CRS | Global Supply Chain Management

Manual de Gestión de la Cadena de Suministro

Versión 2.2

ACERCA DE CATHOLIC RELIEF SERVICES

Catholic Relief Services es la agencia humanitaria internacional oficial de la comunidad católica en Estados Unidos. CRS salva, protege y transforma vidas en más de 100 países, sin distinción de raza, religión o país de origen. El Evangelio de Jesucristo nos impulsa a apreciar, preservar y defender el carácter sagrado y la dignidad de toda vida humana, a fomentar la caridad y la justicia y a encarnar la doctrina social y moral católica en nuestras acciones para:

PROMOVER EL DESARROLLO HUMANO al responder a grandes emergencias, luchar contra las enfermedades y la pobreza y construir sociedades pacíficas y justas; y

SERVIR A LOS CATÓLICOS DE LOS ESTADOS UNIDOS mientras viven su fe en solidaridad con sus hermanos y hermanas alrededor del mundo.

CITA RECOMENDADA

Catholic Relief Services. 2025. *Manual de Gestión de la Cadena de Suministro: Versión 2.2*. Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Este manual ha sido preparado por Catholic Relief Services para uso del personal y los socios.

Foto de portada de Jennifer Hardy.

©2025 Catholic Relief Services. Todos los derechos reservados. 21MK-328766M
Este documento está protegido por copyright y no podrá reproducirse total o parcialmente sin autorización. Para pedir autorización, comuníquese con gscminfo@crs.org. Cualquier “uso justo” según la ley de derechos de Estados Unidos debe contener la referencia apropiada a Catholic Relief Services.

Catholic Relief Services | 228 W. Lexington Street, Baltimore, MD 21201, EE. UU. | crs.org | crsespanol.org
Para obtener más información, comuníquese con gscminfo@crs.org.

HISTORIAL DE VERSIONES

VERSIÓN 2.2: MARZO DE 2025

Se han realizado pequeños cambios en todo el manual para **resolver enlaces rotos, corregir errores tipográficos, añadir texto alternativo para mejorar la accesibilidad y alinear el lenguaje con el nuevo proceso de solicitud de artículos en Insight.**

VERSIÓN 2.1: JUNIO DE 2023

La versión 2.1 del Manual de Gestión de la Cadena de Suministro incorpora los cambios que se describen abajo:

- **Cambios significativos en el contenido y la organización del Capítulo 6: Compras** para corregir imprecisiones y aclarar la información.
- Cambios técnicos menores en todo el manual basados en los comentarios de los usuarios **para resolver enlaces rotos, corregir erratas y añadir texto sobre la ecologización de la cadena de suministro.**

VERSIÓN 2.0: 17 DE OCTUBRE DE 2022

La versión 2.0 del Manual de Gestión de la Cadena de Suministro de CRS incorpora los cambios importantes que se describen abajo y conserva los componentes que los usuarios han encontrado valiosos (por ejemplo, el enfoque en los procesos y listas de verificación).

Mejora del texto en todo el manual para representar mejor los procesos de la cadena de suministro de CRS, integrando específicamente Insight, salud, CVA, alimentos y NFI, emergencias y sostenibilidad.

- Mayor integración de la información específica de Insight sobre la cadena de suministro. Las versiones anteriores de este manual se redactaron para que fueran relevantes y útiles para los programas de país, independientemente de los sistemas de cadena de suministro que estuvieran utilizando, ya que CRS aún no contaba con un sistema de ERP global estandarizado. A partir de la implementación de Insight (el sistema de ERP de Oracle utilizado por CRS) como el sistema global de registro, el manual ahora proporciona orientación específica de Insight sobre el seguimiento y la gestión de los bienes y servicios de CRS a lo largo de la cadena de suministro. A lo largo de todo el manual se resalta información importante específica de Insight en recuadros destacados de Insight.
- **Mayor integración de la información específica de productos básicos y contextos sobre la cadena de suministro.**
    - Para representar y guiar mejor la evolución de CRS en el ámbito de la cadena de suministro médica, la **información importante sobre la cadena de suministro médica** se resalta en recuadros médicos destacados y en un Anexo Médico.
    - La **información importante sobre la cadena de suministro específica de CVA** se resalta en recuadros destacados de CVA para reflejar el enfoque de CRS de “efectivo primero” alineado con la meta 2 de la estrategia 2030 de la agencia.
    - La **información importante sobre la cadena de suministro específica de alimentos** se destaca ahora en recuadros destacados de alimentos y en dos apéndices relacionados con call forwards y el transporte internacional de los programas de asistencia alimentaria del USG.

- **Integración completa del Manual de Compras de CRS (P2P).** Se ha integrado completamente el Manual P2P utilizado anteriormente por Adquisiciones Globales en esta versión del manual para ofrecer una visión completa de todos los procesos de la cadena de suministro en un solo lugar.

Se desarrollaron e incorporaron nuevos capítulos para alinearse con el ciclo de proyectos Compass, incluyendo el Capítulo 3: Diseño, el Capítulo 4: Puesta en marcha y el Capítulo 16: Cierre.

Mejoras visuales en todo el manual para facilitar la lectura, incluyendo nuevas listas de verificación para simplificar las responsabilidades del personal e infografías.

VERSIÓN 1.0: 2018

Manual de Gestión de la Cadena de Suministro de CRS original publicado en 2018.

AGRADECIMIENTOS

El Manual de Gestión de la Cadena de Suministro de CRS fue creado con las contribuciones de los departamentos, regiones y programas de país de CRS Global.

La iniciativa fue patrocinada y recibió el valioso liderazgo y orientación de:

Verónica Lacayo, James Bond y Sarah Penniman-Morin, que también contribuyeron a la redacción del Manual de Gestión de la Cadena de Suministro.

Los siguientes miembros del personal de CRS participaron en la redacción del Manual de Gestión de la Cadena de Suministro y aportaron su experiencia y apoyo decisivos para su creación y aplicación:

Ana Brou Santiago
Chelsey Dambro
Corinne Shutack
David Coddington
Gladys Muhire
Jennifer Yeomans
Leah Aung
Maria Suarez
Martin Hartney
Megan McGlinchy
Rachel Stroly
Sonja Perakis

Los siguientes miembros del personal de CRS participaron en el comité de revisión del manual, aportando valiosos comentarios y opiniones:

Adrian Catan
Benoit Marquet
Bolu Awesu
Caitlin Welte
Daniel Etameta
Dina Brick
Elena Irias Matamoros
Felicity Loome
Gloria Banda
Hervé d'Almeida
Isaac Sichone
Jenny Weatherall
John Mulqueen
John Service
Josh Voges
Kareen Marie Cerdena
Kassoum Ouattara
Kathleen Mackin
Landry Ouedraogo
Lavile Guilavogui
Libby Levison
Lionel Lajous
Michael Hatch
Michele Dockery
Monika Lussier
Nathan Rawe
Patience Komboni
Regina Hill
Sarah Cashore
Talent Bunya
Tony Russell
Victor Leon
Vincent Beaurain
Ahmad Wali Ahmadi
Yemane Kahssay
Yohannes Haile
Zina Ibrahim

ÍNDICE

ACRÓNIMOS 14

GLOSARIO 16

PRÓLOGO 30

PREFACIO 31

Capítulo 1: Introducción 32

1.1 RESUMEN DEL MANUAL 33

Alcance 34
Objetivos 38
Fuentes 39
Orientación y navegación 39
Contenido 42
Organización de capítulos 45
Futuras actualizaciones 47

1.2 RESUMEN DE LA CADENA DE SUMINISTRO 47

La cadena de suministro de CRS 48
Terminología de la cadena de suministro de CRS 51
Modalidades de suministro de CRS 54

Capítulo 2: Roles y responsabilidades 59

2.1 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS 60

Políticas y procedimientos de CRS 60

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA CADENA DE SUMINISTRO 60

Departamento de gestión global de la cadena de suministro 60
Programas de país 61
Personas Insight 62
SEPARACIÓN de funciones dentro del Departamento de la Cadena de Suministro 63

2.3 RESÚMENES DE LOS PUESTOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO 64

Puestos de la cadena de suministro de programas de país 65
Puestos de la cadena de suministro regional 80

2.4 PARTES INTERESADAS DE LA CADENA DE SUMINISTRO 83

Partes interesadas de programas de país 83

Capítulo 3: Diseño 86

3.1 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS 87

Políticas y procedimientos de CRS 87
Lineamientos de CRS 87
Políticas y reglamentaciones para donantes 87
Lineamientos para donantes y de otro tipo 88

3.2 RESUMEN 89
Compass (estándares de gestión de proyectos de CRS) 89

3.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES 92
Proceso de análisis de respuesta 92
Proceso de evaluación de mercado 95
Proceso de desarrollo y revisión de propuestas 97

3.4 PROCESOS 98
Análisis de respuesta 98
Opciones de abastecimiento 131
Opciones de contratación 132
Diseño y revisión de propuestas 147

Capítulo 4: Puesta en marcha 160

4.1 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS 161
Lineamientos de CRS 161
Estándares de gestión de proyectos de CRS (Compass) 162
Políticas y reglamentaciones para donantes 163

4.2 RESUMEN 163
Actividades de la cadena de suministro y del personal de programación 164
Eventos y decisiones clave 165

4.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES 171

4.4 PROCESOS 172
Puesta en marcha del monitoreo de mercado 172
Puesta en marcha de compras 181
Puesta en marcha de logística 183

PLANIFICACIÓN DE NECESIDADES DE TRANSPORTE 183
Puesta en marcha de almacén 189
Puesta en marcha de planificación de distribución 215

Capítulo 5: Planificación 216

5.1 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS 217
Lineamientos de CRS 217
Políticas y reglamentaciones para donantes 217
Lineamientos para donantes o de otro tipo 218

5.2 RESUMEN 218
Estrategias de logística push/pull 219
Estándares de la fase de implementación (gestión de proyectos Compass) 220

5.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES 221

5.4 HERRAMIENTAS 222

5.5 PROCESOS 222
Análisis, cuantificación y previsión de la cadena de distribución 223
Monitoreo de mercado y de precios 226

Planificación de compras....231
Planificación de almacén....234
Planificación de reaprovisionamiento....235
Planificación de despacho y distribución....246
Monitoreo de desempeño....247

Capítulo 6: Compras....248

6.1 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS....249
Políticas y procedimientos de CRS....249
Lineamientos de CRS....250
Políticas y reglamentaciones para donantes....250
Lineamientos para donantes y de otro tipo....250

6.2 RESUMEN....251
Terminología....252
Principios para las compras....253
Estándares éticos....254
Preevaluación de proveedores....256
Preparación y respuesta para emergencias....258

6.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES....262
División de tareas....265

6.4 PROCESOS....267
Solicitudes....269
Licitaciones....279
Recepción y evaluación de ofertas....296
Órdenes de compra y acuerdos....314
Monitoreo del cumplimiento....328

Capítulo 7: Transporte internacional....333

7.1 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS....334
Políticas y procedimientos de CRS....334
Políticas y reglamentaciones para donantes....334
Lineamientos para donantes o de otro tipo....335

7.2 RESUMEN....335
Modos de transporte....335
Incoterms....336
Términos de transporte marítimo....341
Documentación....342

7.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES....347
Personal de CRS....347
Terceros Proveedores de Logística (3PL)....348

7.4 PROCESOS....351
Etapa previa a la llegada....352
Llegada....360
Etapa posterior a la llegada....364

Capítulo 8: Recepción 366

8.1 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS 367
Políticas y procedimientos de CRS 367
Lineamientos de CRS 367
Políticas y reglamentaciones para donantes 368
Lineamientos para donantes y de otro tipo 368

8.2 RESUMEN 369
D-goods y ND-goods 369

8.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES 370
Recepción de bienes 371
Recepción de activos de CVA 374

8.4 PROCESOS 374
Preparación para recibir bienes 376
Recepción e inspección de bienes 380
Guardado de bienes 395
Pago a jornaleros 403
Recepción de servicios 403
Devolución de bienes al proveedor 405
Monitoreo de desempeño 406

Capítulo 9: Gestión de almacén e inventario 407

9.1 PREFACIO 408

9.2 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS 409
Políticas y procedimientos de CRS 409
Lineamientos de CRS 410
Políticas y reglamentaciones para donantes 410
Lineamientos para donantes y de otro tipo 410

9.3 RESUMEN – GESTIÓN DE ALMACÉN 411
Planificación de ubicación 411
Instalación 412
Mitigación del riesgo de incendios 417
Plan de respuesta ante emergencias 419
Seguridad de almacén y trabajadores 420
Control medioambiental 422
Control de plagas 423
Inspección, limpieza y mantenimiento 425

9.4 RESUMEN – GESTIÓN DE INVENTARIO 428
Documentación 428
Unidades de mantenimiento de existencias (SKU) 430

9.5 ROLES Y RESPONSABILIDADES – GESTIÓN DE ALMACÉN 432
Seguridad de almacén 432
Bienes en salas de almacenamiento de oficinas 432
Activos de CVA en instalaciones de almacenamiento 432

Inspección, cuarentena, reacondicionamiento y gestión de pérdidas de bienes 433
Kitting, embalaje y reembalaje de bienes 434

9.6 ROLES Y RESPONSABILIDADES – GESTIÓN DE INVENTARIO 435
Conteo de inventario 435
Préstamo y toma en préstamo de bienes 438

9.7 PROCESOS – GESTIÓN DE ALMACÉN 439
Inspección y recepción de bienes 439
Cuarentena de bienes 441
Guardado de bienes en almacenamiento 442
Gestión de pérdidas 442
Reacondicionamiento de bienes 456
Picking y embalaje de bienes para despacho 461
Kitting 462
Logística inversa (devolución de bienes al almacén de CRS) 465

9.8 PROCESOS – GESTIÓN DE INVENTARIO 468
Reaprovisionamiento 468
Análisis y clasificación ABC 468
Conteo de inventario 470
Préstamo de bienes a terceros 492
Toma en préstamo de bienes de terceros 497
Monitoreo de desempeño 500

Capítulo 10: Despacho 501

10.1 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS 504
Políticas y reglamentaciones para donantes 504
Lineamientos para donantes o de otro tipo 504

10.2 RESUMEN 504

10.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES 504
Despacho de bienes (todo excepto activos de CVA) 504
Despacho de activos de CVA 507

10.4 PROCESOS 508
Etapa previa al despacho 509
Despacho 513

Capítulo 11: Transporte nacional 520

11.1 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS 521
Políticas, procedimientos y lineamientos de CRS 521
Requisitos y reglamentaciones de donantes 521
Lineamientos para donantes o de otro tipo 521

11.2 RESUMEN 522
Modos de transporte 522

11.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES 522

11.4 PROCESOS 524
Planificación y compras 525
Organización del cronograma 528
Carga de bienes en vehículos 534
Seguimiento y documentación del traslado de bienes 535
Recepción de bienes en fases posteriores de la cadena de suministro 537
Pago al transportista 537
Monitoreo de desempeño 538

Capítulo 12: Distribución 539

12.1 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS 541
Políticas y procedimientos de CRS 541
Lineamientos de CRS 541
Políticas y reglamentaciones para donantes 541
Lineamientos para donantes o de otro tipo 541

12.2 RESUMEN 543
Mejores prácticas 546

12.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES 547

12.4 PROCESOS 552
Etapa previa a la distribución 553
Distribución 554
Etapa posterior a la distribución 570
Entrega de ND-goods 581

Capítulo 13: Gestión de registros 582

13.1 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS 583
Políticas y procedimientos de CRS 583
Lineamientos de CRS 583
Políticas y reglamentaciones para donantes 584
Lineamientos para donantes y de otro tipo 584

13.2 RESUMEN 584
Razones para el mantenimiento de registros 585
Mejores prácticas para la gestión de registros 585

13.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES 591

Capítulo 14: Gestión de calidad 593

14.1 RESUMEN 594

14.2 HERRAMIENTAS Y PROCESOS 595
Consideraciones especiales para alimentos y medicamentos 598

14.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES 600

Capítulo 15: Monitoreo 601
Políticas y procedimientos de CRS 602
Lineamientos de CRS 602

Políticas y reglamentaciones para donantes 602
Lineamientos para donantes o de otro tipo 602

15.1 RESUMEN 603

15.2 ROLES Y RESPONSABILIDADES 603
MEAL a nivel de proyecto 603
Monitoreo del rendimiento de la cadena de suministro 604

15.3 HERRAMIENTAS 605
Compendio de indicadores de MEAL4SCM 605

15.4 PROCESOS 637
Sistema de MEAL 637
Monitoreo de indicadores de MEAL4SCM 639
Monitoreo de otros indicadores de la cadena de suministro 639
Comunicación de indicadores y acción al respecto 640
Monitoreo de distribuciones 640
Monitoreo de Resultados Globales de CRS 642

Capítulo 16: Cierre 644

16.1 POLÍTICAS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS 645
Políticas y procedimientos de CRS 645
Lineamientos de CRS 645
Políticas y reglamentaciones 645

16.2 ESTÁNDARES DE GESTIÓN DE PROYECTOS (COMPASS) – CIERRE 646

16.3 RESUMEN DEL CIERRE 646

16.4 ROLES Y RESPONSABILIDADES 648

16.5 PREPARACIÓN DEL CIERRE DE PROYECTOS 649

16.6 CIERRE DE COMPRAS 650
Compras finales 650
Cierre de contratos (PO o acuerdo de compra) 651

16.7 CIERRE DE ALMACÉN E INVENTARIO 652
Disposición de inventario 652
Disposición de equipos, vehículos y bienes de capital 655
Cierre de almacenes y oficinas 656

16.8 CIERRE DE PROYECTOS CON CVA 657

16.9 REVISIÓN POST ACCIÓN (AAR) PARA LA CADENA DE SUMINISTRO 660

Apéndice A: Call forward de asistencia alimentaria del USG 661

A 1.1 RESUMEN 662
A 1.1.1 Plazos de entrega y tiempos de tránsito 662
A 1.1.2 Planificación y presentación de pedidos 665

A 1.2 ROLES Y RESPONSABILIDADES 667

A 1.3 PROCESOS 668
A 1.3.1 Etapa previa al pedido 669
A 1.3.2 Realización de pedidos 670
A 1.3.3 Convocatoria 672
A 1.3.4 Adjudicación 673

Apéndice B: Transporte internacional para asistencia alimentaria del USG 675

B 1.1 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS 676
B 1.1.1 Políticas y reglamentaciones para donantes 676
B 1.1.2 Lineamientos para donantes o de otro tipo 677

B 1.2 RESUMEN 677
B 1.2.1 Términos únicos de transporte 678
B 1.2.2 Documentación única requerida 681
B 1.2.3 Perfiles de país 681

B 1.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES 682

B 1.4 PROCESOS 683
B 1.4.1 Etapa previa a envíos desde puertos de Estados Unidos 683
B 1.4.2 Preparación para llegada de envíos 685
B 1.4.3 Llegada de envíos 688
B 1.4.4 Almacenamiento y transporte de bienes desde el puerto de descarga 692

REFERENCIAS DEL MANUAL DE SCM 695

ACRÓNIMOS

CEO	Director Ejecutivo
COVID-19	Enfermedad por coronavirus 2019
CRS	Catholic Relief Services
CVA	Asistencia en efectivo y cupones
D-goods	Bienes para distribución
D-loan	Préstamo para distribución
ERP	Planificación de recursos empresariales
FEFO	Primero en vencer, primero en salir
FIFO	Primero en entrar, primero en salir
GIK	Artículos en donación
GKIM	Gestión de información de conocimiento global (IT)
GSCM	Gestión global de la cadena de suministro
GPR	Recursos humanos globales (HR)
HR	Recursos Humanos
ICT4D	Tecnologías de la información y comunicación para el desarrollo
INN	Denominación común internacional
IT	Tecnología de la información
Incoterms	Términos de comercio internacional
ISO	Organización Internacional de Normalización
kg	kilogramos
KPI	Indicador clave de rendimiento
LIFO	Último en entrar, primero en salir
LMIS	Sistemas de información para la gestión logística
LRP	Compras locales y regionales
LRIP	Compras locales, regionales e internacionales
MEAL	Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje
ND-goods	Bienes no distribuibles
ND-loan	Préstamo no distribuible

NFI	Producto no alimentario
NGO	Organización no gubernamental
PIC	Conteo de inventarios físicos
PO	Orden de compra
POET	Número de proyecto, organización de gasto, tipo de gasto, tarea
QR Code	Código de respuesta rápida
RACI	Responsable, aprobador, consultado, informado
RFP	Solicitud de propuesta
RFQ	Solicitud de cotización
SCM	Gestión de la cadena de suministro
SKU	Unidad de mantenimiento de existencias
SOW	Alcance del trabajo
SMS	Servicio de mensajes cortos
SUV	Vehículo utilitario deportivo
TDY	Servicio temporal
U.N.	Naciones Unidas
UNHRD	Depósito de respuesta humanitaria de las Naciones Unidas
UOM	Unidad de medida
U.S.	Estados Unidos
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
USD	Dólar estadounidense
USDA	Departamento de Agricultura de los Estados Unidos
USG	Gobierno de los Estados Unidos
VMS	Sistema de Gestión de Vehículos
WHO	Organización Mundial de la Salud

ACRÓNIMOS ESPECÍFICOS DE INSIGHT

IO	Inventory Organization
SDP	Punto de entrega de servicio

GLOSARIO

A

Aviso anticipado de envío: Documento de intercambio electrónico de datos (EDI) o notificación de entregas pendientes que se transmite electrónicamente.

Agente: Persona que actúa en nombre de otro actor (el mandante) al tratar con un tercero.

Cadena de suministro ágil: Este concepto se refiere a la capacidad de responder rápidamente a cambios impredecibles en las necesidades de los participantes de los programas o en el entorno operativo, reconfigurando y adaptando las operaciones para responder eficazmente a estos cambios.

Conocimiento de embarque aéreo: Conocimiento de embarque para el transporte de carga nacional o internacional por vía aérea. Especifica el destino y las condiciones comerciales acordadas por el expedidor y la organización de transporte.

Estimación anual de necesidades: Estimación de las cantidades de bienes necesarios durante un año de implementación de un programa alimentario aprobado por el USG. La USAID exige una estimación anual de necesidades para todos los programas alimentarios del USG que, una vez firmada, forma parte del documento de adjudicación.

Adjudicatario: La entidad que celebra un acuerdo con el Gobierno de los Estados Unidos.

B

Fecha de consumo preferente (BUBD): Fecha marcada en el envase de los productos que indica durante cuánto tiempo conservarán su mejor sabor o calidad. Tenga en cuenta que es diferente de la fecha de vencimiento.

Oferta/Propuesta/Cotización: Documentos enviados por los potenciales ofertantes y consultores como respuesta a una RFP o RFQ.

Conocimiento de embarque: Formulario oficial que suelen utilizar los transportistas marítimos o fluviales para documentar el transporte de la carga. Cumple varias funciones: aprobación para transportar carga, recibo por servicios de flete, contrato entre el transportista de carga y el expedidor y documento de titularidad. El conocimiento de embarque es un documento legalmente vinculante que proporciona al transportista todos los detalles necesarios para procesar el envío de la carga, identificar el lugar de descarga y el consignatario, confirmar el estado de la carga cuando se carga y descarga, documentar las pérdidas y daños sufridos durante el transporte y justificar el pago de las facturas.

Contenedor: a) Dispositivo de almacenamiento diseñado para guardar piezas pequeñas y separadas; b) Unidad de estantería con divisiones físicas que separan las ubicaciones de almacenamiento.

Tarjeta de contenedor (o tarjeta de existencias o tarjeta de apilado): Documento que registra la situación de bienes en el inventario (por ejemplo, mantiene un balance actualizado de las existencias disponibles, las existencias recibidas y las existencias despachadas y registra los conteos físicos [conteos cíclicos y PIC completos]). También proporciona información resumida sobre los bienes, como la descripción y las especificaciones del producto, el número de lote, el embalaje, la fuente de financiación, el peso y volumen por unidad, la fecha de vencimiento o de consumo preferente (BUBD), los problemas con el artículo, etc. Es posible adjuntar una tarjeta de contenedor a cada contenedor de existencias o archivarla.

Carga fraccionada: Carga agrupada en fardos, cajas o cajones que se coloca directamente en la bodega de un buque en lugar de en contenedores.

A granel: Carga que se envía suelta (sin embalar) y no en contenedores (por ejemplo, grano). Este tipo de carga se transporta en la bodega del buque.

C

Call forward: Solicitud de ayuda alimentaria en virtud de una adjudicación aprobada por el USG, ya sea para distribución directa o con fines de monetización.

Informe de disponibilidad de carga (CAR): Lista de alimentos básicos adquiridos por el USDA para los adjudicatarios de ayuda alimentaria tras una solicitud de call forward.

Consolidación de carga: Agrupación de varios envíos pequeños en un envío grande para aprovechar las economías de escala en los costos de transporte. Las diferentes cargas se depositan en varios destinos a lo largo de la ruta de entrega.

Preferencia de carga: Legislación estadounidense que exige que al menos el 50 % de toda la carga agrícola del USG (basada en tonelajes brutos) se embarque en buques de bandera estadounidense.

Transportista: Persona o empresa que presta servicios de transporte por aire, mar o tierra.

Agente de aduana: La entidad contratada para gestionar los trámites de despacho de aduana en nombre de un cliente.

Cadena de frío: Instalación o equipo de almacenamiento a temperatura controlada que prolonga y garantiza la vida útil de bienes sensibles y perecederos, como productos agrícolas frescos, mariscos, alimentos congelados y materiales farmacéuticos. Si se la utiliza correctamente, una cadena de suministro en frío ininterrumpida mantiene las temperaturas adecuadas para conservar la viabilidad de estos bienes durante su transporte, almacenamiento y distribución, desde la fábrica hasta el punto de administración a la población destinataria.

Productos básicos: Término utilizado indistintamente con bienes, existencias, inventario, productos, suministros y otros términos para referirse a todos los artículos que fluyen a través de una cadena de suministro y un sistema logístico.

Almacén de servicios comunes: Instalación de almacenamiento en la que diferentes empresas/organizaciones pueden alquilar una parte del espacio, en lugar de todo el almacén en su conjunto.

Confirmación de llegada (COA): Documento que se incluye con los documentos de embarque y sirve para confirmar la llegada del buque al puerto de descarga. Este formulario se utiliza para gestionar los fondos de flete y garantizar que el dinero del flete se desembolsa dentro del plazo requerido.

Consignatario: La entidad a la que se hace referencia en un documento de transporte, como un conocimiento de embarque, que se considera el propietario legal de los bienes o las cargas transportadas. Frecuentemente, pero no siempre, el consignatario es el receptor de la carga.

Consumible: Suministros o materiales que se consumen o agotan durante la implementación del programa o las actividades operativas.

Consumo: La cantidad de cada bien que los participantes del programa o CRS/los socios utilizan en el transcurso de un período de tiempo definido (por ejemplo, duración del proyecto, trimestre, mes, etc.).

Sobreestadía de contenedores: Tasas que se cobran a un consignatario por la devolución tardía de contenedores suministrados por una parte a otra para el transporte de carga. Los clientes disponen de un plazo determinado en su contrato con el transportista para “volcar” o “vaciar” (es decir, descargar) los contenedores en el punto de entrega y devolverlos al expedidor. Las empresas de transporte marítimo también pueden cobrar

sobreestadías por “redecorar” (limpiar y reparar) los contenedores después de su uso.

Contenedorización: Método de envío en el que los bienes se colocan en contenedores y, después de la carga inicial, no se vuelven a manipular hasta que se descargan en el destino.

Contrato: Acuerdo legalmente vinculante entre un comprador y un vendedor.

Convoy: Grupo de buques o vehículos que viajan juntos por seguridad o comodidad.

Patrocinador cooperativo (CS): El Código de Reglamentos Federales 22 CFR 211.2 – Transfer of Food Commodities for Food Use in Disaster Relief, Economic Development, and other Assistance (Transferencia de alimentos básicos para uso alimentario en casos de catástrofe, desarrollo económico y otra asistencia) define un Patrocinador cooperativo (CS) como una “entidad, dentro o fuera de los Estados Unidos, gubernamental o no, como un gobierno extranjero, la Cruz Roja Americana, una organización intergubernamental, o una organización voluntaria privada (PVO) o cooperativa, que celebra un acuerdo con el Gobierno de los Estados Unidos para el uso de productos agrícolas o fondos”.

Tarjetas de conteo: Fichas que identifican los contenedores individuales y las SKU que se van a contar. Antes de comenzar el conteo de inventario, se colocan tarjetas en cada pila, estante, estantería u otro contenedor. Los equipos de conteo cuentan cada contenedor y SKU asignados secuencialmente y documentan el resultado después de completar el conteo.

Conteo cíclico: El proceso de conteo físico de unos pocos artículos seleccionados de forma rotativa según un programa definido para verificar el inventario teórico. El personal que hace los conteos cíclicos debe contar las unidades de medida de las existencias y los artículos sueltos (como unidades de medida abiertas y parcialmente vacías).

D

Nota de entrega (DN): Una guía de embarque interna utilizada por CRS para autorizar y confirmar la salida de bienes del inventario, identificar al transportista autorizado y el activo de transporte específico, indicar el destino y el consignatario, validar la entrega de bienes y registrar cualquier daño o pérdida en el momento de la recepción. La nota de entrega (DN) sirve como prueba de entrega para el transportista. El personal de la cadena de suministro prepara las notas de entrega (DN) y un responsable sénior de CRS las aprueba.

Gestión de la demanda: Estimación del total de bienes y servicios necesarios para apoyar el programa de país y sus diversos proyectos durante el plazo de planificación, sobre la base de la previsión de las necesidades de los participantes de los programas.

Sobreestadía: Los cargos y tasas del transportista que se aplican cuando se retienen vagones de ferrocarril y buques más allá de un tiempo especificado de carga o descarga (normalmente según los términos contratados). También puede cobrarse sobreestadía a los clientes por demoras en la devolución de contenedores al expedidor; véase Sobreestadía de contenedores.

Solicitud de despacho: Una solicitud hecha por escrito por el Gerente de la Cadena de Suministro, el Gerente del Programa, el Gerente de Almacén, o el Socio para la liberación de bienes de un almacén de CRS.

Distribución: El proceso y las actividades involucradas en la transferencia de bienes a los grupos receptores previstos para un fin determinado, de acuerdo con el diseño del proyecto o programa y los criterios de selección.

Bienes para distribución (D-goods): Bienes que se adquieren para su distribución a socios o participantes de los programas y se contabilizan como gastos cuando un socio o participante del programa los recibe. Los D-goods aparecen en las

cuentas de valoración de inventario como activos hasta que se distribuyen a un socio o participante de los programas.

Unidad de distribución: La unidad que recibe cada participante de los programas. La unidad específica se determina previamente en la etapa de planificación del programa en función de los niveles de impacto deseados, el análisis demográfico y otros factores.

Monitoreo de verificación de distribución (DVM): El acto en el que el Responsable de Monitoreo verifica y valida los datos de la cadena de suministro y distribución, mediante visitas a los sitios y cuestionarios. Se utiliza para comprender hasta qué punto las actividades de la cadena de suministro –especialmente la distribución– se han realizado de acuerdo con la planificación del proyecto.

Desvío: El proceso de redirigir cargas en tránsito a un punto de destino (consignatario) diferente.

Material de estiba: Madera suelta, esteras, lonas, palés u otros materiales que se utilizan para mantener la carga en posición en la bodega de un barco, o que se colocan bajo los bienes para protegerlos del agua, la suciedad y otros elementos.

E

Intercambio electrónico de datos: Intercambio electrónico de información empresarial utilizando un formato normalizado. Este proceso permite a una entidad enviar información a otra de forma electrónica, en lugar de en papel.

Usuario final: Consumidor final de un bien o servicio; a veces se utiliza indistintamente como participante de los programas.

Planificación de recursos empresariales (ERP): Marco para organizar, definir y normalizar los procesos empresariales. Un sistema de ERP proporciona grandes bancos de datos de información, incluyendo registros de archivos, información financiera, datos de operaciones históricos y actuales, repositorios de costes de bienes, etc.

Evaluación: Evaluación periódica y sistemática de la relevancia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de un proyecto en una población definida. La evaluación se basa en los datos recogidos mediante el sistema de monitoreo y en cualquier otro dato más detallado (por ejemplo, encuestas o estudios adicionales) recabado para comprender en mayor profundidad los aspectos específicos del proyecto.

Ex-tackle: El vendedor es responsable de las pérdidas y daños hasta que los bienes se entregan en el muelle del puerto de destino.

F

Agencia de Servicios Agrícolas (FSA): Entidad del USDA que actúa como agente comprador de los programas de ayuda alimentaria de los Estados Unidos.

Picking fino: Recolección de unidades de distribución individuales para su envío, en lugar de un contenedor entero.

Manta ignífuga: Manta altamente resistente a las llamas que puede utilizarse para extinguir un pequeño incendio o para envolver alrededor de una persona para ofrecer protección contra incendios.

Abanderamiento: El proceso para describir si una adjudicación de flete se hace sobre una base de bandera americana o extranjera.

Velocidad de flujo: El tiempo necesario para adquirir bienes, transportarlos desde el punto de compra/adquisición hasta el punto de entrega a CRS, almacenarlos en diversas instalaciones, realizar el transporte terrestre y distribuirlos a los usuarios finales o participantes del programa. La velocidad de flujo influye enormemente en el volumen de inventario que se introduce en la cadena de distribución, los requisitos de almacenamiento y gestión y las existencias de

reserva (o “preposicionadas”) necesarias para evitar desabastecimientos.

Ayuda alimentaria: Alimentos donados destinados a distribución directa o a monetización.

Alimentos para la Educación (FFE): Administrado por el Servicio de Agricultura Exterior del USDA, el programa Alimentos para la Educación (FFE) proporciona bienes agrícolas para ayudar a promover la educación y el desarrollo infantil. Alimentos para la Educación (FFE) se considera un programa no urgente.

Alimentos para la Paz (Título II): El programa del Título II fue establecido de acuerdo con la Ley Pública 480 y es administrado por la Oficina de Alimentos para la Paz. En virtud del Título II, el Gobierno de los Estados Unidos proporciona bienes agrícolas para atender necesidades de desarrollo y emergencia. La programación del Título II pretende combatir la desnutrición, promover la seguridad alimentaria y estimular el desarrollo económico y comunitario. Los programas del Título II son de emergencia (un año) o de no emergencia (múltiples años).

Alimentos para el Progreso (FFP): Programa administrado por el Servicio de Agricultura Exterior del USDA en nombre de la Corporación de Crédito para Productos Básicos (CCC). En el marco de Alimentos para el Progreso (FFP), la Corporación de Crédito para Productos Básicos (CCC) entrega donaciones de bienes agrícolas a los participantes adjudicados, de modo que la venta de dichos bienes pueda generar ingresos para financiar la implementación de las actividades del programa. Los programas de Alimentos para el Progreso (FFP) se centran en apoyar el crecimiento y el comercio agrícola dentro de las democracias emergentes y los países en desarrollo. Alimentos para el Progreso (FFP) se considera un programa no urgente.

Huella: Las dimensiones de superficie se denominan “huellas”. Por ejemplo, un edificio de 10 m × 10 m tiene una huella de 100 m2.

Previsión: Estimación de las necesidades futuras mediante el uso de fórmulas, normalmente basadas en el número previsto de participantes de los programas (es decir, cuántos), las unidades por participante de los programas (es decir, cuánto) y los plazos de cobertura de la asistencia (es decir, cuánto tiempo).

Franco al costado del buque (FAS): El vendedor (o donante) ha realizado la entrega cuando los bienes se colocan en el muelle junto al buque en el puerto de embarque convenido. A partir de ese momento, el comprador (o receptor) corre con todos los costos y asume todos los riesgos de pérdida o daño de los bienes. Según los Incoterms 2010, franco al costado del buque (FAS) requiere que el vendedor despache los bienes para la exportación.

Franco a bordo: Punto en el que las respectivas obligaciones, los costos y los riesgos asociados con la entrega de bienes pasan del vendedor (o donante) al comprador (o receptor). Según los Incoterms 2010, franco a bordo (FOB) requiere que el vendedor despache los bienes para la exportación, pero solo para el transporte marítimo o fluvial. El vendedor ha realizado oficialmente la entrega cuando los bienes pasan la borda del buque en el puerto de embarque convenido. A partir de ese momento, CRS es responsable de todos los costos y asume los riesgos de pérdida o daño de los bienes.

Tiempo libre: Cantidad de tiempo, normalmente expresada en número de días, que la carga puede permanecer en una terminal o en un almacén sin incurrir en cargos adicionales.

Agente de cargas: Empresa contratada en nombre de un expedidor (CRS) para organizar el transporte hasta un destinatario, mediante uno o varios transportistas. Frecuentemente, estas empresas gestionan varios aspectos logísticos asociados al movimiento de cargas, como la consolidación de la carga, el embalaje, el almacenamiento temporal de la carga o el despacho de aduana. También se lo conoce como agente de aduana.

Existencias de combustible (o parques de combustible): Almacenes especiales donde se almacena el combustible antes de ser descargado en los vehículos.

Contenedor completo (FCL): Contenedor que ha sido llenado cerca de su límite de volumen o peso, o que contiene el pedido de un solo expedidor y el expedidor ha solicitado que sea el único pedido en el contenedor.

Certificado de fumigación: Documento que acredita que se ha completado la fumigación de bienes (especialmente bienes agrícolas, ropa usada, etc.). Proporciona una exención de cuarentena a los bienes de origen vegetal o animal importados a un país o documenta la fumigación de bienes en instalaciones de almacenamiento en el país de uso final.

G

Artículos en donación (GIK): Tipo de donación benéfica que, en lugar de dar dinero para comprar bienes y servicios necesarios, proporciona los propios bienes y servicios (también denominadas donaciones en especie).

Bien: Término utilizado indistintamente con producto básico, existencias, inventario, productos, suministros y otros términos para referirse a todos los artículos que fluyen a través de una cadena de suministro y un sistema logístico.

Nota de recepción de bienes (GRN): Registro de bienes recibidos en el lugar de recepción. Este registro habitualmente contiene una lista y una descripción de los bienes recibidos, incluyendo su cantidad, especificaciones, calidad y estado.

H

Vehículo pesado: Vehículo con más de cuatro ruedas y más de 1 tonelada métrica de capacidad de carga útil, destinado principalmente al transporte de bienes (por ejemplo, camiones de caja) o al transporte de un gran número de pasajeros (por ejemplo, autobús escolar).

Acuerdo con el país anfitrión (HCA): Acuerdo escrito que se establece con un gobierno extranjero en el que se estipulan los términos y condiciones necesarios para que una organización voluntaria privada (PVO) lleve a cabo un programa en este país.

I

Incoterms: Conjunto de normas establecidas por la Cámara de Comercio Internacional que proporciona reglas reconocidas internacionalmente para la interpretación de los términos comerciales más utilizados en el comercio exterior. Se incorpora habitualmente a los contratos de compra de bienes en todo el mundo para orientar a todas las partes participantes en la operación.

Punto de enlace intermodal: Lugar en el interior del país donde el transportista marítimo recibe la carga y la traslada a un puerto costero para su carga.

Inventario: Las existencias de bienes (por ejemplo, equipos, suministros médicos, muebles, propiedades y alimentos de valor significativo) que tiene una oficina y que son necesarias para apoyar las operaciones y atender a los participantes del programa de CRS.

Gestión de inventario: La supervisión y el control de la recepción, el almacenamiento y el despacho de artículos inventariados. Sirve para ayudar a minimizar el desperdicio y garantizar el cumplimiento de los estándares de CRS, internacionales y de los donantes.

Denominación común internacional (INN): Denominación común y genérica seleccionada por expertos designados para la identificación inequívoca de una nueva sustancia farmacéutica. El proceso de selección se basa en un procedimiento y en los principios rectores adoptados por la Asamblea Mundial de la Salud.

Se recomienda el uso de las INN en todo el mundo. Este manual utiliza las INN. El sistema fue presentado por la WHO en 1950 como un medio para identificar cada sustancia farmacéutica o ingrediente farmacéutico activo (API) con un nombre único que es universalmente accesible como propiedad pública (no patentada). A menudo es idéntico al nombre genérico: por ejemplo, diazepam. Una marca (nombre comercial) no debe derivarse del nombre INN.

Valoración de inventario: Proceso o sistema que permite a una agencia calcular el valor monetario de los artículos que componen su inventario, siguiendo una metodología de valoración determinada (por ejemplo, método FIFO).

K

Indicadores clave de rendimiento (KPI): Métrica interna utilizada para evaluar factores cruciales para el éxito de las actividades de una organización y para lograr una mejora continua de las operaciones. Los KPI no se publican ni se incluyen en los informes, sino que sirven para una evaluación propia.

Kitting: Proceso por el que se agrupan, empaquetan y suministran juntos, como una unidad, artículos individualmente separados pero relacionados (por ejemplo, juegos de cocina, kits de higiene).

L

Última milla: Metáfora utilizada para describir el movimiento de bienes desde un centro de distribución hasta su destino final, donde se distribuyen al grupo receptor. Se utiliza en cualquier contexto que implique un desplazamiento físico de bienes hasta el punto en el que los usuarios finales/participantes del programa pueden acceder a ellos.

Día de descarga: Uno de una determinada cantidad de días permitidos por un contrato de fletamento o nota de reserva para cargar o descargar un buque sin sobrestadía.

Plazo de entrega: Tiempo transcurrido entre el reconocimiento de la necesidad de bienes y la recepción de los mismos. El plazo de entrega varía en función del sistema, la velocidad de las entregas, la disponibilidad y confiabilidad del transporte y el tiempo de recepción e inspección.

Carga inferior a un contenedor (LCL): Envío que ocupa menos de la capacidad máxima cúbica o de peso de un contenedor y que por lo tanto se envía junto con otra carga inferior a un contenedor (LCL) en el mismo contenedor.

Vehículo ligero: Incluye tanto vehículos de pasajeros, utilizados principalmente para el transporte de personas, como vehículos comerciales ligeros (de cuatro ruedas), que pueden transportar tanto bienes (hasta 1 tonelada métrica de carga útil) como pasajeros.

Liner terms: Los términos y condiciones que definen lo que se incluye o no en una tarifa de flete marítimo. Estos términos identifican la responsabilidad sobre los costos relacionados con la carga en el puerto de carga y los costos de descarga en el puerto de descarga.

Retención por litigio: Según la legislación federal y local de los Estados Unidos, cuando la posibilidad de un litigio es razonablemente previsible, CRS tiene la obligación explícita de tomar medidas razonables para preservar todos los registros y pruebas –independientemente de cómo se almacenen– que puedan estar relacionados con una posible reclamación. Si no se conservan todos los registros relevantes para una reclamación que existan en el momento en que se emite la retención, pueden producirse graves sanciones civiles o penales.

Logística: La parte de la SCM que supervisa la planificación de la ejecución del flujo en ambos sentidos de bienes e información relacionada, desde los puntos de origen hasta su distribución/consumo.

Clúster de logística: Colaboración de organizaciones y partes interesadas para la

coordinación, la gestión de la información, el acceso a los servicios de apoyo logístico y la comunicación de las mejores prácticas para lograr una respuesta eficiente y eficaz a las emergencias humanitarias.

Red insecticida de larga duración: Un tipo de red tratada con insecticida durante la fabricación del tejido; el insecticida está firmemente adherido dentro o alrededor del tejido. Estas redes siguen siendo eficaces durante unos 20 lavados, en términos prácticos, durante la vida útil de la red.

Pérdidas: Cantidad de existencias retiradas de la cadena de distribución de suministro por cualquier motivo que no sea el consumo por parte de los participantes del programa (por ejemplo, vencimiento o deterioro de los bienes).

M

Distribución masiva: Escenario de distribución que proporciona cobertura universal a las poblaciones participantes del programa en cada zona o a grupos destinatarios específicos dentro de una población debido a necesidades generalizadas que afectan a grandes poblaciones. Este tipo de escenario de distribución se produce una vez o de forma intermitente.

Tonelada métrica: La UOM estándar que se aplica cuando se solicita ayuda alimentaria.

Unidad de almacenamiento móvil (MSU): Una instalación de almacenamiento prefabricada que es relativamente económica para adquirir, portátil y fácil de montar. Las unidades de almacenamiento móviles (MSU) son modulares/de gran tamaño y generalmente están hechas de un armazón de aluminio y paneles de vinilo (esencialmente grandes tiendas). Las unidades de almacenamiento móviles (MSU) suelen instalarse en lugares aislados y remotos con infraestructuras deficientes.

Monetización: Actividad en la que los bienes donados se venden de forma comercial en los mercados locales, en parte, para generar recursos en efectivo para la implementación del programa.

Monitoreo: La recopilación, el análisis y la documentación sistemáticos de información relacionada con los progresos realizados para alcanzar los objetivos del proyecto y los cambios en los contextos operativos, con el fin de fundamentar la toma de decisiones oportuna y contribuir a la rendición de cuentas del proyecto y el aprendizaje.

N

Transporte nacional: Transporte realizado dentro de un programa de país, ya sea desde el almacén central a otro almacén o a un punto de entrega.

No discriminación: CRS distribuye bienes a los participantes del programa según criterios de programación claramente definidos y no discrimina (ni tolera la discriminación) por ningún motivo, incluyendo religión, raza, color, edad, origen nacional, sexo, discapacidad, adhesión política o invalidez.

Bienes no distribuibles (ND-goods): Los ND-goods se adquieren para consumo interno y se contabilizan como gastos inmediatamente después de su recepción. Aunque los ND-goods no aparecen en las cuentas de valoración de inventario como activos, debe hacerse un seguimiento de ellos mientras están en inventario y hasta que se distribuyen al usuario final.

No existencias: Bienes que no se mantienen en existencias físicas (inventario) en un almacén/lugar de almacenamiento.

O

Ofertante: La entidad que responde a una convocatoria.

Indicador de resultados: Medidas de los resultados o efectos inmediatos o previstos causados por el proyecto o programa, o atribuibles al mismo. Los resultados suelen ser

equivalentes a los resultados intermedios y los objetivos estratégicos del Proframe (adaptado del Glosario de términos de evaluación de la USAID).

Indicador de productos: Medidas de los bienes, servicios, competencias, aptitudes, actitudes y entorno propicio proporcionados por el proyecto como resultado de las actividades emprendidas por el mismo.

Informe de resultados: Informe de la empresa estibadora portuaria que registra cualquier discrepancia en forma de exceso, defecto o daño de la carga en comparación con la cantidad que figura en el manifiesto del buque.

P

Lista de empaque: Documento que proporciona detalles (por ejemplo, descripción, especificaciones, unidad de medida, cantidad, peso y volumen) sobre el contenido de un paquete específico. Permite a los transportistas y consignatarios conocer el contenido completo de un paquete (para ayudarlos a manipularlo adecuadamente), facilita al consignatario la verificación del contenido en el momento de la recepción y certifica el contenido.

Vehículo de pasajeros: Vehículos de cuatro ruedas diseñados principalmente para el transporte de pasajeros, con una capacidad máxima de carga útil de 1 tonelada métrica y generalmente con menos de 15 asientos para pasajeros. Los vehículos de pasajeros incluyen sedanes, vehículos de simple y doble tracción, como RAV4, Land Cruisers, minibuses, etc.

Conteos de inventarios físicos (PIC): Estos conteos se realizan para evaluar y confirmar con precisión tanto la calidad como la cantidad de las SKU en la unidad de medida de distribución. Requiere que se haga una inspección visual de todas las unidades de medida y que se seleccionen unidades de medida al azar para identificar cualquier diferencia.

Lista de picking: Documento que indica y autoriza los artículos que pueden ser recogidos del inventario para cumplir con los pedidos. Es especialmente útil para gestionar un gran número de SKU (por ejemplo, más de 20). Consulte el formulario de lista de picking de material (MPL) como ejemplo.

Picking: Recolección y consolidación de bienes de varios lugares de un almacén, en cantidades especificadas, antes de su posterior envío a instalaciones de almacenamiento y distribución prolongados o finales. A continuación, se empaquetan los bienes en un contenedor más grande (por ejemplo, una caja de cartón) para facilitar su transporte y manipulación. Esto es especialmente relevante en el caso de suministros médicos, productos farmacéuticos, material de oficina, piezas de repuesto para vehículos y otros, etc. Durante el empaque de los bienes, el personal detalla el contenido en una lista de empaque para cada paquete.

Cadena de distribución: Toda la cadena de instalaciones de almacenamiento y enlaces de transporte a través de los cuales los suministros pasan del fabricante al consumidor, incluyendo las instalaciones portuarias, el almacén central, los almacenes regionales, los almacenes de distrito, todos los puntos de prestación de servicios y los vehículos de transporte.

Planificación: Un curso de acción predeterminado durante un período de tiempo específico, que representa una respuesta proyectada a un contexto anticipado para lograr un conjunto específico de objetivos adaptativos.

Monitoreo posterior a la distribución (PDM): El acto de recopilar información después de que se haya realizado una distribución. Proporciona información sobre la selección de destinatarios, la satisfacción de los participantes del programa con el registro, el proceso de distribución y los propios bienes, o el uso de mecanismos de comentarios o reclamos durante la distribución. Puede recopilarse la información por diversos medios,

como entrevistas, sesiones de grupos de sondeo o encuestas con los hogares participantes del programa. El monitoreo posterior a la distribución (PDM) ayuda a aclarar las percepciones de los participantes del programa sobre la eficiencia del acto de distribución y la relevancia y utilidad de los bienes recibidos.

Prealerta: Notificación enviada a un importador o receptor de cargas para anunciar la llegada de la carga.

Existencias preposicionadas: La colocación de existencias en zonas ubicadas estratégicamente, antes de una solicitud o demanda real. Permite la recolección oportuna y eficiente de las existencias del lugar de almacenamiento.

Almacén primario: Almacén principal/primario donde primero los bienes llegan, se almacenan y luego se envían a otras ubicaciones, como almacenes secundarios, también denominados ubicaciones de almacenamiento prolongado (ESL), o puntos de prestación de servicios, gestionados por CRS o socios.

Indicador de proceso: Indicadores que miden directamente la eficiencia de los procesos clave que afectan los productos y resultados del proyecto. A lo largo del ciclo de vida del proyecto pueden adoptarse medidas específicas para mejorar los resultados de estos indicadores, lo que a su vez debería mejorar los resultados de los indicadores de productos y resultados.

Compra: La contratación y adquisición de bienes y servicios.

Participante de los programas: Individuo, grupo u organización, ya sea destinatario específico o no, que se beneficia directa o indirectamente de una intervención de desarrollo o respuesta de emergencia.

Pull: Sistema de distribución en el que las entidades o individuos que reciben los bienes determinan las cantidades a pedir, es decir, el proceso en el que los participantes del programa o los usuarios finales al final de la cadena de suministro solicitan los bienes.

Acuerdo de compra: Tipo de contrato entre un comprador y un vendedor que describe los términos y condiciones relacionados con la compra de bienes.

Orden de compra (PO): La autorización del comprador utilizada para formalizar una operación de compra con un proveedor. La PO contiene toda la información y los acuerdos pertinentes para la compra y su ejecución por parte del proveedor. Cuando un proveedor acepta una PO, esta se convierte en un contrato legalmente vinculante.

Solicitud de compra: Documento interno que informa al Departamento de Compras de la necesidad de: 1) solicitar un reabastecimiento/ reaprovisionamiento de bienes del stock existente; 2) adquirir bienes o servicios a través de acuerdos de preproveedores existentes; o 3) iniciar una nueva compra.

Push: Se refiere al uso de un enfoque de previsión en el que los productores confían en que los bienes que producen encontrarán consumidores; un sistema de distribución en el que las entidades o personas que entregan los suministros determinan las calidades que se entregan basándose en estimaciones previas de las necesidades de los participantes del programa.

Guardado: El proceso de trasladar el inventario recibido desde el muelle o la zona de kitting a un contenedor de almacenamiento predeterminado y preparado; la reubicación del inventario dentro de su contenedor o del almacén; y el reaprovisionamiento de contenedores con inventario procedente de contenedores de almacenamiento de reserva. Cada vez que se coloca el inventario en un contenedor, se está guardando. El guardado requiere controles asociados que se basan en procesos de confirmación y documentación válidos y viables.

Sistema de información trimestral de productos básicos a través de Internet (QWICR): Sistema en línea de la USAID para la presentación de informes trimestrales sobre distribuciones, receptores, pérdidas y reclamaciones relacionadas con los alimentos básicos del Título II.

R

Transporte ferroviario: Modo de transporte por tierra mediante vehículos de ruedas que circulan sobre rieles o vías.

Recepción: Este proceso comprende la recepción física de los bienes, la verificación de las cantidades de bienes recibidos con el vale de empaque o la factura de envío, la inspección de los paquetes entregados para garantizar que los bienes hayan sido dañados y la preparación de informes de recepción y la documentación de las discrepancias.

Receptor: Término estrechamente vinculado al participante de los programas, definido como un individuo que recibe bienes o servicios como participante de un programa o proyecto. Este individuo puede ser el principal sostén económico que recibe bienes en nombre de todo el hogar.

Reacondicionamiento: El proceso de identificar, separar o poner en cuarentena bienes y paquetes dañados para examinar visualmente y probar los bienes o contenidos, recuperar o reparar bienes viables, reembalarlos para su almacenamiento y distribución, o separarlos aún más para su eliminación.

Destrucción de registros: La acción utilizada para deshacerse de registros inactivos o desactualizados. Los métodos de destrucción de registros incluyen: reciclar el soporte de los registros, quemarlos, triturarlos, macerarlos o desecharlos usando otros métodos seguros.

Gestión de registros: La planificación, control, dirección, organización, capacitación, promoción y otras actividades gerenciales relacionadas con la creación, mantenimiento, uso y disposición de registros para lograr una documentación adecuada y apropiada del cumplimiento de las políticas y procedimientos de CRS y de las reglamentaciones de los donantes, y para documentar la administración efectiva y económica de las operaciones y recursos de CRS.

Calendario de conservación de registros: Un documento que describe los registros de CRS que deben ser conservados, establece un período para su conservación por parte de CRS y proporciona instrucciones obligatorias sobre cómo manejar los registros que ya no son necesarios para las necesidades administrativas de CRS.

Registros: Información creada, recibida y mantenida como evidencia en cumplimiento de obligaciones legales o en la operación de negocios de CRS, incluyendo entre pero no limitada a: registros financieros, documentos de apoyo (por ejemplo, planillas de registro de vehículos, notas de entrega [DN], archivos de compras), registros estadísticos, registros de bienes inmuebles y equipos y otros documentos necesarios para cumplir con las obligaciones de CRS con los donantes y con las leyes de los países en los que CRS opera.

Contenedor frigorífico: Contenedor marítimo refrigerado que se utiliza para transportar bienes sensibles a la temperatura, como artículos perecederos.

Tarjeta de registro: Documento expedido en virtud de un programa o subvención para identificar a una persona como beneficiario designado de bienes de primera necesidad.

Reaprovisionamiento: El abastecimiento y despacho de nuevos bienes para sustituir a los consumidos. Se basa en las tasas de consumo reales y previstas, la duración prevista de uso y la capacidad de la población afectada para absorber bienes adicionales.

Solicitud de propuesta (RFP): Tipo de documento de convocatoria que se utiliza en compras competitivas para comunicar los requisitos de CRS

a los posibles ofertantes y solicitar propuestas u ofertas. Las RFP deben contener toda la información necesaria para que los posibles contratistas puedan preparar propuestas completas. Una RFP suele ir acompañada de un SOW para servicios de naturaleza compleja (por ejemplo, consultoría).

Solicitud de cotización (RFQ): Documento utilizado para solicitar respuestas de proveedores cuando se ha seleccionado un bien y se necesitan cotizaciones de varios proveedores. Las RFQ se utilizan cuando el precio se conoce y es bastante estable, se espera cierta competencia y no es necesario mantener conversaciones con posibles ofertantes antes de emitir una PO.

Logística inversa: El regreso del inventario a las instalaciones de almacenamiento por diversas razones: inventario residual después de la distribución, mantenimiento o reparación necesarios, reabastecimiento, reacondicionamiento, eliminación o devolución al proveedor.

Distribución de rutina: Distribuciones constantes a grupos de participantes del programa para mantener la cobertura del bien necesario (por ejemplo, suministro de medicamentos a través de centros de salud comunitarios).

S

Existencias de seguridad (o existencias de reserva): Cantidad de existencias que se prevé tener en inventario para protegerse de las fluctuaciones de la demanda o la oferta o como protección contra errores de previsión y cambios a corto plazo.

Orden de venta: Un pedido o solicitud electrónica de artículos en donación del USG. Se genera una orden de venta una vez que se transmiten los detalles de call forward a través del sistema de gestión de la cadena de suministro basado en internet (WBSCM) del USDA.

Punto de entrega de servicio: Cualquier instalación que sirva directamente a los participantes del programa y donde estos reciban suministros, como puntos de entrega de servicio especialmente establecidos, hogares, clínicas, hospitales, etc. Los puntos de entrega de servicio también se conocen como lugares/sitios de distribución.

Vida útil: 1) Fecha de consumo preferente (BUBD) o 2) fecha de vencimiento.

Expedidor/Consignador: La entidad que envía u origina un envío de carga.

Lugar de entrega: Lugar al que se entregan bienes.

Convocatoria: *Véase Licitación.*

Recambios: Repuestos, consumibles, herramientas y equipos utilizados para el mantenimiento y la reparación de vehículos.

Bienes en existencias: Bienes que se mantienen en existencias físicas (inventario) en un almacén/lugar de almacenamiento. Se hace un seguimiento de los bienes en existencias a lo largo de los procesos de recepción, inventario, despacho y distribución.

Rotación de existencias: Una forma de mitigar la pérdida de existencias priorizando el despacho y la distribución de bienes con plazos de vida útil cercanos. Las estrategias de rotación generalmente incluyen: 1) FEFO, 2) fecha de consumo preferente (BUBD) y 3) FIFO.

Unidad de mantenimiento de existencias (SKU): Identificador único para cada bien. Las SKU están estrechamente relacionadas con la gestión de datos, ya que permiten el seguimiento sistemático del inventario o de la disponibilidad de bienes, así como de todos los atributos asociados a los bienes que los distinguen de otros. Estos atributos incluyen (entre otros) el fabricante, la descripción, el material, el tamaño, el color, el embalaje y las condiciones de garantía. Durante un conteo de inventario, se cuenta la cantidad de cada SKU. Frecuentemente se asignan y serializan las SKU

a nivel del comerciante. CRS tiene la opción de mantener la SKU del vendedor o crear una SKU específica para CRS.

Instalación de almacenamiento: Una ubicación en la que se entregan, reciben y almacenan bienes y desde la que finalmente se despachan. Las instalaciones de almacenamiento pueden ser almacenes, salas en oficinas, unidades de almacenamiento móviles (MSU) u otras instalaciones con espacios designados para el almacenamiento.

T

Destinatario: El participante previsto del programa (por ejemplo, el proyecto "está destinado" a mujeres embarazadas y en período de lactancia).Objetivo:Finalidad que tiene una duración determinada (por ejemplo, el programa llegará a 100 000 participantes del programa más en 2019).

Licitación: Proceso en el cual se comunican a las partes interesadas los requisitos para la compra de bienes o servicios Sinónimo de Convocatoria.

Unidad teórica: La unidad que se supone que existe (es decir, en existencia) según la lista de empaque, tarjeta de existencias, etc.

Conocimiento de embarque combinado: Conocimiento de embarque que responsabiliza a un transportista marítimo de la entrega de carga a un consignatario utilizando más de un modo de transporte, situado en un punto de entrega que se encuentra fuera del puerto/de la terminal.

Título: Término que se utiliza para identificar la posesión legal, el control o la responsabilidad sobre la carga.

Transferencia de registros: El acto o proceso de mover registros de un lugar a otro, especialmente de un espacio de oficina a una instalación de almacenamiento seguro administrada por CRS o a un centro de registros local, de una oficina de CRS a otra, o de una oficina de país o espacio de almacenamiento al Archivo Global de CRS para preservarlos permanentemente.

Cargador: Una instalación que es responsable de transferir carga de un medio de transporte a otro.

V

Rentabilidad (VfM): La diferencia entre el beneficio de por vida y el costo de por vida de un bien o un servicio a lo largo de su período de uso. Los beneficios y los costos incluyen factores monetarios y no monetarios, incluyendo elementos que refuerzan los sistemas de mercado, agilizan los sistemas de la cadena de suministro y facilitan la conservación del medio ambiente y la sostenibilidad.

Vehículo (o flota, activo motorizado): Vehículos ligeros, pesados y motocicletas.

Proveedor: Cualquier tercero independiente, incluyendo particulares y empresas, con el que CRS celebra contratos para el suministro de bienes o servicios.

Observación de carga de buques (VLO): Revisión y clasificación de la calidad de los bienes embalados durante el proceso de carga. Tenga en cuenta que la Observación de carga de buques (VLO) no es un conteo de unidades embaladas.

Inspección visual: El proceso de examinar los bienes y su embalaje para determinar su estado actual y potencialmente descubrir problemas obvios con su calidad.

Cupón: Transferencias de papel, fichas o tarjetas electrónicas que pueden intercambiarse por determinados tipos de bienes. Existen dos tipos principales de cupones: 1) cupones que pueden intercambiarse por cantidades fijas de bienes predeterminados, y 2) cupones que pueden intercambiarse por una selección de bienes con un valor en efectivo equivalente.

W

Almacén: Espacio planificado para recibir, almacenar y enviar bienes. Generalmente, un almacén es una estructura que se utiliza total o parcialmente para el almacenamiento de bienes y equipos. El término también se utiliza como verbo, con el significado de colocar, depositar o almacenar en un almacén.

Carta de porte: Formulario oficial externo proporcionado por un proveedor o socio que se utiliza para documentar el transporte de carga. De manera similar a una nota de entrega (DN), cada carta de porte tiene un número de identificación único. Es el recibo del transportista aéreo o ferroviario, prueba del contrato de transporte y normalmente no es negociable. Se emite a nombre de un consignatario determinado, que es la única parte a la que el transportista puede entregar los bienes.

Sistema de gestión de la cadena de suministro basado en internet (WBSCM): Sistema del USDA que se usa para escribir y transmitir los detalles de los call forward (órdenes).

PRÓLOGO

MENSAJE DE NUESTRO PRESIDENTE Y CEO

En Catholic Relief Services (CRS), nos dedicamos a poner nuestra fe en acción para construir un mundo en el que todas las personas puedan alcanzar su pleno potencial humano en sociedades justas y pacíficas. La Gestión de la cadena de suministro (SCM) ha resultado esencial para la capacidad de CRS de suministrar bienes y servicios a las personas necesitadas, desde nuestra fundación por la Conferencia de Obispos Católicos de Estados Unidos en 1943 para responder a las necesidades humanitarias de los inmigrantes y refugiados en la Segunda Guerra Mundial. El personal de SCM de CRS en todo el mundo accede a datos de la cadena de suministro en tiempo real para tomar decisiones basadas en pruebas, de modo que los bienes y servicios que salvan vidas lleguen a los participantes de nuestros programas de la forma más ágil y eficiente posible, como se ejemplifica abajo.

- Entregamos 80 millones de mosquiteros y medicamentos de prevención contra la malaria para más de 23 millones de niños de 2018 a 2020, a veces puerta a puerta durante la pandemia de COVID-19, ya que adaptamos nuestros métodos de distribución para continuar atendiendo a los participantes de nuestros programas en el Congo, Guinea, Níger y Nigeria.
- Entregamos más de 1 300 000 toneladas métricas de alimentos (comparable al peso de 30 000 aviones comerciales de tamaño medio) para los programas de emergencia y desarrollo de CRS de 2016 a 2021.
- Suministramos comidas escolares diarias a 650 000 niños en nueve países durante el año escolar 2021-22, cada vez más de grupos de productores locales, logrando el doble objetivo de mejorar los resultados educativos y fortalecer las economías locales y los sistemas alimentarios.

Me enorgullece presentar nuestro Manual de Gestión de la Cadena de Suministro actualizado, que tiene sus raíces en las mejores prácticas de la industria y está diseñado como la referencia clave de la cadena de suministro para los colegas de CRS, mientras nos esforzamos por alcanzar nuestros Resultados Estratégicos Visión 2030. Agradecemos a los numerosos colegas que han invertido su tiempo y conocimientos para completar este producto de calidad.

Sabemos que en colaboración con las personas a las que servimos –junto con la Iglesia local, instituciones seculares, generosos donantes, socios inspiradores y nuestro equipo impulsado por nuestra misión, todos dedicados al desarrollo integral y el bienestar de los participantes del programa– podemos promover nuestra visión de un mundo donde los individuos, las familias y las comunidades prosperen en sociedades justas y pacíficas que respeten la dignidad de cada persona y la integridad de toda la creación de Dios.

Paz y luz,

Sean L. Callahan, Presidente y CEO

PREFACIO

UN MENSAJE DE LA DIRECTORA DE NUESTRO DEPARTAMENTO DE GSCM

Los profesionales de GSCM de CRS ponen en acción su experiencia para garantizar que grandes cantidades de bienes y servicios esenciales lleguen y transformen vidas necesitadas en todo el mundo. Obtenemos, almacenamos, transportamos o entregamos bienes y servicios que salvan vidas a través de diversas modalidades de la cadena de suministro para varios sectores, dando prioridad a las soluciones basadas en los mercados para proporcionar asistencia como CVA a poblaciones vulnerables.

Al comprender, fortalecer y utilizar las cadenas de suministro existentes, impulsamos la innovación tanto en la propia cadena de suministro como en la programación más general que apoyamos. A medida que la GSCM trabaja cada vez más para servir a una amplia gama de contextos, sectores y modalidades utilizando tecnologías en constante avance, este manual ha sido actualizado para capturar las prácticas nuevas y revisadas de GSCM que permiten a CRS satisfacer eficazmente las necesidades de aquellos a quienes servimos.

En concreto, el Manual de Gestión de la Cadena de Suministro actualizado:

- Estandariza el lenguaje y los procesos que se utilizan en nuestro sistema de ERP, Insight, para lograr una mejor gestión de datos y toma de decisiones en la cadena de suministro.
- Define procesos de SCM eficaces que son esenciales para que CRS continúe satisfaciendo las necesidades de aquellos a quienes servimos, maximice el uso de recursos de los donantes, incorpore prácticas medioambientales más sostenibles y contribuya al crecimiento económico cuando cumplimos nuestra misión.
- Simplifica las responsabilidades del personal para optimizar el desempeño con herramientas y recursos estándar.
- Lleva a CRS más allá de un enfoque exclusivo en las cadenas de suministro internas.
- Incrementa las capacidades de CRS con la CVA, permitiendo a los participantes de nuestros programas aumentar su interacción con las cadenas de suministro que ya existen en su vida cotidiana.
- Impulsa a CRS hacia el logro de nuestras áreas de objetivos generales de Visión 2030, incluyendo: salvar 500 000 vidas a través de servicios contra la malaria, proporcionar tratamiento para salvar la vida de niños VIH positivos, distribuir 1000 millones de dólares en CVA y otras metas que contribuyen a los objetivos de la agencia con un componente de cadena de suministro.
- Busca ser la base de un manual digital más dinámico y "vivo" que pueda actualizarse continuamente para satisfacer las necesidades de aprendizaje y gestión del conocimiento de la agencia.

Este manual es fruto del trabajo de numerosos revisores, expertos en la materia y otros colegas que han invertido su tiempo y conocimientos para mejorar la calidad, la capacidad de respuesta y la sostenibilidad de nuestras prácticas en la cadena de suministro. Agradezco su valioso trabajo y confío en que el Manual de Gestión de la Cadena de Suministro también resulte útil para usted y su trabajo.

Sarah Penniman-Morin, Directora Sénior de GSCM

CRS | Global Supply Chain Management

Foto de Ollivier Girard

Capítulo 1: Introducción

1. INTRODUCCIÓN

El propósito del manual de SCM es servir de guía para el personal de CRS para comprender y aplicar las mejores prácticas de la industria y de CRS en la gestión de la cadena de suministro para cualquier bien o servicio en la cadena de suministro de CRS, en cualquier parte del mundo.

Este manual es una herramienta para el personal de CRS para alinear las prácticas actuales de la cadena de suministro con las mejores prácticas de la industria y con los requisitos del sistema Insight (sistema de ERP de Oracle usado por CRS), manteniendo la gestión de la información tan simple y directa como sea posible.

A menos que se especifique lo contrario, la información de este manual es aplicable a diferentes contextos, productos básicos, modalidades de asistencia y mecanismos de prestación. Los requisitos específicos de determinados bienes o servicios, donantes, funciones, contextos o modalidades operativas se señalan o destacan claramente en el texto o se tratan en secciones especiales del manual, en recuadros destacados o mediante enlaces a recursos externos.

Imprima solo las páginas o capítulos que necesite como referencia. **No imprima todo el Manual.**

Para saber qué capítulos son los más relevantes para cada rol, consulte la Infografía sobre Roles del Manual de SCM del Programa de País.

1.1 RESUMEN DEL MANUAL

El Manual de SCM recoge las mejores prácticas y ejemplos pertinentes de CRS, el sector sin fines de lucro, el sector privado y los donantes para:

- Armonizar las actividades de la cadena de suministro en todo CRS y estandarizar los procesos (cuando corresponda).
- Garantizar que los bienes o servicios que ingresan a la cadena de suministro de CRS cumplan con las especificaciones internacionales, de los donantes, locales, de CRS y de gestión de calidad.
- Guiar el uso de KPI para documentar y monitorear la cadena de suministro y el desempeño de los prestadores de servicios.

En las primeras fases de las emergencias de inicio rápido, cuando no se han establecido sistemas de SCM sólidos o la conectividad es limitada, el Manual de Operaciones de Emergencia en Campo (EFOM) es un punto de partida útil. Debe hacerse el mayor esfuerzo para pasar lo antes posible a un entorno de cumplimiento exhaustivo, como se describe en este manual.

ALCANCE

Este manual no puede abarcar –ni abarca– todas las situaciones operativas o de gestión a las que se enfrenta el personal encargado de la gestión de la cadena de suministro en el curso de su trabajo, y no proporciona requisitos, procesos o lineamientos para cada decisión que deba tomarse a nivel del programa de país.

Funciones/Roles/Responsabilidades de los programas globales y de país

El manual de SCM se aplica a los programas de país, las oficinas regionales y los departamentos globales de CRS (Auditoría Interna, Finanzas, Transporte Internacional, Compras, etc.).

A menos que se indique lo contrario, **este manual se refiere a funciones y roles a nivel del programa de país**. Por ejemplo, una referencia a "personal de compras" se refiere al personal de compras que opera dentro del programa de país, mientras que una referencia a "personal de Adquisiciones Globales" se refiere al personal de compras que opera dentro de la sede central.

Lista de verificación de roles a nivel del programa de país

LISTA DE VERIFICACIÓN

Roles a nivel del programa de país

El **personal de la cadena de suministro de CRS** es responsable de:

- ☐ Identificar y llevar a cabo soluciones lógicas, rentables y que se ajusten a las normas en su trabajo diario, especialmente cuando hay pocos precedentes u orientación (o ninguno) para la situación o decisión a la que se enfrentan.

Los **Representantes de País** son responsables de:

- ☐ Asegurar que su programa de país se adhiera a los requisitos y directrices de este manual (incluyendo sus apéndices y el Anexo Médico), las políticas y procedimientos de CRS y las reglamentaciones y directrices pertinentes de los donantes.

Los **programas de país** son responsables de:

- ☐ Implementar los requisitos y directrices de este manual (incluyendo sus apéndices y el Anexo Médico).
- ☐ Cumplir con las políticas y procedimientos de CRS y las reglamentaciones y directrices pertinentes de los donantes.
- ☐ Desarrollar guías y procesos adicionales específicos para su entorno operativo.

El incumplimiento de las directrices proporcionadas en el manual de SCM puede afectar negativamente los programas previstos, llevar a una implementación deficiente de los proyectos e incluso generar riesgos, responsabilidades y consecuencias indeseables para CRS, incluyendo importantes pérdidas financieras para la agencia y sus socios.

Elementos auditables y no auditables

El **Manual de SCM no es un documento auditable**, pero contiene referencias y enlaces a políticas, procedimientos y reglamentaciones de donantes/gobiernos que sí son auditables. La figura abajo resume la diferencia entre los elementos auditables y no auditables.

Actividades estratégicas y actividades tácticas

Históricamente, el personal de la cadena de suministro de CRS ha realizado en gran medida actividades tácticas (por ejemplo, gestionar un almacén, contratar transporte, etc.). Pero en adelante, el personal de la cadena de suministro de CRS debe incorporar a su trabajo actividades más estratégicas (investigación, análisis de datos, toma de decisiones). Más específicamente, el personal debe pensar estratégicamente (cuál es el objetivo) y actuar tácticamente (concretamente cómo avanzamos o cumplimos el objetivo).

La figura abajo, adaptada de la Unidad 1: SCM en el Mundo Humanitario de la *Certificación en Gestión de la Cadena de Suministro Humanitaria (CHSCM)* del Fritz Institute/CILT, ofrece ejemplos de actividades tácticas y estratégicas.

Fuente: Adaptada del Fritz Institute/CILT. Certificación en Gestión de la Cadena de Suministro Humanitaria (CHSCM) Unidad 1: SCM en el Mundo Humanitario, p. 9.

Las estrategias y las tácticas pueden definirse como se muestra en la figura abajo.

Estrategias ("qué" y "por qué")	Tácticas ("quién", "cómo", "cuándo", "dónde" y "con qué frecuencia")
Marcan el rumbo (generalmente a alto nivel). Identifican objetivos específicos alineados con la misión y visión de la agencia. Frecuentemente (pero no siempre) abarcan un plazo prolongado.	Deben estar alineadas con la estrategia. Son los pasos o acciones concretos (pueden implementarse como una o varias tareas o procesos) necesarios para ejecutar la estrategia (para finalmente cumplir el objetivo estratégico, la misión y la visión de la agencia).
Son decisiones/elecciones razonadas sobre objetivos o logros que deben producirse en un plazo determinado.	Son pasos específicos y tangibles que tienen lugar en plazos definidos pero limitados (muchos son de rutina, cotidianos) para lograr el objetivo estratégico.
Generalmente, son definidas por la dirección.	Generalmente, son definidas y ejecutadas por los gerentes.
Son bastante estáticas e invariables.	Pueden modificarse tantas veces como sea necesario.

OBJETIVOS

Este manual tiene cuatro objetivos clave, que se describen abajo.

Objetivo 1

Mejorar la capacidad de CRS para servir mejor a los participantes del programa en todo el mundo, en línea con la misión de CRS, a través de una cadena de suministro más ágil y con mayor capacidad de respuesta. Este manual posiciona a CRS para entregar bienes y servicios, asistencia en efectivo y cupones, además de otros recursos a los participantes del programa de manera oportuna y eficiente, dando al personal orientación que apoya y mejora el desempeño de la cadena de suministro. A su vez, una cadena de suministro de alto rendimiento satisface mejor las necesidades de los participantes del programa y, por lo tanto, aumenta el impacto de los programas.

Objetivo 2

Crear una comunidad de prácticas de SCM con un léxico común para mejorar la innovación y el intercambio de conocimientos, ideas y tecnología. Este manual proporciona un léxico operativo común con un lenguaje que permite al personal de la cadena de suministro y ajeno a ella colaborar de forma eficiente y eficaz en todas las funciones, equipos y departamentos de la cadena de suministro, con socios, agencias afines y dentro de organismos de colaboración y coordinación (por ejemplo, Clúster de Logística). En este manual se presentan y explican muchas de las nuevas prácticas, procesos y terminología asociados con la implementación de Insight.

Objetivo 3

Conectar el continuo de Personas-Procesos-Tecnología. Este manual da prioridad a los roles y responsabilidades estandarizados a lo largo de la cadena de suministro porque las personas son el factor más crítico para el buen funcionamiento y la capacidad de respuesta de una cadena de suministro. La implementación de Insight estandariza muchos procesos para dar apoyo a un amplio espectro de personal y sus necesidades tecnológicas en la cadena de suministro.

Objetivo 4

Garantizar el cumplimiento de las políticas y reglamentaciones de CRS, los donantes y los países. El cumplimiento continuo de estos requisitos y directivas afirma la responsabilidad de CRS ante los donantes, socios, gobiernos anfitriones y participantes del programa. Cada capítulo del manual cubre una función o actividad diferente de la cadena de suministro (por ejemplo, compras, despacho, etc.) y proporciona enlaces a las políticas, procedimientos y reglamentaciones existentes relacionadas con esa función o actividad.

FUENTES

La información de este manual ha sido recopilada a partir de las mejores prácticas de la industria que se encuentran en las fuentes indicadas abajo y están incluidas en la sección de Referencias.

- Fondo Mundial | Políticas de Adquisiciones y Gestión de Suministros de Productos Médicos
- WHO | Sistema Modelo de Aseguramiento de Calidad para Agencias de Adquisición
- Programa Mundial de Alimentos | Manual de Bolsillo para Operaciones de Emergencia en Campo
- USAID/DELIVER | Manual de Logística
- USAID/OFDA | Guía de Operaciones en Campo
- APICS | Referencia de Operaciones de la Cadena de Suministro (SCOR)
- Clúster de Logística | Guía Operativa Logística (LOG)
- The Fritz Institute/CILT | Competencias Básicas de CVA para el Personal Operativo, Certificación en Gestión de la Cadena de Suministro Humanitaria y Certificación en Logística Humanitaria
- Otras fuentes de información e imágenes se citan a lo largo del manual y se incluyen en Referencias.

ORIENTACIÓN Y NAVEGACIÓN

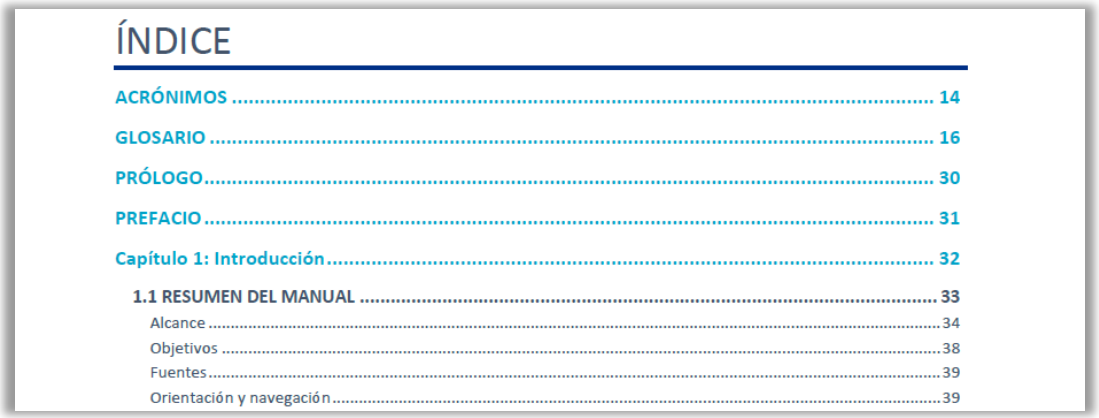
El Manual de SCM se publica como documento PDF. Está previsto convertir todo el manual a un formato en línea y traducirlo.

Existen varias formas de navegar por el documento PDF.

1. Para saltar directamente a un capítulo o sección específicos dentro de un capítulo, vaya al Índice y pulse Control + Clic en el nombre del capítulo o sección.
2. Para saltar rápidamente entre diferentes capítulos o secciones del documento, utilice la vista Marcadores.
3. Para saltar rápidamente al Índice o al Glosario, utilice los botones de enlace rápido situados en la parte superior de la página (descritos abajo en Encabezados de página).

Índice

El Índice ofrece una visión general de todos los temas tratados en el manual, por capítulos y por secciones dentro de cada capítulo.

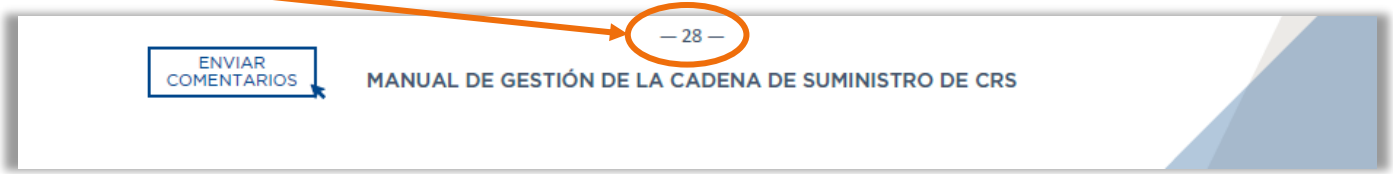

ÍNDICE
ACRÓNIMOS 14
GLOSARIO 16
PRÓLOGO 30
PREFACIO 31
Capítulo 1: Introducción 32
1.1 RESUMEN DEL MANUAL 33
Alcance 34
Objetivos 38
Fuentes 39
Orientación y navegación 39

Encabezados de página

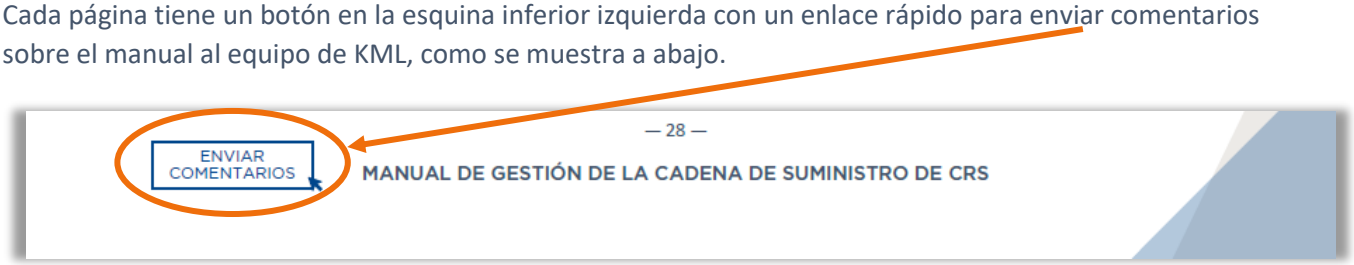
Cada página tiene dos botones en la esquina superior derecha con enlaces rápidos al Índice y al Glosario, como se muestra abajo.

Pies de página

Los números de página están centrados en la parte inferior de cada página, como se muestra abajo.



Cada página tiene un botón en la esquina inferior izquierda con un enlace rápido para enviar comentarios sobre el manual al equipo de KML, como se muestra a abajo.



Hipervínculos

A lo largo del manual, se presenta la información una vez en detalle en el capítulo que se considera más pertinente.

Cuando otro capítulo trata un tema relacionado o información afín, en lugar de repetir la información, una breve frase redirige al lector con un hipervínculo al capítulo o a la sección específica con la información detallada, como se muestra en los **ejemplos abajo**.

> Para obtener más información sobre los roles del personal de CRS indicados a continuación, consulte el capítulo Roles y responsabilidades.

> Para obtener información detallada sobre el almacenamiento de bienes, consulte la sección Almacenamiento de bienes del capítulo Recepción.

El manual también contiene muchos **enlaces a recursos internos que se encuentran en SharePoint** (la intranet interna del personal de CRS a la que no pueden acceder entidades externas). Nuestro objetivo es que en el futuro los lectores externos puedan acceder a un mayor número de estos recursos.

Ejemplos de recursos con enlaces internos:

> Para obtener más información sobre la recopilación de datos de precios a partir de fuentes primarias, consulte el Kit de Monitoreo, Análisis y Respuesta al Mercado (MARKit).

> Cada proyecto debe contar con un plan de compras que se ajuste a los estándares Compass específicos en materia de compras y a las acciones clave durante las fases de puesta en marcha

El manual contiene muchos **enlaces a recursos externos**, incluyendo políticas y reglamentaciones de donantes o gobiernos y materiales complementarios, directrices o herramientas publicadas por donantes, gobiernos u otras entidades.

Ejemplos de recursos con enlaces externos:

LINEAMIENTOS PARA DONANTES O DE OTRO TIPO

- CashHub.org – Kit de Herramientas para Efectivo en Emergencias
- Clúster de Logística – Guía Operativa Logística (LOG)
- USAID/BHA – Orientación sobre la Propuesta de Proyecciones y Estimación de Recursos (PIPE)
- USAID|DELIVER – Manual de Logística: Guía Práctica para la Gestión de Cadenas de Suministro de Productos Médicos
- USAID|DELIVER – Cuantificación de Productos Médicos: Guía para Realizar Previsiones y Planificar el Suministro para Adquisiciones

CONTENIDO

Cada capítulo del manual trata una función o actividad específica de la cadena de suministro. Para esa función/actividad, el capítulo proporciona la siguiente información, normalmente en el orden que se indica abajo.

1. Políticas, procedimientos, reglamentaciones y directrices (de CRS, donantes, otros).
2. Resumen (con información básica importante o definiciones clave).
3. Roles y responsabilidades.
4. Herramientas (si corresponde).
5. Procesos.

Recuadros destacados

A lo largo del manual, los recuadros destacados indican un determinado tipo de información, como se describe abajo.

Recuadros destacados de "información general"

Se utilizan para resaltar **información útil o importante**.

Recuadros destacados "específicos del contexto"

Se utilizan para resaltar información específica relacionada con la **cadena de suministro médica**.

Se utilizan para presentar información sobre los procesos y el material didáctico de **Insight**.

Se utilizan para resaltar información específica relacionada con la **asistencia alimentaria**.

Se utilizan para resaltar información específica relacionada con la **asistencia en efectivo y cupones (CVA)**.

Se utilizan para resaltar información específica relacionada con **emergencias**.

Se utiliza para destacar diferentes prácticas que pueden utilizarse para que las operaciones de la cadena de suministro sean más **sostenibles** para el medio ambiente.

Listas de verificación

A lo largo del manual, se utilizan listas de verificación para detallar los pasos del proceso (indicados con ☐ casillas de verificación) y los roles del personal (indicados con **letra negrita**) para actividades específicas de la cadena de suministro (consulte el ejemplo abajo). El personal puede imprimir estas listas y tenerlas en sus escritorios o llevarlas consigo para consultarlas rápidamente.

En la página siguiente hay un ejemplo anotado de una lista de verificación con explicaciones de los distintos componentes.

Define el punto de partida de esta parte del proceso en relación con los pasos anteriores que ya han ocurrido.

Especifica el proceso en general.

EJEMPLO DE LISTA DE VERIFICACIÓN

Descarga de bienes

Durante el proceso de descarga, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Pone a disposición del personal y de los jornaleros (si se contratan) equipos de protección individual (PPE) y se asegura de que se utilicen de forma eficaz.
- ☐ Etc.

Detalla las acciones para los pasos del proceso.

Indica **qué miembro o grupo del personal de CRS** es responsable de los pasos del proceso.

Después de romper el precinto del contenedor y acusar recibo de los bienes, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Organiza a los jornaleros para que descarguen los bienes de los camiones y los depositen en la zona de recepción designada.
- ☐ Etc.

Comienza una nueva lista de pasos del proceso cuando se inicia un nuevo proceso o la responsabilidad cambia a un **nuevo miembro del personal de CRS**.

Si faltan bienes, se han puesto en cuarentena o no se han pedido, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Lo anota en la carta de porte y en la Nota de recepción (si se utiliza).
- ☐ Etc.

Resalta información útil o importante relacionada con los procesos en la lista de verificación con el recuadro destacado de “información general”.

Tratamiento de las diferencias de cantidad detectadas durante la recepción

Para determinar si existe una verdadera falta de bienes, el Gerente de Almacén debe hacer un seguimiento de las cantidades recibidas de cada camión comparándolas con la carta de porte y esperar la entrega completa de todos los camiones. En muchos casos, el conteo de un camión puede indicar una descarga con falta, pero otro camión en tránsito puede estar transportando un exceso de bienes. En otros casos, puede haber diferencias entre las cartas de porte y los documentos de despacho.

Si hay discrepancias en las cantidades, el Gerente de Almacén anota la cantidad real recibida e inicia el proceso de reclamación.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Advierte al lector de la existencia de recuadros destacados “específicos del contexto” a continuación de la lista de verificación con información útil o importante relacionada con los procesos de la lista de verificación (consulte también la página siguiente).

Ejemplo de recuadro destacado específico del contexto a continuación de una lista de verificación

Los recuadros destacados específicos del contexto se colocan **después** de la lista de verificación correspondiente.

Ejemplo de recuadro destacado específico del contexto a continuación de una lista de verificación

Los recuadros destacados específicos del contexto para los pasos de Insight se colocan **después** de la lista de verificación correspondiente y **después** de todos los demás recuadros destacados específicos del contexto.

ORGANIZACIÓN DE CAPÍTULOS

Políticas, procedimientos, reglamentaciones y lineamientos

Esta sección detalla todos los requisitos y directrices pertinentes (con hipervínculos) para la función o actividad de la cadena de suministro tratada en ese capítulo. **Las políticas, procedimientos, leyes y reglamentaciones a las que se hace referencia en esta sección son elementos auditables.**

El personal de la cadena de suministro debe cumplir con las reglamentaciones y leyes de los Estados Unidos, las reglamentaciones de los donantes y las leyes regionales, estatales y locales de conservación de registros y privacidad de datos en las jurisdicciones donde CRS opera.

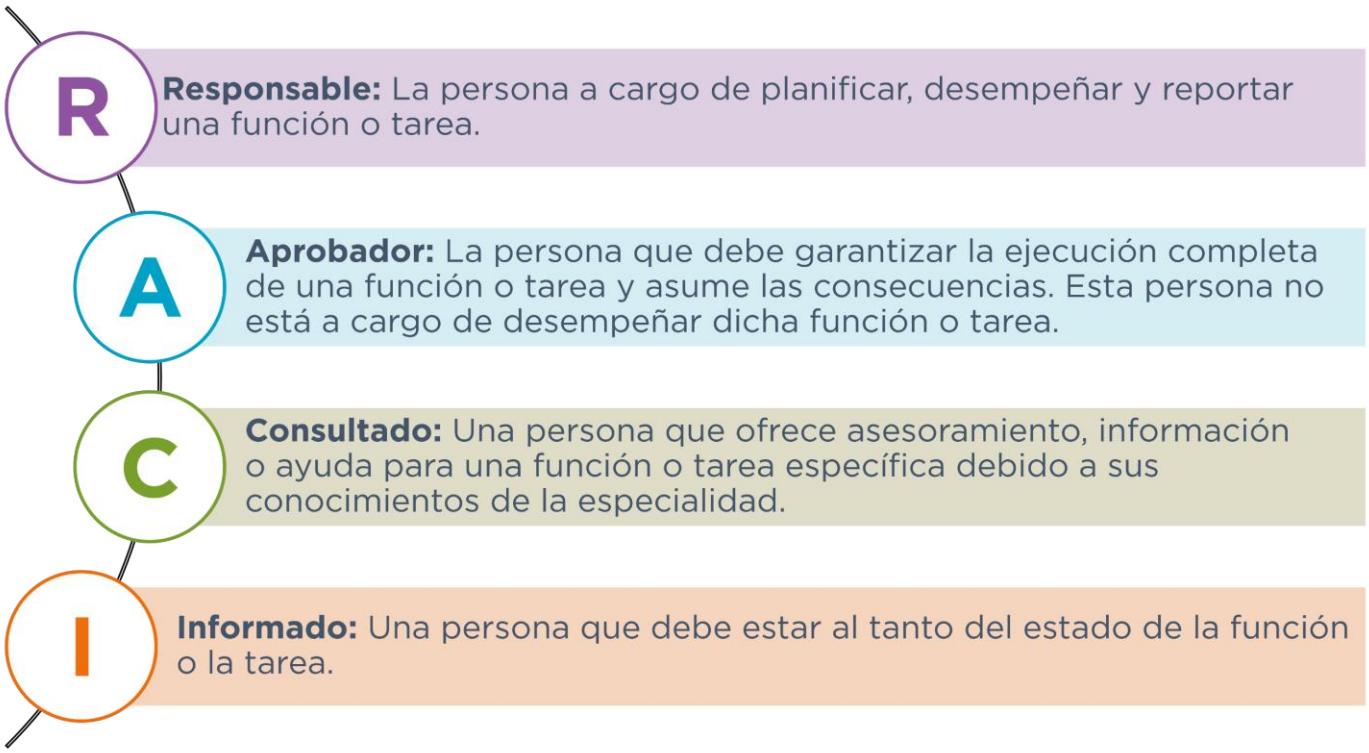
A nivel de los programas de país, los Representantes de País, Jefes de Operaciones y Jefes de Programación deben revisar las adjudicaciones y reglamentaciones de donantes que no sean el gobierno de Estados Unidos que rigen los requisitos de gestión y conservación de registros para cumplir plenamente con dichas reglamentaciones y revisarlas anualmente.

Resumen

Esta sección orienta al lector sobre la función o actividad de la cadena de suministro que se trata en ese capítulo. Esta sección puede incluir términos y definiciones específicos de la función/actividad, mejores prácticas o normas, estrategias, métodos u otras consideraciones.

Roles y responsabilidades

Esta sección utiliza una matriz RACI para resumir la distribución de las funciones/actividades y los roles/responsabilidades entre las personas y los equipos de las distintas unidades y departamentos. **RACI** significa **Responsable**, **Aprobador**, **Consultado** e **Informado**. Las responsabilidades asignadas para cada función o tarea se distribuyen de este modo:



En determinados contextos, los roles y responsabilidades pueden diferir de la RACI general, por ejemplo cuando se manipulan productos básicos médicos, se entregan activos de CVA (cupones y tarjetas inteligentes) o se opera en un contexto de emergencia. Cuando corresponda, se presentará una matriz RACI alternativa en un recuadro destacado.

La mayoría de los capítulos tienen una matriz RACI para todo el proceso, pero unos pocos capítulos tienen múltiples secciones de proceso con una RACI específica para cada sección de proceso (por ejemplo, Gestión de almacén e inventario).

Herramientas

Cuando corresponde, esta sección proporciona información sobre herramientas específicas que son relevantes para la función o actividad de la cadena de suministro tratada en ese capítulo.

Procesos

Esta sección ofrece un resumen y explicaciones detalladas de todos los procesos (y subprocesos) pertinentes para la función o actividad de la cadena de suministro tratada en ese capítulo.

Los procesos se resumen primero usando mapas de procesos sencillos que muestran **los pasos clave, los puntos de toma de decisiones y los requisitos de documentación/comunicación/informes**.

Después del diagrama de flujo, siguen las explicaciones detalladas de los procesos.

La mayoría de los capítulos tienen una sección de procesos con un diagrama de flujo de procesos asociado, pero unos pocos capítulos tienen múltiples secciones de procesos con un flujo de procesos específico para cada sección de procesos (por ejemplo, Gestión de almacén e inventario).

Todos los capítulos identifican indicadores de datos para el monitoreo del desempeño de la cadena de suministro que son pertinentes para la función o actividad de la cadena de suministro tratada en ese capítulo. Para obtener información detallada sobre el monitoreo y los indicadores de datos de MEAL4SCM, consulte el capítulo Monitoreo.

FUTURAS ACTUALIZACIONES

El manual se actualizará periódicamente. Aunque GSCM notificará al personal cuando se publique una nueva versión, el personal deberá guardar en favoritos la versión en línea del manual para asegurarse de que está consultando la versión más reciente.

1.2 RESUMEN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

La cadena de suministro de ayuda humanitaria y para el desarrollo ofrece entrega oportuna con la asistencia adecuada para atender las necesidades de los participantes de los programas en todo el mundo. La cadena de suministro de CRS forma parte de una red compleja y global de información, bienes, servicios, partes interesadas, responsables de toma de decisiones, proveedores y puntos de entrega.

Todos los capítulos de este manual están **interrelacionados**. Por ejemplo:

- Recepción: El proceso de almacenamiento de bienes depende del sistema de gestión de inventarios y de la disposición y equipamiento del almacén.
- Gestión de almacén e inventario: El sistema de gestión de inventario y la disposición del almacén dependen del tipo y la capacidad de las instalaciones de almacenamiento.
- Puesta en marcha: El tipo y la capacidad de las instalaciones de almacenamiento dependen del tipo de bienes que se vayan a almacenar y gestionar.
- Planificación: El tipo de bienes que deben almacenarse y gestionarse depende del proceso de cuantificación, previsión y análisis de la cadena de distribución.

Muchas de las actividades de la cadena de suministro tratadas en este manual son **mutuamente dependientes**. Por ejemplo (con las actividades de recepción y gestión de almacén): antes de poder recibir y almacenar bienes, es necesario anunciar, asignar y preparar con suficiente anticipación el espacio de almacenamiento, y crear o reactivar localizadores del sistema Insight.

LA CADENA DE SUMINISTRO DE CRS

La cadena de suministro de CRS pretende ser receptiva, confiable, innovadora, flexible y rentable. Para ello, CRS se compromete a entregar los **bienes o servicios adecuados** en las **condiciones adecuadas**, a las **personas adecuadas**, en el **lugar adecuado**, en el **momento adecuado**, en las **cantidades adecuadas** y al **costo adecuado** (consulte Los 6 Puntos Clave de la Logística en el Manual de Logística de USAID|DELIVER).

Es necesario proteger en todo momento todos los recursos confiados a CRS para mantener la calidad, minimizar las pérdidas y el desperdicio en la medida de lo posible, y garantizar que los recursos puedan ser utilizados para los fines previstos. Dado que los bienes y servicios obtenidos a través de compras o donaciones tienen un valor financiero y programático significativo, CRS aplica estrictos principios de contabilidad financiera y medidas de evaluación de riesgos desde la adquisición hasta la distribución a los consumidores finales para garantizar la buena administración de todos estos recursos.

En CRS, la mayoría de las actividades de gestión de la cadena de suministro se realizan en un ciclo y algunas actividades se realizan de forma continua. La siguiente figura ilustra la cadena de suministro completa de CRS con actividades cíclicas y continuas que se corresponden con el ciclo del proyecto.

- La rampa de entrada, la pista exterior y la rampa de salida representan etapas y procesos **cíclicos** de alto nivel (designados con un símbolo).
- La pista central representa actividades interfuncionales **continuas** que sirven de apoyo para la implementación (designadas con un símbolo).
- La pista central representa las actividades **continuas** y necesarias para la mejora de las operaciones (designadas con un símbolo).

La figura abajo muestra cómo se alinean los capítulos de este manual con el ciclo de proyectos Compass. Algunas actividades son continuas a lo largo de la implementación del proyecto.

Diseño del proyecto
3. Diseño
Puesta en marcha del proyecto
4. Puesta en marcha
D
C
S
I
DESIGN
START-UP
IMPLEMENTATION
CLOSE-OUT
S1
S2
S3
S4
S5
S6
S7
S8
S9
S10
S11
S12
S13
S14
S15
S16
S17
S18
Implementación del proyecto
1. Introducción
2. Roles y responsabilidades
5. Planificación
6. Compras
7. Transporte internacional
8. Recepción
9. Almacén e inventario
10. Despacho
11. Transporte nacional
12. Distribución
13. Gestión de registros
14. Gestión de calidad
15. Monitoreo
Apéndice A: Call Forward
Apéndice B: Transporte internacional
Anexo médico
Cierre del proyecto
16. Cierre

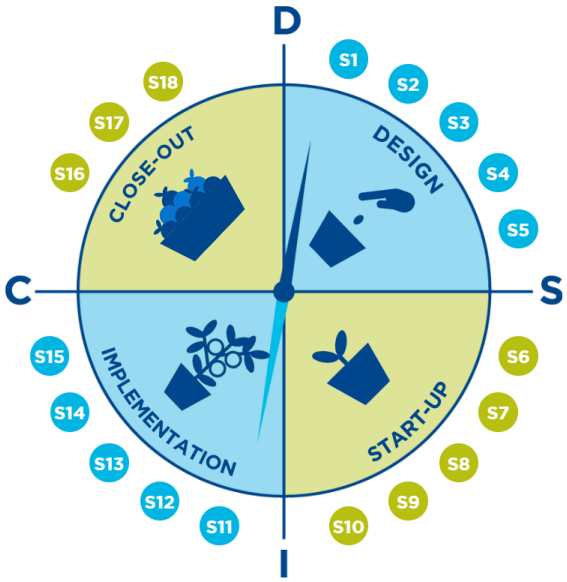
El personal de la cadena de suministro tiene un rol fundamental en las cuatro fases del ciclo de proyectos Compass (consulte la figura siguiente) y en los 18 estándares de gestión de proyectos definidos por Compass.

CLOSE-OUT

Los estándares de cierre destacan la importancia de la rendición de cuentas y la colaboración interdisciplinaria cuando los proyectos llegan a su fin.

IMPLEMENTATION

Los estándares de la fase de implementación se centran en la gestión oportuna, basada en pruebas y multidisciplinaria de las actividades y recursos del proyecto, en estrecha colaboración con los socios de CRS.



DESIGN

Los estándares de la fase de diseño se centran en cuestiones de diseño que tienen un impacto significativo en la implementación de un proyecto.

START-UP

Los estándares de puesta en marcha centran la atención en esta fase crítica, y a menudo difícil, del ciclo de gestión de proyectos.

TERMINOLOGÍA DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE CRS

La **gestión de la cadena de suministro** se refiere al flujo de bienes, asistencia en efectivo y cupones, y servicios desde la puesta en marcha del proyecto (diseño, planificación) pasando por la implementación del proyecto (compra, transporte, recepción, almacenamiento, despacho, distribución), hasta el cierre del proyecto (monitoreo de verificación de distribución, monitoreo del desempeño de la cadena de suministro).

Los **bienes** son todos los artículos de inventario (productos, suministros, bienes y todos los demás objetos tangibles) que fluyen a través de la cadena de suministro de CRS. Los bienes incluyen alimentos básicos, productos no alimentarios (NFI), productos farmacéuticos, suministros y equipos médicos, bienes y equipos de capital y no fungibles, suministros de administración, materiales de construcción, vehículos, activos de CVA, como cupones o tarjetas de débito, y otros artículos.

Todos los bienes se clasifican como D-goods o ND-goods. Se hace un seguimiento de ambos tipos de bienes a lo largo de los procesos de compra, transporte, recepción, inspección, almacenamiento, reembalaje/kitting, despacho y distribución.

- Los **D-goods** se adquieren para su distribución a los participantes de los programas (directamente o a través de socios) y se contabilizan como gastos cuando un socio o participante del programa los recibe. Los D-goods aparecen en las cuentas de valoración de inventario como activos hasta que se distribuyen a un socio o participante de los programas.
- Los **ND-goods** se adquieren para consumo interno y se contabilizan como gastos inmediatamente después de su recepción. Aunque los ND-goods no aparecen en las cuentas de valoración de inventario como activos, debe hacerse un seguimiento de ellos mientras están en inventario y hasta que se distribuyen al usuario final.

La entrega de ND-goods a un usuario final, incluso internamente, se considera una distribución final, **no** un despacho.

Los **activos de CVA** son artículos físicos que representan o almacenan el valor del importe de una transferencia de CVA, incluyendo (entre otros) cupones en papel, cupones electrónicos, tarjetas electrónicas y tarjetas inteligentes. Para obtener más información, consulte la sección Asistencia en efectivo y cupones (CVA) de este capítulo.

Los **servicios** incluyen cualquier apoyo externo adquirido por CRS para facilitar las operaciones y la ejecución de diversas actividades para cumplir con los objetivos de programación u operativos o para apoyar la ejecución de dichas actividades para tales objetivos.

Abajo se detallan ejemplos de servicios contratados para cumplir con objetivos operativos (incluyendo objetivos nacionales, regionales y de la agencia).

- Facilitación del flujo de bienes y efectivo a través de la cadena de suministro (incluyendo hasta la distribución a los usuarios finales).
- Capacitación sobre el uso de bienes.
- Capacitación sobre el mantenimiento y la reparación de bienes.

Entre los ejemplos de servicios contratados para cumplir los objetivos programáticos se incluyen los siguientes.

- Molienda o fortificación de granos.
- Servicios de colocación.
- Servicios financieros.
- Información de mercado.

Los siguientes son ejemplos de servicios contratados para proporcionar apoyo general o administrativo a la programación o las operaciones.

- Agencias de viajes.
- Mantenimiento y reparación de vehículos.
- Mantenimiento y reparación de equipos de oficina.
- Seguridad residencial.

El **sistema de registro** se refiere al sistema oficial que un programa de país utiliza para documentar las operaciones de la cadena de suministro y para almacenar los registros de la cadena de suministro. Entre los sistemas de registro se incluyen Insight, SharePoint y OneDrive. Insight es el sistema oficial de registro de CRS para los programas de país que están activos en Insight. Para los programas de país que aún no han implementado los módulos de cadena de suministro de Insight, el sistema de registro puede ser tan básico como un libro físico.

Los **participantes de los programas** incluyen a los diferentes individuos, grupos y entidades que se enumeran abajo.

- Individuos participantes de los programas.
- Delegados de hogares participantes de los programas que reciben bienes en nombre de sus hogares.
- Delegados de personas participantes de los programas en sus hogares que no pueden desplazarse al punto de entrega de servicios por enfermedad o limitaciones físicas.
- Lugares que son participantes de los programas, como escuelas, clínicas, farmacias, etc.

Requisitos para los delegados de los participantes de los programas

Los receptores en los que se delegue la recepción de bienes en nombre de una persona destinataria deberán ser mayores de 18 años y traer al punto de entrega de servicios los documentos que se detallan abajo.

- Un documento de identidad.
- La tarjeta o el cupón recibidos antes de la distribución.
- (En algunos casos) Un formulario de autorización de delegación.

Si existe alguna duda sobre si el delegado está realmente autorizado a recibir los bienes, el personal de distribución deberá colaborar con los representantes de la comunidad para determinar la validez de la documentación presentada o la relación identificada.

Después de la distribución, el personal deberá realizar el seguimiento necesario con el participante del programa.

Los **proveedores** son cualquier entidad (organización, grupo o individuo) que vende bienes o servicios a CRS**.** Dependiendo del contexto, en este manual, también puede hacerse referencia a “proveedores” como prestadores de servicios o vendedores.

MODALIDADES DE SUMINISTRO DE CRS

CRS transfiere bienes y servicios a los participantes de los programas en contextos de emergencia y desarrollo a través de las dos modalidades que se resumen en la figura a continuación.

1. Asistencia en donaciones

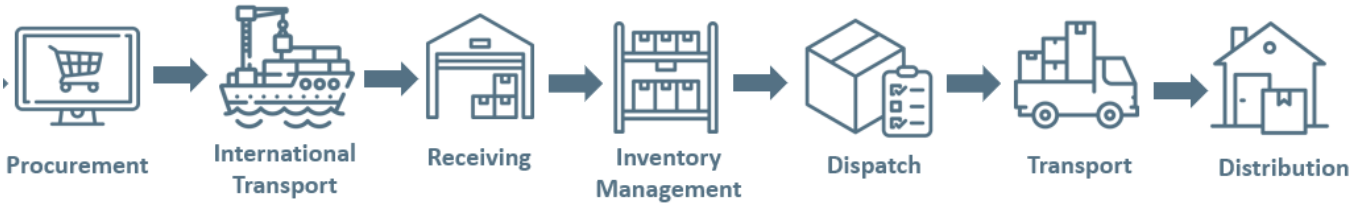
Bienes físicos o servicios comprados a un proveedor, o regalados o prestados por organizaciones socias y dados directamente a los participantes del programa

2. CVA

Efectivo o cupones dados directamente a los participantes del programa para que puedan comprar bienes o servicios en los mercados locales

Ambas modalidades de suministro se aplican a bienes preposicionados. Los bienes preposicionados pueden ser comprados directamente, donados o tomados en préstamo. Además, CRS puede preposicionar bienes y equipos de CVA y establecer acuerdos marco con proveedores, prestadores de servicios financieros (FSP), etc.

La cadena de suministro para ambas modalidades comprende la secuencia de actividades que se muestra en la figura abajo.



Fuente: Fritz Institute/CILT. Certificación en Gestión de la Cadena de Suministro Humanitaria (CHSCM) Unidad 1: SCM en el Mundo Humanitario.

La cadena de suministro para la CVA también incluye las actividades que se detallan abajo.

- Contratación de prestadores de servicios financieros (FSP).
- Gestión de desembolsos de efectivo, fondos electrónicos o cupones.
- Gestión de las operaciones de los participantes en los programas con los cupones y el efectivo que han recibido.
- Gestión del pago a los proveedores participantes.

CRS utiliza un proceso denominado “análisis de respuesta” para determinar las modalidades más apropiadas para un contexto determinado. El análisis se basa en múltiples factores, incluyendo las necesidades de las poblaciones afectadas, el funcionamiento del mercado local, el entorno operativo, la rentabilidad, la oportunidad y las preferencias, dinámicas y prácticas de los participantes en los programas (consulte Diseño).

Asistencia en donaciones

CRS proporciona tres tipos de asistencia en donaciones: 1) compra de bienes o servicios, 2) donaciones en especie y 3) bienes prestados por otras organizaciones o proyectos.

Compras

Se trata de la compra de bienes o servicios a través de un proceso competitivo (o, cuando corresponda, de un proveedor único). Estos bienes y servicios se distribuyen para ser utilizados por los participantes del programa, los socios de CRS o el personal de CRS.

Los bienes y servicios pueden adquirirse de proveedores locales, regionales o internacionales en relación con las zonas geográficas específicas donde se distribuirán los bienes o donde se prestarán los servicios.

CRS y sus donantes favorecen cada vez más las cadenas de suministro locales o “cortas” (especialmente para la programación basada en el mercado y las compras locales) para apoyar y fortalecer los mercados locales y a sus participantes y para reducir el impacto ambiental y los costos de transporte de larga distancia.

Compras locales y regionales (LRP)

Se trata de compras dentro del mismo país en el que se distribuirán/utilizarán los bienes.

- Para el USG, las compras locales requieren que los bienes se produzcan (cultiven, fabriquen) dentro del país.
- En el caso de CRS, el objetivo de las compras locales es que sean lo más cercanas posible a la zona de programación (por ejemplo, dentro de la misma región que la zona de implementación, lo que a veces se denomina “hiperlocal” o “ultralocal”).

Las cadenas de suministro locales no son apropiadas para todos los productos (por ejemplo, los requisitos de los donantes en materia de productos farmacéuticos pueden requerir la compra a un subconjunto de proveedores con sede en Europa, al tiempo que se permite la compra a prestadores de servicios locales).

Compras regionales se refiere a la compra dentro de la misma región que el país en el que se distribuirán/utilizarán los bienes.

- Para el USG, las compras regionales se limitan a las economías de ingresos bajos, ingresos medianos bajos e ingresos medianos altos, según la clasificación del Banco Mundial en la Clasificación de Países y Grupos de Financiación del Banco Mundial.

Al adquirir bienes y servicios, CRS debe hacer evaluaciones de mercado para demostrar que las LRP no perturbarán gravemente los mercados locales o regionales ni causarán un aumento o reducción de los precios (consulte las secciones Evaluación de mercado y Evaluación de compras en el capítulo Diseño).

Compras internacionales

Se trata de cualquier compra que no se ajuste a las definiciones de compra local o regional.

- El USG rara vez permite la compra internacional de alimentos o D-goods y por lo general favorece los artículos en donación.
- En CRS, las compras internacionales son principalmente de ND-goods y son realizadas o reciben apoyo de Adquisiciones Globales.

Artículos en donación

Se trata de donaciones de bienes o servicios (en lugar de dinero en efectivo) a la organización implementadora. CRS puede distribuir artículos en donación directamente a los participantes de los programas o transferirlos a los socios locales para su distribución. También pueden donarse bienes o servicios para uso interno del personal o los socios de CRS, aunque este tipo de donación es menos frecuente.

Típicamente se asocian los artículos en donación con donaciones de alimentos a gran escala hechas por grandes donantes públicos, en particular el USG y el Fondo Mundial. CRS aboga por mecanismos flexibles de financiación de los donantes que permitan (pero no obliguen) el uso de GIK en función de las necesidades de los participantes de los programas y el contexto local/de mercado.

Préstamos

Se trata de bienes prestados por otro proyecto u organización.

- Si el préstamo es un artículo consumible (por ejemplo, un alimento básico), se devuelve con artículos similares según los términos de un acuerdo.
- Si el préstamo es de un artículo no consumible (por ejemplo, una computadora portátil o un auto), los artículos exactos prestados deben devolverse a la organización o al proyecto que prestó los bienes (a menos que se especifique lo contrario en el acuerdo de préstamo).

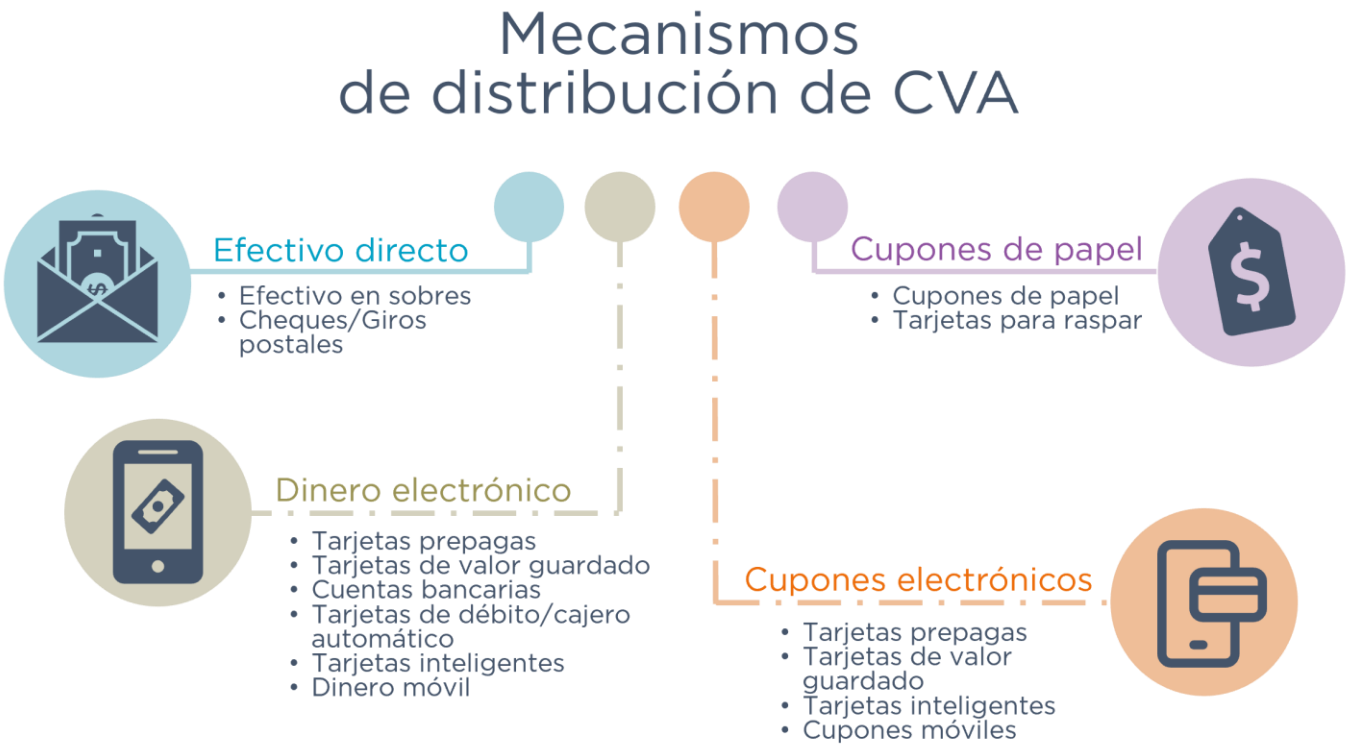
Pueden tomarse en préstamo bienes de proyectos de la misma oficina de país o de agrupaciones, organismos de la UN u otras NGO nacionales o internacionales.

Asistencia en efectivo y cupones (CVA)

Dado que la CVA depende en gran medida de los mercados locales para suministrar bienes y servicios prioritarios a los participantes en los programas, la CVA requiere actividades de la cadena de suministro más estratégicas (por ejemplo, evaluaciones del mercado minorista, evaluaciones de compras, análisis de respuesta y monitoreo del mercado) para identificar y utilizar los tipos adecuados de proveedores, transportistas y mecanismos de compra y contratación. Con esta ampliación de la red de proveedores y de las relaciones con los proveedores de CRS, se benefician tanto las cadenas de suministro en donaciones como las de CVA de la agencia.

Los programas de asistencia en efectivo utilizan las modalidades de transferencia que se muestran en la siguiente figura.

Los programas de CVA prestan asistencia a través de los múltiples mecanismos que se muestran en la figura abajo.



Fuente: Fritz Institute/CILT, Competencias Básicas de CTP para la Cadena de Suministro, Finance, ICT, 2018.

Foto de Kent Truog

Capítulo 2: Roles y responsabilidades

2. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Propósito

Este capítulo permite al personal de la cadena de suministro comprender las responsabilidades básicas de los puestos que suelen encontrarse en un departamento de la cadena de suministro y un programa de país, o que están estrechamente relacionados con ellos, incluyendo los roles fuera del departamento de la cadena de suministro o el programa de país.

2.1 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS

El personal de la cadena de suministro debe cumplir con las reglamentaciones y leyes de los Estados Unidos, las reglamentaciones de los donantes y las leyes regionales, estatales y locales de las jurisdicciones donde CRS opera.

A nivel de los programas de país, los Representantes de País, Jefes de Operaciones y Jefes de Programación deben revisar las adjudicaciones y reglamentaciones de donantes que no sean el gobierno de Estados Unidos para cumplir plenamente con dichas reglamentaciones y revisarlas anualmente.

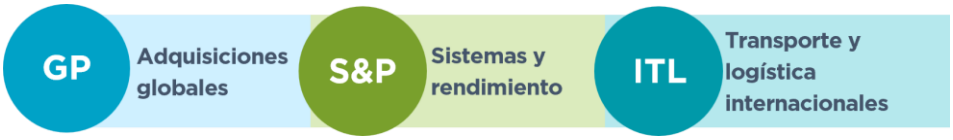
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CRS

- CRS POL-FIN-ICS-024 – Política de Control Interna
- CRS PRO-FIN-ICS-024.02 – Procedimiento de Separación de Funciones

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA CADENA DE SUMINISTRO

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN GLOBAL DE LA CADENA DE SUMINISTRO

El departamento de GSCM se encuentra en la división de Finanzas Globales de CRS. GSCM tiene tres subunidades, que se detallan a continuación.



El objetivo de GSCM es permitir que las cadenas de suministro de CRS sean las mejores en su clase y apoyen la visión, misión y prioridades estratégicas de CRS.

Para obtener más información sobre las subunidades de GSCM, consulte la Cartera de Experiencia de GSCM. Para revisar la estructura organizativa de GSCM y encontrar miembros específicos del personal de GSCM, consulte el Organigrama del Departamento de GSCM.

GSCM también mantiene un sitio en MyCRS que contiene noticias actuales, recursos, herramientas, plantillas y materiales y oportunidades de aprendizaje.

El personal de GSCM puede proporcionar apoyo a la cadena de suministro cuando lo necesiten los programas de país. El programa de país debe solicitar apoyo a la cadena de suministro poniéndose en contacto con el Asesor Técnico Regional de SCM o con el Subdirector Regional de Operaciones.

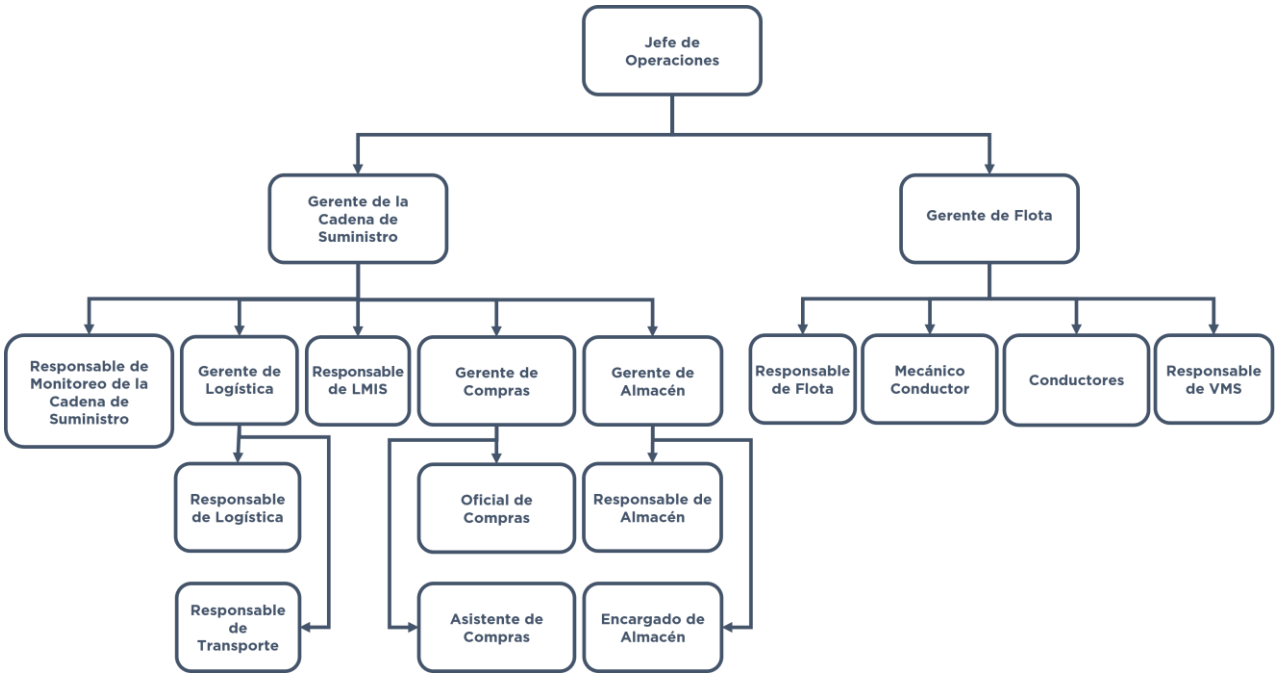
El Departamento de Respuesta Humanitaria (HRD) de CRS tiene personal bajo el equipo de operaciones que puede servir como capacidad de refuerzo si los programas de país tienen carencias de personal o de operaciones. El personal del HRD puede cubrir temporalmente las funciones de Jefe de Operaciones y Gerente de la Cadena de Suministro cuando sea necesario. Haga clic aquí para ponerse en contacto con el miembro correcto del personal del HRD para apoyo de emergencia.

PROGRAMAS DE PAÍS

La estructura real (organigrama) del departamento de la cadena de suministro de un programa de país debe determinarse en función del tamaño y el alcance de la cadena de suministro de un programa de país. En todas las circunstancias, debe mantenerse la separación de funciones para garantizar el cumplimiento de los controles internos. Para obtener más información, consulte Separación de Funciones dentro del Departamento de la Cadena de Suministro más abajo.

Un organigrama de la cadena de suministro con todo el personal necesario para un programa de país con una cadena de suministro de complejidad promedio debería parecerse al que se muestra abajo.

Ejemplo de organigrama del Departamento de la Cadena de Suministro



Para países con cadenas de suministro menos complejas, no es necesario cubrir todos estos puestos. En estos casos, las responsabilidades se "transfieren" al siguiente puesto más arriba en la cadena de suministro. Por ejemplo, si no existe un puesto de Director de la Cadena de Suministro, el Jefe de Operaciones tendrá la responsabilidad de supervisar las operaciones de la cadena de suministro.

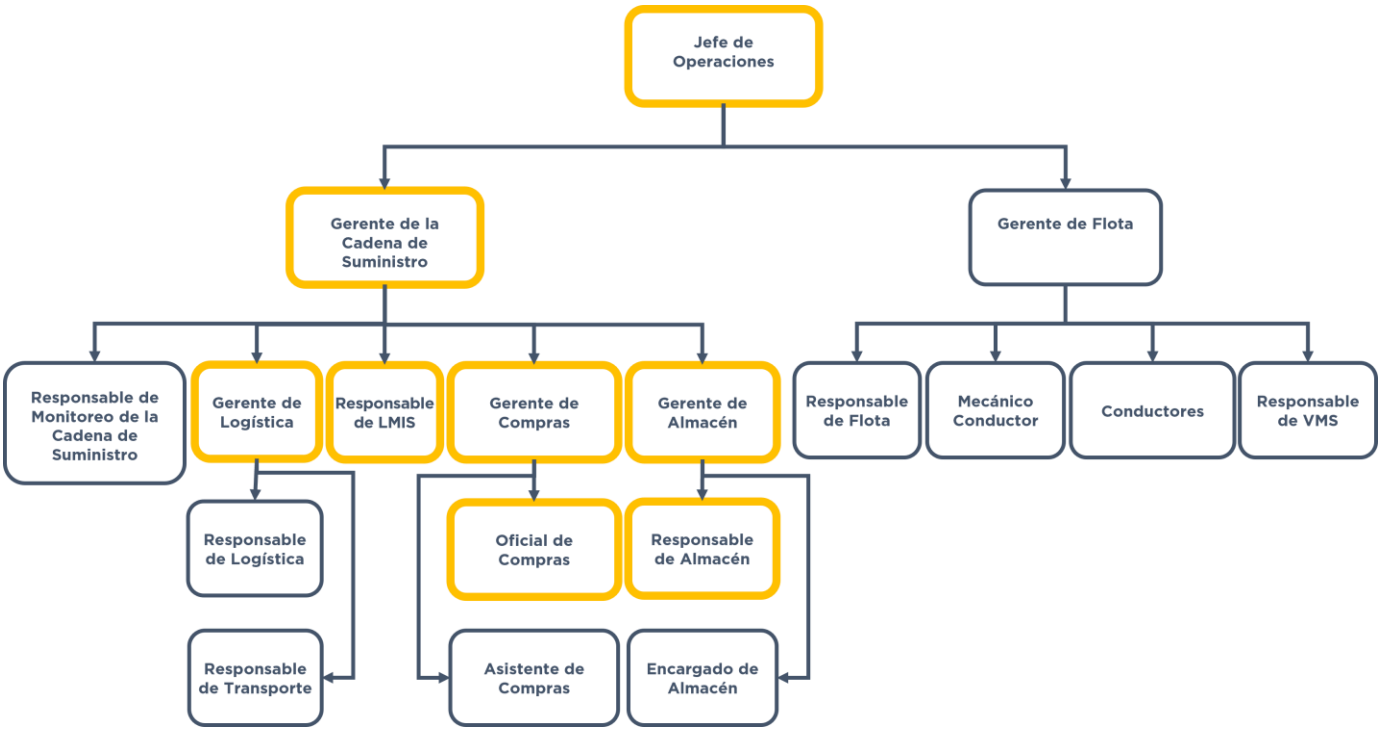
Algunos donantes, como el Fondo Mundial, exigen una estructura de la cadena de suministro separada y financiada por el proyecto, que esté bajo la supervisión de un Jefe de Grupo o Gerente de Programa. Esta persona o equipo centra todos sus esfuerzos en ese único proyecto. En estos casos, la persona designada se considera Subgerente de la Cadena de Suministro y debe dirigir la gestión de la cadena de suministro específica del proyecto y supervisar a cualquier otro miembro del personal de la cadena de suministro contratado para el proyecto. El Subgerente de la Cadena de Suministro colabora estrechamente y se comunica frecuentemente con el Director de la Cadena de Suministro.

Para obtener más información sobre la planificación y la incorporación de nuevo personal de la cadena de suministro, consulte el capítulo Puesta en marcha.

PERSONAS INSIGHT

Para los puestos que se indican a continuación, se asigna al personal una persona Insight para realizar operaciones o tener visibilidad en los módulos Insight de la cadena de suministro. El Representante de País, el personal administrativo y los contadores de costos financieros también tienen acceso a los módulos Insight de la cadena de suministro.

Personas Insight en el organigrama de un Departamento de la Cadena de Suministro



Recursos de Persona Insight

- La Política de Persona de la Cadena de Suministro explica cuántos miembros del personal del programa de país pueden asignarse a cada persona. Para conocer los requisitos específicos, consulte la política.
- La Infografía de Persona de la Cadena de Suministro es un recurso útil que describe lo que cada persona puede y no puede hacer en Insight.
- Si necesita solicitar una persona o asignar una persona a un miembro del personal, complete este **formulario.**

SEPARACIÓN DE FUNCIONES DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Debe existir una clara separación de funciones entre cada miembro del departamento de la cadena de suministro y entre todos los empleados a lo largo de la cadena de suministro. Los requisitos para la separación de funciones se describen en las políticas y procedimientos de CRS que se detallan abajo.

- POL-FIN-ICS-024 – Política de Control Interna
- PRO-FIN-ICS-024.02 – Procedimiento de Separación de Funciones

Las responsabilidades entre los miembros del equipo también deben estar claramente definidas. Para obtener más información sobre la separación de funciones en el contexto de cada programa de país, consulte la matriz de autorización del programa de país correspondiente y los cuadros de procesos.

Determinación de la separación de funciones

Para determinar cómo deben separarse las funciones, primero hay que trazar un mapa de los pasos dentro de una categoría de procesos de la cadena de suministro y luego identificar a la persona responsable de cada paso. Si el mapa revela que una persona completa y luego supervisa o aprueba un proceso, el Gerente de la Cadena de Suministro debe encontrar formas de transferir las responsabilidades para mantener una adecuada separación de funciones. La tabla que se encuentra abajo es un ejemplo de mapa genérico de procesos de almacén con separación de funciones.

Paso del proceso	Actividad	Persona responsable
1	Envío de documentos de embarque al almacén	Responsable de Logística
2	Preparación de zonas de recepción y almacenamiento	Asistente de Almacén
3	Supervisión de jornaleros	Responsable de Almacén
4	Preparación de documentos de conteo y recepción	Asistente de Almacén
5	Verificación de cantidad/calidad según la orden y confirmación de recepción	Gerente de Almacén
6	Guardado de bienes y actualización de tarjetas de contenedor	Asistente de Almacén
7	Comprobación periódica de tarjetas de contenedor con documentos de movimiento de productos	Responsable de Almacén

Durante las emergencias de inicio rápido, puede ser más difícil cumplir con la separación de funciones al principio de la respuesta. A medida que la respuesta comience a estabilizarse, empiece a separar funciones a medida que haya más personal disponible.

En los programas de país más pequeños que tienen menos actividad en la cadena de suministro, hay que tener especial cuidado en mantener la separación de funciones tanto como sea posible. Nadie debe iniciar, completar ni aprobar ningún proceso sin la debida supervisión y verificación.

2.3 RESÚMENES DE LOS PUESTOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Los resúmenes de puestos que figuran abajo ofrecen una visión general de los puestos de la cadena de suministro y de los puestos estrechamente relacionados que apoyan las actividades de la cadena de suministro. Encontrará una lista completa de descripciones de puestos en la Biblioteca de Documentos de JD Estándar.

PUESTOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE PROGRAMAS DE PAÍS

Dirección general de la cadena de suministro

Representante de País o Gerente de País

Persona Insight = Representante de País (1 por programa de país)

El Representante de País o Gerente de País de CRS supervisa la dirección y la gestión del programa de país desde la perspectiva de la cadena de suministro, incluyendo la administración de los recursos de CRS y la excelencia operativa.

El Representante de País:

- Supervisa los esfuerzos de gestión de riesgos.
- Desarrolla redes y asociaciones para facilitar el diseño e implementación de programas de alta calidad.
- Garantiza la gestión eficiente de los recursos.

Jefe de Operaciones o Gerente de Operaciones

Persona Insight = Jefe de Operaciones (1 por programa de país)

El Jefe de Operaciones o Gerente de Operaciones supervisa las finanzas, HR, SCM (incluida la flota), administración, IT y seguridad.

El Jefe de Operaciones:

- Diseña, implementa, monitorea y genera informes sobre las operaciones cotidianas para garantizar que todos los servicios de apoyo se prestan con estándares de alta calidad y eficiencia.
- Supervisa la preparación de los planes presupuestarios anuales y los presupuestos de subvenciones/ proyectos para asegurar que reflejen la máxima eficiencia operativa, el cumplimiento presupuestario y la mitigación de riesgos.
- Asegura que el programa cuente con el personal adecuado para satisfacer las necesidades del programa de país y que todos los activos estén disponibles para facilitar las actividades de programación (por ejemplo, garantizando la adquisición oportuna y sostenible de vehículos).
- Mantiene un enfoque continuo en la gestión de calidad.
- Supervisa el cumplimiento de los requisitos de CRS y de los donantes, así como de las leyes locales.

Gerente de la Cadena de Suministro

Persona Insight = Gerente de la Cadena de Suministro (1 por programa de país)

El Gerente de la Cadena de Suministro supervisa todas las actividades de la cadena de suministro relacionadas con la entrega eficaz y eficiente de bienes y servicios de calidad al personal de CRS, a los socios y a los participantes de los programas. Estas actividades incluyen la planificación de suministros, compras, logística, gestión de almacén e inventario, gestión de calidad y gestión de riesgos.

El Gerente de la Cadena de Suministro:

- Lidera el cumplimiento de la cadena de suministro con las reglamentaciones de CRS y de los donantes, y con los requisitos internacionales y locales.
- Colabora con el Jefe de Operaciones para evaluar los riesgos de la cadena de suministro y desarrollar respuestas al riesgo.

- Coordina con los equipos de programación y participa en el análisis de respuesta para determinar las modalidades de asistencia más adecuadas.
- Trabaja en estrecha colaboración con el Gerente de Compras para supervisar la gestión de los proveedores, su desempeño y el desarrollo de estrategias de compra.
- Supervisa el transporte, el almacenamiento y la distribución para garantizar la correcta manipulación y protección de los bienes y la seguridad del personal.
- Supervisa la gestión de la calidad, el seguimiento y la documentación de bienes y servicios desde la solicitud hasta la entrega.
- Garantiza el registro puntual de los datos en los sistemas pertinentes y la preparación y presentación de los informes requeridos.
- Establece una buena coordinación y comunicación entre el equipo de la cadena de suministro y otros departamentos y equipos de programación del país.
- Se asegura de que el personal de la cadena de suministro esté orientado, capacitado y asesorado para desempeñar eficazmente sus responsabilidades laborales.
- Dirige la asistencia técnica de la cadena de suministro de CRS y los esfuerzos de fortalecimiento de capacidades para los socios implementadores, frecuentemente trabajando en estrecha colaboración con los Asesores Técnicos Regionales de SCM y los asesores técnicos de GSCM.

Un farmacéutico también debe ser miembro del equipo para cumplir con los requisitos de los donantes para la gestión de la cadena de suministro médica (por ejemplo, las directrices del Fondo Mundial y el Modelo de Sistema de Aseguramiento de Calidad para Agencias de Adquisición de la WHO), ya que los farmacéuticos tienen la formación adecuada para gestionar el aseguramiento de calidad, el uso de medicamentos y las adquisiciones de productos farmacéuticos. Además, existen licencias para importar productos médicos en la Autoridad Nacional de Medicamentos que solo obtienen los farmacéuticos.

Subgerente de la Cadena de Suministro

Persona Insight = N/A

El Subgerente de la Cadena de Suministro supervisa la previsión y planificación de la cadena de suministro, el monitoreo y la gestión de la calidad de uno o varios proyectos específicos, categorías de productos (por ejemplo, salud) o ubicaciones geográficas específicos. El Subgerente de la Cadena de Suministro tiene

responsabilidades similares a las del Gerente de la Cadena de Suministro, pero se concentra en un proyecto, sector o ubicación específicos a los que está asignado.

Gestión de logística

Gerente de Logística

Persona Insight = Gerente de Logística
(tantos como sean necesarios por programa de país)

El Gerente de Logística supervisa todas las actividades relacionadas con la cuantificación, envío, recepción, almacenamiento, despacho y distribución de bienes.

El Gerente de Logística:

- Planifica y gestiona la logística desde el puerto o punto de llegada hasta la distribución o eliminación final de los bienes.
- Colabora con el personal de la cadena de suministro y de programación para compartir análisis de distribución e informes logísticos, participa en reuniones de coordinación para garantizar la planificación y coordinación de las actividades logísticas.
- Identifica problemas potenciales o reales en la cadena de suministro que puedan afectar la disponibilidad a corto o largo plazo de bienes y servicios concretos y actúa de forma proactiva para resolverlos.
- Supervisa la gestión de la calidad de los bienes que están en distribución y garantiza que los procesos logísticos cumplan con las normas y directrices de CRS y de los donantes.
- Identifica y evalúa los recursos de transporte, las instalaciones de almacenamiento y cualquier otro servicio logístico.
- Proporciona entrenamiento y apoyo periódico al personal de CRS y de los socios para asegurar la efectividad de los procesos operativos.
- Mantiene relaciones con las operaciones portuarias, agentes de carga, agentes de aduanas y otros prestadores de servicios clave para garantizar una buena coordinación y comunicación entre los proveedores de Logística de Terceros (3PL), CRS y el personal de logística, compras y programación de los socios de CRS.
- Garantiza una preparación de alta calidad de informes precisos y completos sobre el movimiento de bienes.

Responsable de Logística

Persona Insight = N/A

El Responsable de Logística coordina la implementación de todas las actividades logísticas cotidianas para garantizar que los bienes y servicios estén disponibles para las necesidades de CRS. Puede asignarse a un Responsable de Logística la responsabilidad de uno o más proyectos específicos, categorías de productos (por ejemplo, salud) o ubicaciones geográficas.

El Responsable de Logística:

- Coordina con el personal del programa de país las necesidades logísticas para cumplir con los requisitos de distribución; ayuda a identificar y proporciona recomendaciones para enfrentar los desafíos en la cadena de suministro.
- Apoya la evaluación y el análisis del mercado logístico y mantiene datos sobre precios en logística.
- Apoya la implementación de las operaciones, desde la entrega de bienes hasta su almacenamiento, distribución final y eliminación, de conformidad con las reglamentaciones de CRS y de los donantes y con los requisitos internacionales y locales.
- Presenta solicitudes de compra para proveedores de Logística de Terceros (3PL) y coordina con el equipo de compras para definir plazos de entrega y términos y condiciones, incluyendo embalaje, etiquetado, marca y marcado.
- Actúa de enlace con los inspectores, los agentes de aduana, el personal de CRS y de los socios, y otras partes para garantizar la recepción y distribución a tiempo de los bienes.
- Mantiene archivos actualizados con todos los documentos de logística necesarios y se asegura de que todas las actividades y movimientos de SCM estén documentados de forma completa y precisa.

Responsable de Transporte

Persona Insight = N/A

El Responsable de Transporte trabaja con los Gerentes de Logística, Flota y Almacén para determinar las necesidades de transporte en función de los planes de distribución/despacho y otras solicitudes de los departamentos.

El Responsable de Transporte:

- Ayuda a evaluar los recursos y la infraestructura de transporte locales, supervisa e informa sobre el desempeño de los proveedores y la gestión de la calidad relacionada con las operaciones de transporte.
- Desarrolla planes de transporte basados en planes de despacho y otras solicitudes ad hoc.
- Mantiene el contacto con los prestadores de servicios de transporte para cuestiones de planificación, desempeño, etc.
- Coordina con el Departamento de Gestión de Flota el movimiento de los vehículos utilizados para el transporte de bienes.
- Asegura la correcta recogida y carga de bienes en los vehículos con el apoyo del personal de almacén.
- Garantiza que la documentación de los servicios de transporte y las evaluaciones sea completa y detallada, incluyendo los registros en papel cuando así lo exijan las directrices de CRS, los requisitos de los donantes o las leyes locales.

Gestión de almacén e inventario

Gerente de Almacén

Persona Insight = Gerente de Almacén (1 por IO interna)

El Gerente de Almacén supervisa todas las actividades relacionadas con la recepción, la inspección, el guardado, el almacenamiento y la manipulación, la gestión de la calidad y el despacho de bienes.

El Gerente de Almacén:

- Trabaja con el personal de logística y almacenamiento y con los prestadores de servicios para planificar e implementar la recepción, inspección, guardado, almacenamiento, manipulación y despacho de bienes siguiendo los programas de distribución y entrega.
- Mantiene las instalaciones de almacenamiento, los bienes y el equipo necesario; garantiza la seguridad de los bienes.
- Mantiene el cumplimiento de todas las políticas, reglamentos y lineamientos de CRS y de los donantes, y de todas las leyes y requisitos locales.
- Monitorea los niveles de existencias y trabaja con el personal de compras, programación y logística para reaprovisionar los bienes y evitar la falta de existencias o el exceso de inventario.

- Proporciona entrenamiento y apoyo periódico al personal de CRS y a los jornaleros para garantizar la correcta manipulación de los bienes, se asegura de que se comuniquen y sigan los protocolos de salud y seguridad.
- Implementa sistemas de control de calidad del inventario para el manejo, almacenamiento y contabilidad adecuados de los bienes, realiza conteos cíclicos periódicos y trabaja con la gerencia del programa de país para realizar PIC anuales.
- Mantiene actualizada la documentación del almacén, supervisa el registro de datos en los sistemas pertinentes, prepara informes precisos y puntuales relacionados con el inventario, el control de existencias y las actividades del almacén.

Para la gestión de los bienes almacenados en un almacén de oficina de CRS, el Gerente Administrativo tiene muchas de las mismas responsabilidades que el Gerente de Almacén. **En Insight, se le asigna la persona del Gerente de Almacén al Gerente Administrativo.**

Responsable de Almacén

Persona Insight = Responsable de Almacén (tantos como sean necesarios por IO interna)

El Responsable de Almacén coordina todas las actividades relacionadas con el mantenimiento del almacén y la recepción, la inspección, el guardado, el almacenamiento y la manipulación, el monitoreo, la gestión de la calidad y el despacho de bienes.

El Responsable de Almacén:

- Coordina la recepción, el guardado, el despacho, el reacondicionamiento y la gestión de pérdidas de bienes.
- Trabaja con el Gerente de Almacén para garantizar que las instalaciones de almacenamiento y todos los equipos y suministros estén protegidos y se mantengan en excelentes condiciones.
- Realiza diariamente inspecciones de rutina del almacén y del inventario y otras medidas de control de calidad, toma medidas inmediatas para eliminar o mitigar daños y deficiencias.
- Monitorea el desempeño de los prestadores de servicios (por ejemplo, jornaleros, encargados de inventario y recepción de mercancías, operarios de transporte) e informa al Gerente de Almacén.
- Planifica y supervisa el trabajo de los jornaleros.

- Apoya el sistema de documentación y control de existencias de bienes y materiales y equipos de almacén y registra los datos de inventario en los sistemas pertinentes.

Para la gestión de los bienes almacenados en un almacén de oficina de CRS, el Asistente Administrativo tiene muchas de las mismas responsabilidades que el Responsable de Almacén. En Insight, se le asigna la persona del Responsable de Almacén al Asistente Administrativo.

Encargado de almacén

Persona Insight = N/A

El Encargado de Almacén apoya todas las actividades relacionadas con el mantenimiento del almacén y la recepción, la inspección, el guardado, el almacenamiento y la manipulación, la gestión de la calidad y el despacho de bienes.

El Encargado de Almacén:

- Realiza inspecciones y limpiezas periódicas de las instalaciones de almacenamiento.
- Colabora en la preparación de los almacenes para la recepción y el despacho de bienes y ayuda en las actividades de carga y descarga.
- Ayuda a preparar los documentos necesarios para la recepción, inspección, control de calidad, despacho, daños, pérdidas y eliminación, y archiva los documentos según los requisitos de gestión de registros.

Compras

Gerente de Compras

Persona Insight = Gerente de Compras (1 por programa de país)

El Gerente de Compras gestiona todos los sistemas y procesos de compra local e internacional de bienes y servicios.

El Gerente de Compras:

- Gestiona los procesos de compra para todo el programa de país y garantiza el cumplimiento de todas las políticas, reglamentaciones y lineamientos de CRS y de los donantes, así como de todas las leyes y requisitos locales.
- Coordina con varios departamentos para determinar las necesidades de compra de bienes y servicios, mantiene un plan de compras actualizado y colabora con los responsables del presupuesto para desarrollar planes presupuestarios anuales.
- Facilita las evaluaciones de mercado y el seguimiento continuo de los precios, y estudia el análisis de respuesta y la determinación de modalidades.
- Desarrolla soluciones estratégicas de abastecimiento para garantizar la mejor rentabilidad, incluyendo la celebración de acuerdos de servicios estratégicos y a largo plazo.

Custodio de Activos de CVA

El Custodio de Activos de CVA gestiona la recepción, almacenamiento, despacho y devolución de los activos de CVA para las actividades de CVA del proyecto. Los activos de CVA incluyen principalmente talonarios de cupones en papel y tarjetas electrónicas. Estas responsabilidades se asignan como un puesto a tiempo parcial a un Asistente Administrativo o a un rol similar en cada oficina o suboficina de CRS en la que se almacenen activos de CVA.

El Custodio de Activos de CVA:

- Garantiza que los activos de CVA se mantengan seguros y en excelentes condiciones mientras están en almacenamiento.
- Realiza inspecciones de rutina y otras medidas de control de calidad, toma medidas inmediatas para corregir daños y deficiencias.
- Coordina con el equipo de logística para programar la recepción y el despacho de activos de CVA, realiza un seguimiento del estado y el movimiento de los activos de CVA, se comunica con el equipo de programación sobre las necesidades de reaprovisionamiento y los niveles de existencias.
- Garantiza un sistema eficaz y confiable de control de existencias de inventario para los bienes de CVA.
- Coordina con el personal de programación la carga, activación, borrado y desactivación de los activos de CVA.
- Mantiene actualizada la documentación de todas las operaciones de activos de CVA y registra los datos de activos de CVA en los sistemas pertinentes, colabora en la preparación de informes relacionados con los activos de CVA.

En Insight, se le asigna la persona del Asistente administrativo al personal responsable de las funciones de Custodio de Activos de CVA, lo que le permite gestionar los activos de CVA en el sistema.

- Garantiza el máximo nivel de transparencia e integridad en el departamento de compras para prevenir el fraude, garantiza y mantiene una clara separación de funciones y realiza evaluaciones periódicas de riesgos.
- Orienta, capacita, asesora y supervisa al personal de compras.
- Supervisa las relaciones con los proveedores, su desempeño y sus obligaciones contractuales, actúa para resolver los problemas contractuales y mitigar los riesgos y asesora sobre las modificaciones de los contratos, en caso necesario.
- Monitorea los plazos y calendarios de pago y supervisa la coordinación con el equipo de finanzas para asegurar el pago a tiempo a los proveedores.
- Gestiona los procesos de documentación de compras y el registro de datos en los sistemas pertinentes y supervisa la preparación de informes y el análisis de datos para la toma de decisiones.

Oficial de Compras

Persona Insight = Oficial de Compras
(tantos como sean necesarios por programa de país)

El Oficial de Compras coordina las actividades y procesos locales de compra de bienes y servicios para el programa de país. A veces, puede asignarse un Oficial de Compras a un proyecto, producto, servicio o ubicación geográfica específicos.

El Oficial de Compras:

- Coordina el proceso de abastecimiento, incluyendo la investigación de mercado, la estimación de costos, la preparación del documento de convocatoria, la facilitación del proceso de licitación, la identificación e investigación de proveedores, la negociación, la evaluación de diligencia debida, el registro de nuevos proveedores y la preparación de contratos/PO.
- Participa en evaluaciones de mercado y monitoreo de precios y apoya las actividades de análisis de respuesta y determinación de modalidades.
- Coordina con diversos departamentos el mantenimiento de un plan de compras actualizado para las compras importantes y proporciona información sobre precios para ayudar a los responsables del presupuesto en la preparación del presupuesto.
- Coordina y realiza el seguimiento de la entrega de bienes y servicios y mantiene informados al personal y a los socios de CRS sobre el estado de las compras.
- Mantiene un contacto constante con los proveedores para hacer un seguimiento de la ejecución de los términos y condiciones contractuales, monitorea e informa sobre el desempeño de los proveedores.

- Mantiene actualizada la documentación sobre compras y los expedientes de proveedores, introduce los datos sobre compras en los sistemas pertinentes, prepara informes y facilita la búsqueda de documentos.

Asistente de Compras

Persona Insight = N/A

El Asistente de Compras realiza diversas actividades para ayudar en la compra de bienes y servicios. A veces, puede asignarse un Asistente de Compras a un proyecto, producto, servicio o ubicación geográfica específicos.

El Asistente de Compras:

- Ayuda a los solicitantes a completar las solicitudes de compra.
- Ayuda a mantener el plan de compras.
- Asiste en el seguimiento de las compras, para facilitar la comunicación oportuna de las necesidades de compra y proporciona actualizaciones de estado sobre el progreso de todos los pedidos y entregas.
- Asiste al Oficial de Compras en la búsqueda continua de proveedores capaces y visita a los proveedores para obtener perfiles de empresa y explorar potenciales asociaciones, participa cuando se le solicita en evaluaciones de diligencia debida.
- Compra artículos siguiendo los procesos de compra de CRS.
- Realiza un seguimiento de los proveedores para garantizar que los bienes o servicios se entregan según los términos y condiciones acordados, agiliza las compras.
- Monitorea los precios de determinados productos básicos en determinados mercados, según se solicite.

Personal ajeno a Compras con Personas Insight de Compras

El **Solicitante** presenta una solicitud de bienes y servicios fuera de línea al **Preparador** para su introducción en Insight. Los **Solicitantes** pueden ser casi cualquier miembro del personal de CRS y no son miembros del equipo de compras.

El Solicitante:

- Presenta una solicitud utilizando el formulario de solicitud estándar.
- Proporciona suficientes especificaciones para el bien o servicio solicitado.
- Proporciona la información de POET correcta.
- Informa al equipo de compras de cualquier requisito o restricción del donante en relación con la solicitud.

El **Preparador** recibe las solicitudes fuera de línea del Solicitante y utiliza esa información para introducir la solicitud en Insight. Los Preparadores no son miembros del equipo de compras. Normalmente hay dos Preparadores por departamento o proyecto.

El Preparador:

- Introduce la información de la solicitud y la envía para su aprobación en Insight.
- Recibe los servicios en Insight para que se pueda efectuar el pago al proveedor.
- Hace un seguimiento del estado de una solicitud o PO en el sistema y mantiene informado al solicitante.

Información y rendición de cuentas de la Cadena de Suministro

Responsable de LMIS

Persona Insight = Responsable de LMIS
(tantos como sean necesarios por programa de país)

El Responsable de LMIS supervisa la contabilidad del inventario, los procesos de elaboración de informes y el análisis de los datos de la cadena de suministro. A veces, puede asignarse un Responsable de LMIS a un proyecto, producto, servicio o ubicación geográfica específicos.

El Responsable de LMIS:

- Garantiza que los documentos, datos e informes requeridos para la cadena de suministro se reciban y consoliden rápidamente y de conformidad con las políticas y procedimientos estándar.
- Introduce los datos de la cadena de suministro en los sistemas pertinentes, introduce los datos de socios y distribución en Insight.
- Monitorea los KPI de la cadena de suministro y gestiona los tableros e informes analíticos sobre los KPI.
- Revisa los registros de la cadena de suministro y la introducción de datos en los sistemas pertinentes para comprobar su exactitud e integridad.
- Coordina y trabaja con el personal de programación, administrativo y de la cadena de suministro para resolver problemas y conciliar los datos de la cadena de suministro cuando hay discrepancias o irregularidades.
- Trabaja con la dirección de operaciones en la preparación para auditorías y colabora en el proceso de auditoría.
- Colabora con el personal de IT de programación, regional, y de programa de país para implementar iniciativas tecnológicas relacionadas con la cadena de suministro (por ejemplo, ICT4D).

Responsable de Monitoreo de la Cadena de Suministro

Persona Insight = N/A

El Responsable de Monitoreo de la Cadena de Suministro promueve la uniformidad y el cumplimiento en las instalaciones de almacenamiento, el movimiento de bienes y las prácticas de distribución.

El Responsable de Monitoreo de la Cadena de Suministro:

- Visita las instalaciones de almacenamiento y los puntos de entrega de servicio para monitorear la gestión de calidad de los bienes y garantizar que estas ubicaciones cumplan con todas las políticas, reglamentaciones y lineamientos de CRS y de los donantes, así como con todas las leyes y requisitos locales.
- Revisa los procedimientos de control interno y de gestión de calidad de los subreceptores en cada etapa de la cadena de suministro para garantizar que minimizan el riesgo de malversación, fraude, pérdidas o desperdicios inusuales y cualquier otra irregularidad.
- Genera informes de evaluación puntuales que documentan las observaciones en el campo.
- Formula recomendaciones de medidas correctivas para mitigar los riesgos existentes o potenciales.

Gestión de flota

Este manual no trata en profundidad la gestión de flotas. Para obtener información detallada sobre los roles y las responsabilidades de la gestión de flotas, consulte el Kit de Herramientas de Gestión de Flotas.

Gerente de Flota

Persona Insight = N/A

El Gerente de Flota gestiona la flota propia y alquilada del programa de país, los conductores y el VMS para satisfacer las necesidades de transporte.

El Gerente de Flota:

- Monitorea el cumplimiento de las políticas y procedimientos operativos para las operaciones y el mantenimiento de la flota.
- Mantiene el inventario de vehículos de acuerdo con el Plan de Compras y Eliminación de Vehículos aprobado y mantiene el inventario y reaprovisionamiento de vehículos, repuestos para vehículos, equipos y combustible.
- Supervisa la autorización y el desempeño de los conductores de CRS.
- Realiza un seguimiento de los accidentes de tráfico y otros incidentes en los que intervengan vehículos, conductores y pasajeros de CRS.
- Identifica las necesidades de programación del país y planifica el transporte para satisfacerlas.
- Programa y gestiona los movimientos de vehículos, realiza análisis de situación, planifica rutas, asigna conductores y alquila vehículos si es necesario; optimiza el uso de los recursos para satisfacer las necesidades de programación según los calendarios y normas requeridos.
- Gestiona la documentación de la flota y la introducción de datos en el VMS.
- Prepara informes, analiza datos y planifica presupuestos anuales para las operaciones de la flota.

Responsable de Flota

Persona Insight = N/A

El Responsable de Flota coordina el movimiento de la flota propia y alquilada del programa de país asignado y asigna conductores para satisfacer las necesidades de viaje y transporte del programa de país.

El Responsable de Flota:

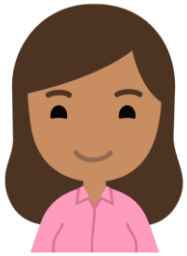
- Monitorea e informa sobre la seguridad física de todos los activos motorizados, repuestos y combustible; monitorea el funcionamiento de los vehículos y equipos; recomienda el mantenimiento y las reparaciones necesarias.
- Supervisa a los conductores para garantizar prácticas de conducción seguras de acuerdo con las políticas y procedimientos de uso de vehículos de CRS.
- Mantiene registros relacionados con la gestión de la flota de acuerdo con todas las políticas, reglamentos y lineamientos de CRS y de los donantes, y con todas las leyes y requisitos locales; prepara los informes pertinentes.

Mecánico Conductor

Persona Insight = N/A

El Mecánico Conductor gestiona el mantenimiento, la reparación y el reabastecimiento de combustible de los vehículos de CRS, y ayuda a orientar y capacitar a los conductores.

Conductores



Persona Insight = N/A

Los conductores operan los vehículos de CRS y garantizan la seguridad del vehículo, los pasajeros, la carga, los peatones y otras personas. Los conductores documentan todos los viajes en las planillas de registro de vehículos e informan de los problemas del vehículo al Gerente de Flota.

Responsable de VMS

Persona Insight = N/A

El Responsable de VMS introduce datos en el VMS, realiza análisis de datos y prepara documentación e informes relacionados con la gestión de la flota.

No se asignan Personas Insight a los roles de esta sección porque las operaciones y los datos de gestión de flotas no se registran en Insight.

Jornaleros

CRS habitualmente contrata jornaleros durante los períodos de mayor actividad (es decir, cuando se reciben o despachan grandes volúmenes de bienes en el almacén). Se contratan trabajadores de acuerdo con la legislación local. La selección y el pago de los trabajadores requieren una estricta separación de funciones para evitar corrupción o favoritismo. Los pagos a los trabajadores no deben documentarse como transferencias de efectivo. Las transferencias de efectivo son específicas de los programas de efectivo por trabajo y efectivo y cupones.

PUESTOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO REGIONAL

Subdirector Regional de Operaciones

Persona Insight = Gerente de Logística

El Subdirector Regional de Operaciones lidera la estrategia operativa de CRS y la implementación de mejores prácticas, gestión de riesgos y cumplimiento. El Subdirector Regional de Operaciones ayuda a asegurar que la estrategia operativa de la región esté alineada con su estrategia programática y la misión de CRS.

Asesor Técnico Regional de la Cadena de Suministro

Persona Insight = Gerente de Logística

El Asesor Técnico Regional de SCM proporciona asesoramiento técnico, orientación y apoyo para todas las actividades de SCM, incluyendo logística, compras, CVA, almacenamiento, transporte, distribución y gestión de socios. El Asesor Técnico Regional de SCM también coordina con el Subdirector Regional de Operaciones para supervisar el cumplimiento del programa de país con todas las políticas y procedimientos, reglamentaciones y lineamientos de CRS y de los donantes, y con todos los estándares de la industria y las leyes y requisitos locales.

En coordinación con el Jefe de Operaciones y el Gerente de Cadena de Suministro del programa de país, el Asesor Técnico Regional de la Cadena de Suministro:

- Revisa la sección de la cadena de suministro de las propuestas de los programas de país y aporta sus comentarios.
- Contribuye al análisis de respuesta, la selección de modalidades y el diseño operativo de propuestas estratégicas.
- Apoya los esfuerzos de gestión de calidad de los programas de país y el desarrollo de soluciones para identificar y mitigar los problemas de garantía y control de calidad.
- Asiste a los programas de país en la preparación de auditorías y la revelación de sus observaciones.
- Trabaja con el personal de los programas de país para reforzar el desempeño de la cadena de suministro identificando los retos y proponiendo soluciones.
- Contribuye a la gestión del conocimiento y el aprendizaje de la cadena de suministro compartiendo las lecciones aprendidas sobre las mejores prácticas, facilitando las convocatorias regionales de la Comunidad de Práctica (CoP), recopilando información para los KPI, compartiendo informes, impartiendo capacitación y orientando y entrenando al personal.

Asesor Regional de Implementación de la Cadena de Suministro

Persona Insight = Gerente de Logística

El Asesor Regional de Implementación de la Cadena de Suministro apoya la implementación de Insight y ayuda al personal de la región asignada a utilizar los módulos de la cadena de suministro en las operaciones diarias para estabilizar y optimizar el desempeño de la cadena de suministro regional.

En coordinación con la unidad técnica de Sistemas y Desempeño, el Asesor Regional de Implementación de la Cadena de Suministro:

- Apoya el desarrollo y la planificación de la arquitectura de la cadena de suministro del programa de país local para su configuración en Insight.
- Proporciona apoyo práctico al personal del programa de país con los módulos de la cadena de suministro de Insight.
- Facilita la formación de los nuevos usuarios durante la implementación inicial. Realiza el seguimiento de la formación de los usuarios existentes según sea necesario.
- Optimiza y apoya el uso diario del sistema de registro para que los datos reflejen información en tiempo real y puedan utilizarse para tomar decisiones precisas y basadas en pruebas.
- Orienta a los usuarios finales sobre cómo utilizar los informes de la cadena de suministro para supervisar las actividades de la cadena de suministro y optimizar su desempeño.

Comuníquese con cualquiera de los miembros del personal regional mencionados si tiene preguntas sobre el apoyo a la cadena de suministro de los programas de país, las políticas, los procesos, la dotación de personal u otras cuestiones. El Subdirector Regional de Operaciones, el Asesor Técnico Regional o el Asesor Regional de Implementación pondrán en contacto al personal con los recursos más adecuados o con los contactos de GSCM, según sea necesario.

2.4 PARTES INTERESADAS DE LA CADENA DE SUMINISTRO

La comunicación y la colaboración continuas son fundamentales para el óptimo desempeño de la cadena de suministro. La cadena de suministro funciona de forma más eficiente y eficaz cuando todos trabajan juntos. Las partes interesadas de la cadena de suministro son aquellas personas que no participan directamente en las actividades de la cadena de suministro, pero que influyen en las operaciones de la cadena de suministro de CRS. Esta sección resume la relación entre estas partes interesadas y la cadena de suministro.

PARTES INTERESADAS DE PROGRAMAS DE PAÍS

Equipo de finanzas

El equipo de la cadena de suministro y el equipo de finanzas se benefician mutuamente de una buena comunicación y coordinación a través de los procesos que se detallan abajo.

Los equipos de finanzas y de la cadena de suministro deben trabajar en estrecha colaboración para la programación de la CVA. El equipo de finanzas tiene información sobre los recursos en efectivo disponibles en las cuentas bancarias de CRS o con los Prestadores de Servicios Financieros (FSP) y los proveedores de redes móviles. El equipo de finanzas también tiene información sobre el entorno normativo y el contexto local para las diferentes opciones de entrega de efectivo (por ejemplo, los requisitos de verificación de identidad [Conozca a su cliente] o los requisitos de auditoría). Es útil que el equipo de la cadena de suministro tenga esta información antes de realizar las transferencias de efectivo a los participantes de los programas o los pagos a los proveedores de cupones participantes.

Equipo de programación

El equipo de la cadena de suministro y el equipo de programación se benefician mutuamente de una comunicación y consulta frecuentes a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Abajo se muestran oportunidades de colaboración con el equipo de programación durante el ciclo del proyecto.

Compass proporciona orientación paso a paso y recursos prácticos que apoyan el logro de los estándares de gestión de proyectos de CRS. Todo el personal de CRS que tiene un rol importante en el diseño, puesta en marcha, planificación, implementación y cierre del proyecto –incluyendo el personal de la cadena de suministro– debe utilizar Compass como herramienta para comprender mejor y cumplir con sus roles en la realización de acciones clave durante el ciclo de vida de un proyecto.

Todos los departamentos

El equipo de la cadena de suministro y otros departamentos de CRS se benefician mutuamente de una buena comunicación y colaboración cuando los departamentos planifican y solicitan bienes o servicios. Los encargados de los departamentos deben trabajar con el Gerente de la Cadena de Suministro, el Gerente de Compras y el Gerente de Almacén a la hora de determinar las necesidades de su departamento y presentar solicitudes para conocer los plazos de entrega, los niveles de existencias, etc.

Foto de Jerry Andrianaivoarivony

Capítulo 3: Diseño

3. DISEÑO

Propósito

Este capítulo permite al personal de la cadena de suministro participar de forma significativa en las evaluaciones de mercado y el análisis de respuesta durante el diseño de un proyecto, determinar la mejor modalidad de respuesta proporcionando estimaciones de previsión iniciales y revisando las propuestas desde la perspectiva de la cadena de suministro y apoyar los procesos de diseño y propuesta.

3.1 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CRS

- Política del Maestro de proveedores

LINEAMIENTOS DE CRS

- Estándares de Gestión de Proyectos Compass – Acciones Clave de la Fase de Diseño
- Guía Mínima de Evaluación de Mercado de CRS
- Guía de Participación del Sector Privado (PSE) de CRS
- Guía para la Revisión del Contexto Operativo del Proyecto y la Validación del Diseño
- ProPack I: Guía de Diseño de Proyectos para Proyectos de CRS y Gerentes de Programa
- Lineamientos para la Elaboración de Propuestas de la RFSA
- Centro de Recursos para CVA Incluye el Kit de Herramientas de Respuesta para CVA y recursos para Análisis de Respuesta, Evaluaciones de Mercado y Preparación para Uso de Efectivo

POLÍTICAS Y REGLAMENTACIONES PARA DONANTES

- 7 CFR 1590 USDA Local and Regional Food Aid Procurement Program (Programa de adquisición de ayuda alimentaria local y regional del USDA)
- 7 CFR 1599 McGovern-Dole International Food for Education and Child Nutrition Program (Programa internacional McGovern-Dole de alimentos para la educación y la nutrición infantil)
- 22 CFR 211 USAID Transfer of Food Commodities for Food Use in Disaster Relief, Economic Development and Other Assistance (Transferencia de alimentos básicos para uso alimentario en casos de catástrofe, desarrollo económico y otra asistencia de la USAID)

- 2 CFR 700 Uniform Administrative Requirements, Cost Principles, and Audit Requirements for Federal Awards (Requisitos administrativos uniformes, principios de costos y requisitos de auditoría para adjudicaciones federales)
- 22 CFR 228 Rules on Source and Nationality for Commodities and Services Financed by USAID (Normas sobre origen y nacionalidad de los productos y servicios financiados por la USAID)
- Política Funcional 20-01 de la Oficina de Ayuda Humanitaria (BHA): Usos Admisibles de Costos Asociados al Título II, Ingresos de Monetización y Fondos de Desarrollo Comunitario para Adjudicaciones de la BHA
- Política Funcional 20-03 de la Oficina de Ayuda Humanitaria (BHA): Requisitos de Adjudicación para el Origen de Compras Locales, Regionales e Internacionales (LRIP) de Alimentos Básicos
- Documento Temático Política Nº 3 de la Dirección General Europea de Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria (DG ECHO): Transferencias de Efectivo

LINEAMIENTOS PARA DONANTES Y DE OTRO TIPO

- Directrices para Solicitudes de Emergencia de la Oficina de Ayuda Humanitaria
- Información sobre Seguridad Alimentaria y Resiliencia de la Oficina de Ayuda Humanitaria
- Norma Mínima para el Análisis de Mercado (MISMA) de CaLP
- Material Didáctico de la Certificación en Gestión de la Cadena de Suministro Humanitaria (CHSCM) – Unidad 1: Gestión de la Cadena de Suministro en el Mundo Humanitario
- Kit de Herramientas de Mapeo y Análisis de Mercado de Emergencia (EMMA)
- Evaluación Digital de Capacidad Logística (DLCA) del Clúster de Logística
- Manual de Cuantificación para Malaria_en línea.pdf
- Guía de Mercy Corps para el Análisis del Panorama de Pagos
- Guía Práctica para la Cuantificación de Medicamentos Anti-TB: Directrices para la Cuantificación y la Planificación del Suministro para la Adquisición
- Cuantificación de Productos Médicos – JSI
- Kit de Herramientas para el Efectivo en Emergencias de los Movimientos de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja
- Evaluación Multisectorial de Mercado del UNHCR: Guía Complementaria y Kit de Herramientas
- Aviso de Oportunidad de Financiación McGovern-Dole del USDA
- Herramienta para la Toma de Decisiones sobre Modalidades de Ayuda Humanitaria de la USAID
- Herramienta de Análisis de Mercado del Programa Mundial de Alimentos: Precio Paritario de Importación
- Directrices de Análisis de Mercado del Programa Mundial de Alimentos
- WHO y Clúster de Salud Mundial: Nota Técnica sobre la Inclusión de Gastos Médicos en la Canasta de Gastos Mínimos y la Posterior Transferencia de Efectivo Multipropósito

3.2 RESUMEN

El diseño de las actividades de la cadena de suministro se basa en el **análisis de respuesta** (definido en el recuadro destacado a la derecha) y se rige por los **estándares de gestión de proyectos Compass** de CRS (descritos en la subsección siguiente).

El personal de la cadena de suministro tiene un rol fundamental en ambos durante la fase de diseño.

¿Qué es el análisis de respuestas?

El proceso de reunir y evaluar información sobre el contexto local, a fin de seleccionar la modalidad de transferencia o asistencia y los mecanismos de distribución más adecuados y viables.

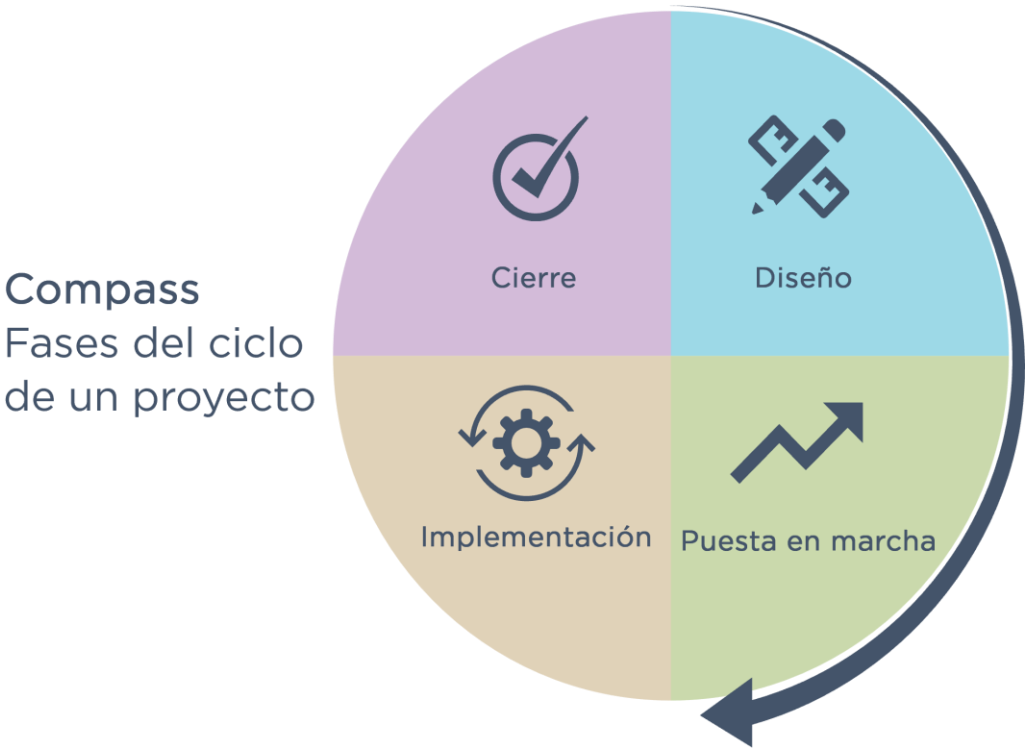
Los proyectos de CVA utilizan el término "mecanismo de entrega" en lugar de "mecanismo de distribución" para describir la modalidad de entrega y distribución de asistencia (por ejemplo, dinero en efectivo, tarjetas de cajero automático, dinero móvil, etc.) a los participantes de los programas. Para los proyectos de CVA, deben tomarse decisiones adicionales después de la selección de la modalidad de respuesta.

COMPASS (ESTÁNDARES DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE CRS)

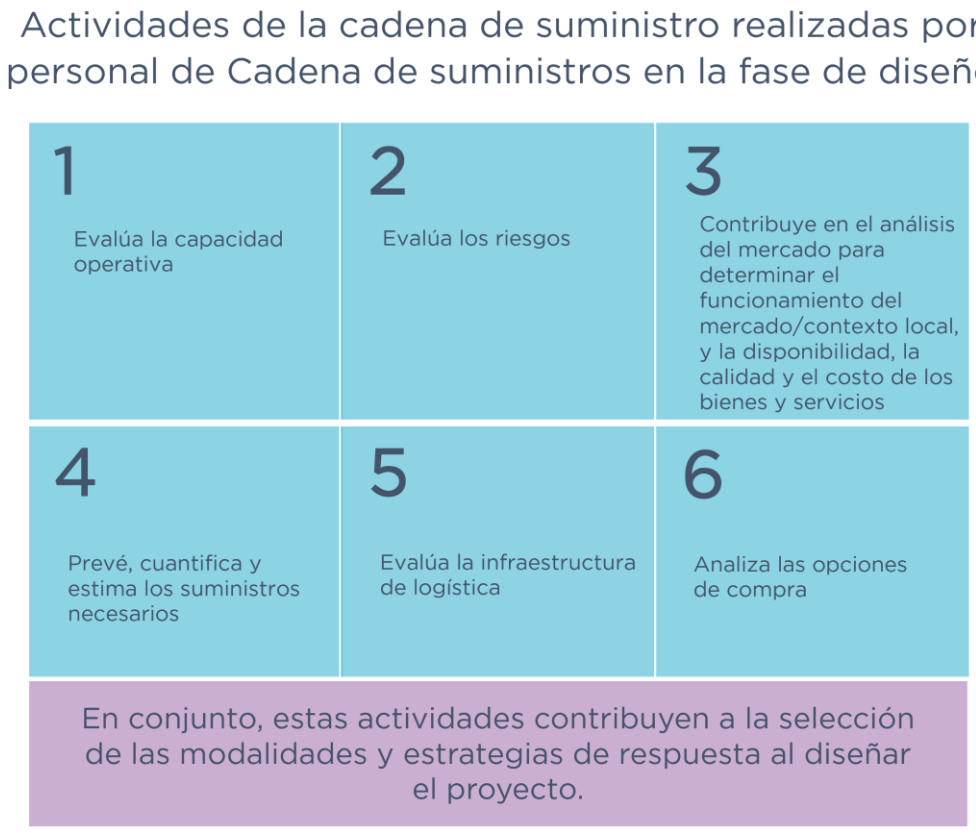
Compass es la guía de CRS para todo el personal sobre estándares de gestión de proyectos para las cuatro fases del ciclo del proyecto: diseño, puesta en marcha, implementación y cierre. Este manual ofrece orientación detallada sobre las actividades de la cadena de suministro que ocurren durante la fase de diseño, ya que estas actividades se relacionan con las acciones y los estándares clave que se encuentran en Compass.

- Para obtener información sobre toda la fase de diseño de un proyecto, consulte el sitio de la fase de Diseño de Compass.
- Para obtener información sobre el proceso de diseño de Compass, consulte los Estándares 1-5 de Compass y las acciones clave asociadas y ProPack I: Guía de Diseño de Proyectos para Proyectos de CRS y Gerentes de Programa.

La figura abajo muestra las cuatro fases Compass de cada **ciclo de proyecto**.

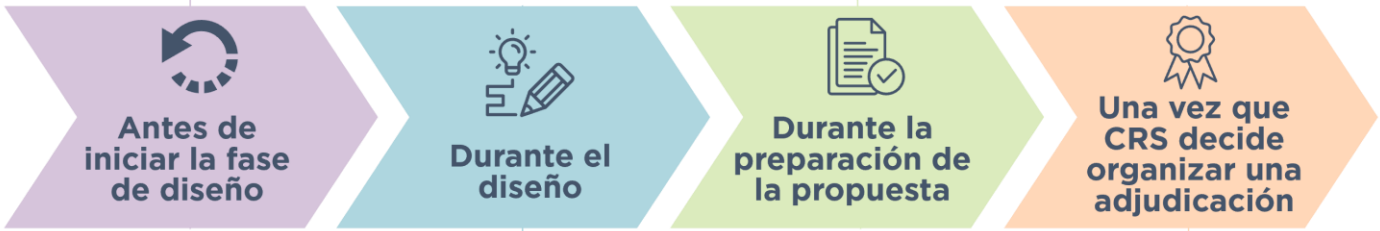


Las figuras abajo muestran **importantes actividades de la cadena de suministro realizadas por el personal de la cadena de suministro** durante la fase de diseño.



Antes de iniciar la fase de diseño, el personal de Cadena de suministros regional o del programa de país puede participar de conversaciones sobre si organizar o no una adjudicación.

Durante la preparación de la propuesta, el personal de Cadena de suministros debe revisar los documentos de la licitación y familiarizarse con los requisitos del donante relativos a las operaciones pertinentes.



Durante el diseño del marco de resultados, la teoría del cambio, la estrategia, el plan de actividades y el presupuesto del proyecto, la información sobre la cadena de suministros obtenida a partir de evaluaciones realizadas por el personal de Cadena de suministros es útil para el trabajo del equipo de la propuesta.

Una vez que CRS decide organizar una adjudicación, se forma un equipo interdisciplinario con expertos regionales, globales, en programas de país y demás aspectos de CRS.

3.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES

Este capítulo presenta los nuevos roles y responsabilidades de CRS para el personal de la cadena de suministro en el proceso de diseño. Estos roles y responsabilidades están alineados con las mejores prácticas emergentes y la Hoja de Ruta de GSCM hacia la Visión 2030 y requerirán el desarrollo de competencias de la cadena de suministro en la evaluación de mercado y en el análisis de compras con el paso del tiempo. Por el momento, la dirección de programas de país –con el apoyo de los Asesores Técnicos Regionales– debe evaluar las capacidades de cada miembro del personal y de los equipos y asignar los roles y responsabilidades que se detallan a continuación según corresponda.

La fase de diseño es un momento ideal para relacionarse con socios de CRS previamente identificados (subreceptores o receptores principales, dependiendo de la adjudicación). Dependiendo del socio y de la relación, el personal de la cadena de suministro puede utilizar esta fase para establecer una asociación de desarrollo de capacidades o para fortalecer una asociación mediante el trabajo conjunto.

El personal de la cadena de suministro debe poner los datos y análisis a disposición de los socios y pares de CRS, incluso si no participan en la etapa de diseño.

PROCESO DE ANÁLISIS DE RESPUESTA

En la figura abajo se detallan las funciones y actividades de ocho roles que intervienen en el proceso de análisis de respuesta durante la fase de diseño. Para obtener más información sobre cada uno de estos roles, consulte el capítulo Roles y responsabilidades.

Análisis de respuesta Función/Actividad	Coordinador del equipo de propuestas	Miembros de programación del equipo de diseño	Gerente de la Cadena de Suministro	Gerente de Logística	Gerente de Compras	Equipo de Compras	Jefe de Programación	Jefe de Operaciones
Forma un equipo de diseño para diseñar el proyecto y desarrollar la propuesta	I	I	I				R	C
Realiza una evaluación de las necesidades y preferencias de los participantes de los programas y calcula la demanda (número de participantes, tamaño de unidades de distribución, tipos de bienes y servicios)	A	R	I				I	
Estima las cantidades y los volúmenes de bienes necesarios utilizando métodos de previsión y cuantificación		C	R					A
Forma un equipo de evaluación del mercado	R	I	I		I	I	A	
Recopila datos para analizar el contexto del mercado	A	R	R	C	R	C		
Redacta un informe de evaluación del mercado con las observaciones, los riesgos identificados y las recomendaciones	A	R	C	C	C	C		
Traza un mapa de la red logística y determina el estado de la infraestructura	I		A	R				C
Estima las necesidades de capacidad de almacenamiento y transporte basándose en las previsiones estimadas		C	R	C				A
Identifica el equipo necesario para mover y mantener la calidad de los bienes en estudio		C	R	C				A
Redacta un informe de evaluación de logística con las observaciones, los riesgos identificados y las recomendaciones	I	I	A	R				C
Investiga el precio paritario de importación (IPP) y lo compara con los precios mayorista y minorista	I	I	I		A	R		
Analiza las opciones de contratación para las modalidades de respuesta en estudio		C	I		A	R		
Redacta un informe de evaluación de compras con las observaciones, los riesgos identificados y las recomendaciones	I	I	I		R	C		
Decide qué modalidades de respuesta se incluirán en el diseño del proyecto	A	R	C	C	C		I	I

R=Responsable; **A**=Aprobador; **C**=Consultado; **I**=Informado

Durante la fase de diseño, el personal de programación y de la cadena de suministro son responsables de coordinar estrechamente entre sí y con otros equipos para garantizar que todas las partes implicadas

dispongan de información completa y precisa a lo largo del proceso. Al mismo tiempo, son responsables de dirigir diferentes componentes del proceso de análisis de respuesta, como se muestra en la figura abajo.

Personal de programación

Encargado del **personal de programación**:

- Coordinación general del proceso de análisis de respuesta.
- Evaluación de las necesidades de los participantes de los programas.
- Evaluación de género, incluyendo roles y responsabilidades dentro del hogar, preferencias, acceso, toma de decisiones y problemas de protección.
- Lado de la "demanda" de la evaluación de mercado (sistemas de mercado generales, acceso de los participantes de los programas a mercados, estimación de demanda y determinación de preferencias).
- Evaluaciones específicas de sectores para servicios financieros, mercados de alquiler, oportunidades de Participación del Sector Privado (PSE), etc.
- Coordinación del análisis de riesgos.
- Selección de modalidades de respuesta y mecanismos de distribución/entrega.

Personal de la cadena de suministro

Encargado del **personal de la cadena de suministro**:

- Previsión y cuantificación iniciales de bienes y servicios basadas en la evaluación de las necesidades de los participantes de los programas. **Para obtener orientación, consulte Previsión y cuantificación.**
- Lado de la "oferta" de la evaluación de mercado (mercados minoristas y cadenas de suministro). **Para obtener orientación, consulte Evaluación de mercado.**
- Evaluación de logística
- Evaluación de compras

El personal de la cadena de suministro también **contribuye** información a los siguientes componentes:

- Evaluaciones específicas de sectores, incluyendo servicios financieros, mercados de alquiler, ejercicios de definición de alcance de las oportunidades de Participación del Sector Privado (PSE), según sea necesario.
- Evaluaciones de seguridad. Para obtener orientación, consulte Evaluación de logística.
- Evaluación de amenazas y análisis de riesgos. Para obtener orientación, consulte Evaluación de amenazas y riesgos.
- Selección de opciones de respuesta y mecanismos de distribución/entrega. Para obtener orientación, consulte Selección de la respuesta.

Los equipos deben recopilar y analizar la información mínima necesaria para que los directivos tomen decisiones fundamentadas y basadas en pruebas, lo que depende de factores como los que se incluyen en la figura abajo.

El personal que elabore la propuesta durante la fase de diseño debe recopilar suficiente información para desarrollar y justificar el enfoque sugerido en la propuesta, reconociendo que a menudo es necesario realizar evaluaciones más exhaustivas (mercado, logística, etc.) durante los tres primeros meses o el primer año de la adjudicación para confirmar o ajustar la estrategia propuesta.

PROCESO DE EVALUACIÓN DE MERCADO

Tanto el personal de la cadena de suministro como el de programación participan en la evaluación de mercado, que se visualiza en la figura abajo.

Tanto el personal de Cadena de suministros como el de Programación participan de la evaluación del mercado

Personal de la Cadena de Suministro

Se concentra en la "oferta": evalúa los mercados minorista y mayorista

Personal de Programación

Se concentra en la "demanda": evalúa las necesidades de la comunidad elegida y su participación en el mercado, y la inclusión y la resiliencia de los sistemas del mercado

¿Qué preguntas emplean el personal de Cadena de suministros y Programación para reunir la información?

Personal de la Cadena de Suministro	Personal de Programación
1 ¿El mercado comercial puede satisfacer con tranquilidad las necesidades de la población elegida (variedad, cantidades y calidad de los bienes y servicios seleccionados)?	1 ¿Qué bienes y servicios compran los participantes del proyecto y en qué mercados?
2 ¿Qué posibles impactos negativos tienen las intervenciones del proyecto sobre la economía, los actores del mercado y los consumidores?	2 ¿Los bienes y servicios preferidos suelen estar disponibles en el mercado?
3 ¿Los cuellos de botella de las cadenas de suministros comerciales se pueden resolver mediante este proyecto? ¿Cómo?	3 ¿Los participantes del proyecto elegidos tienen acceso seguro y confiable a los mercados?
4 ¿Los agentes minoristas y demás actores de la cadena de suministros están calificados para participar del proyecto y están dispuestos a hacerlo?	4 ¿Qué persona del hogar decide qué se compra? ¿Quién hace las compras? ¿Estos miembros del hogar cómo gastarían el dinero adicional que ingresara?
5 ¿Hay alguna evidencia de acuerdos de precios o confabulaciones entre los actores del mercado?	5 ¿Mejorar el acceso a los mercados (físicos, sociales o financieros) sería un objetivo del proyecto?
6 ¿Los actores del mercado ingresan y salen libremente del mercado?	6 ¿Cuál es el cambio esperado en la demanda del mercado marginal debido a las posibles intervenciones?
	7 ¿Los mercados individuales y el sistema de mercados son inclusivos y resilientes?

Es importante que el personal de programación y de la cadena de suministro coordinen, colaboren y compartan información durante el proceso de evaluación de mercado. La información recopilada debe analizarse conjuntamente para comprender con claridad la dinámica del mercado y las implicaciones de dicha dinámica en el diseño del proyecto y los resultados previstos.

PROCESO DE DESARROLLO Y REVISIÓN DE PROPUESTAS

En la figura abajo se detallan las funciones y actividades de ocho roles que intervienen en el proceso de desarrollo y revisión de propuestas durante la fase de diseño. Para obtener más información sobre cada uno de estos roles, consulte el capítulo Roles y responsabilidades.

Desarrollo y revisión de propuestas Función/Actividad	**Coordinador del equipo de propuestas**	**Miembros de programación del equipo de diseño**	**Gerente de MEAL**	**Gerente de la Cadena de Suministro**	**Gerente de Logística**	**Gerente de Compras**	**Jefe de Programación**	**Jefe de Operaciones**
Desarrolla el marco de resultados, la estrategia del proyecto y la teoría del cambio	A	R		C			C	C
Determina los indicadores clave que se incluirán en el sistema de MEAL	A	R	C	C	C	C	I	
Determina la dotación de personal del proyecto	A	R		C			I	I
Recoge todos los riesgos identificados y las respuestas a los mismos en un registro de riesgos a nivel de proyecto	A	R		C	C	C	I	C
Realiza un análisis de las necesidades de compras	A	R		I	I	R	I	I
Crea y valida el presupuesto específico de la cadena de suministro	C	C		R	C	C	I	A
Elabora el presupuesto del proyecto	A	R		C			I	I
Redacta la propuesta del proyecto	A	R					I	
Revisa la propuesta del proyecto	I	I	R	R	R	R	I	I
Realiza la Revisión Post Acción (AAR) de la propuesta	A	R	C	C	C	C	C	C

R=Responsable; **A**=Aprobador; **C**=Consultado; **I**=Informado

3.4 PROCESOS

ANÁLISIS DE RESPUESTA

El análisis de respuesta es un proceso que incluye los análisis detallados abajo, cada uno de los cuales se trata en profundidad más adelante en esta sección.

- Evaluación de referencia
- Previsión y cuantificación
- Evaluación de mercado
- Evaluación de logística
- Evaluación de compras
- Evaluación de amenazas y riesgos

El personal de la cadena de suministro y de programación participan en este proceso (consulte el desglose de sus respectivos roles y responsabilidades en la sección Proceso de análisis de respuesta de este capítulo).

Esta sección ofrece orientación sobre cómo el personal de la cadena de suministro contribuye al análisis de respuesta en coordinación con el personal de programación, seguridad y otros equipos.

La participación temprana y activa de los equipos de la cadena de suministro en el proceso de diseño es fundamental para garantizar una presupuestación precisa y minimizar las demoras en la puesta en marcha del proyecto.

El personal de la cadena de suministro y el personal de programación utilizan el proceso de análisis de respuesta para seleccionar el diseño adecuado para el proyecto con los elementos adecuados de la cadena de suministro (por ejemplo, modalidad de transferencia o asistencia, mecanismo de distribución). El análisis de respuesta suele estar dirigido por el personal de programación, mientras que el personal de la cadena de suministro proporciona información clave sobre los mercados minorista y mayorista, la logística, las opciones de compra y los mecanismos de distribución o entrega.

Los equipos de diseño deben establecer las condiciones mínimas que deben cumplirse para las distintas opciones de respuesta. Por ejemplo, los programas médicos que suministran medicamentos a pacientes tienen estrictos requisitos de calidad. Si en el país no existen estructuras reguladoras de productos farmacéuticos aprobadas por los donantes, no pueden considerarse enfoques basados en el mercado.

El análisis de respuesta implica una serie de análisis de evaluación interrelacionados para comprender las necesidades de los participantes de los programas y el contexto operativo. El análisis incluye la evaluación de referencia, la previsión y cuantificación, la evaluación de mercado, la evaluación logística, la evaluación de compras y la evaluación de amenazas y riesgos. El personal de programación determina el alcance de las evaluaciones, con aportes del personal de la cadena de suministro y otros equipos pertinentes.

Los proyectos de respuesta de emergencia suelen apoyase en evaluaciones rápidas, que deben repetirse a medida que cambia el contexto y se dispone de más recursos. Las evaluaciones para respuesta de emergencia suelen ser menos exhaustivas que las evaluaciones para los proyectos de desarrollo.

Los proyectos de la cadena de suministro médica suelen basarse en una evaluación detallada para identificar los puntos fuertes y débiles de los sistemas de la cadena de suministro médica.

Si no es posible hacer esta evaluación a fondo durante la fase de diseño (por falta de tiempo o de recursos), el personal debe utilizar datos secundarios como base para el diseño de la propuesta e incluir fondos en el presupuesto del proyecto para realizar una evaluación más detallada durante la fase de implementación.

Al realizar esta evaluación, el Gerente de la Cadena de Suministro Médica debe coordinar con los implementadores y las partes interesadas para aprovechar la información del país o las herramientas de evaluación de la cadena de suministro ya disponibles.

Para obtener más información, consulte el capítulo sobre Evaluación Médica en el Anexo Médico.

Al analizar las opciones de respuesta apropiadas, los equipos deben preguntarse primero "¿funcionará el efectivo?". Si el uso de efectivo no es adecuado, los equipos deben considerar estrategias de compras y otras intervenciones que fortalezcan los sistemas de mercado locales (por ejemplo, abastecimiento social, intervenciones de apoyo al mercado, etc.). Este enfoque está alineado con el **Área de Objetivo 2 de la Estrategia 2030 de CRS**, que busca asegurar que "se atiendan a tiempo y de manera digna las necesidades inmediatas y de recuperación de las personas afectadas por crisis, **priorizando soluciones de mercado que también ayuden a la recuperación de las economías locales**".

Evaluación de referencia

El personal de los programas de país debe realizar evaluaciones de referencia, que pueden actualizarse rápidamente tras una catástrofe o durante la elaboración de propuestas. Al buscar datos para el análisis de respuesta, el personal de CRS debe aprovechar los informes y evaluaciones existentes.

La figura abajo detalla varios beneficios de las evaluaciones de referencia.

Cuando sea posible, las evaluaciones de referencia pueden coordinarse con otras organizaciones similares o a través de clústers como el Clúster de Logística (LC) y otros grupos de trabajo.

Los programas de país deben planificar y presupuestar las evaluaciones de referencia al elaborar su Plan de Programa Anual (APP).

Previsión y cuantificación

La previsión estima las cantidades de bienes y servicios y el costo de los bienes, servicios y funciones de la cadena de suministro para facilitar el almacenamiento adecuado y el movimiento y entrega eficientes de dichos bienes (o la prestación de servicios) durante un período definido. La cuantificación utiliza estas estimaciones para crear una propuesta de presupuesto.

Los términos previsión y cuantificación suelen utilizarse indistintamente. Para los fines de este manual, el término "previsión" se refiere al proceso de estimación de necesidades futuras y flujos de productos y el término "cuantificación" se refiere a los datos generados por el proceso de previsión (por ejemplo, cifras precisas basadas en los objetivos y actividades del programa).

En una cadena de suministro médica, la cuantificación incluye los procesos de previsión (estimación de cantidades y costos de productos necesarios para un programa o servicio médico específico) **y** la planificación del suministro (determinación de cuándo deben estar disponibles los productos para garantizar un suministro ininterrumpido para el programa).

Para obtener más información sobre el proceso de cuantificación a la hora de diseñar programas o servicios médicos, consulte el Anexo Médico.

La previsión y la cuantificación son procesos interdependientes y repetidos que se producen con regularidad a lo largo del ciclo de vida del proyecto para poner a prueba los supuestos y realizar actualizaciones con el paso del tiempo. Durante la fase de diseño, deben recalcularse las cantidades a medida que se dispone de más información sobre estrategias y costos. Durante la fase de puesta en marcha, deben recalcularse las previsiones del número de casos del proyecto, los datos demográficos actualizados, los precios de mercado, las tarifas de transporte y seguros, etc. a medida que se dispone de datos más precisos.

Para obtener más información sobre el análisis de distribución, la cuantificación y la previsión durante la implementación del proyecto, consulte el capítulo Planificación.

La previsión y la cuantificación dependen de la estimación de la demanda (definida en el recuadro destacado abajo) de los bienes o servicios necesarios para un proyecto o programa.

Dos métodos de estimación de demanda que pueden utilizarse son el **método de la ración o régimen** y el **método del consumo**, que se comentan a continuación.

¿Qué es la estimación de la demanda?

Una **previsión** de los bienes o servicios necesarios **basada en las necesidades estimadas** de la población elegida (o del personal de CRS o del socio) **para un plazo definido**. Incluye los **costos asociados estimados** (precios) y el **presupuesto** de los bienes o servicios necesarios.

El término "ración" se refiere a la canasta de asistencia de todos los sectores o productos básicos, no solo a alimentos.

Método de la ración

Este método se utiliza para los bienes que se distribuyen según un calendario periódico, como alimentos básicos, artículos WASH o transferencias de valores equivalentes de efectivo y cupones. Para prever y cuantificar la demanda futura, este método utiliza el tamaño determinado de la unidad de distribución y el número estimado de hogares o individuos atendidos en un plazo definido.

Un ejemplo de este método de estimación de la demanda en el sector de WASH podría ser que cada hogar (unidad de distribución) recibiera tres unidades de jabón y cuatro paquetes de detergente (ración), cuyo consumo se estima en tres meses (plazo definido).

Variables

En la figura abajo se detallan las variables necesarias para prever cantidades utilizando el método de la ración o régimen.

El personal de programación debe determinar el tamaño de la ración basándose en un análisis de carencias y necesidades. Por ejemplo, para los alimentos básicos, se establece la ración determinando los requerimientos nutricionales totales de cada hogar menos lo que cada hogar puede aportar para satisfacer esas necesidades.

En los programas de efectivo y cupones, se utiliza el **método de la ración** para calcular los valores de las transferencias.

El personal de programación es responsable de determinar la "ración" de efectivo.

- Normalmente, la ración se basa en un ejemplo de canasta de bienes o servicios que los participantes de los programas podrían adquirir con efectivo o cupones.
- Para las transferencias de efectivo multipropósito (MPC), la ración se basa en la Canasta de Gastos Mínimos (MEB).

El personal de la cadena de suministro es responsable de proporcionar los siguientes datos para calcular los valores de transferencia de CVA (para conocer las fuentes de datos, consulte la Ayuda Práctica sobre Fuentes Secundarias de Monitoreo de Mercado).

- ☐ **Precios del mercado local:** el precio por unidad de cada artículo o servicio de la "ración" o la MEB (pueden utilizarse precios promedio, pero las variaciones significativas entre ubicaciones geográficas o a través del tiempo pueden requerir valores de transferencia diferentes por ubicación o temporada)
- ☐ **Tipo de cambio:** el valor de moneda local obtenido por USD (si existe un tipo de cambio paralelo (es decir, diferencia entre el tipo de cambio oficial y el del mercado), el personal debe utilizar los Tipos de Cambio Operativos de UN – Tipos)
- ☐ **Tasa de inflación estimada:** el porcentaje de ajustes anuales en los valores de transferencia para programas de múltiples años basado en el Índice de Precios al Consumo (CPI)

El monitoreo periódico de los precios garantiza que los valores de transferencia sean suficientes para cubrir los artículos y servicios identificados en la canasta de gastos. Para obtener más información sobre cómo establecer y realizar el monitoreo del mercado, consulte el capítulo Puesta en marcha.

Fórmulas

La tabla abajo proporciona fórmulas para calcular la demanda basadas en el método de la ración con ejemplos de cada cálculo.

Método de la ración – Fórmulas y ejemplos de cálculo de la demanda	
Ración por persona	$\left(\frac{R}{r}\right) * D * I * 1{,}0x$ *R* = ración *r* = tasa de uso o consumo de la ración en días, semanas o meses *D* = duración de la prestación del servicio en días, semanas o meses *I* = número de personas atendidas *X* = porcentaje de pérdida prevista Ejemplo (arroz): 0,4 kg / 1 día * 120 días * 1000 personas * 1015 (1,5 % de pérdidas estimadas) = 48 720 kg (o 48,7 toneladas métricas)
Ración por persona (CVA)	$\{[\left(\frac{R1}{r}\right) * P1] + [\left(\frac{Rn}{r}\right) * Pn]\} * D * I * 1{,}0x$ R_1 = cantidad del artículo 1 de la canasta de gastos *r* = tasa de uso o consumo de la ración en días, semanas o meses P_1 = precio unitario promedio del artículo 1, en moneda local *Rn* = cantidad del artículo n de la canasta de gastos *r* = tasa de uso o consumo de la ración en días, semanas o meses *Pn* = precio unitario promedio del artículo n, en moneda local *D* = duración de la prestación del servicio en días, semanas o meses *I* = número de personas (u hogares) atendidas *x* = tipo de cambio a USD Ejemplo: {[10 kg de arroz / mes * 1500 NGN/kg] + [5 kg de lentejas / mes * 1000 NGN/kg] + [4 litros de combustible / mes * 1200 NGN/litro]} * 6 meses * 1000 personas * 0,0024 (USD/NGN) = 89 120 USD
Ración por hogar	$\left(\frac{R}{r}\right) * D * H * 1{,}0x$ *R* = ración *r* = tasa de uso o consumo de la ración en días, semanas o meses *D* = duración de la prestación del servicio en días, semanas o meses *H* = número de hogares atendidos *X* = porcentaje de pérdida prevista Ejemplo (unidades de jabón): (5 unidades de 250 gramos de jabón / 1 mes) * 12 meses * 1000 hogares * 1,0005 (0,5 % pérdida prevista) = 60 030 unidades de jabón

Método del consumo

Este método se utiliza para los bienes que se distribuyen según un calendario irregular o variable, como medicamentos y suministros médicos. Para prever y cuantificar la demanda futura, este método utiliza registros de consumo anterior.

Para cuantificar y prever la demanda de productos médicos, pueden utilizarse otros dos métodos de estimación de la demanda, que se describen abajo.

- El **método de la morbilidad** estima la necesidad de medicamentos específicos basándose en el número previsto de consultas, la incidencia de enfermedades comunes y los patrones de tratamiento estándar para las enfermedades consideradas.
- El **método del consumo indirecto** utiliza datos sobre incidencia de enfermedades, consumo, demanda o uso de medicamentos o gasto farmacéutico de un sistema de suministro "estándar" e infiere las tasas de consumo o uso al sistema de suministro objetivo, basándose en la cobertura de la población o el nivel de servicio que debe prestarse.

Para obtener más información sobre cuantificación y previsión de productos médicos, consulte el Anexo Médico.

Variables

En la tabla abajo se detallan las variables y definiciones necesarias para prever cantidades utilizando el método del consumo.

Variable	Definición
Datos históricos de consumo	Datos históricos de consumo sobre las cantidades reales de productos médicos que se han entregado a pacientes o consumido en los puntos de prestación de servicios dentro de un período específico.
Datos de servicios	Los datos de servicios son datos históricos a nivel de programa o de establecimiento sobre el número de visitas de pacientes a los establecimientos, el número de servicios prestados, el número de episodios de enfermedad o condiciones tratadas, o el número de pacientes que reciben un servicio o tratamiento específico dentro de un período determinado.
Datos de morbilidad y demográficos	Los datos de morbilidad y demográficos incluyen la población total, las tasas de crecimiento de la población, la incidencia y prevalencia de enfermedades/condiciones específicas disponibles por grupo de población o mediante vigilancia o grupo de estudio de investigación y extrapolados para estimar las tasas de incidencia o prevalencia a nivel nacional de enfermedades/condiciones específicas.
Diferencia entre datos demográficos y de morbilidad	Los datos demográficos incluyen datos sobre el número y las características de la población destinataria de los servicios. En cambio, los datos de morbilidad son estimaciones del número de episodios de una enfermedad o condición específica en un denominador común de la población. Estos datos se extrapolan para definir la necesidad total estimada y luego se refinan para determinar los objetivos específicos o el porcentaje de la necesidad total que se debe alcanzar.

Fuente de las definiciones: John Snow, Inc. 2020. *El Manual del Gerente de la Cadena de Suministro, Una Guía Práctica para la Gestión de Productos Médicos.* Arlington, Va.: John Snow, Inc.

Fórmulas

La figura abajo proporciona fórmulas para calcular la demanda basadas en el método del consumo con ejemplos de cada cálculo.

Método del consumo – Fórmulas y ejemplos de cálculo de la demanda

$C_A = C_T \div [R_M - (D_{OS} \div 30{,}5)]$ (preferida)

o

$C_A = C_T \div (R_M - M_{OS})$

- C_A = Consumo promedio mensual (AMC), ajustado por falta de existencias
- C_T = Consumo total durante el período de revisión
- R_M = Período de revisión de consumo total en meses
- D_{OS} = Número de días que un artículo estuvo agotado durante el período de revisión
- M_{OS} = Número estimado de meses que un artículo estuvo agotado durante el período de revisión

Ejemplo:
Calcule el consumo promedio mensual (AMC).

- C_T = Consumo total = 6600 unidades
- R_M = Período de revisión = 6 meses
- D_{OS} = Agotado = 15 días

C_A = AMC ajustado = $6600 \div [6 - (15/30{,}5)]$
= $6600 \div 5{,}5$
= 1200 unidades

Calcule el consumo promedio mensual (AMC) proyectado.
$C_P = C_A + (C_A \times A_U)$

- C_P = Consumo promedio mensual (AMC) proyectado
- C_A = Consumo promedio mensual (AMC), ajustado por falta de existencias
- A_U = Ajuste de utilización (porcentaje de aumento/disminución)

Ejemplo: Calcule el consumo promedio mensual (AMC) proyectado suponiendo un aumento de 5 %.
C_P = Consumo promedio mensual (AMC) proyectado = 1200 + (1200 x 5 %)
= 1200 + 60
= 1260
Por lo tanto, si el período de previsión es de un año, el consumo total previsto = 1260 x 12 = 15 120 unidades.

$C_A = C_T \div [R_M - (D_{OS} \div 30{,}5)]$ (preferida)

o

$C_A = C_T \div (R_M - M_{OS})$

- C_A = Consumo promedio mensual (AMC), ajustado por falta de existencias
- C_T = Consumo total durante el período de revisión
- R_M = Período de revisión de consumo total en meses
- D_{OS} = Número de días que un artículo estuvo agotado durante el período de revisión
- M_{OS} = Número estimado de meses que un artículo estuvo agotado durante el período de revisión

Método del consumo – Fórmulas y ejemplos de cálculo de la demanda

Ejemplo:
Calcule el consumo promedio mensual (AMC).

- C_T = Consumo total = 6600 unidades
- R_M = Período de revisión = 6 meses
- D_{OS} = Agotado = 15 días

C_A = AMC ajustado = $6600 \div [6 - (15/30{,}5)]$
$= 6600 \div 5{,}5$
$= 1200$ unidades

Calcule el consumo promedio mensual (AMC) proyectado.

$C_P = C_A + (C_A \times A_U)$

- C_P = Consumo promedio mensual (AMC) proyectado
- C_A = Consumo promedio mensual (AMC), ajustado por falta de existencias
- A_U = Ajuste de utilización (porcentaje de aumento/disminución)

Ejemplo: Calcule el consumo promedio mensual (AMC) proyectado suponiendo un aumento de 5 %.
C_P = Consumo promedio mensual (AMC) proyectado = 1200 + (1200 x 5 %)
= 1200 + 60
= 1260
Por lo tanto, si el período de previsión es de un año, el consumo total previsto = 1260 x 12 = 15 120 unidades.

Calcule la cantidad de medicamentos necesaria para cada problema médico.

- $Q_T = E_T \times Q_E \times P_T$
- Q_T = Cantidad total necesaria de cada medicamento en unidades básicas
- E_T = Número de episodios de tratamiento previstos para cada condición
- Q_E = Cantidad de cada medicamento necesaria para cada episodio de tratamiento
- P_T = Porcentaje de casos que se espera tratar con ese régimen

Los siguientes ejemplos muestran los pasos detallados para hallar la cantidad de cada medicamento necesaria para cada episodio (Q_E) y el número de episodios de tratamiento para cada problema de salud (E_T).

1. Para el tratamiento agudo, calcule la cantidad de cada producto necesaria para tratar o atender un episodio del problema de salud.

$Q_E = D_{BU} \times N_D \times L_D$

- Q_E = Cantidad necesaria para cada episodio de tratamiento
- D_{BU} = Unidades básicas (del producto) por dosis/administración
  - Donde $D_{BU} = D_{AD} \div S_{PR}$
- D_{AD} = Dosis por administración del medicamento
- S_{PR} = Concentración del producto
- N_D = Número de dosis por día
- L_D = Duración del tratamiento en días

El tratamiento incluye 400 mg de fluconazol dos veces por día durante 14 días. El producto entregado es un comprimido de 200 mg.

$Q_E = (D_{AD} \div S_{PR}) \times N_D \times L_D$

Método del consumo – Fórmulas y ejemplos de cálculo de la demanda

Q_E = (400 ÷ 200) x 2 x 14

Q_E = 2 x 2 x 14 = 56 comprimidos

2. Calcule el número de episodios de tratamiento para cada problema de salud.

$E_T = C_E \times F$

E_T = Número de episodios de tratamiento previstos para cada condición
C_E = Número total proyectado de contactos (en miles)
F = Frecuencia de los problemas de salud

Calcule el número de episodios de tratamiento para cada problema de salud.

$E_T = C_E \times F$

Donde C_E = 1000 (x 1000)
F = 80 por 1000 contactos
E_T = 1000 x 80 = 80 000

Por lo tanto, la cantidad prevista = 80 000 x 56
= 4 480 000 comprimidos

Para obtener una orientación más detallada sobre el proceso de previsión y cuantificación, consulte el Material Didáctico de la Certificación en la Cadena de Suministro Humanitaria – Unidad 2: Planificación para Transferencias en Donación.

Pasos de cuantificación utilizando datos de consumo de productos médicos

Paso 1: Preparar una lista de los productos farmacéuticos que se van a cuantificar.

Paso 2: Determinar el período de tiempo del que se revisará el consumo.

Paso 3: Recopilar datos históricos de consumo a nivel de centro para el período de tiempo identificado en el Paso 2.

Paso 4: Evaluar los datos de consumo para comprobar si están completos (¿se ha informado sobre todos los centros?) y si son confiables (¿se ha informado con exactitud sobre todos los centros?).

Paso 5: Ajustar el consumo informado para tener en cuenta los días en los que los productos estaban agotados.

Paso 6: Ajustar el consumo informado para tener en cuenta los informes que faltan.

Paso 7: Calcular el consumo promedio mensual (AMC) de cada producto a partir de los datos de consumo disponibles y ajustados.

Paso 8: Identificar tendencias de consumo en el pasado, si las hubiera.

Paso 9: Utilizar un análisis de tendencia lineal o aplicar un factor porcentual de crecimiento/ disminución al consumo promedio mensual (AMC) para estimar el consumo durante el período de previsión.

Paso 10: Estimar los costos del consumo previsto.

Para obtener más orientación sobre la cuantificación de productos médicos, consulte el Manual de Cuantificación para Malaria, Cuantificación de Productos Médicos de JSI y la Guía Práctica para la Cuantificación de Medicamentos Anti-TB.

Lista de verificación de previsión y cuantificación

LISTA DE VERIFICACIÓN

Previsión y cuantificación

Los **miembros de programación** del equipo de propuestas:

- ☐ Estiman el número de participantes de los programas de la población destinataria que recibirán bienes o servicios.
- ☐ Deciden los tipos de bienes o servicios en estudio para el proyecto.
- ☐ Estiman el tamaño de la unidad de distribución que recibirá cada individuo u hogar participante.
- ☐ Determinan cualquier otro bien necesario para que el programa sea operativo (por ejemplo, ND-goods para el personal que el presupuesto del proyecto cubre, como computadoras portátiles, activos de CVA, tasas de operaciones para el efectivo entregado a través de prestadores de servicios financieros, etc.).
- ☐ Comparten la información recopilada con el Gerente de la Cadena de Suministro.

Usando la información proporcionada por el personal de programación, el **Gerente de la Cadena de Suministro, con otros miembros del equipo de la cadena de suministro:**

- ☐ Estima el número de bienes o activos de CVA necesarios utilizando el método de la ración o el método del consumo.
- ☐ Calcula las necesidades de capacidad de almacenamiento y transporte determinando los pesos y volúmenes de los bienes necesarios (para obtener más información sobre cómo evaluar la infraestructura logística, consulte la Evaluación de logística).
- ☐ Identifica cualquier equipo necesario en la cadena de suministro para mover y mantener la calidad de los bienes considerados para el proyecto (por ejemplo, equipos de almacenamiento en frío).
- ☐ Identifica cualquier servicio (prestadores de servicios financieros, dinero móvil, servicios de envío de SMS para informar a los participantes de cuándo está disponible su ayuda para que la canjeen/retiren) o equipo (teléfonos, tarjetas inteligentes, lectores de tarjetas inteligentes, impresoras de recibos portátiles, lectores biométricos) necesario en la cadena de suministro para desembolsar efectivo o cupones a los participantes o canjear su valor con los proveedores participantes.
- ☐ Comparte datos con el Gerente de Compras para apoyar el proceso de evaluación de mercado y evaluación de compras.

El personal de la cadena de suministro puede utilizar los recursos y herramientas que se detallan abajo (a los que también se hace referencia a lo largo de este capítulo) para determinar los precios de mercado y los costos de la cadena de suministro.

- Ayuda Práctica sobre Fuentes Secundarias de Monitoreo de Mercado (para precios de productos básicos, índices y tipos de cambio globales y regionales)
- Ejemplo de Presupuesto de Almacén
- Calculadora de Peso y Volumen
- Calculadora de Valoración de Toneladas Métricas (WFP – alimentos)
- Calculadora de Productos Básicos (USAID/Oficina de Ayuda Humanitaria)
- Compendio de Costos de la Cadena de Suministro (USAID)

☐ **Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.**

Los programas de CVA que transfieren valores en efectivo o en cupones usando activos de CVA (es decir, tarjetas inteligentes, cupones en papel) también deben determinar el número de activos de CVA que el proyecto requiere, utilizando como guía las preguntas que figuran abajo para las tarjetas electrónicas y los cupones en papel.

Tarjetas electrónicas (por ejemplo, cupones electrónicos, tarjetas de cajero automático)

Normalmente, una tarjeta inteligente por participante del programa es suficiente, con una pequeña reserva para sustituir las tarjetas extraviadas o que no funcionan correctamente. Los participantes pueden utilizar las mismas tarjetas para acceder a dinero en efectivo o bienes en todas las distribuciones, intervenciones e incluso proyectos.

- ¿Los participantes pueden utilizar las mismas tarjetas para múltiples transferencias? ¿Las tarjetas pueden cargarse con valores de manera remota?
- ¿Las tarjetas pueden contener varios monederos para diferentes intervenciones dentro de un mismo proyecto o entre proyectos (por ejemplo, un monedero para efectivo multipropósito y otro monedero para insumos agrícolas)?
- ¿Las tarjetas requieren tecnologías específicas o una marca específica para cada proyecto? ¿Hay existencias de tarjetas que puedan utilizarse?
- ¿Cuál es la tasa de pérdida/mal funcionamiento de las tarjetas utilizadas en proyectos anteriores? ¿Cuál es la fecha de vencimiento/período de validez de las tarjetas?
- ¿Los Gerentes de Programa y de la Cadena de Suministro tienen previsto recuperar las tarjetas de los participantes una vez finalizada la intervención/proyecto?

Cupones de papel

Normalmente, se necesitan muchos cupones en papel para transferir a los participantes el mismo valor total que se transferiría mediante tarjeta electrónica. Proporcionar varios cupones por distribución (por ejemplo, un talonario de cupones) permite a los participantes canjear sus cupones con varios proveedores y en distintos momentos. Del mismo modo, las denominaciones más pequeñas proporcionan más flexibilidad que las denominaciones más grandes. Es preciso evaluar las ventajas de un mayor número de cupones para los participantes y los mercados con los costos de adquirirlos y gestionarlos.

- ¿Cuál es el valor total de transferencia por destinatario para cada distribución?
- ¿Cuántas distribuciones habrá?
- ¿Los participantes de los programas canjearán sus cupones con varios proveedores o durante varios días? ¿Cuánta flexibilidad se requiere/desea?
- ¿Cuáles son las denominaciones adecuadas de los cupones, en función de los precios, la diversidad y las cantidades de bienes y servicios que vayan a adquirirse?
- ¿Cuál es la fecha de vencimiento/período de validez de los cupones?
- ¿Cuáles son los costos en dinero y tiempo del personal para imprimir, distribuir, cobrar y conciliar los cupones?

Evaluación de mercado

Las evaluaciones de mercado utilizan datos relacionados con el mercado para comprender el funcionamiento de un sistema de mercado, incluyendo:

1) Confiabilidad del mercado para transferir bienes (o servicios) de zonas con excedentes a zonas con escasez en respuesta a patrones de demanda, y
2) Posibles cuellos de botella que puedan tener que mitigarse o abordarse mediante intervenciones del proyecto.

Las evaluaciones de mercado detalladas **no** deben realizarse en la fase inicial posterior a una emergencia aguda (por ejemplo, un terremoto), cuando los mercados están desestabilizados y aumenta la competencia. Durante esta fase, debe darse prioridad a las evaluaciones rápidas de mercado y actualizarlas con frecuencia a medida que evoluciona el contexto. Una vez que un mercado determinado ha empezado a estabilizarse, que las personas desplazadas se han asentado (al menos temporalmente) y cuando los agentes del mercado (productores, transportistas, minoristas) han desarrollado estrategias para hacer frente a la situación, pueden iniciarse evaluaciones de mercado más detalladas.

Los mercados suelen ser extremadamente dinámicos y se adaptan rápidamente al contexto. La velocidad de estabilización de los mercados depende de varios factores, incluyendo: 1) la escala e intensidad de la catástrofe, 2) la experiencia previa de los agentes del mercado con una crisis similar, y 3) la fortaleza del mercado antes de la crisis.

El personal de la cadena de suministro y de programación participan en la evaluación de mercado, como se muestra en la figura abajo (consulte también el desglose de sus respectivos roles y responsabilidades en la sección Proceso de evaluación de mercado de este capítulo).

Lista de verificación de evaluación de mercado

LISTA DE VERIFICACIÓN

Evaluación de mercado

Antes de iniciar la evaluación de mercado, **el equipo de diseño de propuestas, con el apoyo del Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Identifica al equipo de evaluación de mercado y aclara sus roles y responsabilidades. El equipo debe estar compuesto por al menos un miembro del personal de programación y un miembro del personal del equipo de la cadena de suministro.
- ☐ Reúne los siguientes datos que se proporcionarán al equipo de evaluación de mercado:
  - ☐ Tipos de sistemas de mercado prioritarios para su evaluación (por ejemplo, qué mercados podrían verse afectados por crisis previstas o son importantes para alcanzar las prioridades del programa).
  - ☐ Tipos y cantidades de bienes y servicios que se entregarán a los participantes del proyecto (consulte Previsión y cuantificación para saber cómo se define esta información).
  - ☐ Especificaciones y requisitos de calidad de los bienes y servicios.
  - ☐ Áreas previstas de implementación del proyecto.
  - ☐ Duración prevista del proyecto.
  - ☐ Número aproximado de participantes del proyecto, desglosado por ubicación (si se conoce).
  - ☐ Información disponible sobre los sistemas de mercado, incluyendo limitaciones conocidas u otros problemas.

El **equipo de evaluación de mercado**:

- ☐ Define los objetivos de la evaluación de mercado, identificando las preguntas que hay responder y que guiarán el diseño y el enfoque de la evaluación.
- ☐ Traza un mapa de la estructura de mercado conocida y de los entornos de mercado de apoyo para cada sistema de mercado priorizado, teniendo en cuenta las características macro y micro (consulte Revisión de sistemas de mercado).
- ☐ Recopila y analiza datos secundarios de las fuentes de datos existentes (consulte Fuentes de información de mercado).
- ☐ Identifica las necesidades de información para remediar las lagunas de conocimiento sobre la estructura del mercado.
- ☐ Prepara el plan y las herramientas de recopilación de datos.
- ☐ Reúne los datos primarios (consulte Fuentes de información de mercado).
- ☐ Revisa y sintetiza los datos procedentes de fuentes primarias y secundarias.
- ☐ Realiza análisis, utilizando mapas de mercado, mapas de producción y flujo de comercio, calendarios estacionales y análisis de precios, según corresponda (consulte Herramientas de análisis de mercado).
- ☐ Realiza un perfil de evaluación de los riesgos del mercado (consulte Perfil de evaluación de riesgos del mercado).
- ☐ Redacta un informe con las observaciones, los riesgos identificados y las recomendaciones (consulte Informes de evaluación de mercado).
- ☐ Comparte los resultados con el equipo de propuestas (o proyecto) y participa en debates sobre cómo incorporar las observaciones.

Para obtener información sobre cómo realizar la evaluación de mercado, consulte las guías abajo. Tenga en cuenta que esto solo pretende ser una visión general de las evaluaciones de mercado. Consulte la Guía de

Información Mínima de Mercado u otros recursos para obtener orientación detallada sobre evaluaciones rápidas de mercado, herramientas y plantillas.

Revisión de sistemas de mercado

Las actividades de la cadena de suministro en un proyecto tienen el potencial de impactar en los sistemas de mercado. Cuando CRS adquiere o transfiere bienes (directamente o a través de efectivo y cupones), afecta la oferta y la demanda de bienes en el mercado local y también puede afectar la dinámica de poder existente en el mercado. Estos impactos pueden ser mínimos o significativos, positivos o negativos, y difieren según la modalidad de asistencia y otras estrategias de la cadena de suministro. En el cuadro abajo se comparan los impactos deseados en el mercado y sus riesgos y consecuencias potenciales por modalidad de mercado.

	CVA	Transferencias en donación[1]	Compra local[2]
Impactos deseados en el mercado	Aumentar la demanda efectiva de bienes y servicios disponibles en el mercado local por parte de los participantes del proyecto.	Resolver las deficiencias de cantidad o calidad de la oferta local. Reducir los precios hasta niveles accesibles.	Aumentar la demanda de bienes producidos localmente. Acortar las cadenas de suministro para las transferencias en donación (disminuir los costos monetarios y medioambientales).
Riesgos	Los suministros locales no pueden seguir el ritmo del aumento de la demanda, lo que provoca aumentos de precios o escasez de suministros.	Disminución de la demanda local de bienes disponibles localmente, lo que da lugar a excedentes de oferta.	Los suministros disponibles caen por debajo de la demanda local (o de los compradores existentes), lo que provoca aumentos de precios o escasez de suministros. Disminución de la competencia de un grupo de proveedores más pequeño.
Consecuencias si los riesgos se hacen realidad	A corto plazo Reducción del poder adquisitivo de los participantes **y** no participantes del programa (para los participantes del programa, debido a la disminución de los valores de transferencia de CVA)	A corto plazo Disminución de las ventas y los ingresos de productores y minoristas locales. A largo plazo Desincentivos potenciales para la producción y el comercio locales.	A corto plazo Menor disponibilidad y poder adquisitivo de los consumidores. Posible disminución de la calidad o incapacidad de cumplir las especificaciones.

[1] Las transferencias en donación pueden proceder de artículos en donación, de existencias preposicionadas o adquirirse a nivel local, regional o internacional. Esta columna se refiere únicamente a los impactos y consecuencias en los **mercados de distribución** (**no en los mercados de origen** de los bienes).

[2] La compra local se refiere a los impactos en el mercado de origen, independientemente de si la compra es local, regional o internacional con respecto al país en el que se distribuyen los bienes. En el caso de los bienes adquiridos en los mismos mercados en los que se distribuirán, será necesario considerar los impactos netos de la compra y las transferencias en donación.

La comprensión de los sistemas de mercado permite al personal de CRS anticipar los impactos de las intervenciones planificadas, mitigar los riesgos de causar daño y proteger los intereses de CRS, nuestros socios y los participantes del proyecto/programa. Las evaluaciones de mercado son una parte importante de la calidad de la programación y deben realizarse antes de diseñar proyectos que impliquen transferencias de recursos o compras.

Pueden realizarse evaluaciones de mercado para bienes y servicios clave en un sistema de mercado tal como aquellos a los que acceden directamente los participantes del proyecto/programa (por ejemplo, molienda de granos, mercados de vivienda) y aquellos utilizados por CRS para brindar asistencia (por ejemplo, prestadores de servicios financieros, operadores de dinero móvil y servicios de transporte).

- Para conocer los recursos desarrollados específicamente para evaluar a los Prestadores de Servicios Financieros (FSP) y otros servicios, consulte las Políticas, reglamentaciones y lineamientos al principio de este capítulo.

Nivel macro

A nivel macro, el equipo de evaluación de mercado intenta comprender el funcionamiento del mercado evaluado, incluyendo la infraestructura del mercado, el entorno normativo, el nivel de competencia, la integración y la inclusión financiera.

> En el contexto de esta sección, “macro” se refiere a todo el sistema de mercado y no a ubicaciones geográficas relativas a los lugares de intervención. La evaluación a nivel macro puede incluir los mercados locales, nacionales, regionales e internacionales (dependiendo del alcance de la evaluación), las fuentes de los bienes que ingresan a los mercados de intervención y la influencia de otros mercados en los precios y la disponibilidad en los mercados de intervención.

La figura abajo, adaptada de la Unidad 6: Programación de Transferencias de Efectivo de la *Certificación en Gestión de la Cadena de Suministro Humanitaria* del Fritz Institute/CILT, ofrece ejemplos de las características del mercado a nivel macro que pueden investigarse en función del contexto local, los objetivos de la evaluación y su alcance.

Fuente (adaptado de): *Fritz Institute/CILT. Evaluación Macro del Mercado Minorista "Unidad 3: Programación de Transferencias de Efectivo" Certificación en Logística Humanitaria. v3, 2017, pág. 20*

Nivel micro

A nivel micro, el equipo de evaluación de mercado examina las capacidades de los agentes del mercado y, si corresponde, su disposición a participar en las intervenciones del proyecto como vendedores de cupones, proveedores para compras locales o prestadores de servicios.

En el contexto de esta sección, "micro" se refiere al nivel dentro de la cadena de mercado (por ejemplo, minoristas) y no a la ubicación geográfica del proyecto o la evaluación. El proyecto puede involucrar a agentes del mercado fuera de la zona del proyecto, a través de licitaciones nacionales o regionales, o de asociaciones con el sector privado. El objetivo geográfico de la evaluación de mercado a nivel micro se basará en los resultados de la evaluación de mercado a nivel macro.

Las preguntas que deben responderse durante la evaluación a nivel micro incluyen:

Una evaluación de mercado **no** sustituye al proceso habitual de compra para la búsqueda y selección de proveedores. La evaluación de mercado a nivel micro puede generar una lista de proveedores potenciales para su evaluación y precalificación en la Lista Maestra de Proveedores. Pero el propósito de la evaluación del mercado a nivel micro es contribuir a los criterios de compra, las estrategias y las decisiones sobre la selección del mecanismo de respuesta más adecuado.

Fuentes de información de mercado

Las evaluaciones de mercado deben basarse tanto en datos secundarios como primarios.

Los **datos secundarios** son información que ya existe (procedente de adquisiciones recientes de CRS de otros proyectos, de estudios anteriores de CRS o generada por otras entidades). El equipo de evaluación del mercado coteja y sintetiza los datos secundarios.

Para obtener una lista y descripciones de las fuentes secundarias de información de mercado, consulte la Ayuda Práctica sobre Fuentes Secundarias de Monitoreo de Mercado. La figura abajo muestra otras fuentes de datos secundarios.

Los **datos primarios** son información que el equipo de evaluación de mercado debe recopilar directamente (si es necesario).

Las siguientes son fuentes de datos primarios que pueden utilizarse para la evaluación de mercado:

Entrevistas con informantes clave

Los informantes clave pueden proporcionar información de alto nivel sobre tendencias, flujos de mercado y cuellos de botella conocidos.

Los informantes clave pueden incluir:

- Personal de CRS y sus socios.
- Organizaciones industriales o comerciales, miembros de comités de mercado y representantes de cooperativas de comerciantes/productores.
- Departamentos del gobierno local.
- Agencias de UN y otras NGO con conocimiento potencial del mercado.
- Bancos y otras instituciones financieras.
- Líderes locales y representantes de la comunidad.

Entrevistas con agentes del mercado

El proceso de recopilación de datos debe comenzar con los productores/proveedores/comerciantes minoristas de los mercados locales en los que podrían tener lugar las intervenciones, y continuar con los comerciantes mayoristas que operan en fases anteriores a los minoristas locales (o posteriores a los productores) y otros agentes del mercado, según sea necesario.

Grupos motivacionales con hogares y comunidades

Los grupos motivacionales deben reunir información sobre el acceso al mercado, los bienes y servicios disponibles en esos mercados, los precios y la calidad de esos bienes o servicios, y cualquier otra información útil. El personal de programación debe dirigir los grupos motivacionales. La información recopilada en los grupos motivacionales debe desglosarse por género y otras consideraciones demográficas.

Es importante triangular los datos recibidos de las tres categorías de fuentes primarias. Pueden encontrarse herramientas, plantillas y cuestionarios para recopilar datos primarios en la Guía de Información Mínima de Mercado de CRS y en la Guía de Evaluación Multisectorial de Mercado del UNHCR.

Perfil de evaluación de riesgos del mercado

Los equipos de evaluación deben documentar las amenazas y los riesgos identificados durante el proceso de evaluación de mercado. Las amenazas potenciales basadas en el mercado y los riesgos resultantes incluyen los identificados en el mercado, la cadena de suministro, con los agentes del mercado, la infraestructura, la variabilidad en el proceso y el acceso al mercado para las poblaciones destinatarias. Estos riesgos se

consolidan con otros riesgos identificados durante otras partes del análisis de respuesta. Para obtener más información, consulte la sección Evaluación de amenazas y riesgos.

Herramientas de análisis de mercado

El equipo de evaluación de mercado –que incluye personal de programación, cadena de suministro, seguridad y otros – debe reunirse para revisar y analizar los datos de evaluación de mercado, determinar las observaciones clave y hacer recomendaciones alineadas con las observaciones clave.

> El análisis de mercado es un proceso continuo y repetido, no una actividad única. El equipo de evaluación de mercado debe reunirse periódicamente para debatir los nuevos datos e identificar las áreas en las que se necesita más información.

Las herramientas que se comentan en las siguientes subsecciones pueden ser útiles para analizar la información de mercado, pero no es obligatorio utilizarlas en todos los estudios de mercado y puede que no sean necesarias en todos ellos. En algunos casos, después de la revisión inicial de los datos secundarios, resulta útil crear mapas preliminares del sistema de mercado y mapas de producción y flujo de comercio que reúnan la información que ya se conoce, identifiquen las lagunas y destaquen los mercados, los productos básicos y los agentes del mercado importantes para una investigación más profunda.

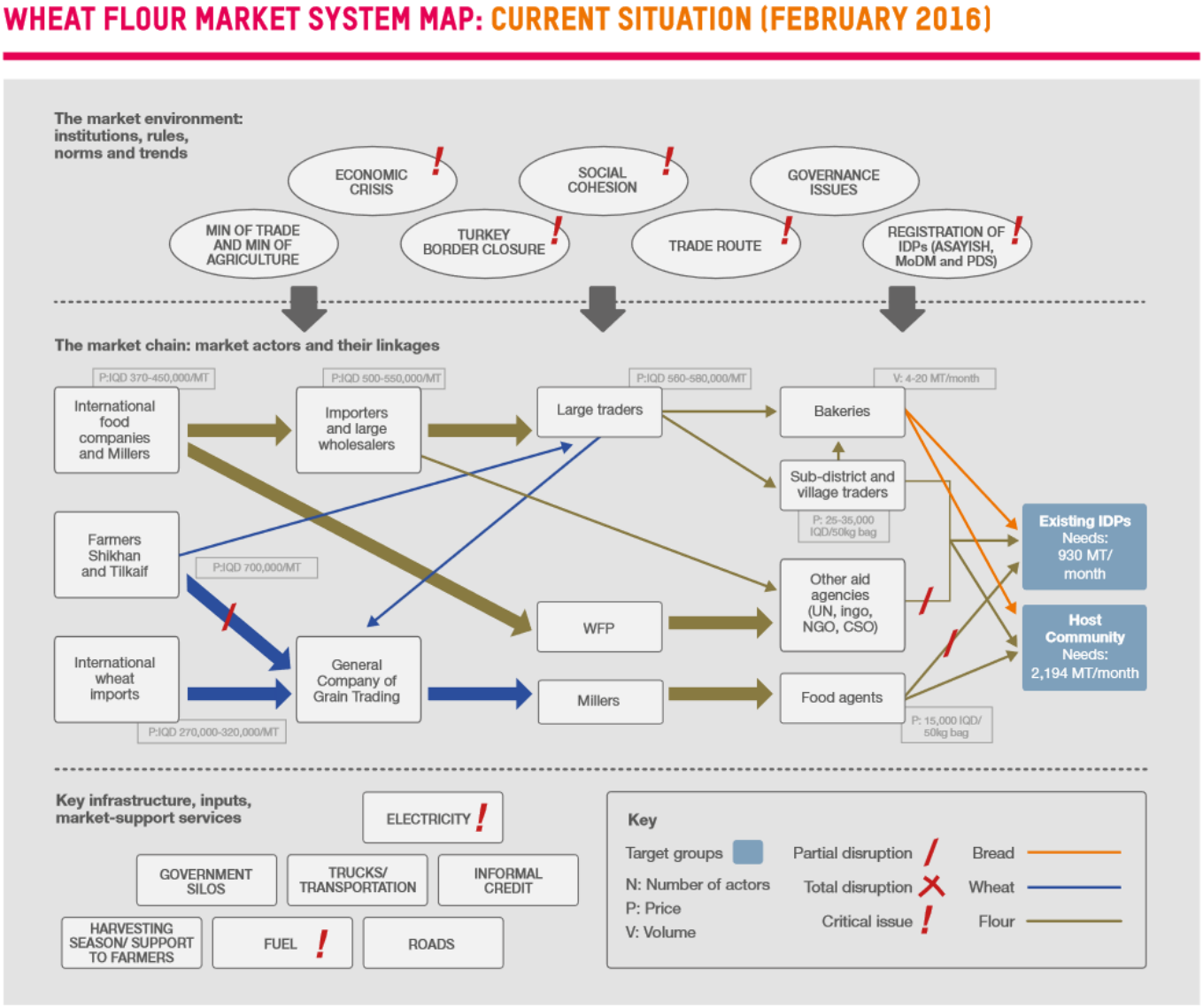
Mapas de sistemas de mercado

Un mapa de mercado describe cómo funciona un sistema de mercado, en un momento determinado, para un bien definido o un grupo de bienes relacionados. El mapa de mercado traza todo el sistema de mercado, como se muestra en la figura abajo.

Los mapas de mercado son útiles para mostrar los puntos débiles y los cuellos de botella (reales o potenciales) de la cadena de suministro. Los mapas de mercado deben actualizarse a medida que se dispone de nueva información o cambia el contexto del mercado. Para obtener más información sobre cómo

crear un mapa de sistema de mercado, consulte el Kit de Herramientas EMMA, el Análisis de Mercado Previo a la Crisis (PCMA) o la Guía de Análisis de Mercado del CaLP (MAG).

La figura abajo es un ejemplo de mapa de mercado de referencia para la harina de trigo en Irak.



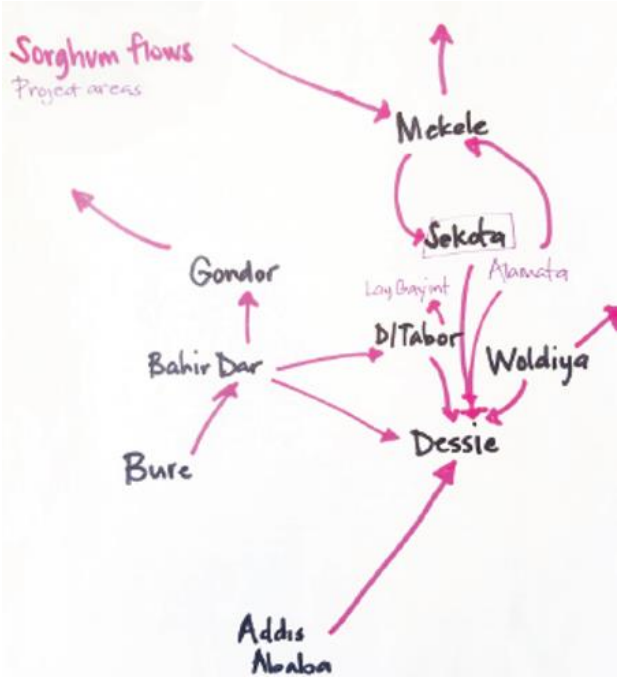
Fuente: Saint, Emmeline, et al. "Mapa del Sistema de Mercado de la Harina de Trigo: Situación Actual (febrero de 2016)". *Análisis de Mercado Previo a la Crisis: Sistemas de Mercado de Crédito, Agua Potable y Harina de Trigo*. OXFAM, Comité Internacional de Rescate y UNDP, 2016, pp. 12.

Mapas de producción y flujo de comercio

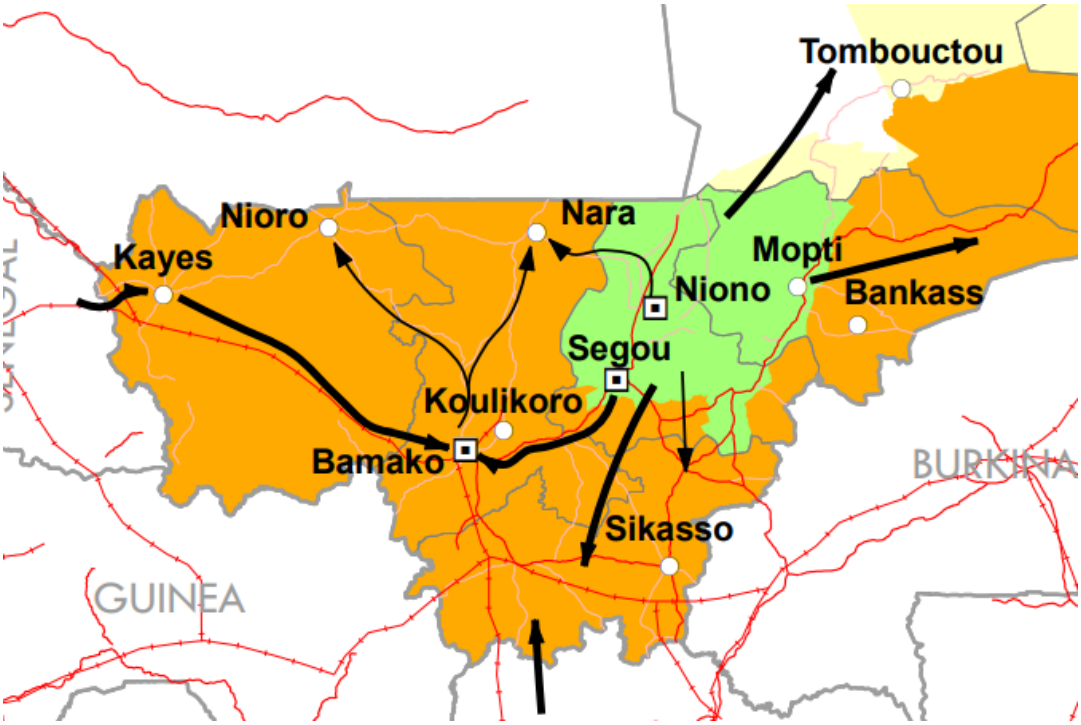
Los mapas de zonas de producción y flujo de comercio captan la geografía de las redes de mercado de un producto en cada país o región. Estos mapas incluyen las zonas con excedentes y con escasez, las ciudades con mercados clave, los puntos de comercio transfronterizo y los flujos de comercio. Estos mapas también identifican mercados importantes que deben incluirse en la evaluación de mercado o en las actividades de monitoreo de mercado en curso, especialmente porque las zonas de producción y los flujos de comercio pueden cambiar con las estaciones.

Los mapas de producción y flujo de comercio pueden ser sencillos o sofisticados.

La figura abajo muestra un mapa dibujado a mano de los flujos de sorgo en Etiopía.



La figura siguiente es un ejemplo de un mapa de flujo de comercio de arroz en Malí.



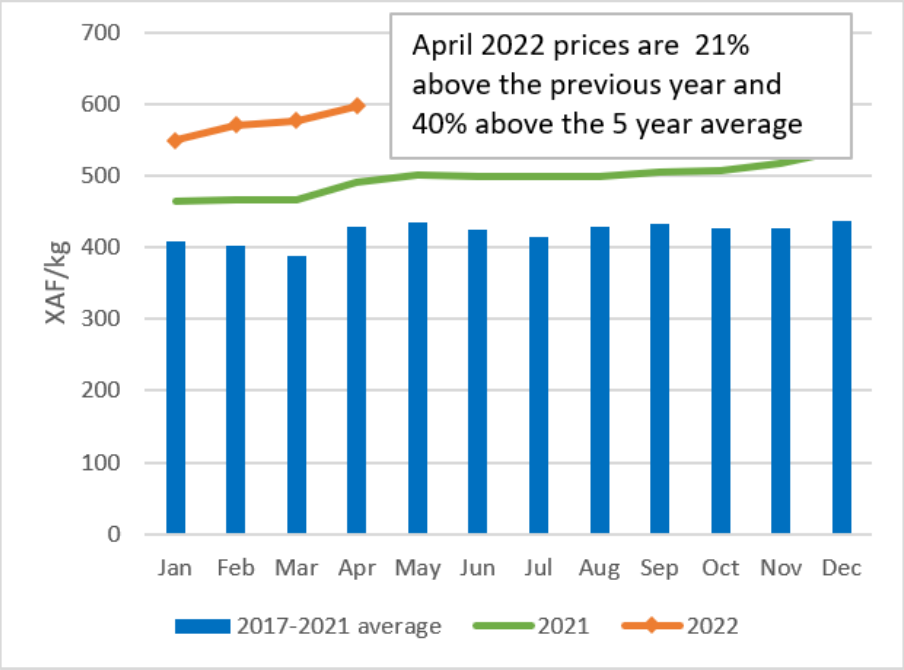
Fuente: USAID. "Mapa de Producción y Flujo de Mercado: Arroz de Malí". FEWS.NET.
https://fews.net/sites/default/files/documents/reports/ml_fullmap_rice_norm.pdf

En el sitio de la Red de Sistemas de Alerta Temprana contra la Hambruna (FEWS.net) pueden encontrarse numerosos mapas de producción y flujo de comercio.

Gráficos de precios

El precio es el costo o valor de un bien o servicio. Siempre que sea posible, los precios deben analizarse a través del tiempo, en distintos lugares del mercado, tipos de bienes y niveles de la cadena de suministro minorista (por ejemplo, producción, distribución, etc.).

La figura abajo es un ejemplo de gráfico de precios que muestra los precios en XAF/kg de arroz importado en Yaundé, Camerún.



Calendarios estacionales

Las variaciones estacionales de los precios y los mercados pueden deberse a la producción anual, el clima y los patrones de empleo. Es necesario tener en cuenta la estacionalidad a la hora de evaluar el mercado y diseñar las intervenciones, al tiempo que se mitigan los riesgos de perjudicar el mercado local.

A lo largo del año se producen cambios predecibles en los precios debido a la estacionalidad. Por ejemplo, los precios de los alimentos suelen aumentar antes de una cosecha (cuando se reducen las existencias) y disminuir después de la cosecha (cuando aumenta la oferta de alimentos en los mercados). La estacionalidad también afecta a otras categorías de bienes, como los suministros médicos y los insumos agrícolas.

La figura abajo es un ejemplo de calendario estacional de precios.

Event	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Input purchases												
Main harvest												
Agricultural day labor available												
Flood season												
High prices												
HH consumes own production												
Trade volumes	High	High			Low	Low	Low	Low		High	High	High
Expected price pattern	⇔	⇧	⇔	⇩	⇩	⇩	⇔	⇔	⇔	⇧	⇧	⇧

Fuente: Catholic Relief Services. 2020. MARKit: Kit de Monitoreo, Análisis y Respuesta al Mercado. 2.ª edición. Baltimore: CRS

Informes de evaluación del mercado

Los informes de evaluación de mercado deben abordar toda la información reunida durante el proceso de evaluación de mercado, incluyendo:

- los objetivos de la evaluación y las preguntas clave;
- una descripción de la metodología utilizada para la recopilación de datos;
- las principales observaciones y resultados; y
- las conclusiones y recomendaciones.

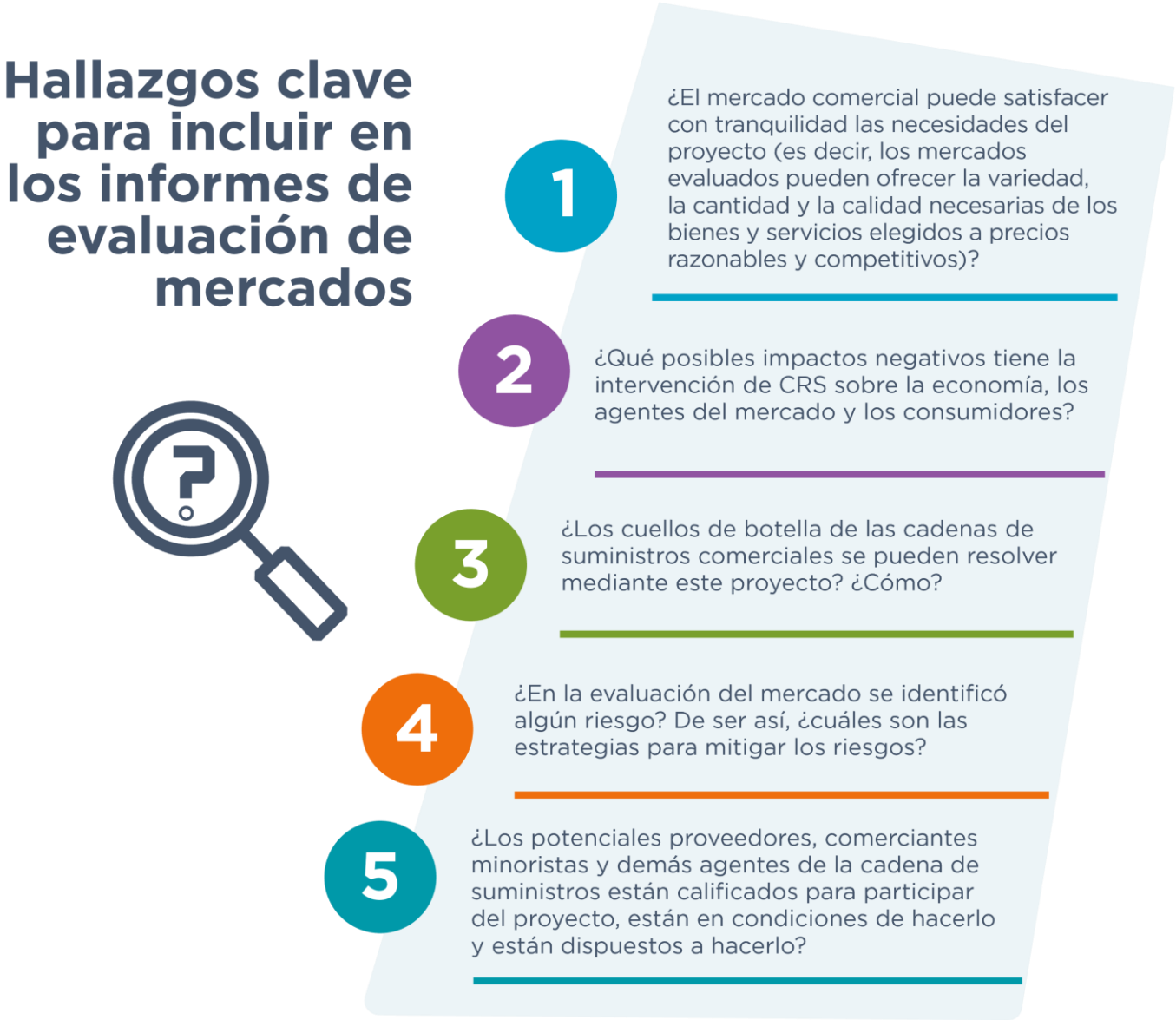
El equipo de evaluación de mercado debe evitar recomendar intervenciones específicas basadas únicamente en la evaluación de mercado, ya que estas se basarán en factores como las preferencias de los participantes, la disponibilidad de mecanismos seguros y accesibles de prestación de servicios de CVA, las normas/restricciones gubernamentales sobre modalidades específicas, etc.

Es una buena práctica compartir las observaciones del informe con otras NGO, organismos de las UN y grupos/clústers de trabajo pertinentes.

Un informe de evaluación de mercado debe ser conciso y utilizar tablas, mapas y gráficos para presentar la información.

Si se evalúan varios sistemas de mercado, cada uno de ellos debe describirse por separado y estar seguido de un resumen consolidado de los resultados y las recomendaciones.

La **sección de observaciones/resultados clave del informe** debe responder a las preguntas identificadas al inicio de la evaluación, detalladas en la figura abajo.



En la **sección de conclusiones y recomendaciones del informe** deben exponerse las oportunidades y limitaciones del mercado en la potencial respuesta. Abajo se ofrecen ejemplos de dichas oportunidades y limitaciones en diferentes contextos con diferentes productos básicos.

- Los productores locales pueden suministrar hasta “n” toneladas métricas de maíz por temporada.
- Se espera que el aumento de la demanda que generarían las transferencias de efectivo tenga un impacto insignificante en los precios o la disponibilidad.
- Los materiales de aluminio para tejados que se venden en los mercados locales no cumplen las normas de calidad recomendadas por el clúster nacional (es decir, concentraciones geográficas de proveedores interconectados de dichos materiales).

Puede encontrarse más información y herramientas para los informes de evaluación de mercados en el Centro de Recursos para CVA (consulte la publicación Evaluaciones de Mercado de la serie Keep It Simple de CRS).

Evaluación de logística

Una evaluación de logística proporciona información importante sobre los siguientes aspectos durante la fase de diseño y a lo largo del ciclo de vida del proyecto:

- la complejidad de la cadena de suministro necesaria para suministrar bienes y servicios a la población destinataria;
- la modalidad de respuesta más adecuada y eficaz;
- el presupuesto de logística.

Deben revisarse y actualizarse periódicamente las evaluaciones de logística durante la fase de implementación, sobre todo si se producen cambios en el contexto/infraestructura local, si se alquilan nuevas oficinas o instalaciones de almacenamiento, si se amplían las actividades de la cadena de suministro o para apoyar a nuevos socios.

Componentes de la cadena de suministro

A continuación se indican los principales componentes logísticos que deben evaluarse durante una evaluación de logística.

- Disponibilidad de infraestructuras logísticas en todo el país, especialmente en la zona de intervención (por ejemplo, puertos marítimos, aeropuertos y aeródromos, carreteras, puentes, ferrocarriles, vías navegables/puertos, instalaciones de almacenamiento, etc.).

> La evaluación de logística puede y debe incluir a varios países según sea necesario (por ejemplo, cuando el proyecto afecta a países sin litoral que reciben importaciones a través de puertos marítimos y compras regionales).

- Disponibilidad y costos de los modos de transporte y los prestadores de servicios de transporte (por ejemplo, camiones pesados, ferrocarril, embarcaciones, aviones, etc.).
- Disponibilidad y capacidad de los vehículos ligeros y pesados propiedad de CRS.
- Capacidad de las instalaciones de almacenamiento alquiladas actualmente e identificación, ubicación y precios de instalaciones de almacenamiento adicionales.
- Requisitos locales y nacionales para el transporte de bienes (por ejemplo, reglamentos de importación y despacho de aduana, otras regulaciones locales pertinentes, etc.).
- Ubicación geográfica y capacidad de los puntos de prestación de servicios propuestos.
- La situación de seguridad actual y cualquier amenaza logística y los riesgos asociados.

Complejidad de la cadena de suministro

La complejidad de las cadenas de suministro varía de simples a muy complejas, como se muestra en la siguiente figura:

En los países en los que ya existen proyectos con componentes de cadena de suministro, ya debería haber una evaluación de logística disponible. Si es así, el **Gerente de Logística** puede revisar y actualizar la evaluación de logística para los nuevos proyectos que se diseñen.

La Evaluación Rápida de Logística (LRA) es una herramienta sencilla que puede utilizarse para orientar y documentar los resultados de la evaluación. El Clúster de Logística (LC) también ofrece Evaluaciones de Capacidad Logística (LCA) detalladas para muchos países y proporciona plantillas genéricas y orientaciones que pueden utilizarse.

Lista de verificación de evaluación de logística

LISTA DE VERIFICACIÓN

Proceso de evaluación de logística

Durante la evaluación de logística, el personal de la cadena de suministro y el personal de programación deben trabajar juntos para compartir información e hipótesis.

Los **miembros de programación del equipo de propuestas** y el **Gerente de la Cadena de Suministro:**

- ☐ Comparten los parámetros del proyecto (por ejemplo, los bienes o servicios propuestos en estudio, la zona de intervención, el número y la ubicación propuestos de los puntos de prestación de servicios y las nuevas ubicaciones de las oficinas, etc.) con el Gerente de Logística.

El **Gerente de Logística**, con el apoyo de otros miembros del equipo de logística:

- ☐ Prepara las herramientas y plantillas que se utilizarán para la evaluación de logística.
- ☐ Traza un mapa de las infraestructuras conocidas del país, incluida la ubicación de puertos, aeropuertos, carreteras, puentes y vías navegables (pueden descargarse mapas útiles del sitio web del Clúster de Logística (LC)).
- ☐ Recopila y analiza datos secundarios de fuentes de datos existentes para completar la información de las herramientas/plantillas de evaluación de logística (como punto de partida, consulte las Evaluaciones de Capacidad Logística (LCA) en el sitio web del Clúster de Logística (LC)).
- ☐ Identifica las necesidades de información para remediar las lagunas de conocimiento sobre la infraestructura de logística.
- ☐ Entrevista a organizaciones similares, miembros del Clúster de Logística, agentes de aduana, agentes portuarios u otras partes identificadas que puedan proporcionar la información faltante.
- ☐ Redacta un informe resumido con las observaciones, los riesgos identificados y las recomendaciones.
- ☐ Comparte los resultados de la evaluación de logística con el equipo de propuestas.

Evaluación de compras

La evaluación de compras muestra a los responsables de la toma de decisiones los efectos previstos de los distintos enfoques de abastecimiento y modalidades de respuesta sobre el costo, las necesidades de recursos, las amenazas y los riesgos antes de determinar las estrategias definitivas.

El personal de compras reúne la información mediante los procesos de previsión y cuantificación, evaluación de mercado y evaluación de logística para analizar las diferentes opciones de abastecimiento y contratación para cada tipo de bien o servicio que se vaya a suministrar a los participantes del programa (es decir, D-goods y servicios de entrega de CVA).

OPCIONES DE ABASTECIMIENTO

Al momento de decidir si obtener bienes a nivel local, regional o internacional, es importante comparar el precio local, el precio mayorista y el **precio paritario de importación (IPP)**. Las grandes diferencias entre el IPP y los precios locales pueden ser el resultado de una funcionalidad e integración deficientes del mercado, lo que podría afectar la viabilidad de las modalidades de respuesta basadas en el mercado.

Para obtener información detallada sobre cómo calcular el IPP, consulte la Ayuda Práctica sobre Precios Paritarios de Importación.

La tabla abajo es un ejemplo de un análisis sencillo del IPP para tres tipos diferentes de bienes en un mismo momento.

¿Qué es el precio de paridad de importación (IPP)?

"Equivalente al precio de un producto en el mercado internacional, pasado a la moneda local, más los costos de transporte, impuestos y demás gastos para el comprador si se lo importa".

Fuente: Albu, Mike. *Kit de Herramientas de Mapeo y Análisis de Mercado de Emergencia.* Warwickshire, Practical Action Publishing Ltd, Oxfam GB, 2010, pp. 202.

	UNIDADES	PRECIO LOCAL	PRECIO MAYORISTA	PRECIO PARITARIO DE IMPORTACIÓN (IPP)
Arroz	toneladas métricas	651 USD	600 USD	400 USD
Azúcar	toneladas métricas	878 USD	800 USD	792 USD
Mantas	fardo (100 mantas)	55 USD	54 USD	51 USD

Fuente (adaptado de): Fritz Institute/CILT. Estructuración de Resultados. "Unidad 6: Programación de Transferencias de Efectivo" *Certificación en Logística Humanitaria*. v3, 2017, pág. 33.

En el ejemplo arriba, la gran variación entre el precio local y el IPP del arroz indica que el mercado local del arroz no está bien integrado y, por tanto, es menos probable que responda a los cambios en la demanda. Esto es una señal de alarma de que el valor que aporta el arroz local en relación con el importado no está justificado por el mayor costo del arroz local. El análisis de IPP arriba también indica que, aunque los IPP del azúcar y las mantas son ligeramente inferiores a los precios locales, aportan más valor que los productos importados, debido a la participación de agentes del mercado local y a la inyección de efectivo en el mercado local.

Los resultados del análisis de paridad de importaciones pueden llevar a diferentes recomendaciones de abastecimiento por tipo de bien (por ejemplo, importación de arroz y transferencias de efectivo o compra local para otros alimentos).

OPCIONES DE CONTRATACIÓN

Los distintos tipos de contratos e instrumentos de contratación tienen diferentes repercusiones en los costos, los plazos y el cumplimiento de los objetivos del proyecto (consulte Tipos de contratos e Instrumentos de contratación en el capítulo Compras).

Los factores más comunes que determinan el tipo de contrato y el instrumento de contratación son:

- la complejidad del bien o servicio,
- el valor total del contrato, y
- la probabilidad de que CRS necesite continuamente ese mismo bien o servicio.

El análisis de los costos y beneficios de las distintas opciones de contratación para su presentación a los responsables de la toma de decisiones puede mostrar que algunas opciones de contratación no son viables o conllevan cierto riesgo.

En algunos casos, pueden ser preferibles las asociaciones con agentes del sector privado sobre las relaciones contractuales/transaccionales con proveedores, para reforzar los sistemas de mercado o lograr resultados más sostenibles. Esto puede ser una justificación para el abastecimiento por proveedor único o el aumento de los costos, y debe incluirse en la propuesta para recibir el permiso del donante. Para obtener más información, consulte el capítulo Compras y la Guía de Participación del Sector Privado (PSE) de CRS.

LISTA DE VERIFICACIÓN

Evaluación de opciones de contratación

Para analizar las opciones de contratación, el **personal de compras**:

- ☐ Identifica las diferentes opciones de contratación que podrían utilizarse para adquirir y suministrar D-goods y servicios de CVA. Las opciones de contratación pueden caracterizarse por:
  - El producto o servicio a adquirir.
  - La relación existente con el proveedor (por ejemplo, acuerdo marco, asociación con el sector privado, etc.), según corresponda.
  - Restricciones específicas de la situación (por ejemplo, tipos de proveedores, zonas geográficas, etc.).

Todas las potenciales opciones de contratación deben adherirse a las políticas y normas de CRS y de los donantes que figuran en el capítulo Compras.

- ☐ Para cada opción de contratación:
  - Describe las implicaciones para los requerimientos de recursos; disponibilidad, confiabilidad y calidad de productos; consideraciones de oportunidad y plazos; y otras consideraciones relevantes.

Los datos para este análisis proceden de las evaluaciones de mercado, la evaluación de logística, las experiencias de contratación anteriores, las manifestaciones de interés (EOI), etc.

Las implicaciones deben presentarse de forma objetiva, sin valores ni juicios (por ejemplo, “plazos de entrega de dos semanas” en lugar de “plazos de entrega demasiado lentos”).

  - Destaca los riesgos clave que afectan la viabilidad de cada opción, con potenciales estrategias de mitigación.
- ☐ Resume la comparación de las opciones de contratación y los riesgos asociados en el informe de evaluación de compras y lo comparte con el equipo de propuestas.

La siguiente tabla muestra las implicaciones de tres opciones de contratación diferentes que se detallan abajo y que se identificaron para adquirir arroz para un proyecto de alimentación escolar.

a. Licitaciones restringidas de arroz producido localmente por grupos de productores cercanos a las escuelas (**Grupos de productores**)
b. Licitaciones restringidas de arroz producido localmente por molineros de tamaño medio (**Molineros**)
c. Licitación competitiva nacional (NCB) de arroz importado (**Importadores/Mayoristas**).

	a. Grupos de productores	b. Molineros	c. Importadores/ Mayoristas
Estimación de proveedores necesarios para cumplir requisitos	8-20 grupos de productores (dependiendo del tamaño y la capacidad de los grupos)	1 molinero del condado de Lofa puede satisfacer alrededor del 50 % de las necesidades del proyecto	1-2 importadores/mayoristas
Estimación del grupo de proveedores	60-100	1 molinero	10 importadores, 20+ mayoristas
Enfoque de contratación	Licitaciones restringidas	Proveedor único Participación del Sector Privado (PSE) potencial	Licitación pública nacional
Producto recibido	Arroz molido tradicionalmente	Arroz molido industrialmente procedente de agricultores locales de Lofa y condados circundantes	Arroz parbolizado procedente de la región de África Occidental Certificaciones de calidad (pruebas realizadas antes de que los bienes entren en Liberia)
Costo promedio	360 USD/tonelada métrica Más entrega en las escuelas	340 USD/tonelada métrica Más entrega en ubicación central	325 USD/tonelada métrica Más entrega en ubicación central
Consideraciones/ implicaciones	• La mayoría de los grupos tienen poca o ninguna experiencia con las pruebas de calidad; 3 grupos tienen actualmente contratos que requieren pruebas • El arroz está disponible en enero y suele venderse antes de abril • Los productores pueden aumentar la producción de arroz si se firman contratos antes de la temporada de siembra • Gran variación en la capacidad de los grupos • Algunos grupos tienen experiencia con licitaciones, otros no • Múltiples contratos para gestionar	• El molino requiere inversiones para aumentar la capacidad de procesamiento • Experiencia limitada con pruebas de calidad • El molino dispone de una fuente confiable de insumos de arroz a través de contratos anticipados con productores locales; el molino proporciona financiación e insumos a los agricultores contratados • Requiere un contrato antes de la temporada de siembra • Experiencia previa con contratos de alimentación escolar • Puede entregar en almacenes	• Fuente de suministro confiable • Requiere un almacén central • CRS gestiona el transporte a las escuelas • 1-2 contratos para gestionar • Plazo de entrega promedio de 2 semanas • CRS/socios deben gestionar los almacenes centrales y la entrega de bienes a las escuelas

	a. Grupos de productores	b. Molineros	c. Importadores/ Mayoristas
	• No hay requisitos de almacenamiento centralizado ni de transporte a las escuelas	centralizados o regionales • CRS/socios deben gestionar los almacenes centrales y la entrega de bienes a las escuelas	

Para obtener más información sobre los diferentes enfoques de contratación y sus ventajas y desventajas, consulte el capítulo Compras y la Unidad 3 – Compras de la Certificación en Logística Humanitaria (CHL).

Lista de verificación de evaluación de compras

LISTA DE VERIFICACIÓN

Proceso de evaluación de compras

Los **miembros de programación del equipo de propuestas**, con el apoyo del **Gerente de la Cadena de Suministro**, facilitan la siguiente información al **Gerente de Compras** y al **equipo de compras**:

- ☐ Tipos, cantidades, especificaciones y requisitos de calidad de los bienes y servicios que se entregarán a los participantes del proyecto (para conocer las definiciones de estos datos, consulte Previsión y cuantificación).
- ☐ Áreas probables de implementación del proyecto.
- ☐ Duración prevista del proyecto.
- ☐ Número estimado de participantes del proyecto (si se conoce), desglosado por ubicación.
- ☐ Información disponible sobre el mercado, incluyendo riesgos, limitaciones o preocupaciones conocidos.
- ☐ Resultados, recomendaciones, amenazas y riesgos identificados durante las evaluaciones de mercado y logística.
- ☐ Modalidades de respuesta preliminares en estudio.

Antes de iniciar el análisis, el **Gerente de Compras**:

- ☐ Identifica los acuerdos marco existentes con proveedores a nivel nacional, regional y global que puedan ser relevantes.
- ☐ Confirma con el equipo de programación si existen objetivos específicos de Desarrollo de Sistemas de Mercado (MSD) o de Participación del Sector Privado (PSE). Para obtener más información, consulte el Manual de Participación del Sector Privado (PSE) de CRS y el Enfoque para el Desarrollo de Sistemas de Mercado (MSD) para Escala, Inclusión, Resiliencia, Gestión Ambiental y Cohesión Social de CRS.
- ☐ Determina si las relaciones existentes con los agentes del sector privado deben tenerse en cuenta en el análisis.
- ☐ Consulta al Jefe de Programación para obtener una lista de relaciones de PSE activas en todos los proyectos y ubicaciones.

Bajo la dirección del **Gerente de Compras**, el **equipo de compras**:

- ☐ Identifica potenciales proveedores de la Lista Global de Proveedores Aprobados.
- ☐ Investiga el precio paritario de importación (IPP) de los bienes propuestos que se tiene en cuenta en el diseño del proyecto y lo compara con los precios mayoristas o locales. Para obtener más información sobre los IPP, consulte Opciones de abastecimiento.
- ☐ Analiza las opciones de contratación para las modalidades de respuesta en estudio (por ejemplo, compra local, regional o internacional, existencias preposicionadas o CVA). Para obtener más información sobre este análisis, consulte Opciones de contratación.
- ☐ Redacta un informe resumido con las observaciones, las amenazas y los riesgos identificados y las recomendaciones de la evaluación de compras.
- ☐ Comparte los resultados y recomendaciones con el equipo de propuestas.

La evaluación de compras es un proceso repetido, con niveles de detalle cada vez mayores y recomendaciones más firmes a medida que se reduce la lista de potenciales modalidades de respuesta (según lo permitan los recursos).

Evaluación de amenazas y riesgos

Durante la fase de diseño del ciclo de vida del proyecto, deben identificarse y evaluarse las amenazas y los riesgos potenciales para la cadena de suministro. Cualquier amenaza que se detecte durante la evaluación del mercado, la evaluación de logística, la previsión y cuantificación, y la evaluación de compras debe añadirse al registro de riesgos del proyecto y al **registro de riesgos** de la cadena de suministro. Estos registros de riesgos deben tenerse en cuenta durante la Puesta en marcha y revisarse y actualizarse con frecuencia durante el ciclo del proyecto.

¿Qué es un registro de riesgos?

Un repositorio donde se compilan todos los posibles riesgos y amenazas, y las respuestas correspondientes.

La figura abajo muestra ejemplos de amenazas a la cadena de suministro.

El personal de la cadena de suministro debe coordinar con el personal de seguridad, según corresponda, para determinar las amenazas y los riesgos relacionados con la inseguridad.

Los pasos para el análisis de amenazas y la evaluación de riesgos se detallan abajo.

1. Determinar la puntuación de riesgo para cada riesgo indicado, incluyendo la probabilidad de que el riesgo ocurra y el impacto del riesgo si ocurre.
2. Desarrollar estrategias de mitigación para los riesgos de alta probabilidad y alto impacto. Si no es posible mitigar el riesgo hasta un nivel aceptable, puede ser necesario considerar otras modalidades de respuesta.
3. Incorporar los factores de riesgo a la estrategia de monitoreo del mercado, con indicadores claros y umbrales que permitan adaptar la estrategia de programación en caso necesario.

Selección de la respuesta

El propósito de este paso es reunir todas las piezas de las diversas evaluaciones y análisis para hacer una recomendación fundamentada a los responsables de la toma de decisiones sobre los detalles clave del diseño del proyecto. Este paso está dirigido por el personal de programación, con aportes críticos del personal de la cadena de suministro sobre las necesidades de recursos, la viabilidad, las amenazas y los riesgos de la respuesta seleccionada.

Abajo se exponen las mejores prácticas para la selección de la respuesta.

- La idoneidad de una respuesta seleccionada depende del contexto y debe indicarse explícitamente en la justificación de las opciones de respuesta recomendadas. En contextos volátiles, la respuesta seleccionada puede cambiar a medida que se actualizan las evaluaciones en el proceso de análisis de la respuesta o se dispone de nueva información sobre la validez de la respuesta seleccionada.
- Deben establecerse sistemas de monitoreo del mercado para controlar las hipótesis y amenazas clave que se identifiquen mediante las evaluaciones en el proceso de análisis de la respuesta.
- El equipo de diseño debe identificar los umbrales que pueden dar lugar a cambios en las modalidades u otros aspectos del diseño. Estos umbrales pueden incluir los precios, el estado de la seguridad alimentaria y otros indicadores de proceso/insumos y resultados.

Factores a tener en cuenta

A la hora de seleccionar las opciones de compras más apropiadas (por ejemplo, opciones de abastecimiento, tipo de contrato e instrumento de contratación para el proyecto) y –en el caso de los proyectos con componentes de CVA– las modalidades de transferencia, distribución o mecanismos de entrega de CVA, deben tenerse en cuenta múltiples factores. Estos factores pueden agruparse en las categorías indicadas en el siguiente gráfico.

1 Necesidades y preferencias de los participantes

- ¿La modalidad de respuesta satisface las necesidades identificadas de los participantes del programa?
- ¿Qué respuesta prefieren las mujeres, los hombres, las muchachas y los muchachos?
- ¿La respuesta ayuda de manera equitativa a estos grupos de participantes?

2 Objetivos del programa

- ¿La modalidad de respuesta permite cumplir con los objetivos del programa?
- ¿Atiende las causas subyacentes del problema identificado?
- ¿Satisface las necesidades urgentes y crónicas de la fase respectiva del proyecto (emergencia, recuperación, desarrollo)?
- ¿Se necesita un cambio de comportamiento para alcanzar los resultados buscados?
- ¿Existen efectos multiplicadores positivos?

3 Compatibilidad con el mercado y fortalecimiento del mercado

- ¿La respuesta ayuda o (preferentemente) fortalece a las economías y los mercados locales?
- ¿Las condiciones del mercado admiten esta modalidad?
- ¿Los participantes tienen acceso confiable y equitativo a los mercados?
- ¿Los bienes o servicios con la calidad que exige CRS están disponibles en la cantidad necesaria y a precios aceptables?
- ¿Los proveedores pueden suministrar los bienes o servicios dentro de los plazos del programa?
- ¿Los actores del mercado pueden reponer los bienes para satisfacer la demanda?

4 Viabilidad y capacidad organizativa

- ¿La respuesta es posible dentro del plazo?
- ¿Hay disponibles mecanismos fuertes de efectivo/cupones/especie?
- ¿CRS y los socios pueden ofrecer la respuesta con rapidez, eficiencia y seguridad?
- ¿El donante o el gobierno impone restricciones para este tipo de respuesta?

5 Seguridad y riesgo

- ¿La respuesta se puede ofrecer brindando seguridad al personal, los socios y los participantes del programa?
- ¿Se puede eliminar o mitigar riesgos como los de malversación, fraude, abuso, alteraciones del programa, etc.?

6 Rentabilidad

- ¿La respuesta genera un impacto que justifica el costo?
- ¿Se puede justificar costos superiores para opciones de compra/respuesta que mejoren la sustentabilidad y el cuidado ambiental, fortalezcan los mercados o incrementen la cohesión social?
- ¿Alguna respuesta en particular tendrá efectos multiplicadores en la economía local?
- ¿La rentabilidad se evalúa teniendo en cuenta no solo el precio mínimo de compra, sino en la máxima eficiencia y eficacia de la compra?

La importancia otorgada a cada una de estas categorías (o a sus componentes) variará en función del contexto, la fase del proyecto y los objetivos.

- En una respuesta de emergencia, la capacidad organizativa existente puede tener más peso para una puesta en marcha más rápida.
- En los programas de desarrollo a más largo plazo, los objetivos de programación y la rentabilidad pueden tener más peso para reforzar la capacidad organizativa a lo largo de la duración del proyecto.

Modalidades mixtas

La forma más eficaz y eficiente de satisfacer las necesidades de los participantes del programa puede ser a través de una única modalidad o mediante un enfoque híbrido con modalidades mixtas. Cualquiera de los factores considerados en el proceso de análisis de respuesta puede justificar la decisión de emplear modalidades mixtas. Algunos ejemplos de modalidades mixtas son:

- combinar múltiples modalidades de ayuda en un mismo proyecto;
- emplear distintas modalidades por región geográfica o grupo destinatario; o
- cambiar las modalidades de transferencia por estación o a lo largo de la respuesta.

Incluso si el proceso de análisis de respuesta indica que una modalidad puede satisfacer las necesidades del proyecto, el personal de la cadena de suministro puede recomendar un enfoque de modalidad mixta para reducir los riesgos y planificar las contingencias del proyecto. Incluir modalidades mixtas en una propuesta puede garantizar la aprobación de los donantes para diferentes modalidades, en caso de que sea necesario realizar cambios durante el proyecto (por ejemplo, debido a rupturas en las cadenas de suministro primarias, evolución de las condiciones o necesidades del mercado, etc.). A menudo es más fácil ampliar o reducir una modalidad existente que empezar de nuevo con una nueva modalidad.

Los escenarios que se presentan abajo son ejemplos de opciones de modalidad mixta en las que influyen el contexto del mercado, la calidad de los bienes locales, las preferencias de los participantes de los programas, la estacionalidad y la rentabilidad.

- **Escenario 1:** Los sistemas de mercado de los distintos bienes o servicios pueden funcionar de forma diferente. Los mercados de cereales pueden estar bien integrados y ser competitivos, mientras que los mercados de proteínas animales, insumos agrícolas u otros NFI pueden ser débiles y no responder a cambios en la demanda. En este tipo de escenario, puede ser apropiado utilizar dinero en efectivo o cupones para alimentos básicos con distribución local de otros artículos prioritarios (obtenidos tan cerca de las zonas del proyecto como recomiende la evaluación del mercado).
- **Escenario 2:** Los sistemas de mercado de las distintas zonas del proyecto pueden funcionar de forma diferente. La intervención A cuenta con mercados que funcionan bien para todos los productos seleccionados. La intervención B es remota, con pocos agentes de mercado y elevados costos de operación. En este tipo de escenario, puede ser apropiado utilizar modalidades diferentes para estas dos zonas del proyecto.

- **Escenario 3:** Los mercados funcionan relativamente bien y la mayoría de los artículos de refugio prioritarios están disponibles. Sin embargo, no es posible conseguir localmente la calidad de la chapa metálica recomendada por el equipo de refugio. En este tipo de escenario, puede ser apropiado combinar dinero en efectivo con la distribución en donación de chapas metálicas de alta calidad.
- **Escenario 4:** Los hogares destinatarios gastan habitualmente la mayor parte de sus ingresos en alimentos, por lo que el dinero en efectivo es apropiado para aumentar el acceso a alimentos. Sin embargo, el proyecto también está promoviendo un nuevo alimento rico en nutrientes que se produce localmente a través de una asociación con un agente del sector privado; pero los hogares no están acostumbrados a este alimento y es poco probable que utilicen su dinero en efectivo para comprarlo. En este tipo de escenario, puede ser apropiado combinar transferencias de efectivo incondicionales para alimentos con cupones canjeables con el socio de Participación del Sector Privado (PSE) para alimentos ricos en nutrientes.
- **Escenario 5:** Los alimentos en donación (adquiridos o artículos en donación) pueden ser apropiados en la temporada de escasez, para aliviar la presión sobre las existencias limitadas, mientras que el dinero en efectivo o los cupones son apropiados en la temporada de cosecha, cuando las existencias son abundantes y las distribuciones en donación desplazarían las ventas de los productores y comerciantes locales.
- **Escenario 6:** En línea con las prioridades del gobierno nacional, los programas de alimentación escolar favorecen la compra de bienes lo más cerca posible de las escuelas donde se consumirán los alimentos. Aunque este enfoque supone costos más elevados en relación con los precios internacionales, el precio local del aceite vegetal (o del sustituto local) es demasiado alto. En este tipo de escenario, puede ser apropiado aprovisionarse de cereales y productos frescos a través de licitaciones restringidas con grupos de productores locales y aprovisionarse de aceite vegetal a través del USG (artículos en donación).

El proceso de análisis de respuesta esbozado en este capítulo se centra en la elección de modalidades de transferencia, mecanismos de distribución/entrega y estrategias de compras. En muchos casos, las transferencias directas a los participantes de los programas son secundarias a otros tipos de intervenciones, como la generación de ingresos, las prácticas de producción agrícola, el desarrollo de capacidades, el cambio de comportamiento, la reducción del riesgo de catástrofes, etc. La identificación y el diseño de estas intervenciones quedan fuera del ámbito de este capítulo y son, en gran medida, competencia del personal de programación.

Sin embargo, en algunos casos, las estrategias de cambio de comportamiento (estrategias de “efectivo más”) son complementos importantes de las modalidades de transferencia. Por ejemplo, el efectivo puede ser una opción viable para la reconstrucción de refugios tras una emergencia, pero solo en combinación con capacitación o demostraciones para asegurar que la nueva construcción cumple los objetivos de la iniciativa Reconstruir Mejor del USDA.

Enfoques por fases

Las modalidades mixtas también pueden utilizarse sucesivamente, en función de la fase de la respuesta o de los cambios en los factores que determinan las modalidades óptimas. Por ejemplo:

- Las respuestas a emergencias agudas suelen dar prioridad a la puntualidad y pueden favorecer el uso de existencias o préstamos preposicionados (cuando estén disponibles) o el abastecimiento estratégico de proveedores precalificados, si aún no se han establecido acuerdos marco para la entrega de efectivo con prestadores de servicios financieros. En estos casos, los programas deben tener como objetivo la transición a respuestas basadas en el mercado tan pronto como los mercados se estabilicen y se establezcan contratos con proveedores locales o mecanismos para la distribución de CVA.
- Los programas a largo plazo suelen dar prioridad a la creación de capacidades, estructuras y sistemas (tanto internos como externos), lo que puede impedir la viabilidad de ciertas modalidades/aspectos del diseño en la fase inmediata. Los esfuerzos para crear estas capacidades y sistemas deben estar explícitamente incluidos y presupuestados en el diseño del proyecto, según sea necesario (consulte la sección Intervenciones de apoyo al mercado abajo).

Intervenciones de apoyo al mercado

Las intervenciones de apoyo al mercado buscan mejorar la situación de las poblaciones afectadas por una crisis centrándose en los sistemas de mercado críticos de los que la población destinataria depende para obtener bienes, servicios, mano de obra o ingresos. Estas intervenciones prestan apoyo a agentes, servicios, políticas e infraestructuras de mercado específicos, basándose en los cuellos de botella identificados en las evaluaciones de mercado, para permitir a la población destinataria un acceso autosuficiente y confiable a bienes y servicios clave a precios accesibles.

Las intervenciones de apoyo al mercado pueden implementarse como actividad única o combinarse con otras opciones de respuesta para afrontar las limitaciones del mercado:

- fortaleciendo la capacidad de los agentes del mercado;
- mejorando los vínculos con el mercado;
- catalizando bienes y servicios adaptados;
- generando demanda;
- aumentando el acceso a la financiación; y
- mejorando el entorno empresarial.

Para obtener más información, consulte la publicación conjunta de CaLP-CRS Intervenciones de Apoyo al Mercado en Contextos Humanitarios – Hoja De Consejos y la Guía de PSE.

Agilidad de la cadena de suministro

Una cadena de suministro ágil puede ajustarse con rapidez y rentabilidad a cambios inesperados en la oferta y la demanda. Los obstáculos potenciales a la agilidad de la cadena de suministro incluyen largos plazos de entrega, contratos con proveedores, estructuras de personal y otros factores internos y externos que limitan a CRS a ciertos tipos de cadenas de suministro, modalidades operativas o volúmenes de entrega. Cuanto más apoyo brinden los sistemas y estructuras de la cadena de suministro de un programa de país, más útiles serán las actividades descritas en esta sección.

Para maximizar la agilidad de la cadena de suministro de CRS, el equipo de diseño debe incorporar flexibilidad en los sistemas logísticos a través de respuestas de múltiples modalidades y diversas estrategias de compras y distribución/entrega. Es especialmente útil si el equipo de la cadena de suministro tiene diversas capacidades y responsabilidades en todas las modalidades operativas. Esto facilita la toma de decisiones imparcial y las transiciones eficientes entre modalidades. Las opciones de diseño específicas del proyecto en estructuras y sistemas más amplios de la cadena de suministro pueden aumentar la agilidad de la cadena de suministro cuando se combinan con las actividades que se muestran abajo.

Comunicación permanente

Comunicación continua entre el personal del programa y de la cadena de suministro para debatir potenciales cambios en las necesidades, el contexto y los objetivos del proyecto/programa

- Cuanto antes se comuniquen este tipo de cambios, más tiempo tendrá el personal de la cadena de suministro para investigar y preparar los ajustes operativos.

Monitoreo regular del mercado

Monitoreo periódico de la información de mercado para desarrollar una sólida comprensión de cómo funcionan los mercados

La existencia de bases de referencia de mercado válidas y detalladas (procedentes de fuentes primarias o secundarias) permite al personal de la cadena de suministro:

- ser proactivo en lugar de reactivo a las condiciones del mercado;
- anticiparse a los cambios en el contexto del mercado que repercuten en las decisiones sobre la modalidad y la estrategia de la cadena de suministro; y
- planificar las consideraciones de mercado de manera oportuna y rentable.

Preparación estratégica

Preparación estratégica con existencias preposicionadas para permitir una rápida ampliación de la ayuda

El uso de contratos para bienes y servicios preposicionados ofrece acceso a existencias de seguridad preposicionadas y capacidades electrónicas de "recarga" para la CVA, de modo que el personal de la cadena de suministro puede movilizar rápidamente los esfuerzos de respuesta ante una crisis o un cambio importante en el mercado.

Colaboración activa

Colaboración activa entre pares, socios, agentes del gobierno y donantes para mejorar el acceso a la información y reforzar la coordinación entre sí

La participación en grupos de trabajo y debates bilaterales puede ofrecer oportunidades para acceder a existencias preposicionadas y bienes prestados.

Si bien las actividades descritas pueden ahorrar mucho tiempo, recursos e incluso salvar vidas, no están exentas de costos. Las decisiones sobre la inversión en existencias preposicionadas y acuerdos de servicios, así como en el desarrollo de las capacidades del personal, deben sopesarse teniendo en cuenta la probabilidad de que las condiciones y los objetivos cambien.

La preparación para uso de efectivo se refiere a la capacidad de utilizar efectivo como modalidad siempre que sea factible y apropiado. Esto incluye la capacidad de implementar el uso de efectivo de acuerdo con normas mínimas de calidad, a tiempo, a gran escala y con eficacia. Las actividades de preparación para uso de efectivo se aplican a los programas humanitarios y a los de desarrollo.

Las actividades típicas de preparación para uso de efectivo incluyen:

- Capacitar sobre la CVA a los miembros clave de los equipos de programación, operaciones y gestión.
- Celebrar acuerdos de preposicionamiento con Prestadores de Servicios Financieros (FSP) para la entrega de efectivo.
- Desarrollar procedimientos operativos estándar (SOP) para la CVA.
- Identificar los mecanismos de entrega de efectivo más apropiados.
- Realizar una prueba piloto de respuesta con CVA.
- Adaptar las herramientas y guías sobre CVA al contexto del programa de país.

A nivel global, CRS ha establecido la Solución Global de Pagos (GPS), que ofrece a los programas de país acceso a múltiples prestadores de servicios financieros con los que CRS tiene acuerdos marco globales. La GPS hace que el dinero en efectivo sea una opción oportuna y viable incluso en situaciones de emergencia aguda. Para obtener más información sobre la GPS, comuníquese con el Equipo de Efectivo y Mercados en fspsupport@crs.org.

Para evaluar la preparación para uso de efectivo de su programa de país y desarrollar un plan de mejora, comuníquese con el Equipo de Respuesta Rápida y Recuperación Basada en Mercados (MBRRR) de CRS en harc@crs.org.

Lista de verificación de selección de la respuesta

Como miembros del equipo de diseño, el personal de la cadena de suministro debe participar en cada uno de los pasos que conducen a la selección de las modalidades de respuesta, los mecanismos de distribución/entrega y las opciones de compras. El personal de la cadena de suministro debe asegurarse de que se tengan en cuenta las consideraciones operativas en los criterios, de que se les asigna suficiente peso y de que la evaluación de las opciones de respuesta con respecto a los criterios es realista.

LISTA DE VERIFICACIÓN

Selección de una respuesta

Al formular su recomendación, el **equipo de diseño**:

- ☐ Determina los criterios para seleccionar las modalidades de respuesta, los mecanismos de distribución/entrega y las opciones de compras.
- ☐ Asigna pesos a los criterios que reflejan su importancia relativa (por ejemplo, se da más peso a las modalidades y mecanismos de distribución/entrega a los que pueden acceder las mujeres).
- ☐ Compara cada una de las opciones de respuesta en relación con los criterios ponderados, utilizando los resultados de las evaluaciones de mercado, la evaluación de logística, la evaluación de compras, los estudios de alcance de Participación del Sector Privado (PSE), las evaluaciones de necesidades y situación, las evaluaciones de riesgos, etc.
- ☐ Selecciona las opciones de respuesta y proporciona una justificación, incluyendo los puntos fuertes identificados, las potenciales debilidades y las estrategias de mitigación, según sea necesario.

Para ver plantillas a utilizar al tomar decisiones de selección de respuesta, consulte "M3_1_6_1 Plantilla de Matriz de Toma de Decisiones" en el Kit de Herramientas para el Efectivo en Emergencias de los Movimientos de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y la Herramienta para la Toma de Decisiones sobre Modalidades de la USAID.

Los equipos de la cadena de suministro deben desarrollar e implementar planes de acción tan pronto como sea posible para tratar cualquier debilidad potencial que se identifique en los sistemas, estructuras y capacidades de la cadena de suministro de CRS que podrían limitar la eficacia de las opciones de respuesta seleccionadas. Incluso si no se financia la propuesta actual, estas acciones mejorarán la preparación de CRS para futuras respuestas.

DISEÑO Y REVISIÓN DE PROPUESTAS

Las evaluaciones y análisis del proceso de análisis de respuesta deben completarse antes del taller de diseño y del desarrollo del paquete de la propuesta. Pero como estas evaluaciones y análisis son repetidos, pueden ocurrir simultáneamente y pueden incluir las actividades que se detallan abajo.

- Desarrollo del marco de resultados, la estrategia del proyecto y la teoría del cambio.
- Desarrollo del ProFrame y planificación de MEAL.

> Los donantes pueden requerir que se utilicen indicadores de MEAL durante el proyecto. CRS puede elegir indicadores de MEAL adicionales, según sea necesario, para proporcionar información adicional sobre el desempeño y la rendición de cuentas del proyecto, incluyendo los relacionados con las actividades y el desempeño de la cadena de suministro.

- Capacidad organizativa y planes de gestión (incluyendo decisiones sobre estructuras de gobernanza, dotación de personal y planificación de la gestión de riesgos).
- Desarrollo de un calendario de actividades y presupuesto del proyecto.
- Redacción y formato de la propuesta.
- Revisión de la propuesta por las principales partes interesadas y expertos en la materia.
- Revisión Post Acción (AAR) tras la presentación de la propuesta (para proyectos grandes y complejos y nuevos donantes).

Durante los procesos repetidos de diseño y revisión de propuestas:

- El personal de la cadena de suministro **y** el personal de programación del equipo de propuestas deben comunicarse frecuentemente para que el diseño final del proyecto se base en las necesidades y consideraciones operativas y de programación.
- El personal de la cadena de suministro debe participar activamente para que el diseño final del proyecto sea realista y eficaz.

Desarrollo del presupuesto

Es importante estimar y calcular cuidadosamente el personal, las instalaciones, los equipos, etc. necesarios para implementar la intervención deseada, tal y como ha sido diseñada por el equipo de diseño del proyecto (que incluye al Gerente de la Cadena de Suministro).

Análisis de necesidades de compras

El análisis de las necesidades de compras es realizado por el responsable del presupuesto, el personal de programación o el personal de propuestas –en colaboración con el personal de compras– para identificar los

requisitos y costos de compra de los D-goods/servicios **y** los ND-goods/servicios necesarios para implementar las respuestas seleccionadas.

El análisis de las necesidades de compras suele realizarse durante la fase de puesta en marcha de un proyecto, pero es importante iniciar este análisis durante la fase de diseño para garantizar que:

- Los presupuestos incluidos en las propuestas (incluyendo el presupuesto anual) reflejan costos realistas.
- Los plazos incluidos en las propuestas (incluyendo el presupuesto anual) reflejan plazos de entrega realistas.
- Los bienes/servicios necesarios están disponibles **y** el programa de país sabe cómo y dónde adquirirlos.
- Se conocen los requisitos de importación, por lo que el despacho de aduana será lo más eficiente y económico posible.

La realización de un análisis de las necesidades de compras durante la fase de diseño de la propuesta evita los potenciales "puntos problemáticos" en el proceso de compra durante la implementación, como se describe en la figura abajo.

Ejemplos de posibles inconvenientes en el proceso de compra

Se envía una solicitud con el costo presupuestado. Se solicitan, reciben y evalúan cotizaciones, y se ve que **el costo real está muy por encima del costo presupuestado** para el bien o servicio.

El equipo de programación debe reducir la cantidad, cambiar varias partidas presupuestarias o cambiar las especificaciones. **Cambiar las especificaciones representaría a Compras iniciar un nuevo proceso de compra.**

Se envía una solicitud de chalecos para una campaña de distribución de mosquiteros con insecticida de larga duración (LLIN). **La solicitud tiene una fecha de entrega en una semana, pero la compra de los bienes demora un mes.**

CRS no podrá usar los chalecos en la campaña o deberá pagar mucho más dinero para que se puedan entregar dentro del plazo.

Se envía una solicitud de compra de un vehículo con accesorios especiales al departamento de Compras de un programa de país. Al momento de enviarse la solicitud, **los proveedores locales no son capaces de suministrar** el vehículo.

Entonces, ahora la compra la debe efectuar el departamento de **Adquisiciones globales, que necesita extender tres meses el plazo de entrega** al tener en cuenta el tiempo de producción, de traslado y de autorización en aduana.

Antes de que el equipo de compras comience el análisis de las necesidades de compras, el **equipo de diseño** proporciona la siguiente información al Gerente de Compras y al equipo de compras.

Para el proyecto:

- Una lista de todos los potenciales bienes y servicios necesarios y que deben adquirirse para el proyecto, como servicios de construcción, servicios de distribución de efectivo para programas de CVA (por ejemplo, servicios de dinero móvil o bancos), etc.
    - Para cada bien, especificaciones mínimas que garanticen la calidad.
    - Para cada servicio, una descripción básica del SOW y los requisitos mínimos de calificación.
- Duración prevista del proyecto.
- Cualquier requisito de abastecimiento.
    - Ejemplo 1 – "Los productos alimenticios de un programa de CVA se obtendrán de vendedores muy locales en ferias de vendedores en las zonas geográficas X, Y y Z".
    - Ejemplo 2 – "Los consultores del software DHIS2 deben recibir capacitación del coordinador de actividades de desarrollo del software, la Universidad de Oslo".

Para cada bien y servicio:

- Cantidades previstas.
- Ubicación geográfica prevista.

Lista de verificación para la realización de un análisis de las necesidades de compras

LISTA DE VERIFICACIÓN

Realización de un análisis de las necesidades de compras

Después de recibir la información del equipo de propuestas, el **equipo de compras**:

- ☐ Identifica la fuente donde podría adquirirse cada bien o servicio.
- ☐ Identifica el precio unitario y el plazo de entrega previstos para cada bien y el costo de cada servicio.

  Para los bienes y servicios que puedan adquirirse local o internacionalmente: Deben obtenerse los precios y plazos de entrega de **ambas opciones**.

  Para bienes y servicios adquiridos localmente: El precio unitario ofrecido por el proveedor suele ser el costo total de la compra.

Para buscar información sobre abastecimiento, precios y plazos de entrega, el **equipo de compras**:

- ☐ Solicita precios a proveedores locales.
- ☐ Utiliza un catálogo público de precios de un ministerio de gobierno.
- ☐ Utiliza los precios anteriores recibidos para bienes o servicios iguales/similares.

  Para bienes y servicios adquiridos internacionalmente, las estimaciones de precios:
  - ✓ **Deben incluir** los costos de transporte/viaje
  - ✓ **Deberían incluir** el costo unitario de los bienes y los costos de transporte internacional y despacho de aduanas
  - ✓ **También deberían incluir, si corresponde,** los aranceles, los costos de almacenamiento y los costos de transporte local

  Para los servicios adquiridos internacionalmente, las estimaciones de precios:
  - ✓ **También deben incluir, según corresponda,** la tarifa horaria/diaria o el costo total, los gastos de viaje, alojamiento, viáticos, costo de visado y gastos.

A partir de las observaciones usadas para hacer recomendaciones, el **equipo de compras**:

- ☐ Considera aumentar ligeramente los precios unitarios o los plazos de entrega con respecto a las observaciones iniciales para tener en cuenta potenciales aumentos, ya que los precios y los plazos de entrega pueden fluctuar.

En general, es preferible la contratación local para apoyar a las empresas locales. Incluso si el precio unitario internacional, teniendo en cuenta todos los costos, es ligeramente menor que el precio unitario local, está justificado comprar localmente, ya que se ahorra tiempo en transporte y despacho de aduana, y CRS está apoyando la economía local.

CONTINUACIÓN

Realización de un análisis de las necesidades de compras

- ☐ Recomienda cómo abastecerse de bienes y servicios disponibles en el mercado local y en el internacional.
- ☐ En el caso de bienes que llegarán en varios envíos o servicios que se necesitarán a lo largo del proyecto, recomienda, siempre que sea posible, que se realice un proceso de compra al inicio del proyecto y se firme un acuerdo a largo plazo (es decir, un acuerdo de compra global o un acuerdo de compra por contrato) con el proveedor seleccionado.
- ☐ Redacta un plan de compras (el plan puede ser tan sencillo como un cuadro resumen/informe de las observaciones y recomendaciones) y comparte el plan de compras con el equipo de propuestas.

El **equipo de compras** suele investigar la información:

- ☐ Usando los precios anteriores recibidos para bienes o servicios iguales/similares
- ☐ Poniéndose en contacto con Adquisiciones Globales para obtener precios
- ☐ Para los productos alimentarios, utilizando uno de estos recursos:
  - Estimaciones de Precios de Productos Básicos y Fletes Marítimos de la Oficina de Asistencia Humanitaria de USAID
  - Precios de Alimentos del WFP por País
  - Datos sobre Precios Netos de Alimentos Básicos de FEWS
  - Clúster de Logística (LC)

Cálculos de peso y volumen

Para elaborar un presupuesto preciso, es fundamental calcular el peso y el volumen de **todos** los bienes durante la fase de diseño de la propuesta para estimar lógicamente las necesidades de almacenamiento y transporte. Para estimar estos requisitos, el personal de la cadena de suministro debe utilizar la Calculadora de Peso y Volumen.

Para los artículos embalados en cajas o bolsas, la fórmula sencilla para calcular el volumen es:

Volumen en m^3 = [Largo (cm) * Ancho (cm) * Alto (cm) * 0,000001]

(Nota: multiplicar por 0,000001 convierte cm^3 en m^3)

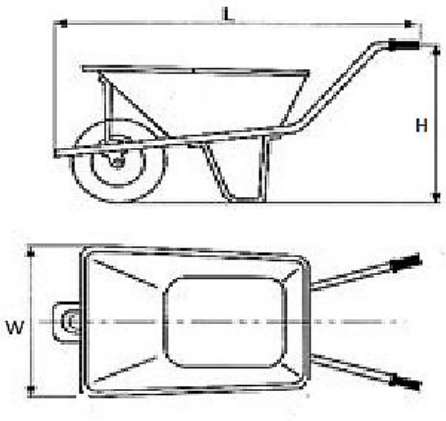
Para los artículos que pueden “anidarse” (es decir, empaquetarse unos dentro de otros, como baldes de plástico, azadas y ollas), el método preferido para calcular el volumen es medir las dimensiones de un grupo anidado (por ejemplo, 50 baldes, 20 azadas y 25 ollas) y dividir el volumen total anidado por el número de unidades del nido. Este método produce una estimación mucho más realista de las necesidades de espacio de almacenamiento, como se ilustra en la figura abajo.

Pila de 10 baldes anidados = [30 cm (l) * 30 cm (w) * 100 cm (h)] * 0,000001 (conversión de cm^3 a m^3) = **0,09 m^3**

entonces…

1 balde anidado = [0,153 m^3 volumen de la pila] / 10 unidades = **0,009 m^3**

Para los artículos de forma irregular que no pueden anidarse fácilmente (por ejemplo, una carretilla ensamblada, un mazo y un generador), el método preferido para calcular el volumen es estimar la caja más pequeña que podría contener el artículo utilizando la dimensión más larga de cada eje, como se ilustra en la figura abajo.



Dimensiones aproximadas:

130 cm (**L**argo)

65 cm (**Al**to)

70 cm (**An**cho)

Volumen por unidad = [130 * 65 * 70] * 0,000001 = **0,592 m^3**

(**Nota:** es una buena práctica sobrestimar ligeramente el volumen por unidad para tener un margen de espacio)

El peso y el volumen de muchos artículos de uso común están disponibles en línea o a través de recursos como el Catálogo de Artículos de Auxilio del UNHRD. En la tabla abajo se indica el volumen estimado de artículos de uso común.

Tipo de bienes	Envase primario	Volumen por unidad (m^3)
Alimentos		
Granos, cereales y legumbres secas	Bolsa de polietileno, 50 kg	0,090
Mezclas y harinas	Saco de papel, 25 kg	0,050
Aceite vegetal	Caja de cartón, 23,2 kg (6 latas)	0,036
Sal	Bolsa de polietileno, 25 kg	0,018
NFI		
Kits de cocina, familia de 5	Caja de cartón, 5 kg	0,040
Kits de higiene OFDA, familia de 5	Caja de cartón, 15,5 kg	0,079
Lona de plástico (4 m x 6 m)	Fardo de 5, 27,0 kg	0,054
Jabón (unidades)	Caja de cartón de 20, 5,3 kg	0,007
Tiendas familiares	Cada una, 76,6 kg	0,310
Mantas (50 % de lana)	Fardo de 30, 42,0 kg	0,210
Bidones plegables (10 galones)	Caja de cartón de 100, 17,0 kg	0,096
	Caja de cartón de 10, 36,5 kg	0,244

Tipo de bienes	Envase primario	Volumen por unidad (m^3)
Tapones de letrina, plástico (80 cm x 60 cm x 5 cm)		
Médicos		
IEHK 2017 (kit completo para 10 000 personas durante 3 meses) Red insecticida de larga duración (LLIN) (tamaño = L 180 cm x An 160 cm x Al 150 cm)	Kit, 65 cajas de cartón, 1,25 toneladas métricas Fardo de 25, 16,45 kg	7,15 0,052

Presupuesto para las actividades de la cadena de suministro

Con la información del análisis de las necesidades de compras y los cálculos de peso y volumen, el personal de la cadena de suministro puede empezar a crear el presupuesto para las actividades de la cadena de suministro, que suelen representar 60-80 % del presupuesto de un proyecto.

Lista de verificación para la creación del presupuesto de la cadena de suministro de un proyecto

LISTA DE VERIFICACIÓN

Creación del presupuesto de la cadena de suministro de un proyecto

El **Gerente de la Cadena de Suministro**, en colaboración con el **Gerente de Almacén** y el **Gerente de Logística**:

- ☐ Estima el número y tipo de vehículos necesarios para trasladar bienes y personal/trabajadores durante el período del proyecto.
- ☐ Estima la capacidad de almacenamiento necesaria durante el período del proyecto.
- ☐ Detalla el personal, los suministros, los equipos o los servicios adicionales necesarios para apoyar las actividades de la cadena de suministro del proyecto y la red logística de la cadena de suministro (por ejemplo, generadores, suministros de administración de almacén, equipos de CVA, agentes de aduana, transporte y manipulación por terceros, costos de alquiler de instalaciones de almacenamiento, costos de prestadores de servicios de Logística de Terceros (3PL) [agentes de aduana, inspectores], garantía de calidad [incluyendo honorarios de laboratorios de pruebas y muestreo, fumigación, estiba], etc.).
- ☐ Comunica estos requisitos al Gerente de Compras y al equipo de desarrollo de propuestas.

El **Gerente de Compras**, utilizando la información del **análisis de necesidades de compras**:

- ☐ Calcula el costo estimado de los servicios y bienes propuestos, incluyendo D-goods y ND-goods.
- ☐ Solicita presupuestos a los proveedores, según sea necesario.
- ☐ Calcula los costos de los suministros, equipos o servicios necesarios para apoyar las actividades de la cadena de suministro del proyecto y la red logística de la cadena de suministro.
- ☐ Determina los costos de los seguros.
- ☐ Proporciona la información sobre costos al equipo de propuestas para que la incluya en el presupuesto propuesto para el proyecto.

En el caso de bienes que deban adquirirse internacionalmente, el **Gerente de Compras**:

- ☐ Se comunica con el departamento de Adquisiciones Globales (Adquisiciones Globales puede seguir un proceso similar para estimar los costos de los bienes que puedan necesitar ser adquiridos internacionalmente).

Si el proyecto tiene requisitos de marca y marketing, el personal del programa de país debe incluir estos costos en el presupuesto. Una estrategia de marca y un plan de marketing describen cómo se presentarán los logotipos del donante y de CRS en los materiales y productos relacionados con el proyecto.

Si el costo total excede el presupuesto estimado, el equipo de la propuesta colabora con el Gerente de la Cadena de Suministro para identificar formas de reducir los costos, tales como disminuir el número de distribuciones o las cantidades de bienes o servicios, cambiar las especificaciones u otras estrategias.

Desarrollo de propuestas

Lista de verificación del proceso de desarrollo de propuestas

LISTA DE VERIFICACIÓN

Proceso de desarrollo de propuestas

Como miembro del equipo de propuestas, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Contribuye con las actividades de recopilación de información previas a la propuesta, como las evaluaciones de mercado y de logística.
- ☐ Participa en el análisis de problemas, el análisis de respuesta y los talleres de diseño.
- ☐ Presta apoyo en el desarrollo de la teoría del cambio, el marco de resultados y la estrategia del proyecto.
- ☐ Desarrolla la parte del presupuesto relacionada con la cadena de suministro.
- ☐ Participa en talleres de MEAL para determinar las actividades y los resultados y los KPI necesarios.
- ☐ Proporciona estrategias de mitigación para los riesgos relacionados con la cadena de suministro y corrobora los riesgos identificados con los que se conservan en el registro de riesgos de la cadena de suministro.
- ☐ Redacta/apoya el desarrollo de la sección “Gestión de recursos”, según corresponda.

Revisión de propuestas

La revisión de la propuesta del proyecto implica varios pasos.

En la mayoría de los casos, la propuesta se examina primero (y se revisa en caso necesario) a nivel del programa de país, incluyendo los directores sénior y el personal de los socios. Después se envía la propuesta al personal regional y, en ocasiones, al de la sede central para su revisión y validación.

En el caso de las oportunidades globales (por ejemplo, las propuestas de la RFSA financiadas por USAID y las propuestas McGovern-Dole financiadas por USAID), la propuesta sigue un proceso de revisión independiente que incluye revisiones regionales y del programa de país, así como una revisión de color por fases gestionada por la sede central. Para conocer más detalles, consulte los Lineamientos para la Elaboración de Propuestas de la RFSA.

A menudo se asignan secciones específicas de la propuesta a los revisores para su revisión. La propuesta incluye la descripción del proyecto, los anexos y el presupuesto. Para obtener orientación sobre cómo realizar la revisión y validar el diseño, consulte la Guía Compass para la Revisión del Contexto Operativo del Proyecto y la Validación del Diseño y la sección Revisión de propuestas del ProPack I.

Lista de verificación del proceso de revisión de propuestas

LISTA DE VERIFICACIÓN

Proceso de revisión de propuestas

Antes de iniciar la revisión de la propuesta, el **personal de la cadena de suministro**:

- ☐ Revisa la convocatoria del donante y los requisitos que contiene.
- ☐ Revisa todas las normas y reglamentaciones aplicables del donante (la lista no es exhaustiva).

Durante la revisión de la propuesta, el **personal de la cadena de suministro**:

- ☐ Comprueba que todos los documentos requeridos estén disponibles y se hayan incluido en el paquete de la propuesta.
- ☐ Revisa detenidamente la descripción y los anexos, y las secciones sobre compras, logística, almacenamiento, distribución, seguridad y cualquier otra información relevante relacionada con las operaciones.
- ☐ Valida lo siguiente:
  - Los supuestos de cuantificación y previsión para asegurar que las estimaciones son uniformes en toda la propuesta.
  - La explicación de la modalidad (o modalidades) de transferencia elegida y la justificación de esa elección.
  - La explicación de los mecanismos de distribución o entrega elegidos.
  - La descripción de la evaluación de mercado, los potenciales impactos en los mercados en términos de producción local y los precios y las estrategias para mitigar las perturbaciones del mercado.
  - La justificación de los tipos de bienes y servicios que se proponen, además de la explicación de las especificaciones de los bienes o el alcance de los servicios, si se detallan.
  - El plan de actividades y el plan de compras propuestos (consulte Planificación de compras en el capítulo Planificación), incluyendo los análisis de distribución y los calendarios de call forward, si así lo exige la convocatoria.
  - La descripción del presupuesto, especialmente los costos de personal, transporte internacional, costos de almacenamiento y manipulación, costos de bienes y servicios, y otros costos relacionados con las actividades de la cadena de suministro, etc.
  - La evaluación de amenazas y el análisis de riesgos, y las estrategias de respuesta a los riesgos propuestas.
  - La explicación de la estrategia de cierre.
- ☐ Confirma que se citan adecuadamente las fuentes de información de la cadena de suministro.
- ☐ Confirma que se explican los supuestos y métodos de cálculo en la descripción de la propuesta o en un anexo. Esto es especialmente importante para la generación de notas de presupuesto.
- ☐ Proporciona comentarios claros al equipo de propuestas, indicando los problemas relacionados con el umbral presupuestario y las soluciones propuestas.
- ☐ Está disponible para discutir los comentarios con el equipo de propuestas y los redactores con más detalle, según sea necesario.
- ☐ Hace un seguimiento con el equipo de propuestas para asegurarse de que los problemas de umbral se han abordado de forma significativa.

Revisión Post Acción (AAR)

El propósito de la Revisión Post Acción (AAR) es aprender de los esfuerzos del equipo de diseño y producir futuras propuestas con gran calidad y eficiencia. En el caso de las propuestas grandes o estratégicas, los equipos de desarrollo de negocios a nivel nacional, regional o global suelen dirigir la AAR.

El personal de la cadena de suministro debe participar en la AAR. El Gerente de la Cadena de Suministro o el Asesor Técnico Regional de SCM también pueden optar por dirigir una AAR específica de la cadena de suministro para profundizar en lo que funcionó bien y lo que podría mejorarse. Esto puede ser particularmente beneficioso para las propuestas que incluyan tipos o modalidades de cadenas de suministro nuevas o diversas, o en las que el personal de la cadena de suministro haya asumido nuevas responsabilidades en el proceso de la propuesta.

Los resultados de la AAR deben compartirse con el Departamento de GSCM y las Comunidades de Práctica (CoP) de SCM para facilitar el aprendizaje en los distintos programas de país.

Para obtener más información, consulte la Guía para la Revisión Post Acción para el Desarrollo de Propuestas de IDEA y la Guía para la Revisión Post Acción de Compass.

Foto de Jennifer Hardy

Capítulo 4: Puesta en marcha

4. PUESTA EN MARCHA

Propósito

Este capítulo permite al personal de CRS planificar y establecer actividades de monitoreo de mercado, compra, logística, almacén y distribución relacionadas con un nuevo proyecto o programa.

4.1 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS

LINEAMIENTOS DE CRS

- Estándares de Gestión de Proyectos Compass – Puesta en Marcha
- Guía de Referencia Insight sobre Gestión de Inventario Esta guía de referencia ayudará a los usuarios con diversas actividades de puesta en marcha necesarias en Insight, incluyendo la adición de personal de almacén para acceder a Insight y la configuración de nuevos almacenes en el sistema.
- Guía de Referencia Insight sobre Compras Esta guía de referencia ayudará a los usuarios con diversas actividades de puesta en marcha necesarias en Insight, incluyendo la adición de nuevas compras para acceder a Insight.
- MARKit, 2.ª edición Kit de Monitoreo, Análisis y Respuesta al Mercado
- Guía de Información Mínima de Mercado Guía rápida para la evaluación rápida de mercados en emergencias
- Guía Smiler+ para el Desarrollo de Sistemas de MEAL CRS SMILER+ es un proceso participativo que permite a los equipos desarrollar sistemas de MEAL que respondan al contexto y contribuyan a la gestión adaptativa de los programas
- Manual para Operaciones en Campo de Emergencia (EFOM)

ESTÁNDARES DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE CRS (COMPASS)

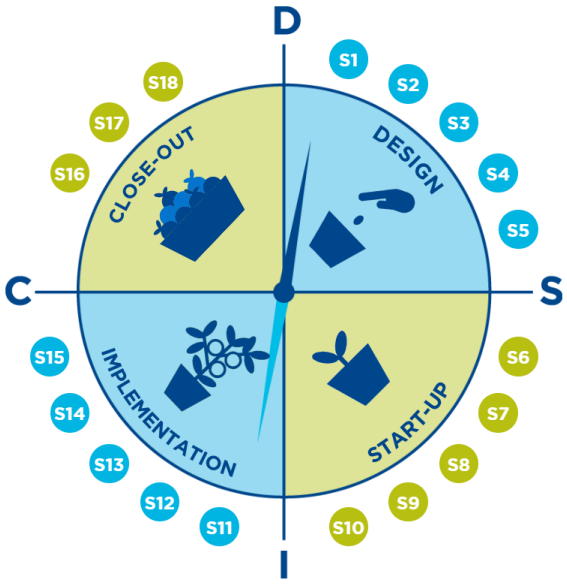
El sitio de Puesta en marcha de Compass ofrece orientación detallada sobre actividades, estándares, reuniones, eventos y acciones clave durante la fase de puesta en marcha de un proyecto, que suele comenzar tras la firma de la adjudicación. En la figura abajo se contextualiza la fase de puesta en marcha como una de las cuatro fases del proyecto.

CLOSE-OUT

Los estándares de cierre destacan la importancia de la rendición de cuentas y la colaboración interdisciplinaria cuando los proyectos llegan a su fin.

IMPLEMENTATION

Los estándares de la fase de implementación se centran en la gestión oportuna, basada en pruebas y multidisciplinaria de las actividades y recursos del proyecto, en estrecha colaboración con los socios de CRS.



DESIGN

Los estándares de la fase de diseño se centran en cuestiones de diseño que tienen un impacto significativo en la implementación de un proyecto.

START-UP

Los estándares de puesta en marcha centran la atención en esta fase crítica, y a menudo difícil, del ciclo de gestión de proyectos.

Para las adjudicaciones de la USAID, la fase de puesta en marcha a menudo comienza antes de que se firme la adjudicación. En estos casos, CRS incurre en gastos previos a la adjudicación para procesos de reclutamiento, actividades y anuncios, que también deben comenzar antes de la firma de la adjudicación (y deben estar condicionados a que CRS obtenga la adjudicación).

El donante solo reembolsa los gastos incurridos antes de la adjudicación si CRS presenta una Carta de Preadjudicación (PAL) firmada en la que se indican los gastos de preadjudicación permitidos. En la PAL, CRS puede solicitar utilizar hasta 20 % del presupuesto total para gastos previos a la adjudicación.

Antes de presentar una PAL al donante, CRS debe discutir los gastos relacionados con actividades previas a la adjudicación con el donante.

POLÍTICAS Y REGLAMENTACIONES PARA DONANTES

USAID

- 2 CFR 700 – Uniform Administrative Requirements, Cost Principles, and Audit Requirements for Federal Awards (Requisitos administrativos uniformes, principios de costos y requisitos de auditoría para adjudicaciones federales) (especialmente 700.16)
- 22 CFR 211 (Reg 211) – Transfer of Food Commodities for Food Use in Disaster Relief, Economic Development, and Other Assistance (Transferencia de alimentos básicos para uso en casos de catástrofe, desarrollo económico y otra asistencia)
- 22 CFR 216 – Environmental Procedures (Procedimientos medioambientales)
- 22 CFR 228 – Rules for Procurement of Commodities and Services Financed by USAID (Normas sobre adquisición de los productos y servicios financiados por la USAID)
- Disposiciones Estándar Obligatorias para Organizaciones no Gubernamentales de Estados Unidos
- Disposiciones Estándar Obligatorias para Organizaciones no Gubernamentales fuera de Estados Unidos

USDA

- 2 CFR 700 – Uniform Administrative Requirements, Cost Principles, and Audit Requirements for Federal Awards (Requisitos administrativos uniformes, principios de costos y requisitos de auditoría para adjudicaciones federales)
- 7 CFR 1499 – USDA Food for Progress (Alimentos para el progreso del USDA)
- 7 CFR 1590 – USDA Local and Regional Food Aid Procurement Program (Programa de adquisición de ayuda alimentaria local y regional del USDA)
- 7 CFR 1599 – McGovern-Dole International Food for Education (FFE) and Child Nutrition Program (Programa internacional McGovern-Dole de alimentos para la educación y la nutrición infantil)

4.2 RESUMEN

Este capítulo ofrece orientación sobre cómo iniciar actividades específicas de la cadena de suministro. Muchas de estas actividades están relacionadas con la puesta en marcha de un proyecto, pero algunas pueden realizarse después de la fase de puesta en marcha. Por ejemplo, es posible que en la propuesta de proyecto se identifique un nuevo almacén, pero que el espacio no sea necesario hasta una fase posterior de la implementación del proyecto.

ACTIVIDADES DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y DEL PERSONAL DE PROGRAMACIÓN

Durante la puesta en marcha, el personal de la cadena de suministro es responsable de dirigir las actividades que se muestran en la figura abajo, con la participación y los aportes del personal de programación en la previsión y el análisis de las necesidades de compras.

Durante la puesta en marcha, el personal de programación es responsable de dirigir las actividades que se muestran en la figura abajo, con la participación y los aportes del personal de la cadena de suministro en todas estas actividades.

EVENTOS Y DECISIONES CLAVE

El personal de la cadena de suministro y de programación toman decisiones sobre las actividades de puesta en marcha en diversas reuniones y eventos.

- El Gerente de Proyecto/Jefe de Grupo suele dirigir las reuniones/eventos.
- El Jefe de Operaciones se asegura de que las agendas de las reuniones/eventos incluyan los elementos requeridos de SCM y de que las reuniones/eventos incluyan a las partes interesadas pertinentes de SCM.

Para obtener más información sobre las reuniones y eventos de puesta en marcha, consulte Compass | Guía para Navegar la Ruta de la Puesta en Marcha del Proyecto.

Traspaso del proyecto por parte del equipo de propuestas

Los miembros del equipo de propuestas organizan un acto de traspaso al personal responsable de la implementación del proyecto (consulte el Estándar 6 para Puesta en Marcha de Compass, Acción Clave 3).

Durante el traspaso, el equipo de propuestas y el personal de implementación deben revisar la propuesta y los documentos de adjudicación y debatir los supuestos del proyecto y los comentarios de los donantes.

Revisión del acuerdo con el donante

Una vez que el donante ha firmado el acuerdo, el personal de la cadena de suministro debe leer el acuerdo para identificar y estudiar los requisitos y reglamentos específicos del donante para las actividades de la cadena de suministro. Para conocer las reglamentaciones específicas que se aplican a cualquier adjudicación de la USAID o del USDA, consulte la sección Políticas para donantes de este capítulo.

La figura abajo incluye las preguntas clave para las diferentes actividades del proyecto que deben tenerse en cuenta durante la revisión del acuerdo con el donante.

Actividad del proyecto	Preguntas clave y asignación de responsabilidades
Autorizaciones o exenciones previas	– ¿Se han obtenido todas las autorizaciones y exenciones necesarias? – ¿Quién será responsable de obtener las aprobaciones y exenciones requeridas?
Costos no deducibles	– ¿El donante tiene algún costo no deducible específico? – ¿Alguno de los costos no deducibles está relacionado con actividades de la cadena de suministro? – Confirmar si CRS tiene previsto pagar estos costos.
Período del proyecto/ Período de ejecución	– ¿Qué establece el acuerdo como la fecha en la que comienza la adjudicación y la fecha en la que termina?
Presentación de informes	– ¿Cuáles son los requisitos para el tipo de informe que debe presentarse? – ¿Cuándo deben presentarse los informes? – ¿Quién será responsable de completarlos y presentarlos?
Suministros y materiales	– ¿Cuál es la definición de “bienes” del donante? – ¿La definición incluye los artículos clasificados como suministros o materiales? – ¿Cuáles son los criterios para clasificar los bienes como suministros o materiales?
Equipamiento y suministros	– ¿Cuál es la definición de “equipamiento y suministros” del donante? – ¿El proyecto está adquiriendo bienes que se considerarían equipamiento según la definición del donante? – ¿El donante requiere aprobaciones antes de comprar equipos y suministros? – ¿CRS tiene las aprobaciones previas requeridas? – ¿Quién será responsable de obtener las aprobaciones previas requeridas?
Activos de CVA	– ¿Qué modalidades permite el donante según la adjudicación? – ¿El donante tiene políticas o procedimientos específicos para la CVA, incluyendo los requisitos de presentación de informes, las restricciones sobre lo que se puede comprar y los proveedores que se pueden contratar?

Actividad del proyecto	Preguntas clave y asignación de responsabilidades
	– ¿Quién será responsable de garantizar el cumplimiento de estos requisitos?
Titularidad de equipos y bienes	– ¿CRS, el donante u otro tercero tiene la titularidad de los equipos y bienes que se adquieren para el proyecto?
Nacionalidad del proveedor	– ¿El donante restringe la nacionalidad de los proveedores de los que se pueden adquirir bienes o servicios? – Confirmar que CRS no tiene previsto adquirir bienes de tales proveedores.
Bienes y servicios restringidos	– ¿El donante tiene una lista de bienes y servicios restringidos (por ejemplo, automóviles, productos farmacéuticos, alimentos básicos, viajes aéreos internacionales, etc.)? – ¿El donante tiene una lista de bienes o servicios que requieren aprobación antes de la compra o tienen otro requisito de compra? – ¿El donante sigue exigiendo aprobación antes de iniciar la compra para la lista de bienes o servicios de la adjudicación aprobada? – ¿CRS tiene las aprobaciones requeridas?
Bienes y servicios prohibidos	– ¿El donante tiene una lista de bienes y servicios prohibidos que no pueden ser adquiridos según la adjudicación bajo ninguna circunstancia (por ejemplo, armas, equipo de buceo)? – Confirmar que CRS no tiene previsto adquirir tales bienes o servicios.
Abastecimiento de bienes y servicios	– ¿El donante exige que los bienes o servicios se adquieran o fabriquen únicamente en ciertos países o regiones?
Requisitos medioambientales	– ¿El donante tiene algún requisito medioambiental? – ¿CRS ha presentado los documentos requeridos o ha recibido las aprobaciones?
Plan de compras	– ¿El donante requiere un plan de compras nuevo o revisado? – ¿Cuándo debe presentarse el plan de compras? – ¿Qué persona del equipo de programación será responsable de completar el plan de compra, con la orientación del personal de compras? – Solo para proyectos de distribución de alimentos del USG: ¿Cuál es el calendario de call forward?
Embalaje, marca, marcado y etiquetado	– ¿El donante tiene requisitos específicos de marca, marcado o etiquetado para la distribución y otros bienes y equipos? – ¿Quién será responsable de garantizar el cumplimiento de estos requisitos?
Puertos de entrada	– ¿Cuáles son los puertos de entrada?
Puntos de entrega	– ¿Cuáles son los puntos de entrega?

Actividad del proyecto	Preguntas clave y asignación de responsabilidades
Requisitos de importación ☐ Consulte abajo los requisitos específicos de productos aplicables.	– ¿El donante exige que los bienes se importen libres de todo tipo de aranceles, impuestos, etc.? – ¿CRS cuenta con las exenciones, libres de impuestos o aranceles, del gobierno del país anfitrión apropiadas para los requisitos del donante? – ¿Quién colaborará con el gobierno para obtener las exenciones de impuestos o aranceles requeridas? – ¿Cuánto tiempo se tardará en obtener las exenciones requeridas por el donante para la importación de bienes libres de impuestos o aranceles? – ¿Cuál es el impacto en el plan de compras de la obtención de exenciones requeridas por el donante para la importación de bienes libres de impuestos o aranceles? – ¿Quién pagará los aranceles, impuestos y tasas si el gobierno no concede exenciones de impuestos o aranceles?
Instrucciones de envío	– ¿El donante tiene algún requisito de envío? – Confirmar que las instrucciones de envío son correctas.
Normas de seguridad y calidad	– ¿El donante tiene normas de seguridad y calidad que CRS debe cumplir? – ¿Cuáles son? – Si las pruebas se realizarán localmente, identificar un centro de pruebas preaprobado y calificado.
Disposición de bienes	– ¿Cuáles son los requisitos para la disposición de alimentos no aptos y otros productos, equipos, suministros, etc.? – ¿Quién será responsable de garantizar el cumplimiento de estos requisitos?
Disposición/eliminación de equipos y bienes	– ¿Cuáles son los requisitos para la disposición/eliminación de equipos o bienes que ya no sean necesarios para el proyecto? – ¿Quién se encargará de supervisar la disposición/eliminación? – ¿Cuáles son los requisitos para la aprobación y los informes de disposición de equipos o bienes? – ¿Quién será responsable de asegurar la aprobación y notificación de la disposición de equipos o bienes?
Requisitos para informar sobre daños, pérdidas o eliminación	– ¿Cuáles son los requisitos para informar sobre daños, pérdidas o eliminación de bienes? – ¿Quién será responsable de informar al donante?

Importación de productos de asistencia alimentaria del USG

Los programas de asistencia alimentaria financiados por el USG exigen la importación de todos los alimentos libres de aranceles, impuestos y otras tasas. El personal de la cadena de suministro debe confirmar esto durante la fase de diseño y nuevamente durante la fase de puesta en marcha.

El acuerdo con el país anfitrión (HCA) debe permitir que CRS importe los productos básicos sin incurrir en aranceles, impuestos o tasas. Si el acuerdo no lo permite, el Representante de País debe negociar con el ministerio del gobierno respectivo.

Validación del registro de riesgos

Durante la fase de diseño de un proyecto se elabora un registro de riesgos para el proyecto y la cadena de suministro. Este registro de riesgos debe validarse y revisarse, según sea necesario, durante la fase de puesta en marcha:

- confirmando si las amenazas identificadas durante la fase de diseño y las acciones propuestas para la reducción de riesgos siguen siendo válidas (Estándar 7 para Puesta en Marcha de Compass, Acción Clave 1); y
- eliminando o añadiendo nuevas amenazas identificadas durante la fase de puesta en marcha (e incluyendo las acciones de reducción de riesgos propuestas).

Selección de indicadores de MEAL4SCM

La selección de los indicadores de MEAL4SCM de un proyecto comienza durante la fase de diseño y continúa durante la fase de puesta en marcha.

El personal de programación dirige talleres para desarrollar el sistema de MEAL y el Gerente de la Cadena de Suministro debe asistir a estos talleres. Para los proyectos que implican distribuciones, el Gerente de la Cadena de Suministro y otros miembros del personal de la cadena de suministro deben asistir a todos los talleres de MEAL pertinentes.

Durante los talleres MEAL, para los proyectos que distribuyen bienes o servicios a los participantes del programa, el personal de programación y el personal de la cadena de suministro deben actuar **conjuntamente** para:

- seleccionar indicadores que proporcionen información útil para los programas **y** las operaciones; y
- diseñar herramientas de recopilación de datos y un mapa de flujo de datos para evitar la recopilación y el análisis redundante de datos.

Por diversas razones, no se hace un seguimiento en Insight de los números de serie de los activos electrónicos de CVA. En cambio, es posible hacer un seguimiento de la situación y el movimiento de los activos de CVA mediante: (a) las plataformas electrónicas de los Prestadores de Servicios Financieros (FSP) y la plataforma de Transferencia de Efectivo y Activos (CAT), **si** el mecanismo de entrega de CVA seleccionado incluye esta capacidad; o (b) un libro mantenido por el Custodio de Activos de CVA.

Durante los talleres de MEAL, el personal de programación y el personal de la cadena de suministro deben actuar **conjuntamente** para:

- decidir si hacer un seguimiento individual de los activos de CVA a lo largo del proyecto (basándose en un análisis costo-beneficio del seguimiento),
- desarrollar procedimientos operativos estándar para el seguimiento de los activos de CVA, y
- elaborar el libro de seguimiento y los formularios correspondientes.

Para ver ejemplos de procedimientos, libros y formularios de seguimiento, consulte el sitio Diseño y Configuración de CVA en SharePoint.

Los indicadores de MEAL4SCM y las preguntas de la encuesta de MEAL planteadas a los participantes del programa deben estar alineadas entre las modalidades y los mecanismos de entrega para facilitar la comparación de datos y desglosar las respuestas por modalidad.

La información sobre MEAL debe compartirse a lo largo del ciclo del proyecto para que el personal de programación y de la cadena de suministro aprendan y tomen decisiones juntos (por ejemplo, cómo responder a cambios de contexto, cómo tratar los comentarios de la comunidad, cómo garantizar que se cumplan los objetivos del proyecto, etc.).

Puede monitorearse el desempeño de la cadena de suministro durante el proyecto mediante indicadores de MEAL4SCM y otros indicadores ajenos al sistema de MEAL (para obtener más información, consulte el capítulo Monitoreo).

Lista de verificación para el desarrollo del sistema de MEAL

LISTA DE VERIFICACIÓN

Desarrollo del sistema de MEAL

Durante la puesta en marcha, **el personal de programación, el personal de MEAL** y el **Gerente de la Cadena de Suministro** conjuntamente:

- ☐ Desarrollan una estrategia de monitoreo para el flujo previsto de datos desde el punto de recopilación hasta el punto de análisis e informes, incluyendo lugar de recopilación de datos, proceso, calendario, frecuencia, roles y herramientas/formularios que se utilizarán en cada etapa.
- ☐ Desarrollan herramientas estandarizadas de recopilación de datos (digitales cuando sea posible) basadas en los indicadores de MEAL4SCM seleccionados.
- ☐ Dirigen programas de capacitación para los recopiladores de datos a fin de garantizar que comprendan los formularios y sus roles en el flujo de datos.

Contratación de nuevo personal de SCM

Durante las fases de diseño, puesta en marcha y preparación de la adjudicación de un proyecto, el Gerente de Proyecto debe trabajar con el Gerente de la Cadena de Suministro para analizar la capacidad actual del personal existente de la cadena de suministro y para identificar las competencias faltantes u otras carencias en función de los objetivos, necesidades y requisitos del proyecto.

4.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES

Para ver una lista completa de las actividades dirigidas por el personal de la cadena de suministro y por el personal de programación, consulte la sección Resumen.

En la figura abajo se detallan las funciones y actividades de siete roles que intervienen en el proceso de puesta en marcha.

Para obtener más información sobre cada uno de estos roles, consulte el capítulo Roles y responsabilidades.

Función/Actividad	Gerente de la Cadena de Suministro	Gerente de Almacén*	Gerente de Compras	Gerente de Logística	Gerente de Programa/ Jefe de Grupo	Jefe de Operaciones	Equipo de evaluación de mercado**
Organiza el taller de puesta en marcha del proyecto para el traspaso del proyecto del equipo de propuestas al equipo de implementación	C	C	C	C	R	A	
Contrata e incorpora al nuevo personal de SCM	R	C	C	C	C	A	
Revisa el acuerdo con el donante	C		C		R	C	
Establece un sistema de monitoreo de los indicadores de MEAL4SCM acordados	C	I	I	I	R	A	
Establece un sistema de monitoreo del mercado	C		C		C	A	R
Revisa el plan de compras con costos actualizados basados en datos actuales del mercado			C		R		
Inicia las compras basándose en el plan de compras del proyecto	A	I	R	I	C		
Inicia la planificación de las rutas de transporte	A			R	I	I	
Selecciona las instalaciones de almacenamiento en función de los requisitos de almacenamiento del proyecto	A	R	C	C	C	I	

R=Responsable; **A**=Aprobador; **C**=Consultado; **I**=Informado

* El **Gerente Administrativo** tiene un rol similar al del **Gerente de Almacén** para los artículos almacenados en la sala de almacenamiento de una oficina. Las referencias al Gerente de Almacén en todas las RACI y listas de verificación a lo largo de este capítulo también pueden referirse al Gerente Administrativo.

Un **Responsable Administrativo o Asistente Administrativo** puede ser designado como **Custodio de Activos de CVA** para administrar los activos de CVA que se adquieren para la programación de CVA y se almacenan en la sala de almacenamiento de una oficina.

** Este equipo debe incluir al menos un miembro del equipo de la cadena de suministro y un miembro del equipo de programación. Para obtener información sobre la composición, los roles y las responsabilidades de este equipo, consulte la "Lista de verificación de evaluación de mercado" en la sección Evaluación de mercado.

4.4 PROCESOS

PUESTA EN MARCHA DEL MONITOREO DE MERCADO

El monitoreo del mercado proporciona datos basados en pruebas para respaldar los ajustes necesarios en los programas o las operaciones de la cadena de suministro. El monitoreo puede realizarse en distintos lugares o contextos (por ejemplo, a nivel regional o nacional para un producto específico) o dentro de un proyecto, actividad, programa de país u otros contextos específicos. Cualquier actividad que incluya un componente de distribución o transferencia de recursos (por ejemplo, artículos en donación o bienes de LRP, activos de CVA, etc.) debe incluir un sistema de monitoreo del mercado.

Aunque el personal de programación dirige el proceso de monitoreo del mercado, el personal de la cadena de suministro debe saber cómo analizar y utilizar los datos de mercado para responder con rapidez a los cambios del mercado que afectan la dinámica, las previsiones y los planes de la cadena de suministro (por ejemplo, compras, logística, etc.).

El monitoreo del mercado depende de la recopilación y el análisis de datos cuantitativos o cualitativos para comprender las tendencias de la dinámica del mercado a lo largo del tiempo, como el funcionamiento del mercado, la disponibilidad de productos básicos, el comportamiento de los comerciantes y los precios. En el caso de bienes y servicios, el personal del proyecto debe conocer los cambios del mercado que podrían afectar a la viabilidad y pertinencia de la estrategia de respuesta elegida.

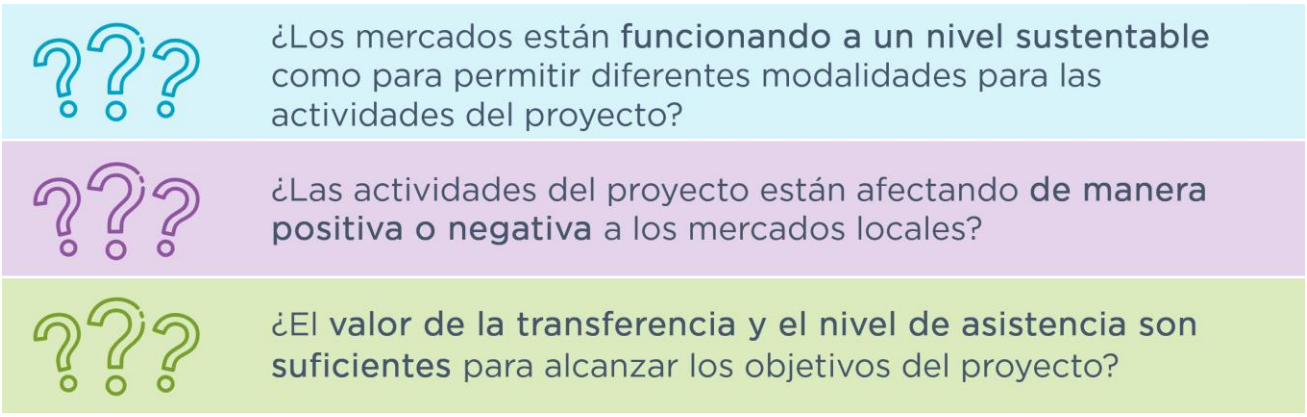
En la figura abajo se enumeran los pasos del monitoreo del mercado que se tratan en esta sección (adaptados del Manual MARKit de CRS a partir de las lecciones aprendidas desde su publicación). Estos pasos del proceso deben:

- Completarse secuencialmente antes de reunir y analizar los datos.
- Refinarse repetidamente a medida que se desarrolla el plan de monitoreo y cambia el contexto del mercado.

Establecimiento de objetivos de monitoreo

El monitoreo del mercado es importante para responder preguntas sobre las necesidades específicas de un programa o proyecto de país para tomar decisiones y realizar adaptaciones basadas en datos, como las que se muestran en la figura abajo.

Esta tarea puede prolongarse más allá de la fase de puesta en marcha a medida que evolucionan las necesidades de apoyo a la toma de decisiones (por ejemplo, cuando se pasa de la fase de preparación a la de respuesta de emergencia tras una crisis).



Deben comunicarse los objetivos del monitoreo a las partes interesadas del programa (por ejemplo, personal de campo, gerentes sénior, agentes del mercado, etc.) para que comprendan cómo los datos y los cambios del mercado influyen en las decisiones relacionadas con el programa.

Realización de evaluación de mercado

Las evaluaciones de mercado son importantes para comprender el contexto de mercado más amplio para la asistencia prestada a los participantes del programa (por ejemplo, GIK, CVA, desarrollo de sistemas de mercado), concretamente cómo se comportan y cambian otros indicadores en el espacio (entre mercados) y en el tiempo (estacionalmente).

Estas evaluaciones determinan qué mercados y productos básicos vigilar, la frecuencia del monitoreo de mercado, los indicadores y los valores umbral de los indicadores clave para activar las acciones de adaptación del proyecto.

Aunque las evaluaciones de mercado suelen realizarse durante la fase de diseño, también puede ser útil llevarlas a cabo durante la fase de puesta en marcha, por las razones que se indican en la figura abajo.

Para obtener información sobre la realización de evaluaciones de mercado y la Guía de Información Mínima de Mercado de CRS, consulte la sección Evaluación de mercado en el capítulo Diseño.

Selección de indicadores de mercado

Los indicadores de mercado identificados en la evaluación de mercado son importantes para alcanzar los objetivos de monitoreo de mercado y para apoyar la adaptación del programa y el aprendizaje mediante observaciones repetidas de indicadores de datos que pueden incluir:

Esta tarea puede prolongarse más allá de la fase de puesta en marcha a medida que cambia el contexto o evolucionan las necesidades de apoyo a la toma de decisiones.

- **Mercados geográficos** que están en la zona de intervención o que están vinculados a las zonas de intervención por el sistema de mercado
- **Productos básicos**, como alimentos o productos no alimentarios
- **Servicios** como salarios de mano de obra ocasional, costos de molienda, costos de almacén o costos de transporte
- **Signos económicos** (información cualitativa o cuantitativa, contenido o indicadores indirectos) que son relevantes para el funcionamiento general del mercado, la oferta (disponibilidad), la demanda (por ejemplo, poder adquisitivo de los hogares, relación de intercambio entre ingresos y alimentos) o el precio (por ejemplo, minorista, mayorista, franco a bordo [FOB], etc.)

La tabla abajo ofrece información más detallada sobre cómo funciona el monitoreo de mercado con diferentes indicadores.

Indicador	Nivel de monitoreo	Notas
Funcionamiento general del mercado	Mercado	Suele evaluarse cualitativamente.
Disponibilidad de productos básicos	Mercado o proveedor	Puede evaluarse cuantitativa o cualitativamente.
Precios de productos/servicios individuales	Mercado	Cuantitativo.
Costo de una canasta de bienes (por ejemplo, Canasta de Gastos Mínimos, o MEB)	Agregado del nivel de mercado	Cuantitativo. Basado en el precio de una canasta de bienes predefinida.
Poder adquisitivo de los hogares (relación de intercambio)	Mercado	Cuantitativo. Relación entre ingresos y costos (por ejemplo, cabezas de ganado divididas por el costo de un saco de grano).
Tiempo de reabastecimiento	Proveedor	Cuantitativo. Tiempo (días, semanas o meses) que tarda un proveedor en reponer existencias para hacer frente a un aumento de la demanda.
Índice de precios al consumo	Agregado del nivel de mercado	Cuantitativo. A menudo se comunica a nivel regional o nacional.
Tipo de cambio (unidad de moneda local por USD)	Mercado o nacional	Cuantitativo. Debe monitorearse cuando existe un tipo de cambio paralelo a nivel de mercado.
Costos de transporte a lo largo de corredores clave (por ejemplo, entre las residencias de los participantes en el programa y los mercados de intervención o entre la fuente de productos básicos y los mercados de intervención)	Mercado	Cuantitativo.

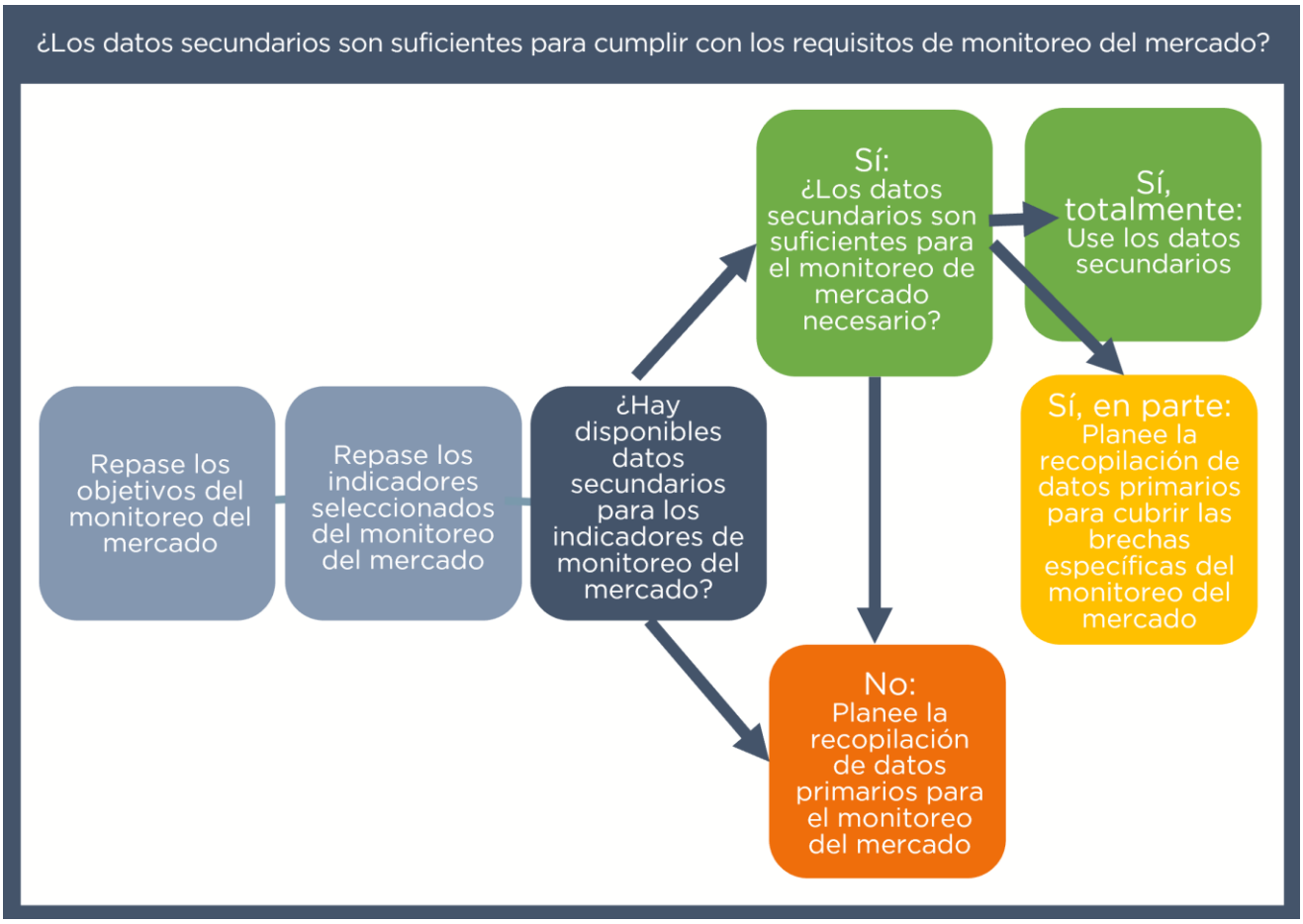
El personal de la cadena de suministro puede evaluar y mejorar las eficiencias y los costos de la cadena de suministro en distintos bienes mediante el monitoreo de indicadores que influyen en el movimiento de bienes a través de la cadena de suministro (por ejemplo, precios de combustible, costos de transporte y almacenamiento, tiempo de despacho de aduana, etc.).

Revisión de datos secundarios

Antes de pasar a la recopilación de datos primarios (que puede requerir mucho tiempo y recursos), deben reunirse los datos de monitoreo de mercado de cualquier fuente secundaria que esté disponible y sea suficiente para apoyar las actividades de monitoreo en gran medida o en su totalidad (por ejemplo, el sistema nacional de información de mercado en un país donde opera CRS). Para ver las definiciones de datos primarios y datos secundarios, consulte Fuentes de información de mercado.

Esta tarea puede prolongarse más allá de la fase de puesta en marcha a medida que se dispone de nuevos datos secundarios o que los flujos de datos existentes resulten insuficientes para satisfacer las necesidades de CRS.

En la figura abajo se indican los pasos para determinar si los datos secundarios disponibles son suficientes para su uso o si podrían ser necesarios datos primarios.



Al revisar los datos secundarios, el personal debe usar las preguntas de la tabla abajo para asegurarse de que los datos satisfacen las necesidades de toma de decisiones.

Consideración	Pregunta
Cobertura de productos básicos	– ¿Existen productos básicos adecuados para monitorear? – ¿Existen descripciones bien definidas de los productos básicos y sus variedades que deben monitorearse?
Cobertura geográfica	– ¿Existen descripciones bien definidas de las áreas geográficas que deben monitorearse? – ¿Se recopilan datos en áreas (los mercados o las zonas de mercado a las que se presta servicio) relevantes para los programas de CRS?
Frecuencia de recopilación de datos	– ¿La frecuencia de la recopilación de datos se ajusta a las necesidades de CRS?
Duración de series temporales históricas y lagunas en los datos	– ¿Cuál es la duración de las series temporales históricas de datos?
Otras preguntas sobre la calidad de los datos	– ¿Existen lagunas frecuentes e inexplicables? – ¿Existen variaciones frecuentes e inexplicables en los datos? – ¿Los datos están disponibles en el momento oportuno?

Para obtener más información sobre la identificación y evaluación de datos secundarios, consulte los Recursos de Datos Secundarios para el Monitoreo de Mercado y el Anexo 3 de MARKit: Kit de Monitoreo, Análisis y Respuesta al Mercado.

Identificación de datos primarios (si son necesarios)

Solo deben recopilarse datos primarios para el monitoreo de mercado cuando los datos secundarios no estén disponibles o no sean suficientes para responder a las preguntas clave de los objetivos del monitoreo de mercado, no solo para reunir datos generales (por ejemplo, precios de productos básicos, tipos de cambio y otros indicadores de la cadena de suministro). Para ver las definiciones de datos primarios y datos secundarios, consulte Fuentes de información de mercado.

Para obtener información detallada sobre las mejores prácticas de recopilación de datos primarios, consulte MARKit: Kit de Monitoreo, Análisis y Respuesta al Mercado. Las figuras abajo resumen información importante de este recurso sobre el alcance, los métodos y las herramientas de recopilación de datos primarios.

Esta tarea puede prolongarse más allá de la fase de puesta en marcha a medida que se dispone de nuevos datos secundarios, los flujos de datos existentes resultan insuficientes para satisfacer las necesidades de CRS, se dispone de nuevas tecnologías y aplicaciones, o las tecnologías y aplicaciones actuales quedan obsoletas.

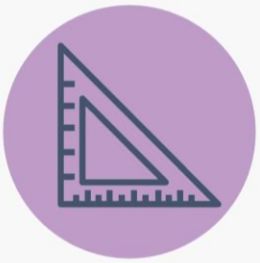
Recopilación de datos primarios para cubrir las brechas de los datos secundarios

Establezca el alcance de la recopilación de datos

Seleccione los indicadores

Identifique el alcance geográfico/los mercados

Identifique los productos y servicios



Identifique las UOM pertinentes y la tasa de conversión entre las UOM locales (por ej., marmitas, cubetas, malwa, etc.) y las UOM estándar (por ej., kg, lb, etc.)

Recopilación de datos primarios para cubrir las brechas de los datos secundarios
Identifique métodos y herramientas para la recopilación de datos

Frecuencia y momento de la recopilación de datos

Determine si los datos se van a obtener:
- Mediante un grupo prestablecido de proveedores u otros agentes del mercado (por ej., una encuesta a proveedores).
- Mediante una muestra aleatoria de proveedores en cada visita física al mercado.
- En persona en el mercado, o de forma remota por llamada telefónica o SMS.

Recopilación de datos en papel

Determine si los datos deben recopilarse en formularios de papel para:
- Ser discretos durante las visitas a los mercados.
- Garantizar la seguridad de las personas que recopilan los datos.
- Capturar información de preguntas de respuesta abierta que son difíciles de precodificar.
- Conservar y gestionar los registros.

Recopilación de datos electrónicos

Determine si los datos descentralizados deben recopilarse o transmitirse de forma electrónica a una base de datos centralizada (por ej., CommCare) si los datos:
- Se obtienen en formularios de papel en una visita física al mercado.
- Se obtienen directamente de los proveedores u otros agentes del mercado mediante llamada telefónica/SMS.
- Se obtienen en formularios simples en una visita física al mercado (si los datos son principalmente cualitativos y están precodificados).

Desarrollo de un plan de gestión de datos

Un plan de gestión de datos es importante para definir cómo se recopilarán, gestionarán, almacenarán y mantendrán los datos de monitoreo de mercado. El plan puede elaborarse una vez que se han determinado las fuentes de datos secundarias y primarias, y debe incluir lo siguiente:

- Métodos y herramientas para la recopilación de datos,
- Frecuencia y calendario de recolección de datos, y
- Expectativas de revisión, validación, limpieza y flujo de datos.

La frecuencia y el calendario de recopilación de datos deben revisarse periódicamente a lo largo del proyecto a medida que evolucionan las necesidades del programa (por ejemplo, mensualmente cuando no se están realizando distribuciones, semanalmente en las semanas anteriores y posteriores a las distribuciones, durante la semana de distribución, etc.).

Esta tarea puede prolongarse más allá de la fase de puesta en marcha a medida que se dispone de nuevos datos secundarios, los flujos de datos existentes resultan insuficientes para satisfacer las necesidades de CRS, se dispone de nuevas tecnologías y aplicaciones, o las tecnologías y aplicaciones actuales quedan obsoletas.

Los datos primarios y secundarios de monitoreo de mercado pueden almacenarse en una base de datos común o en bases de datos separadas a nivel del programa de país con campos y metadatos comunes para que los datos puedan fusionarse y compararse fácilmente utilizando herramientas de Excel, PowerBI y otras aplicaciones.

Desarrollo de un plan de análisis de datos y elaboración de informes

Un plan de análisis de datos y elaboración de informes es importante para asignar recursos adecuados (por ejemplo, herramientas, personal, tableros de Excel o PowerBI, etc.) para las necesidades de análisis y visualización de datos y toma de decisiones del proyecto. Todos los informes y plantillas deben elaborarse y revisarse junto con las partes interesadas pertinentes para asegurar que sean lo suficientemente completos y exhaustivos.

Esta tarea puede prolongarse más allá de la fase de puesta en marcha a medida que surgen nuevas cuestiones de monitoreo del mercado. Las plantillas para el análisis y la elaboración de informes deben ser lo suficientemente flexibles para que pueda añadirse o eliminarse información en función de cambios del contexto.

Desarrollo de un plan de dotación de personal

Un plan de dotación de personal garantiza la disponibilidad de los recursos humanos adecuados para apoyar los objetivos de monitoreo de mercado y las actividades de recopilación y gestión de datos. Los planes de dotación de personal pueden elaborarse mientras se desarrolla el plan de gestión de datos y deben especificar los roles y responsabilidades pertinentes que deben incorporarse a las descripciones de los puestos de trabajo del personal, incluyendo los roles y responsabilidades de capacitación. La estructura de un plan de dotación de personal puede variar según el programa de país e incluso según el proyecto dentro de un programa de país.

La aprobación del plan de dotación de personal propuesto por parte del Equipo de Gerentes Sénior es fundamental para asegurar expectativas claras, una asignación de recursos adecuada y la rendición de cuentas por parte del personal (y, potencialmente, de los socios) respecto a las responsabilidades de monitoreo de mercado.

Orientación y capacitación del personal

El personal a nivel de programa de país, regional o global con experiencia técnica en monitoreo de mercado debe orientar y formar al personal (y a los socios) con nuevos roles y responsabilidades en el monitoreo de mercado sobre las tareas específicas que supone la recopilación y el procesamiento de datos, el análisis y la elaboración de informes.

Aunque las visitas al mercado se realizan durante las evaluaciones de mercado, el personal debe visitar el mercado que está monitoreando para comprender el contexto de su trabajo y familiarizarse con los proveedores y otros agentes de ese mercado.

PUESTA EN MARCHA DE COMPRAS

Las previsiones y planes de compras que se crearon durante la fase de diseño deben revisarse y validarse o actualizarse durante la fase de puesta en marcha (consulte el capítulo Diseño, especialmente las secciones Previsión y cuantificación y Análisis de necesidades de compras). Deberán recalcularse las previsiones y los planes con estimaciones más precisas usando datos demográficos actuales, precios de mercado, tarifas de transporte y seguros, y otros datos disponibles.

El Gerente de Programa debe proporcionar todos los datos de mercado actualizados al personal responsable del monitoreo de mercado, de modo que sus previsiones y planes se basen en la información más actualizada disponible.

Identificación de bienes y servicios aprobados

Durante la fase de puesta en marcha, el personal de programación revisa la adjudicación para identificar los bienes y servicios cuya adquisición se aprobó: (a) al inicio del proyecto (por ejemplo, equipos y mobiliario para la instalación de oficinas, espacio de oficinas, vehículos, servicios de Internet, etc.); y (b) para el proyecto mismo.

El personal de programación y el personal de compras deben estar en comunicación periódica sobre los bienes y servicios con restricciones del donante o que requieren aprobaciones que se identificaron durante la Revisión del acuerdo con el donante y se discutieron durante el Traspaso del proyecto por parte del equipo de propuestas.

El personal de programación envía al personal de compras una lista de los bienes y servicios aprobados en forma de plan de compras.

Para obtener más información sobre los planes de compras, consulte la sección Planificación de compras del capítulo Planificación.

Presentación de solicitudes priorizadas

El personal de programación deberá presentar las solicitudes para su aprobación en función de las fechas en que se necesiten los bienes o servicios y los plazos de entrega correspondientes, las restricciones de los donantes o las aprobaciones necesarias de los donantes.

> Para los proyectos del Fondo Mundial, los plazos de entrega de los bienes adquiridos a través del Mecanismo de Compras Conjuntas (PPM) pueden obtenerse generalmente del PPM.

Deberá darse prioridad a las solicitudes de bienes o servicios que se necesiten al principio del proyecto o cuyo plazo de entrega sea largo.

El personal de programación debe ponerse en contacto con el personal de compras si tiene preguntas sobre los plazos de entrega promedio o el momento óptimo para realizar los pedidos.

Preselección de proveedores

Para obtener información sobre la preselección de proveedores, consulte la sección Preselección de proveedores del capítulo Compras.

PUESTA EN MARCHA DE LOGÍSTICA

Inicialmente, durante la fase de diseño, se realiza una evaluación logística para estimar los requisitos logísticos que se muestran en la figura abajo.

El Gerente de Logística revisa el informe de evaluación de logística y lo actualiza si es necesario. A partir de la información del informe y del registro de riesgos, el Gerente de Logística colabora con el Gerente de Almacén para desarrollar el plan de implementación para el transporte y el almacenamiento.

Planificación de necesidades de transporte

Un plan de transporte bien diseñado y ejecutado es importante para lograr eficiencia operativa y rentabilidad durante un proyecto.

La tabla abajo detalla las acciones clave para planificar las necesidades de transporte durante la fase de puesta en marcha, incluyendo la flota, las rutas y los medios de transporte alternativos. En cada una de las áreas que se indican abajo, deben revisarse y confirmarse todos los supuestos de las evaluaciones realizadas inicialmente durante la fase de diseño o actualizarse durante la fase de puesta en marcha.

Roles y responsabilidades en la planificación de transporte	
Personal de flota	
El Gerente de la Cadena de Suministro:	☐ Determina las necesidades de personal de la flota ☐ Determina si es necesario contratar o dar de baja a personal de flota ☐ Presenta las necesidades de contratación y de dotación de personal a GPR
Planificación de rutas	

Roles y responsabilidades en la planificación de transporte	
El Gerente de Logística:	☐ Marca en un mapa todos los lugares donde se llevarán a cabo las actividades del proyecto (almacenamiento de D-goods y ND-goods, puntos de prestación de servicios, etc.) para CRS, los socios y cualquier sitio gestionado por terceros ☐ Confirma todos los lugares de almacenamiento y entrega previstos para las actividades del proyecto ☐ Confirma o actualiza la evaluación de rutas junto con el personal de seguridad ☐ Confirma o ajusta la frecuencia del transporte
Flota de CRS	
El Gerente de Flota:	☐ Examina los contratos de mantenimiento de vehículos y revisa según sea necesario para modificar los contratos actuales o firmar nuevos contratos ☐ Revisa las necesidades de capacitación de los conductores para determinar si se requiere capacitación y para planificar cualquier capacitación necesaria ☐ Revisa los planes de seguro de los vehículos para determinar si se requiere cobertura adicional y si habrá un aumento o disminución de la prima ☐ Examina y revisa las necesidades de combustible y repuestos
Vehículos ligeros alquilados	
El Gerente de Flota:	☐ Determina si es necesario alquilar vehículos ☐ Confirma si el donante permite o aprueba los vehículos alquilados (y confirma la recepción u obtiene la aprobación del donante) ☐ Determina las especificaciones y cantidades de vehículos que se alquilarán y la duración del período de alquiler ☐ Presenta solicitudes al Gerente de Compras para convocar licitaciones
Vehículos medianos y pesados	
El Gerente de Flota:	☐ Confirma la capacidad, el tipo y la cantidad de vehículos medianos y pesados necesarios para el transporte de D-goods y ND-goods en función del tonelaje o el volumen de la adjudicación aprobada ☐ Confirma la disponibilidad y las tarifas de mercado para el tipo y la cantidad de camiones necesarios (y ajusta el presupuesto en consecuencia basándose en las tarifas de mercado validadas) ☐ Presenta solicitudes al Gerente de Compras para convocar licitaciones
Vehículos nuevos	
El Gerente de Flota:	☐ Determina si existe la necesidad de adquirir camiones ligeros, SUV, motocicletas u otros vehículos ☐ Confirma si el donante restringe o exige la aprobación previa de las compras de vehículos ☐ **Si el donante requiere aprobación previa:** Se asegura de que CRS cuente con las aprobaciones (y lo documenta) o trabaja con el Jefe de Operaciones y el personal de programación para obtener las aprobaciones
El Gerente de la Cadena de Suministro y el Gerente de Flota:	Si se compran vehículos: ☐ Proporcionan al Gerente de Compras las especificaciones, las cantidades necesarias y la fecha de entrega de los vehículos que se adquirirán ☐ Presentan una solicitud al personal de compras con especificaciones suficientes para los vehículos necesarios
El personal de Compras:	☐ Realiza los pedidos de los vehículos que se adquirirán

Roles y responsabilidades en la planificación de transporte	
Medios de transporte alternativos	
El Gerente de Flota:	☐ Determina si el entorno operativo requiere el uso de medios de transporte alternativos ☐ **Si se requieren medios de transporte alternativos:** Determina si se utilizarán aviones (por ejemplo, de ala fija o helicópteros), embarcaciones u otros medios (por ejemplo, mulas de carga, porteadores, etc.) ☐ Determina el tipo, el tamaño y la cantidad de medios de transporte alternativos necesarios (utilizando los datos reunidos durante la fase de diseño) ☐ Confirma la disponibilidad y las tarifas de mercado para el tipo y la cantidad de medios de transporte alternativos necesarios (y ajusta el presupuesto en consecuencia basándose en las tarifas de mercado validadas) ☐ Identifica a los proveedores de Logística de Terceros (3PL) y las opciones de contingencia para los medios alternativos de transporte terrestre y aéreo
El Gerente de Flota y el personal de compras:	☐ Preparan plantillas de contrato con KPI y requisitos de información para los servicios de transporte

Obtención de registro de país y acuerdos con el país anfitrión

Antes de que sea posible enviar carga a un país, CRS debe: (a) estar registrada en los países en los que se van a llevar a cabo las actividades de programación **y** tener firmado un acuerdo con el país anfitrión (HCA) o un Acuerdo de Privilegios e Inmunidades; o (b) identificar a un socio o prestador de servicios comunes (por ejemplo, el Clúster de Logística de la UN) que esté autorizado a importar bienes libres de impuestos y firmar un acuerdo de servicios con dicho socio.

CRS a menudo utiliza un proveedor de servicios comunes (por ejemplo, el Clúster de Logística de la UN) cuando responde a emergencias en un país donde CRS no tiene un acuerdo con el país anfitrión (HCA).

Los métodos de registro varían en todo el mundo, y los programas de país deben cumplir todos los requisitos. El Representante de País es responsable de garantizar el acuerdo con el país anfitrión (HCA).

Acuerdos con el país anfitrión para proyectos de asistencia alimentaria del USG

Como paso previo a la aprobación de la adjudicación y a la recepción de los productos alimentarios del USG, CRS debe tener firmado un acuerdo con el gobierno del país anfitrión (HCA) que contenga las siguientes cláusulas, de conformidad con 22 CFR 211.3.

- Importar productos alimenticios exentos de derechos de aduana y otros cargos
- Reconocer a Estados Unidos como donante en los envases de los productos, informes oficiales, ropa con marca, carteles o folletos, etc.
- Abrir y mantener cuentas bancarias locales

Si un programa de país está implementando un programa de monetización en el que se cobrarán aranceles e impuestos sobre los productos monetizados, el contrato de venta o el anexo de términos y condiciones debe contener una cláusula que establezca que el comprador pagará todos los derechos de aduana y cargos similares, ya que CRS no puede modificar fácilmente su acuerdo con el país anfitrión (HCA).

El Representante de País o el gerente de personal designado deben estar al tanto de todas las aprobaciones requeridas por las autoridades gubernamentales nacionales antes de la recepción, distribución y monetización de los productos alimenticios, y del tiempo que lleva tramitarlas y obtener la aprobación.

Al completar las lecciones aprendidas o una revisión post acción, el personal de CRS debe documentar siempre cualquier problema que se haya producido durante la importación para evitar que se repita en el futuro.

Planificación de medios de transporte

Reducción de la huella de carbono de CRS

Los camiones emiten la mayor cantidad de gases de efecto invernadero por tonelada de material transportado, seguidos de los aviones y los buques oceánicos. Para reducir la huella de carbono de CRS, el personal de compras debe considerar cambiar el medio de transporte cuando sea posible, dependiendo de la longitud de la cadena de suministro, la durabilidad de los bienes y la urgencia de la fecha de entrega. Por ejemplo, la carga que no sea urgente y contenga bienes más duraderos podría transportarse en un buque en lugar de en un avión.

Selección y certificación del agente de cargas

Durante la fase de puesta en marcha, Transporte Internacional Global trabaja con los programas de país para determinar si se debe contratar un agente de cargas en función del tipo de certificación de flete exigida en el acuerdo con el donante.

Cuando se envían internacionalmente los bienes para un proyecto y CRS aún no ha contratado a un agente de cargas para prestar servicios de transporte internacional, el personal de compras debe participar en un proceso de compra competitivo para seleccionar y contratar conjuntamente a cualquier Tercero Proveedor de Logística (3PL) para prestar dichos servicios (consulte Terceros Proveedores de Logística (3PL)). El Gerente de Logística debe trabajar con el personal de compras para desarrollar los criterios de evaluación técnica que se incluirán en la licitación y asegurarse de que las especificaciones o el alcance del trabajo están redactados con claridad. El Gerente de Logística también debe confirmar con el personal de compras o de programación cualquier normativa existente relativa a la selección y certificación de agentes de cargas. Por ejemplo, el USDA exige que las NGO presenten al Director de la División de Ayuda Exterior la certificación requerida por 7 CFR sección 1599.7(c) y 1499.7(c).

Los servicios de aduana deben licitarse cada dos años como mínimo, **incluso si** el agente contratado es un prestador de servicios confiable y de alto rendimiento, **y especialmente si** el nivel del servicio empieza a descender.

Planificación de la importación de bienes

Los Gerentes de la Cadena de Suministro y Gerentes de Logística deben estar familiarizados con todos los documentos exigidos por los gobiernos nacionales y locales para la importación de cargamentos de ayuda alimentaria e incluidos en el perfil de país.

Los perfiles de país son necesarios para muchos programas de ayuda alimentaria del USG y pueden ser útiles para todos los proyectos que requieran envíos internacionales.

Un perfil de país incluye los requisitos de importación y despacho de aduana para los bienes, incluyendo agentes, pasos del proceso, documentación, formularios, tasas y plazos (cuando LogCluster está activado, el sitio web de LogCluster generalmente incluye esta información).

¿Qué es un perfil de país?

Un **resumen de los datos de contacto del programa de país y de todos los requisitos locales para la importación de productos de asistencia alimentaria** para garantizar que las comunicaciones, los documentos y la carga fluyan sin problemas una vez que se haya presentado una solicitud de bienes.

El Gerente de Logística debe revisar y actualizar periódicamente el Perfil de País. Las actualizaciones deben realizarse cuando se produzcan cambios en el personal o en los requisitos de importación y despacho de aduana a nivel nacional.

Tras ser notificado de la recepción de una nueva adjudicación en la que se adquirirán o enviarán productos alimenticios internacionalmente al país, **el programa de país**:

- ✓ Informa sin demora de la adjudicación a Transporte Internacional Global.
- ✓ Completa o actualiza el perfil del país con una descripción detallada de los requisitos de despacho de importación para los bienes adjudicados (para programas con múltiples adjudicaciones de ayuda alimentaria, los requisitos deben identificarse como específicos del programa o específicos de los bienes).
- ✓ Envía por correo electrónico los perfiles de país finalizados a Transporte Internacional Global y al Agente de Carga en Estados Unidos.

Los perfiles de país deben incluir los datos que se indican abajo, tal y como deben aparecer en la documentación de transporte, como el conocimiento de embarque, el certificado de origen, etc. (consulte Ejemplo de Perfil de País).

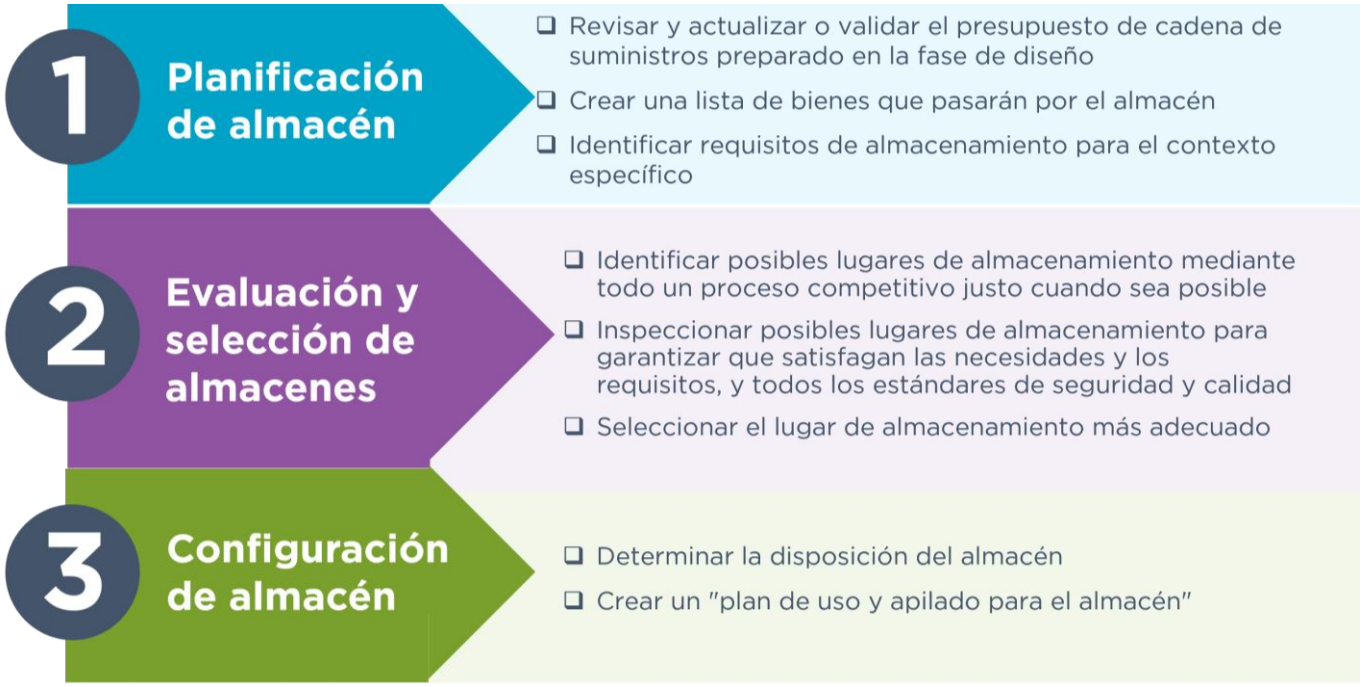
- Nombre y dirección del consignatario (el consignatario suele actuar como receptor de los bienes).
- Dirección física del lugar de entrega si/cuando el Transportista Marítimo es responsable del movimiento de la carga a un lugar de entrega designado fuera de la terminal marítima en el puerto final de descarga.
- Nombre de la entidad a notificar.
- Nombre del personal del programa de país que actúa como aprobador de la información proporcionada en el Perfil de País (es decir, que certifica que la información proporcionada es completa y exacta).
- Nombres, cargos, direcciones de correo electrónico y números de teléfono y fax de las personas de contacto del programa de país.
- Toda la documentación requerida para el despacho o necesaria para el mantenimiento de registros internos, especificando:
    - si se requiere un original o una copia de cada documento.
    - el número de originales o copias de cada documento.
    - las características especiales de la documentación (por ejemplo, los certificados originales requeridos deben ir marcados con una firma en tinta azul).
- Cualquier documentación exigida por el programa de país (por ejemplo, conocimiento de embarque original, conocimiento de embarque no negociable, certificado fitosanitario, certificado de regalo, certificado de origen, lista de empaque, factura comercial, certificación de exportación para ayuda alimentaria, certificado de fumigación, y otros).
- Documentación de cualquier requisito especial adicional (por ejemplo, fechas de consumo preferente, contenedorización, requisitos de tiempo libre, etc.).
    - Por ejemplo, si un programa aprobado para contenedorización determina que se requiere tiempo libre adicional (por encima de la cantidad estándar y permitida), entonces la aprobación previa del donante del USG para dicho tiempo libre adicional (por encima de la cantidad estándar y permitida) debe verse reflejada en el perfil de país.
- Dirección postal para la entrega de documentos en el extranjero.
- Condiciones de descarga/entrega.

- Códigos de facturación y POET para los documentos enviados por mensajería.
- Código POET para los productos y el flete (para que Transporte Internacional Global pueda iniciar operaciones de inventario en Insight y establecer PO de flete).
- Cualquier otro requisito no especificado que pueda afectar el flujo de comunicación, documentos y carga.

PUESTA EN MARCHA DE ALMACÉN

La puesta en marcha de un almacén es fundamental para garantizar que los bienes en la cantidad y de calidad adecuadas estén en el lugar y el momento adecuados. El personal de la cadena de suministro debe mantener instalaciones de almacenamiento seguras y de tamaño adecuado para facilitar el flujo eficaz de bienes.

En la figura abajo se describen las acciones clave durante las tres etapas de la puesta en marcha de un almacén (instalación de almacenamiento).



Para obtener información sobre directrices y métodos de apilamiento para el almacenamiento de bienes, consulte el capítulo Recepción.

Para obtener información sobre la planificación del lugar, la planificación de la seguridad y la configuración del almacén, consulte el capítulo Gestión de almacén e inventario.

Configuración del almacén: Lista de verificación de planificación y evaluación

LISTA DE VERIFICACIÓN

Configuración del almacén: Planificación y evaluación

El **Gerente de la Cadena de Suministro**, en colaboración con el **Jefe de Operaciones** y el **Gerente de Finanzas**:

- ☐ Valida y actualiza (según esté permitido) los costos estimados de almacenamiento y gestión de inventario, alquiler de instalaciones, servicios públicos, sueldos y salarios, mejoras de las instalaciones, servicios de reparación y mantenimiento, seguridad, seguros y operaciones generales (consulte Requisitos funcionales y operativos).

El **Gerente de Almacén**:

- ☐ Estima los tipos de bienes que pasarán por la instalación de almacenamiento en un momento dado, incluyendo cálculos de las cantidades, pesos y volúmenes de cada tipo de bien (consulte Identificación de requisitos de almacenamiento y Estimación de requisitos de espacio).
- ☐ Estima las necesidades de capacidad del almacén y otras consideraciones de espacio en función del volumen y el peso estimados de los bienes (consulte Estimación de requisitos de espacio y Requisitos de capacidad).

El **Gerente de Almacén** y el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Determinan el tipo de instalación de almacenamiento más adecuada para los tipos de bienes que se estima que se van a almacenar (consulte Clasificación de instalaciones de almacenamiento).

Planificación de almacén

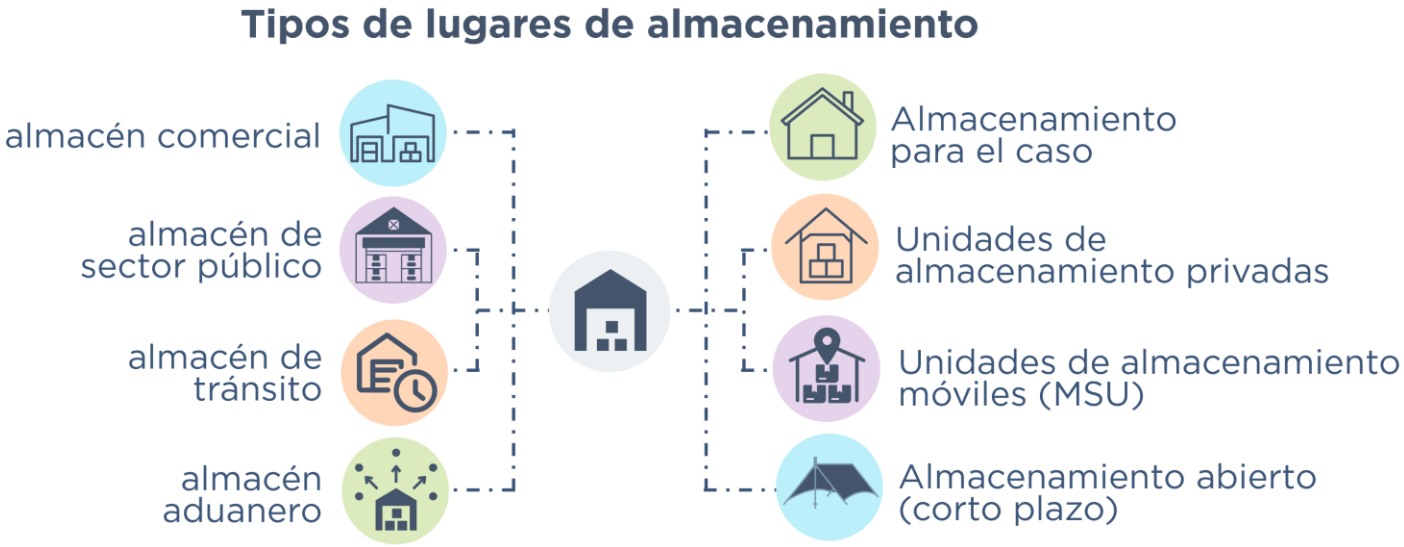
Una planificación adecuada del almacén es fundamental para garantizar que se mantiene la cantidad y calidad adecuadas de bienes en instalaciones de almacenamiento seguras, dimensionadas y diseñadas para que el flujo de entrada y salida de bienes sea eficiente.

Confirmación de requisitos de las instalaciones

Después de confirmar que el presupuesto del proyecto es suficiente para alquilar y mantener una nueva instalación de almacenamiento (o múltiples instalaciones, en el caso de proyectos de gran envergadura), el Gerente de la Cadena de Suministro y el equipo de almacén pueden comenzar la planificación del almacén y la selección de la instalación de almacenamiento utilizando la descripción del programa y el presupuesto aprobados.

Tipos de instalaciones de almacenamiento

Las figuras abajo definen ocho tipos diferentes de instalaciones de almacenamiento que pueden utilizarse (para conocer los distintos tipos de capacidad de los almacenes, consulte Clasificación de instalaciones de almacenamiento en Requisitos de capacidad, más abajo).



Los **almacenes comerciales** son instalaciones de almacenamiento de propiedad privada que pueden alquilarse total o parcialmente. Suelen ser almacenes de capacidad grande o media.

Los **almacenes del sector público** suelen ser propiedad de las autoridades gubernamentales nacionales o locales, que también los administran, y por lo general pueden ser utilizados o alquilados por CRS a nivel central, provincial, de distrito y comunitario (por ejemplo, un almacén del distrito médico para almacenar bienes del Fondo Mundial, un almacén adyacente a una escuela estatal para almacenar productos para alimentación escolar, etc.). Suelen ser almacenes de capacidad grande o media.

Los **almacenes de tránsito** se utilizan para el almacenamiento temporal a corto plazo de bienes destinados a diferentes lugares. Suelen ser almacenes de capacidad grande o media.

Los **depósitos aduaneros** se utilizan para el almacenamiento temporal de bienes que van a ser transportados a otro país y que no han pasado por aduana (por ejemplo, existencias preposicionadas a nivel regional). Suelen ser almacenes de capacidad grande o media.

El **almacenamiento ad hoc** suele estar situado en un punto de entrega de servicios (por ejemplo, una casa pequeña o una sala en una iglesia, escuela o clínica). Suelen ser almacenes de capacidad pequeña.

El **espacio privado** es una sala en la oficina de una organización que se utiliza como almacén. Suelen ser almacenes de capacidad pequeña.

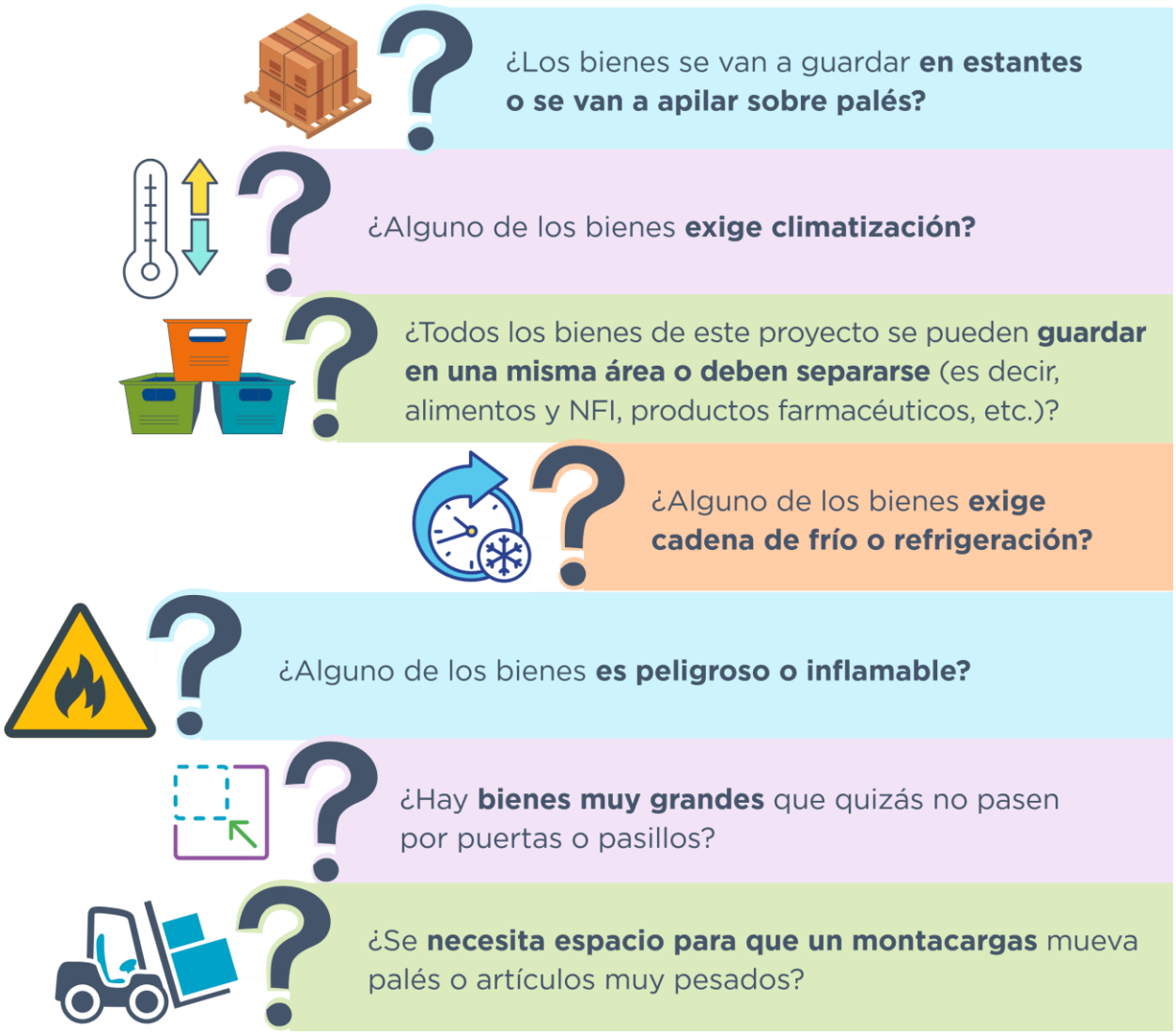
Las **unidades de almacenamiento móviles (MSU)** se utilizan cuando no se dispone de estructuras permanentes para el almacenamiento, normalmente en situaciones de respuesta a emergencias. Estas instalaciones son prefabricadas y suelen ser almacenes de capacidad media (la capacidad estándar de una MSU es de 320 m^2 y 1280 m^3).

El **almacenamiento abierto a corto plazo** se utiliza cuando deben almacenarse bienes no perecederos al aire libre (apilados sobre estibas y cubiertos con lonas), normalmente en situaciones de respuesta a emergencias durante solo uno o dos días, o en lugares aislados que reciben cantidades muy bajas de bienes para su distribución inmediata. En situaciones que no sean de emergencia, esta solución de almacenamiento debe ser una opción de último recurso.

Identificación de requisitos de almacenamiento

El Gerente de la Cadena de Suministro y el equipo de almacén deben trabajar conjuntamente con el Jefe de Programación y el Jefe de Operaciones para elaborar una lista de D-goods y ND-goods que el proyecto requerirá durante sus períodos de operación. La lista debe incluir las cantidades, pesos y volúmenes de cada bien para cada período de operación.

En la figura abajo se detallan las preguntas que pueden ayudar a identificar los diferentes tipos de bienes y sus respectivos requisitos.



Estimación de requisitos de espacio

El tipo, el tamaño y la disposición de una instalación de almacenamiento dependen de los tipos de bienes que se almacenen en él. Los almacenes de CRS deben permitir la entrada, el almacenamiento y la salida de muchos tipos, cantidades, pesos y volúmenes diferentes de bienes. El Gerente de Almacén debe calcular el espacio necesario para una instalación de almacenamiento en función del peso y volumen totales de los bienes que se almacenarán, el número de tipos diferentes de bienes y la velocidad de flujo (por ejemplo, el tiempo de permanencia en el almacén).

Límites de apilamiento

Al momento de determinar los requisitos de espacio de un posible almacén, los Gerentes de Almacén deben seguir las recomendaciones de la industria en cuanto a los límites de apilamiento de los tipos de artículos más comunes que se indican en la tabla abajo (la lista no es exhaustiva).

Tipo de artículo	Embalaje estándar	Límite de apilamiento
Granos, cereales, legumbres secas	Sacos de polietileno de 50 kg	40 capas, 4 m de altura
Mezclas, harinas, comidas	Bolsas de papel forradas de 25 kg	20-30 capas, 2,5-4 m
Aceite vegetal	Cajas de cartón de 22 kg, 6 latas cada uno	20 capas, 3-3,5 m
Alimentos terapéuticos listos para consumir (RUTF)/ Alimentos complementarios listos para consumir (RUSF)	Cajas de cartón de 14 kg	20 capas, 3-4 m
NFI en bolsas (por ejemplo, cemento)	Bolsas de papel de 50 kg	20 capas, 2,5-3 m
Kits (por ejemplo, higiene, juegos de cocina)	Cajas de cartón	20 capas, 4 m (evaluar la calidad del embalaje)
Fardos (por ejemplo, redes insecticidas de larga duración, o LLIN, mantas, lonas de plástico)	Fardos	Depende de las dimensiones, 4 m
Cajas pequeñas (por ejemplo, piezas de automóviles, clavos)	Cajas de cartón, bolsas, sin embalar (por ejemplo, neumáticos)	Depende, apiladas en estantes
Artículos de forma irregular (por ejemplo, azadas, cabezas de pala)	Varía	Sin límite de capas, 1-2 m (evitar desplazamiento de la pila)
Madera	Varía	Sin límite, evitar desplazamiento/ colapso de la pila
Equipos ligeros (por ejemplo, computadoras)	Varía	4-8 capas, 1,5-2,5 metros, evitar aplastamiento
Equipos pesados (por ejemplo, generadores)	Varía	No deben apilarse
Kits médicos de emergencia interinstitucionales (IEHK)	Cajas de cartón (los pesos y las dimensiones varían)	2-3 capas, 1-3,5 metros

Tipo de artículo	Embalaje estándar	Límite de apilamiento
Suministros médicos y farmacéuticos sin embalar	Varía	Apilar en estantes (por lote y fecha de vencimiento)
Fardos de mosquiteros	Fardos	Apilar en palés, apilar en cruz para mayor estabilidad

Las alturas reales de apilamiento pueden superar las recomendaciones proporcionadas en la figura arriba, dependiendo de los siguientes factores:

- materiales de embalaje utilizados (incluyendo embalaje exterior/cajas de cartón y embalaje interior),
- altura del techo del almacén,
- condiciones ambientales y climáticas,
- el equipo utilizado para el apilamiento (por ejemplo, carretillas elevadoras),
- la destreza de los jornaleros, y
- las instrucciones del fabricante o proveedor.

Para determinar los tamaños y alturas de apilamiento más apropiados, el personal de almacén debe seguir las directrices comentadas anteriormente y utilizar su propio criterio. Por ejemplo, los sacos de polipropileno o arpillera que suministran los proveedores locales pueden tener un tamaño o forma irregulares, lo que reduce los límites de altura de apilamiento seguro.

Lineamientos de espacio

Al considerar potenciales instalaciones de almacenamiento, es importante confirmar el volumen y la superficie utilizables, no solo las dimensiones brutas de un almacén. El espacio utilizable de cualquier almacén depende en gran medida del número, tipo y tamaño de las pilas, debido al número y tamaño de los pasillos necesarios entre las pilas y entre las pilas y las paredes. Por ejemplo, una estantería de 250 cm de largo x 70 cm de ancho x 250 cm de alto requiere una superficie de 1,75 m^2 y un volumen de 4,375 m^3.

Los pasillos y otros espacios de trabajo generales necesarios en las instalaciones de almacenamiento consumen una mayor proporción de espacio utilizable en los almacenes pequeños que en los medianos o grandes.

Al momento de determinar las necesidades de espacio y capacidad de un potencial almacén, el Gerente de Almacén:

Debe seguir las mejores prácticas que se indican abajo; y

- ✓ La superficie útil debe calcularse en metros cuadrados (la métrica utilizada habitualmente para comunicar la capacidad de un almacén y determinar los costos de alquiler).
- ✓ Los pasillos deben tener al menos un metro de ancho (o un mínimo de 1,2 metros si es posible) entre las pilas, estanterías y estantes y entre las pilas paletizadas y las paredes.
- ✓ Las estanterías, los estantes y los bienes almacenados deben estar al menos 1 metro por debajo del techo cuando sea posible (por ejemplo, esto podría no ser posible en instalaciones de almacenamiento más pequeñas, como salas de suministros de oficina).

- ✓ Las estanterías o unidades de estanterías para cargas pesadas deben tener una longitud de 2,5 a 3 metros y de 3 a 5 niveles; y cada nivel debe tener una altura mínima de 2 metros y una profundidad mínima de al menos 60 a 70 cm.

Debe asegurarse de que se puede designar espacio suficiente para los fines administrativos que se indican abajo.

- ✓ **Espacio de oficina:** una superficie de 4 a 5 m^2 para cada empleado de la cadena de suministro que trabaje en la oficina, y una superficie mínima de 15 m^2 para escritorios, sillas, estanterías y archivadores
- ✓ **Espacio para recepción, preparación y despacho de existencias:** una superficie mínima de 15 a 30 m^2 (mayor si es necesario, en función de los flujos de bienes previstos)
- ✓ **Espacio para desembalaje, control y verificación, reacondicionamiento, reembalaje y kitting:** una superficie mínima de 5 a 30 m^2 (puede ser mayor si es necesario, dependiendo del nivel de actividad previsto y de la velocidad de flujo de los bienes, o puede combinarse con la zona de recepción, preparación y despacho, de la velocidad de flujo esperada de los bienes)
- ✓ **Espacio de cuarentena** para bienes inflamables, peligrosos o potencialmente dañados que requieran una inspección adicional.

El almacén debe disponer de una zona de cuarentena para los productos médicos que deban someterse a pruebas de aseguramiento de calidad antes de ser guardados.

Si un artículo sospechoso puede causar contaminación cruzada, debe ponerse en cuarentena fuera del almacén principal (por ejemplo, combustible, algunos reactivos de laboratorio).

Antes de determinar el tamaño mínimo de los pasillos en un almacén grande en el que se utilicen carretillas elevadoras, debe calcularse primero el espacio mínimo necesario para el movimiento completo de la carretilla.

Evaluación y selección de almacén

Siempre que sea posible, el personal de compras debe hacer todo lo posible por convocar licitaciones mediante un proceso competitivo completo y abierto para identificar, evaluar y seleccionar potenciales instalaciones de almacenamiento de CRS.

Al evaluar y, en su caso, seleccionar una instalación de almacenamiento, el Gerente de la Cadena de Suministro (en colaboración con el Gerente de Almacén) debe confirmar que la instalación cumple los criterios que se detallan a continuación.

Requisitos funcionales y operativos

Generales

- ✓ Tiene suministro eléctrico adecuado y continuo (o puede adquirir e instalar un generador).
- ✓ Dispone de iluminación interior y exterior adecuada.
- ✓ Tiene acceso confiable o semiconfiable a conectividad del servicio de Internet (si no es posible el acceso a Internet en la instalación, debe identificarse una solución de conectividad).
- ✓ Está equipado con agua y baños/letrinas en el lugar.

Presupuesto

- ✓ Es rentable.
  - Cuando sea posible, utilice instalaciones existentes o recurra a almacenes de servicios comunes para compartir instalaciones con otras agencias o a través de ellas (por ejemplo, organismos de la UN, LogCluster).
  - Aunque las instalaciones cercanas a aeropuertos, estaciones de ferrocarril o puertos son ideales, pueden ser difíciles y caras de alquilar debido a la gran demanda.

Accesibilidad

- ✓ Es de fácil acceso desde los corredores viales.
  - Cuando sea posible, use instalaciones que estén ubicadas lejos de áreas de mucho tráfico o congestión, teniendo en cuenta que las instalaciones aisladas pueden tener mayores problemas de seguridad.

Gestión de calidad

- ✓ Cumple con todos los requisitos para mantener la calidad de todos los productos que se almacenarán allí con limitadas mejoras de infraestructura o inversión por parte de CRS.
  - Está en terreno elevado o tiene buenos sistemas de drenaje.
  - Está protegido de los elementos, la contaminación y las infestaciones, y está ubicado lejos de llanuras de inundación, arroyos, cuerpos de agua estancada, áreas propensas a lodo y deslizamientos de tierra, vertederos, industrias y otras amenazas.
  - Está seco y bien ventilado (o deben instalarse equipos adicionales de monitoreo de ventilación, temperatura y humedad).*
  - Si se requiere, cuenta con un suministro de energía adecuado para instalar cadena de frío, cámara frigorífica o aire acondicionado para mantener los productos a temperaturas de almacenamiento óptimas.

* Consulte https://www.logtag-recorders.com/en/ para obtener una opción de tecnología comprobada y económica.

Seguridad

- ✓ Ofrece acceso controlado a través de una estación de guardia con personal (normalmente un único punto de entrada al complejo) con suficiente espacio para el tráfico de peatones y camiones grandes.
- ✓ Está dotado de seguridad adecuada y continua.
    - El complejo y todas las edificaciones deben estar bajo vigilancia y equipados con la infraestructura de seguridad adecuada (p. ej., sólidas puertas de entrada al complejo, cerraduras, ventanas con barrotes, puertas de seguridad, una sala o jaula segura para bienes y equipos de alto valor, etc.).
- ✓ Tiene zonas de manipulación seguras para períodos breves de aumento de las actividades de recepción y despacho.

Almacenamiento

- ✓ Proporciona la capacidad adecuada (incluyendo excedente) para los tipos de bienes esperados, las cantidades máximas estimadas (en peso y volumen) en cualquier momento y las velocidades de flujo previstas.
    - Cualquier inventario almacenado en el exterior puede colocarse en palés con estiba y cubrirse con lonas.

En una instalación de almacenamiento u oficina de CRS, los activos de CVA **deben** almacenarse en una sala, armario o gabinete seguro o con cerradura con acceso restringido (y nunca deben dejarse desatendidos o almacenarse fuera del lugar cerrado cuando no estén en los procesos de recepción, despacho o transporte).

Recepción y entrega

- ✓ Está listo para recibir la entrega de bienes de acuerdo con el cronograma previsto.
    - El Gerente de la Cadena de Suministro o el Gerente de Almacén debe asegurarse de que haya tiempo suficiente para cualquier limpieza, reparación y mejora requerida de la instalación.

Oportunidades de compras locales

- ✓ Prioriza el suministro local de consumibles básicos de almacén, equipos y servicios especializados.
    - El Gerente de la Cadena de Suministro o el Gerente de Almacén debe verificar la disponibilidad local de los bienes (palés, sacos, bidones, equipos e insumos de costura, balanzas, cajas de cartón, otros materiales) y servicios (servicios de fumigación, molinos de granos, fitosanitarios y prestadores de servicios).

Requisitos de capacidad

Para garantizar que la instalación seleccionada cumpla con los requisitos de almacenamiento del proyecto, el Gerente de la Cadena de Suministro (con el apoyo del personal de almacén) debe usar las fórmulas de esta sección como guía para estimar la capacidad de peso y volumen y la superficie utilizable de potenciales instalaciones de almacenamiento. Para comprender completamente la capacidad de las instalaciones y sus posibles limitaciones en varios escenarios de uso, el Gerente de la Cadena de Suministro debe usar los tres cálculos de capacidad.

Las fórmulas abajo tienen diferentes multiplicadores que tienen en cuenta los requisitos de espacio entre las pilas y el techo, entre los pasillos entre las pilas y en los pasillos entre las pilas y las paredes para instalaciones de diferentes tamaños (para cálculos de peso y volumen) y para diferentes tipos de almacenamiento (palés versus estantes, para cálculos de superficie).

- Por ejemplo, el porcentaje de espacio utilizable necesario para pasillos en almacenes pequeños (o en almacenes más grandes donde hay estantes o estanterías instalados) es generalmente mayor que en almacenes medianos o grandes, lo que reduce su capacidad total de almacenamiento.

Las fórmulas abajo proporcionan una estimación de la capacidad, no un cálculo preciso. Muchos otros factores influyen en los requisitos de capacidad, como la forma en que se configurará y utilizará el espacio de almacenamiento. Otras herramientas que pueden utilizarse para estimar la capacidad de un almacén y los bienes a almacenar incluyen la Calculadora de Capacidad de Almacén y la Calculadora de Peso y Volumen.

Superficie (metros cuadrados)

La capacidad de un almacén en términos de superficie es importante para almacenar todos los bienes y suministros.

CRS calcula la **capacidad de superficie del almacén en metros cuadrados (m^2)** utilizando las fórmulas y los multiplicadores que se indican a continuación, que son los preferidos por el Programa Mundial de Alimentos (WFP) de la UN y otras organizaciones humanitarias y que utilizan los propietarios de almacenes para determinar las tarifas de alquiler.

- Superficie útil (**paletizado**): [Largo (m – 2) * Ancho (m – 2)] ***0,80**
- Superficie útil (**estantes**): [Largo (m – 2) * Ancho (m – 2)] ***0,50**

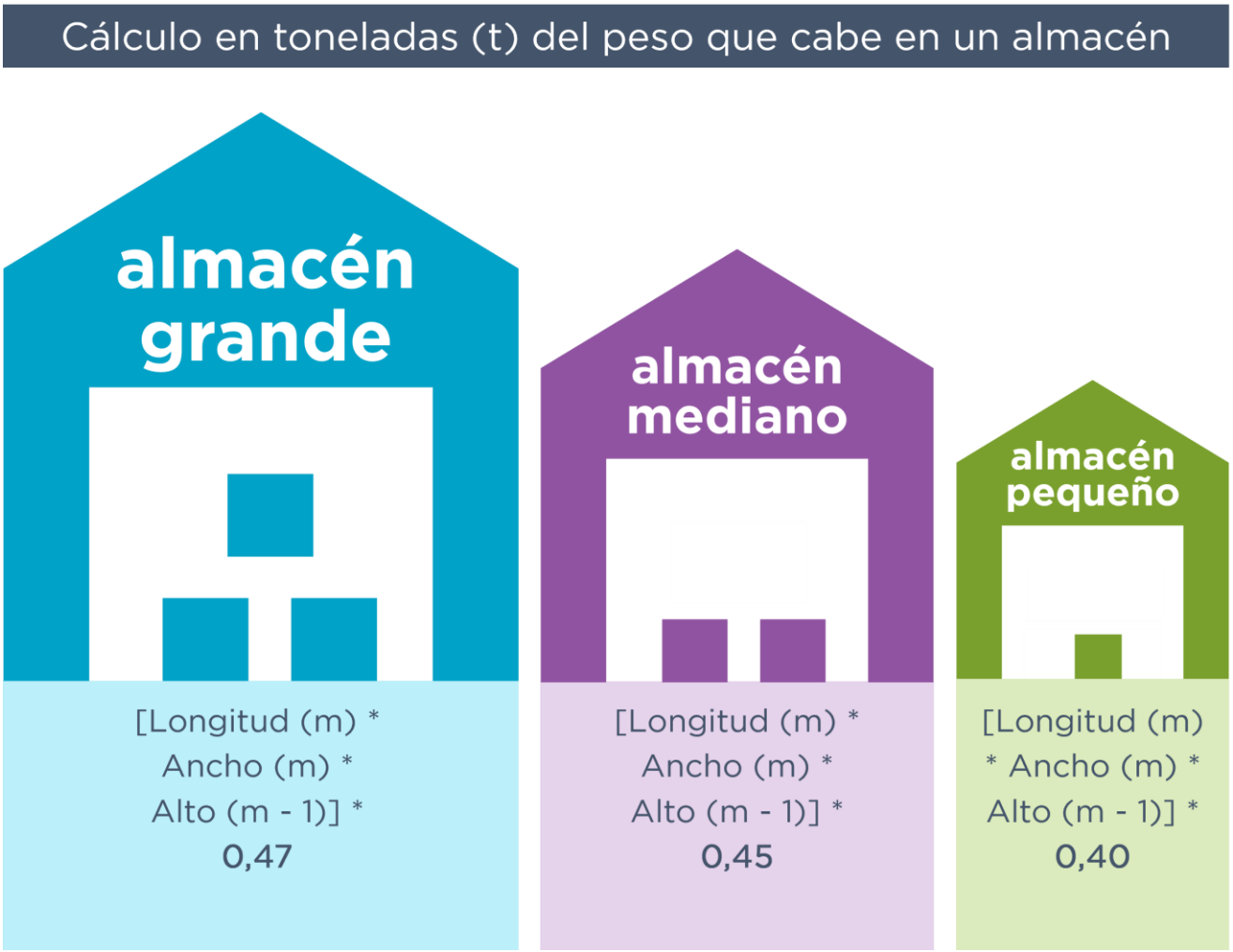
Pueden convertirse los cálculos de peso y volumen para estimar la superficie utilizable usando las fórmulas y los multiplicadores que se indican abajo.

- Superficie utilizable (**conversión de peso/toneladas métricas**): [(total de toneladas métricas estimadas * m^3 por tonelada métrica) / altura de pila (m)] * 1,2
- Superficie utilizable (**multiplicar volumen/metros cúbicos por factor de 3**): Generalmente, se requieren 3 m^2 de superficie por cada 1 m^3 de bienes y suministros a almacenar en estantes.

Peso (toneladas métricas)

La capacidad de un almacén en términos de peso es especialmente importante cuando se almacenan productos alimenticios en bolsas (principal o exclusivamente).

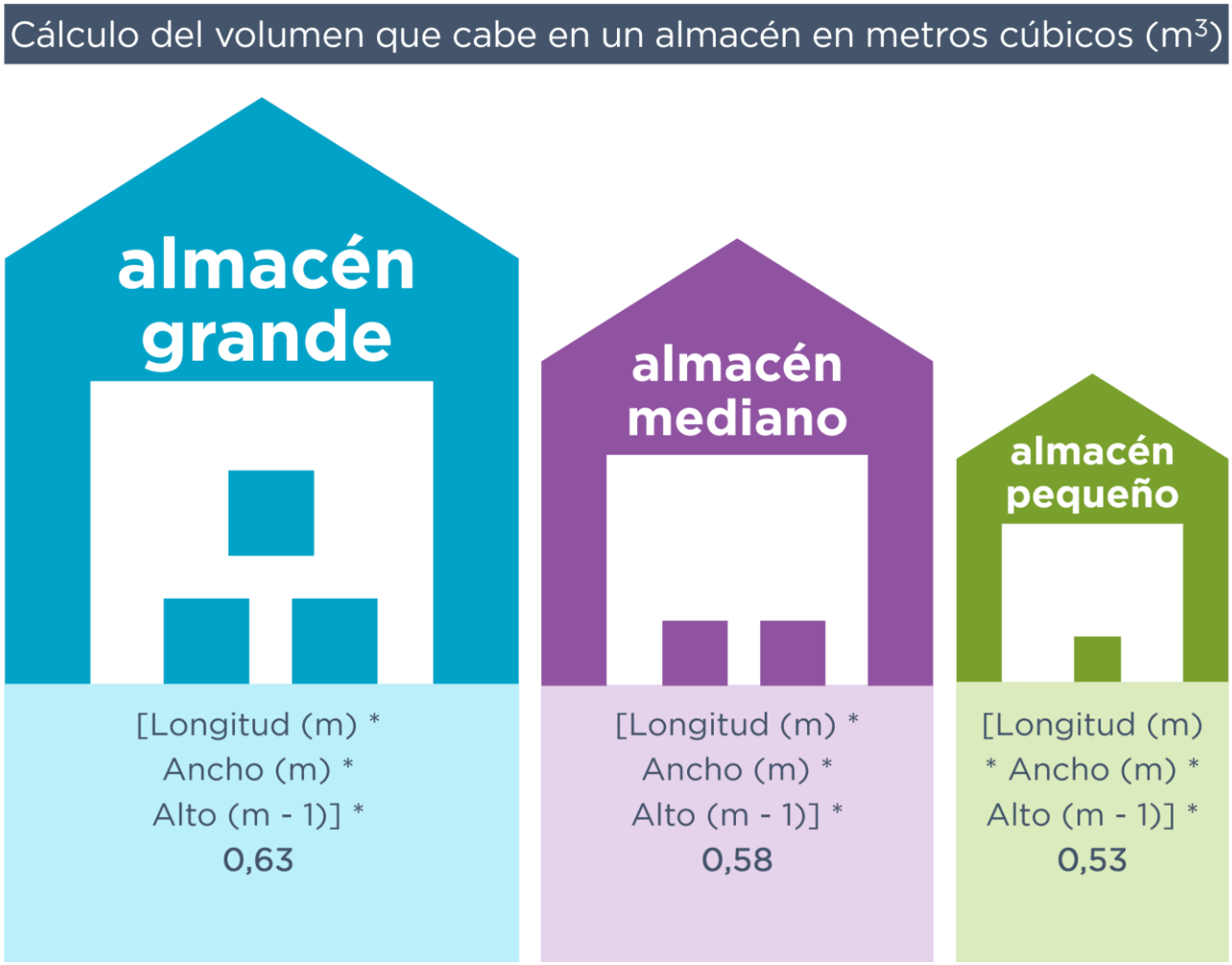
CRS calcula la **capacidad de peso de un almacén en toneladas métricas (MT)** utilizando las fórmulas y los multiplicadores que se muestran en la figura abajo.



Volumen (metros cúbicos)

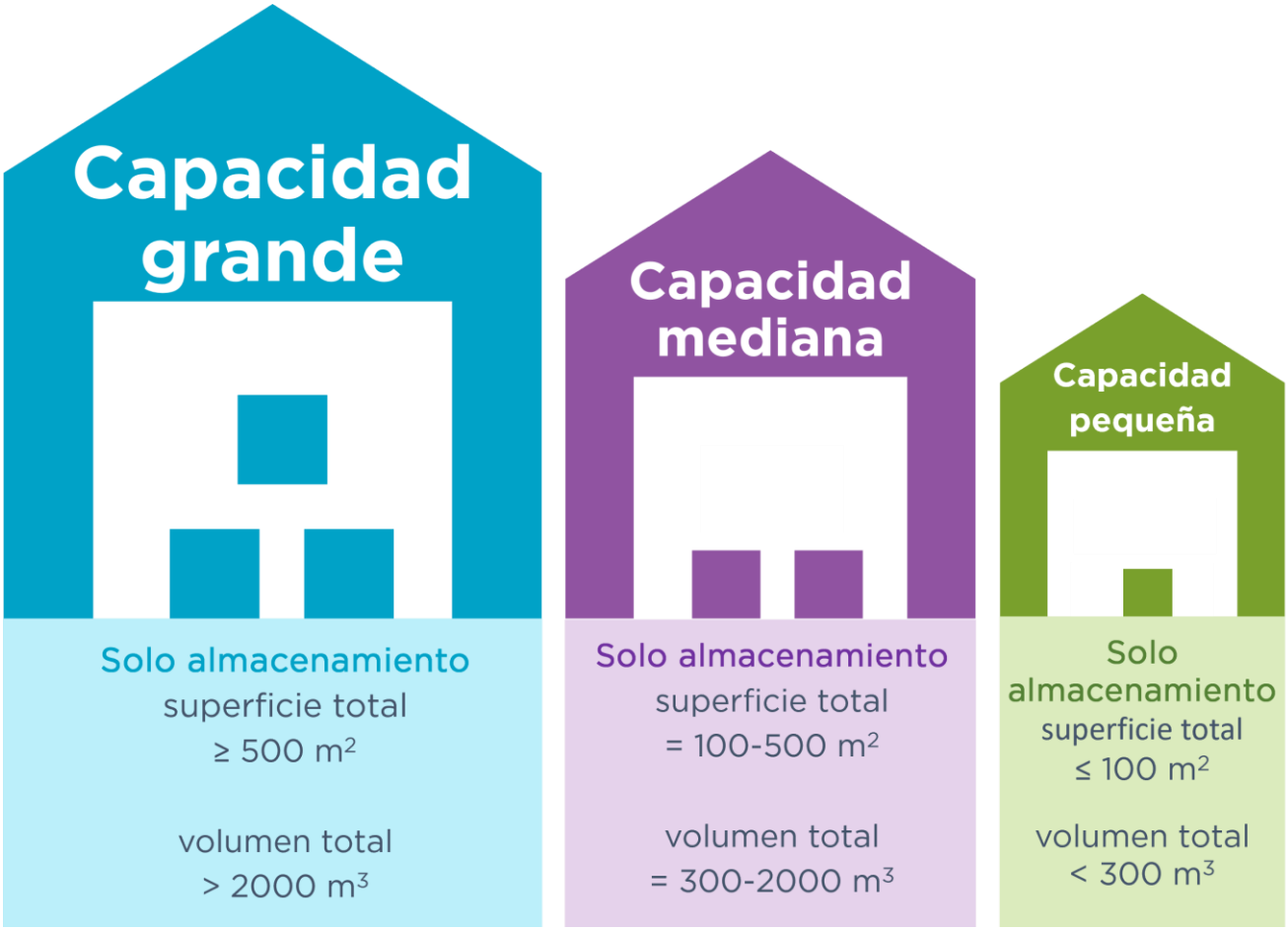
La capacidad de un almacén en términos de volumen es especialmente importante cuando se almacenan bienes que pueden apilarse verticalmente.

CRS calcula la **capacidad de volumen de un almacén en metros cúbicos (m^3)** utilizando las fórmulas y los multiplicadores que se muestran en la figura abajo.



Clasificación de instalaciones de almacenamiento

Las instalaciones de almacenamiento se clasifican por tamaño y capacidad, como se muestra en la figura abajo. Estas clasificaciones **solo incluyen el área de almacenamiento** (superficie y volumen) **y excluyen las áreas que no son de almacenamiento** (por ejemplo, espacio para administración, comedores, baños, kitting, reembalaje, etc.).



Para obtener información sobre los diferentes tipos de instalaciones de almacenamiento, consulte Tipos de instalaciones de almacenamiento.

Ejemplo de cálculo de capacidad de almacén

La figura abajo muestra un ejemplo de cálculo de capacidad de almacén para la hipotética configuración de una instalación que presta servicios a un proyecto de salud y nutrición, donde CRS almacena y distribuye medicamentos, suministros médicos y PlumpyNut®. Este hipotético depósito incluye una farmacia para la distribución de rutina, una oficina, una mesa de kitting/reembalaje y un área segura para almacenar medicamentos dañados o vencidos en espera de pruebas de calidad o eliminación. El inventario se apila en palés de tamaño estándar y en estanterías que miden 2,5 m (largo) x 0,7 m (ancho) x 3 m (alto).

DIMENSIONES DEL EDIFICIO: 25 m (largo) x 15 m (ancho) x 4 m (alto) (Instalación de tamaño mediano)	Espacio de oficina: 6,5 m x 6 m x 4 m (52,7 MT, 19,5 m^2, 67,9 m^3) Espacio de farmacia: 6,5 m x 5 m x 4 m (43,9 MT, 16,3 m^2, 56,6 m^3) Espacio de trabajo: 4 m x 6 m x 4 m (32,4 MT, 12 m^2, 41,8 m^3) Espacio de recepción/preparación: 6,5 m x 10 m x 4 m (89,8 MT, 32,5 m^2, 113,1 m^3)

Tipo de capacidad	(A) Capacidad utilizable total	(B) Oficina/farmacia/ espacio de trabajo	Capacidad de almacenamiento utilizable (A-B)
Toneladas métricas	[25 * 15 * (4-1)] * 0,45 = **506 toneladas métricas**	(52,7 + 43,9 + 32,4 + 89,8) = **219 toneladas métricas**	287 toneladas métricas
Metros cuadrados (m^2)	[(25 * 15) * 0,50] = **188 m^2**	(19,5 + 16,3 + 12 + 32,5) = **80 m^2**	108 m^2
Metros cúbicos (m^3)	[25 * 15 * (4-1)] * 0,58 = **653 m^3**	(67,9 + 56,6 + 41,8 + 113,1) = **279 m^3**	374 m^3

Configuración de almacén

Un almacén puede configurarse de muchas maneras diferentes. Esta sección ofrece consideraciones para determinar la mejor configuración y disposición para los requisitos y necesidades únicos de cada almacén administrado por CRS o socios de CRS.

LISTA DE VERIFICACIÓN

Configuración del almacén

Una vez finalizada la evaluación de almacén:

El **personal de compras**, después de recibir una solicitud con especificaciones para una nueva instalación de almacenamiento:

- ☐ Lleva a cabo un proceso competitivo para identificar potenciales instalaciones de almacenamiento.

El **Gerente de Almacén**, en colaboración con el **Gerente de Cadena de Suministro**:

- ☐ Inspecciona las potenciales instalaciones de almacenamiento, identifica las mejoras necesarias y crea un presupuesto.

El **Gerente de la Cadena de Suministro**, con el apoyo del **Gerente de Almacén**:

- ☐ Verifica la disponibilidad de espacio de almacenamiento, equipo, suministros y personal adecuados y apropiados (incluyendo terceros prestadores de servicios para el almacenamiento y la gestión de inventario).

Una vez identificadas todas las instalaciones de almacenamiento, el **Gerente de Almacén**, en colaboración con el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Hace una recomendación sobre todas las instalaciones de almacenamiento que se utilizarán para el proyecto (es decir, administradas por CRS y sus socios), para la aprobación final de la selección del almacén por parte del Jefe de Operaciones.

Tras la selección de un almacén a través de un proceso competitivo completo y abierto (siempre que sea posible):

El **Gerente de la Cadena de Suministro**, con el apoyo del **personal de compras**:

- ☐ Prepara plantillas de contratos para servicios de almacenamiento, incluyendo KPI y requisitos de informes (para obtener información relacionada con las necesidades de transporte, consulte la sección Cálculo de volumen y peso de bienes en el capítulo Diseño).

El **Gerente de Almacén**:

- ☐ Diseña la disposición del almacén para maximizar la eficiencia en el flujo de bienes.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Creación de una nueva IO en Insight para nuevas instalaciones de almacenamiento

Si un programa de país planea abrir un nuevo almacén u oficina de campo donde se almacenarán bienes, debe crearse una nueva IO interna en Insight.

Para crear una nueva IO, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Completa el Formulario de Solicitud de Inventory Org y lo envía (con el mapa físico del almacén adjunto) al Jefe de Operaciones.

Una vez que el Jefe de Operaciones aprueba la solicitud de IO, el **equipo de datos maestros**:

- ☐ Puede crear nuevos subinventarios e IO según sea necesario.

Después de que se hayan creado nuevas IO y subinventarios, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Puede crear localizadores.

Disposición de almacén

Las instalaciones de almacenamiento deben tener una disposición lógica con un sistema claro de estanterías, estantes y contenedores para una fácil identificación y ubicación de los bienes almacenados y para una gestión eficiente de los bienes gracias a su metodología de flujo adecuada. La disposición del almacén tiene tres componentes: métodos y equipos de mantenimiento de existencias, sistema de direcciones de contenedores y flujo de bienes.

Métodos y equipos de mantenimiento de existencias

El Gerente de Almacén debe determinar los métodos y equipos de mantenimiento de existencias apropiados para cada artículo en el inventario de acuerdo con las directrices indicadas abajo y en la tabla más abajo.

- ✓ Los bienes almacenados nunca deben tocar una pared o el piso.
- ✓ Los productos en estantes deben estar al menos a una distancia de 5 a 10 cm de las paredes.
- ✓ Las estanterías, los estantes y los bienes almacenados deben estar al menos 1 metro por debajo del techo cuando sea posible (por ejemplo, esto podría no ser posible en instalaciones de almacenamiento más pequeñas, como salas de suministros de oficina).
- ✓ Los pasillos para palés y patines deben medir 1,2 metros entre pilas y entre pilas y paredes.

Los **palés** son útiles para almacenar bienes pesados de gran volumen (por ejemplo, alimentos y NFI en cajas) en pilas pequeñas o grandes (para conocer los lineamientos de palés y apilamiento, consulte Apilamiento en palés en el capítulo Recepción). Los palés son móviles, rentables y requieren menos equipo que las estanterías y los estantes. Pero no siempre permiten un aprovechamiento óptimo del espacio (dependiendo de las velocidades de flujo, cantidades y tipos de bienes).

Los **estantes** son útiles para almacenar y separar productos que son frágiles o pequeños en peso y volumen por unidad o paquete. Las estanterías pueden colocarse contra las paredes, alinearse y unirse de extremo a extremo y espalda con espalda. Pueden apilarse hasta un metro del techo, lo que mejora la utilización del espacio y ahorra espacio para los pasillos. Las estanterías o unidades de estanterías para cargas pesadas pueden tener de 3 a 5 niveles y cada nivel puede tener una altura mínima de 2 metros y una profundidad mínima de al menos 60 a 70 cm.

Las **estanterías** son útiles para almacenar bienes de gran peso y volumen, especialmente paquetes paletizados. Pero pueden requerir equipo especial (por ejemplo, una carretilla elevadora) y personal de almacén con más conocimientos. Para ver ejemplos de estanterías apropiadas, consulte Rackonline.com.

La figura abajo indica los estándares comunes para diferentes tipos de equipos de mantenimiento de existencias.

Tipo de equipo (material)	Dimensiones (largo x ancho x alto)	Peso máximo (estático/no móvil, dinámico/ móvil)	Comentarios (requisitos especiales para pasillos o construcción de unidades de plataforma/ estantería)
Palé (madera)	1,2 m x 1,2 m x 10 cm	1600 kg estático 1000 kg dinámico	Ninguno
Palé (plástico)	1,2 m x 1,2 m x 10 cm	2000 kg estático 1000 kg dinámico	Ninguno
Patín (aluminio)	1,2 m x 1,2 m x 10 cm	2000 kg estático 750 kg dinámico	Ninguno
Estantería (madera)	Cada plataforma Largo: 120 – 150 cm Ancho: 75 – 100 cm Alto: 70 – 120 cm	Varía según el peso por unidad del artículo (frecuentemente construida para un propósito de almacenamiento específico)	Construcción Utilice madera seca de calidad Soportes cruzados para que cada unidad se mantenga en escuadra Plataformas de apoyo cada 1,5 m Pasillos Las estanterías pueden estar pegadas a las paredes Entre estanterías: 1,2 m
Estantería – palé (metal)	3 m x 1 m x 2,4 m	3120 kg por plataforma	Construcción Modular con 2 plataformas superiores Pasillos Las dimensiones dependen de los requisitos para la maniobra de carretillas elevadoras en los pasillos
Estante (madera)	Cada plataforma (4 – 5 máximo) Largo: 2,5 – 3 m Ancho: 60 – 70 cm Alto: 2 – 3 m	100 kg por plataforma	Construcción Máximo de 4-5 plataformas (el estante mide 2,5 m x 70 cm y tiene una huella de 1,75 m^2)

Tipo de equipo (material)	Dimensiones (largo x ancho x alto)	Peso máximo (estático/no móvil, dinámico/ móvil)	Comentarios (requisitos especiales para pasillos o construcción de unidades de plataforma/ estantería)
			La plataforma superior debe estar al menos 1,5 m debajo del techo
Estante (metal)	Cada plataforma Largo: 1,2 m Ancho: 60 – 75 cm Alto: 1,8 – 2,4 m	525 kg por plataforma	Construcción Modular con 4 a 5 plataformas (el estante mide 1,2 m x 70 cm x 2 m y tiene una huella de 0,84 m^2) La plataforma superior debe estar al menos 1,5 m debajo del techo

Sistema de direcciones de contenedores

El Gerente de Almacén debe crear un sistema de "direcciones de contenedores" que identifique clara y fácilmente la ubicación de los productos dentro de las diversas zonas de almacenamiento, pilas y contenedores.

Dependiendo del tamaño, la disposición y el tipo de bienes en el almacén, el localizador de estanterías puede referirse a una zona, un estante o una pila. El localizador de estanterías indica la ubicación general donde pueden encontrarse los bienes en el almacén u oficina. El contenedor indica un área más específica dentro de cada estantería.

Las zonas, estanterías y contenedores deben estar claramente etiquetados. El personal de almacén debe colocar carteles grandes y fáciles de leer donde sean visibles para los trabajadores (por ejemplo, en la pared, el estante o la estantería) para identificar cada zona y debe colocar carteles más pequeños y fáciles de leer en cada contenedor.

Los artículos deben almacenarse juntos en el almacén de acuerdo con la subvención y la categoría del artículo (es decir, Agricultura, Vivienda y Construcción, Administración de Oficina, etc.).

Los activos de CVA deben almacenarse por tipo de activo (por ejemplo, cupones de papel, tarjetas inteligentes), valor, propósito (por ejemplo, cupones de alimentos, cupones de insumos agrícolas), estado de activación y cualquier otra característica distintiva que sea aplicable.

Los bienes deben almacenarse por número de artículo, número de lote, código POET y fecha de vencimiento o fecha de elaboración. Para obtener más información sobre el número de artículo, consulte el capítulo Gestión de almacén e inventario.

Los productos deben etiquetarse con el número de artículo **y** una descripción completa del artículo.
El personal de almacén debe colocar etiquetas donde sean visibles en el palé/estantería/estante donde se almacenan los artículos.

Localizadores de direcciones de contenedores y proyectos en Insight

Durante la fase de puesta en marcha, deben crearse nuevos localizadores específicos del proyecto en Insight. Para obtener instrucciones detalladas, consulte la Ayuda Práctica para Crear y Desactivar Localizadores.

El sistema de direcciones de contenedores debe dirigir a los cuatro componentes de los localizadores de Insight: ubicación del almacén, número de subvención, estante y contenedor. Para obtener información sobre localizadores, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Inventario.

Artículos controlados por lote y número de serie

El **control por lote y el control por número de serie** son métodos de mantenimiento de existencias que se utilizan para identificar y localizar productos si se retira un artículo del mercado o si es necesario diferenciar entre productos idénticos con diferentes fechas de producción, o cuando los artículos han llegado a su fecha de vencimiento.

El personal de almacén debe asegurarse de que todos los artículos del mismo lote estén agrupados y almacenados juntos.

Números de lote y de serie en Insight

Ciertos códigos de artículo en Insight deben estar controlados por lote o número de serie. Para obtener orientación detallada sobre artículos controlados por lote y número de serie en Insight –incluyendo cómo crear un número de lote o un número de serie si el proveedor no lo otorga– consulte la Guía de Referencia Insight sobre inventario.

Cuando reciba artículos que tengan un número de lote o de serie, introduzca ese número exacto en el campo Número de lote en Insight.

Los activos de CVA en papel (Nombre del artículo = VOUCHR01) **no están controlados por lote ni por número de serie en Insight, ni siquiera si los números de serie están impresos en los activos**.

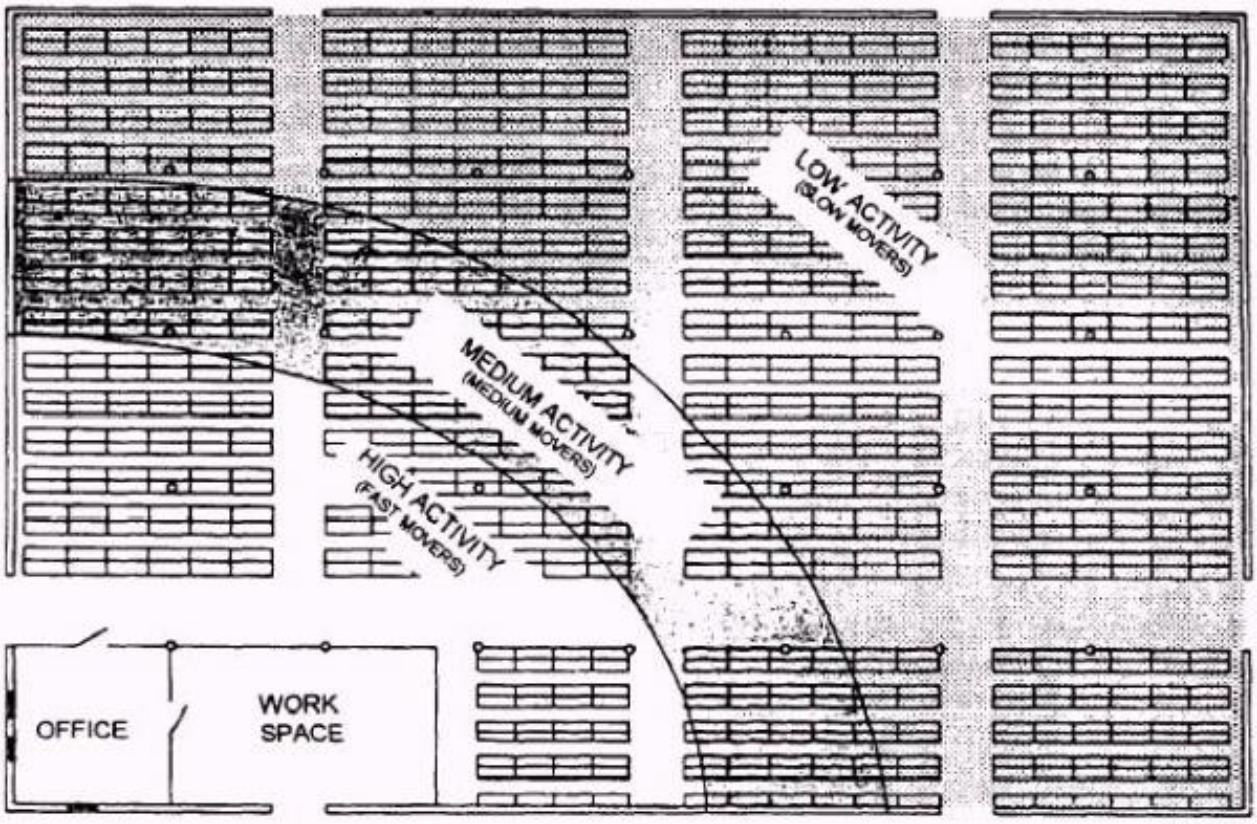
Los activos electrónicos de CVA (Nombre del artículo = VOUCHR02) **están controlados por lote** en Insight para administrar las actualizaciones de software/tecnología que pueden afectar la usabilidad de las tarjetas, pero **no están controlados por número de serie en Insight**.

Flujo de bienes

El Gerente de Almacén debe analizar los flujos de bienes para colocar los contenedores y el equipo de mantenimiento de existencias de manera lógica para obtener el máximo acceso a los artículos y un movimiento eficiente de los bienes.

Tres sistemas comúnmente utilizados para controlar el flujo de bienes son por popularidad, por reserva/uso activo y por metodología de rotación de existencias FIFO/FEFO.

El **sistema de popularidad** se basa en la frecuencia de distribución de cada producto. Este sistema minimiza las distancias y los tiempos de transporte al almacenar los productos de rápido movimiento lo más cerca posible de las áreas de kitting, empaque (si es necesario) y despacho. La figura de la página siguiente de "Técnicas de Almacenamiento", *Integrated Publishing* ilustra la disposición del almacén y el flujo de bienes según el sistema de popularidad.



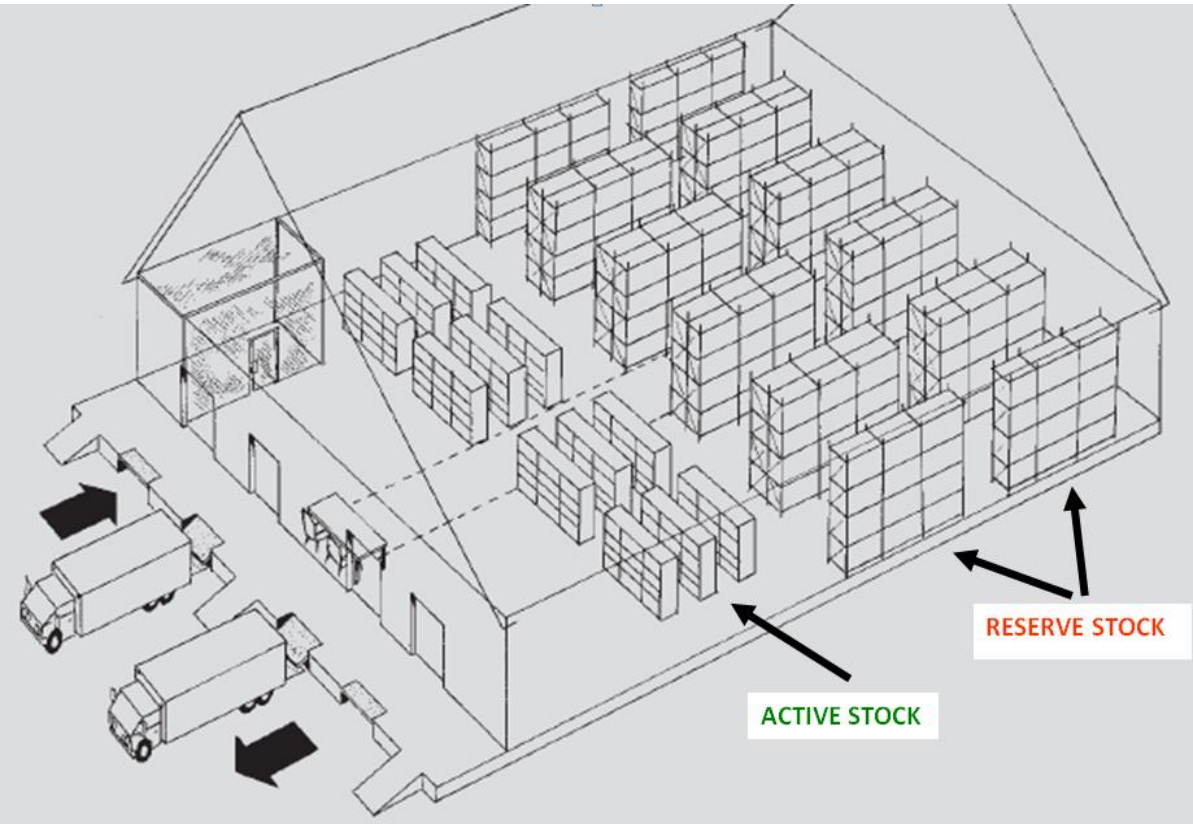
Fuente: "Técnicas de Almacenamiento," *Integrated Publishing*, www.tpub.com

El **sistema de reserva/uso activo** es una variación del sistema de popularidad que funciona de este modo:

- Los bienes que tienen prioridad para el despacho frecuente (por ejemplo, cerca de su fecha de vencimiento o de consumo preferente) se almacenan en un área de almacenamiento "activo" más pequeña cerca del área de recepción.
- Los bienes que se despachan con menos frecuencia o que se almacenan por períodos prolongados se almacenan en un área de almacenamiento de "reserva" más grande más atrás en el almacén.
- Cuando las existencias disminuyen en el almacenamiento activo, se reaprovisionan desde el almacenamiento de reserva.

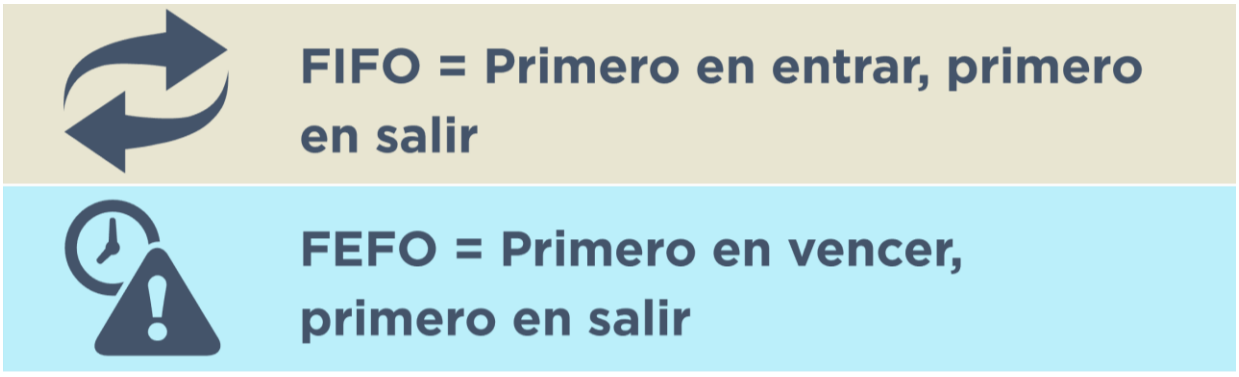
- Cuando las existencias comienzan a agotarse en el almacenamiento de reserva, se reaprovisionan a través del proceso de compra.

Este sistema es útil cuando varios bienes tienen una velocidad de flujo similar y hay una gran variedad de bienes para enviar a varios puntos finales. La figura abajo del *Manual de Distribución y Operaciones de Almacén* de David E. Mulcahy ilustra la disposición del almacén y el flujo de bienes en el sistema de reserva/uso activo.



Fuente: Mulcahy, David E. *Manual de Distribución y Operaciones de Almacén*, McGraw Hill, 1994.

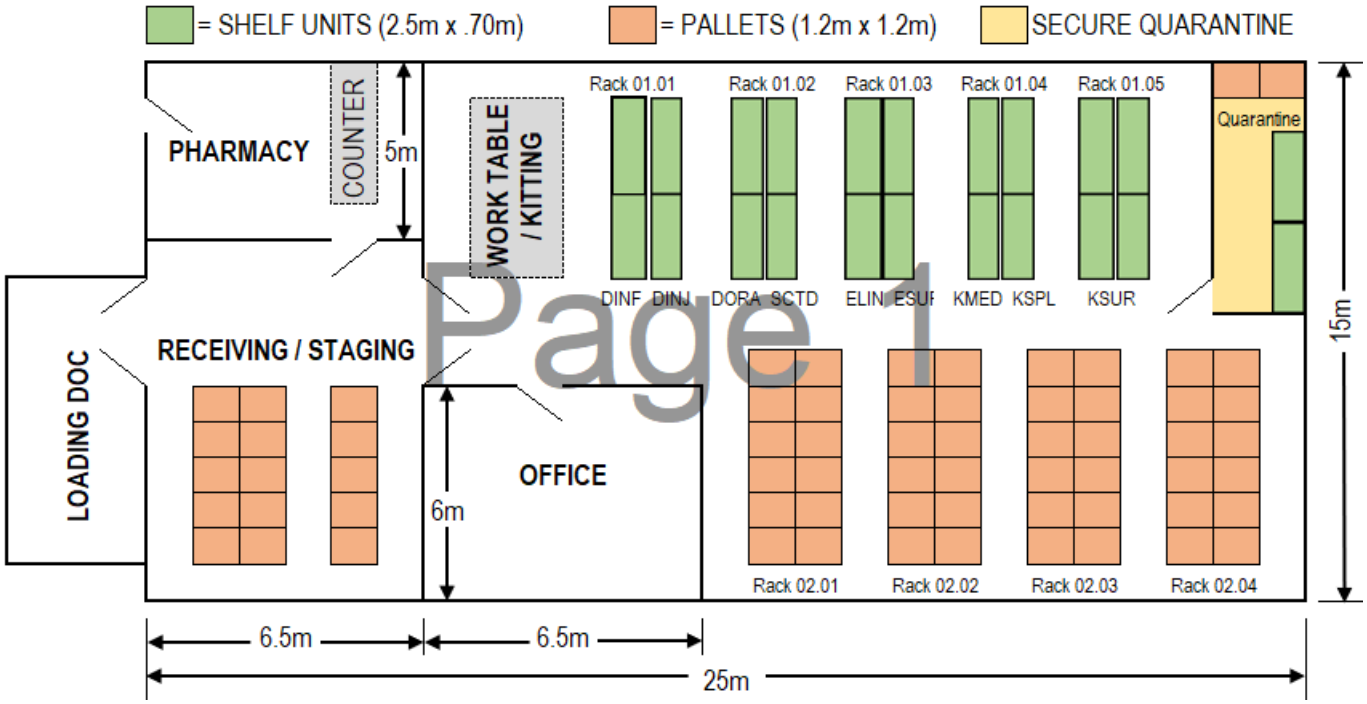
La **metodología de rotación de existencias FIFO/FEFO** realiza un seguimiento de los bienes por número de artículo y por fecha de vencimiento/fecha de consumo preferente/fecha de elaboración para realizar un seguimiento de su calidad a lo largo de la cadena de suministro. Este sistema prioriza los bienes para su despacho en función de la fecha de recepción (FIFO) o la fecha de vencimiento (FEFO), según se definen estas siglas en la siguiente figura.



Los bienes con fechas de vencimiento, fechas de uso preferente y fechas de elaboración deben seguir la metodología FEFO y tener prioridad para un envío accesible.

Ejemplo de plan de disposición de almacén

La figura abajo muestra un ejemplo de plano y disposición de un almacén.



Page 1

Mapa del sitio del almacén

La figura de la página siguiente detalla lo que debe incluirse en el mapa del sitio del almacén (la lista no es exhaustiva).

Qué incluir en un mapa de almacén

- **Dimensiones exteriores y plano** del lugar
- **Dimensiones de las salas*** (almacenamiento, oficina, recepción, cuarentena, reacondicionamiento, kitting, embalaje y demás áreas de trabajo)

  *Indique si hay jaulas o salas que se pueden cerrar con llave
- **Tipos de puertas, su ubicación y su tamaño** (por ej., con bisagras, corredizas, elevadas, de acero, de madera, etc.)
- **Dimensiones y especificaciones de dársenas de carga** (por ej., cubiertas, abiertas)
- **Restricciones de altura** (por ej., vigas, techos o tirantes que puedan dificultar el almacenamiento o movimiento)
- **Ventanas** (por ej., distancia del suelo, alto y ancho, tipo de ventana, etc.)
- **Ventilaciones, ventiladores** y (cuando hay) **aire acondicionado**
- **Columnas y pilares** que puedan dificultar el almacenamiento o el movimiento
- **Bastidores y estantes para almacenamiento** fijos
- **Mobiliario eléctrico** como luces, tomas, interruptores y cajas de fusibles
- Ubicación de **dispositivos de control de humedad y temperatura, equipamiento** de seguridad (por ej., equipamiento antiincendios) **y (por ej., kits de primeros auxilios)**
- **Dimensiones y alineamiento direccional** (por ej., norte-sur) del depósito/recinto, y **toda característica externa que pueda afectar la recepción, el almacenamiento o el envío de bienes**

Al trabajar con socios que administran inventario, el Gerente de Almacén debe trabajar en estrecha colaboración con el socio para mapear su instalación de almacenamiento para que CRS pueda calcular la capacidad, garantizar una adecuada velocidad de flujo de bienes en el almacén y evitar el exceso de oferta (exceso de inventario), la falta de suministro (escasez de inventario) o la falta de existencias.

Lista de verificación de mapa del sitio del almacén

LISTA DE VERIFICACIÓN

Mapa del sitio del almacén

Después de decidir la disposición del almacén, el **Gerente de Almacén**, en consulta con el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Crea un mapa del sitio del almacén usando información y especificaciones de planos arquitectónicos (si están disponibles) o midiendo y dibujando la huella del almacén en papel de gran formato (por ejemplo, papel de rotafolio).
- ☐ Desarrolla un plan de apilamiento y uso del almacén a escala en una computadora, rotafolio o pizarra.
- ☐ **Para las directrices de apilamiento:** Revisa y sigue las instrucciones específicas proporcionadas por el fabricante o proveedor del artículo (a menudo impresas en paquetes o etiquetas).
- ☐ Documenta las posiciones y dimensiones pertinentes del almacén y los componentes del sitio que se indican en la figura abajo (la lista no es exhaustiva) y mantiene esta información archivada para futuras entregas o para fines de seguros.

Posiciones y dimensiones para documentar en un mapa de almacén

Perímetro del lugar

(por ej., cerca o pared)

Almacenes primario y secundario

Otras estructuras del depósito

(por ej., cobertizo de generador, oficina, cobertizo para guardar combustible, contenedores, baños, grifos)

Árboles, arbustos, paredes y campos de drenaje de sistemas sépticos

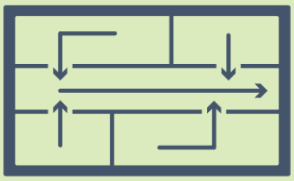
que puedan dificultar el movimiento o el uso

Puntos de entrada/salida

Seguridad en ventanas

(por ej., rejas en las ventanas)

Puestos de guardias



Rutas de entrada y salida

Áreas pavimentadas y no pavimentadas

Estructuras de estacionamiento

Luces y cámaras de video

PUESTA EN MARCHA DE PLANIFICACIÓN DE DISTRIBUCIÓN

Evaluación de puntos de prestación de servicios

El Gerente de Programa o Jefe de Grupo es responsable de liderar el esfuerzo para evaluar los puntos de prestación de servicios.

Desarrollo de un plan de distribución

El Gerente de Programa o Jefe de Grupo es responsable de desarrollar el Plan de Distribución utilizando el Plan de Implementación Detallada (DIP) para determinar las fechas, ubicaciones y tipos y cantidades de bienes o servicios que se proporcionarán.

El Plan de Distribución debe revisarse y actualizarse según sea necesario a lo largo del ciclo del proyecto, especialmente durante la fase de implementación. Todas las actualizaciones deben comunicarse al personal de la cadena de suministro (para obtener más información sobre el plan de distribución, consulte la sección Planificación de despacho y distribución en el capítulo Planificación).

El personal de la cadena de suministro es responsable de usar el Plan de Distribución para confirmar que las cantidades correctas de bienes están disponibles o estarán disponibles para su envío según sea necesario.

El personal de la cadena de suministro es responsable de crear un plan de despacho y transporte para mover de manera eficiente los D-goods en las cantidades correctas, al lugar correcto y en el momento correcto para su distribución.

Foto de Jake Lyell

Capítulo 5: Planificación

5. PLANIFICACIÓN

Propósito

Este capítulo permite al personal de la cadena de suministro comprender los procesos y datos que pueden utilizarse para tomar decisiones financieras, de compras y de logística sobre la propia cadena de suministro y sobre la provisión de bienes y servicios a los usuarios finales a través de la cadena de suministro.

Los procesos de planificación y los análisis de datos relacionados que se tratan en este capítulo incluyen la cuantificación y previsión de la cadena de distribución y de los plazos de entrega, el monitoreo del mercado y de los precios, la planificación de compras, la planificación del almacén, la planificación del reaprovisionamiento y la planificación del despacho y la distribución.

5.1 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS

LINEAMIENTOS DE CRS

- Estándares de Gestión de Proyectos Compass – Fase de Implementación
- Orientación sobre la Aplicación de Costos
- Manual para Operaciones en Campo de Emergencia (EFOM) – Análisis de Programación de Respuesta Rápida
- Kit de Monitoreo, Análisis y Respuesta al Mercado (MARKit)
- Recursos de Monitoreo de Mercado y de la Cadena de Suministro (MSC)

POLÍTICAS Y REGLAMENTACIONES PARA DONANTES

- 2 CFR 700 – Uniform Administrative Requirements, Cost Principles, and Audit Requirements for Federal Awards (Requisitos administrativos uniformes, principios de costos y requisitos de auditoría para adjudicaciones federales)
- 7 CFR 1599 – McGovern-Dole International Food for Education and Child Nutrition Program (Programa internacional McGovern-Dole de alimentos para la educación y la nutrición infantil)
- 7 CFR 1590 – USDA McGovern-Dole Local and Regional Food Aid Procurement Program (Programa McGovern-Dole de adquisición de ayuda alimentaria local y regional del USDA)
- 22 CFR 211 Transfer of Food Commodities for Use in Disaster Relief, Economic Development and Other Assistance (Transferencia de alimentos básicos para uso en casos de catástrofe, desarrollo económico y otra asistencia)

- 22 CFR 216 – Environmental Procedures (Procedimientos medioambientales)
- Fondo mundial – Guía de Políticas sobre Adquisiciones y Gestión de Suministros de Productos Médicos del Fondo Mundial

LINEAMIENTOS PARA DONANTES O DE OTRO TIPO

- CashHub.org – Kit de Herramientas para Efectivo en Emergencias
- Clúster de Logística – Guía Operativa Logística (LOG)
- USAID/BHA – Orientación sobre la Propuesta de Proyecciones y Estimación de Recursos (PIPE)
- USAID|DELIVER – Manual de Logística: Guía Práctica para la Gestión de Cadenas de Suministro de Productos Médicos
- USAID|DELIVER – Cuantificación de Productos Médicos: Guía para Realizar Previsiones y Planificar el Suministro para Adquisiciones

5.2 RESUMEN

La planificación es esencial para garantizar que los bienes y servicios estén disponibles en la cadena de suministro cuando y donde se necesiten. La planificación de las actividades de la cadena de suministro se realiza periódicamente durante la fase de implementación del ciclo de un proyecto, cuando se revisan, actualizan y comparten los planes del proyecto que se desarrollaron por primera vez durante la fase de puesta en marcha.

La planificación de suministros es un proceso continuo de utilización de **datos** para tomar **decisiones** financieras, de compras y de logística sobre la propia cadena de suministro y la entrega de bienes y servicios a los usuarios finales a través de la cadena de suministro.

- Los **datos** utilizados para la planificación de suministros incluyen las cantidades previstas, las existencias disponibles, las existencias bajo pedido, los plazos de entrega, las fechas de vencimiento, los costos de flete y logística, los costos unitarios y los niveles mínimos y máximos de existencias.
- La planificación de suministros permite **decidir** de qué bienes o servicios abastecerse y qué cantidad, cuándo debería efectuarse la entrega y cuánto costará el abastecimiento, almacenamiento, transporte y entrega de dichos bienes y servicios.

En el caso de los programas basados en el mercado (incluyendo las compras locales), la planificación del suministro también implica la previsión y el monitoreo de la disponibilidad en el mercado y de los precios unitarios de los bienes y servicios objetivo.

Para obtener más información sobre la planificación del suministro para productos y servicios médicos, consulte el Anexo Médico.

ESTRATEGIAS DE LOGÍSTICA PUSH/PULL

Los sistemas de cadena de suministro utilizan un híbrido de estrategias push y pull para abastecerse y mover bienes en función de la demanda de los usuarios. El volumen de bienes que circulan por la cadena de suministro depende de la estrategia logística que se utilice en cada momento: push o pull.

En un sistema push, los bienes se aprovisionan y mueven en función de los **datos** previstos sobre la demanda de los usuarios.

- En los sistemas push de CRS, el Gerente de la Cadena de Suministro y el Gerente de Programa monitorean los niveles de inventario para tomar estas **decisiones**.
- En las primeras etapas de la respuesta de emergencia (cuando las necesidades no están claramente definidas), suele utilizarse un sistema push.

En un sistema pull, los bienes se aprovisionan y mueven en función de los **datos** reales sobre la demanda de los usuarios.

- En los sistemas pull de CRS, estas **decisiones** se basan en las solicitudes de suministro del personal de CRS o de los socios y los bienes se guardan en una instalación de almacenamiento.
- En las últimas etapas de la respuesta de emergencia (cuando la situación se estabiliza y las necesidades están más claramente definidas), puede utilizarse un sistema pull.

Los sistemas push y pull pueden combinarse en ocasiones (sobre todo en las cadenas de suministro más complejas) y fluctuar durante el ciclo de vida de un proyecto. Por ejemplo, podría utilizarse un sistema pull para reaprovisionar existencias de un nivel central a un nivel regional y un sistema push para trasladar existencias de un nivel regional a un punto de entrega de servicios.

Para obtener más información sobre las estrategias push/pull, consulte el Material Didáctico de la Certificación en Logística Humanitaria: Unidad 2 – Almacenamiento e Inventario.

ESTÁNDARES DE LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN (GESTIÓN DE PROYECTOS COMPASS)

Los proyectos de CRS pueden durar varias semanas, meses o incluso años. En todos los proyectos, la fase de implementación comienza después de la fase de puesta en marcha.

La fase de implementación implica actividades continuas de la cadena de suministro, como la compra, el transporte, la gestión de almacén e inventario, la distribución y la logística inversa. La planificación es continua a lo largo de la implementación. Cualquier cambio necesario en los planes o actividades de la cadena de suministro del proyecto se realiza a lo largo de la fase de implementación.

Durante la fase de implementación, el personal de programación es responsable de gestionar el programa del proyecto, supervisar el gasto real con respecto al presupuesto, abordar los problemas y amenazas, introducir mejoras, monitorear y evaluar los resultados de los proyectos y preparar informes para los donantes.

Los datos de las distintas partes de la cadena de suministro sirven de base para las actividades en curso del proyecto, como la planificación, la mitigación de riesgos y la mejora de procesos. A lo largo del ciclo de vida de un proyecto, el personal de la cadena de suministro debe participar en los debates sobre los cambios en el programa del proyecto y el plan de actividades.

Para obtener más información sobre la implementación de proyectos, consulte los Estándares de la Fase de Implementación de Compass.

5.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES

En la figura abajo se detallan las funciones y actividades de seis roles que intervienen en el proceso de planificación de suministros.

Para obtener más información sobre los roles del personal de CRS indicados a continuación, consulte el capítulo Roles y responsabilidades.

Función/Actividad	Gerente de la Cadena de Suministro	Gerente de Almacén*	Gerente de Compras	Gerente de Logística	Responsable de Programa/Jefe de Grupo	Jefe de Operaciones
Dirige reuniones periódicas de planificación de suministro entre los equipos de programación y de la cadena de suministro durante la implementación del proyecto	C	C	C	C	R	C
Revisa y actualiza periódicamente las previsiones basándose en los datos de distribución, consumo y de monitoreo del mercado	R	C	C	C	C	A
Recopila datos del mercado (por ejemplo, precios, indicadores de disponibilidad, etc.) basándose en el plan de monitoreo del mercado	A		R	C	I	I
Analiza los datos del mercado basándose en el plan de monitoreo del mercado	A		R	C	C	I
Mantiene y actualiza el plan de compras	I		C		R	
Monitorea el plan de compras y prioriza las actividades y la estrategia de compras consecuentemente	A		R		C	I
Mantiene, comparte y comunica los análisis y previsiones de la cadena de distribución y los plazos de entrega	A	I	R	R	I	I
Determina la estrategia de reaprovisionamiento más adecuada y replantea la estrategia según sea necesario durante la implementación del proyecto	A	R	C	C	C	I
Monitorea los niveles de existencias y aporta información e informes sobre el estado del inventario	A	R	C	C	C	I
Repone el inventario cuando sea necesario	I	C	I	I	R	
Actualiza las evaluaciones de logística según sea necesario en función de cualquier cambio en el contexto o en la estrategia de implementación	A			R	C	C
Elabora planes de despacho y monitorea los requisitos de transporte	A	I		R	I	I

R=Responsable; **A**=Aprobador; **C**=Consultado; **I**=Informado

* El **Gerente Administrativo** tiene un rol similar al del **Gerente de Almacén** para los artículos almacenados en la sala de almacenamiento de una oficina. Las referencias al Gerente de Almacén en todas las RACI y listas de verificación a lo largo de este capítulo también pueden referirse al Gerente Administrativo.

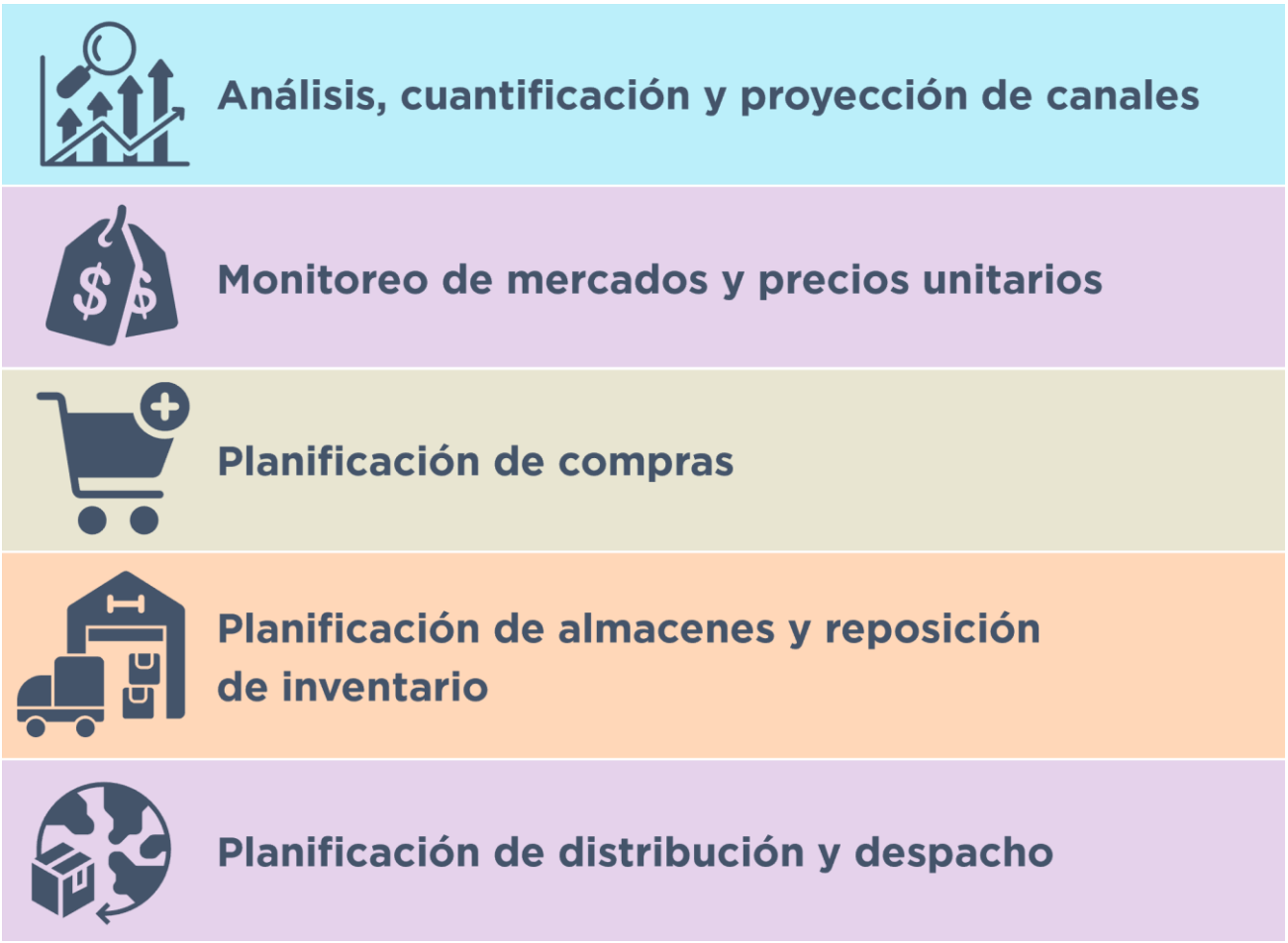
Un **Responsable Administrativo o Asistente Administrativo** puede ser designado como **Custodio de Activos de CVA** para administrar los activos de CVA que se adquieren para la programación de CVA y se almacenan en la sala de almacenamiento de una oficina.

5.4 HERRAMIENTAS

- Calculadora – Valoración de Productos Básicos (Tonelada Métrica)
- Calculadora – Capacidad de Almacén
- Calculadora – Peso y Volumen
- Plan de Distribución y Despacho
- Ejemplo – Desempeño de los Prestadores de Servicios de Transporte
- Ejemplo – Presupuesto de Almacén
- Plantilla – Evaluación Rápida de Logística
- Plantilla – Análisis de la Cadena de Distribución
- Plantilla – Plan de Compras
- Plantilla – Plan de Compras – Eliminación de Vehículos

5.5 PROCESOS

Abajo se indican los procesos de planificación de suministro que se tratan en este capítulo. Estos procesos involucran al personal de diferentes funciones de la cadena de suministro para gestionar el flujo de bienes sin interrupciones a través de la cadena de suministro.



ANÁLISIS, CUANTIFICACIÓN Y PREVISIÓN DE LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN

Para cuantificar y prever la cantidad y el flujo de bienes necesarios para las actividades del proyecto, es esencial planificar con precisión la cadena de distribución y los plazos de entrega.

- Todos los proyectos deben utilizar estimaciones de los plazos de entrega y mantenerlas actualizadas para los bienes adquiridos habitualmente.
- Los programas de asistencia a más largo plazo (más de 12 a 18 meses) deben utilizar el análisis de la cadena de distribución para programar con precisión las compras y los call forward, la contratación de Terceros Proveedores de Logística (3PL), la preparación de instalaciones de almacenamiento, la planificación de los despachos y otros aspectos logísticos (consulte también la Plantilla de análisis de la cadena de distribución).

Lista de verificación de análisis de la cadena de distribución y plazos de entrega

LISTA DE VERIFICACIÓN

Análisis de la cadena de distribución y plazos de entrega

Para los proyectos programados por un plazo más extendido que un año, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Prepara un informe de análisis de la red de distribución.
- ☐ Actualiza anualmente, como mínimo, el análisis de la cadena de distribución durante todo el ciclo de vida del proyecto.
- ☐ Comparte el análisis con los Gerentes de Programa, el Gerente de Logística, el Gerente de Almacén, el Gerente de Compras y el Jefe de Operaciones.

Para todos los proyectos, el **Gerente de la Cadena de Suministro**, el **Gerente de Compras**, y el **Gerente de Logística**:

- ☐ Revisan las estimaciones de los plazos de entrega de los D-goods y ND-goods.
- ☐ Actualizan las estimaciones de los plazos de entrega cuando se produzcan cambios en el contexto local, regional o internacional que puedan retrasar o acelerar la entrega de los bienes.
- ☐ Comunican los plazos de entrega actualizados a las partes interesadas del equipo de programación.

☐ **Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.**

Los proyectos de ayuda alimentaria del USG deben utilizar un horizonte de 18 meses para los análisis de la cadena de distribución y deben actualizar estos análisis cada cuatro o seis meses (antes de presentar un nuevo call forward).

Una cuantificación y previsión exactas garantizan que los bienes adecuados estén disponibles en el lugar y el momento adecuados para las actividades del proyecto. Una cuantificación y previsión precisas son importantes por las razones que se exponen abajo.

- Equilibrar los niveles de existencias de productos esenciales en todos los niveles de la cadena de suministro.
- Reducir el riesgo de falta de existencias, exceso de existencias y pérdidas por obsolescencia o vencimiento.
- Garantizar un nivel adecuado de existencias de reserva.
- Mantener un flujo que maximice la capacidad de las instalaciones de almacenamiento y de transporte.
- Incorporar un buen conocimiento de la información del mercado local y regional y un monitoreo periódico del mercado.
- Contribuir a la buena gestión de los recursos financieros de CRS y de los donantes.

Las actividades de cuantificación y previsión deben utilizar datos confiables, hacer un monitoreo de los mercados y de las previsiones de mercado con regularidad y coordinar entre los equipos de CRS y otras partes interesadas, incluyendo los socios, las organizaciones similares y los ministerios gubernamentales.

En algunos proyectos del Fondo Mundial, las autoridades nacionales (por ejemplo, los comités nacionales de cuantificación) dirigen o participan en los ejercicios de cuantificación o realizan revisiones de los resultados de la cuantificación.

Para los programas de ayuda alimentaria de la Oficina de Ayuda Humanitaria de la USAID, CRS debe completar y presentar la Estimación Anual de Necesidades (AER) para cuantificar las necesidades de productos alimentarios.

Para obtener una orientación más exhaustiva sobre la cuantificación y previsión, consulte el capítulo Diseño.

Lista de verificación sobre cuantificación y previsión de la cadena de distribución

LISTA DE VERIFICACIÓN

Cuantificación y previsión de la cadena de distribución

El Gerente de la Cadena de Suministro y el Gerente de Programa:

- ☐ Coordinan periódicamente el intercambio de información y datos (especialmente mediante informes de distribución y consumo) para cuantificar las necesidades y actualizar las previsiones trimestralmente (como mínimo).
- ☐ Organizan reuniones periódicas para revisar la información y los datos, invitando a otros miembros del equipo si corresponde.
- ☐ Actualizan periódicamente los planes, incluyendo el Plan de Implementación Detallada (DIP), a medida que cambian las previsiones durante el ciclo de vida del proyecto.

☐ **Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.**

Cuantificación y previsión de la cadena de distribución para productos médicos

Algunos donantes (por ejemplo, el Fondo Mundial) exigen un "microplan" u otros documentos de planificación similares para la previsión y planificación de la distribución de productos médicos.

MONITOREO DE MERCADO Y DE PRECIOS

A lo largo de las fases de diseño e implementación de un proyecto, se realiza un monitoreo de los datos del mercado y de los precios para fundamentar y ajustar la toma de decisiones para la planificación del suministro.

El plan de monitoreo del mercado se determina durante la fase de puesta en marcha del proyecto y se basa en el programa del proyecto. Las actividades de monitoreo que se indican abajo deben realizarse con regularidad (semanal, mensual o trimestralmente) de acuerdo con el calendario del proyecto:

- Recopilación de datos del mercado (incluyendo el cotejo de datos secundarios o la recolección de datos primarios).
- Análisis de los datos para fundamentar el diseño y el ajuste del proyecto.
- Comunicación y difusión de información sobre el mercado a las partes interesadas.
- Seguimiento con actualizaciones según sea necesario (por ejemplo, evaluaciones de mercado adicionales, ajustes de los planes de compra o actividades de programación).

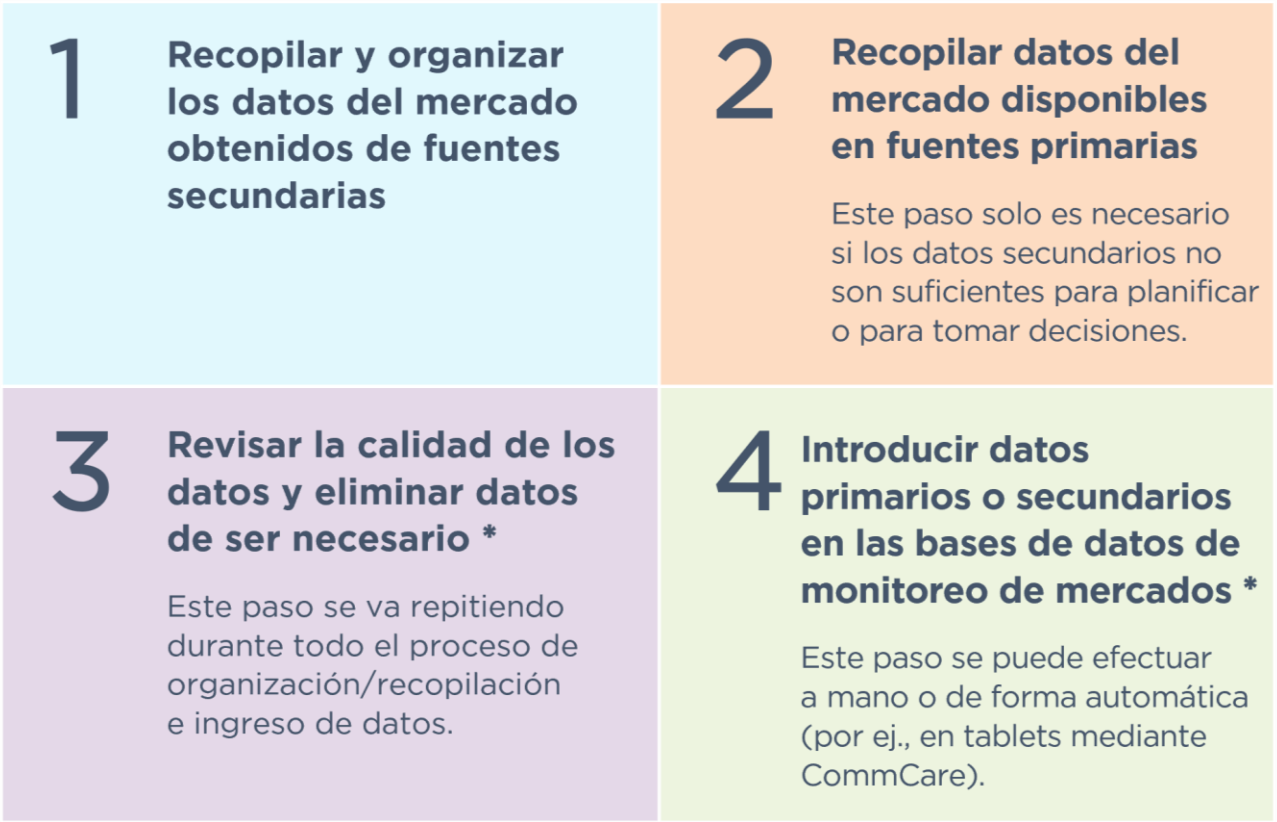
Para ver las definiciones de datos primarios y datos secundarios, consulte Fuentes de información de mercado en el capítulo Diseño.

Para obtener información exhaustiva sobre la puesta en marcha, los planes y las actividades de monitoreo del mercado, consulte el capítulo Puesta en marcha.

Cotejo/Recopilación de datos

El personal coteja datos de mercado secundarios o recaba datos de mercado primarios con una frecuencia predeterminada en función de los indicadores y las fuentes de datos identificados en el plan de monitoreo del mercado.

El cotejo/recopilación de datos comprende los pasos que se indican en la figura abajo.



* Los datos deben introducirse siempre en la misma forma en que se recogieron. Cualquier conversión (por ejemplo, medidas unitarias, divisas) o cálculo (por ejemplo, promedios, modas) debe realizarse en la base de datos conservando los datos originales.

Para obtener más información sobre la recopilación de datos de precios a partir de fuentes primarias, consulte el Kit de Monitoreo, Análisis y Respuesta al Mercado (MARKit).

Análisis de datos

El análisis de los datos sobre mercados y precios debe centrarse en responder a las preguntas básicas relacionadas con los requisitos de planificación del suministro (necesidades de programación, ajustes de proyectos y decisiones de planificación).

Antes de iniciar un análisis de monitoreo del mercado, el personal debe conocer la estructura de las bases de datos y la calidad de los datos. Por ejemplo, puede ser necesario manipular los datos (reestructurarlos, codificarlos o convertirlos de otro modo) para que sean comparables en espacio y tiempo. Los puntos de datos que falten en series espaciales o temporales podrían tener que insertarse dentro de otros puntos de datos para realizar análisis comparativos. El personal también debe entender la limpieza de datos como un proceso repetido y debe revisar y limpiar sus bases de datos con regularidad.

Abajo se presentan ejemplos de requisitos de planificación del suministro, preguntas básicas de monitoreo del mercado y pasos de análisis correspondientes.

Requisito de planificación del suministro	Pregunta básica de monitoreo del mercado	Paso de análisis de datos de mercado
Necesidades de programación	¿Los precios de los bienes distribuidos o adquiridos recientemente en los mercados de intervención son los habituales para esta época del año? En caso negativo, ¿pueden relacionarse los resultados atípicos con la intervención o hay otros factores en juego?	• Examinar visualmente las tendencias mensuales de los precios en un gráfico. • Comparar las tendencias actuales de los precios (utilizando una serie temporal) con las tendencias de precios previstas a partir del índice estacional promedio.
Ajustes del proyecto	¿Cómo se compara el costo actual de la canasta de gastos mínimos (MEB) con el costo de la MEB durante anteriores distribuciones de efectivo (o señalado en la propuesta de proyecto)?	• Calcular la MEB basándose en los datos actuales de monitoreo del mercado. • Calcular el cambio porcentual de la MEB entre el período actual y los anteriores.
Decisiones de planificación	¿Cuándo debemos informar a los proveedores acerca de una actividad prevista basada en cupones?	• Utilizar los datos sobre disponibilidad de productos básicos para determinar si los mercados están bien abastecidos en general o en la actualidad. • Calcular el tiempo medio y máximo declarado que el proveedor necesita para reponer los productos básicos.

Informe/Comunicación de datos

Las observaciones del análisis de los datos de monitoreo del mercado deben comunicarse en forma clara y sencilla a todas las partes interesadas (por ejemplo, entre programación, socios, operaciones, grupos humanitarios, donantes y dirección del país) para fundamentar las decisiones sobre la cadena de suministro y la programación así como los ajustes en la planificación.

Abajo se indican los pasos clave para comunicar e informar de las observaciones de un análisis de monitoreo de mercado.

1. Redactar un breve informe en el que se resuman los principales resultados del análisis utilizando gráficos, mapas de mercado y otras ayudas visuales para transmitir información importante o compleja.
2. Entregar el informe a las principales partes interesadas internas, incluidos los equipos de la cadena de suministro, los equipos de programación, los equipos de MEAL y la dirección del país.
3. Debatir el análisis y las observaciones del informe en reuniones de planificación interdepartamentales y determinar los ajustes necesarios u otras medidas de planificación que deban adoptarse.
4. Compartir las lecciones, observaciones y acciones subsiguientes entre las partes interesadas internas y externas (según corresponda).

Las actualizaciones pueden compartirse mensualmente en un informe breve (menor a cinco páginas), de modo que las partes interesadas puedan acceder fácilmente a la información y revisarla. Este informe puede ser útil a la hora de abogar por ajustes operativos o de programación ante los gerentes sénior y los donantes.

Ajuste de planes y actividades (según sea necesario)

Las intervenciones en la cadena de suministro o la programación (es decir, proyectos, estrategias, planes y actividades) podrían tener que ajustarse debido a cambios imprevistos en el mercado, en función de los resultados del análisis de monitoreo del mercado y los precios.

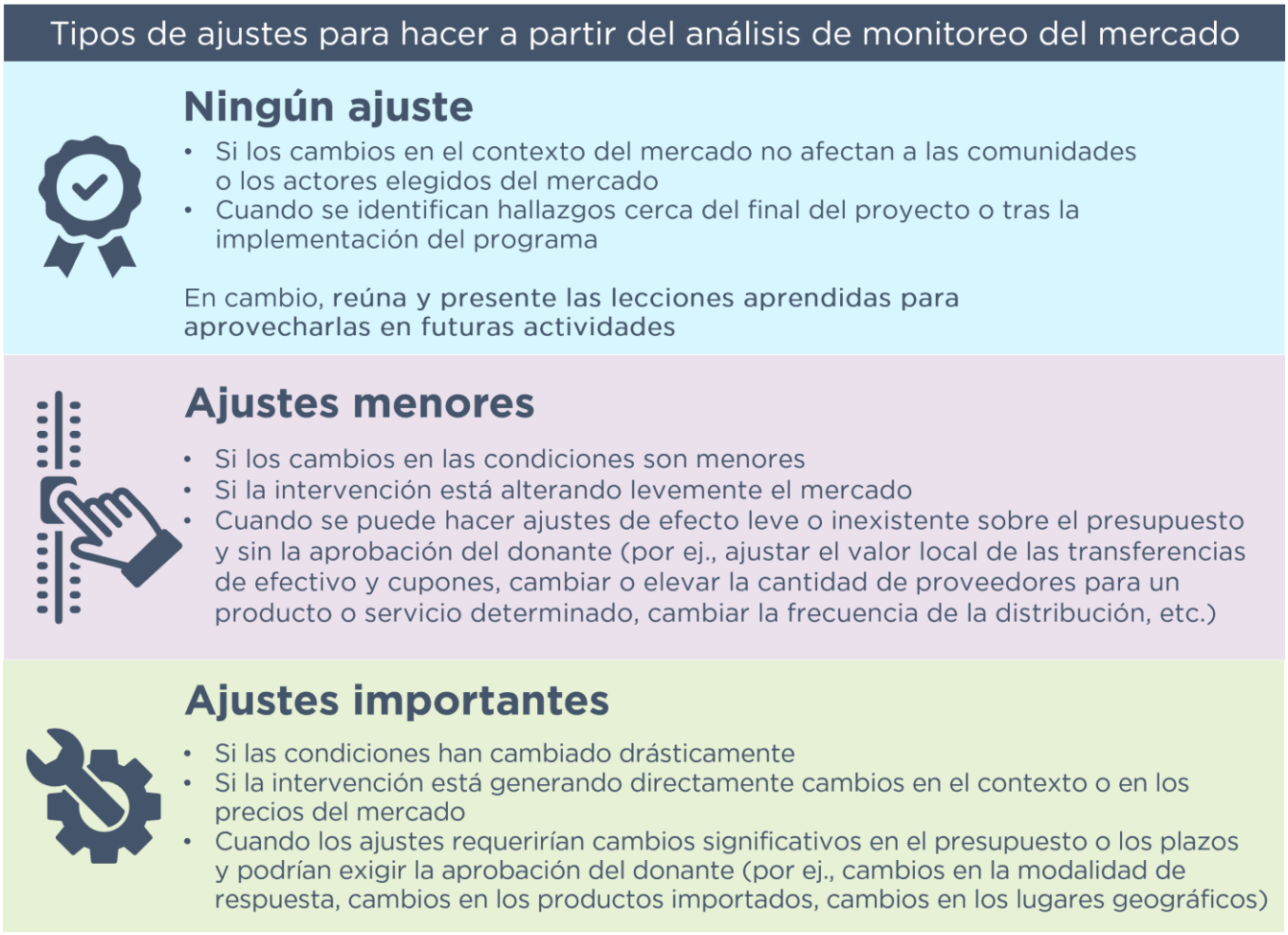
Si el análisis de los indicadores de monitoreo del mercado no revela los problemas subyacentes y las potenciales consecuencias, podría ser necesaria una investigación más profunda. Para obtener información sobre la evaluación del mercado, consulte el capítulo Diseño.

Abajo se indican los factores que deben tenerse en cuenta para determinar si es necesario introducir ajustes en la intervención.

- La gravedad y duración de los cambios en los precios y otros indicadores del mercado.
- El impacto de estos cambios en los participantes y no participantes del programa.
- El riesgo de que estos cambios empeoren si no se realizan ajustes en la intervención.
- La respuesta actual o los planes de otras partes interesadas del mercado (agentes del mercado comercial, gobierno, otras organizaciones) que estén trabajando en la mismas zonas.

Dependiendo de la gravedad y el impacto de los factores detallados arriba, podría ser conveniente no realizar ajustes, realizar ajustes menores o realizar ajustes importantes en la intervención.

La figura abajo resume los factores que deben tenerse en cuenta para determinar el nivel de ajuste que debe realizarse.



Para ver una tabla detallada de escenarios del mercado y los ajustes correspondientes que sean necesarios en los programas de asistencia alimentaria del USG, consulte la Tabla 10 en el Kit de Monitoreo, Análisis y Respuesta al Mercado (MARKit).

Siga los pasos que se enumeran abajo a la hora de ajustar las intervenciones basándose en la información de monitoreo del mercado.

1. Celebrar reuniones interdepartamentales para debatir los resultados del análisis de monitoreo del mercado y determinar si se requieren ajustes u otras medidas de seguimiento.
2. Determinar los ajustes necesarios en la cadena de suministro o en la programación basándose en los datos y resultados pertinentes.

3. Presentar recomendaciones a los responsables de la toma de decisiones para su aprobación, tanto a nivel interno como externo (por ejemplo, gobierno anfitrión, donantes y socios), según sea necesario.
4. Planificar y aplicar los ajustes a la cadena de suministro o a la programación.
5. Seguir monitoreando los indicadores del mercado y los efectos de los ajustes.
6. Ajustar el alcance del monitoreo y el plan según sea necesario.

PLANIFICACIÓN DE COMPRAS

Cada proyecto debe contar con un plan de compras que sea preciso y se ajuste a los estándares Compass específicos en materia de compras y a las acciones clave durante las fases de puesta en marcha e implementación de un proyecto (consulte también la Plantilla del Plan de Compras).

El plan de compras se basa en un análisis del consumo pasado, las necesidades futuras previstas y la evaluación y el monitoreo continuo de diversos riesgos, disponibilidad, precios y plazos de entrega de bienes y servicios.

Un plan de compras permite obtener los siguientes beneficios para un proyecto.

- Procesos de contratación más eficientes.
- Compra y entrega más rápidas de bienes y servicios.
- Mejor previsión de la cadena de distribución y los plazos de entrega.
- Mejores previsiones financieras.
- Mejor colaboración entre departamentos.
- Compras más estratégicas (por ejemplo, creación de acuerdos marco, compras a granel, obtención de mejores precios, mayores cantidades o mayor calidad de los bienes/servicios).
- Mejor cumplimiento de las normas de calidad (precalificación de la WHO, certificación ISO).

Cuando la planificación de las compras se hace bien, permite al personal de compras reunir los requisitos de un proyecto para lograr los beneficios indicados anteriormente.

Como mínimo, los planes de compras deben incluir el contenido que se indica en la figura abajo.

Lista de verificación de planificación de compras

LISTA DE VERIFICACIÓN

Planificación de compras

Antes de presentar el plan de compras, el **Gerente de Programa**, en colaboración con el personal de programación:

- ☐ Prepara o revisa el plan de compras semestralmente (como mínimo) y cada vez que se introducen cambios en el Plan de Implementación Detallada (DIP) o en los supuestos que afectan los bienes o servicios que se necesitan para el proyecto.
- ☐ Presenta los planes de compras actualizados al equipo de compras.

Una vez presentado el plan de compras, el **Gerente de Compras y el Gerente de Programa**:

- ☐ Se reúnen para revisar el plan de compras y ajustar los detalles según sea necesario.

Una vez acordado el plan de compras, el **Gerente de Compras**:

- ☐ Monitorea la disponibilidad y los precios de los bienes y servicios necesarios que deben adquirirse a nivel local o regional (consulte la sección Monitoreo de mercado y de precios de este capítulo).
- ☐ Monitorea los plazos de entrega estimados y se comunica con el equipo de programación a medida que se acercan los plazos de entrega.

Una vez acordado el plan de compras, el **personal de programación**:

- ☐ Presenta los pedidos de acuerdo con el plan de compras.
- ☐ Realiza un seguimiento de las compras en función del plan de compras.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

El Informe del Ciclo de Vida de Compras puede descargarse de Insight y utilizarse para hacer un seguimiento de las compras. El informe da información sobre las compras desde la solicitud hasta la recepción y el pago, e incluye información POET para cada partida de una PO.

PLANIFICACIÓN DE ALMACÉN

Esta sección ofrece una visión general de alto nivel de la planificación de almacenes y la distribución de instalaciones de almacenamiento relacionadas con la planificación de la cadena de suministro. Para obtener orientación más detallada sobre estas actividades, consulte el capítulo Puesta en marcha.

El plano de la instalación de almacenamiento contiene la disposición física y el plan de almacenamiento de la instalación. Se trata de un documento vivo que constituye una referencia útil tanto para el personal del almacén como para los visitantes.

El plan de almacenes y almacenamiento deberá revisarse periódicamente a medida que cambien las actividades del proyecto durante su ciclo de vida, en particular cuando se produzca una emergencia de aparición rápida, cuando se compren o donen nuevos artículos o cuando se registren cambios en los volúmenes de productos que deban entregarse.

Lista de verificación de disposición de las instalaciones de almacenamiento

LISTA DE VERIFICACIÓN

Disposición de las instalaciones de almacenamiento

A medida que cambian las actividades del proyecto durante su ciclo de vida, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Actualiza el plano de las instalaciones de almacenamiento según corresponda para reflejar los cambios en el tipo de bienes en curso (comprados o donados), la mezcla de artículos almacenados, el volumen de bienes entregados, el tamaño de los envíos, etc.
- ☐ Coloca el plano de las instalaciones de almacenamiento en un lugar visible y avisa al personal del almacén acerca del nuevo plano y de la nueva disposición de las instalaciones.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Actualización de la disposición de las instalaciones de almacenamiento en Insight

Cuando cambia la disposición física de las instalaciones de almacenamiento, las siguientes personas o equipos deben actualizar la disposición virtual en Insight.

Para crear una nueva IO, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Completa el Formulario de Solicitud de Inventory Org y lo envía (con el mapa físico del almacén adjunto) al Jefe de Operaciones.

Una vez que el Jefe de Operaciones aprueba la solicitud de IO, el **equipo de datos maestros**:

- ☐ Puede crear nuevos subinventarios e IO según sea necesario.

Después de que se hayan creado nuevas IO y subinventarios, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Puede crear y desactivar localizadores.

PLANIFICACIÓN DE REAPROVISIONAMIENTO

La información de esta sección se ha adaptado de la Unidad 2: Almacenamiento e Inventario de la *Certificación en Logística Humanitaria* del Fritz Institute/CILT.

La planificación de reaprovisionamiento es esencial para mantener el equilibrio adecuado de bienes en el almacén o en la cadena de distribución para satisfacer las necesidades de CRS. Es importante monitorear el nivel de existencias operativas para determinar el espacio de almacenamiento, las necesidades de mano de obra y los requisitos de transporte. Sin un control periódico del inventario y una planificación precisa del reaprovsionamiento, las zonas de almacenamiento pueden empezar a tener un exceso de inventario ("sobreabastecimiento") o un inventario insuficiente (desde "subabastecimiento" hasta "falta de existencias") para satisfacer las necesidades del proyecto.

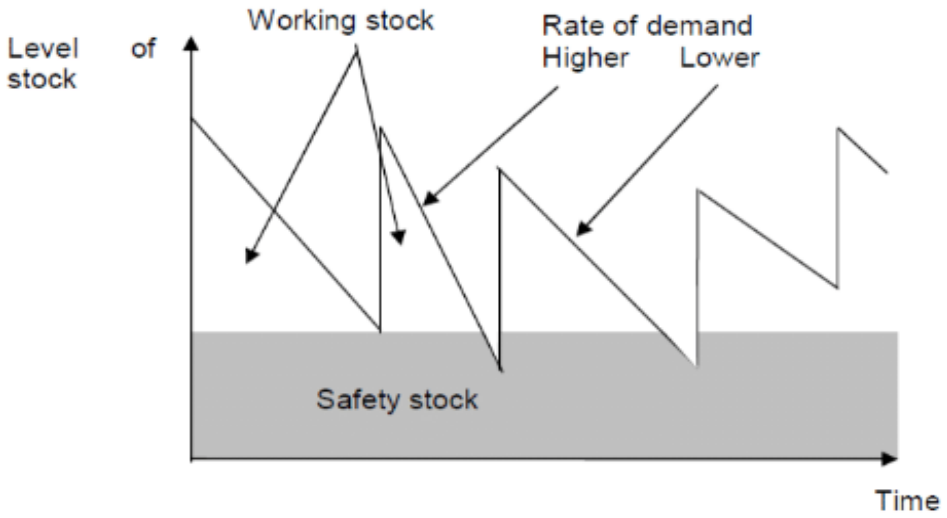
Evite el sobreabastecimiento de productos perecederos, como alimentos y productos médicos. Cuando los productos perecederos se deterioran o vencen, los costos adicionales de manipulación y eliminación de pérdidas pueden ser significativos.

Debido a los riesgos de seguridad y apropiación indebida, como hurtos y saqueos, evite almacenar grandes volúmenes de bienes a largo plazo.

En esta sección, el término "existencias operativas" se utiliza para referirse a las existencias disponibles, y el término "existencias de seguridad", para referirse a las existencias de reserva (entre un cinco y un diez por ciento extra de bienes).

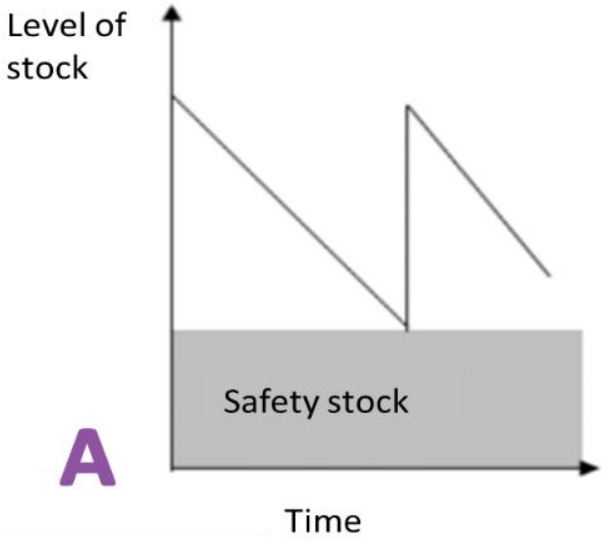
Curva de tiempo de existencias

Las figuras expuestas abajo, obtenidas de la Unidad 2: Almacenamiento e Inventario de la *Certificación en Logística Humanitaria* del Fritz Institute/CILT, ilustran la "curva de tiempo de existencias": cómo los niveles de existencias operativas y de seguridad aumentan y disminuyen con el tiempo en función de índices de demanda más altos o más bajos.



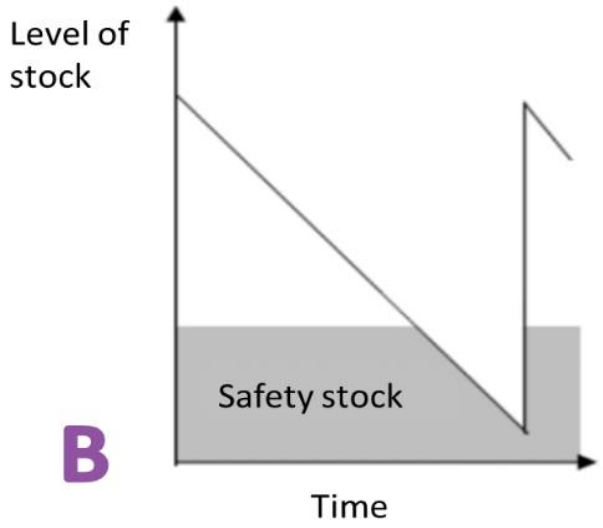
Fuente: Fritz Institute/CILT. 2.8.2 Curva de tiempo de existencias. "Unidad 2: Almacenamiento e Inventario" *Certificación en Logística Humanitaria.* v3, 2017, pág. 86.

La figura A muestra que, cuando la demanda es la **prevista**, se utiliza la mayor parte de las existencias operativas y ninguna de las existencias de seguridad.



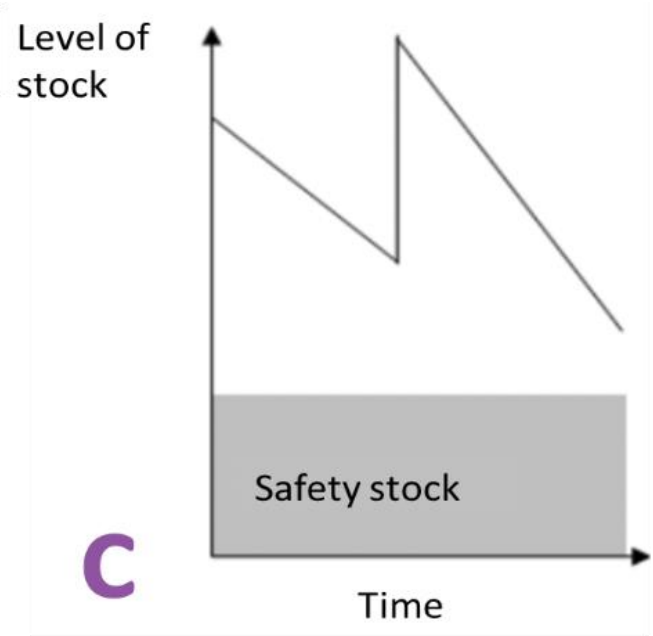
Fuente: Fritz Institute/CILT. 2.8.2 Curva de tiempo de existencias. "Unidad 2: Almacenamiento e Inventario" *Certificación en Logística Humanitaria.* v3, 2017, pág. 87.

La figura B muestra que, cuando la demanda es más alta que la prevista, se utilizan todas las existencias operativas y algunas de las existencias de seguridad.



Fuente: Fritz Institute/CILT. 2.8.2 Curva de tiempo de existencias. "Unidad 2: Almacenamiento e Inventario" ***Certificación en Logística Humanitaria.*** **v3, 2017, pág. 87.**

La figura C muestra que, cuando la demanda es **más baja que la prevista**, se utiliza parte de las existencias operativas (bastantes permanecen en inventario), y ninguna de las existencias de seguridad.



Fuente: Fritz Institute/CILT. 2.8.2 Curva de tiempo de existencias. "Unidad 2: Almacenamiento e Inventario" ***Certificación en Logística Humanitaria.*** **v3, 2017, pág. 88.**

Monitoreo de niveles de inventario en Insight

El Informe Global de Artículos Disponibles por Ubicación y Subvención puede descargarse de Insight y utilizarse para monitorear los niveles de inventario. También se pueden exportar desde Insight datos de inventario adicionales (por ejemplo, fechas de consumo preferente [BUBD]/fechas de vencimiento, números de lote, etc.) para la planificación y el análisis de reaprovisionamiento.

Consideraciones sobre el ahorro de costos al determinar la cantidad de reposición

A la hora de determinar la cantidad de un pedido de reaprovisionamiento, es importante tener en cuenta los posibles ahorros en materia de compras y transporte, junto con los factores de almacenamiento y demanda.

Los **descuentos por cantidad** para comprar más bienes en una sola vez **pueden reducir el costo por unidad**. **Pedir una mayor cantidad de bienes en una sola vez** puede resultar en **costos de transporte más rentables** (por ejemplo, para aprovechar al máximo y maximizar la capacidad de los contenedores y camiones necesarios para transportar los bienes).

El personal de la cadena de suministro y el de compras deben colaborar estrechamente para comprender las oportunidades de ahorro de costos y las restricciones relacionadas con la cadena de suministro.

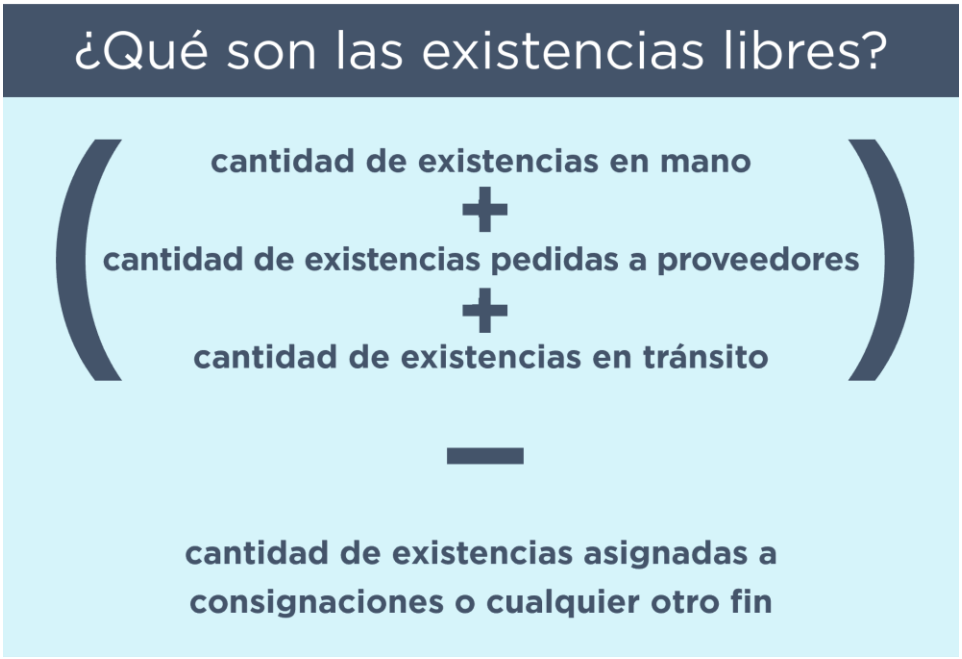
Modelos de reaprovisionamiento

Los tres modelos de reaprovisionamiento que figuran abajo se utilizan habitualmente para decidir cuándo realizar un pedido (teniendo en cuenta los plazos de entrega de proveedores y de transporte) y qué volumen pedir.

- Sistema de dos contenedores
- Reaprovisionamiento periódico
- Reaprovisionamiento continuo

Los tres modelos dependen del conocimiento del nivel de existencias disponibles, en tránsito hacia las instalaciones de almacenamiento o encargadas a los proveedores. En conjunto, esto se conoce como "existencias libres". Las existencias libres incluyen las existencias físicas en el almacén, pero los términos no son intercambiables.

El nivel de existencias libres puede calcularse como se indica abajo.



Sistema de dos contenedores

El sistema de dos contenedores es útil cuando se trata de reponer artículos de poco valor y ND-goods, como papelería, tóner para impresoras, productos de limpieza, etc.

En este sistema, las existencias operativas y las existencias de seguridad se guardan en dos contenedores separados (por ejemplo, un armario o una estantería). Cuando se agotan las existencias del primer contenedor, se realiza un pedido de reaprovisionamiento. Las existencias del segundo contenedor se utilizan durante el plazo de entrega del reaprovisionamiento (el período que transcurre desde la compra hasta la entrega de los bienes necesarios). Una vez que llegan las nuevas existencias, se reponen ambos contenedores.

Reaprovisionamiento periódico

El reaprovisionamiento periódico es útil para actividades de proyectos planificadas con antelación. Este modelo facilita al personal de la cadena de suministro la planificación de las necesidades de mano de obra y equipos, la coordinación del transporte de bienes para aprovechar al máximo la capacidad de transporte y la reducción de la congestión en las instalaciones de almacenamiento.

En este modelo:

1. Los niveles de existencias libres se comprueban a intervalos regulares (por ejemplo, semanal o mensualmente), y los artículos de mayor valor, como los "bienes clase A", a intervalos más frecuentes.

2. Los pedidos se realizan o se omiten en cada período de revisión en función de **si el nivel de existencias libres cae por debajo de un umbral mínimo predeterminado**.

3. El nivel máximo de existencias está determinado por una combinación de factores que se muestran en la tabla: la cantidad de existencias de seguridad, la demanda (por ejemplo, la cantidad de existencias utilizadas durante el período de revisión) y el plazo de entrega del reaprovisionamiento.

Cálculo del nivel máximo de existencias para el reaprovisionamiento periódico

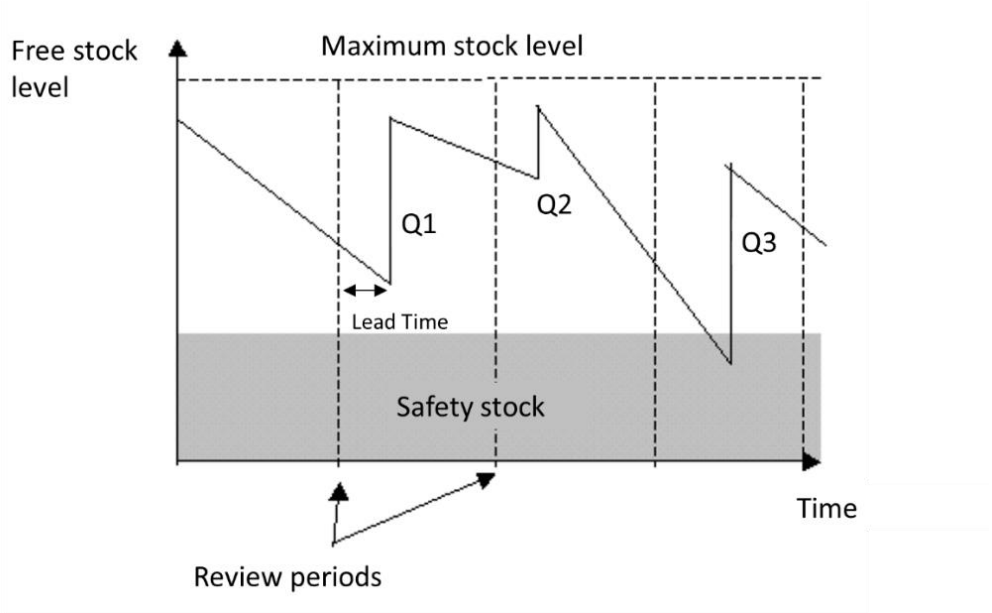
Existencias de seguridad + [Demanda promedio * (Período de revisión + Plazo de entrega)] = Nivel máximo de existencias

Existencias de seguridad	Demanda promedio	Período de revisión	Plazo de entrega	Nivel máximo de existencias
400 unidades [200 unidades por semana * 2 semanas de plazo de entrega = 400 unidades]	200 unidades por semana	4 semanas	2 semanas	1600 unidades
400 + [200 * (4 + 2)] = 1600 unidades				

La figura expuesta abajo, obtenida de la Unidad 2: Almacenamiento e Inventario de la *Certificación en Logística Humanitaria del Fritz Institute/CILT, ilustra el modelo de reaprovisionamiento periódico con un período de revisión trimestral.* Tenga en cuenta que la cantidad del pedido puede variar cada vez que se realiza un pedido.

Modelo de reaprovisionamiento periódico

La figura abajo ilustra el modelo de reaprovisionamiento periódico.



Fuente: Fritz Institute/CILT. Sistema de recarga de revisión periódica. "Unidad 2: Almacenamiento e Inventario" *Certificación en Logística Humanitaria.* v3, 2017, pp. 92.

Reaprovisionamiento por exceso

El modelo de reaprovisionamiento por exceso es útil cuando se producen salidas frecuentes de artículos desde las instalaciones de almacenamiento.

En este modelo, los pedidos se realizan cada período de revisión en función de los niveles de existencias máximas y existencias libres. La cantidad a reponer se calcula restando el nivel de existencias libres del nivel de existencias máximas.

Reaprovisionamiento de rutina (“Min/Max”)

El modelo mín./máx. es útil cuando los despachos se producen con menos frecuencia, pero las cantidades de reposición pueden ser mayores.

En este modelo:

1. Los niveles de existencias libres se comprueban a intervalos regulares (por ejemplo, semanal o mensualmente), y los artículos de mayor valor, como los “bienes clase A”, a intervalos más frecuentes.
2. Los pedidos se realizan o se omiten en cada período de revisión en función de **si el nivel de existencias libres está por encima o por debajo del nivel mínimo de existencias**.
3. El nivel mínimo de existencias está determinado por una combinación de factores que se muestran en la figura: la cantidad de existencias de seguridad, la demanda (por ejemplo, la cantidad de existencias utilizadas durante el período de revisión) y el plazo de entrega del reaprovisionamiento.

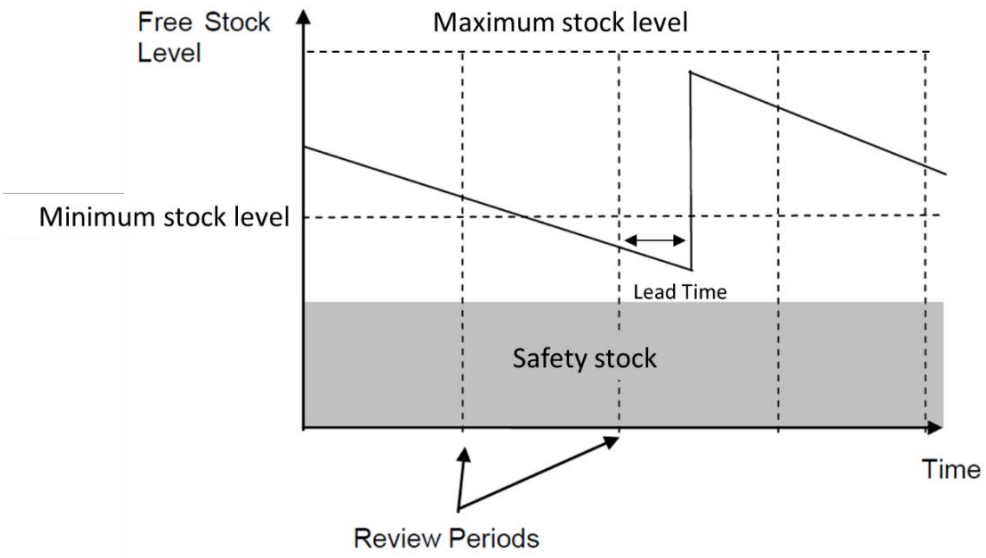
Cálculo del nivel mínimo de existencias para el reaprovisionamiento mín./máx.

Existencias de seguridad + [Demanda promedio * (Período de revisión + Plazo de entrega)] = Nivel mínimo de existencias

Existencias de seguridad	Demanda promedio	Período de revisión	Plazo de entrega	Nivel mínimo de existencias
50 unidades [25 unidades por semana * 2 semanas de plazo de entrega = 50 unidades]	25 unidades por semana	12 semanas	2 semanas	400 unidades
50 + [25 * (12 + 2)] = 400 unidades				

Modelo de reaprovisionamiento mín./máx.

La figura expuesta abajo, obtenida de la Unidad 2: Almacenamiento e Inventario de la *Certificación en Logística Humanitaria del Fritz Institute/CILT, ilustra el modelo de reaprovisionamiento mín./máx. con un período de revisión periódico.*



Fuente: Fritz Institute/CILT. Sistema de revisión periódica de existencias mínimas. "Unidad 2: Almacenamiento e Inventario" *Certificación en Logística Humanitaria*. v3, 2017, pp. 92.

Reaprovisionamiento continuo

El modelo de reaprovisionamiento continuo es útil para artículos programáticamente críticos y tasas de demanda que fluctúan con regularidad (por ejemplo, productos farmacéuticos en una clínica). Este modelo presenta las siguientes ventajas.

- El nivel de existencias libres se ajusta mejor al patrón de la demanda.
- El proceso de pedidos es más sencillo porque la cantidad de pedidos es fija para cada artículo.
- Las existencias operativas se comprueban con más frecuencia en comparación con el reaprovisionamiento periódico, por lo que la instalación de almacenamiento puede almacenar menos existencias.

En este modelo:

1. Los niveles de existencias libres se comprueban cada vez que se asignan existencias a un envío o se reservan para un despacho (los niveles de existencias pueden revisarse con una periodicidad tan frecuente como diaria).
2. Los pedidos se realizan o se omiten en cada período de revisión en función de **si el nivel de existencias libres está por encima o por debajo del punto de reposición (nivel mínimo de existencias)**.
3. El punto de reposición está determinado por una combinación de factores que se muestran en la figura: la cantidad de existencias de seguridad, la demanda (por ejemplo, la cantidad de existencias utilizadas durante el período de revisión) y el plazo de entrega del reaprovisionamiento.

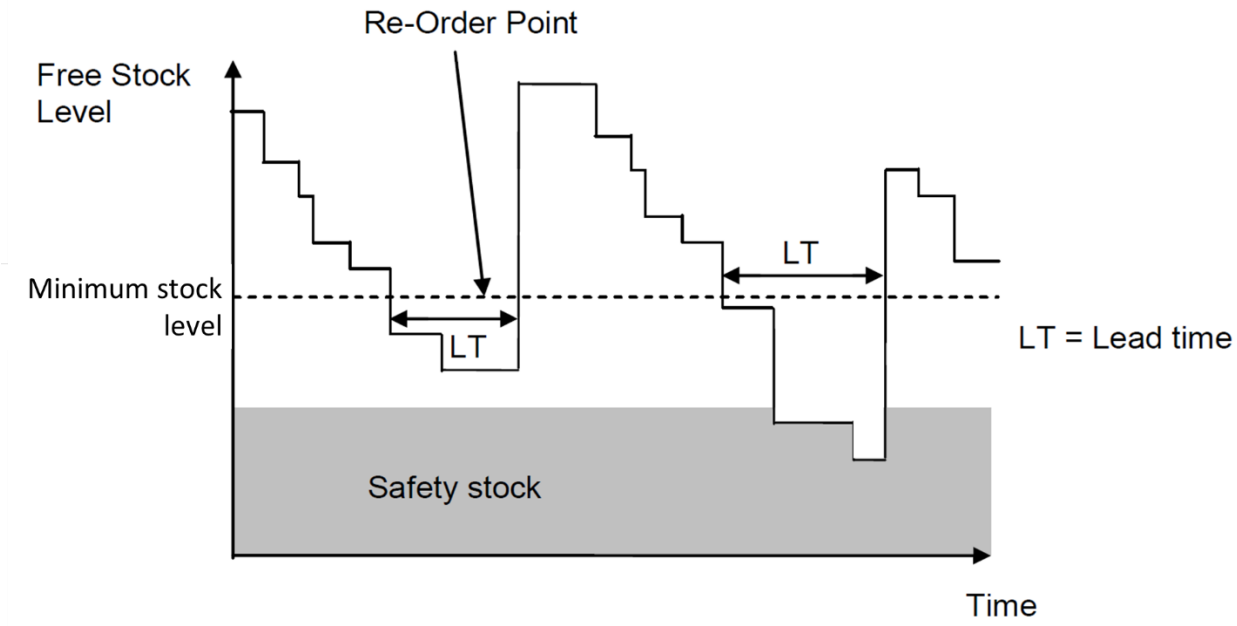
Cálculo del nivel del punto de reposición para el reaprovisionamiento continuo

Existencias de seguridad + [Demanda promedio * (Período de revisión + Plazo de entrega)] = Nivel mínimo de existencias

Existencias de seguridad	Demanda promedio	Período de revisión	Plazo de entrega	Nivel mínimo de existencias
2000 unidades [2000 unidades por semana * 1 semana de plazo de entrega = 2000 unidades]	2000 unidades por semana	1 semana	2 semanas	6000 unidades
2000 + [2000 * (1 + 2)] = 6000 unidades				

Modelo de reaprovisionamiento continuo

La figura expuesta abajo, obtenida de la Unidad 2: Almacenamiento e Inventario de la *Certificación en Logística Humanitaria del Fritz Institute/CILT, ilustra el modelo de reaprovisionamiento continuo.*



Fuente: Fritz Institute/CILT. Sistema de revisión continua. "Unidad 2: Almacenamiento e Inventario" *Certificación en Logística Humanitaria.* v3, 2017, pp. 94.

Lista de verificación de reaprovisionamiento de inventario

LISTA DE VERIFICACIÓN

Reaprovisionamiento de inventario

Antes de realizar un pedido de bienes, **el Gerente de la Cadena de Suministro, el Gerente de Almacén y el Gerente de Programa**:

- ☐ Seleccionan el sistema de reaprovisionamiento de inventario más adecuado para el proyecto (esta decisión debe tomarse conjuntamente y durante la fase de puesta en marcha).
- ☐ Reevalúan el sistema y la decisión periódicamente durante el proyecto, sobre todo cuando se producen cambios en el contexto, en el Plan de Implementación Detallada (DIP) o en los riesgos o supuestos del proyecto.

Durante cada período de revisión de existencias, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Mantiene y comparte datos sobre los niveles de existencias y los bienes en proceso con el Gerente de la Cadena de Suministro, el Gerente de Compras y el Gerente de Programa.
- ☐ Asesora sobre la cantidad que debe pedirse, teniendo en cuenta la capacidad de almacenamiento y las próximas recepciones de bienes.

Toda vez que es necesario hacer un pedido de bienes, el **Gerente de Programa**:

- ☐ Trabaja con el equipo de compras para iniciar el proceso de compra o realizar pedidos a los proveedores que tienen acuerdos vigentes con CRS.

PLANIFICACIÓN DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN

La planificación del despacho y la distribución garantiza que los bienes para las actividades de programación y proyectos se coloquen en el lugar adecuado, en el momento oportuno y en la calidad y cantidad adecuadas para su traslado al punto de entrega de servicios. Los planes de despacho y transporte se basan en los Planes de Distribución creados por los equipos de programación o en las órdenes de transferencia aprobadas. El Gerente de Logística es responsable de crear los planes de envío y de supervisar la creación y actualización de los planes de transporte. Para obtener orientación más exhaustiva sobre estos procesos de la cadena de suministro, consulte los capítulos Despacho y Transporte nacional.

La información procedente del proceso de distribución es útil para evaluar la eficacia de los planes actuales de la cadena de suministro y de programación, como el Plan de Distribución. Los equipos de programación y los equipos de la cadena de suministro deben compartir información con regularidad para actualizar estos planes en función de los cambios reales o eventuales (por ejemplo, amenazas, cambios contextuales, etc.).

Los cambios en el Plan de Implementación Detallado (DIP) o en el contexto local o regional pueden influir en el diseño de la estrategia de la red logística. El Gerente de Logística puede revisar la Evaluación Rápida de Logística (LRA) del país y hacer las actualizaciones que sean necesarias durante el ciclo de vida del proyecto. Para obtener más información sobre las evaluaciones de logística, consulte el capítulo Diseño.

MONITOREO DE DESEMPEÑO

Abajo se muestran ejemplos de métricas que pueden utilizarse para monitorear el desempeño de la planificación de la cadena de suministro.

Para obtener más información sobre estas métricas y cómo pueden utilizarse para monitorear el desempeño, consulte el capítulo Monitoreo.

Foto de Jomari Guillermo

Capítulo 6: Compras

6. COMPRAS

Propósito

Este capítulo permite que el personal de cadena de suministros y programación comprenda y siga las prácticas de compra importantes a lo largo de todo el proceso de compra, a fin de lograr una programación de calidad y un buen uso de los fondos y otros recursos.

En este capítulo se cubre una amplia gama de temas relacionados con las compras, incluyendo la selección de proveedores; los requisitos y las especificaciones para solicitudes de bienes y servicios; los métodos y documentos de licitación; las etapas, los métodos y las prácticas recomendadas para evaluar las ofertas; los tipos e instrumentos de contratos (como PO y acuerdos de compra); el monitoreo de contratos, proveedores y rendimiento; y la gestión de contratos.

6.1 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CRS

- Procedimiento de CRS de gestión de acusaciones por fraude (FAM)
- Política de CRS POL-PUR-POL-001 – Compras
- Política de CRS – Aprobaciones de compras
- Política de CRS – Consultores
- Política de CRS POL-PUR-POS-001 – Contratos de compras
- Política de CRS – Transacciones y aprobaciones sin conexión
- Política de CRS POL-OSD-PRM-002 – Compra de propiedades del programa
- Política de CRS POL-OSD-VEH-003 – Selección y compra de vehículos de CRS
- Política de CRS – Gestión de registros de la cadena de suministros
- Política y procedimiento de CRS – Maestro de proveedores
- Procedimiento de CRS – Anuncio de oportunidades de subcontratos bajo subcontratos de DFID por encima de £25 000
- Código de conducta y ética de CRS

LINEAMIENTOS DE CRS

- Recursos de CRS para el proceso de Procure to Pay
- Proceso de CRS – Pasos para comunicarse con un consultor de CRS
- Proceso de CRS – Flujo de proceso empresarial de P2P de programa de país (para países con Insight habilitado)
- Proceso de CRS – Flujo de proceso empresarial de P2P de compras globales
- Proceso de CRS – Flujo de proceso empresarial de P2P de administración de contratos y solicitud de propuesta (RFP) a proveedores
- Lista de verificación de CRS – Cumplimiento de Fly America Act (Ley de uso de aerolíneas estadounidenses)
- Guía de referencia de CRS – Acrónimos utilizados en Incoterms
- Código de conducta para proveedores y prestadores de servicios de CRS
- Ayuda de trabajo de Insight SCM – Modificación de una orden de compra
- Ayuda de trabajo de Insight SCM – Aprobación de una orden de compra
- Ayuda de trabajo de Insight SCM – Aprobación de una solicitud de bienes y servicios
- Ayuda de trabajo de Insight SCM – Creación de una orden de compra sin una solicitud de compra
- Ayuda de trabajo de Insight SCM – Conversión de una solicitud de compra en una orden de compra
- Ayuda de trabajo de Insight SCM – Envío de una solicitud de bienes
- Ayuda de trabajo de Insight SCM – Envío de una solicitud de servicios
- Guía de referencia de Insight SCM – Compras
- Flujo de proceso de Insight – Compra de bienes y servicios

POLÍTICAS Y REGLAMENTACIONES PARA DONANTES

- Política del Fondo Mundial – Guía de las políticas del Fondo Mundial para la compra y la gestión de suministro de productos médicos
- Política del Fondo Mundial – Política de adquisiciones
- Política del Fondo Mundial – Política de control de calidad para productos farmacéuticos
- Política del Fondo Mundial – Política de control de calidad para productos de diagnóstico
- Política de la ONU – Código de conducta para proveedores
- Política y procedimiento de USAID – Servicios de directivas automatizadas (ADS) serie 300: Adquisición y asistencia

LINEAMIENTOS PARA DONANTES Y DE OTRO TIPO

- Lineamientos para el banco de desarrollo KfW – Lineamientos para la compra de servicios de consultoría, obras, plantas, bienes y servicios que no sean de consultoría en cooperación financiera con socios
- Procedimientos y procesos de la ONU – Manual para compras
- Lineamientos de la OMS – Sistema de control de calidad modelo para agencias de compras

6.2 RESUMEN

En este capítulo, se describen los estándares mínimos de CRS para las compras. El personal de compras debe respetar el marco regulatorio del programa de su país. Cuando los donantes o los contextos locales tienen requisitos más rigurosos, el personal de compras debe cumplir estos últimos en lugar de los otros.

Requisitos del Fondo Mundial para la compra de productos médicos

Al comprar productos médicos con recursos o financiación del Fondo Mundial, CRS debe respetar **todos** los estándares de las políticas indicadas a continuación al seleccionar los proveedores, bienes y servicios.

- Guía de las políticas del Fondo Mundial para la compra y la gestión de suministro de productos médicos
- Política de adquisiciones
- Política de control de calidad para productos farmacéuticos
- Política de control de calidad para productos de diagnóstico

Para ver un resumen de los requisitos de control de calidad del Fondo Mundial, consulte Compra por parte de CRS de productos médicos con recursos del Fondo Mundial.

Para recibir asistencia o asesoramiento para compras generales o dilemas específicos, el personal de compras debe comunicarse con su asesor técnico regional de Cadena de suministros o con Adquisiciones globales escribiendo a globalprocurement@crs.org.

Los estándares cubiertos en este capítulo se aplican a todas las personas y actividades indicadas a continuación.

- **Todas** las compras (salvo que se obtenga una exención por escrito del Director de Adquisiciones globales).
- **Todas** las transacciones financieras para comprar bienes (sean o no de distribución) o servicios.
- **Todo** el personal de programas globales, regionales y de país de CRS que participe del proceso de compra e interactúe **directa o indirectamente** con proveedores, fabricantes o consultores.

Los incumplimientos de procedimientos deben reportarse al Director de Adquisiciones globales. Los incumplimientos se tratarán de acuerdo con el Código de conducta y ética de CRS y el Procedimiento de CRS de gestión de acusaciones por fraude (FAM).

Este capítulo **no se aplica a los regalos en especie** (donaciones para bienes y servicios) o **acuerdos con subreceptores.**

- Para obtener información sobre la recepción de bienes y servicios en especie, consulte el capítulo Recepción.

Procesamiento de acuerdos con subreceptores en Insight

Los acuerdos con subreceptores siguen un proceso diferente al de compras tradicional pero se introducen en Insight como solicitudes que se convierten en PO y a veces tienen contratos de compra (CPA) asociados.

Para obtener más información sobre cómo se procesan en Insight los acuerdos con subreceptores, consulte la Guía de referencia para compras en Insight o el Resumen de una página sobre los acuerdos con subreceptores.

En CRS, la gestión de las políticas y los procedimientos de compra está a cargo del departamento de Adquisiciones globales, para lograr una mejor estandarización y eficiencia. Las actividades de compra deben respetar todos los procedimientos y políticas de compra de GSCM, y las políticas de compra del programa de país local.

TERMINOLOGÍA

Oferta/Propuesta/ Cotización

Documentos enviados por los potenciales ofertantes y consultores como respuesta a una RFP o RFQ. En todo el capítulo, nos referimos a la oferta/propuesta/ cotización como "ofertas".

Licitación/Solicitud

Proceso en el cual se comunican a las partes interesadas los requisitos para la compra de bienes o servicios. Es sinónimo de solicitud. En todo el capítulo, nos referimos a la licitación/solicitud como "licitación".

PRINCIPIOS PARA LAS COMPRAS

CRS ha asumido el compromiso de comprar bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los proyectos a partir de las especificaciones, la disponibilidad y el costo, en conformidad con los principios presentados en el gráfico a continuación.

Estos principios están alineados con la misión y los objetivos estratégicos de CRS, a fin de garantizar que CRS:

- Ofrezca programas de alta calidad dentro de los plazos necesarios mediante procesos de compra justos, abiertos y competitivos.
- Mitigue los riesgos relativos al fraude y la corrupción durante el proceso de compra.
- Fortalezca los sistemas y mercados locales para generar resultados más sustentables (donde corresponda).

ESTÁNDARES ÉTICOS

Todas las actividades de compra de CRS deben ser llevadas a cabo por personal de CRS, con integridad y el máximo nivel de ética, para a) optimizar el valor de los recursos en todo el mundo para los donantes y los participantes de programas, y b) proteger el prestigio de CRS, y cumplir los objetivos estratégicos y la misión de CRS.

Prevención y mitigación de los conflictos de intereses (COI)

El personal de CRS que participe de compras debe comunicar todos los conflictos de intereses (COI) (financieros o personales) aparentes o reales y excusarse del proceso de compra.

Por "conflicto de intereses (COI)" se entiende toda situación donde un ofertante reciba o parezca recibir una ventaja injusta sobre los demás ofertantes debido a una relación u otro tipo de conexión con un empleado de CRS que participa del proceso de compra. Para obtener más información, consulte la Política de conflictos de intereses de CRS.

Protección de la confidencialidad

Toda la información relacionada con la compra suministrada por los ofertantes al personal de CRS que participa del proceso de compra se considera confidencial y no puede revelarse a nadie, salvo que la persona o entidad tenga un motivo empresarial específico para hacerlo.

Prevención del fraude y la corrupción

El personal de CRS que participa de actividades de compra no puede involucrarse en ningún tipo de fraude o corrupción durante el proceso de compra. En el Código de conducta y ética de CRS se describe el fraude de la siguiente manera.

- **Definición de fraude**: "…acto o plan deshonesto; u ocultamiento, omisión o tergiversación intencional de la verdad, a fin de obtener una ventaja ilegal o injusta, inducir a alguien a deshacerse de un artículo valioso o renunciar a un derecho legal, o perjudicar de alguna manera".
- **Ejemplos de fraude**: "sobornos (incluso con artículos de valor que no sean monetarios), coimas y propinas, confabulaciones entre proveedores y empleados, afirmaciones falsas, malversación de fondos, y los tipos de robos que son resultado directo o indirecto de acciones fraudulentas".

Para evitar la corrupción real o aparente, los empleados no pueden solicitar, aceptar ni acordar aceptar ningún regalo (incluidos entretenimiento, comidas, favores especiales, etc.) de un ofertante activo o un potencial ofertante significativo.

En el gráfico a continuación se presentan cuatro indicadores habituales de posible fraude o corrupción en el proceso de compra.

Indicadores habituales de posible fraude o corrupción en el proceso de compra

1 Proveedores con buenos contactos

Si se sabe o se descubre que un proveedor tiene relación con políticos o algún otro tipo de influencia en el contexto local, una transacción con dicho proveedor podría dar la impresión de ser indebida o tener un riesgo elevado de corrupción.

2 Demoras o incumplimientos en la diligencia debida

Si un proveedor no coopera plenamente durante el proceso de diligencia debida demorando la presentación de formularios o negándose a presentarlos, se lo debe considerar sospechoso y debe quedar descalificado como potencial proveedor.

3 Solicitudes inusuales para el pago o la entrega

Si un proveedor solicita acuerdos especiales para el pago o la entrega, debería evaluarse si existe riesgo de fraude o corrupción.

4 Entornos corruptos

Cuando la compra se da en un país donde la corrupción es endémica, el personal de CRS **debe**:

- ❑ estar alerta a anomalías u otros indicadores de posible fraude o corrupción; y
- ❑ respetar **estrictamente** la Política de denuncias (anticorrupción) de CRS.

Señalamiento de conductas indebidas

Toda conducta financiera o contable indebida y actividad fraudulenta (confirmada o aparente) debe reportarse de inmediato y se puede reportar de cualquiera de los siguientes modos.

- De forma anónima (en línea o por teléfono) mediante Ethicspoint, un sistema independiente para denuncias.
- A un supervisor.
- A un empleado de CRS designado, como el Asesor general, el Director de Auditorías internas, el Director de Recursos humanos o un Representante del país.
- A un empleado federal de Estados Unidos.

PREEVALUACIÓN DE PROVEEDORES

La preevaluación de proveedores es una de las tantas actividades críticas para las compras antes de que siquiera se cree la solicitud. Las acciones durante las fases de diseño y planificación ayudan a comprender los bienes o servicios necesarios y a identificar qué proveedores pueden satisfacer esta necesidad.

- Para obtener información sobre las evaluaciones, proyecciones y cuantificaciones de mercados, y sobre el análisis de las opciones de abastecimiento, consulte el capítulo Diseño.
- Para obtener información sobre las evaluaciones, proyecciones y cuantificaciones de canales, y sobre la planificación de compras, consulte el capítulo Planificación.

La preevaluación es el proceso de crear una lista de proveedores preseleccionados de **bienes y servicios no médicos**. La preevaluación permite hacer compras más eficientes y es lo recomendado en las siguientes situaciones.

- Compra **habitual** de bienes o servicios (como servicios de viajes, suministros de oficina, sedes de conferencias y talleres, y consumibles de TI).
- Compra de **bienes o servicios complejos, especializados o de alto riesgo** (como servicios de construcción y equipamiento de seguridad).
- **Compra especial o prioritaria a proveedores poco utilizados de un mercado local** que no suelen ganar o responder a los procesos de licitación tradicionales (como grupos de productores, comerciantes informales, empresas pequeñas descentralizadas y proveedores de cupones).

En el gráfico a continuación se presenta la gran cantidad de factores analizados durante la preevaluación.

Maestro de proveedores global

Una vez finalizada la preevaluación, los proveedores calificados deben agregarse al Maestro de proveedores global.

Para conocer los requisitos para agregar y mantener proveedores en el Maestro de proveedores, consulte el documento Política y procedimiento del Maestro de Proveedores.

Agregado de nuevos proveedores de productos médicos

Antes de agregar un proveedor de productos médicos (como productos farmacéuticos, medicamentos, productos médicos de diagnóstico, equipamiento de laboratorio, etc.) al Maestro de proveedores, la **persona encargada de examinar al proveedor** debe:

- Verificar que el proveedor o el producto médico del proveedor esté preautorizado por la OMS, el donante u otra autoridad de reconocimiento internacional.
- Verificar que el proveedor cumpla todos los requisitos de control de calidad de la OMS, los donantes y los gobiernos.

Los programas de país deben agregar a todos los proveedores nuevos al Maestro de proveedores global completando el formulario web "Creación de solicitud para agregar proveedor nuevo" en el Sistema de solicitudes del Maestro de Proveedores.

Agregado de proveedores al Maestro de proveedores en Insight

Para ver en detalle cómo agregar un proveedor en el Maestro de proveedores en Insight, consulte la ayuda de trabajo Cómo completar el formulario web de solicitud de proveedores.

PREPARACIÓN Y RESPUESTA PARA EMERGENCIAS

Los documentos indicados a continuación fueron creados por el Departamento de Respuesta Humanitaria (HRD) de CRS, a fin de orientar las decisiones, las actividades y los procesos de compra durante emergencias.

- Manual para operaciones en campo de emergencia (EFOM) | Operaciones de emergencia – Configuración de oficina
- Manual para operaciones en campo de emergencia (EFOM) | Gestión de proyectos – Compras
- Recomendaciones y prácticas para compras de emergencia

Como se muestra en el gráfico a continuación, las compras de CRS durante la respuesta rápida a emergencias siguen un ciclo de mejora continua.

Fuente: Adaptado de Recomendaciones y prácticas para compras de emergencia

Las regiones y los programas de país deben hacer lo siguiente para prepararse para emergencias durante el tiempo de inactividad cuando no hay emergencias.

- Familiarizarse con las prácticas recomendadas de CRS que se describen o mencionan en esta sección.
- Preparar un plan de respuesta a emergencias **antes de que surja una emergencia**.
- Realizar estudios de mercados locales y regionales para estar más preparados para las emergencias.

Desarrollo del plan para emergencias

Todo plan de respuesta a emergencias debe incluir controles internos básicos para evitar que se use de forma indebida, se pierda o se use con fines fraudulentos. A su vez, los planes de respuesta a emergencias deben ser fáciles de modificar con nueva información para mantener o mejorar el nivel de procesamiento (flujo) y la velocidad de entrega, más allá de posibles obstáculos o limitaciones operativas.

Identificación de suministros para emergencias en el inventario

- Identifique los suministros que se suelen necesitar en las emergencias y, de ser posible, designe como existencias para emergencias bienes equivalentes del inventario que no tengan fecha de vencimiento (BUBD).

El Departamento de Respuesta Humanitaria (HRD) de CRS tiene especificaciones de todos los suministros estándar para emergencias, como lonas, bidones metálicos y mantas.

Monitoreo de precios de bienes y servicios para emergencias

- Haga con regularidad estudios de los precios de los bienes o servicios que suele comprar CRS en las emergencias.

Identificación y evaluación de proveedores para las compras de emergencia

- Obtenga y conserve la información de contacto para los bienes o servicios que suele comprar CRS en las emergencias.
- Examine a fondo si los nuevos proveedores cumplen con los requisitos de la Política del Maestro de proveedores **antes** de comprarles bienes o servicios.
- **En las emergencias relacionadas con conflictos en la zona**: evite comprar a proveedores (conocidos o nuevos) que tengan vínculos conocidos con alguna de las partes del conflicto (por ej., un proveedor o transportista de armas u otros suministros para un actor militar u otro combatiente) y busque alternativas (si hubiera disponibles).

Prioridad para las necesidades y la secuencia de entrega en la respuesta a emergencias

- Priorice las necesidades de emergencia por sobre las necesidades de desarrollo.
- Solicite su opinión al equipo de programación para definir mejor las categorías de las necesidades (por ej., necesidades operativas inmediatas, necesidades de intervención posterior, necesidades de configuración sustentable/de programación compleja) y determine la secuencia en que deben atenderse cada una de ellas.

Elección de la opción de compra más adecuada entre las disponibles y las aceptables

- **Cuando se determina que el plazo de entrega es más prioritario que el precio, o cuando solo un proveedor es capaz de suministrar el bien o servicio necesario**: Negocie con el proveedor para obtener el menor precio posible.
    - ✓ Documente los intentos de negociar el menor precio posible y los motivos para limitarse a una sola opción (consulte la sección Proveedor único en este capítulo) o para priorizar otros factores por sobre el precio en cualquiera de los formularios obligatorios (como el Formulario de autorización de proveedor único).
- **Cuando los costos son comparables y la duración de la respuesta es limitada**: Tercerice actividades **no estratégicas** como el kitting a proveedores, el transporte a empresas de alquiler de automóviles, las funciones de abastecimiento a agentes de compras externos, etc.
- **Cuando las ofertas por escrito no son opción**: Inicie las compras por encima del umbral para compras directas mediante RFQ orales (deben hacerse a al menos tres ofertantes de ser posible).
    - ✓ Documente las ofertas verbales tras la conversación enviando un memo o un correo electrónico al proveedor o a un supervisor.
- **Cuando se necesita más flexibilidad en cuanto a los requisitos para donantes**: Comuníquese directamente con los donantes para acordar e incorporar nuevas opciones estándar (como eliminar un requisito de efectuar licitaciones públicas).
    - ✓ Obtenga el permiso del donante **por escrito antes de** hacer cualquier cambio o tomar las medidas correspondientes.
- **Cuando se necesita una compra aislada o una exención total por un período limitado**: Envíe la Solicitud de exención por respuesta rápida ante emergencias para pedir una modificación o exención de los Procedimientos operativos estándar (SOP).
- **Cuando los riesgos preocupan mucho**: Solicite TDY de alto nivel de un veterano experto en la materia (SME) (por ej., personal sénior de Finanzas globales o Adquisiciones globales, un auditor interno, etc.) cuya única tarea será concentrarse en reducir los riesgos y garantizar el cumplimiento regulatorio.

6.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES

En el gráfico a continuación, se presentan las funciones y las actividades de siete roles que participan de las compras.

Para obtener más información sobre los roles del personal de CRS indicados a continuación, consulte el capítulo Roles y responsabilidades.

Función/Actividad	Gerente de Compras	Oficial de Compras/ Comprador	Personal de Programación/ Expertos en la Materia	Gerente de Cadena de Suministros	Gerente de Proyecto	Preparador	Solicitante	Jefe de Operaciones
Envía la solicitud para iniciar el proceso de compra			C			R	R	
Se comunica con los proveedores durante el proceso de licitación	C	R	C					
Participa del comité de ofertas (si corresponde)		R	R					
Negocia con el proveedor	A	R						
Crea la PO/el contrato	A/R	R			I	I	I	
Aprueba la PO/el contrato	C	C			I	I	I	R*
Monitorea los requisitos de la PO/el contrato y el cumplimiento por parte del proveedor (como el estado de las actividades, los gastos, los próximos vencimientos, etc.)	A/I	R	I	I	C**	I	I	
Confirma que se reciban los bienes o servicios antes de que se les pague a los proveedores					A	R	C	
Da cierre a la PO/el contrato	A	R	C		C	I	I	

R=Responsable; **A**=Aprobador; **C**=Consultado; **I**=Informado

** Los Jefes de Operaciones son responsables de aprobar todos los PO o contratos. Para tener más aprobadores, según el valor de la PO/el contrato, consulte la Política de aprobación de compras.*

*** Para los contratos de determinados servicios, el departamento solicitante puede ser responsable, ya que su conocimiento técnico le permite gestionar mejor la PO/el contrato y evaluar mejor si la entrega se hace en fecha y con la calidad suficiente.*

En la tabla a continuación se presentan seis roles de compras generales y sus respectivas responsabilidades.

Departamento	Tareas y responsabilidades
Representante del país	• Trabaja con el departamento de Adquisiciones globales para garantizar que las compras en las oficinas del país se lleven a cabo en conformidad con las políticas y reglamentaciones de compras de CRS y los donantes, incluidos los requisitos particulares de cada adjudicación, si corresponde.
Personal de Compras	• Compra productos y servicios con la mayor eficiencia posible y en conformidad con las políticas de CRS y sus donantes. • Facilita la identificación de los proveedores calificados y actualiza el Maestro de proveedores. • Lidera el proceso de planificación de compras anuales con seguimientos periódicos para asegurarse de que el plan se vaya cumpliendo durante todo el año. • Realiza estudios de mercado y verifica los precios locales de los bienes y servicios. • Recibe, registra y procesa las solicitudes. • Facilita la evaluación de las ofertas recibidas de los procesos de licitación y los comités de ofertas durante el proceso de evaluación de ofertas. • Escribe justificaciones de situaciones de proveedor único, cuando corresponde. • Se asegura de que no existan compromisos con ningún proveedor que no se haya incluido en el Maestro de proveedores. • Emite PO y las modifica cuando es necesario. • Prepara los contratos con proveedores de manera coordinada con el departamento solicitante y los asesores legales. • Coordina con el depósito y el proveedor para garantizar que los bienes se entreguen y reciban correctamente. • Informa al proveedor, por escrito, de cualquier discrepancia entre la PO/el contrato y los bienes/servicios recibidos. • Se asegura de que los documentos se archiven en tiempo y forma. • Aporta comentarios con rapidez a los departamentos solicitantes en relación con problemas con las solicitudes, novedades de órdenes, etc. • Gestiona la comunicación con los ofertantes y proveedores. • Brinda asesoramiento al personal en cuanto a las políticas y los procedimientos de compra de CRS y sus donantes.
Administración/ Recepción	• Lleva una lista de ofertantes que se han llevado una copia de la licitación.

Departamento	Tareas y responsabilidades
	• Guarda el registro firmado por todos los ofertantes al enviar las ofertas, recibe las ofertas y protege las ofertas selladas en una caja de la licitación hasta que se abren.
Departamento solicitante	• Cuando es necesario, solicita información al departamento de Compras sobre la disponibilidad en el mercado, los plazos de los proveedores, y el costo de los bienes y servicios. • Participa del ejercicio de planificación de compras. • Inicia la compra enviando un formulario de solicitante completo de acuerdo con los planes y presupuestos aprobados, aplicando los códigos de cuenta y proyecto correctos, y garantizando que se incluyan suficientes especificaciones. • Modifica o reemplaza los formularios de solicitantes si cambian las necesidades o se recibe información del departamento de Compras. • Participa de los comités de ofertas para evaluar las ofertas. • Aprueba las ofertas seleccionadas antes de asumir un compromiso con el proveedor, verificando las especificaciones del bien o las virtudes del prestador de servicios, el costo final y la fecha de entrega propuesta. • Escribe justificaciones de situaciones de proveedor único, cuando corresponde.
Comité de ofertas	• Firma un formulario de conflictos de intereses (COI) relacionado individual y específicamente con la compra en cuestión. • Abre las ofertas para compras que exigen un comité de compra. • Evalúa las ofertas a partir de los criterios de la licitación. • Lee y autoriza con su firma la hoja de evaluación de ofertas.
Oficina del Asesor general	• Revisa los acuerdos que superan el umbral especificado en la Política de contratos de compra.

En el recuadro destacado a continuación, se indican los roles y las responsabilidades relativos a la selección de proveedores para los programas de CVA.

Roles y responsabilidades para programas de CVA

Departamento	Tareas y responsabilidades
Departamento de Compras	• Gestiona el proceso de solicitar e identificar proveedores calificados para los programas de CVA. • Sigue todos los procedimientos creados específicamente para buscar proveedores para estos programas (estos procedimientos son similares al proceso de preselección, pero son específicos para los programas de CVA).

DIVISIÓN DE TAREAS

Las tareas de compras deben dividirse durante el proceso de compra por los motivos indicados a continuación.

- Para respetar los estándares éticos de CRS.
- Para impedir que personal oculte acciones indebidas, como las relacionadas con el fraude y la corrupción, durante el proceso de compra.
- Para garantizar la rendición de cuentas y la transparencia durante todo el proceso de compra.

Por ejemplo, la persona que inicia una solicitud de compra **no puede** ser la misma que gestione la invitación a ofertas o apruebe la compra y firme la PO/el contrato.

En la tabla a continuación, se presenta la división habitual de las tareas de compras.

La persona que cumple esta función...	... no debe cumplir esta otra
Inicia las solicitudes de compras	• Recibir los bienes • Preparar la documentación de recepción
Compra	• Solicitar bienes o servicios para otros departamentos o proyectos
Compra	• Brindar especificaciones o SOW
Compra	• Aprobar PO o contratos de servicios
Compra	• Recibir los bienes • Preparar la documentación de recepción
Compra	• Efectuar pruebas de control de calidad • Evaluar los bienes recibidos
Compra	• Procesar los pagos a proveedores
Compra	• Tener la custodia de los activos o bienes comprados
Compra	• Tener la custodia de cheques en blanco
Inicia las solicitudes de compras	• Solicitar ofertas o aclaraciones de ofertas a los proveedores
Inicia las solicitudes de compras	• Aceptar en nombre de CRS cambios en el contrato (PO o acuerdo de compra)
Prepara una licitación	• Ser miembro con voto del comité de ofertas

6.4 PROCESOS

En esta sección se brinda orientación para planificar y prepararse para las compras, licitar, evaluar ofertas, adjudicar y gestionar contratos, y gestionar proveedores con eficiencia.

El gráfico a continuación es un resumen del proceso, desde la compra hasta el pago.

El proceso comienza con una **solicitud** (por ej., se envía un Formulario de solicitud de bienes y servicios ante una necesidad de programación u operativa).

Una vez que el Encargado del presupuesto/Gerente de proyecto aprueba la solicitud, el Gerente de Compras se la asigna al personal de Compras, al Gerente de Compras de otro programa de país o a Adquisiciones globales, para que **busquen proveedores, liciten** y **evalúen las ofertas**.

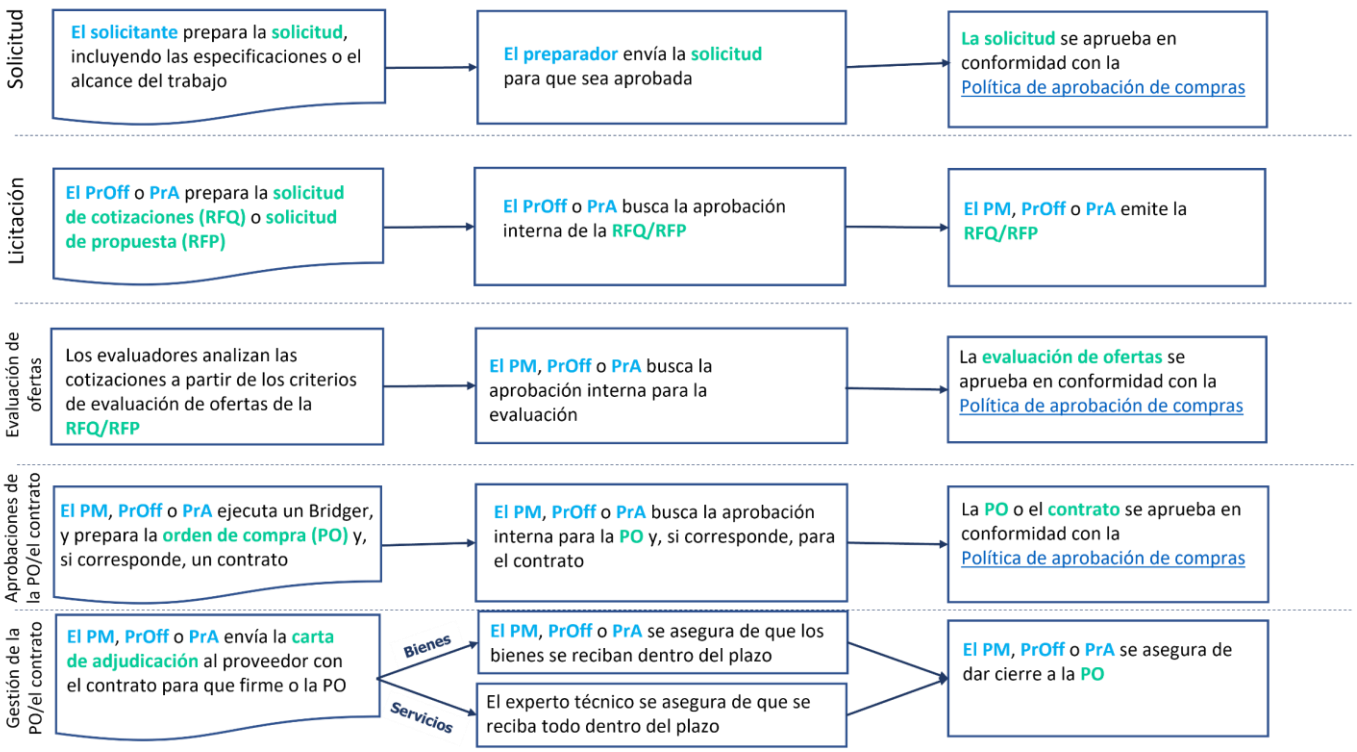
Una vez que se identifica al proveedor que ofrece la opción más rentable y se le adjudica una oferta (siguiendo todas las reglas y reglamentaciones de CRS, del donante y del gobierno local/nacional), se crea una **PO**.

Una vez aprobada la PO en conformidad con la Política de aprobación de compras, se la envía al proveedor. Si es necesario, también se puede firmar un contrato y adjuntarlo a la PO aprobada. **Recién ahora CRS puede concretar la transacción con el proveedor y recibir los bienes o servicios acordados.**

Una vez recibidos por CRS los bienes o servicios en conformidad con los términos y condiciones del contrato, de la PO o del acuerdo de compra, se puede efectuar el **pago** al proveedor.

Una vez que el proveedor ha cumplido con todas sus obligaciones contractuales, el paso final es **dar cierre a la PO/el contrato**.

En el gráfico a continuación se presenta la secuencia de actividades de estos procesos de compra. Para ver los roles y las responsabilidades a los que corresponden las abreviaturas del siguiente gráfico, consulte el capítulo Roles y responsabilidades.



SOLICITUDES

Una solicitud es un anuncio formal de personal de CRS de una necesidad de programación u operativa. Las solicitudes dan inicio al resto del proceso de compra y se pueden enviar en todo momento.

En el gráfico a continuación se presentan todos los componentes de una solicitud.

* El presupuesto incluye el costo del bien en sí mismo y todos los demás costos aplicables. Para los **bienes**, los demás costos son el transporte internacional, los muestreos y las pruebas independientes, etc. Para los **servicios**, los demás costos son el transporte, el hospedaje, los viáticos, las visas, etc.

Compras de equipamiento de laboratorio

Antes de enviar una solicitud de equipamiento de laboratorio, el **solicitante** debe asegurarse de que la compra:

- ☐ Cumpla con los planes estratégicos y las políticas de laboratorios nacionales.
- ☐ Tenga en cuenta la infraestructura física y el nivel de bioseguridad del laboratorio donde se usará el equipamiento.
- ☐ Tenga en cuenta el nivel de conocimiento y experiencia de los usuarios finales del equipamiento de laboratorio.

Formulario del solicitante

Se recomienda a los solicitantes enviar las solicitudes al departamento de Compras con la mayor antelación posible. Para enviar una solicitud **de bienes o servicios**, el solicitante debe:

- ☐ completar el Formulario del solicitante de bienes y servicios (para países con Insight habilitado) o la Solicitud de bienes y servicios de estado interino (para países donde se está por habilitar Insight); y
- ☐ enviar las suficientes especificaciones (para bienes) o el alcance del trabajo (para servicios), para garantizar que el bien o servicio satisfaga sus requisitos y las necesidades del proyecto.

El formulario del solicitante debe incluir todas las especificaciones funcionales, técnicas y de rendimiento pertinentes del bien o servicio solicitado. **El personal de Compras envía las especificaciones a los proveedores tal como figuran en el formulario del solicitante.**

En las siguientes secciones, se presenta información sobre cuáles se consideran especificaciones suficientes y cuáles insuficientes.

Especificaciones suficientes

En el gráfico a continuación, se presentan diferentes tipos de datos para incluir en el formulario del solicitante a fin de indicar especificaciones suficientes de los bienes que se necesitan.

[1] El tamaño sería la longitud, el ancho, el alto y el diámetro mínimos y máximos
[2] El tipo de material sería plástico, metal, algodón, etc.
[3] Los requisitos físicos mínimos y máximos serían el tamaño, la forma, el material, etc.
[4] Los estándares de calidad serían la precalificación de la OMS, la autorización de una autoridad regulatoria estricta, los requisitos del USDA para los productos alimenticios, etc.

Especificaciones insuficientes

En la tabla a continuación, se brindan ejemplos de bienes que podrían comprarse legítimamente cuando se indican especificaciones insuficientes en el formulario del solicitante. En cada uno de los ejemplos de la tabla, el departamento solicitante debe decidir si:

- usar el bien no adecuado que se recibió (arriesgándose a no satisfacer la necesidad plenamente o hacerlo sin tener cumplimiento regulatorio); o
- enviar una solicitud modificada con especificaciones suficientes para el bien que se necesita y devolver el bien no adecuado (exige más tiempo y dinero).

Especificaciones insuficientes	Especificaciones suficientes	Bienes no adecuados que se pueden comprar debido a especificaciones insuficientes
Carpa - cuatro lados	Carpa - al menos 3 metros de alto con cuatro lados - ventanas en tres lados de la carpa - ventanas en la mitad superior de la pared de la carpa - cuadrada o rectangular con al menos 0,5 metros de cada lado - de lona, nylon u otro material similar	El departamento solicitante podría recibir una carpa demasiado grande o pequeña, o sin ventanas.
Cama de hospital - con ruedas	Cama de hospital - tiene cuatro ruedas - tiene al menos 2 metros de largo y 0,6 de ancho - se dobla por la mitad	El departamento solicitante podría recibir una cama que no se doble por la mitad, que sea demasiado angosta o que sea demasiado corta.
Cubeta - con mango y pico - volumen mínimo de 15 litros	Cubeta - con mango y pico - al menos 50 cm de diámetro - al menos 70 cm de alto - de metal	El departamento solicitante podría recibir una cubeta de un material sin el ancho suficiente o no lo suficientemente fuerte como para el trabajo necesario (por ej., una cubeta de plástico).
Registros - 325 mm de ancho por 420 mm de largo por 202 mm de alto - con logotipo del socio - con papel de 44 mm de ancho	Registros - 325 mm de ancho por 420 mm de largo por 202 mm de alto - con logotipo del socio - con papel 100 % libre de pelusa y con 45 mm de ancho	El departamento solicitante podría recibir un registro con papel de baja calidad que se rompa fácilmente.
Guantes de látex - 100 pares	Guantes de látex - 25 pares pequeños - 50 pares medianos - 25 pares grandes	El departamento solicitante podría recibir todos los pares del mismo tamaño, o demasiados pares de un tamaño y demasiado pocos de otro.

Para obtener más información sobre las especificaciones de bienes y servicios, consulte en este capítulo las secciones Solicitudes de bienes y Solicitudes de servicios.

Para recibir orientación detallada para completar el Formulario de solicitante de Insight, los solicitantes deben consultar la Lista de verificación del formulario del solicitante.

Solicitudes de bienes

Todas las solicitudes de bienes deben incluir suficientes especificaciones de los artículos que se van a comprar.

Las especificaciones son detalladas por escrito y confirmadas por el departamento solicitante en el formulario del solicitante con la participación (de ser necesaria) de otros departamentos, expertos en la materia (SME) o expertos técnicos.

En el gráfico a continuación, se presentan ejemplos de expertos a los que se podría consultar en relación con las especificaciones de diferentes tipos de bienes.

Tipo de bien...	... departamento/experto en la materia/ experto técnico pertinente
Equipamiento informático	Personal de GKIM (global) o de Gestión de información (país)
Vehículos	Personal de Flota
Alimentos, WASH, refugios, etc.	Expertos técnicos de CRS
Productos médicos, consumibles médicos y equipamiento	Ministerio de Salud
Productos agrícolas, semillas	Ministerio de Agricultura
Muebles, sillas, etc.	Personal de Instalaciones
Material informativo, educativo y de comunicación	Personal de Marketing y comunicaciones

Especificaciones de bienes

En el gráfico a continuación, se presentan los tipos de datos para incluir en el formulario del solicitante a fin de indicar las especificaciones funcionales, de rendimiento y técnicas de los bienes que se van a comprar.

Este tipo de especificación...	... incluye estos datos*
Funcional	Detalla **lo que el artículo debe hacer** (por ej., el vehículo debe poder ir por terrenos desparejos, los bienes deben pegarse al Velcro, o las sábanas deben ser del tamaño de una cama médica)

Este tipo de especificación...	... incluye estos datos*
De rendimiento	Detalla **el resultado que debe generar el artículo** (por ej., construir un pozo de al menos 1 metro de diámetro y 45 metros de profundidad)
Técnica	Detalla **las características que debe tener el artículo**, como el diseño, el tamaño, la forma, el material, la entrada y salida de energía, o el proceso de manufactura necesario (por ej., la cama médica debe tener cuatro ruedas, se debe doblar a la mitad, etc.) ✓ Para el material de oficina, especifique el grosor mínimo del papel o el número mínimo de bolilla del bolígrafo ✓ Para material de refugios, especifique el espesor/corrugado de las hojas de aluminio ✓ Para productos alimenticios, considere las variedades, los grados y los estándares (por ej., los niveles de humedad, el nivel máximo de aflatoxinas, el tamaño de los granos, etc.)

***** La marca, el nombre del fabricante y el número de modelo solo se incluyen en determinadas situaciones. Por ejemplo, CRS compra hardware HP® estandarizado para tareas de TI globales y suele comprar vehículos Toyota porque son los únicos disponibles en el país con acceso rápido a reparaciones y repuestos.

Las especificaciones deberían incluir también los detalles indicados a continuación, cuando corresponda.

- Requisitos de control de calidad (por ej., estándares alimenticios del Codex Alimentarius).
- Estándares reconocidos a nivel internacional (por ej., los principios de contabilidad generalmente aceptados).
- Certificaciones de renombre internacional (por ej., la de la Organización Internacional de Estandarización).
- Consideraciones ambientales (por ej., la computadora portátil está hecha para condiciones tropicales).

Cada especificación puede sumar costo a la compra, por lo cual cada especificación debe presentarse al donante como una necesidad mínima, no como un ideal.

Por ejemplo, si una motocicleta con depósito de aceite de 8 ml que cuesta 2700 USD es suficiente para satisfacer la necesidad, CRS no podría justificar un costo de 200 USD más para el donante a fin de adquirir una con un depósito de aceite de 10 ml que cuesta 2900 USD.

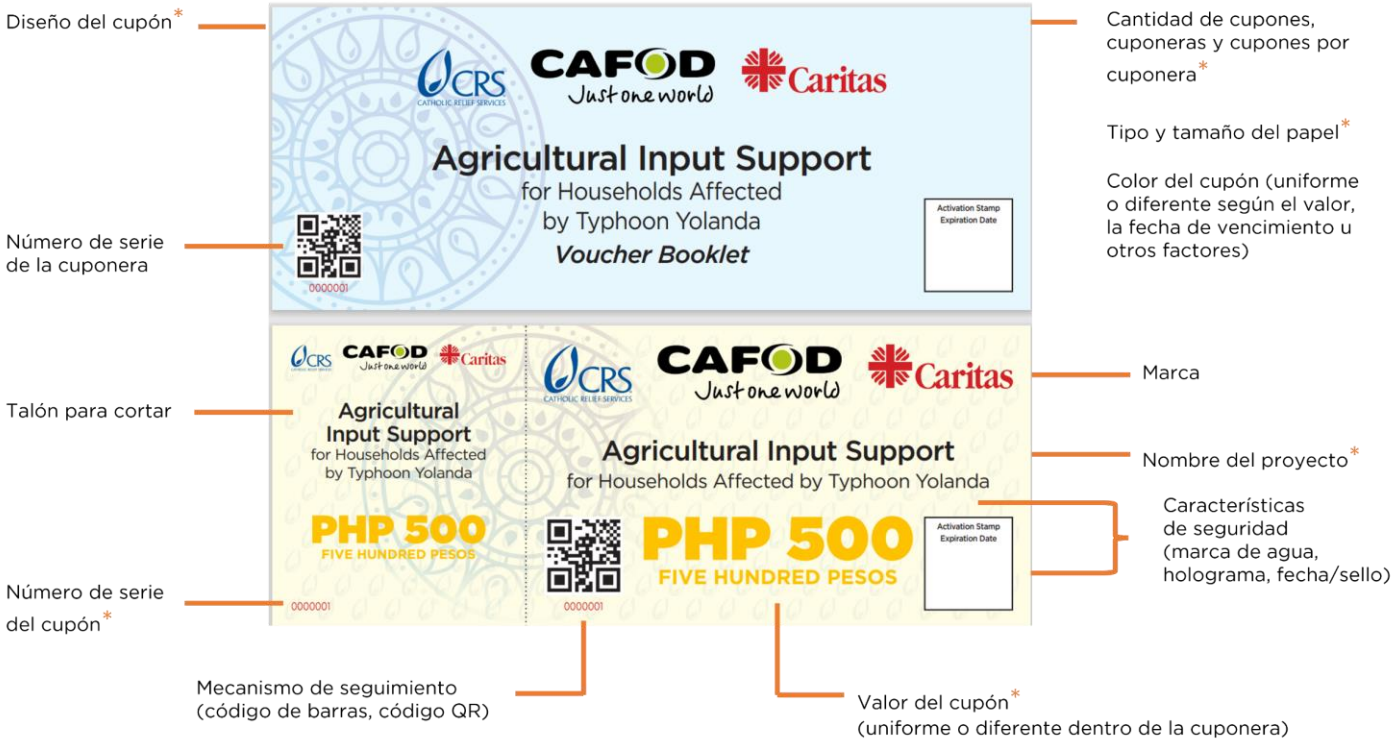
Prácticas recomendadas para la compra de activos de CVA

- Compre los activos de CVA fuera del área de distribución (cuando sea posible), a fin de reducir el riesgo de que se impriman y lancen activos adicionales en los mercados locales.
- Compare el costo de las características de los cupones de alta seguridad y el riesgo de fraude del contexto local.
- Determine un plazo exagerado para la recepción de activos de CVA a fin de prevenir demoras en la programación (determine plazos aún más largos cuando los activos de CVA se compren al extranjero y deban pasar por la aduana).

Ejemplos de especificaciones de artículos

Cupones de papel

En general, los cupones de papel se personalizan para proyectos y actividades específicos.



*Estas características deben ser los requisitos mínimos.

Tarjetas electrónicas

Normalmente, las tarjetas electrónicas son genéricas, pero se pueden personalizar para proyectos y actividades específicos.

*Estas características deben ser los requisitos mínimos.

Productos médicos

Especificaciones para productos farmacéuticos, pruebas de diagnóstico rápido (RDT) y equipamiento de laboratorio

Para ver listas detalladas de los requisitos para los productos médicos mencionados más atrás, consulte las Especificaciones para la compra de productos médicos por parte de CRS.

Solicitudes de servicios

Todas las solicitudes de servicios deben incluir suficientes especificaciones de los servicios que se van a comprar.

Especificaciones de servicios

En un SOW, se describen el problema, las metas y los objetivos, las actividades, lo que se va a brindar, los informes, los plazos, el pago, y todos los términos, condiciones o requisitos especiales del consultor o el prestador del servicio. Finalmente, el SOW pasa a formar parte del contrato entre el proveedor y CRS.

En la tabla a continuación, se presenta la información para incluir a fin de indicar especificaciones suficientes de los servicios que se van a comprar.

Sección	Lineamientos para el contenido	Propósito
Obligatoria		
Definición del problema	Describa el problema por resolver, la situación esperada al final de la colaboración, los beneficiarios, y los motivos por los que el donante va a ayudar (en relación con las políticas del donante y su participación en el sector)	Explicar los motivos por los que se realiza la asignación y por los que se diseña de determinada manera
Metas/ Objetivos	Defina las metas y los objetivos de la colaboración	Especificar las expectativas que existen para la colaboración
Actividades	Describa las actividades, generalmente comenzando con un verbo (por ej., evaluar, identificar, preparar, realizar, estudiar, etc.)	Identificar las tareas necesarias para alcanzar las metas/los objetivos mencionados
Lo que se va a brindar	Describa resultados finales cuantificables que: • estén respaldados por al menos una actividad (por ej., un informe donde se resuma una serie de entrevistas) • se definan en cuanto a tiempo, ubicación, calidad y cantidad (cuándo, dónde, con qué calidad y cuánto)	Describir resultados que puedan verificarse de modo tangible
Informes	Indique todos los informes obligatorios (trimestral, final, etc.), incluyendo los requisitos como: • el contenido • la cantidad de copias • el idioma • los destinatarios • el método de envío (electrónico, papel o ambos)	Informar a los ofertantes sobre los informes obligatorios de la asignación
Plazos	Defina los plazos de los servicios que se van a prestar (por ej., la cantidad total de días u horas para realizar las actividades)	Informar al ofertante del período y las horas necesarios para cumplir con la asignación

Opcional		
Monitoreo de la PO/el contrato	Incluya la siguiente información para servicios muy complejos (como los de construcción): • un sistema de informes orales y escritos que destaquen los avances y los problemas, y que los comparen con el rendimiento y los resultados esperados • reuniones de análisis del rendimiento y los avances con una frecuencia específica • pruebas formales • auditorías y análisis técnicos • requisitos para la comunicación de información sensible	Garantizar que el trabajo vaya avanzando como se estipula en la PO/el contrato, y que los problemas que surjan durante el transcurso de la PO/el contrato se atiendan y resuelvan con rapidez

El SOW tiene un rol importante para que se pueda evaluar las ofertas a partir de los criterios estipulados y para que se documenten los motivos por los que se seleccionó a un proveedor en particular.

Para necesidades recurrentes relacionadas con la compra de servicios, el departamento solicitante puede crear una lista de consultores o prestadores de servicios preseleccionados de modo especial para cada caso o licitando una expresión de interés (EOI), la cual se usa en CRS como una solicitud de información (RFI).

Ejemplos de formatos de SOW

A continuación, se presentan ejemplos de diferentes formatos que pueden usarse para escribir un SOW.

- Ejemplo de SOW para paquete de gestión de caso (guía de implementación + herramientas de soporte)
- Ejemplo de SOW para taller de capacitación

Envío y aprobación de solicitudes

Las solicitudes completas (es decir, donde se completaron todos los campos y donde las especificaciones son suficientes) deben enviarse al personal de Compras para su análisis y aprobación en conformidad con la Política de aprobación de compras.

Envío de solicitudes en Insight

Para ver orientación detallada sobre el envío de solicitudes en Insight, los preparadores deben consultar la Guía de referencia para compras en Insight, la Ayuda de trabajo para solicitudes de bienes o la Ayuda de trabajo para solicitudes de servicios.

Los aprobadores de solicitudes se designan en la Política de aprobación de compras y en la política de adquisiciones del programa de país local. Los aprobadores de solicitudes son responsables de las actividades presentadas en el gráfico a continuación.

Aprobación de solicitudes en Insight

Los aprobadores de solicitudes deben prestar especial atención a la verificación del número de proyecto, la organización de gastos, el tipo de gasto y la tarea (POET) empleados en la solicitud. Este número POET pasa de la solicitud a la PO y luego al módulo de gestión de inventario. Los errores en las solicitudes generan errores cuya corrección consume tiempo.

Para ver orientación detallada sobre la aprobación de solicitudes en Insight, los Gerentes de proyecto, los Jefes de programa y los Representantes del país deben consultar la Guía de referencia para compras en Insight, el Documento de orientación sobre tipos de gastos de SCM, y la Ayuda de trabajo para aprobar solicitudes.

Verificación del registro y la aprobación en el país de los productos médicos solicitados

Si la solicitud enviada no indica una confirmación por parte del personal de Compras de que el producto médico solicitado esté registrado en el país y estén aprobados su venta/distribución y su uso en el país de destino, el aprobador designado para la solicitud debe verificar eso.

LICITACIONES

El proceso de licitación debe llevarse a cabo abierta y justamente para que CRS aproveche al máximo su dinero.

Opciones de abastecimiento

Los bienes y servicios se pueden adquirir de forma local, internacional, o ambas, considerando lo indicado en el gráfico a continuación.

Los Gerentes de Compras siempre tienen la opción de llevar adelante un proceso competitivo mediante Adquisiciones globales y otro en simultáneo a nivel local, examinar las ofertas recibidas en ambos procesos y luego decidir si lo más rentable es una oferta local u otra internacional.

Competencia

¿Hay suficientes proveedores calificados a nivel local para recibir varias ofertas aceptables?

Calidad

¿Se puede garantizar la calidad en el mercado local?
¿Hay estándares de calidad internacionales que deban cumplirse (y, de ser así, los proveedores locales pueden ofrecer bienes que cumplan con dichos estándares)?
¿Hay productos locales más adaptados al clima o entorno local (por ej., variedades de semillas)?
¿Las poblaciones de destino tienen gran preferencia por las variedades o características locales de los artículos alimenticios?

Plazos

¿Hay suficiente tiempo para el tránsito por aire o mar y el procesamiento en aduana si el bien o servicio proviene del extranjero?

Precio

¿Alguna opción ofrece un menor costo total tras tener en cuenta los costos de tránsito, aduana, servicio posventa y demás factores?

Impacto sobre los sistemas del mercado local

¿Qué impacto sobre los precios y la actividad del mercado local se prevé al importar los bienes?
¿La distribución de bienes importados reemplazará la actividad del mercado local o reducirá la demanda y los precios para los actores del mercado local?
¿La compra local afectará el suministro local o generará aumento de precios para los consumidores locales?
¿La compra local podría incentivar, desarrollar o fortalecer los sistemas del mercado local para lograr resultados más sustentables?

País de residencia del consultor

Cuando un potencial consultor no reside en el país donde se contratan los servicios, la compra debe ser gestionada por Adquisiciones Globales, para analizar y atender posibles preocupaciones relacionadas con las leyes laborales.

Aspectos para considerar al comprar productos médicos a nivel local

Al considerar si comprar productos médicos a nivel local, los programas de país deben consultar a Adquisiciones globales, para que Adquisiciones globales pueda analizar y atender cualquier preocupación relativa al control de calidad.

Modificación temporal de protocolos de compras de CRS para respuestas a emergencias

Al responder a una emergencia, se puede usar una Solicitud de exención por respuesta rápida a emergencia para **temporalmente** dar más flexibilidad a los procedimientos y las políticas de compras **internos** de CRS. A continuación, se presentan algunas maneras en las que se puede usar esta exención.

- Modificación de requisitos o niveles de autorización.
- Permisos para tener proveedor único o umbrales superiores y requisitos menos estrictos de plazos para los anuncios.
- Uso de soluciones de pago globales ya existentes para operaciones de respuesta a emergencias, dependiendo de si los proveedores de servicios financieros (FSP) operan en el país de destino.

Si se otorga una exención, las compras por respuesta a emergencias de todos modos deben cumplir con los requisitos de los donantes (salvo que el donante otorgue al personal de Compras una autorización por escrito para desviarse de los requisitos).

Métodos de licitación

Los métodos de licitación pueden ser competitivos (públicos o restringidos) o no competitivos (proveedor individual/proveedor único). La competencia es el método más eficaz para garantizar el máximo aprovechamiento del dinero, pero hay circunstancias en las cuales la competencia de ofertas no ofrece la respuesta adecuada para los proyectos de CRS. En dichos casos, se puede comprar mediante un proveedor individual o proveedor único, conceptos que se describen en mayor detalle más adelante en esta sección.

Ofertas competitivas internacionales (ICB)

Descripción	**Método de licitación pública** anunciado a nivel internacional.
Uso	• Cuando el proveedor **no** necesita tener presencia en el país donde se implementará el proyecto. • Para proyectos grandes y complejos cuando el equipamiento o servicio no está disponible a nivel local o no hay mucha competencia local.
Requisitos para el anuncio	Anuncio poslicitación en al menos un sitio web de licitaciones internacionales (generalmente en CRS.org, devex.com, dgmarket.com o reliefweb.in). El anuncio incluye una descripción básica del bien o servicio, la fecha límite para la recepción de ofertas y la información de contacto de CRS para obtener una copia de la licitación por correo electrónico.
Envío de ofertas	Se suele exigir ofertas selladas.

Ofertas competitivas nacionales (NCB)

Descripción	**Método de licitación pública** anunciado a nivel nacional.
Uso	• Cuando el proveedor debe tener presencia en el país donde se implementará el proyecto. • Cuando el bien o servicio está disponible a nivel local. • Para compras de mayor valor o complejas, con el objetivo de optimizar la competencia.
Requisitos para el anuncio	Anuncie en al menos un periódico o un sitio web de licitaciones nacional. El anuncio incluye una descripción básica del bien o servicio, la fecha límite para la recepción de ofertas, la dirección de CRS donde los proveedores pueden recoger una copia física del documento de licitación y la información de contacto de CRS para obtener una copia de la licitación por correo electrónico.
Envío de ofertas	Se suele exigir ofertas selladas.

Ofertas limitadas

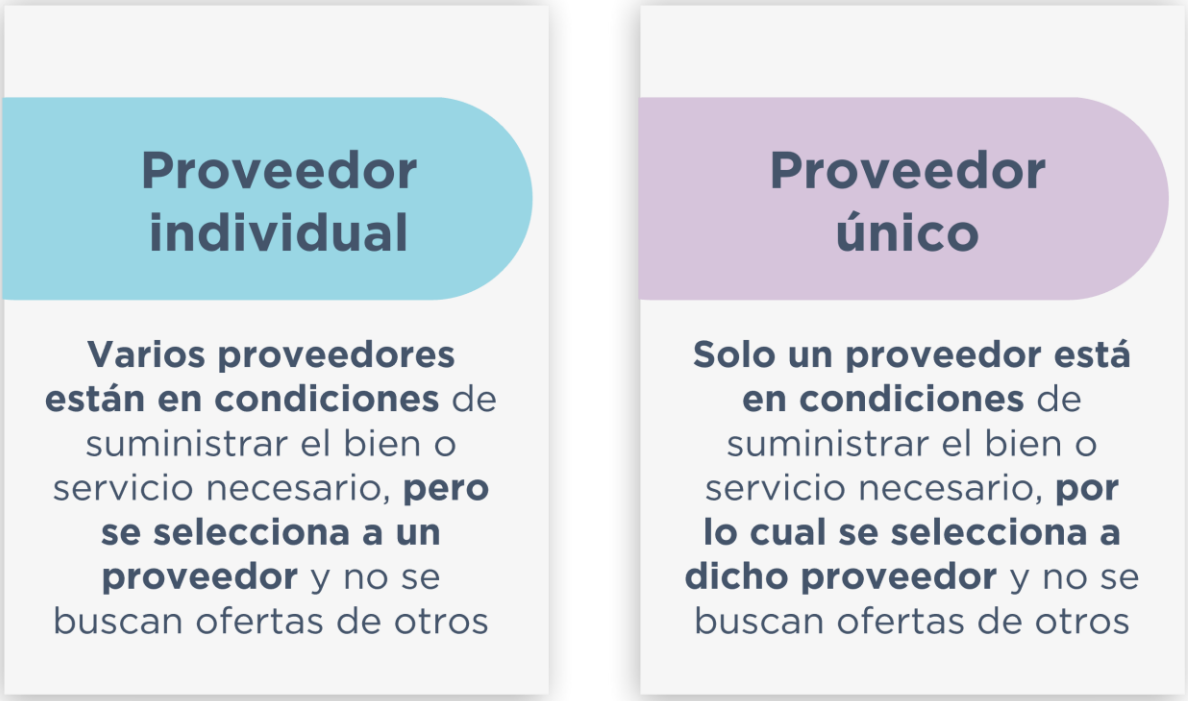
Descripción	**Método de licitación restringido** formal que invita directamente a determinados proveedores a enviar sus ofertas.
Uso	• Cuando los proveedores ya han sido preseleccionados por CRS y forman parte del Maestro de proveedores. • Cuando el equipamiento o servicio solo se puede comprar a una cantidad limitada de proveedores. • Para compras frecuentes o proyectos complejos cuando hay una lista de proveedores calificados preseleccionados. • Para compras de productos médicos donde los proveedores deben estar aprobados por la OMS, una autoridad regulatoria estricta u otro ente regulador reconocido a nivel internacional. • Cuando el proyecto tiene el objetivo primario o secundario de fortalecer sistemas del mercado o a determinados tipos de actores del mercado (por ej., limitar la licitación de proveedores de alimentos para escuelas a los grupos de productores locales, a fin de fortalecer los sistemas de alimentación locales).
Requisitos para el anuncio	Solicite ofertas a la mayor cantidad de potenciales ofertantes posible, a fin de garantizar una competencia óptima. Las invitaciones a licitaciones enviadas por correo electrónico a posibles proveedores deben enviarse con copia oculta, para que ninguno de ellos sepa con quiénes está compitiendo.
Envío de ofertas	Se aceptan ofertas selladas o por correo electrónico.

Compra directa/RFQ oral por debajo de 1000 USD

Descripción	**Método de licitación restringido** informal en el cual las ofertas se solicitan por escrito (de ser posible) a uno o varios proveedores (estas compras deben realizarse a proveedores preseleccionados de ser posible, y debe demostrarse que se obtuvo un precio razonable).
Cuándo usarlo	• Para bienes a la venta disponibles rápidamente cuando el costo no supera los 1000 USD.
Requisitos para el anuncio	Ninguno.
Envío de ofertas	Se aceptan ofertas selladas, no selladas o por correo electrónico. Se aceptan cotizaciones verbales, las cuales deben documentarse tras la conversación, a través de un memo o un correo electrónico al proveedor o a un supervisor.

Proveedor individual y proveedor único

Se trata de dos tipos de métodos de licitación formales en los cuales se selecciona un proveedor sin competencia de ofertas.



Incluso cuando se selecciona a un solo proveedor, lo recomendado es emitir una licitación como si se enviara a varios proveedores. El personal de Compras debe analizar el precio propuesto por el proveedor y verificar que sea competitivo consultando los precios publicados o haciendo un estudio del mercado.

Todas las solicitudes de compra con proveedor individual o proveedor único deben incluir un Formulario de autorización de proveedor único firmado, con una justificación clara y concisa, pertinente específicamente al bien o servicio necesario, y defendible ante auditores externos.

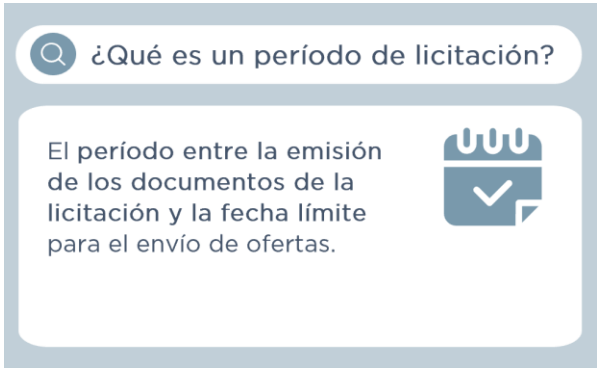
En la tabla a continuación, se presentan motivos aceptables que justifican el uso de un proveedor individual o un proveedor único.

Motivo	Argumento	Ejemplos
Un hecho fuera del control de CRS	CRS debe satisfacer una necesidad imprevista de un proyecto en un plazo que no permite ningún tipo de proceso competitivo.	• Un terremoto • Una solicitud imprevista de un patrocinador con un plazo corto
Solo hay un proveedor calificado	Solo hay un proveedor calificado para realizar la tarea.	• Software específico fabricado por un solo proveedor • Un consultor tiene una combinación especial de destreza y conocimiento, como experiencia con el Ministerio de Salud, conocimientos técnicos sobre la malaria y conocimientos de marketing • Una situación de seguridad exige un hotel específico porque tiene una ubicación segura
Ya se llevó a cabo un proceso competitivo, y CRS necesita usar al mismo proveedor para comprar más bienes o servicios idénticos	Tendría un costo prohibitivo usar un nuevo proveedor en lugar del que ya está familiarizado con los bienes o la tarea.	• CRS contrató a un consultor para hacer un informe. Luego, el donante sorprendió a CRS pidiéndole que presente el informe, y se necesita que el mismo consultor ayude a CRS con la presentación • CRS contrató a un proveedor para comprar 50 chalecos para un evento. Inesperadamente surgió un segundo evento para el que se necesitan 75 chalecos. CRS necesita otros 25 chalecos idénticos a los 50 anteriores, por lo cual se le comprarán al mismo proveedor
Estandarización	Para determinados bienes y servicios, lo más rentable es considerar la compatibilidad con los sistemas de CRS, el mantenimiento sencillo del equipamiento, la marca, la confianza del consumidor, etc.	• Computadoras portátiles para los empleados de CRS
Sociedad con el sector privado (PSE)	En mercados limitados donde CRS está trabajando para fortalecer el sector privado, los pocos nexos del mercado y el poco poder de compra de los proveedores locales podrían limitar el éxito del proceso competitivo.	• Empresa de semillas local socia de CRS

Documentos de las licitaciones

Un documento de licitación brinda a los posibles proveedores **información e instrucciones** específicas para la preparación y el envío de las ofertas, incluyendo:

- ✓ Cómo preparar y enviar las ofertas.
- ✓ La información que se debe incluir en las ofertas.
- ✓ Los criterios que CRS empleará para evaluar las ofertas (consulte la sección Recepción y evaluación de ofertas en este capítulo).
- ✓ Cuándo deben enviarse las ofertas.



Información e instrucciones para el envío de las ofertas

Las licitaciones deben incluir los criterios que CRS empleará para evaluar las propuestas de los ofertantes. El departamento solicitante, con la colaboración de un experto en la materia (SME) o un experto técnico, indica los criterios de evaluación que el personal de Compras debe incluir en la licitación. Los criterios se pueden catalogar como "requisitos obligatorios" o "requisitos preferenciales". Durante la evaluación, quienes no satisfagan un requisito obligatorio quedan eliminados.

Información necesaria

La información indicada a continuación es obligatoria y **debe incluirse** en todos los documentos de licitaciones.

1. Descripción del producto o servicio.
2. La cantidad exacta o estimada (si la exacta no se sabe al momento de emitir la licitación).
3. Especificaciones claras en el formulario del solicitante (para bienes) o el SOW (para servicios).
4. **Para bienes**: Lugar de entrega, con el nombre y la dirección física de la empresa (por ej., oficina de país de CRS, oficina regional de CRS, oficina de subreceptor, oficina de donante, depósito regional, lista de escuelas con programas de alimentación escolar).
5. Una declaración de que CRS tiene la opción de rechazar cualquier oferta para defender los intereses de la agencia.
6. Una copia o un enlace del Código de conducta para proveedores y prestadores de servicios de CRS (disponible en varios idiomas en el sitio de SharePoint de Gestión de cadena de suministros global) o un enlace de este documento en crs.org.
7. **Para preguntas de ofertantes**: el plazo y la información de contacto (generalmente un correo electrónico)

Criterios legales/administrativos para la evaluación de ofertas

La información indicada a continuación relacionada con la Etapa 1: Evaluación legal/administrativa de las ofertas **debe incluirse** en todos los documentos de licitaciones.

1. Requisitos legales para el envío de ofertas: prueba de registro y demás documentos específicos del país que sean obligatorios, si los posibles ofertantes no los han presentado aún a CRS.

2. Plazo para el envío de ofertas.
3. Período mínimo de validez de las ofertas (en general, 30, 60 o 90 días, determinado por el equipo de Compras según el mercado).
4. Instrucciones para el envío de ofertas, incluyendo:
   - Modo de envío (electrónico, en mano, por correo, por mensajería, por fax)
   - Manera de envío (sistema de uno o dos sobres sellados, marcado/nomenclatura, cantidad de copias por oferta, etc.)[1]
   - Lugar de envío (dirección de correo electrónico, dirección física, número de fax, etc.)
   - Formato de envío (por ej., la oferta se hace con membrete de la empresa del proveedor y tiene el sello de la empresa, etc.)
5. Método de puntuación que se usará para la evaluación de los requisitos legales/administrativos (en general puntuación de aprobado/desaprobado).
6. Requisitos especiales para el envío de la oferta, incluyendo, entre otros, los siguientes ejemplos:
   - La oferta debe estar firmada por el representante autorizado de la empresa.
   - La oferta debe incluir el costo por unidad, la cantidad y el costo total.
   - Los precios deben desglosarse en costo de producto, costo de flete, costo de seguro e impuestos, en conformidad con la política de contabilidad de CRS para la compra de bienes inventariables (PRO-FIN-INV-025.01).

Criterios técnicos para la evaluación de ofertas

La información indicada a continuación relacionada con la Etapa 2: Evaluación técnica de las ofertas **debe incluirse** en todos los documentos de licitaciones.

Bienes

Se suele usar puntuación de aprobado/desaprobado para la evaluación técnica **de bienes**. En la licitación se indica que los bienes deben cumplir con las especificaciones estipuladas en la licitación para pasar a la siguiente etapa de la evaluación.

Servicios

Se suele usar puntuación ponderada para la evaluación técnica **de servicios**.

A continuación, se presenta una lista de criterios usados con frecuencia para la evaluación técnica de ofertas **de servicios**.

---

[1] En CRS, las ofertas selladas se exigen ante todo para las licitaciones públicas, y los dos sobres sellados se suelen usar para las compras de valor elevado, las compras complejas, las compras de construcción u otros trabajos, o cuando así lo exige el donante. Cuando en la licitación se exige que las ofertas se envíen en dos sobres diferentes, se debería especificar que un sobre sellado es para la propuesta legal/administrativa y la propuesta técnica (para las etapas 1 y 2 de la evaluación de ofertas) y el otro sobre sellado es para la propuesta financiera (para la etapa 3 de la evaluación de ofertas), **y los dos sobres deben colocarse en otro sobre sellado**.

- Entendimiento demostrado de cada requisito y meta del SOW.
- Metodología/Plan de trabajo que se ocupe de cada requisito y meta del SOW.
- Capacidad para cumplir con los plazos y el programa de entregas.
- Al menos dos pruebas de cumplimiento previo (por ej., un SOW completado de tamaño y alcance similar).
- Al menos dos referencias (para ver información sobre los controles de referencias, consulte la sección Control de referencias en este capítulo).
- Capacidad para comunicarse y hacer negocios en un idioma específico.
- Requisitos de personal (títulos clave y certificaciones), organigrama, nombres y currículums.
- Requisitos de equipamiento, con especificaciones del equipamiento (por ej., para una compra de transporte, la cantidad de camiones disponibles con un volumen mínimo de 60 metros cúbicos).
- Muestra de trabajo (por ej., para servicios de traducción).
- Entrevistas, demostraciones o presentaciones.
- Otros requisitos del servicio específico.

Propuesta financiera para la evaluación de ofertas

En todos los documentos de licitaciones **debe incluirse** una solicitud de propuesta financiera relacionada con la Etapa 3: Evaluación financiera de las ofertas.

Información opcional

La información indicada a continuación es **preferencial pero no obligatoria** en los documentos de licitaciones, según el contexto de la compra y el tipo de licitación.

Se puede aplicar a bienes o servicios

1. Un formulario de envío de cotización.
2. Ya sea un requisito de que la oferta indique toda desviación de las especificaciones, o bien una lista de verificación de las especificaciones para el ofertante, donde el ofertante indique con qué especificaciones cumple.
3. Conferencias o visitas antes de la oferta o de la propuesta, incluyendo la fecha, el horario, el lugar y todo requisito de asistencia obligatoria.
    a. Para compras complejas, CRS quizás desee invitar a todos los potenciales ofertantes a una reunión mucho antes de la fecha límite de recepción de ofertas. El objetivo de la reunión es presentar información que pueda costar transmitir en los documentos de licitaciones y responder las preguntas que tengan los posibles ofertantes.
4. **Para licitaciones públicas (de ser necesario)**: La fecha de la apertura pública de las ofertas, el horario, el lugar y la lista de quienes pueden asistir.

5. **Si se incluye más de un lote**: Una declaración de que "la RFQ se adjudicará como un solo lote" o "la RFQ se adjudicará en varios lotes, y los proveedores pueden ofertar para cualquier combinación de lotes". Los términos y condiciones para el proveedor contratado o una plantilla de contrato con los términos de pago (para obtener más información, consulte la sección Órdenes de compra y acuerdos en este capítulo).
6. Un requisito de garantía de oferta, garantía de pago, garantía de cumplimiento, o garantía de pago por adelantado exigido por el donante.
7. **Para TI**: Restricciones para servicios o equipamiento de telecomunicaciones cubiertos (consulte CFR 2 § 200.216 y Compra de servicios y equipamiento de Internet y telecomunicaciones).

Solo se aplica a bienes

8. **Para bienes**: Modo de transporte (por ej., flete aéreo, flete marítimo, etc.).
9. **Para cualquier envío de bienes, en particular los internacionales**: Instrucciones de embalaje y envío para que se emplee embalaje estándar de la industria y no se dañen los bienes mientras son transportados.
10. **Para envíos internacionales de bienes**:
    a. Un requisito de que el proveedor obtenga licencias de importación o exportación si así lo exigen las leyes locales.
    b. Una declaración de si el programa de país tiene exenciones para los aranceles de aduana e importación de bienes.
    c. Una lista de los Incoterms obligatorios (para ver orientación sobre Incoterms, consulte el capítulo Transporte nacional).

Documentos de ofertas formales

Solicitud de cotización (RFQ)

Descripción	**Documento de licitación** empleado en compras competitivas para comunicar los requisitos de CRS a los posibles proveedores y solicitar cotizaciones.
Uso	• Para bienes como productos médicos, vehículos, muebles, suministros de oficina, etc. • Para servicios como alquileres.
Período de licitación	Al menos 2 semanas.
Criterios y puntuación para la evaluación	**Las ofertas que superan el primer grupo de requisitos avanzan a la evaluación del siguiente grupo de requisitos.** Criterios legales/administrativos En general, para estos requisitos se usa la puntuación de aprobado/desaprobado. Criterios técnicos Siempre que se pueda debe emplearse la puntuación de aprobado/desaprobado, para garantizar una evaluación objetiva. Para los requisitos con los que no se puede emplear dicha puntuación, se puede utilizar una puntuación ponderada. Fecha de entrega y precio

	En general, para estos requisitos se emplea una puntuación ponderada (por ej., 30 %/70 % o 20 %/80 %). Puntaje final: Se suman los puntajes de fecha de entrega y precio (y los criterios técnicos, si son ponderados), y el proveedor de mayor puntaje es el más calificado.
Plantillas	Plantilla de RFQ de licitación pública o restringida Plantilla de RFQ de bienes Plantilla de RFQ de servicios Plantilla de RFQ simple

Solicitud de propuesta (RFP)

Descripción	**Documento de licitación** empleado en compras competitivas para comunicar los requisitos de CRS a los posibles proveedores y solicitar propuestas con cotizaciones.
Uso	• Para servicios (por ej., servicios de consultoría, de viajes, de TI, etc.). • Cuando CRS no tiene un enfoque específico en mente para el bien o servicio necesario y desea considerar diferentes soluciones con sus respectivos costos.
Período de licitación	Dos a cuatro semanas.
Criterios y puntuación para la evaluación	**Las ofertas que superan el primer grupo de requisitos avanzan a la evaluación del siguiente grupo de requisitos.** Criterios legales/administrativos En general, para estos requisitos se usa la puntuación de aprobado/desaprobado. Criterios técnicos Para los requisitos con los que no se puede emplear dicha puntuación, se puede utilizar una puntuación ponderada. Criterios financieros En general, para estos requisitos se emplea puntuación ponderada. Puntaje final: Se suman los puntajes de los criterios técnicos y financieros, y el proveedor de mayor puntaje es el más calificado.
Plantillas	Plantilla de RFP Plantilla de RFP específica para FSP

Expresión de interés (EOI)/Solicitud de información (RFI)

Descripción	**Documento de licitación** empleado para solicitar a los proveedores información sobre un bien o servicio que CRS desea comprar, o para identificar a posibles proveedores de un bien o servicio.
Uso	Cuando CRS desea: • Identificar a los proveedores disponibles de un bien o servicio si CRS no está familiarizado aún con ellos. • Solicitar información sobre un bien o servicio, como datos de especificaciones, innovaciones y productos disponibles en el mercado.

Período de licitación	Varía según las necesidades o las metas.
Criterios y puntuación para la evaluación	Las ofertas que superan el primer grupo de requisitos avanzan a la evaluación del siguiente grupo de requisitos. Criterios legales/administrativos La puntuación puede ser de aprobado/desaprobado o ponderada. Criterios técnicos La puntuación puede ser de aprobado/desaprobado o ponderada. Puntaje final: Los puntajes para aprobar identifican a los proveedores calificados.
Plantillas	Plantilla de Expresión de interés (EOI) Plantilla de EOI específica para FSP

Requisitos especiales de licitaciones

Antes de emitir una licitación, el personal de Compras debe analizar las siguientes listas de verificación para ver si hay algún requisito especial relacionado con umbrales monetarios, políticas del donante o aspectos del producto específico.

Para los proveedores de servicios financieros (FSP)

CRS utiliza proveedores de servicios financieros (FSP) para entregar efectivo para actividades de programación y operaciones generales.

- **Programación:** Se contrata a los proveedores de servicios financieros (FSP) para proporcionar dinero en efectivo o cupones a los participantes de los programas, para pagar salarios a los docentes o para pagar a los proveedores que participan en los programas de CVA y las remuneraciones o los incentivos a los voluntarios de la comunidad.
- **Operaciones:** En algunos contextos, se contrata a los proveedores de servicios financieros (FSP) para pagar los salarios del personal de CRS, el alquiler de la oficina y la casa de huéspedes y los proveedores.

LISTA DE VERIFICACIÓN

Determinación del método de adquisición para proveedores de servicios financieros (FSP)

Para determinar el proceso de licitación más adecuado, el **Gerente del Programa:**

- ☐ Redacta un borrador con una **descripción de los servicios** que se obtendrán, especificando las necesidades del programa, las características deseadas para el proveedor de servicios financieros (FSP) y el contexto en el que se usarán sus servicios.

Una vez redactada la descripción de los servicios, el **Gerente del Programa,** con la colaboración del **Jefe de Programas, el Jefe de Operaciones, el Gerente de Compras** y **el Gerente de Finanzas:**

- ☐ Estima el **valor del contrato** según las tarifas de los servicios que cobra el proveedor de servicios financieros (FSP) (sin incluir el valor de transferencia).
- ☐ Especifica si el contrato será de **un solo uso** o se harán contratos de compra (CPA) **de usos múltiples** según el diseño del proyecto, la duración, la frecuencia prevista, el número de transferencias y la financiación disponible.
- ☐ Determina si se requieren **protocolos de emergencia** para la programación (p. ej., una solicitud de exención de respuesta rápida de emergencia [ERRWR] para aumentar **temporalmente** los umbrales, acortar el período de licitación y reducir los requisitos de publicidad).

☐ **Consulte abajo para conocer las casillas específicas según el contexto que también se aplican.**

Guía de licitación para proveedores de servicios financieros (FSP)

La adquisición de proveedores de servicios financieros (FSP) implica aspectos únicos de la cadena de suministro, el programa, las finanzas y las ICT4D. La guía de licitación para FSP es un recurso diseñado para **ayudar al personal de CRS a obtener FSP de forma eficaz** para los programas de CVA, teniendo en cuenta las complejidades y las consideraciones de este contexto **para cumplir con los resultados programáticos deseados.**

La guía de licitación para FSP ofrece lo siguiente:

- **Consideraciones específicas sobre la adquisición de proveedores de servicios financieros (FSP),** como la función del Departamento de Tesorería Global y la determinación del valor de la adquisición.
- **Estrategias de adquisición** adaptadas para cumplir los objetivos de programación, garantizando que el personal de CRS pueda identificar a los proveedores de servicios financieros (FSP) más adecuados para sus necesidades específicas.
- **Un enfoque en tres fases** para la adquisición de proveedores de servicios financieros (FSP): Antecedentes y recursos (Fase I), Elección de la mejor opción de adquisición (Fase II) y Pasos detallados para las opciones de adquisición (Fase III), en consonancia con las políticas y mejores prácticas de CRS.

La guía está acompañada de herramientas, plantillas y ejemplos de programas de país para facilitar un proceso de licitación eficaz.

Si tienes preguntas o quieres solicitar apoyo, comunícate con FSPsupport@crs.org.

Para compras de productos médicos

Compras debe verificar que los **posibles proveedores de productos médicos** (como productos farmacéuticos, medicamentos, productos médicos de diagnóstico, equipamiento de laboratorio, etc.) cumplan con las siguientes dos condiciones.

- Estén preautorizados o aprobados por la OMS, el donante u otra autoridad de reconocimiento internacional.
- Cumplan con todos los requisitos de control de calidad de la OMS, los donantes y los gobiernos.

Para productos farmacéuticos, Compras debe verificar si el donante tiene una lista de proveedores preferidos preseleccionados.

Para pruebas de diagnóstico rápido (RDT), Compras puede solicitar la aprobación del donante para que no haya competencia o se trate de competencia restringida por alguno de los motivos indicados a continuación.

- Algoritmo de pruebas nacional validado
- Sistemas de pruebas de equipamiento cerrados que exigen reactivos y consumibles de una plataforma de diagnóstico específica.
- Prácticas nacionales estandarizadas y armonizadas

Para compras con fondos de KfW

Lista de verificación para compras con fondos de KFW

LISTA DE VERIFICACIÓN

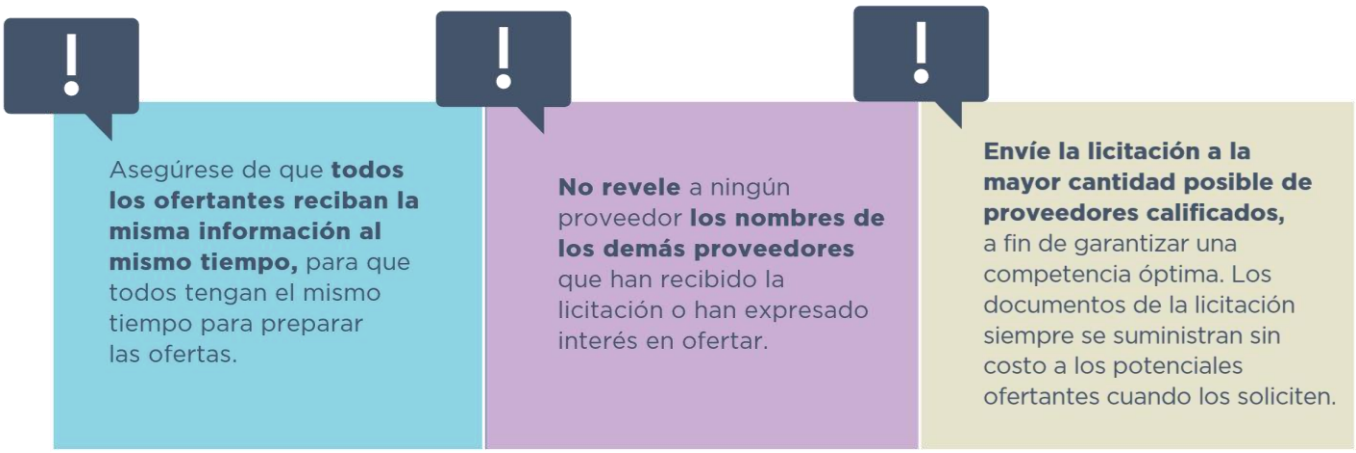
Compras con fondos de KfW

Antes de emitir una licitación para compras con fondos de KfW, el **Oficial de Compras**:

- ☐ Verifica la adjudicación y la Convención independiente para ver si es necesaria la ausencia de objeciones de KfW para la licitación.
- ☐ **Cuando hace falta la ausencia de objeciones de KfW:**
  - Completa la lista de verificación de KfW.
  - Envía la lista de verificación de KfW, la licitación y la solicitud de la ausencia de objeciones al Gerente de proyecto de CRS o al punto de contacto de KfW (identificado por el equipo de Programación).

Emisión de la licitación

En el gráfico a continuación, se presentan lineamientos importantes para seguir al emitir una licitación.



Orientación para el período de licitación

Durante el período de licitación, el principio clave es que lo comunicado a un potencial ofertante debe comunicarse a todos los potenciales ofertantes.

Preguntas de potenciales ofertantes

Los ofertantes pueden enviar preguntas durante el período de licitación. Las preguntas de los ofertantes deben presentarse por escrito. Si una licitación se presenta públicamente, las respuestas deben presentarse públicamente dentro de lo posible y deben enviarse a todos los potenciales ofertantes. Si una licitación es restringida, las respuestas deben enviarse a todos los potenciales ofertantes.

Conversaciones con potenciales ofertantes

El personal de CRS no puede conversar sobre licitaciones abiertas con potenciales ofertantes durante el período de licitación, excepto en el contexto de una conferencia previa a las ofertas.

Conferencia con potenciales ofertantes previa a las ofertas

Para adquisiciones técnicas complejas, CRS puede organizar una conferencia previa a las ofertas tras emitir la licitación, mucho antes de la fecha límite para la recepción de ofertas, además de (o en lugar de) presentar aclaraciones por escrito. Esta conferencia puede tener formato de reunión, estudio del lugar o inspección.

Lista de verificación para la conferencia con potenciales ofertantes previa a las ofertas

LISTA DE VERIFICACIÓN

Conferencia con potenciales ofertantes previa a las ofertas

Al realizar una conferencia previa a las ofertas, **Compras** debe:

- ☐ Registrar en actas durante la reunión todas las consultas de potenciales ofertantes y todas las respuestas formales del personal de Compras, partes interesadas y expertos en la materia (SME).
- ☐ Permitir respuestas orales para consultas por escrito durante la conferencia (nota: las actas deben tener prioridad por sobre las respuestas orales).
- ☐ Publicar o enviar las actas de la reunión a todos los potenciales ofertantes dentro de un plazo razonable tras la conferencia.

Modificaciones en documentos de las licitaciones

CRS puede modificar la RFQ o la RFP emitiendo una modificación y siguiendo los requisitos a continuación a fin de garantizar un proceso de compra justo y transparente.

- Las modificaciones a documentos de licitaciones deben ser aprobadas por las mismas autoridades de CRS designadas para el documento original de la licitación.
- Las modificaciones deben ponerse a disposición por escrito en simultáneo a todos los potenciales ofertantes y los invitados.
- Cuándo los documentos de licitaciones se presentan públicamente, las modificaciones deben agregarse a la presentación.
- Las modificaciones deben hacerse con suficiente antelación a la fecha límite para el envío de ofertas, a fin de que los ofertantes puedan tener en cuenta las modificaciones. Si se hace una modificación cerca de la fecha de cierre de la licitación, el plazo debería extenderse a fin de que los ofertantes tengan suficiente tiempo para presentar una oferta que tenga en cuenta la modificación.

Cuando las modificaciones sean cambios sustanciales en los requisitos, quizás haya que volver a emitir la licitación, en especial si el cambio puede hacer que también cambie la lista de proveedores preseleccionados.

Modificaciones en ofertas

Los ofertantes pueden modificar sus ofertas por escrito antes de la fecha de cierre de la licitación. La oferta más reciente se considera la oferta final vinculante. Tras la fecha de cierre, CRS no puede aceptar ofertas nuevas o modificadas.

Cancelación de licitaciones

Si se cancela una RFQ o RFP, las ofertas deben devolverse de inmediato a los ofertantes.

RECEPCIÓN Y EVALUACIÓN DE OFERTAS

Orientación para la recepción de ofertas

Ofertas no selladas

En el gráfico a continuación, se presentan tres maneras diferentes en que se pueden recibir las ofertas **no selladas**.

Ofertas selladas

En el gráfico a continuación, se presenta la manera en que se pueden recibir las **ofertas selladas**.

Maneras de recibir ofertas selladas

Entrega física a un miembro del personal de Recepción

En general, las ofertas selladas se dejan físicamente al personal de Recepción, que las coloca en una caja de la licitación con candado con un registro de la fecha y la hora en que se recibieron.

Al culminar el período de licitación, un miembro del personal de Recepción entrega las ofertas al personal de Compras.

Las ofertas selladas se deben tratar con confidencialidad y solo deben abrirse en la apertura de ofertas.

Todo miembro del personal que, por error, abra una oferta sellada antes o después de la apertura de ofertas debe seguir el procedimiento indicado en la lista de verificación a continuación.

Lista de verificación para la apertura de ofertas selladas en otro momento que no sea la apertura de ofertas

LISTA DE VERIFICACIÓN

Apertura de ofertas selladas en otro momento que no sea la apertura de ofertas

Si una oferta sellada se abre por cualquier motivo antes o después de la apertura de ofertas, **la persona que la abrió** debe:

- ☐ Escribir una explicación de lo sucedido.
- ☐ Registrar la fecha y la hora del hecho.
- ☐ Registrar el número de invitación a ofertas.
- ☐ Firmar el sobre.
- ☐ Inmediatamente volver a sellar el sobre.
- ☐ Dejar la oferta en la caja de la licitación (si no se han abierto las ofertas aún) o al Jefe del departamento de Compras (si ya se han abierto las ofertas).

Envíos fuera de plazo

Las ofertas enviadas una vez culminado el período de licitación deben guardarse en un lugar seguro y dejarse sin abrir hasta que se emitan las cartas de adjudicación y no adjudicación. Luego las ofertas fuera de plazo se deben devolver a los ofertantes (consulte la sección Cartas de adjudicación y no adjudicación en este capítulo).

Ofertas retiradas

Los ofertantes pueden retirar sus ofertas en todo momento mediante una notificación por escrito al personal de Compras que haya emitido la licitación. El departamento de Compras debe conservar dicho documento para esta licitación.

Apertura pública de las ofertas

Las licitaciones pueden incluir como requisito la apertura pública de las ofertas, a la que son invitados los proveedores, tal como se indica en la licitación.

A continuación se presentan las prácticas recomendadas **al prepararse para una apertura pública de ofertas**.

- ✓ La reunión para la apertura pública de ofertas debe ser en la fecha, el horario y el lugar indicados en el documento de la licitación.
- ✓ En la apertura solo pueden participar las personas mencionadas a continuación.
  - Los miembros pertinentes del personal de CRS (en general personal de Compras y los miembros del comité de ofertas).
  - El representante autorizado de todo ofertante que haya enviado una oferta.
  - Los proveedores que hayan enviado ofertas o propuestas.
- ✓ Un miembro del personal de Compras de CRS (o un miembro designado del comité de ofertas) debe servir como oficial de la reunión.
- ✓ El oficial de la reunión debe abrir y cerrar la apertura pública de ofertas ante todos los participantes.
- ✓ Toda la información sobre la apertura de ofertas, los presentes en la reunión y los registros de las ofertas (incluidas las ofertas devueltas) debe documentarse en un registro o informe y debe leerse en voz alta para los presentes. El registro/informe debe incluir lo siguiente.
  - Fecha y hora de la apertura pública de las ofertas.
  - Nombre y número del documento de licitación.
  - Breve descripción de la compra (por ej., 500 000 pruebas de tratamiento de diagnóstico rápido de malaria para CRS Zimbabue).
  - Fecha límite para el envío de ofertas (fecha, hora y cualquier extensión del plazo).
  - Nombres de los participantes de la reunión y sus respectivas empresas.
  - Nombres de los ofertantes.
  - Garantías de las ofertas (si se solicitaron).
  - Período de validez de las ofertas (y las extensiones, de existir).
  - Plazos de cada oferta.
  - Precio unitario y costo total de cada oferta.
  - Lista de ofertas rechazadas por diversos motivos (por ej., envío fuera de plazo, oferta incompleta, etc.).
- ✓ El oficial de la reunión, los miembros del comité de ofertas y los testigos pertinentes deben certificar el proceso de apertura de ofertas firmando el registro/informe.

Apertura de ofertas

Las ofertas deben abrirse lo antes posible tras el cierre del período de licitación, en una reunión donde estén todos los miembros del comité de ofertas.

A continuación se presentan las prácticas recomendadas **para la reunión de apertura de ofertas**.

- ✓ Cada oferta es abierta por personal de Compras de CRS ante todos los participantes.
- ✓ Cada oferta debe superar una revisión preliminar a cargo del comité de ofertas, para ver que cumpla con los criterios legales/administrativos publicados en el documento de licitación (por ej., que se haya enviado la cantidad correcta de copias, que cada oferta esté firmada por el ofertante y que se haya enviado la garantía de la oferta en caso de que se haya solicitado).
- ✓ **Para ofertas selladas enviadas mediante el sistema de dos sobres** (es decir, un sobre para la propuesta legal/administrativa y la propuesta técnica, y un segundo sobre para la propuesta financiera): Al reunirse el comité de ofertas, los miembros primero solo pueden abrir el sobre con la propuesta legal/administrativa y la propuesta técnica. El sobre de la propuesta financiera solo puede abrirse tras la evaluación legal/administrativa **y** la evaluación técnica (lo cual puede suceder en la misma reunión o se puede programar para otra fecha).

Comités de ofertas

Un comité de ofertas es un grupo de personal designado para evaluar las ofertas y recomendar el proveedor más adecuado.

Los comités de ofertas son una exigencia de acuerdo con el umbral de la Política de adquisiciones de CRS. Los programas de país pueden tener establecido un umbral inferior en su apéndice para compras locales.

Los comités de ofertas **deben tener** los siguientes miembros.

- ✓ El Jefe de Compras (o su representante), como miembro sin voto que actúa como secretario del comité.
- ✓ Al menos tres miembros con voto que sean empleados de CRS.
- ✓ Un representante del proyecto, encargado del presupuesto o usuario final que sea empleado de CRS.
- ✓ Un experto técnico con las destrezas y los conocimientos necesarios para orientar en cuanto al cumplimiento de las especificaciones de la licitación.

Los comités de ofertas **también pueden tener** los siguientes miembros.

- Un representante interno de CRS del departamento de Finanzas.
- Una parte interesada o un socio de CRS externo, como un oficial gubernamental del país de implementación (solo en circunstancias excepcionales).

Cuando se necesita un comité de ofertas en una licitación, el personal de Compras se ocupa de armarlo. Para las compras especialmente complejas, el personal de Compras puede decidir organizar una reunión inicial previa para conversar sobre los lineamientos para la evaluación de ofertas, los procedimientos y los criterios de puntuación presentados en el documento de la licitación.

La **reunión inicial** es una oportunidad para conversar sobre aspectos técnicos de la evaluación, a fin de que cada miembro del comité comprenda los criterios y el modo de puntuación de las ofertas.

Para obtener información sobre las tareas y responsabilidades del comité de ofertas, consulte las siguientes secciones de este capítulo: Apertura pública de las ofertas, Comités de ofertas, Orientación para la evaluación de ofertas, Evaluación de los proveedores y Lista de verificación del proceso.

Orientación para la evaluación de ofertas

Las evaluaciones de ofertas se emplean para demostrar que el proveedor seleccionado es un buen socio comercial, puede proveer bienes o servicios que cumplen con las especificaciones estipuladas y tienen buena calidad, y ofreció un precio justo y razonable. Se prepara una sola evaluación de ofertas para cada licitación.

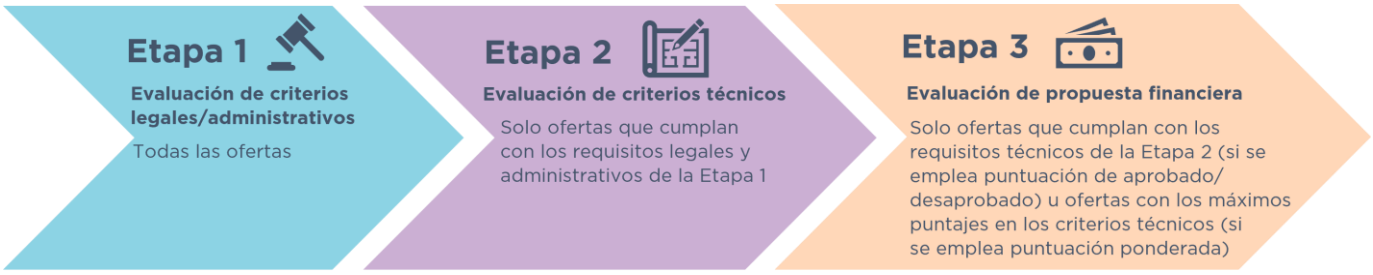
El proceso de evaluación de ofertas debe ser justo, imparcial, uniforme, confidencial y quedar documentado. Para evaluar las ofertas recibidas para la licitación, el equipo de Compras reúne la siguiente información y la comparte con el comité de ofertas.

- Formulario del solicitante con especificaciones (para bienes) o SOW (para servicios).
- Documentos de la licitación.
- Correo electrónico enviado a los potenciales proveedores (si corresponde).
- Ofertas recibidas.

A continuación, se presentan las prácticas recomendadas para los evaluadores y los comités de ofertas.

- ✓ Evalúe cada oferta usando solo los criterios de evaluación de la licitación (es decir, no introduzca ni modifique los criterios durante el proceso de evaluación).
- ✓ Evalúe cada oferta únicamente a partir de la información suministrada por el proveedor en la cotización o la propuesta (es decir, no se base en conocimiento independiente o experiencias previas con un proveedor).
- ✓ Respalde la evaluación con los datos incluidos en la oferta o con la ausencia de datos en la oferta.
- ✓ Ante ambigüedades en los criterios de evaluación, otorgue el favor de la duda a los ofertantes (por cuestiones críticas, verifique comunicándose directamente con el ofertante).

Las ofertas para bienes y servicios se evalúan en tres etapas, como se indica en el gráfico a continuación.



Cuando se usa el sistema de dos sobres para el envío de ofertas selladas, el sobre de la propuesta legal/administrativa y la propuesta técnica debe abrirse primero, a fin de garantizar que la información incluida en la propuesta financiera no influya sobre la puntuación de la propuesta técnica.

El sobre de la propuesta financiera solo puede abrirse tras la evaluación legal/administrativa (Etapa 1) y la evaluación técnica (Etapa 2).

Hoja de evaluación de ofertas

Compras prepara una hoja de evaluación de ofertas de acuerdo con los criterios de evaluación de la licitación.

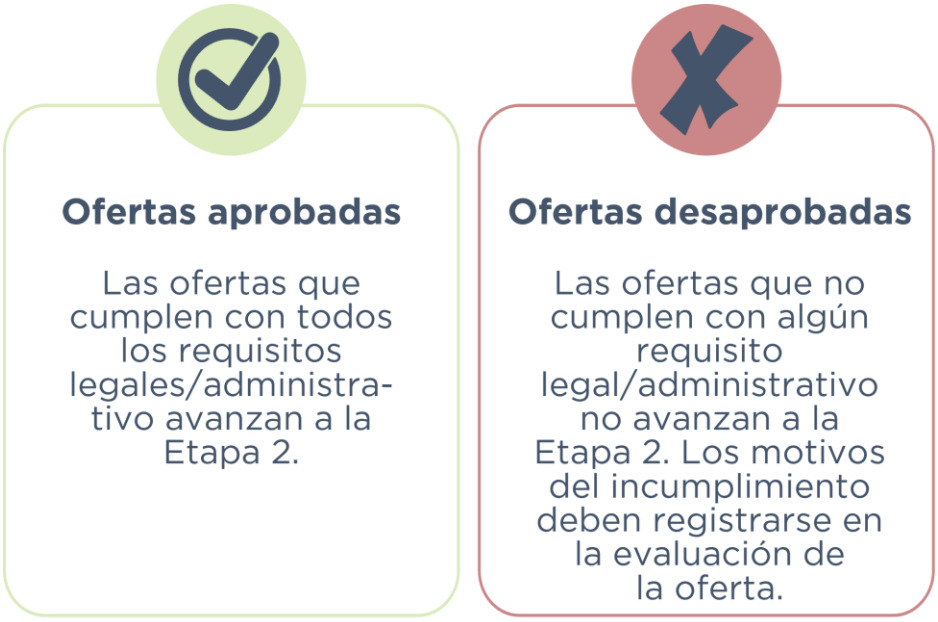
El comité de ofertas se reúne para evaluar las ofertas. Lo recomendado es que cada miembro del comité firme una declaración de que no tienen ningún conflicto de intereses (concreto o potencial) con ningún proveedor de los bienes o servicios que se van a comprar. Los miembros del comité de ofertas que puedan tener un conflicto de intereses deben excusarse del comité, y se debe nombrar a un reemplazante.

Consulte la sección Puntuación final de la oferta para obtener más información sobre cómo se usan las hojas de evaluación de ofertas para documentar las decisiones de compra.

Etapa 1: Evaluación legal/administrativa

El cumplimiento de los requisitos legales/administrativos se evalúa mediante el **mismo proceso** para **bienes y servicios**.

En esta etapa, las ofertas se evalúan a partir de los criterios legales/administrativos mencionados en el documento de la licitación. Generalmente, la evaluación con dichos criterios se hace con el método de puntuación de aprobado/desaprobado, como se indica en el gráfico a continuación y se indica en la sección posterior.



Puntuación de aprobado/desaprobado

Al usar el método de puntuación de aprobado/desaprobado, la oferta cumple con cada requisito o no. Las ofertas que cumplen con todos los requisitos pueden avanzar a la etapa siguiente de la evaluación.

Ejemplo de criterios para la puntuación de aprobado/desaprobado

A continuación se presenta un ejemplo de requisitos administrativos que podrían incluirse en una RFQ, RFP o RFI (también denominadas EOI en CRS) y puntuarse con el método de aprobado/desaprobado.

- Que la oferta se reciba antes de la fecha límite.
- Que la oferta esté firmada.
- Que la oferta cumpla con el período de validez de la oferta.
- Que la oferta cumpla con los demás requisitos (por ej., estar sellada, tener garantía, etc.).

Etapa 2: Evaluación técnica

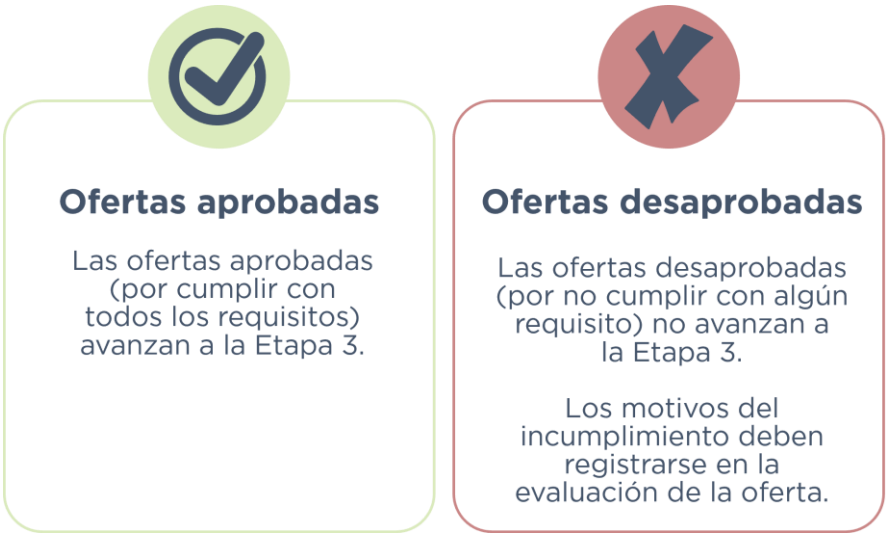
En esta etapa, las ofertas se evalúan a partir de los criterios técnicos mencionados en el documento de la licitación, a fin de identificar a los proveedores que puedan satisfacer las necesidades del proyecto.

Si en la RFQ o RFP se indica que la compra se adjudicará en lotes independientes, los evaluadores o el comité de ofertas (lo que corresponda) evalúan cada lote por separado.

Los requisitos para **bienes** se suelen evaluar con la puntuación de aprobado/desaprobado.

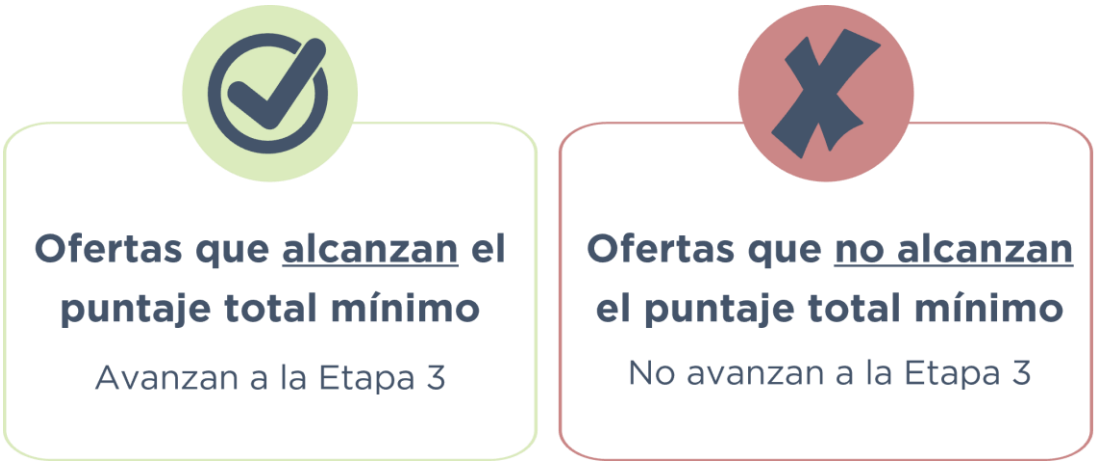
Las especificaciones catalogadas como "obligatorias" en el documento de la licitación se suelen puntuar con el método de aprobado/desaprobado.

Si una oferta se desvía levemente de las especificaciones de la licitación, el personal de Compras puede preguntar al departamento solicitante si la desviación es aceptable, a fin de ampliar la competencia lo más posible sin modificar de modo significativo las especificaciones originales.



Los requisitos para **servicios** se pueden evaluar mediante puntuación ponderada.

Si no se hace en la etapa de licitación, el experto técnico (con el aporte del personal de Compras) asigna un puntaje posible máximo a cada criterio técnico indicado en la licitación (basado en su importancia).



Puntuación ponderada

La puntuación ponderada es un método que asigna un peso a cada criterio de acuerdo con su importancia.

Los expertos técnicos otorgan un puntaje a cada criterio a partir de su importancia relativa, y los puntajes se suman para determinar qué proveedor sumó más puntos. La licitación incluye un puntaje mínimo para superar la etapa de la evaluación técnica (en general, el 75 % del máximo puntaje técnico posible), y todas las ofertas que alcanzan ese puntaje mínimo pueden avanzar a la siguiente etapa de la evaluación (Etapa 3: Evaluación financiera).

En la tabla a continuación se presenta un ejemplo de evaluación técnica ponderada.

Criterios técnicos	Máximo de puntos posible
Comprensión de los objetivos	5
Metodología/Plan de trabajo	10
Tres referencias	15
Metodología	15
Dos pruebas de cumplimiento previo	15
Puntaje ponderado	**60**
Puntaje mínimo para aprobar (75 % del máximo posible)	**45**

La puntuación ponderada se suele usar para evaluar requisitos como, por ejemplo, los siguientes.

- En RFQ o RFP: todo requisito para servicios, como los requisitos técnicos para servicios que incluyen el cumplimiento de los plazos de CRS (es decir, la fecha de entrega)
- En RFP: requisitos técnicos y financieros (si corresponde, consulte también Entrevistas o presentaciones).

Cuando los comités de ofertas usan puntuación ponderada para evaluar requisitos técnicos, existen dos maneras de hacerlo:

1. Una hoja de evaluación de ofertas para cada miembro del comité.
2. Una hoja de evaluación de ofertas que completa en conjunto todo el comité.

Hoja de evaluación de ofertas para cada miembro del comité

Este es el sistema más común y el preferible para la puntuación ponderada. Con este sistema, cada miembro del comité de ofertas:

- completa una hoja de evaluación de ofertas para los requisitos indicados en la sección "Evaluación técnica" de la licitación,
- asigna un puntaje para cada requisito técnico de la RFP en el caso de servicios (puede agregar comentarios sobre por qué asignó el puntaje),
- firma su hoja de evaluación de ofertas, y
- envía la hoja de evaluación de ofertas firmada al Oficial de Compras que gestiona la compra.

El Oficial de Compras luego prepara un resumen de la hoja de evaluación de ofertas ("informe de evaluación de ofertas") y promedia los puntajes para calcular el puntaje final de cada oferta.

Hoja de evaluación de ofertas para el comité en su conjunto

Este es un sistema aceptable pero menos común para la puntuación ponderada. Con este sistema, el comité opta por completar en conjunto una sola hoja de evaluación de ofertas, con la presencia de todos los miembros del comité, quienes luego firman la hoja final de evaluación de ofertas.

Entrevistas o presentaciones

En la segunda fase de la evaluación técnica, el departamento solicitante también puede exigir entrevistas o presentaciones (incluyendo demostraciones) a los potenciales proveedores. Generalmente, el comité de evaluación completa el análisis de las propuestas técnicas y luego entrevista a los mejores candidatos. Las entrevistas o presentaciones se evalúan igual que las propuestas técnicas, con criterios técnicos predeterminados y puntos asignados a cada requisito de acuerdo con su importancia. Cuando se llevan a cabo entrevistas o demostraciones como parte de la evaluación:

- Todo el comité de ofertas debe participar de la entrevista o presentación.
- Los requisitos para las entrevistas o presentaciones deben evaluarse con puntuación ponderada.
- Una vez realizadas todas las entrevistas o presentaciones, los miembros del comité de ofertas presentan sus evaluaciones al personal de Compras designado.

En la tabla a continuación se presenta un ejemplo de evaluación técnica con puntuación ponderada **para una entrevista**.

	Máximo de puntos posible
Criterios de la entrevista	
Comprensión del alcance de los servicios	10
Comprensión de las expectativas para la entrega	10
Calidad de la presentación	5

Si solo una o dos ofertas califican

Si solo una o dos ofertas alcanzan el puntaje mínimo para aprobar la evaluación técnica y varios ofertantes quedan descalificados en la Etapa 1, los evaluadores pueden intentar ampliar la competencia revisando las ofertas rechazadas en la Etapa 1: Criterios legales/administrativos por incumplimiento de requisitos legales o administrativos, siempre y cuando al permitir que los ofertantes "corrijan" esos errores no se genere una nueva ventaja para algunos sobre otros.

En el gráfico a continuación, se presentan dos ejemplos de incumplimientos habituales que descalifican y las medidas pertinentes que los evaluadores pueden tomar para ampliar la competencia sin dar ventajas a ningún ofertante.

Ejemplos de cómo ampliar la competencia sin dar ventajas a ningún ofertante en particular

Ofertas sin firma

¿Hay una ventaja para el potencial ofertante?
No, porque la ausencia de la firma no modifica la esencia de la oferta (por ej., las especificaciones, la fecha de entrega o el precio) ni brinda más tiempo para preparar la oferta.

Medida correctiva aceptable
Pedirles a los ofertantes descalificados que firmen sus ofertas.

Ofertas enviadas fuera de plazo

¿Hay una ventaja para el potencial ofertante?
Sí, porque tuvo más tiempo para preparar la propuesta que los ofertantes que cumplieron con el plazo.

Medida correctiva aceptable
Pídales a los ofertantes que cumplieron con el plazo y a los que no que envíen su "oferta óptima y final" antes de una nueva fecha límite.

Si se toman las medidas anteriores y no se obtienen varias ofertas que califiquen, los evaluadores deben verificar que el precio sea justo y razonable comparando el costo de la oferta que califica en cuanto a los requisitos técnicos con alguna o varias de las siguientes cosas:

- Las ofertas de menor calificación técnica (cuanto más calidad, más costo).
- Un catálogo público con precios (de haber uno disponible).
- Precios recibidos anteriormente para la compra competitiva de servicios idénticos/similares.

En la hoja de evaluación de ofertas, los evaluadores deben documentar todo intento de ampliar la competencia o verificar que el precio de la única oferta que califica sea justo y razonable, junto con los motivos de esta decisión (es decir, estipular otra fecha límite para aceptar más ofertas y ampliar la competencia).

Los evaluadores o el comité de ofertas (lo que corresponda) pueden exigir aclaraciones a los ofertantes en todo momento durante el proceso de evaluación de ofertas, siguiendo los lineamientos indicados a continuación.

- La solicitud de aclaraciones debe ser por escrito y debe ser enviada por el personal de Compras que gestiona la evaluación al representante autorizado del ofertante.
- A los ofertantes se les debe dar un plazo razonable para enviar sus aclaraciones.

Etapa 3: Evaluación financiera y, si corresponde, evaluación de la fecha de entrega

Para bienes, la licitación puede asignar un puntaje ponderado a la fecha de entrega. Al usar puntuación ponderada para evaluar la **fecha de entrega**, los evaluadores pueden usar uno de los siguientes sistemas de puntuación:

- Use esta fórmula: cantidad de puntos – (fecha evaluada – fecha más lejana) / 100 * cantidad de puntos
- Asigne puntos a partir del rango de días (por ej.: 30 puntos para 1-5 días, 25 puntos para 6-10 días y 20 puntos para 11-15 días)

En la mayoría de los casos, al usar puntuación ponderada para evaluar la **fecha de entrega**, los evaluadores deben analizar tomando como referencia la cantidad de semanas, no de días. Analizar pensando en los días puede generar una diferencia significativa en puntos por una diferencia de apenas un día. Si la compra es tan urgente que un día puede tener un impacto significativo en el proyecto, los evaluadores tendrán motivos para analizar pensando en los días en lugar de las semanas.

La propuesta financiera debe evaluarse a partir de los criterios financieros mencionados en el documento de la licitación utilizando puntuación ponderada.

A continuación, se presentan ejemplos de fórmulas que pueden usarse para calcular el puntaje ponderado.

- Cantidad de puntos – [(precio evaluado – precio más bajo) / precio más bajo] * cantidad de puntos
- Precio más bajo / precio más alto * la cantidad de puntos

Cuando los ofertantes no pueden ofrecer toda la cantidad solicitada en el documento de la licitación, el puntaje de la evaluación financiera puede basarse en el precio por unidad.

Puntuación final de la oferta

Los puntajes de la propuesta técnica, la fecha de entrega (si corresponde), la entrevista o presentación (si corresponde) y la propuesta financiera luego se suman para obtener el puntaje final. El puntaje total más elevado indica qué proveedor ofreció la opción más rentable.

En la hoja de evaluación de ofertas se explican las decisiones tomadas durante todo el proceso de compra y los motivos de dichas decisiones (por ej., por qué se extendió el plazo de la licitación; qué ofertas necesitaron aclaraciones, por qué y cuáles fueron los resultados de las aclaraciones; por qué se inició una negociación por el precio y los resultados de la negociación del precio, etc.).

La hoja de evaluación de ofertas se aprueba en conformidad con la Política de aprobación de compras de CRS o el apéndice para compras locales del programa de país.

Compras adjudica la licitación al proveedor con el puntaje final más alto.

Evaluación de los proveedores

Antes de tomar una decisión final en cuanto al proveedor de bienes o servicios con el puntaje total más alto, los evaluadores o el comité de ofertas (lo que corresponda) quizás deseen efectuar controles de calidad del proveedor o sus bienes, deben llevar a cabo la diligencia debida en conformidad con la política de CRS, y quizás necesiten solicitar una exención o ausencia de objeciones al donante, como se describe en las secciones a continuación.

Controles de calidad del proveedor o los bienes

En el gráfico a continuación, se presentan ejemplos de controles de calidad que pueden realizarse para garantizar que el proveedor o sus bienes tengan la calidad suficiente para satisfacer las necesidades de CRS.

Para obtener más información sobre los requisitos y los códigos de conducta para proveedores, consulte la sección Cumplimiento de los proveedores en este capítulo.

Muestra o demostración

Puede ser para bienes o servicios: Solicite muestras físicas o demostraciones de productos del proveedor para la oficina de CRS, a fin de garantizar que el producto cumpla con las especificaciones.

Visita al lugar

Solo necesario para determinados bienes (consulte la Política del Maestro de proveedores): Realice una visita física a la oficina, el depósito o el lugar de prestación de servicios del proveedor, para confirmar que sea capaz de brindar los bienes o servicios.

Control de referencias

Recomendado para todos los proveedores nuevos (si no se solicitó aún en la licitación): Comuníquese con las referencias suministradas por el ofertante para validar el cumplimiento previo del proveedor y evaluar su futura capacidad para realizar el trabajo necesario.

Control de referencias

En la lista de verificación a continuación, se resumen los pasos clave para seguir al realizar controles de referencias.

Lista de verificación para la realización de controles de referencias

LISTA DE VERIFICACIÓN

Realización de controles de referencias

El **evaluador** (o, si hace falta un comité de ofertas, al menos dos miembros del comité, incluido un miembro que sea el encargado del presupuesto o el experto en la materia, SME) debe:

- ☐ Comunicarse con la referencia.
  - **Por correo electrónico (método preferido):** Pedirle a la referencia que envíe una respuesta por escrito para las preguntas del control de referencias.
  - **Por teléfono:** Llamar a la referencia y hacerle las preguntas del control de referencias.
- ☐ Hacer las siguientes preguntas a la referencia.
  - ¿Qué tipo de trabajo hizo XX en nombre de su organización?
  - ¿Se determinó que el trabajo realizado o los bienes entregados por XX tenían la calidad necesaria?
  - ¿XX realizó el trabajo dentro del presupuesto aprobado?
  - ¿XX realizó el trabajo dentro del plazo correspondiente?
  - ¿XX entregó los bienes dentro del plazo correspondiente?
- ☐ Hacer cualquier otra pregunta para determinar si el ofertante puede realizar el trabajo o suministrar los bienes.
- ☐ Documentar el control de referencias y adjuntarlo a la hoja de evaluación de ofertas.
  - **Para controles de referencia realizados por correo electrónico**: Adjunte a las preguntas del evaluador las respuestas de la referencia por escrito.
  - **Para controles de referencia realizados por teléfono**: Documente la fecha y hora de la llamada, la persona con la cual habló el evaluador y el contenido de las respuestas de la referencia o las notas tomadas por el evaluador durante la llamada.

Diligencia debida

La diligencia debida es el proceso de investigar, revisar y verificar **la información suministrada por una entidad sobre sí misma o su trabajo**.

La diligencia debida debe realizarse siguiendo las políticas a continuación, a fin de garantizar que el proveedor seleccionado sea de confianza, legítimo (tenga la capacidad de suministrar los bienes o prestar el servicio) y ético. Los proveedores que no cooperan plenamente con el proceso de diligencia debida se consideran sospechosos y pueden quedar descalificados de la competencia.

- La Política antilavado de dinero, antifinanciación de terroristas, de controles de exportaciones, de sanciones económicas y de partes excluidas exige verificar que el proveedor califique mediante el software Bridger Insight XG (normalmente denominado Bridger; al proceso de verificación se le puede decir "hacer un Bridger"), verificar los controles de exportaciones y verificar las sanciones económicas por parte de la Oficina de Control de Activos en el Extranjero del gobierno de Estados Unidos.
- El documento Política y procedimiento del Maestro de Proveedores exige varias verificaciones para confirmar que el proveedor sea de confianza y legítimo, incluyendo la copia de una identificación emitida por el gobierno (para personas) o de un registro de empresa emitido por el gobierno (para empresas), una verificación en Bridger y una visita al lugar para proveedores de bienes por encima de determinado umbral.

Control del donante

El control del donante es el proceso de revisar **las reglamentaciones del donante para los fondos empleados para comprar determinados tipos de bienes o servicios**, a fin de garantizar el cumplimiento de las reglamentaciones. En algunos casos, los donantes requieren una exención o una ausencia de objeciones para avanzar con la compra.

Las exenciones/ausencias de objeciones más comunes exigidas por los donantes en esta etapa se presentan en la tabla a continuación.

Donante y tipo de exención/ ausencia de objeciones	Aplicación (cita)	Documentos necesarios
Exención para bienes restringidos del USG	Para productos agrícolas, vehículos motorizados, productos farmacéuticos, pesticidas, equipamiento usado y fertilizantes (consulte ADS 312)	- Licitación - Oferta - Evaluación de oferta - Solicitud de exención (ejemplo de Plantilla de solicitud de exención para vehículos motorizados)

Donante y tipo de exención/ ausencia de objeciones	Aplicación (cita)	Documentos necesarios
Exención por nacionalidad y origen del USG	Para bienes o servicios comprados fuera del "**origen** autorizado [lugar físico donde se encuentran actualmente los bienes] y la **nacionalidad** [país del registro o la organización legal] de Compras" de la adjudicación (consulte ADS 310 y 2 CFR § 228.01)	- Licitación - Oferta - Evaluación de oferta - Solicitud de exención
Ausencia de objeciones de KfW	Para los bienes y servicios especificados en los umbrales especificados descritos en los Lineamientos para el banco de desarrollo KfW para la compra de servicios de consultoría, obras, plantas, bienes y servicios que no sean de consultoría en cooperación financiera con socios, y el Acuerdo independiente con KfW de la adjudicación específica.	- Licitación - Oferta - Evaluación de oferta - Lista de verificación de KfW (consulte la sección Compras con fondos de KfW en este capítulo)
Ausencia de objeciones del Fondo Mundial	Para determinadas adjudicaciones, como se especifica en la adjudicación (consulte la adjudicación para verificar los requisitos específicos)	- Licitación - Oferta - Evaluación de oferta

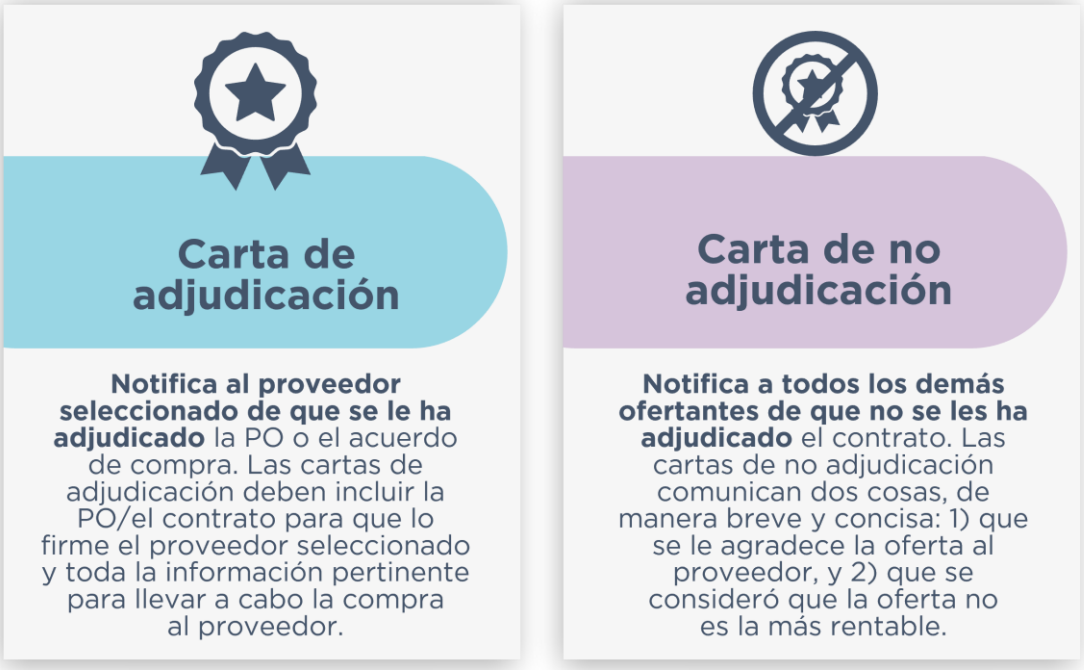
Selección del proveedor y adjudicación de la licitación

Una vez completado el proceso de evaluación, el personal de Compras puede avanzar con la adjudicación de la PO/el contrato. El personal de Compras puede negociar con el ofertante seleccionado (es decir, el ofertante que ofrece la opción más rentable) en determinados casos, incluyendo entre otros los ejemplos a continuación.

- Si el presupuesto disponible no es suficiente para comprar los artículos solicitados.
- Si la oferta contiene equipamiento o servicios adicionales no solicitados en el documento de licitación (en estas negociaciones se debe buscar un precio más bajo mediante la eliminación de los artículos adicionales).
- Si hay un posible descuento por cantidad porque la cantidad necesaria es levemente superior (hasta un 10 %) a la cantidad especificada en el documento de la licitación.
- Si existe una situación de emergencia.
- Si CRS o el proveedor solicita que se negocien términos y condiciones específicos del acuerdo.
- Si la compra es especialmente compleja, por ejemplo con un proveedor de servicios financieros, y negociar podría ser beneficioso para CRS.

Cartas de adjudicación y no adjudicación

El personal de Compras envía cartas a todos los ofertantes para informarles si se les adjudicó la PO/el contrato.



Si un proveedor responde a la carta de no adjudicación solicitando más información sobre la evaluación de la oferta, el personal de Compras puede darle información sobre aspectos específicos de su oferta que fueron competitivos y no fueron competitivos. Por ejemplo, "la oferta fue muy competitiva en cuanto al plazo, pero no fue muy competitiva en cuanto al precio". Sin embargo, **CRS no puede dar a los ofertantes perdedores detalles sobre la oferta del proveedor ganador**.

Tras enviar todas las cartas de adjudicación y no adjudicación, el personal de Compras debe devolver las ofertas no abiertas a sus respectivos proveedores (consulte la sección Envíos fuera de plazo en este capítulo).

Lista de verificación del proceso

LISTA DE VERIFICACIÓN

Proceso de licitación

Personal de Compras:

- ☐ Recibe las ofertas del modo, en el lugar y con el formato especificados en el documento de la licitación (consulte Información e instrucciones para el envío de las ofertas).
- ☐ Prepara la hoja de evaluación de ofertas a partir de los criterios de evaluación indicados en la licitación y la distribuye a todos los evaluadores o los miembros del comité de ofertas (lo que corresponda).

Los **evaluadores o el comité de ofertas** (lo que corresponda):

- ☐ Abren las ofertas al mismo tiempo (en general en una reunión designada o al recibirlas del representante de Compras designado para prepararse para una reunión).
- ☐ Evalúan las ofertas a partir de los criterios de evaluación indicados en la licitación.
- ☐ Determinan qué ofertas avanzan de la etapa 1 a la 2 (propuesta técnica) y de la etapa 2 a la 3 (propuesta financiera).
- ☐ Firman la hoja de evaluación de ofertas y se la envían al representante de Compras designado.

Si hace falta un comité de ofertas, **todos los miembros del comité de ofertas** deben:

- ☐ Estar presentes para la evaluación de cada oferta.
- ☐ Firmar la hoja de evaluación.

Una vez recibidas las hojas de evaluación de ofertas firmadas...

El **representante de Compras designado**:

- ☐ Prepara un resumen de las hojas de evaluación de ofertas ("informe de evaluación de ofertas")

Los **aprobadores designados**:

- ☐ Firman la evaluación de ofertas tal como se exige en la Política de aprobación de compras de CRS y (si corresponde) en la política del programa de país local.

Antes de adjudicar una licitación, el **personal de Compras** debe:

- ☐ Garantizar el cumplimiento de los requisitos de la Política antilavado de dinero, antifinanciación de terroristas, de controles de exportaciones, de sanciones económicas y de partes excluidas y el documento Política y procedimiento del Maestro de Proveedores.
- ☐ Verificar las reglamentaciones del donante y obtener las exenciones, las ausencias de objeciones y las aprobaciones necesarias del donante.

ÓRDENES DE COMPRA Y ACUERDOS

Una vez que la licitación se adjudica a un proveedor, el personal de Compras crea una PO o un contrato basado en el formulario del solicitante (enviado durante el proceso de solicitud), y el precio y los términos de pago negociados (determinados durante el proceso de selección del proveedor y adjudicación de la licitación).

Los contratos son acuerdos vinculantes ante la ley entre compradores y vendedores de bienes o servicios.

Las órdenes de compra (PO) y los acuerdos de compra son tipos específicos de contratos.

Todos los contratos de CRS deben incluir la siguiente información.

El personal de Compras debe solicitar que el proveedor confirme por correo postal o electrónico la recepción de una PO o un acuerdo de compra aprobado.

Para ver orientación detallada sobre cuándo deben o deberían usarse contratos, incluyendo los umbrales monetarios, y cuándo se pueden usar PO, consulte la Política de contratos de compra de CRS.

Instrumentos de contratación

CRS emplea diferentes instrumentos de contratación para comprar bienes y servicios a proveedores, ante todo órdenes de compra (PO) y acuerdos de compra (BPA y CPA).

A veces el personal de Compras también usa la palabra "contrato" para referirse al acuerdo que se adjunta a una PO.

Para recibir asistencia para determinar el tipo más adecuado de contrato, PO o acuerdo de compra, comuníquese con el Departamento de Adquisiciones globales.

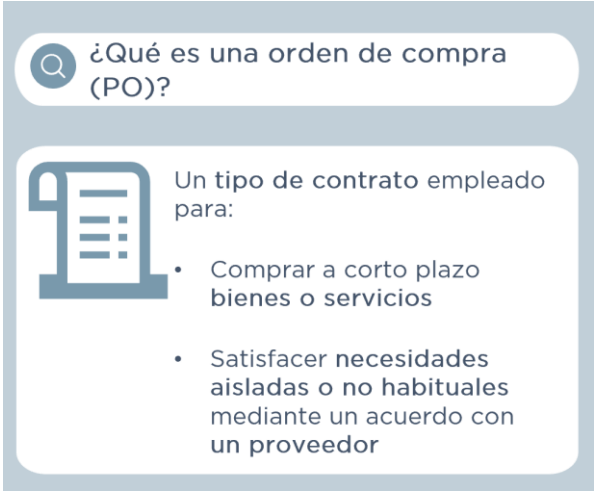
Órdenes de compra (PO)

Se exige una PO para las compras de bienes o servicios que alcancen o superen el umbral de caja chica definido en la Política de gestión de efectivo de CRS, pero se puede usar una PO para todas las compras, más allá de su valor.

La PO **comienza como una licitación** emitida por CRS a un proveedor seleccionado para comprarle bienes. La PO **solo se convierte en contrato legal cuando el proveedor**: a) la firma, o b) entrega los bienes solicitados o presta los servicios solicitados.

La PO debe especificar la siguiente información de los bienes o servicios comprados por CRS.

- ✓ El tipo y la cantidad de bienes o el alcance de los servicios encargados.
- ✓ La fecha en que deben entregarse los bienes o prestarse los servicios.
- ✓ Los términos de envío.
- ✓ Todos los requisitos para la inspección y aceptación de los bienes entregados o los servicios prestados.
- ✓ El precio y el método de pago acordados para los bienes o servicios solicitados.



Acuerdos de compra

CRS emplea un tipo de acuerdo de compra para bienes (acuerdos de compra globales, o BPA) y otro para servicios (contratos de compra, o CPA).

Todos los acuerdos de compra **deben**:

- Adjudicarse en función de las cantidades necesarias proyectadas en el año de la firma del contrato.
- Emitirse por hasta cinco años con monitoreo regular del mercado, a fin de garantizar que la agencia siga beneficiándose a lo largo de todo el acuerdo.
- Especificar que los precios del contrato quedan fijos por el plazo del contrato.

Los dos tipos de acuerdos de compra deben especificar el costo y la cantidad máximos y mínimos de los bienes o servicios comprados por CRS.

Creación de acuerdos de compra en Insight

Los acuerdos de compra reciben varios nombres diferentes en CRS y en los diversos campos e industrias (por ej., acuerdos marco, acuerdos de largo plazo, contratos maestros, etc.).

Pero en Insight estos tipos de contratos siempre se denominan acuerdo de compra global (BPA) para los bienes, y contrato de compra (CPA) para los servicios.

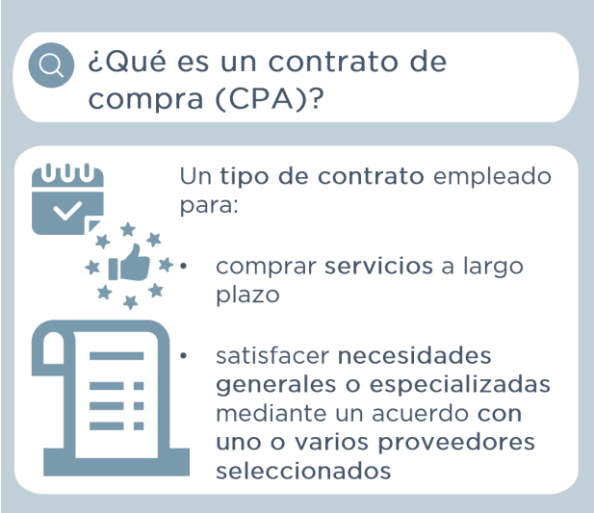
- Para ver información detallada sobre los acuerdos de compra globales (BPA) y los contratos de compra (CPA), consulte la Sección 3.9 de la Guía de referencia para compras en Insight.
- Para ver orientación detallada sobre la creación de **acuerdos de compra de bienes** en Insight, consulte la Ayuda de trabajo para crear acuerdos de bienes.
- Para ver orientación detallada sobre la creación de **acuerdos de compra de servicios** en Insight, consulte la Ayuda de trabajo para crear acuerdos de servicios.

Acuerdos de compra globales (BPA)

Los acuerdos de compra globales (BPA) se pueden estructurar para compras limitadas o ilimitadas de productos o artículos individuales, a fin de garantizar los niveles adecuados de existencias y reposición. Para bienes del mismo tipo, los BPA se pueden emplear con más de un proveedor, a fin de garantizar la máxima competencia entre proveedores.

Contratos de compra (CPA)

Un contrato de compra (CPA) se puede emplear para acuerdos de servicios generales (por ej., hoteles, taxis, etc.) y acuerdos de servicios especializados (por ej., acuerdos de consultoría, acuerdos con subreceptores y contratos de cantidades indefinidas).



Los contratos de compra (CPA) se emplean para contratar a proveedores de servicios financieros (FSP) y proveedores que participan de programas de asistencia con cupones. Para ver orientación detallada sobre la selección del tipo correcto de acuerdo para programas de CVA en diferentes contextos, consulte la sección Acuerdos para proveedores de servicios financieros en este capítulo y el Procedimiento de licitación para FSP.

Acuerdos de consultoría

Los acuerdos de consultoría se pueden hacer con consultores individuales o con empresas. Todos los acuerdos de consultoría deben tener un alcance de trabajo detallado de los servicios comprados, lo que CRS espera que se le brinde, y los plazos.

Para ver orientación detallada y consideraciones sobre la contratación de consultores y sus servicios, consulte la Política para consultores y el sitio de SharePoint de CRS de trabajo con consultores.

Con funcionarios públicos

En contadas circunstancias, CRS puede contratar a funcionarios públicos para que ofrezcan servicios de consultoría.

Antes de hacerlo, a fin de no dejar la impresión de que CRS efectúa pagos no autorizados o entrega dinero extra a un funcionario público, CRS **debe obtener una confirmación por escrito** de lo siguiente.

- **Del supervisor directo u oficial de ética del funcionario público**: que el funcionario tiene permitido realizar tareas de consultoría.
- **Del funcionario público**: que la tarea de consultoría no se llevará a cabo en su horario habitual de trabajo **y** que el funcionario no ejercerá influencia en ningún proyecto implementado en el país que pueda generar un conflicto de intereses (COI).

Acuerdos con subreceptores

Los acuerdos con subreceptores están regidos por el departamento de Operaciones globales en el extranjero (consulte el documento Política y procedimiento para acuerdos POL-OOD-001).

Se debe crear en Insight un contrato de compra (CPA) cuando un acuerdo con un subreceptor cumple con alguna de las siguientes condiciones.

- Es por más de un año.
- Tiene varios números de proyecto en PO vinculadas.
- Se le crean varias PO.

Para obtener información sobre los acuerdos con subreceptores durante todo el ciclo de vida de las compras y en Insight, consulte el Resumen de una página sobre los acuerdos con subreceptores.

Para obtener más información sobre cuándo es obligatorio introducir las PO y los acuerdos de compra en Insight, consulte la Política de representación obligatoria de compras en el sistema.

Tipos de contratos

Los diferentes tipos de contratos conllevan diferentes niveles de riesgo financiero y carga administrativa a CRS y al proveedor, como se muestra en el gráfico a continuación.

Riesgo financiero y carga administrativa para CRS y los proveedores con los diferentes tipos de contratos

	Riesgo financiero para CRS	Carga administrativa para CRS	Riesgo financiero para el proveedor	Carga administrativa para el proveedor
Contrato de precio fijo	↓	—	↑	↓
Contrato de reembolso de costos	—	—	—	—
Contrato de tiempo y materiales	↑	—	↓	↑

De precio fijo

Un contrato de precio fijo ofrece una cifra fija al proveedor por brindar los bienes o servicios comprados, más allá de los costos reales que le haya representado al proveedor cumplir con los términos y condiciones del contrato.

Los contratos de precio fijo son ideales para cuando CRS adquiere artículos comerciales u otros bienes/servicios con especificaciones funcionales bien definidas y detalladas y:

- Existe una buena competencia en cuanto al precio de los bienes o servicios.
- Existen comparaciones de precios válidos y razonables para los bienes o servicios.

Los contratos de precio fijo incentivan al comprador (CRS) y al vendedor (el potencial proveedor) de la siguiente manera.

- **CRS**: A determinar precios justos y razonables durante los procesos de solicitud, licitación y evaluación de ofertas, basándose en:
  - precios recibidos anteriormente para la compra competitiva de bienes o servicios idénticos/similares; o
  - precios estimados a partir de datos de costos o precios.
- **Proveedor**: A estimar con precisión los costos durante la licitación y controlar los costos con eficiencia al firmar el contrato.

De reembolso de costos

Un contrato de reembolso de costos ofrece al proveedor un pago con un tope basado en los términos y condiciones especificados allí para cubrir los costos que tenga el proveedor para brindar los bienes o servicios. El proveedor se hace cargo de los costos por encima de dicha cifra. No se puede reembolsar al proveedor por ningún costo por encima del tope de pago sin la aprobación del personal de Compras que se ocupó de preparar el contrato.

Los contratos de reembolso de costos son preferibles, en lugar de los de precio fijo, cuando el personal de Compras no puede estimar los costos con un grado razonable de confianza y precisión debido a la falta de certezas en cuanto al cumplimiento del contrato.

De tiempo y materiales

Un contrato de tiempo y materiales ofrece un pago al proveedor por todo el trabajo directo y los costos de materiales reales para brindar los bienes o servicios, como se indica a continuación.

A. **Trabajo directo**: El comprador (CRS) paga una tarifa horaria fija que incluye remuneración para el proveedor por los gastos de sueldos; los gastos generales y administrativos; los gastos de transporte (si corresponde); y las ganancias.

B. **Materiales reales**: El comprador (CRS) paga por los costos reales de materia prima y suministros de manufactura (por ej., piezas, submódulos, componentes, etc.), los gastos colaterales (por ej., transporte entrante, seguro para tránsito, etc.) y cualquier otro material necesario para brindar los bienes o servicios.

a. Para calcular el costo de los materiales, se le puede indicar al proveedor que considere el costo razonable de los sobrecostos, el desperdicio y los productos defectuosos (salvo que se indique otra cosa en alguna cláusula del contrato relacionada con la detección y la reparación de los productos defectuosos).

Dado que los contratos de tiempo y materiales tienen un elevado riesgo financiero para CRS, solo se pueden emplear si, en el momento de adjudicarse el contrato, el personal de Compras no puede estimar con un grado razonable de confianza y precisión el nivel de esfuerzo o la duración de la tarea de brindar los bienes o servicios acordados.

Métodos de pago

En el gráfico a continuación, se presentan cinco métodos de pago que pueden emplearse en las PO/los contratos de CRS.

A continuación, se presenta la descripción de cada método de pago presentado en el gráfico anterior y las acciones que los activan.

Para todos los métodos de pago, en la PO/el contrato se especifica una cifra o un porcentaje del valor total que se debe pagar en determinado momento (por ej., antes, durante o después del cumplimiento de la PO/el contrato, etc.) y se identifica la acción específica que activa el proceso de pago.

Pago por adelantado

Este pago al proveedor se puede hacer como anticipo por los gastos iniciales identificados, a partir de acciones como la firma de la PO/el contrato o la recepción de una factura. Los proveedores que reciben pagos por adelantado por encima de determinados umbrales deben presentar garantías bancarias.

Los pagos por adelantado a proveedores deben evitarse porque CRS pierde poder de negociación cuando se paga anticipadamente una parte de la PO/el contrato.

Pago en cuotas

El pago en cuotas se puede hacer al proveedor al aceptar un envío de una PO/un contrato de varios envíos, o al aceptar parte de un envío de una PO/un contrato de un solo envío. Las acciones que activan los pagos pueden ser la recepción de una factura o un recibo de bienes (GRN) firmado por un oficial de recepción de CRS.

Pago por progreso

El pago por progreso al proveedor puede hacerse antes de la aceptación del producto o trabajo final para los servicios de largo plazo que tienen un producto final como un informe. Las acciones que activan el pago pueden ser una fecha especificada, la recepción de una factura, la aceptación de un informe por parte de CRS, etc.

Pago final

El pago final al proveedor se hace para aceptar, aprobar y reconocer el cumplimiento de una PO/un contrato. Las acciones que activan el pago pueden ser la recepción de una factura, la aceptación por parte de CRS de un grupo final de productos identificados, etc.

Pago retenido

El comprador retiene el pago hasta que el proveedor da una prueba de que se han brindado los bienes/servicios acordados y de que se ha cumplido con todos los términos y condiciones de la PO/el contrato. Las acciones que activan el pago pueden ser las siguientes.

- El programa de productos, actividades y fechas de entrega.
- El nombre del proveedor, el signatario autorizado y la persona de contacto.
- Los requisitos del Código de conducta para proveedores de CRS.
- Para compras internacionales:
  - Los Incoterms.
  - El medio de transporte.
  - El método de embalaje de los bienes para su envío.
  - Los requisitos para la autorización de exportaciones e importaciones.
  - Los requisitos para la inspección y la aceptación.

El pago retenido es ideal para garantizar:

- que se complete la PO/el contrato (en las obras y en las asignaciones de consultoría complejas); o
- el pago del proveedor general a los proveedores de menor nivel (en algunos contratos de construcción).

En general, bajo los términos del método de pago retenido, el comprador retiene alrededor del 10 % al 15 % de cada factura enviada por el proveedor hasta que ocurra una acción que active el pago.

Gestión de la PO/el contrato

Creación de la PO/el contrato

Para ver orientación sobre la creación de contratos, consulte la sección Evaluación de compras en el capítulo Diseño.

Clasificación de empleados de proveedores

Las personas contratadas por CRS para prestar servicios deben incluirse en alguna de las siguientes clasificaciones.

- Empleado de tiempo completo.
- Empleado de medio tiempo.
- Empleado temporal.
- Contratista independiente (consultor).

Para determinar si un prestador de servicios debe clasificarse como empleado o contratista, los departamentos solicitantes deben consultar Lineamientos: Consultores vs. Empleados y la Política para consultores (consulte las páginas 1 y 2).

Para recibir ayuda a fin de determinar cómo clasificar correctamente a un prestador de servicios, envíe lo siguiente a GRP a HRresponse@crs.org.

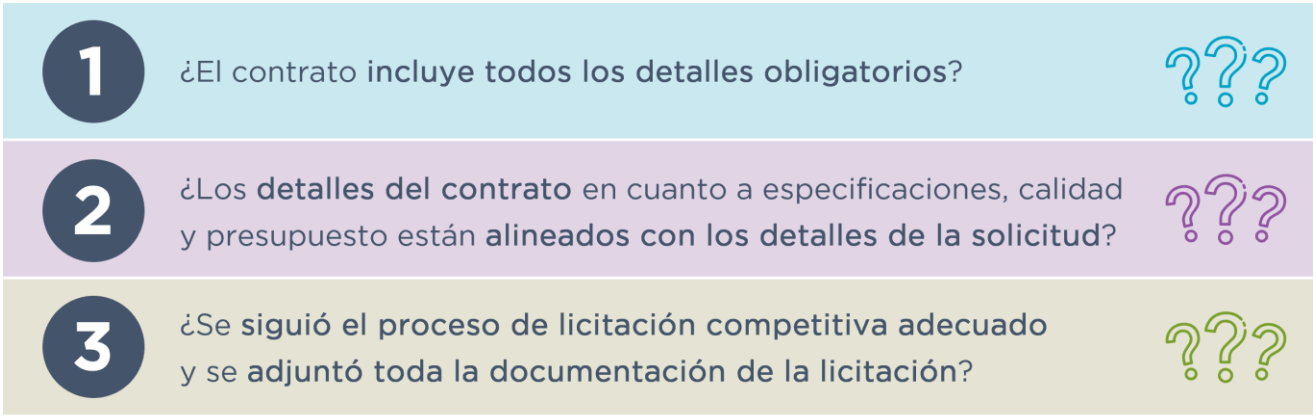
- Un SOW.
- El período esperado de cumplimiento (por ej., la duración en días, semanas, meses o años).
- La cantidad esperada de horas por semana.

Creación, revisión y aprobación de PO en Insight

Tras crear un contrato, se debe crear una PO en Insight.

Una vez creada la PO en Insight, con toda la documentación necesaria adjunta, la PO se envía para su aprobación en Insight.

Los aprobadores se determinan a partir del valor monetario de la PO y el país a cargo del proyecto. Los programas de país tienen un flujo de aprobación diferente al de Estados Unidos. Los aprobadores designados deben revisar el contrato, la PO y los adjuntos teniendo en cuenta las siguientes preguntas.



Una vez aprobada la PO por los aprobadores designados en Insight, el proveedor (o el representante autorizado del proveedor) firma el contrato (o la PO o el acuerdo de compra), y luego CRS también firma el contrato (o la PO o el acuerdo de compra) en conformidad con la Política de aprobación de compras de CRS y la política de compras del programa de país local.

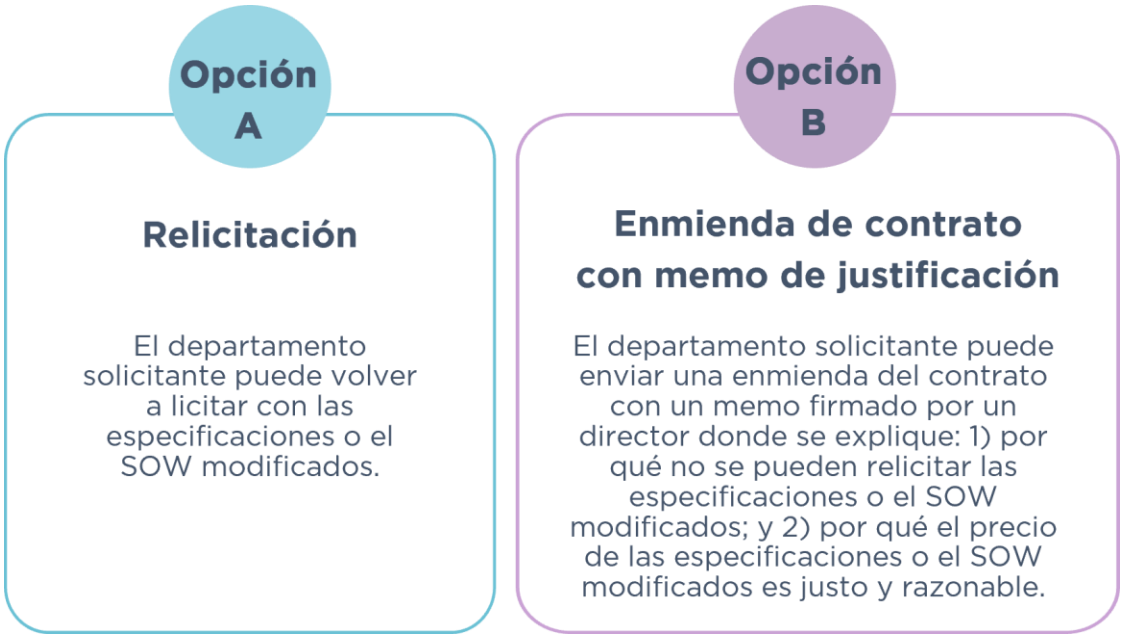
Las personas que firman contratos de compra con partes externas deben tener la autoridad pertinente para firmar (consulte Subdelegación de autoridad para firmar).

Una vez aprobada la PO en Insight, el sistema crea automáticamente un compromiso en el presupuesto de POET.

Para obtener más información sobre la aprobación de PO, consulte la Guía de referencia para compras en Insight y la Ayuda de trabajo para aprobar una orden de compra.

Modificación de PO/contratos

Los cambios en una PO/un contrato, incluyendo sus términos, condiciones y anexos, pueden exigir una relicitación o una enmienda de contrato con un memo de justificación, tal como se muestra en el gráfico a continuación.



Enmiendas de contratos

Una enmienda de contrato **puede corresponder**, y debe ir acompañada de un memo de justificación descrito en el gráfico anterior, si la respuesta para cualquiera de las preguntas a continuación es "sí".

- ¿El cambio propuesto para las especificaciones o el alcance del trabajo es relativamente menor?
- ¿Los motivos para el cambio propuesto mediante la enmienda de contrato son defendibles ante auditores externos?
- ¿Existe un motivo por el cual CRS debe emplear al proveedor actual para el cambio propuesto para el acuerdo?

A continuación, se presentan lineamientos importantes para las enmiendas de contratos.

- El personal de Compras debe documentar y conservar todas las comunicaciones sobre enmiendas de contratos y los motivos para las enmiendas.
- La aprobación y la firma de las enmiendas de contratos deben respetar todos los requisitos de la Política de aprobación de compras de CRS y la política de compras local del programa de país (el umbral de aprobación para la enmienda se basa en el valor total del contrato ya modificado, no el valor de la enmienda en sí misma).
- Las enmiendas de contratos deben estar firmadas por CRS y el proveedor (o el representante autorizado del proveedor).

Relicitaciones

Una enmienda de contrato **no corresponde**, y no debe efectuarse salvo que no haya otra opción, si la respuesta para cualquiera de las preguntas a continuación es "sí".

- ¿El cambio propuesto para las especificaciones o el alcance del trabajo es significativo?
- ¿El cambio propuesto afecta significativamente el proyecto (por ej., el programa, el precio, la cantidad, la calidad, etc.)?
- ¿El cambio propuesto es lo suficientemente significativo como para que la relicitación de las especificaciones o el alcance de trabajo modificados genere un resultado diferente al del proceso competitivo del contrato original?

Pago a proveedores

Los pagos deben hacerse en conformidad con los términos de pago de la PO/el contrato.

Salvo que los términos de pago de la PO/el contrato permitan el pago por adelantado, CRS solo paga los bienes y servicios ya recibidos físicamente en condiciones aceptables (para ver orientación detallada sobre la devolución de bienes a proveedores, consulte la sección Logística inversa en el capítulo Gestión de depósitos e inventarios). CRS puede retener el pago a un consultor o prestador de servicios hasta que se tomen medidas correctivas para garantizar que los servicios y productos cumplan con los estándares exigidos.

Una vez que los proveedores han brindado los bienes o servicios comprados por CRS, se les debe pagar rápidamente en conformidad con los términos de la PO/el contrato.

Salvo que la PO incluya términos de pago por adelantado, al proveedor **no se le puede pagar hasta que**:

- ☐ el **Responsable de Almacén** o **Asistente Administrativo** reciba los bienes en Insight; o
- ☐ el **Preparador** o **Asistente Administrativo** reciba los servicios en Insight.

La persona que facilita el pago siempre debe revisar la PO/el contrato para verificar la información del gráfico a continuación.

Todo crédito aplicable dado a CRS por un proveedor debe aplicarse al donante que financie la actividad. En estas situaciones, el departamento de Compras debe indicarle al departamento de Finanzas los códigos POET correctos para aplicar el crédito antes de procesar el pago.

El Departamento de Finanzas procesa y aprueba los pagos en conformidad con los procedimientos y las políticas de finanzas. Por preguntas o asistencia en relación con el pago a proveedores, comuníquese con el equipo de Finanzas del programa de país local o con el Departamento de Finanzas Globales.

Cierre de la PO/el contrato

Una vez que el proveedor ha cumplido con todas sus obligaciones contractuales, se debe dar cierre a la PO/el contrato.

Para ver información detallada sobre el cierre de los contratos, consulte la sección Cierre de contratos en el capítulo Cierre.

MONITOREO DEL CUMPLIMIENTO

Después de adjudicarse los contratos, personal de CRS (es decir, personal de Compras, el encargado del presupuesto/la parte interesada o el solicitante) monitorea que el proveedor cumpla con los requisitos contractuales, monitorea la calidad y el estado de los productos, y gestiona la comunicación con los proveedores y el pago a los proveedores.

Requisitos de la PO/el contrato

El personal de Compras es responsable de monitorear las órdenes a lo largo de todo el proceso de compra, desde la recepción de la solicitud finalizada hasta la entrega, a fin de garantizar que no haya demoras innecesarias y que los productos cumplan con los requisitos de la PO/el contrato en cuanto a plazos y calidad.

El personal de Compras o las personas que administran la PO/el contrato deben comunicar rápidamente al departamento solicitante cualquier cambio en la fecha de entrega o cualquier otro problema.

Monitoreo del estado de compras en Insight

El Informe del ciclo de vida de compras se puede usar para seguir el estado de todas las compras, desde la solicitud hasta el pago. Para ver orientación sobre la administración y el uso de este informe, consulte la Orientación para el Informe del ciclo de vida de compras.

Varios departamentos y equipos son responsables de monitorear el cumplimiento general de los contratos de bienes y servicios, como se muestra en el gráfico a continuación.

Un experto técnico debe revisar los bienes físicos al recibirlos, para garantizar que cumplan con las especificaciones y los requisitos de calidad. Recibir un bien sin la aprobación del experto técnico puede generar confusión, hacer perder el tiempo, hacer perder dinero, etc.

El personal de Compras también es responsable de monitorear el cumplimiento del contrato y los requisitos para compras, contratos y envíos indicados a continuación.

Para la compra de alimentos y productos médicos

- Facilita el control de calidad con las agencias de muestreo y pruebas independientes, garantiza la recepción de informes satisfactorios de muestreo y pruebas, y emite rápidamente la autorización para el envío.

Monitoreo de la calidad de los productos médicos comprados

Los laboratorios de control de calidad realizan pruebas de control de calidad en muestras independientes de **productos farmacéuticos, pruebas de diagnóstico rápido (RDT) y demás productos médicos** a fin de garantizar la calidad de los productos en toda la cadena de suministro.

Para **productos farmacéuticos**:

- CRS solo contrata laboratorios de control de calidad preautorizados por la OMS o laboratorios con acreditación ISO 17025.
- CRS verifica que los laboratorios de control de calidad contratados respeten las Prácticas recomendadas de manufactura (GMP) y las prácticas recomendadas para los laboratorios de control.

Para las **pruebas de diagnóstico rápido (RDT):**

- CRS solo contrata laboratorios de control de calidad preautorizados por la OMS o laboratorios con acreditación ISO 15189.
- Los Oficiales de Compras deben organizar el muestreo y las pruebas independientes inmediatamente tras la firma del contrato.

Para los contratos con pago por adelantado o pago en cuotas

- Facilita el pago de bienes (el departamento solicitante facilita el pago de servicios).

Para envíos internacionales

- Garantiza que todas las inspecciones previas al envío exigidas por el gobierno para la importación se hayan realizado y que se hayan obtenido los papeles necesarios, y luego emite rápidamente la autorización para el envío.
- Garantiza que el programa de país reciba copias electrónicas de los documentos del envío y el número de seguimiento de los documentos del envío originales, para que las exenciones para tarifas de aduana e importación se puedan solicitar y ya estén otorgadas antes de que lleguen los bienes.

Para las compras de servicios complejos o construcción

- Sigue el plan de monitoreo del contrato estipulado en el SOW.

Para proveedores de CVA

- Garantiza la implementación de mecanismos de comunicación para las interacciones del proveedor con los participantes del programa.

Cumplimiento de los proveedores

El departamento de Compras es responsable de gestionar a los proveedores, para garantizar que CRS trabaje con socios legítimos y éticos que respeten los términos y condiciones de la PO/el contrato.

Compras es el único departamento que se comunica con los proveedores, excepto cuando el departamento solicitante debe hacerlo directamente con un prestador de servicios para la gestión de productos, aclaraciones, novedades, etc.

El personal de Compras solo debe comunicarse con el punto de contacto autorizado del proveedor indicado en el acuerdo (o la persona designada por el punto de contacto autorizado).

Código de conducta

El Código de conducta para proveedores y prestadores de servicios de CRS establece los estándares mínimos de conducta ética para todos los proveedores y prestadores de servicios contratados por CRS. Los estándares sociales, de gestión y ambientales estipulados en este código de conducta reflejan el compromiso de CRS de honrar y proteger la dignidad y el derecho de todas las personas a vivir libres de abusos y perjuicios, de actuar con integridad y de ser administradores responsables de los recursos.

Lista negra

En determinadas circunstancias y con sólidos motivos, siguiendo la Política para el Maestro de proveedores de CRS, CRS puede optar por dejar de contratar o solicitar ofertas a un proveedor. La decisión de colocar a un proveedor en la lista negra debe documentarse con los motivos, la fecha y la firma del Gerente de Compras **y** su supervisor.

La inclusión en la lista negra suele deberse a alguno de los siguientes motivos.

- Antecedentes de incumplimiento.
- Casos probados de corrupción, confabulación o conflicto de intereses (COI).
- Incumplimiento documentado del Código de conducta para proveedores y prestadores de servicios de CRS.
- Prácticas empresariales incompatibles documentadas (en especial en cuanto a valores o ética).
- La asociación con el proveedor expone a CRS a ver dañada su reputación.

  Los resultados de la diligencia debida indican que CRS no puede crear un comité, hacer un pago ni realizar ninguna transacción con el proveedor (es decir, si el proveedor recibe una coincidencia "positiva verdadera" durante la reverificación de calificación). Para obtener más información, consulte la sección Diligencia debida en este capítulo.

Foto de Karen Kasmauski

Capítulo 7: Transporte internacional

7. TRANSPORTE INTERNACIONAL

Propósito

Este capítulo permite al personal de la cadena de suministro organizar y gestionar eficazmente el proceso de transporte internacional y comprender los diferentes términos, requerimientos, proveedores y partes interesadas que intervienen. El proceso de transporte internacional incluye el envío y todas las actividades previas a la llegada del envío (planificación, contratación de prestadores de servicios externos, tramitación de aduanas y requisitos de importación), así como las actividades de llegada de la carga y las actividades posteriores a la llegada, como el pago al transportista.

Para obtener información específica sobre los productos básicos de ayuda alimentaria del USG en el proceso de transporte internacional, consulte los apéndices del Manual de Gestión de la Cadena de Suministro de CRS que se indican abajo.

Apéndice A: Call forward de asistencia alimentaria del USG

Apéndice B: Transporte internacional para asistencia alimentaria del USG

Las referencias a “bienes” o “carga” dentro de este capítulo representan todos los artículos que se mueven a través de la cadena de suministro de CRS, incluyendo los D-goods (bienes que serán entregados a los participantes del programa), ND-goods (bienes que serán entregados al personal de CRS o de los socios), artículos en donación y activos de CVA.

7.1 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CRS

- Política de Conservación de Registros de CRS
- Política de Gestión de Registros de la Cadena de Suministro de CRS

POLÍTICAS Y REGLAMENTACIONES PARA DONANTES

- 7 CFR 1499 – USDA – Commodity Credit Corporation – Food for Progress Program (Corporación de Crédito para Productos Básicos – Alimentos para el progreso)

- 7 CFR 1599 – USDA – Foreign Agriculture Services – McGovern Dole International Food for Education and Child Nutrition Program (Servicios Agrícolas del Exterior – Programa internacional McGovern-Dole de alimentos para la educación y la nutrición infantil)
- 22 CFR 211 – USAID – Transfer of Food Commodities for Food Use in Disaster Relief, Economic Development, and Other Assistance (Transferencia de alimentos básicos para uso alimentario en casos de catástrofe, desarrollo económico y otra asistencia de la USAID)
- 22 CFR 216 – USAID – Environmental Procedures (Procedimientos medioambientales)
- 2 CFR 700 Uniform Administrative Requirements, Principles, and Audit Requirements for Federal Awards (Requisitos administrativos uniformes, principios de costos y requisitos de auditoría para adjudicaciones federales)
- 46 USC 55305 – Cargo Preference Act (administered by the US Maritime Administration) (Ley de preferencia de carga (administrada por la Administración Marítima de Estados Unidos)
- 49 CFR 171-177 – US Department of Transportation – Hazardous Material Regulations (Departamento de Transporte de Estados Unidos – Reglamentaciones de materiales peligrosos)
- Guía de Políticas sobre Adquisiciones y Gestión de Suministros de Productos Médicos del Fondo Mundial
- Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) Reglamentaciones de Bienes Peligrosos
- Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) Directrices para Envíos de Baterías de Litio
- Código Marítimo Internacional de Bienes Peligrosos
- Convenio para la Seguridad de la Vida Humana en el Mar
- Capítulo 312 del ADS de USAID – Elegibilidad de Productos Básicos
- USA Patriot Act of 2001 (Ley Patriota de Estados Unidos de 2001)

LINEAMIENTOS PARA DONANTES O DE OTRO TIPO

- Material Didáctico de la Certificación en Logística Humanitaria: Unidad 4 – Transporte
- Clúster de Logística – Guía Operativa Logística
- Manual de Gestión de Productos Básicos para el Apoyo al Rendimiento Técnico y Operativo
- WHO – Sistema Modelo de Aseguramiento de Calidad para Agencias de Adquisición
- WHO – Sistema de Certificación de la Calidad de los Productos Farmaceúticos Objeto de Comercio Internacional

7.2 RESUMEN

MODOS DE TRANSPORTE

El proceso de selección del modo de transporte se discute en el momento del diseño y se formaliza durante las fases de puesta en marcha y planificación del ciclo de vida del proyecto. Si el contexto local o internacional cambia durante el ciclo de vida del proyecto, el modo de transporte debe reevaluarse y analizarse para determinar cuál es la mejor manera de transportar los bienes. Dependiendo del Incoterm y del tipo de

proyecto, CRS puede no tener el control directo en la selección del modo de transporte utilizado para el transporte internacional. Aun en esos casos, la orientación proporcionada en este capítulo se aplica en la mayoría de las circunstancias.

Para obtener más información acerca de los modos de transporte, consulte el capítulo Puesta en marcha y el Material Didáctico de la Certificación en Logística Humanitaria: Unidad 4 – Transporte.

INCOTERMS

El personal de la cadena de suministro de CRS debe entenderlos para salvaguardar las operaciones de CRS y reducir los riesgos de responsabilidad. Comprender estos términos permite al personal seleccionar las condiciones comerciales adecuadas para el transporte internacional.

¿Qué son los Incoterms?

Normas comerciales uniformes que definen la división de responsabilidades, costos y riesgos entre el comprador y el vendedor en las operaciones internacionales.

Los Incoterms sí

- ✓ Son términos comerciales
- ✓ Son reglas reconocidas a nivel universal
- ✓ Incluyen solo las prácticas comerciales más comunes para los bienes físicos
- ✓ Pretenden simplificar algunos términos de los acuerdos de ventas internacionales
- ✓ Son para interpretar los términos de la entrega

Los Incoterms no

- X Son términos de envío
- X Son leyes
- X Incluyen todos los términos y condiciones necesarios para las ventas internacionales de bienes
- X Pretenden reemplazar el acuerdo de venta ni constituir un contrato
- X Son para otros términos o condiciones del contrato de venta, excepto los términos de entrega

En el caso de la ayuda alimentaria del USG, existen condiciones de entrega/descarga de envíos que son exclusivas de este tipo de programación. Estos términos **no deben** confundirse con los Incoterms, aunque pueda haber similitudes entre ellos. Los términos de entrega/descarga describen la responsabilidad del transportista marítimo tras su recepción de los bienes procedentes del proveedor. Para obtener más información sobre estos términos y el proceso de envío de carga para asistencia alimentaria del USG, consulte el Apéndice B: Transporte internacional para asistencia alimentaria del USG.

Abajo se exponen algunas consideraciones importantes para el uso y la comprensión de los Incoterms.

- No existe un Incoterm por defecto. Para todas las compras internacionales de bienes, deben seleccionarse y especificarse los Incoterms en cotizaciones de venta, contrato, PO y documentos de envío.
- Según las normas Incoterms, la "entrega" se define como el punto, lugar o puerto en el que el riesgo se transfiere del vendedor al comprador (que no es necesariamente cuando los bienes llegan físicamente al punto de entrega final del comprador).
- Tenga cuidado al añadir calificativos que se desvíen de la aplicación o interpretación estándar de cualquier Incoterm concreto (por ejemplo, entregado en el lugar, o DAP, con despacho de aduana incluido).
- Los Incoterms no:
    - se aplican a los contratos de servicios;
    - determinan la transferencia de la titularidad;
    - definen soluciones para cualquier incumplimiento de contrato; ni
    - definen condiciones de pago.

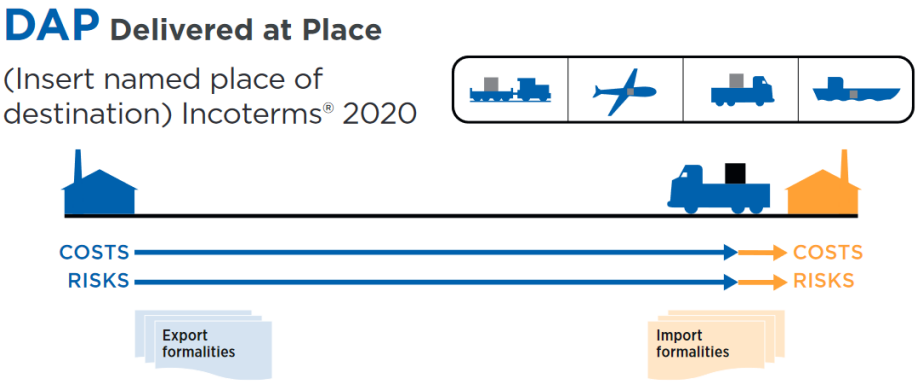
El personal de CRS debe saber cuándo y dónde se produce la transferencia de costo, riesgo y responsabilidad durante el transporte internacional de bienes, en función del Incoterm acordado entre CRS y el proveedor de los bienes.

La figura abajo, extraída del gráfico práctico y gratuito de los Incoterms® 2020 de la Cámara de Comercio Internacional, muestra cómo se distribuyen el costo, el riesgo y el seguro entre CRS y sus proveedores, de acuerdo con los Incoterms 2020. El vendedor es el proveedor, y el comprador es CRS. Aunque CRS no compre los bienes en forma directa, CRS corre los mismos riesgos que el comprador (por ejemplo, en el caso de los proyectos de Asistencia Alimentaria del USG o del Fondo Mundial).

Fuente: Gráfico práctico y gratuito de Incoterms® 2020, Cámara de Comercio Internacional.

Entregado en el lugar (DAP)

CRS fomenta el uso de la modalidad de entrega en el lugar (DAP), según se ilustra abajo, como el Incoterm preferido, ya que este Incoterm hace recaer la mayor parte del riesgo y del costo del transporte en el vendedor. Conforme a este Incoterm, CRS es responsable de los impuestos de importación y del despacho de aduana, así como de la descarga en el lugar de destino.

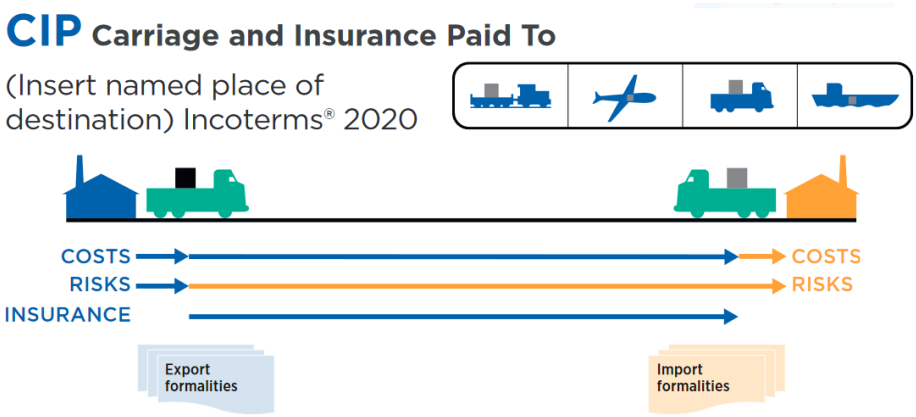


Fuente: Gráfico práctico y gratuito de Incoterms® 2020, Cámara de Comercio Internacional.

También se puede utilizar el transporte y seguro pagados hasta (CIP) y la entrega en el lugar de descarga (DAPU).

Transporte y seguro pagados hasta (CIP)

Transporte y seguro pagados hasta (CIP) significa que el vendedor organiza el transporte hasta el destino acordado en un lugar acordado, como se ilustra abajo.



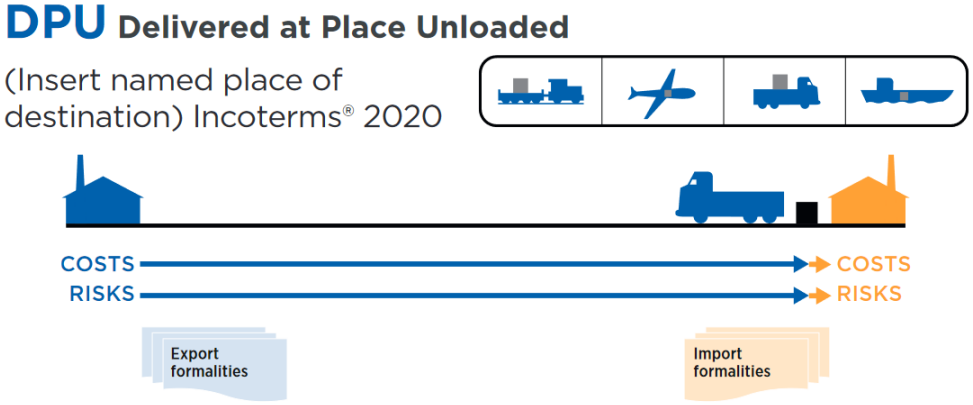
Fuente: Gráfico práctico y gratuito de Incoterms® 2020, Cámara de Comercio Internacional.

Según este Incoterm, el vendedor es responsable de los costos de transporte de los bienes hasta el lugar de destino designado y de la contratación de un seguro que proteja a CRS del riesgo de pérdida o daño durante el transporte. Asimismo, CRS es responsable de los impuestos de importación, el despacho de aduana y la descarga en el lugar de destino convenido (en el país del comprador).

Al igual que con todas las condiciones “C”, el comprador asume el riesgo en el lugar de la entrega. Porque la “entrega” se define como el punto en el que el riesgo se transfiere del vendedor al comprador (no necesariamente cuando los bienes arriban físicamente al punto de entrega final del comprador), la transferencia del riesgo se produce mucho antes cuando el transportista asume el control.

Entregado en el lugar de descarga (DAPU)

Entregado en el lugar de descarga (DAPU) significa que el vendedor es responsable de todos los riesgos y gastos de transporte, incluyendo la descarga de los bienes en el lugar de destino acordado (en el país del comprador), como se ilustra abajo. Conforme a este Incoterm, CRS es responsable de los impuestos de importación y del despacho de aduana.



Fuente: Gráfico práctico y gratuito de Incoterms® 2020, Cámara de Comercio Internacional.

El uso de este Incoterm puede ser más oneroso que el de otros Incoterms, y puede conllevar un riesgo (por ejemplo, permitir que personal ajeno a CRS entre en la instalación de almacenamiento); pero podría ser necesario en casos en los que no se pueda encontrar mano de obra en el punto de entrega para acomodar la descarga.

Lista de verificación para la selección de los Incoterms correctos

LISTA DE VERIFICACIÓN

Selección de los Incoterms correctos

Durante el proceso de compras, **el personal de compras y de logística** debe:

- ☐ Elegir los Incoterms más adecuados en el contrato para equilibrar el costo, el riesgo y la responsabilidad.
- ☐ Nombrar la ubicación correcta con un punto o lugar preciso conforme al Incoterm.

Al momento de confeccionar el contrato con el proveedor, **el personal de compras y de logística** debe especificar:

- ☐ El Incoterm seleccionado (también debe incluirse en la RFQ y en la PO).
- ☐ El año/versión del Incoterm (por ejemplo, “normas Incoterms 2020”).

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Al crear una PO de bienes en Insight, el personal de compras debe seleccionar el Incoterm elegido en un campo denominado “FOB” (FOB es uno de los Incoterms denominados “libre a bordo”).

TÉRMINOS DE TRANSPORTE MARÍTIMO

Los Términos de Transporte Marítimo se utilizan para identificar las condiciones del transporte marítimo y asignar la responsabilidad de los costos entre el transportista y el consignatario (por ejemplo, CRS) mediante la identificación de la parte responsable de los costos de carga y descarga (como se incluyen en el precio del flete). Los Liner Terms son diferentes de los Incoterms. Abajo se detallan los Liner Terms en relación a transporte marítimo más importantes que hay que comprender.

Liner Terms completos: El transportista asume los costos de carga/descarga

Libre entrada, salida/estibado: El consignatario asume los costos de carga/descarga

Libre entrada, libre salida: Igual que FIOS

Transatlántico entrada, transatlántico salida: El transportista asume los costos de carga y descarga

Transatlántico entrada, libre salida: El transportista asume el costo de carga; el consignatario asume el costo de descarga

Libre entrada, transatlántico salida: El consignatario asume el costo de carga; el transportista asume el costo de descarga

Tenga en cuenta que las prácticas portuarias varían y que un puerto podría no permitir que todos los costos de manipulación de la carga se incluyan en el precio negociado del flete.

En el caso de la carga marítima, los envíos pueden organizarse en un conocimiento de embarque combinado (o "hasta la puerta"). Conforme a un conocimiento de embarque combinado, un transportista marítimo es responsable de entregar la carga a una ubicación del consignatario utilizando más de un modo de transporte hasta un punto de entrega que se encuentra fuera del puerto/terminal.

DOCUMENTACIÓN

Se requiere una multiplicidad de documentos diferentes para la exportación, el transporte y la importación de bienes. Los documentos más habituales se detallan y describen a continuación, extraídos de la Unidad 4: Transporte de la *Certificación en Logística Humanitaria* del Fritz Institute/CILT.

Factura proforma

La factura proforma es un documento preliminar que se prepara antes de firmar el contrato o de enviar los bienes. Este documento suele utilizarse para tramitar la licencia de importación o la carta de crédito con el banco.

Instrucciones bancarias (carta de crédito)

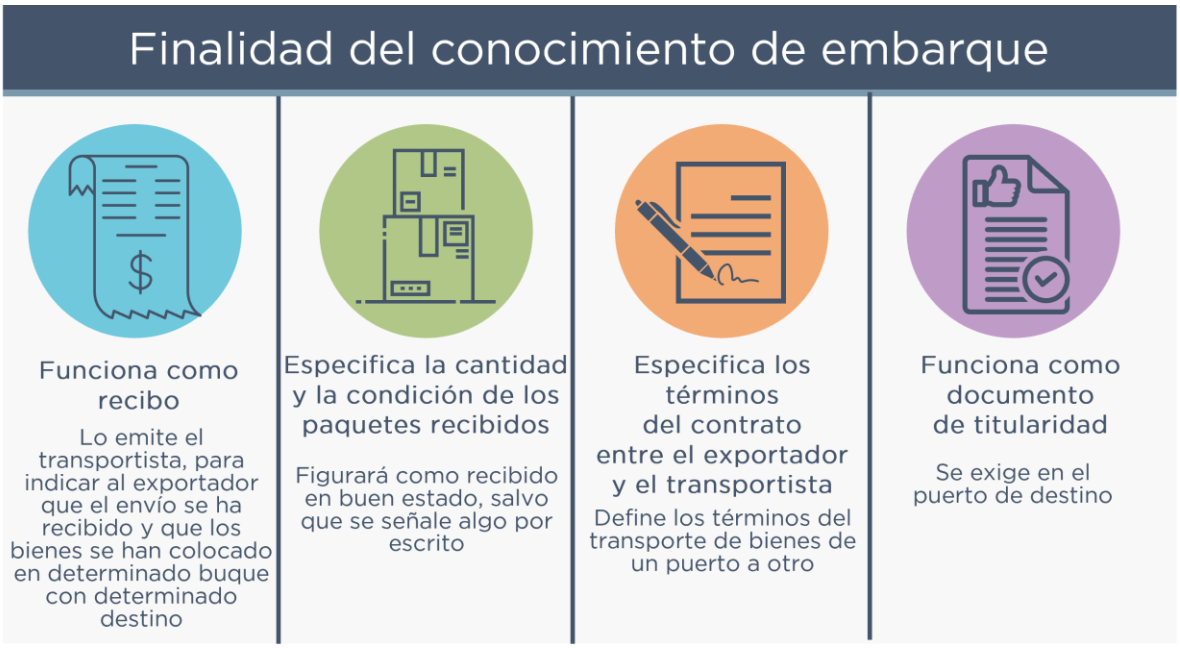
La Carta de Crédito es un documento que el banco necesita para asegurarse de que hay suficientes fondos disponibles para cubrir los pagos y costos asociados con la compra y el transporte de bienes.

Instrucciones de envío de carga

Estos documentos dan instrucciones específicas al transportista o Agente de Carga para la manipulación de la carga durante el envío, incluyendo las instrucciones más comunes que se muestran abajo.

Conocimiento de embarque

El conocimiento de embarque cumple múltiples funciones (indicadas abajo) y es uno de los documentos más importantes para el transporte marítimo. Es el contrato oficial entre el expedidor o propietario de los bienes y el transportista.



Abajo se muestra la diferencia entre el conocimiento de embarque original y el no negociable.

Dado que un conocimiento de embarque no negociable es una copia en lugar de un original, no puede utilizarse para despachar en aduana ni para recibir la carga del buque/transportista.

Carta de porte

La Carta de Porte es una Nota de Entrega (DN) que sirve como forma de contrato entre el transportista y el expedidor y como constancia de la recepción de los bienes. La carta de porte difiere del conocimiento de embarque y no menciona el título de propiedad. La carta de porte aéreo suele ser completada por el transportista aéreo o el Agente de Carga y puede ser un documento complejo como el conocimiento de embarque.

Documentos del seguro

Los documentos del seguro acreditan que se ha contratado un seguro, el nivel o las limitaciones de la cobertura y el valor asegurado. Puede contratarse un seguro de carga para mitigar el riesgo de pérdida o daño de los bienes mientras están en tránsito.

Factura comercial

La factura comercial es la prueba oficial de la venta entre el vendedor y el comprador. Este documento incluye todos los detalles de la operación de venta, incluyendo las condiciones de envío.

Documentos aduaneros

Se necesitan varios documentos para el despacho de aduana, incluidos los más comunes que se indican abajo. Muchos países exigen documentación adicional para despachar los bienes, por lo que el Gerente de Logística debe estar al tanto de lo que se exige para los programas de país.

7.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES

PERSONAL DE CRS

En la figura abajo se detallan las funciones y actividades de nueve roles que intervienen en la organización y gestión del proceso de transporte internacional.

Para obtener más información sobre los roles del personal de CRS indicados a continuación, consulte el capítulo Roles y responsabilidades.

Función/Actividad	Transporte Internacional Global	Representante de País	Jefe de Operaciones	Gerente de la Cadena de Suministro	Gerente de Logística	Responsable del Sistema de Información de los Sistemas de Logística	Equipo de Compras	Solicitante	Agente portuario designado por CRS
Se asegura que figure el Incoterm apropiado en la PO					A		R	I	
Determina si es necesaria una inspección previa a la exportación y comunica información a Compras y al solicitante (si es necesario)	I	I		A	R		I	I	
Determina si se requiere un seguro para la carga y, en caso afirmativo, organiza la contratación del seguro		I		A	R		I	I	
Identifica y contrata Terceros Proveedores de Logística (3PL)				A	R		I	I	
Confirma la recepción de los paquetes de documentos que contienen conocimientos de embarque, requisitos de importación, etc., y los revisa para comprobar que estén completos				A	R				
Entrega los documentos al Agente de Aduanas y de Embarque para tramitar el despacho de aduana				A	R				I
Hace un seguimiento del movimiento de la carga, el tiempo estimado de llegada y la llegada				A	R				R

Función/Actividad	Transporte Internacional Global	Representante de País	Jefe de Operaciones	Gerente de la Cadena de Suministro	Gerente de Logística	Responsable del Sistema de Información de los Sistemas de Logística	Equipo de Compras	Solicitante	Agente portuario designado por CRS
Comprueba la disponibilidad de espacio en atracaderos y almacenes portuarios, e inspecciona las instalaciones de almacenamiento en muelles y terminales marítimas/aéreas				C	A				R
Presencia y monitorea las operaciones de carga tras la llegada				C	A				R
Realiza el reconocimiento/ inspección de las cargas recibidas		I		I	A				C
Informa a los donantes de cualquier problema crítico inmediatamente después de la llegada de los bienes	I	A	R	C	C				C
Recibe y examina los informes de las inspecciones para comprobar su exactitud e integridad; completa el Informe de Siniestros y Formulario de Reclamos en caso de que haya pérdidas	I	I	I	A	R	I			C
Traslada los bienes de la IO externa donde se originaron los bienes a la IO externa del programa de país de destino; realiza un seguimiento de los movimientos de los bienes a nivel del programa de país dentro de la IO externa hasta que los bienes se transfieren a la IO interna	I			A	I	R			
Se asegura que Finanzas haya recibido las facturas de los Transportistas y de los Prestadores de Servicios para el procesamiento de los pagos			I	A	R	I			

R=Responsable; **A**=Aprobador; **C**=Consultado; **I**=Informado

TERCEROS PROVEEDORES DE LOGÍSTICA (3PL)

Para gestionar el transporte internacional, CRS contrata a Terceros Proveedores de Logística (3PL). Los roles y las responsabilidades de estos prestadores de servicios externos se encuentran resaltados en un diagrama de flujo en la sección Procesos de este capítulo y se sintetizan a continuación.

Transportista/Agente de transporte

El transportista es la empresa o persona legalmente autorizada para transportar mercancías en nombre del remitente. El transportista y/o el remitente pueden optar por designar a un agente/corredor para que actúe como intermediario o punto de contacto en su nombre a la hora de facilitar el transporte y los servicios relacionados. El transportista, el remitente y/o su agente/corredor designado tienen la responsabilidad compartida de garantizar que todos los documentos y la información se compartan con las partes correspondientes.

Agente de carga

El Agente de Carga es un experto en la red de logística. Los Agentes de Carga no trasladan ellos mismos los bienes pero pueden organizar el transporte mediante una serie de modalidades de envío. Los agentes de carga internacionales tienen experiencia en la confección y tramitación de documentos aduaneros y pueden realizar muchas de las actividades asociadas al transporte internacional de bienes. También pueden revisar, emitir o reunir los documentos requeridos por el consignatario, incluyendo conocimientos de embarque, declaraciones de exportación, facturas comerciales y otros documentos de exportación/importación.

Para acceder a una buena lista de criterios para utilizar en la selección de un agente de carga experimentado y confiable, consulte la Unidad 4: Transporte de la *Certificación en Logística Humanitaria* del Fritz Institute/CILT.

Agente de aduanas y de embarque

El Agente de Aduanas y de Embarque tiene su sede en el país de destino y se centra en el proceso de importación. Los agentes de aduanas y de embarque pueden comunicarse con CRS y las autoridades gubernamentales/portuarias y gestionar las inspecciones aduaneras. Este rol proporciona datos oportunos y precisos y orienta al personal de CRS sobre los requisitos de importación o cualquier cambio en la normativa gubernamental/aduanera que pudiera afectar directamente a CRS. En algunos casos, el Agente de Aduanas y de Embarque supervisa el transporte de bienes a una instalación de almacenamiento de CRS o al punto de entrega de los servicios.

Autoridad portuaria

La Autoridad Portuaria administra el puerto. Este rol se encarga de supervisar el atraque, la carga/descarga, las llegadas y salidas programadas de los buques, la seguridad portuaria, los operarios de los muelles y otros trabajadores.

Agente portuario

El Agente Portuario se asegura de que CRS esté informado de lo que ocurre en el puerto y es responsable de las tareas que se detallan abajo.

- Comunicar la llegada y el atraque previstos y reales de los buques
- Observar los procesos de atraque y descarga de los buques
- Organizar la disponibilidad de estibadores para descargar el buque
- Presentar la documentación de importación a la autoridad portuaria

El personal de CRS puede ser designado para desempeñar la función de Agente Portuario (en algunas circunstancias, el Gerente de Logística o el Gerente de la Cadena de Suministro pueden desempeñar este rol), o CRS puede contratar a una empresa o individuo para desempeñar este rol.

Inspector

El Inspector inspecciona la carga en el momento de su embarque o desembarque de un buque o contenedor y es responsable de las tareas que se detallan abajo.

- Contar, muestrear, pesar y examinar el estado de la carga y la condición de los contenedores, las bodegas de los buques y el equipamiento portuario.
- Preparar informes con los totales del conteo y las potenciales pérdidas y daños.
- Inspeccionar la cantidad y calidad de los bienes y su conformidad con las especificaciones.

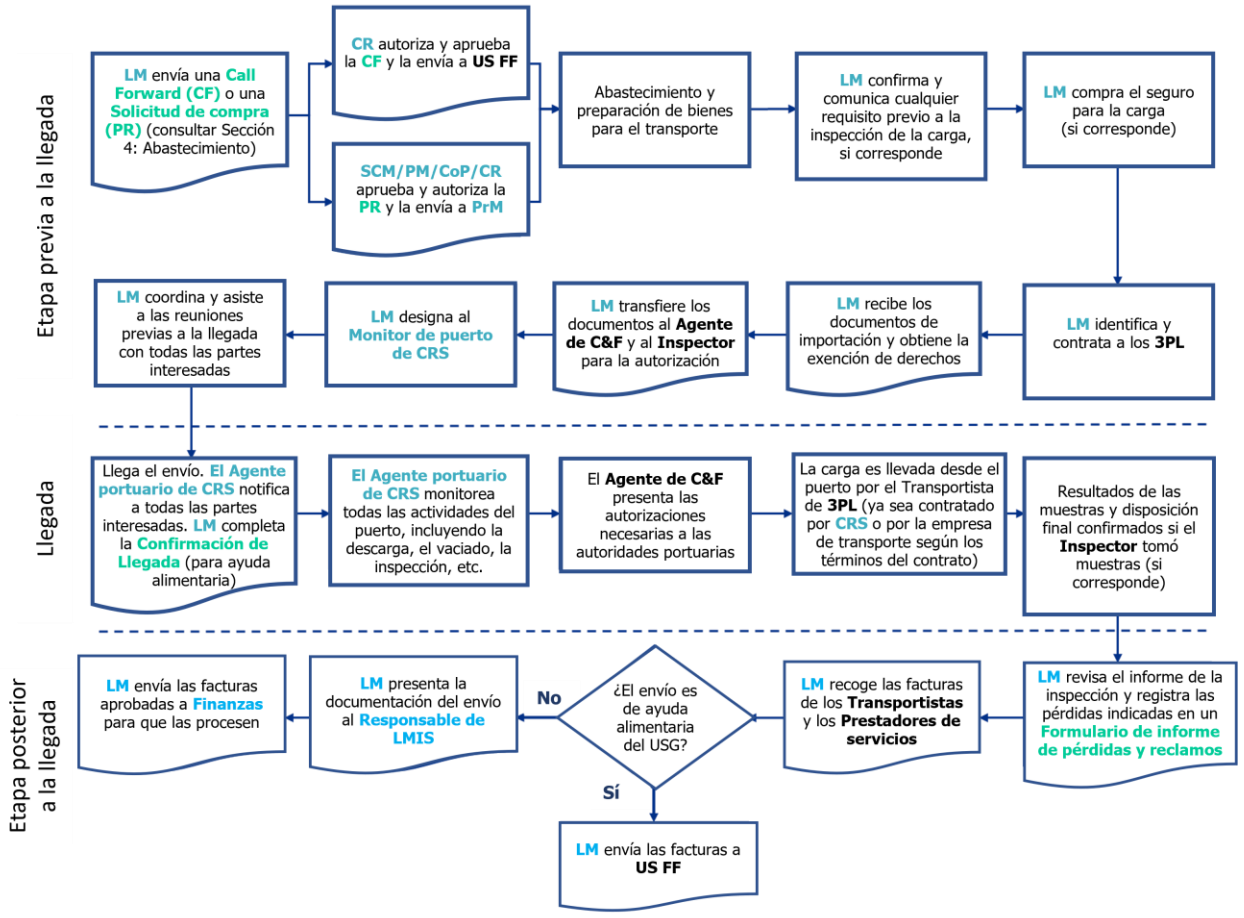
Durante el proceso de transporte internacional, la carga puede ser inspeccionada en múltiples ocasiones:

- durante la carga en el país de origen;
- durante la descarga en el puerto del país de destino; y
- durante la descarga en el lugar de destino.

Los inspectores pueden ser una empresa privada o pertenecer a un departamento gubernamental.

7.4 PROCESOS

Para ver los roles y las responsabilidades a los que corresponden las abreviaturas del siguiente gráfico, consulte el capítulo Roles y responsabilidades.



El flujo del proceso para el envío internacional de mosquiteros tratados con insecticidas del Fondo Mundial difiere del flujo general reflejado arriba. Para obtener información más específica sobre los artículos médicos en el transporte internacional, consulte el Anexo Médico.

ETAPA PREVIA A LA LLEGADA

Planificación

Las necesidades de transporte deben determinarse al inicio de un proyecto y evaluarse y actualizarse anualmente en el caso de programas plurianuales. Las necesidades de transporte también deben reevaluarse tras cambios en los resultados del proyecto o cambios en el contexto local (por ejemplo, cambios en el entorno normativo). Para obtener más información, consulte el capítulo Puesta en marcha.

Los bienes que deben obtenerse a nivel internacional tienen plazos de entrega prolongados, por lo que debe haber una planificación de rutina y una coordinación periódica entre las áreas de compras, logística, programación y la dirección del programa de país con antelación al momento en que se necesiten los bienes.

Identificación y contratación de terceros proveedores de logística (3PL)

En el proceso de transporte internacional intervienen múltiples Terceros Proveedores de Logística (3PL) (consulte la sección Terceros Proveedores de Logística (3PL) en este capítulo). Durante la puesta en marcha de un proyecto, el Gerente de Logística, en colaboración con el equipo de compra, debe identificar y contratar Terceros Proveedores de Logística (3PL) cuando el proyecto implique compras o donaciones de bienes que se envían internacionalmente.

Transporte Internacional Global también puede ayudar a los programas de país con inquietudes o necesidades de transporte internacional. Este equipo trabaja con agentes de carga internacionales como LifeLink Logistics para los programas de asistencia alimentaria del USG. Para recibir apoyo, comuníquese con el Asesor Técnico Regional de la Cadena de Suministro o escriba a gscminfo@crs.org.

La gestión del transporte es compleja y requiere mucho tiempo. Recurriendo a prestadores de servicios acreditados, el equipo de logística puede reducir la fiscalización directa de las operaciones de transporte y dedicar más tiempo a la planificación y el monitoreo. Siempre que sea posible, contrate a Terceros Proveedores de Logística (3PL) que ofrezcan servicios completos y de buena reputación. Durante el proceso de licitación, solicite siempre la certificación pertinente a los posibles proveedores. Para obtener información sobre cómo obtener la contratación de estos servicios, consulte los capítulos Puesta en marcha y Compras.

Lista de verificación sobre la identificación y contratación de terceros proveedores de logística

LISTA DE VERIFICACIÓN

Identificación y Contratación de Terceros Proveedores de Logística

El **Gerente de Logística** y el **equipo de logística:**

- ☐ Contratan los Terceros Proveedores de Logística (3PL) que sean necesarios tales como Agentes de Carga, Agentes de Aduanas y de Embarque, Agentes de Transporte e Inspectores. Para obtener información sobre cómo obtener la contratación de estos servicios, consulte los capítulos Puesta en marcha y Compras.

☐ **Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.**

Durante las emergencias, es habitual trabajar con un prestador de servicios comunes como el Clúster de Logística (LC) de la UN o un socio que pueda importar bienes exentos de impuestos de aduana. Para obtener más información, consulte el capítulo Puesta en marcha y la información sobre la Coordinación Operativa Humanitaria de Logística y Transporte Aéreo del Clúster de Logística.

Cálculo de cantidades, pesos y volúmenes de bienes a transportar

Use la Calculadora de Peso y Volumen de CRS para determinar el número de contenedores o la cantidad requerida de espacio en el buque para cumplir los requisitos. Para obtener más información sobre el cálculo del peso y el volumen de los bienes, consulte el capítulo Diseño.

El personal de logística debe llevar un historial de los pesos y volúmenes de los artículos transportados habitualmente. Esta información es útil para estimar el número necesario de camiones en función del volumen y el peso de los bienes.

El equipo de logística debe prever un excedente razonable de capacidad de transporte. La creación de una capacidad de reserva permite a CRS cumplir los calendarios de envío, evitar interrupciones en la cadena de distribución, responder a solicitudes de transporte ad hoc y garantizar la disponibilidad de recursos suficientes para la carga dentro de los plazos establecidos.

La optimización del uso de espacio/capacidad de todos los modos de transporte puede contribuir a la reducción del impacto climático y al ahorro de los costos de transporte de carga. Para facilitar la aplicación de prácticas más sostenibles desde el punto de vista medioambiental y económico en la cadena de suministro, el personal de compras y logística puede:

- exigir a los proveedores que **optimicen el espacio por carga o por envío**;
- identificar oportunidades durante las adquisiciones para acumular una carga completa de un contenedor/camión;
- identificar oportunidades para la consolidación de la carga con una mejor planificación y consolidación de los prestadores de servicios de carga preferidos de CRS; e
- identificar oportunidades con el embalaje para reducir el peso del material de estiba y las demandas de espacio, siempre que dicha reducción no comprometa la integridad de la carga durante el transporte y el almacenamiento.

Establecimiento de registros y acuerdos con países anfitriones (HCA)

Antes de organizar cualquier transporte internacional, debe establecerse el acuerdo con el país anfitrión (HCA) con la formalización de todos los registros. Para obtener más información, consulte el capítulo Puesta en marcha.

Revisión de requisitos de importación y despacho de aduana

Esta sección y las demás secciones subsiguientes sobre los procesos de la etapa previa a la llegada proporcionan una orientación sobre la preparación de los bienes que llegan al país de destino (o país de importación) procedentes del país de origen (o país de exportación).

Lista de verificación de importación y despacho de aduana

LISTA DE VERIFICACIÓN

Importación y despacho de aduana

El Gerente de Logística:

- ☐ Realiza un continuo monitoreo de los cambios a las reglamentaciones gubernamentales acerca de los requisitos de importación o despacho aduanero.
- ☐ Habla con el Agente de Aduanas designado para asegurarse de que toda la documentación requerida sea provista y de que la carga pueda ser liberada rápidamente.

Finalización de la inspección previa al envío y contratación del seguro de la carga

Lista de verificación sobre la inspección previa al envío y la contratación del seguro de la carga

LISTA DE VERIFICACIÓN

Inspección previa al envío y contratación del seguro de la carga

El Gerente de Logística:

- ☐ Determina la cantidad de tiempo libre disponible para la carga que llega al puerto en caso de demoras con el objeto de evitar cargos por sobreestadía, almacenamiento, demora y otros gastos relacionados.
- ☐ Determina si la carga está sujeta a cualquier requisito de inspección previa antes de habilitar cualquier cargamento para su envío.
- ☐ Si se requiere inspección previa: Se pone en contacto con la entidad solicitante para organizar la inspección previa de bienes en el país de exportación.
- ☐ Obtiene el certificado de inspección que se expide después de que los bienes se hayan sometido a la inspección previa.
- ☐ Comunica al agente de carga y a otras partes pertinentes si hay una carga peligrosa dado que un cargamento peligroso puede estar sujeto a requisitos adicionales (o inclusive restricciones) en materia de documentación o embarque.
- ☐ Comparte las planillas de datos de seguridad disponibles para bienes peligrosos con el agente de carga, quien a su vez comparte esta información con el transportista o el agente del transportista.
- ☐ Determina si es necesaria la cobertura de seguro de transporte, en función del valor de los bienes (el agente de carga debería poder dar una cotización).
- ☐ Si es necesaria una cobertura de seguro de transporte: Trabaja con el personal de compras para contratar la cobertura de seguro.

Para determinar si se requiere una inspección previa, investigue la normativa gubernamental local. A menudo, los gobiernos exigen la inspección previa de las cargas para cuantificar y calificar la carga para la valoración aduanera o la determinación de los derechos de aduana. Además, la inspección previa ayuda a prevenir las importaciones ilegales.

☐ **Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.**

El programa de país no es responsable de la inspección previa al envío y de la determinación del seguro de la carga si los bienes que se transportan son alimentos básicos para asistencia alimentaria del USG. Para obtener más información, consulte el Apéndice B: Transporte internacional para asistencia alimentaria del USG.

Finalización de la carga del cargamento, seguimiento y transferencia de documentos

Los documentos requeridos para cada envío varían en función de los bienes que se envían, el país de origen, el modo de transporte, las leyes gubernamentales nacionales o los requisitos en el país de destino, y las reglamentaciones de los donantes. Algunos de los documentos de embarque que suelen ser necesarios son el conocimiento de embarque o la carta de porte aéreo, el Manifiesto de Carga, los certificados de donación o de las autoridades reguladoras, la Lista de Empaque, la factura comercial, etc. Para obtener más información, consulte la sección Documentación de este capítulo.

Lista de verificación de carga del cargamento y transferencia de documentos

LISTA DE VERIFICACIÓN

Carga del cargamento y transferencia de documentos

El **Agente de Carga** u **otra de las partes responsables del seguimiento de la carga de bienes**:

- ☐ Comunica al Gerente de Logística en el programa de país de destino que se ha efectuado la carga y suministra la fecha y la hora estimadas de salida y la fecha estimada de llegada en el puerto de descarga o el punto de destino de entrega designado.
- ☐ Proporciona las copias finales de los documentos de envío requeridos con antelación a la llegada de la carga de modo que el equipo de logística y las partes relevantes puedan prepararse para el proceso de importación y el despacho aduanero con el ministerio o la autoridad gubernamental local.

Lista de verificación de seguimiento de carga

LISTA DE VERIFICACIÓN

Seguimiento de carga

El **Agente de Carga** y el **Agente de Aduana**:

- ☐ Rastrean la fecha estimada de llegada (ETA) de la carga e informan de manera urgente a CRS sobre cualesquiera eventos significativos (por ejemplo, huelgas, malas condiciones viales, etc.) que puedan ocasionar algún tipo de retraso.

Lista de verificación de seguimiento de la carga y transferencia de documentos

LISTA DE VERIFICACIÓN

Seguimiento de la carga y transferencia de documentos

El **Gerente de Logística** u **otros miembros del personal responsables del seguimiento de los documentos de embarque y del envío de la carga:**

- ☐ Prepara los pedidos o solicitudes de exención de derechos de aduana para su presentación al ministerio gubernamental pertinente.
- ☐ Examina todos los documentos para asegurarse de que estén en la condición apropiada y confirmar que se hayan recibido todos los documentos requeridos (herramienta recomendada: lista de verificación de documentación).
- ☐ Mantiene toda la documentación de embarque en un archivo de envíos con el objeto de rastrear toda la documentación relacionada con los envíos, y conserva todos los documentos durante el período de conservación especificado (consulte Política de Conservación de Registros).
- ☐ Se asegura de que todos los documentos requeridos se presenten a las partes correctas (por ejemplo, el Agente de Aduanas y de Embarque, Inspector, etc.) para facilitar la descarga y el despacho aduanero.
- ☐ Informa a las partes pertinentes si se encuentra demorada alguna documentación.
- ☐ Hace un seguimiento de los envíos con un libro mayor maestro de envíos basándose en información que incluye transportistas, nombres de buques, números de lista de empaque, números de órdenes de venta, tonelajes, lugares de entrega finales, etc.
- ☐ **En caso de que no estén disponibles las actualizaciones de estado semanales por parte del Agente de Aduanas y el Agente de Carga:** Pregunta en forma urgente acerca del estado del envío.

☐ **Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.**

Para los programas del USG, en el caso del transporte de substancias controladas, se requieren aprobaciones nacionales adicionales tales como el derecho de importación de substancias controladas. Para obtener más información, consulte el Anexo Médico.

En el caso de bienes GIK (por ejemplo, asistencia alimentaria del USG) o movimientos internacionales de inventario de CRS (por ejemplo, desde un almacén del UNHRD), el personal al que se haya asignado la figura de Responsable de LMIS de Global International Transport o el Responsable de LMIS de un programa de país realizará una transferencia entre organizaciones desde la IO externa en la que se originaron los bienes hasta la IO externa del programa de país de destino. **Toda la documentación de envío debe estar anexada a esta operación.** A partir de ahí, el Responsable de LMIS para el CP de destino hace un seguimiento de los movimientos dentro de la IO externa hasta que los bienes se transfieren a la IO interna. Para obtener más información sobre las transferencias de despacho y distribución, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Gestión de la Cadena de Suministro: Gestión de Inventario y las siguientes ayudas prácticas: Transferencia entre Organizaciones y Transferencia de Subinventarios.

Preparación para la llegada de la carga al puerto de destino

A medida que se acerca la hora estimada de llegada (ETA) de la carga, el equipo logístico del puerto de destino debe prepararse para la llegada de la carga.

Lista de verificación sobre la etapa previa a la llegada de la carga en el puerto de destino

LISTA DE VERIFICACIÓN

Lista de verificación sobre la etapa previa a la llegada de la carga en el puerto de destino

El Gerente de Logística:

- ☐ Se asegura de que se designe a un Agente Portuario de CRS para que esté presente en el puerto durante la llegada de la carga.
- ☐ Si no existen contratos vigentes con un Inspector: Trabaja con el personal de compras para contratar a un Inspector.
- ☐ Una vez que existe un contrato vigente con un Inspector: Ofrece detalles acerca de la hora estimada de llegada (ETA) y entrega una copia del conocimiento de embarque.
- ☐ Establece una reunión en las instancias previas a la llegada con las partes interesadas apropiadas (Agente Local del Transportista, Inspector de Envíos, Inspector de CRS, Agente de Aduanas, Agente Portuario de CRS y otros) para aclarar los roles y las responsabilidades.
- ☐ Confirma los nombres e información de contacto de los agentes y representantes que estarán en el puerto/terminal durante las operaciones de descarga.
- ☐ Cuando sea posible, trabaja con el Agente de Aduanas para finalizar la etapa previa al despacho aduanero.
- ☐ Confirma que todos los documentos requeridos han sido recibidos por el gobierno, las autoridades portuarias y los ministerios de acuerdo con los requisitos nacionales de importación.
- ☐ Se asegura de que se han asignado las responsabilidades de reconstitución y trabaja con el Inspector para asegurarse de que los materiales de reconstitución estén disponibles.
- ☐ En función del Incoterm, trabaja con el Agente de CRS para revisar la disponibilidad de atraque, equipos de descarga (por ejemplo, grúas), espacio de almacén portuario y mano de obra.
- ☐ Comunica al Gerente de Almacén la hora estimada de llegada (ETA) de los bienes para que el Gerente de Almacén pueda comenzar a preparar la instalación de almacenamiento para la próxima recepción.

LLEGADA

Para la asistencia alimentaria del USG, el Gerente de Logística debe confirmar la llegada del buque enviando el Formulario de Confirmación de Llegada (COA) a Transporte Internacional Global y LifeLink Logistics (el Agente de Carga en Estados Unidos). El Gerente de Logística también debe mantener informados a Transporte Internacional Global y LifeLink Logistics sobre cualquier pérdida ocurrida durante el proceso de descarga. Para obtener más información, consulte el Apéndice B: Transporte internacional para asistencia alimentaria del USG.

Atraque, inspección y descarga

Lista de verificación sobre llegada de envíos marítimos

LISTA DE VERIFICACIÓN

Llegada de envíos marítimos

Después de la llegada del buque a la terminal o puerto, el **Agente Portuario de CRS**:

- ☐ Informa al Gerente de Logística y se asegura de que el Agente de Aduana y el Inspector estén presentes para el proceso de atraque y descarga del buque.
- ☐ Observa el proceso de apertura de las bodegas de carga e inspecciona visualmente el cargamento.
- ☐ Confirma que haya suficientes camiones y equipos disponibles para la descarga.
- ☐ Monitorea el cargamento durante la descarga e inspección para protegerlo y evitar pérdidas.
- ☐ Supervisa al Inspector para garantizar el cumplimiento de las obligaciones contractuales (por ejemplo, reunir muestras de carga dañada, proveer materiales de reconstitución a los estibadores, observar todo el proceso de descarga, etc.).
- ☐ Se asegura de que los bienes básicos dañados/dudosos sean retirados inmediatamente del muelle y almacenados en un lugar apropiado.
- ☐ Se asegura de que se redacte una Carta de Protesta por carga que haya sufrido daños o pérdidas (**Nota:** en el caso de los bienes básicos alimentarios del USG pedidos mediante call forward, esto debe realizarse dentro de los tres días calendario).
- ☐ Verifica que se haya presentado al agente del transportista una Carta de Intención para presentar un reclamo por pérdidas/daños.

CONTINUACIÓN

Llegada de envíos marítimos

Tras completar la inspección de la carga, el **Gerente de Logística**:

- ☐ Notifica al Gerente de la Cadena de Suministro, Jefe de Operaciones, y el Representante de País si hubo algún problema durante el proceso de descarga y registra cualquier pérdida que se haya producido.

Importación y despacho de aduana

Las autoridades aduaneras son responsables de revisar toda la documentación para el transporte y el envío y de inspeccionar los bienes importados para asegurarse de que se ajusten a los controles de importación y de que se perciban todos los derechos. El Agente de Aduana designado por CRS colabora en la negociación con las autoridades aduaneras y en el examen de la carga.

Los bienes solo pueden retirarse del control aduanero previa autorización por escrito de la autoridad aduanera. Abajo se exponen las razones más comunes de los retrasos en la tramitación aduanera.

- Se necesita tiempo adicional para revisar la documentación presentada
- Se necesita tiempo adicional para obtener exenciones de derechos aduaneros de las autoridades gubernamentales competentes
- No se proporcionaron los documentos requeridos cuando se necesitaban
- Los bienes no se corresponden con lo que se indica en la documentación facilitada
- No se siguen los procedimientos aduaneros correctos

Los Gerentes de la Cadena de Suministro y los Gerentes de Logística deben comprender los requisitos aduaneros o los términos contractuales con los transportistas en cuanto a los plazos de descarga y devolución de los contenedores (por ejemplo, el número de días “libres”) para evitar los gastos por sobreestadía y por demora si la carga ha sido transportada en contenedor.

- Las compañías navieras aplican cargos por sobreestadía a los contenedores cuando la carga en contenedores no ha sido recogida a tiempo en el puerto o la terminal marítima.
- Los gastos de demora se aplican cuando los contenedores importados han sido recogidos del puerto o de la terminal marítima, pero el contenedor (vacío) no ha sido devuelto en el plazo previsto.

Transporte de bienes a destino

Una vez liberada la carga de la aduana, los bienes se transportan al punto de destino convenido según las condiciones contractuales con el proveedor (o las condiciones de envío para la ayuda alimentaria del USG). Si no se utiliza un conocimiento de embarque combinado, el Gerente de Logística puede ser responsable de supervisar el movimiento de la carga desde el puerto hasta un almacén de CRS (para obtener más información, consulte el capítulo Transporte nacional). De lo contrario, el proveedor es responsable de trasladar la carga a un lugar designado por CRS fuera del puerto, como por ejemplo un almacén de CRS.

En el caso de los bienes para la asistencia alimentaria del USG con conocimiento de embarque combinado, se requiere una inspección de entrega para recibir el reembolso por la inspección de descarga. Para obtener más información, consulte el Apéndice B: Transporte internacional para asistencia alimentaria del USG.

Para obtener más información sobre la recepción e inspección de la carga en una instalación de almacenamiento de CRS, consulte el capítulo Recepción.

Presentación de reclamos por pérdidas durante el transporte

Siempre que se determine que un tercero (por ejemplo, un transportista) es responsable de las pérdidas mientras los bienes están en su poder, será responsable del reembolso de los gastos de la pérdida.

Si CRS no presenta y tramita con prontitud un reclamo por pérdida razonable y legítimo contra un tercero responsable, CRS podrá ser considerado responsable por el donante por el valor total de los bienes perdidos y su transporte.

Lista de verificación sobre presentación de reclamos por pérdidas durante el transporte

LISTA DE VERIFICACIÓN

Presentación de reclamos por pérdidas durante el transporte

Cuando se determine que un tercero prestador de servicios es responsable de las pérdidas sufridas mientras los bienes de CRS estaban en posesión de dicho tercero, **el Gerente de la Cadena de Suministro o el Jefe de Operaciones**:

☐ Presenta una carta de reclamo a la parte responsable.

La carta de reclamo debe contener uno de los siguientes elementos:

1) declaración de la intención de CRS de deducir el valor de la pérdida de la factura de dicha parte;

2) solicitud de pago en efectivo por dicha parte por el valor total de la pérdida; o

3) solicitud de reposición de los bienes por dicha parte por otros de igual valor o cantidad.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Para obtener orientación sobre los reclamos por pérdidas de productos alimentarios del USG ocurridas durante el transporte marítimo o terrestre, consulte el Apéndice B: Transporte internacional para asistencia alimentaria del USG.

Monitoreo del rendimiento de los prestadores de servicios

La revisión y el análisis de los datos de terceros prestadores de servicios en las operaciones de transporte internacional de CRS pueden proporcionar información útil sobre el rendimiento, como por ejemplo si los bienes llegan a tiempo y en su totalidad. Para obtener más información sobre las métricas para los KPI de la cadena de suministro, consulte el capítulo Monitoreo.

Lista de verificación sobre monitoreo del rendimiento de los prestadores de servicios

LISTAS DE VERIFICACIÓN

Monitoreo del rendimiento de los prestadores de servicios

El Gerente de Logística:

- ☐ Documenta cualquier problema que se produzca durante las operaciones de transporte y comparte los informes de "lecciones aprendidas" con todas las partes implicadas para mitigar futuras incidencias.
- ☐ Revisa todos los informes de inspección y realiza un seguimiento con el Inspector ante cualquier inquietud o comentario sobre los resultados del informe.

ETAPA POSTERIOR A LA LLEGADA

Pago al transportista

El pago al transportista depende de las condiciones del acuerdo con el donante y de cualquier acuerdo celebrado con el proveedor. El Gerente de Logística envía las facturas a diferentes entidades para su tramitación y pago, dependiendo de si el envío implica ayuda alimentaria del USG.

- Para los envíos que no implican ayuda alimentaria del USG, las facturas se envían a Finanzas.
- En los casos de envíos de asistencia alimentaria del USG, las facturas se envían al Agente de Carga en Estados Unidos.

Para los cargamentos de ayuda alimentaria del USG, los fondos para el flete se desembolsan a los transportistas a plazos. El programa de país, Transporte Internacional Global, Finanzas Globales y LifeLink Logistics (el Agente de Carga en Estados Unidos) desempeñan un papel en la gestión y el desembolso de estos fondos de flete.

Para obtener más información, consulte el Apéndice B: Transporte internacional para asistencia alimentaria del USG.

Lista de verificación de pago al transportista

LISTA DE VERIFICACIÓN

Pago al transportista

Para evitar el pago de trabajos facturados por los proveedores de servicios que no se correspondan con los servicios adquiridos en virtud del contrato, los **equipos de adquisiciones y finanzas** deben:

- ☐ Trabajar conjuntamente para garantizar un proceso formal de revisión minuciosa de las facturas en relación con los términos y condiciones de los contratos correspondientes.
- ☐ Seguir el proceso de facturación y pago del programa de país para pagar a los prestadores de servicios de transporte.

Si las pérdidas se producen durante el tránsito, el **Gerente de Logística**:

- ☐ Completa un Informe de Siniestros y Formulario de Reclamos y lo envía al Gerente de la Cadena de Suministro para su aprobación.

Una vez aprobado el Informe de Siniestros y Formulario de Reclamos, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Envía el formulario al equipo de finanzas antes de que se efectúe el pago, explicando por qué no se liberaron todos los fondos al proveedor (si el proveedor es el responsable de las pérdidas que se produjeron).
- ☐ Envía una carta de reclamo al agente del transportista que incluye: (a) la declaración de la intención de CRS de deducir el valor de la pérdida de la factura de la parte; o (b) una solicitud de pago en efectivo por el valor total de la pérdida.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Triple correspondencia

Insight exige una triple correspondencia para los servicios antes de poder pagar al proveedor. El sistema realizará automáticamente esta correspondencia entre la PO, el recibo y la factura.

Es responsabilidad del Preparador recibir los servicios en el sistema una vez que el Solicitante le informa que el servicio se ha realizado según las especificaciones del acuerdo. La documentación que confirma la recepción de los servicios (Nota de Recepción de Servicios, correo electrónico de confirmación del Solicitante, etc.) debe adjuntarse al recibo.

Foto de Lane Hartill

Capítulo 8: Recepción

8. RECEPCIÓN

Propósito

Este capítulo permite al personal administrativo y de almacén prepararse para recibir bienes y para su descarga, inspección y guardado. Los procesos de este capítulo se aplican a todos los artículos que llegan a un almacén de oficina o depósito y a todos los servicios recibidos.

8.1 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CRS

- Política de CRS sobre Contabilidad de Activos de Inventario (FIN-POL-INV-025-01E)
- Política y Procedimiento de Activos Fijos (POL/PRO-FIN-FAS-013)
- Política de Documentación Financiera (POL-FIN-DOC-008)
- Política y Procedimientos para Operaciones en Especie
- Política de Gestión de Registros de la Cadena de Suministro

LINEAMIENTOS DE CRS

- Portal de Usuarios de CAT
- Manual para Operaciones en Campo de Emergencia (EFOM)

Guía Insight para la cadena de suministro

Guía de Referencia sobre Gestión de Inventario
Guía de Referencia sobre Compras
Ayuda Práctica sobre Recepción de Alias de Cuenta (para recibir bienes GIK)
Ayuda Práctica sobre Emisión de Alias de Cuenta (para pérdidas)
Toma en Préstamo y Devolución (para recibir bienes prestados por un tercero)
Préstamo y Devolución Parte 2 (para devoluciones de bienes prestados a un tercero)
Ayuda Práctica sobre Recepción de Servicios
Ayuda Práctica sobre Recepción de Bienes
Ayuda Práctica sobre Devolución de Bienes al Proveedor
Ayuda Práctica sobre Transferencia de Subinventarios (para el guardado de bienes GIK)

POLÍTICAS Y REGLAMENTACIONES PARA DONANTES

- 7 CFR 1590 – USDA McGovern-Dole LRP Program (Programa McGovern-Dole de LRP del USDA)
- 7 CFR 1599 – USDA McGovern-Dole Intl FFE Program (Programa internacional McGovern-Dole de FFE)
- 22 CFR 211 USAID (Regulation 211) – Transfer of Food Commodities for Food Use in Disaster Relief, Economic Development and Other Assistance (Transferencia de alimentos básicos para uso alimentario en casos de catástrofe, desarrollo económico y otra asistencia de la USAID)

LINEAMIENTOS PARA DONANTES Y DE OTRO TIPO

- Certificación en Logística Humanitaria (CHL) Unidad 2 – Almacenamiento e Inventario
- USAID|DELIVER – Manual de Logística: Guía Práctica para la Gestión de Cadenas de Suministro de Productos Médicos
- Para salud:
  - USAID|DELIVER, WHO – Directrices para el Almacenamiento de Medicamentos Esenciales y Otros Productos Médicos Básicos
  - WHO – Sistema Modelo de Aseguramiento de Calidad para Agencias de Adquisición
  - WHO – Gestión Segura de Desechos de Actividades Médicas
  - WHO – Anexo 9: Guía de Buenas Prácticas de Almacenamiento de Productos Farmacéuticos
  - WHO – Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución (documento de trabajo)

8.2 RESUMEN

Los bienes que llegan a un almacén u oficina son sometidos a una inspección oficial y son registrados como recibidos, y luego se almacenan. Todas las actividades de recepción deben cumplir con las políticas y procedimientos aplicables de CRS, las reglamentaciones de los donantes y los requisitos nacionales/locales.

Antes de guardar los bienes en almacenamiento, el personal de CRS debe asegurarse de que la cantidad, calidad y condición de todos los bienes comprados o donados cumplan con los requisitos y especificaciones establecidos en los documentos de compra y envío. CRS asume **total responsabilidad** por los bienes recibidos hasta que sean entregados a los participantes de los programa, al personal de CRS o a socios.

D-GOODS Y ND-GOODS

Todos los bienes **comprados y donados** se clasifican como D-goods o ND-goods. La figura abajo resume las diferencias entre estos dos tipos de bienes.

Bienes para distribución

- **Se distribuyen a nivel externo** a participantes del programa, ya sea directamente o mediante socios
- Se registran y **siguen como activos** en las cuentas de valoración de inventario
- Los gastos se cargan **al distribuirse o al despacharse** (cuando los recibe un socio)

Bienes no distribuibles

- **Son usados a nivel interno** por personal de CRS o de un socio
- Se registran y **siguen como inventario** en las cuentas de operaciones de almacén
- Se cargan los gastos **al recibirlos**

8.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES

En la tabla abajo se detallan las funciones y actividades de seis roles que intervienen en los procesos de preparación para recibir bienes; recepción, inspección y guardado de bienes; y devolución de bienes al proveedor.

Para mantener la separación de funciones y evitar conflictos de intereses, el personal de compras **no** debe recibir, inspeccionar ni guardar bienes (puede ser consultado durante los procesos de recepción, inspección y guardado, pero no debe participar en ellos).

Si las condiciones locales hacen que la separación de funciones sea más difícil de mantener (por ejemplo, si el personal tiene responsabilidades administrativas y de compras), debe haber una supervisión adicional u otras medidas de mitigación para mantener una rendición de cuentas adecuada.

Para obtener más información sobre los roles del personal de CRS indicados a continuación, consulte el capítulo Roles y responsabilidades.

RECEPCIÓN DE BIENES

Función/Actividad	Gerente de la Cadena de Suministro	Gerente de Almacén*	Responsable de Almacén**	Gerente de Logística	Equipo de Compras	Solicitante	Experto en la Materia
Aprueba e informa al personal de recepción de la PO/transferencia de inventario y el envío (por ejemplo, la Lista de Empaque), para que puedan prepararse para la próxima recepción	A	R / I (aprobación de transferencia)	I		R (aprobación de PO)		
Informa al inspector y a otras partes interesadas de la próxima recepción	A	I		R	C		
Prepara la documentación de recepción (por ejemplo, GRN, tarjeta de contenedor y planillas de conteo)		A	R				
Limpia y prepara las zonas de recepción y almacenamiento y se asegura de que el equipo esté listo		A	R				
Organiza la contratación de jornaleros (según sea necesario)	A	R			C		
Observa la apertura y descarga del contenedor/vehículo	A	R					
Verifica los bienes recibidos comparándolos con la Lista de Empaque y la PO/orden de transferencia	A	R	C	I	C	C	
Inspecciona visualmente los bienes a medida que se trasladan a la zona de recepción, comprobando su calidad y conformidad con las especificaciones ☐ Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.		A	R		C	C o R	R o C
Selecciona unidades aleatoriamente para inspección adicional (por ejemplo, pesado)		A	R				
Pone en cuarentena los bienes si es necesario realizar muestreos y pruebas antes de su guardado o si se detectan bienes de baja calidad, dañados o no conformes		A	R	I	C	I	
Completa y presenta la documentación de recepción (GRN, Informe de Inspección, Informe de Reacondicionamiento)	A, C (aprobación)	R	C	I	I	I	
Guarda los bienes según FEFO o FIFO y actualiza las tarjetas de contenedor y los registros de inventario		A	R				

Función/Actividad	Gerente de la Cadena de Suministro	Gerente de Almacén*	Responsable de Almacén**	Gerente de Logística	Equipo de Compras	Solicitante	Experto en la Materia
Inicia las devoluciones al proveedor para su reembolso o sustitución (según sea necesario, dependiendo de las condiciones acordadas con el proveedor)	A	C	C	I	R	I	

R=Responsable; **A**=Aprobador; **C**=Consultado; **I**=Informado

* El **Gerente Administrativo** tiene un rol similar al del **Gerente de Almacén** para los artículos almacenados en la sala de almacenamiento de una oficina. Las referencias al Gerente de Almacén en todas las RACI y listas de verificación a lo largo de este capítulo también pueden referirse al Gerente Administrativo.

Cuando se transfieren bienes entre almacenes, el Gerente de Almacén del almacén de origen envía la notificación de aprobación al Gerente de Almacén del almacén de destino.

****Los Responsables Administrativos o Asistentes Administrativos** tienen un rol similar al del **Responsable de Almacén** para los artículos almacenados en la sala de almacenamiento de una oficina. Las referencias al Responsable de Almacén en todas las matrices RACI y listas de verificación a lo largo de este capítulo también pueden referirse a los Responsables Administrativos o a los Asistentes Administrativos.

¿Quién es el "consultado" o "responsable" de la inspección de bienes?

Lo ideal es que el Solicitante sea el responsable de realizar la inspección inicial de los bienes para confirmar que cumplen todos los requisitos de calidad y las especificaciones del producto. En caso contrario, un Experto en la Materia puede realizar la inspección y consultar con el Solicitante.

Abajo se ofrecen ejemplos de casos en los que un Experto en la Materia sería responsable de realizar una inspección en lugar del Solicitante.

- Un Asesor Técnico de un proyecto contra la malaria inspeccionaría los chalecos para una campaña de distribución de mosquiteros.
- El personal de IT verificaría el correcto funcionamiento de las computadoras portátiles.

Función/Actividad	Gerente de la Cadena de Suministro	Gerente Administrativo*	Custodio de Activos de CVA**	Gerente de Logística	Equipo de Compras	Solicitante (por ejemplo, Gerente de Proyecto o Responsable de Proyecto)
Aprueba e informa al personal de recepción de la PO/transferencia de inventario y el envío (por ejemplo, la Lista de Empaque), para que puedan prepararse para la próxima recepción		A	R / I (aprobación de transferencia)	C	R	I
Prepara la documentación de recepción (por ejemplo, GRN, tarjeta de contenedor y planillas de conteo)		A	R			
Prepara las zonas de recepción y de existencias para la próxima recepción		A	R			
Verifica los activos de CVA recibidos comparándolos con la Lista de Empaque y la PO/orden de transferencia		A	R			C
Inspecciona visualmente los bienes a medida que se trasladan a la zona de almacenamiento, verificando su calidad y conformidad con las especificaciones ☐ Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.		A	R			R (inspección inicial)
Completa y presenta la documentación de recepción (GRN, Informe de Inspección)	C (aprobación)	A	R		I	I
Guarda los bienes siguiendo las directrices de inventario de CVA y actualiza las tarjetas de contenedor y los registros de inventario		A	R			I

R=Responsable; **A**=Aprobador; **C**=Consultado; **I**=Informado

* El **Gerente Administrativo** tiene un rol similar al del **Gerente de Almacén** para los artículos almacenados en la sala de almacenamiento de una oficina. Las referencias al Gerente de Almacén en todas las RACI y listas de verificación a lo largo de este capítulo también pueden referirse al Gerente Administrativo.

Cuando se transfieren activos de CVA entre almacenes, el Custodio de Activos de CVA de la oficina de origen envía la notificación de aprobación al Custodio de Activos de CVA de la oficina de destino.

Un **Responsable Administrativo o Asistente Administrativo puede ser designado como **Custodio de Activos de CVA** para administrar los activos de CVA que se adquieren para la programación de CVA y se almacenan en la sala de almacenamiento de una oficina.

RECEPCIÓN DE ACTIVOS DE CVA

¿Quién es "responsable" de inspeccionar los activos de CVA?

Lo ideal es que el Solicitante sea el responsable de realizar la **inspección inicial** de los activos de CVA para confirmar que cumplen las especificaciones.

En el caso de los activos de CVA, el Solicitante suele ser el Gerente de Proyecto o el Responsable de Proyecto de la actividad de CVA.

8.4 PROCESOS

El personal de almacén y los jornaleros a los que se asigne una función en las actividades de recepción deben tener acceso al equipo de protección personal (PPE) mínimo que se indica en la figura abajo.

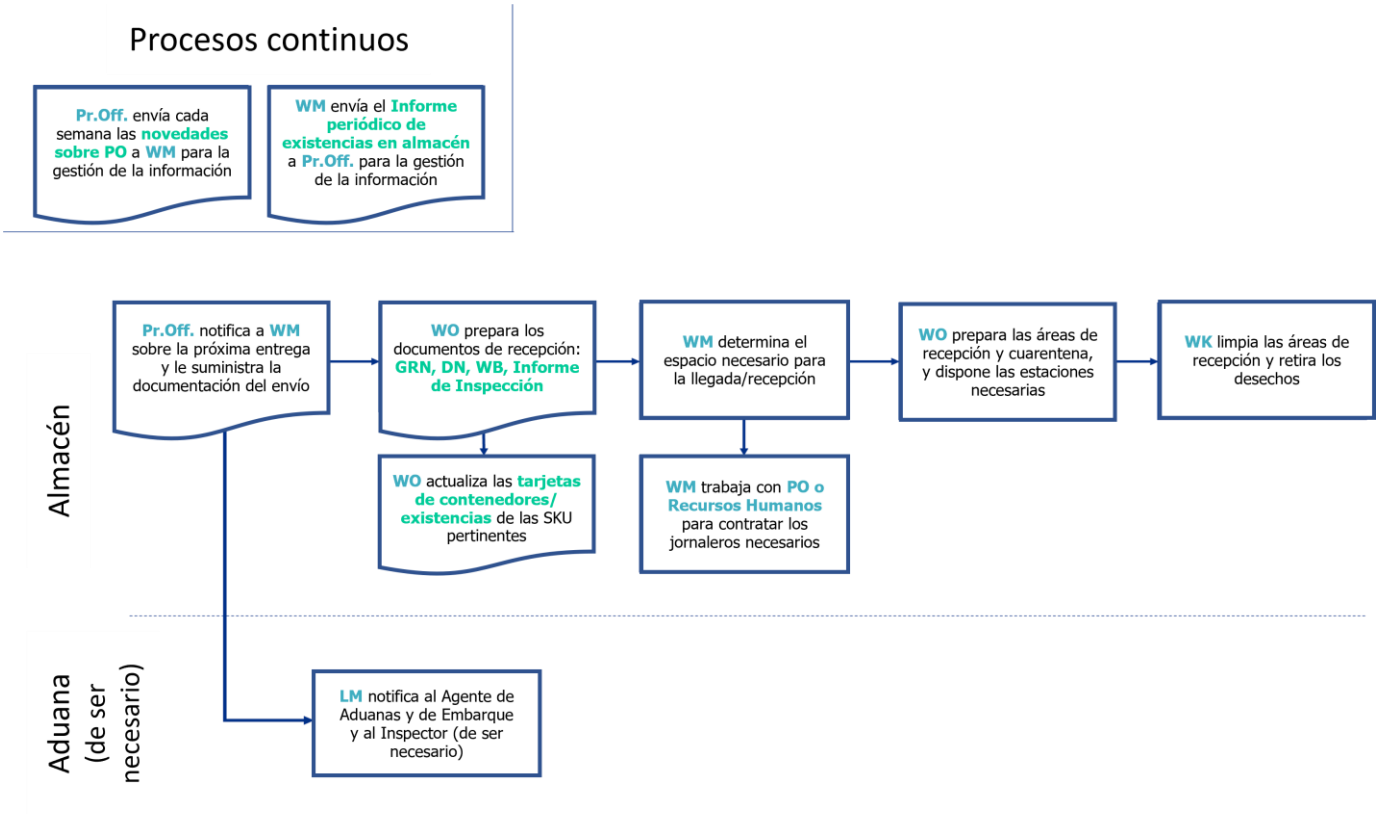
Equipamiento de protección personal recomendado para recibir, inspeccionar y guardar bienes

Calzado cerrado con punta reforzada

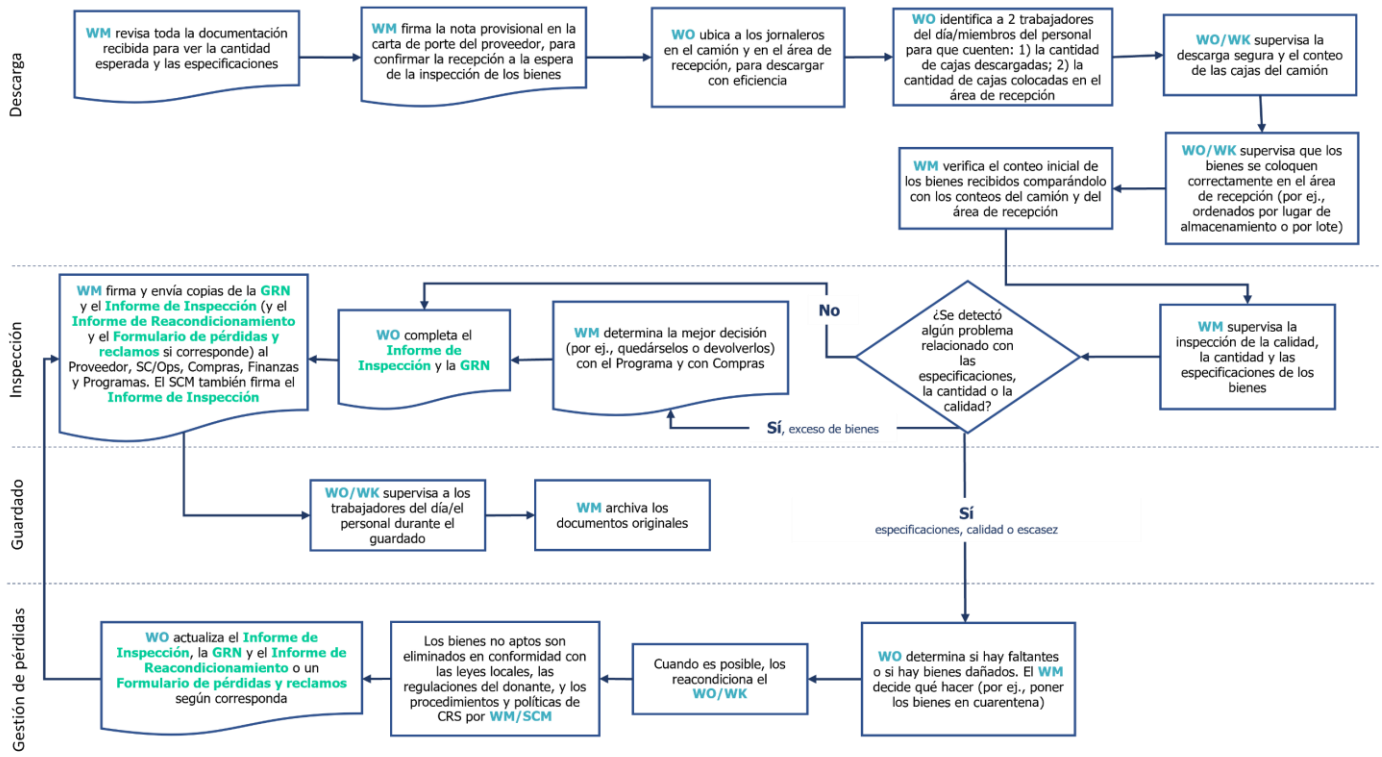
Guantes reforzados (cuero), en especial para manipular artículos de superficie áspera o bordes puntiagudos

Gafas y máscara antipolvo o antigás para manipular artículos que puedan afectar la vista o la respiración (por ej., harinas, madera, cemento, arena, paquetes de insecticida o cloro)

La figura abajo muestra los **procesos de recepción en curso** para el personal de la cadena de suministro (para ver los títulos y responsabilidades completos de los roles abreviados en esta figura, consulte el capítulo Roles y responsabilidades).



La figura abajo muestra **la secuencia de procesos que constituyen las actividades de recepción** en el almacén (para ver los títulos y responsabilidades completos de los roles abreviados en esta figura, consulte el capítulo Roles y responsabilidades).



PREPARACIÓN PARA RECIBIR BIENES

Los procesos que se describen abajo en esta sección pueden avanzar más rápidamente en contextos de emergencia. Por ejemplo, un equipo puede adquirir bienes un día, recibirlos al día siguiente y prepararse para distribuirlos en los días o semanas siguientes.

Entrega y preparación de documentos

Lista de verificación de entrega y preparación de documentos para la recepción de pedidos

LISTA DE VERIFICACIÓN

Entrega y preparación de documentos para la recepción de pedidos

Antes de la llegada prevista de los pedidos (al menos un mes para las compras internacionales y una semana para las compras locales o movimientos internos), el **Oficial de Compras** (para bienes comprados), el **Responsable de Logística** (para artículos en donación o movimientos internos), **o el Responsable de LMIS** (para bienes enviados directamente a un socio o devueltos por éste):

- ☐ Proporciona la siguiente documentación al Gerente de Almacén:
  - ☐ PO, con especificaciones detalladas adjuntas (para bienes comprados).
  - ☐ Órdenes de transferencia de inventario, también llamadas órdenes de despacho (para movimientos internos).
  - ☐ Documentos de envío (por ejemplo, Lista de Empaque, cartas de porte, conocimientos de embarque, listas de camiones, etc.).
  - ☐ Documentos de garantía de calidad (por ejemplo, certificado fitosanitario (alimentos), Certificado de Medicamentos Controlados a la Importación (medicamentos), informe histórico de la cadena de frío (productos farmacéuticos), etc.).
  - ☐ Nota de Entrega (DN) (para bienes tomados en préstamo que devuelve un socio).
  - ☐ Informe de Valoración (para bienes prestados que se devuelven a un socio).

Para las entregas internacionales entrantes, el **equipo de Compras**:

- ☐ Envía los documentos de envío pertinentes al Agente de Aduanas y solicita las exenciones fiscales aplicables.

Para las entregas entrantes de bienes adquiridos o donados internacionalmente, el **Agente de Aduanas y de Embarque** puede:

- ☐ Comunicarse directamente con el Gerente de Almacén para coordinar el despacho y la recepción de los bienes entrantes en el almacén u oficina.

Si no se ha contratado a un Agente de Aduanas y de Embarque, el **Gerente de Logística**:

- ☐ Trabaja con el equipo de compras para identificar y contratar a un agente.

Si un donante requiere un inspector y no existe un contrato con un inspector, **el Gerente de Almacén o el Gerente de Logística**:

- ☐ Coordina con el equipo de compras para identificar y contratar a un inspector, comenzando varias semanas antes de la llegada del envío.

Después de recibir la información de contacto del proveedor en la PO, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Coordina la entrega directamente con el proveedor e informa al equipo de compras de cualquier problema o demora en la entrega.
- ☐ **Para determinados tipos de bienes, como productos farmacéuticos y otros productos especializados:** Coordina con inspectores o expertos técnicos especializados y miembros del personal del departamento solicitante para que estén presentes para garantizar la calidad cuando llegue el pedido.

El día anterior a la llegada de un pedido, el **Responsable de Almacén**, con la ayuda del **Encargado de Almacén**:

- ☐ Prepara los siguientes documentos de recepción:
  - ☐ Nota de Recepción de Bienes (GRN).
  - ☐ Planilla de Conteo.
  - ☐ Informe de Inspección.
  - ☐ Informe de Reacondicionamiento.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Preparación para recibir pedidos en Insight

Antes de que lleguen los pedidos entrantes, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Realiza un seguimiento de los pedidos abiertos en Insight, incluyendo las fechas de entrega estimadas y todos los anexos y números de referencia relacionados.
- ☐ Se comunica periódicamente con el personal de logística, compras, almacén y programación sobre la hora de llegada de los pedidos entrantes.

Para las transferencias internas de inventario, el **Gerente de Almacén del almacén de origen**:

- ☐ Realiza una transferencia entre organizaciones al almacén receptor y adjunta la orden de transferencia y los documentos de envío pertinentes.
- ☐ Informa al Gerente de Almacén del almacén receptor de la próxima llegada de los bienes transferidos.

Preparación de logística y almacenamiento

Lista de verificación de preparación de almacenamiento y logística

LISTA DE VERIFICACIÓN

Preparación de almacenamiento y logística

Antes de que lleguen los pedidos entrantes, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Revisa la PO con el equipo de almacén y planifica la capacidad de almacenamiento y cualquier requisito especial necesario para la recepción, inspección y almacenamiento del pedido entrante.
- ☐ Planifica con el equipo de logística la llegada de camiones para evitar atascos en el complejo del almacén y facilitar una descarga más eficaz de los bienes.
- ☐ Identifica la mano de obra y el equipo necesarios para descargar el pedido entrante.
- ☐ **Si se necesitan jornaleros:** Trabaja con el equipo de compras para organizar la disponibilidad de jornaleros.

Para obtener más información sobre la planificación del espacio de almacenamiento, consulte el capítulo Puesta en marcha.

Para obtener más información sobre la planificación de las necesidades de mano de obra y equipos, consulte Planificación de Necesidades de Recursos en el Material Didáctico de la Certificación en Logística Humanitaria – Unidad 2.

A medida que se acerca la fecha de llegada de los pedidos entrantes, el **Responsable de Almacén**, con la ayuda del **Encargado de Almacén**:

- ☐ Despeja las áreas de recepción y cuarentena.
- ☐ Se asegura de que haya un suministro de materiales (por ejemplo, bidones, bolsas vacías, marcadores, cajas de cartón) y equipos (por ejemplo, balanza, embudo para líquidos) disponibles para las actividades de aseguramiento de calidad y reacondicionamiento.
- ☐ Prepara los espacios de almacenamiento y deja espacio disponible en palés, estantes, contenedores, etc.

☐ **Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.**

Preparación para recibir activos de CVA

Antes de la llegada de los activos de CVA al almacén u oficina donde se almacenarán, el **personal administrativo**:

- ☐ Coordina con el proveedor o con el equipo de logística el plazo de entrega de los activos de CVA.
- ☐ Habilita espacio en el almacén u otro lugar designado para recibir, inspeccionar y guardar los activos de CVA (deben guardarse en un lugar seguro que pueda cerrarse con llave y cuyo acceso pueda limitarse).
- ☐ Prepara los documentos de recepción.

RECEPCIÓN E INSPECCIÓN DE BIENES

Esta sección cubre las actividades de llegada, descarga e inspección de envíos que tienen lugar cuando los pedidos entrantes llegan a un lugar de almacenamiento (por ejemplo, un almacén o una oficina).

Para obtener información sobre las actividades de llegada, descarga e inspección de envíos que tienen lugar cuando los envíos llegan a un puerto marítimo, consulte el capítulo Transporte internacional.

Para obtener información detallada sobre la recepción de bienes en Insight, consulte la Ayuda Práctica sobre Recepción de Bienes.

Inspección de la recepción de productos alimentarios del USG

La Oficina de Ayuda Humanitaria de la USAID y el USDA exigen una inspección de entrega cuando los bienes llegan a una instalación de almacenamiento de CRS. También exigen una inspección de descarga cuando los bienes llegan al puerto de descarga. Para ambas entidades, solo se reembolsa el costo de una inspección de descarga si la inspección de entrega se presenta conjuntamente.

El **Gerente de Logística** es responsable de contratar a un inspector y de comunicar la llegada de los buques al puerto y la llegada de los camiones al almacén.

Para obtener más información sobre cómo contratar este servicio, consulte los capítulos Puesta en marcha y Compras.

Llegada de bienes

Lista de verificación de recepción e inspección – llegada de bienes

LISTA DE VERIFICACIÓN

Recepción e inspección – llegada de bienes

El día que llega un pedido, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Asegura todos los puntos de entrada y salida de la zona de recepción.
- ☐ Se asegura de que las personas no autorizadas no puedan entrar en la zona de recepción.
- ☐ Se asegura de que solo las personas con un rol asignado estén presentes en la zona de recepción y que lleven una Tarjeta de Identificación de Personal de CRS u otra prenda identificable.

Una vez que llega un pedido, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ **Para bienes en contenedores:** Rompe el precinto del contenedor delante del transportista, el agente de aduanas (si está presente), el inspector (si está presente) y otras partes interesadas (como empleados del ministerio o representantes del donante).
  - ☐ **Si el precinto ya está roto:** Interrumpe todas las operaciones de recepción e informa inmediatamente al proveedor y a las autoridades nacionales (de acuerdo con la normativa nacional y las reglamentaciones del donante).
- ☐ Sella la carta de porte con las siguientes palabras **antes** de firmarla: *"Bienes recibidos según condiciones del comprador. Recepción definitiva pendiente de inspección de los bienes".*
- ☐ **Si el conductor no puede esperar a la inspección:** Envía la carta de porte contrafirmada directamente al Proveedor.
- ☐ **Para los bienes comprados:** Informa al equipo de compras de la llegada del envío y se comunica según sea necesario con el proveedor sobre el envío o la entrega.
- ☐ **Cuando sea posible:** Revisa los datos sobre las condiciones de transporte (por ejemplo, temperatura, humedad relativa, etc.) mientras el envío estaba en tránsito.

Descarga de bienes

Abajo se indican las mejores prácticas para la descarga de bienes de los camiones y su traslado a la zona de recepción.

- Para facilitar el conteo y garantizar el control de calidad de la carga, un miembro del personal del almacén debe situarse junto al camión y otro en la zona de recepción. Los jornaleros deben mover los bienes de los camiones a la zona de recepción.
- En el caso de los envíos con varios lotes o etiquetas codificadas, a medida que se descarga cada paquete del camión, un jornalero designado deberá decir en voz alta el número del paquete (según la Lista de Empaque o de forma secuencial) y el Responsable de Almacén o el Encargado de Almacén deberán marcar el número en la Planilla de Conteo.
- En la zona de recepción, los jornaleros deben organizar los paquetes según el lugar de guardado (por ejemplo, por lote o por contenedor) para facilitar su guardado.

Lista de verificación de recepción e inspección – descarga de bienes

LISTA DE VERIFICACIÓN

Recepción e inspección – descarga de bienes

Durante el proceso de descarga, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Pone a disposición del personal y de los jornaleros (si se contratan) equipos de protección individual (PPE) y se asegura de que se utilicen de forma eficaz.
- ☐ Monitorea la seguridad del personal y de los jornaleros y, si es necesario, capacita a los jornaleros en técnicas de manipulación de paquetes para reducir esfuerzos y lesiones.
- ☐ Supervisa el uso adecuado de los equipos.
- ☐ Comunica al Gerente de la Cadena de Suministro, a Compras y al solicitante cualquier variación en la cantidad y otros problemas detectados durante la recepción.

Después de romper el precinto del contenedor y acusar recibo de los bienes, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Organiza a los jornaleros para que descarguen los bienes de los camiones y los depositen en la zona de recepción designada.
- ☐ Con el apoyo del **Encargado de Almacén** y los **jornaleros**: Inspecciona visualmente todos los bienes durante el proceso de descarga y comprueba el estado y la calidad de los bultos (por ejemplo, fugas, daños en los paquetes) y otras características identificables (por ejemplo, embalaje, etiquetado, números de lote y de serie y fechas de vencimiento).
  - ☐ Los jornaleros deben poner en cuarentena los paquetes sospechosos (abiertos/adulterados, dañados, deteriorados, vencidos, obsoletos o no conformes por cualquier otro motivo (para obtener una orientación más detallada sobre la puesta en cuarentena, el reacondicionamiento y la gestión de pérdidas de bienes, consulte el capítulo Gestión de almacén e inventario).
- ☐ Toma fotografías de las operaciones de recepción, especialmente de los paquetes claramente dañados o sospechosos, para adjuntarlas a la Nota de Recepción de Bienes y a los informes de inspección.

Una vez que los bienes se han contado e inspeccionado visualmente durante la descarga y se han colocado en la zona de recepción, **el Gerente de Almacén o el Responsable de Almacén**:

- ☐ Comprueba que las planillas de conteo coinciden con la carta de porte del proveedor, la Lista de Empaque y la PO.

Si faltan bienes, se han puesto en cuarentena o no se han pedido, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Lo anota en la carta de porte y en la Nota de recepción de bienes (GRN) (si se utiliza).

Tratamiento de las diferencias de cantidad detectadas durante la recepción

Para determinar si existe una verdadera falta de bienes, el Gerente de Almacén debe hacer un seguimiento de las cantidades recibidas de cada camión comparándolas con la carta de porte y esperar la entrega completa de todos los camiones. En muchos casos, el conteo de un camión puede indicar una descarga con falta, pero otro camión en tránsito puede estar transportando un exceso de bienes. En otros casos, puede haber diferencias entre las cartas de porte y los documentos de despacho.

Si hay discrepancias en las cantidades, el Gerente de Almacén anota la cantidad real recibida e inicia el proceso de reclamación.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Verificación de la cantidad de productos médicos recibidos

Además de cotejar las planillas de conteo con la carta de porte, la lista de empaque y la PO, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Trabaja con expertos técnicos para revisar los Certificados de Análisis, que certifican que el fabricante ha cumplido con el control de calidad.

Para obtener orientación detallada sobre la recepción de productos médicos, consulte el Anexo Médico.

Registro de recepción de bienes en Insight

En la siguiente figura se indican los roles responsables de registrar las distintas operaciones de **recepción** en Insight para los diferentes tipos de bienes.

	Bienes comprados	GIK iniciados por Transporte Internacional Global	GIK recibidos directamente en el almacén de CRS	Bienes tomados en préstamo	Bienes recibidos directamente por socio
Personas responsables	Gerente de Almacén (o Gerente Administrativo), Responsable de Almacén (o Asistente Administrativo)	Responsable de LMIS	Gerente de Almacén (o Gerente Administrativo), Asistente Administrativo		Responsable de LMIS
Tipo de operación	Partidas recibidas	Transferencia de subinventario del localizador de puerto al subinventario de recepción	Recepción de Alias de Cuenta en el subinventario de Recepción		Partidas recibidas en el subinventario Recepción de la IO externa (bienes comprados) o Recepción de Alias de Cuenta en el Subinventario de Socio (bienes donados)

Todos los documentos de envío y recepción incluidos en la Política de Gestión de Registros de la Cadena de Suministro deben adjuntarse a la operación de recepción correspondiente en Insight.

Para obtener más información sobre la recepción de bienes y servicios en Insight, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Gestión de Inventario.

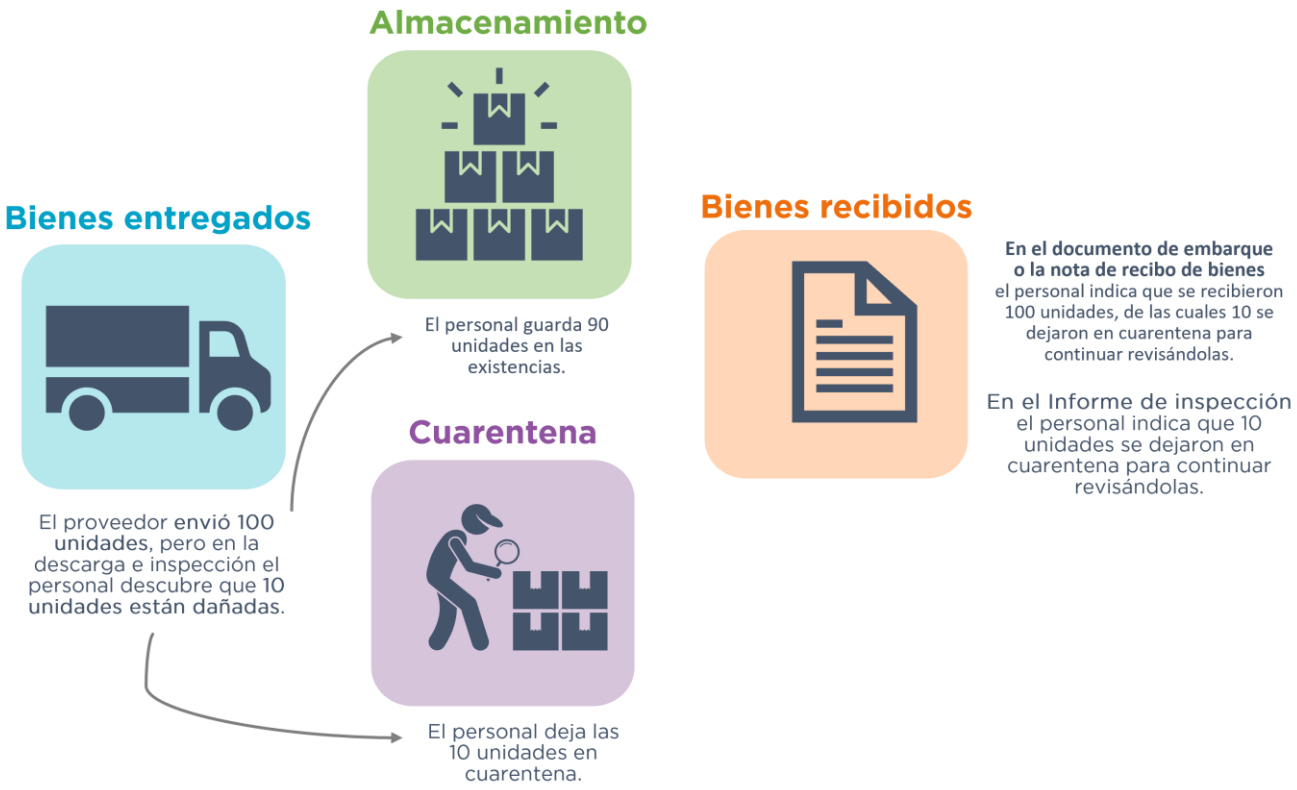
Como se muestra en el ejemplo abajo, el personal de almacén debe recibir en existencias **solo** los artículos que sean aceptables para su distribución o uso. CRS debe acusar recibo de cada envío de bienes, incluso si un envío presenta alguno de los siguientes problemas.

- Variaciones en la cantidad (exceso o falta de artículos).
- Contenedores o paquetes dañados o sospechosos que han sido puestos en cuarentena para una inspección posterior (bienes en cuarentena).
- Bienes pedidos pero no recibidos (bienes faltantes).
- Bienes recibidos pero no pedidos (bienes en exceso).

Para los envíos con cualquiera de estos problemas, se guardan en almacenamiento los bienes aceptables para su distribución o uso, y **se ponen en cuarentena los bienes dañados/sospechosos/en exceso**.

La figura abajo ilustra el flujo de bienes aceptables hacia el almacén y el flujo de bienes dañados/sospechosos/en exceso hacia cuarentena para un envío hipotético que contiene bienes dañados, sospechosos o en exceso. La figura también muestra el modo en que los bienes en cuarentena se anotan en la carta de porte o la Nota de Recepción de Bienes (GRN) y en el Informe de Inspección.

Ilustración: Recepción de un envío con bienes dañados, bienes sospechosos o exceso de bienes



Para obtener más información sobre el tratamiento de las desviaciones y discrepancias en las cantidades, consulte la sección Gestión de excesos y faltantes de bienes de este capítulo.

Inspección de bienes

Todos los bienes recibidos están sujetos a inspección, como se muestra en la figura abajo. Un experto técnico debe estar presente para la inspección de los bienes que requieran conocimientos técnicos especializados para garantizar que el producto cumple las especificaciones (activos de CVA, computadoras portátiles, mosquiteros, etc.).

Inspección visual del embalaje exterior y conteo de los bienes durante la descarga

Selección aleatoria de bienes para una inspección visual de los paquetes más de cerca antes de guardarlos; la inspección consiste en pesar los bienes o abrir el paquete exterior para ver el contenido

En las respuestas a emergencias de inicio rápido, el proceso de inspección puede realizarse simultáneamente durante los procesos de descarga y guardado, de modo que los bienes puedan recibirse y prepararse rápidamente para su envío o distribución.

Abajo se presentan dos métodos diferentes que pueden utilizarse para seleccionar bienes al azar para una inspección visual más detallada.

Según el método de la muestra representativa, se selecciona al azar una muestra representativa de los bienes de cada lote para someterla a una inspección minuciosa. Este método es recomendado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) como un método sencillo que funciona para la mayoría de los bienes, como se muestra en la figura abajo.

Número de paquetes en el lote	Número de paquetes para inspección minuciosa
1 - 10	Cada paquete (100 %)
11 - 25	2 - 5 (20 %)
26 - 50	4 - 8 (15 %)
51 - 100	5 - 10 (10 %)
>100	La raíz cuadrada del total de paquetes, redondeada hacia arriba al número entero más próximo (por ejemplo, para 200 paquetes: √200 = 14,14, por lo que deben inspeccionarse minuciosamente 15 paquetes)

Según el método del límite de calidad aceptable (AQL), se acepta o se rechaza un lote de productos dependiendo del porcentaje de artículos defectuosos identificados en el lote (o en una muestra del lote). El umbral máximo, que es el porcentaje aceptable de artículos defectuosos encontrados, debe estar predeterminado.

Si desea obtener orientación sobre cómo realizar un muestreo del límite de calidad aceptable (AQL) o sobre la inspección teniendo en cuenta distintos tipos de productos, consulte “¿Qué es el AQL en Términos Sencillos?” en Calculadora de AQL.

LISTA DE VERIFICACIÓN

Recepción e inspección – inspección minuciosa de bienes

Antes de proceder a la inspección minuciosa de los bienes, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Revisa los términos y condiciones de la PO o el contrato y las especificaciones de los bienes.
- ☐ Comunica el método de inspección elegido y cualquier consideración especial para la inspección minuciosa de los bienes al Responsable de Almacén y al Encargado de Almacén.

Tras recibir instrucciones del Gerente de Almacén sobre el método elegido y las consideraciones especiales para la inspección minuciosa de los bienes, el **Encargado de Almacén**:

- ☐ Selecciona paquetes al azar de cada lote para una inspección más detallada utilizando el método de inspección elegido.

Con cada muestra de inspección, el **Responsable de Almacén**, en coordinación con el experto técnico (si es necesario):

- ☐ Se asegura de que el envase muestreado esté etiquetado de forma adecuada, sea legible y tenga los números de lote, las fechas de vencimiento o de consumo preferente (BUBD) y las instrucciones especiales de manipulación y almacenamiento, según corresponda.
- ☐ Inspecciona cada envase muestreado para detectar cualquier signo evidente de daño, infestación o deterioro.
- ☐ Inspecciona el **contenido de cada uno de los envases muestreados hasta la unidad más baja posible sin crear residuos innecesarios** para comprobar su conformidad con las especificaciones del solicitante.
- ☐ Inspecciona cada envase muestreado comparándolo con el peso bruto teórico del envase (si se conoce) o pesando un envase, abriéndolo para confirmar su contenido y pesando a continuación todos los demás envases de la muestra comparándolos con ese peso.
- ☐ Toma fotos de los bienes no conformes o dañados que se encuentren durante la inspección, que se adjuntarán al Informe de Inspección.
- ☐ **Para las muestras que deban enviarse a un laboratorio para pruebas:** Sigue cuidadosamente el protocolo de muestreo del laboratorio con el apoyo del Gerente de Almacén y del Gerente de la Cadena de Suministro.

Si alguno de los envases de la muestra que se abrió para la inspección no puede volver a cerrarse fácilmente, debe enviarse a cuarentena para su reacondicionamiento.

☐ ☐ **Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.**

Inspección, cuarentena, muestreo y pruebas de productos médicos

Todos los productos médicos están sujetos a una selección aleatoria por parte del personal de CRS para una inspección minuciosa para garantizar la conformidad con todas las especificaciones de producto, médicas y de calidad.

En el caso de determinados productos farmacéuticos y otros suministros médicos (consulte los requisitos del producto), todo el lote debe ponerse en cuarentena durante el proceso de descarga. Debe enviarse una muestra aleatoria de esos lotes a un laboratorio acreditado para su análisis. Los resultados de las pruebas de laboratorio determinan si se retiran los lotes de cuarentena y en qué momento.

- Los lotes considerados no aptos para su uso deben permanecer en cuarentena hasta su eliminación.
- Los lotes que se determine que son aceptables para su uso deben retirarse de la cuarentena y almacenarse.

Inspección de activos de CVA

El personal del programa debe estar presente durante la inspección de los activos de CVA para verificar que los activos cumplen las especificaciones del producto, como las características de seguridad impresas, los valores, los números de serie, los mensajes impresos, etc.

CONTINUACIÓN

Recepción e inspección – inspección minuciosa de bienes

Si se encuentran bienes no conformes, de baja calidad o dañados en la muestra de inspección, el **Responsable de Almacén**:

- ☐ Pone estos bienes en cuarentena.
- ☐ Informa al Gerente de Almacén de los resultados de la inspección y la puesta en cuarentena de los bienes.

Tras recibir la notificación de que se han encontrado bienes no conformes, de baja calidad o dañados y se han puesto en cuarentena, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Se pone en contacto con el Gerente de la Cadena de Suministro, el solicitante y el personal de compras para determinar los pasos a seguir.

Si se aconseja una inspección adicional (por desviaciones significativas de las especificaciones del producto/calidad), el **Responsable de Almacén**:

- ☐ Selecciona otra muestra de paquetes del lote para inspeccionar (por ejemplo, para 200 paquetes en los que se seleccionaron 15 paquetes para inspección, selecciona otros 15 paquetes para inspección).
  - ☐ Si así lo requiere el solicitante o el Gerente de la Cadena de Suministro, este proceso se repite hasta que se haya inspeccionado 100 % de los paquetes.

Una vez finalizada la inspección minuciosa de los bienes, el **Responsable de Almacén**:

- ☐ Completa el Informe de Inspección con un análisis detallado de la inspección, adjunta fotografías de cualquier artículo rechazado/puesto en cuarentena y adjunta cualquier otra documentación visual pertinente.
- ☐ **Si se confirman los rechazos o las discrepancias de cantidad:** Envía el Informe de Inspección inmediatamente al solicitante, al Gerente de Compras (para bienes comprados), al Oficial de Compras asignado a la compra, al Gerente de la Cadena de Suministro y al Jefe de Operaciones (responsable de la comunicación con el Representante de País) para decidir el reembolso o la sustitución de los bienes rechazados o el descuento en el envío.
  - ☐ Los bienes rechazados o dañados deben permanecer en cuarentena hasta su eliminación o devolución al proveedor (para conocer más información sobre devoluciones, consulte Devolución de bienes al proveedor en este capítulo).
- ☐ **Para los bienes que pueden ser reacondicionados:** Trabaja con el Encargado de Almacén para reacondicionar los bienes (para obtener información sobre el proceso de reacondicionamiento, consulte Reacondicionamiento de bienes en el capítulo Gestión de almacén e inventario).
- ☐ **Para los bienes que han sido reacondicionados:** Informa de cualquier pérdida derivada del reacondicionamiento en el Informe de Siniestros y Formulario de Reclamos.

CONTINUACIÓN

Recepción e inspección – inspección minuciosa de bienes

Una vez finalizada la inspección minuciosa de los bienes, el **Gerente de Almacén** y el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Firman el Informe de Inspección.
- ☐ **Para los bienes que no pueden ser reacondicionados y deben eliminarse:** Determinan la metodología de eliminación adecuada de acuerdo con las leyes nacionales y los requisitos de los donantes (para obtener información sobre el proceso de eliminación, consulte Disposición de pérdidas de inventario en el capítulo Gestión de almacén e inventario).

Gestión de una pérdida causada por un tercero

Un tercero contratado por CRS (por ejemplo, un prestador de servicios de transporte) es responsable de reembolsar el costo de cualquier pérdida de bienes que se produzca mientras sea responsable de dichos bienes.

Cuando CRS determina que un tercero es responsable de las pérdidas descubiertas durante los procesos de recepción e inspección, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Envía una carta de reclamo a la parte responsable que: 1) declara la intención de CRS de deducir el valor de la pérdida de la factura de la parte; o 2) solicita un pago en efectivo por el valor total de la pérdida.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Registro de inspecciones en Insight

En la siguiente figura se indican los roles responsables de registrar las distintas operaciones de **inspección** en Insight para los diferentes tipos de bienes.

	Bienes comprados	GIK iniciados por Transporte Internacional Global	GIK recibidos directamente en el almacén de CRS	Bienes tomados en préstamo	Bienes recibidos directamente por socio
Personas responsables	Gerente de Almacén (o Gerente Administrativo), Responsable de Almacén (o Asistente Administrativo)	Responsable de LMIS	Gerente de Almacén (o Gerente Administrativo), Responsable de Almacén (o Asistente Administrativo)	Gerente de Almacén (o Gerente Administrativo), Responsable de Almacén (o Asistente Administrativo)	Responsable de LMIS
Tipo de operación	Partidas Inspeccionadas (adjuntar documentos de inspección para proporcionar más detalles) *	Transferencia de subinventario al localizador de guardado (adjuntar documentos de inspección para proporcionar más detalles)			Adjuntar el informe de inspección del socio a la operación de recepción

* Si los bienes están en las condiciones esperadas, seleccione “Aceptable” o “Superior al promedio” como calidad de inspección. Si los bienes no están en las condiciones esperadas y es necesario devolverlos, seleccione “Inferior al promedio”, “Inaceptable” o “Rechazar e informar”.

Para obtener más información sobre la recepción de bienes y servicios en Insight, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Gestión de Inventario.

Una vez registrada la inspección en Insight, el equipo de Cuentas a Pagar realiza una cuádruple correspondencia para procesar los pagos a proveedores. La cuádruple correspondencia consiste en revisar la factura del proveedor, la PO, la recepción y la inspección.

Gestión de excesos y faltantes de bienes

Para obtener una orientación detallada sobre la gestión de pérdidas, excesos o faltantes detectados durante los procesos de recepción e inspección de productos alimentarios que han llegado con un conocimiento de embarque combinado, consulte el Apéndice B: Transporte internacional para asistencia alimentaria del USG.

Lista de verificación de recepción e inspección – excesos

LISTA DE VERIFICACIÓN

Recepción e inspección – excesos

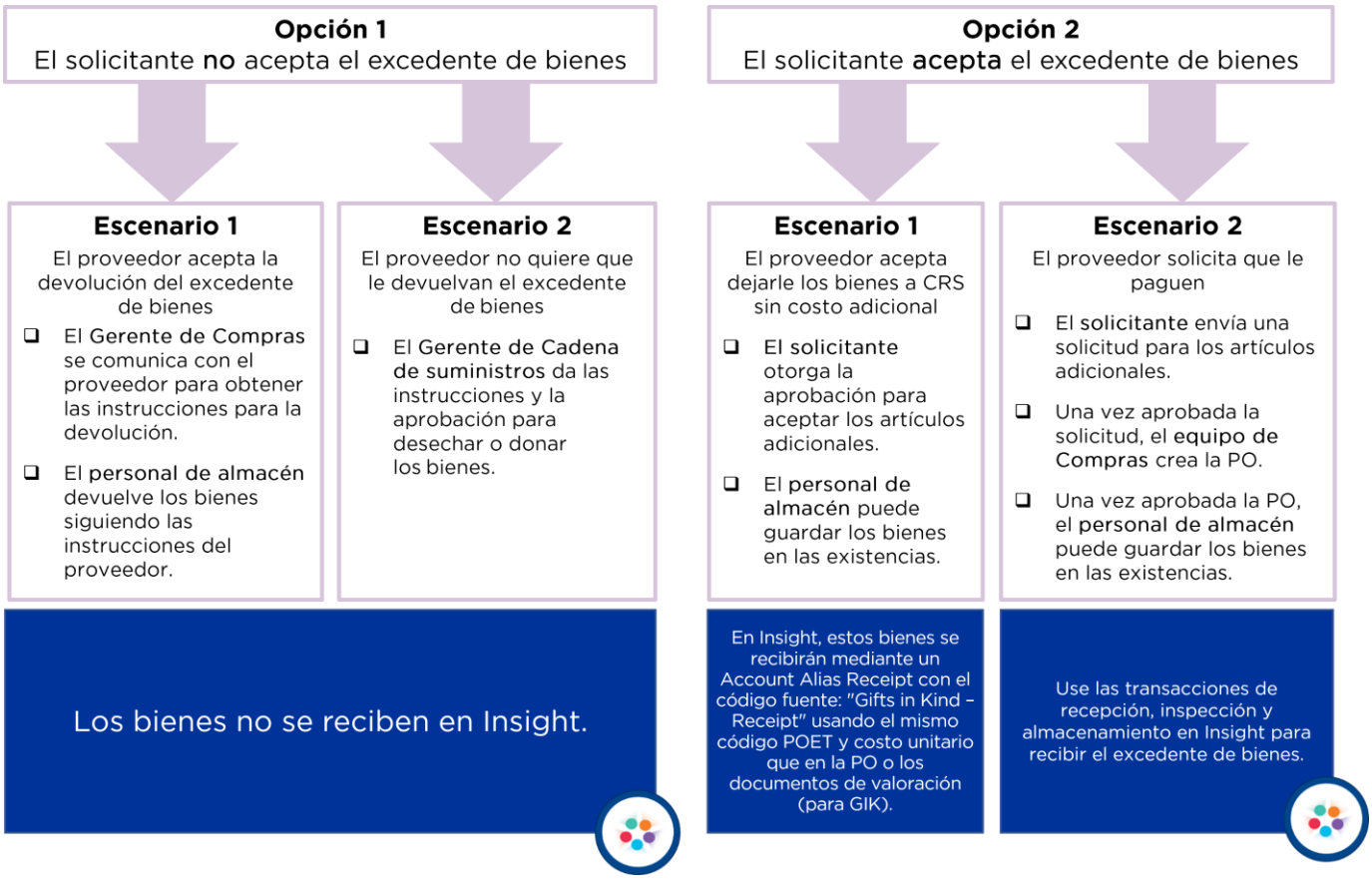
Si llegan más bienes de los que se pidieron, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Da instrucciones al Responsable de Almacén y al Encargado de Almacén para que pongan en cuarentena el exceso de bienes.
- ☐ Se pone en contacto con el solicitante, el equipo de compras y el Gerente de la Cadena de Suministro para informarles del exceso de bienes y determinar la mejor forma de proceder.

Una vez determinado el curso de acción, el **equipo de compras**:

- ☐ Se comunica con el proveedor para comunicarle la opción preferida por CRS y recibir instrucciones del proveedor sobre los pasos a seguir.

Abajo se muestra un árbol de decisiones para determinar qué hacer con el exceso de bienes y los pasos del proceso que deben seguirse para cada escenario.



Lista de verificación de recepción e inspección – faltantes

LISTA DE VERIFICACIÓN

Recepción e inspección – faltantes

Si llegan menos bienes de los que se pidieron, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Da instrucciones al Responsable de Almacén para que documente la cantidad que falta y proporcione una posible razón de la cantidad faltante en el Informe de Inspección.
- ☐ Envía toda la documentación de recepción aplicable (por ejemplo, Informe de Inspección, Nota de Recepción de Bienes o GRN) con una explicación de la variación en la cantidad al solicitante, al Gerente de Compras, al Gerente de la Cadena de Suministro y al equipo de finanzas para su conciliación con el proveedor.

Una vez completada la documentación de recepción, el **equipo de compras**:

- ☐ Se comunica con el proveedor para determinar los pasos siguientes (los solicitantes **nunca** deben comunicarse directamente con los proveedores).

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Registro de faltantes en Insight

Cuando hay un faltante de bienes recibidos, la cantidad de partidas debe reducirse en la cantidad faltante al hacer la operación de Partidas Recibidas.

GUARDADO DE BIENES

Antes de comenzar el proceso de guardado, deben tomarse medidas para tener en cuenta consideraciones especiales de almacenamiento (por ejemplo, cadena de frío, requisitos de temperatura o humedad, bienes peligrosos o frágiles). Deben organizarse las zonas y los equipos de almacenamiento del almacén para separar los bienes por donante, lote o tipo de artículo.

Para obtener más información sobre la planificación del espacio y la disposición del almacén, consulte Puesta en marcha, Gestión de almacén e inventario y el Material Didáctico de la Certificación en Logística Humanitaria – Unidad 2.

Abajo se indican las mejores prácticas para almacenar bienes en un almacén.

- Para reducir el riesgo de daños por agua, plagas, calor o polvo, los bienes deben colocarse como mínimo:
  - a 10 cm del piso (utilizando palés),
  - a 1 m de las paredes y otras pilas, y

- a 1 m del techo.

- Algunos bienes se extraen de sus embalajes primarios y los embalajes interiores de los bienes se apilan en estanterías.
- Los bienes almacenados en estantes o estanterías situados junto a las paredes no deben almacenarse en contacto con la pared.

Puede resultar difícil encontrar espacio de almacenamiento (especialmente espacio plano) en algunos contextos de emergencia, por lo que es importante aprovechar al máximo cualquier espacio disponible. Por ejemplo, algunos NFI pueden apilarse más juntos o más cerca de las paredes. Si no se dispone de palés y los bienes se almacenan durante poco tiempo, puede utilizarse una lona para mantener los bienes separados del piso.

Mejores prácticas para almacenar y apilar activos de CVA

Almacene todos los activos de CVA en pilas ordenadas de cantidades claramente marcadas para facilitar el conteo del inventario. Siempre que sea posible, almacene los distintos envíos/lotes en diferentes estantes.

No almacene los activos de CVA en el piso, a menos que estén embalados en cajas y no se disponga de estanterías o se haya agotado el espacio disponible.

Para los activos de CVA sueltos, utilice papel y cinta adhesiva para envolverlos en paquetes de 50 o 100 unidades. Deje un espacio entre las pilas para no omitir “pilas” al hacer el conteo.

Cuando apile bolsas o cajas, utilice capas entrelazadas para mejorar la integridad de la pila.

Preparación para guardado en Insight

Antes del guardado de los bienes, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Revisa los localizadores en Insight y se asegura de que coinciden con la cartografía física del almacén.
- ☐ **Si se necesitan nuevos localizadores**: Crea los localizadores y actualiza el plan de mapeo del almacén antes del inicio de guardado.

Para obtener más información sobre estas operaciones en Insight, consulte la Ayuda Práctica para Crear y Desactivar Localizadores y la Guía de Referencia Insight sobre Gestión de Inventario.

Lista de verificación de guardado de bienes

LISTA DE VERIFICACIÓN

Guardado de bienes

Durante el guardado, el **Responsable de Almacén**:

- ☐ Supervisa a los jornaleros que trasladan los paquetes que pasan la inspección a los espacios de almacenamiento designados y que guardan los bienes siguiendo la metodología FIFO/FEFO, las Directrices de apilamiento (que se explican más adelante en esta sección) y las marcas de los paquetes (es decir, en el caso de las cajas de cartón marcadas con flechas, los bienes deben colocarse con las flechas hacia arriba).
- ☐ Se asegura de que las etiquetas de identificación de los paquetes (por ejemplo, lote, número de serie y fechas de vencimiento/consumo preferente, o BUBD) sean claramente visibles y legibles para facilitar la recolección y el movimiento correctos de los bienes.
- ☐ Crea Tarjetas de Contenedor para cada contenedor, estante o pila e introduce toda la información de identificación (incluyendo la información de localizadores de Insight).

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Guardado de activos de CVA

Todos los activos de CVA deben embalarse y almacenarse de forma de facilitar un envío eficaz.

La ubicación de cada grupo de activos de CVA debe documentarse claramente en el plan de almacenamiento con fines de auditoría y elaboración de informes (por ejemplo, identificar al donante que financió los activos de CVA, informar cuándo se entregaron los activos de CVA, etc.).

Al guardar los activos de CVA, el **Custodio de Activos de CVA**:

- ☐ Almacena los activos de CVA en un lugar seguro, cerrado con llave y con acceso limitado dentro de la oficina (solo dos llaves).
- ☐ Guarda una llave y entrega otra a su supervisor, al Gerente de la Cadena de Suministro o al Jefe de Operaciones.

Registro de guardado en Insight

En la siguiente figura se indican los roles responsables de registrar las distintas operaciones de **guardado** en Insight para los diferentes tipos de bienes.

	Bienes comprados	GIK	Bienes tomados en préstamo	Bienes recibidos directamente por socio
Personas responsables	Gerente de Almacén (o Gerente Administrativo), Responsable de Almacén (o Asistente Administrativo)			Responsable de LMIS
Tipo de operación	Partidas guardadas Registro de lotes y números de serie	Transferencia de subinventario al localizador designado Registro de lotes y números de serie Adjuntar documentos de inspección para proporcionar más detalles		Transferencia de subinventario al localizador de socio designado Registro de lotes y números de serie Adjuntar documentos de inspección para proporcionar más detalles

Para obtener más información sobre el guardado de bienes en Insight, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Gestión de Inventario.

Metodología FIFO/FEFO

Todos los bienes con la misma fecha de vencimiento o de consumo preferente (BUBD) deben estar en el mismo lote y separados de otros bienes con fechas de vencimiento más lejanas.

Para los bienes sin fecha de vencimiento, se utilizará el método FIFO (es decir, los artículos que lleguen primero se colocarán en el lugar más accesible del contenedor).

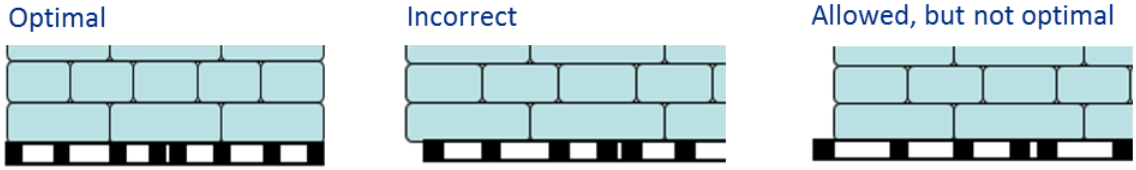
La figura abajo muestra cómo pueden colocarse los bienes en pilas utilizando la metodología FIFO/FEFO.

Fuente: John Snow, Inc./DELIVER en colaboración con la Organización Mundial de la Salud. Rotación de Existencias y Prevención de Daños y Contaminación. *Directrices para el Almacenamiento de Medicamentos Esenciales y Otros Productos Médicos Básicos*. 2003. Arlington, Va.: John Snow, Inc./DELIVER, para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, pp. 18 y 44.

Directrices de apilamiento

Apilamiento en palés

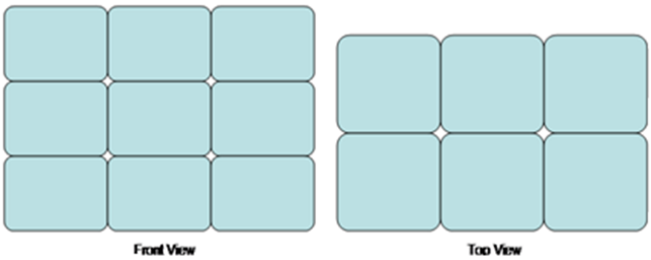
La primera capa de bultos debe cubrir completamente el palé, de modo que las pilas queden a ras del borde de los palés y no sobresalgan de ellos.



Métodos de apilamiento

Apilamiento simple

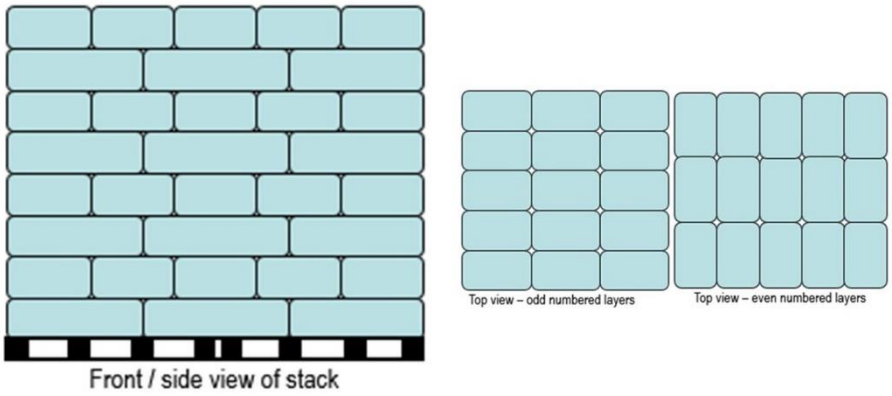
En este método, que se muestra en la figura abajo, los paquetes se alinean uno al lado del otro en los palés y las capas siguientes se añaden siguiendo la misma alineación.



El apilamiento simple es apropiado para bienes recibidos a granel con envases que tienen las mismas dimensiones. La desventaja del apilamiento simple es que los problemas de estabilidad pueden limitar el tamaño y la altura de las pilas.

Apilamiento cruzado

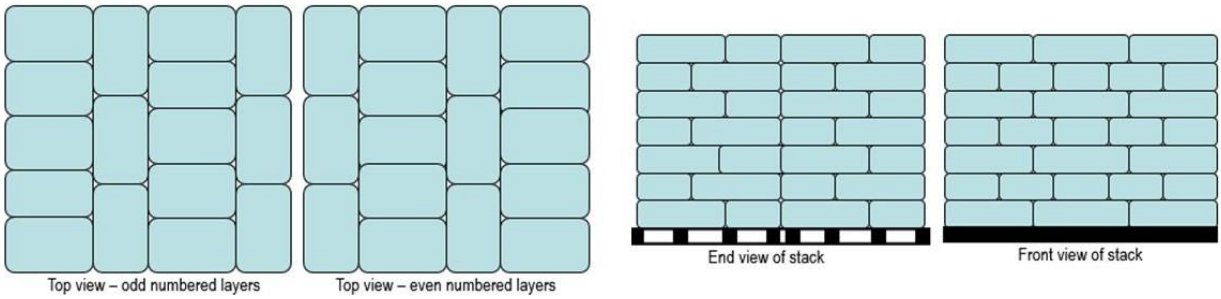
En este método, que se muestra en la figura abajo, los paquetes se apilan en capas alternas. Cada capa debe contener el mismo número de paquetes para facilitar el conteo del inventario. La primera capa con todos los paquetes se coloca a lo largo sobre un palé, y los paquetes de la siguiente capa se colocan a lo ancho sobre la capa inferior.



Para el almacenamiento a granel, el apilamiento cruzado es mejor que el apilamiento simple porque permite obtener pilas más altas y estables.

Apilamiento en bloque

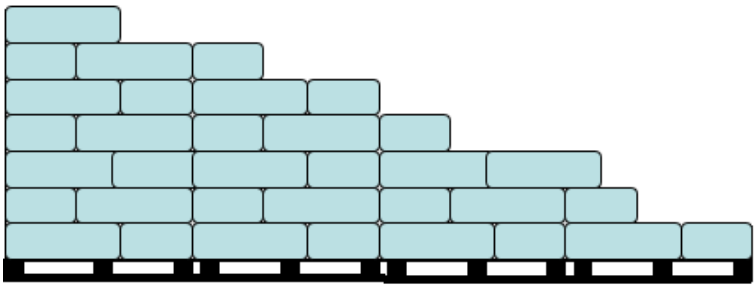
En este método, que se muestra en la figura abajo, cada capa combina filas de paquetes colocadas una al lado de la otra con una fila adyacente colocada de extremo a extremo. Las capas siguientes se disponen de manera inversa sobre la capa inferior. Cada capa debe contener el mismo número de paquetes para facilitar el conteo del inventario.



Para el almacenamiento a granel, el apilamiento en bloque es mejor que el apilamiento cruzado porque permite obtener pilas de la máxima altura y estabilidad que tienen además una buena circulación de aire.

Apilamiento escalonado

En este método, que se muestra en la figura abajo, los paquetes se disponen de modo de formar escalones. El ancho del escalón debe ser de 2 a 2,5 metros para permitir el tráfico bidireccional de los trabajadores hacia arriba y hacia abajo de la pila.



Directrices para el almacenamiento al aire libre

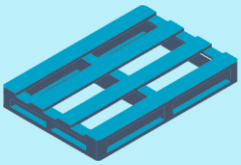
Aunque en general CRS evita almacenar bienes al aire libre, no siempre es evitable y, en algunos casos, resulta incluso aconsejable (por ejemplo, combustible).

En situaciones de emergencia, si aún no se han construido unidades de almacenamiento móviles (MSU) o no se logra hallar estructuras seguras para los bienes, es probable que éstos se almacenen al aire libre.

Lineamientos para guardar bienes al aire libre

Cubra el área de almacenamiento

Use lonas o sábanas con anclas o artículos pesados sobre las costuras para que no se salgan con el viento.



Coloque los bienes sobre palés

Sepárelos del suelo para limitar el daño de la humedad o la lluvia.

Construya un recinto techado

Proteja los bienes que deban guardarse al aire libre (por ej., combustible) o se dejen al aire libre por un período corto (por ej., fardos de hojas de plástico, bienes de plástico como las cubetas).

Nunca guarde al aire libre bienes vulnerables de mucho valor

Los productos electrónicos, farmacéuticos y los suministros médicos nunca deben guardarse al aire libre.

Algunos artículos alimenticios no se pueden guardar al aire libre

Las harinas, las mezclas de alimentos, los productos enlatados y los alimentos terapéuticos o suplementos listos para consumir nunca deben quedar ni guardarse al aire libre.

Al aire libre se puede guardar lo siguiente:

- Cajas y tambores de aceite vegetal
- Legumbres y cereales integrales (solo por un breve período, ya que pueden ser vulnerables al moho)

PAGO A JORNALEROS

Solo se paga a los jornaleros una vez que han terminado las tareas asignadas.

- Si sus ingresos totales anuales son inferiores a 1000 USD, se les paga con un número de proveedor genérico.
- Si sus ingresos totales anuales son de 1000 USD o más, se les paga utilizando su número maestro de proveedor (y deben ser agregados al Maestro de Proveedores de CRS antes de que se les pueda pagar).

Para obtener más información sobre los proveedores genéricos y el registro de proveedores, consulte la Política Maestra para Proveedores.

RECEPCIÓN DE SERVICIOS

La lista de verificación que figura abajo es un resumen de la recepción de servicios y el pago a los prestadores de servicios (por ejemplo, consultores).

A diferencia de los bienes, no es posible devolver los servicios. Todos los contratos deben especificar los requisitos de los servicios y las expectativas de los prestadores de servicios en las condiciones de pago, y no debe efectuarse el pago hasta que se cumplan las condiciones especificadas.

Para obtener más información sobre estas actividades, consulte el capítulo Compras y la página web de CRS sobre Cómo pagar a un consultor.

Lista de verificación de recepción de servicios

LISTA DE VERIFICACIÓN

Recepción de servicios

Una vez prestados los servicios o cumplidas las prestaciones según el SOW o los términos de referencia, el **Solicitante** (personal solicitante o personal administrativo):

- ☐ Recibe y revisa la factura del proveedor.
- ☐ Completa la Nota de Recepción de Bienes y Servicios para documentar si los servicios recibidos son aceptables y si se puede pagar al proveedor.
- ☐ **Si los servicios facturados no cumplen los términos y condiciones del acuerdo (por ejemplo, contrato, SOW, términos de referencia):** Se pone en contacto con Compras para decidir la resolución más adecuada (el personal de compras comunicará al Solicitante si es conveniente que gestione la situación directamente con el proveedor).
- ☐ Si el Programa de País no utiliza los módulos de la cadena de suministro de Insight: Envía la factura del proveedor a finanzas para su tramitación con la documentación de respaldo adjunta (por ejemplo, PO, Nota de Recepción de Bienes y Servicios, etc.).

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Recepción de servicios en Insight

El miembro del personal con la persona "Preparador de Solicitudes" es quien crea las solicitudes de servicios y recibe los servicios en Insight en nombre del Solicitante.

Una vez que el Solicitante ha comunicado que se ha prestado el servicio o que se ha cumplido la prestación, el **Preparador de Solicitudes** recibe el servicio en Insight.

Una vez recibidos los servicios en Insight, el equipo de Cuentas a Pagar realiza una triple correspondencia para procesar los pagos a proveedores. La triple correspondencia consiste en revisar la factura del proveedor, la PO y la recepción. A menos que el acuerdo de servicio incluya una disposición para el pago por adelantado, no se puede pagar a un prestador de servicios hasta que el Preparador de Solicitudes reciba el servicio en Insight.

Para obtener más información, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Compras o la Ayuda Práctica sobre Recepción de Servicios.

DEVOLUCIÓN DE BIENES AL PROVEEDOR

Existen varias razones por las que puede ser necesario devolver bienes al proveedor, como se muestra en la figura abajo.

Lista de verificación de devolución de bienes al proveedor

LISTA DE VERIFICACIÓN

Devolución de bienes al proveedor

Si es necesario devolver bienes al proveedor, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Se asegura de que los bienes se han puesto en cuarentena.
- ☐ Se pone en contacto con Compras para recibir las instrucciones de devolución.
  - ☐ El personal de compras revisa el contrato con el proveedor o se comunica con él para recibir las instrucciones de devolución.
- ☐ Proporciona las instrucciones de devolución al Responsable de Almacén.

Después de recibir las instrucciones de devolución, el **Responsable de Almacén**:

- ☐ Sigue las instrucciones del proveedor para preparar los bienes para su devolución.
- ☐ Prepara la Nota de Entrega (DN).

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Devolución de bienes en Insight

Cuando se devuelven bienes en Insight, el **Gerente de Almacén** o el **Responsable de Almacén**:

- ☐ Mueve los bienes al localizador de cuarentena utilizando la operación Partidas Guardadas.
- ☐ Introduce los detalles de la devolución de los bienes mediante una operación de Recepción de Devolución, incluyendo los números de Autorización de Devolución de Material (RMA) proporcionados por el proveedor.
- ☐ Ejecuta la Nota de Entrega (DN) de Devolución, que contiene los detalles de la devolución.

Para obtener más información, consulte la Política de gestión de registros de la cadena de suministro, Guía de Referencia sobre Gestión de Inventario y la Ayuda Práctica sobre Devolución de Bienes al Proveedor.

MONITOREO DE DESEMPEÑO

Abajo se muestran ejemplos de métricas que pueden utilizarse para monitorear el desempeño de las actividades de recepción y de los proveedores.

Para obtener más información sobre estas métricas y cómo pueden utilizarse para monitorear el desempeño, consulte la sección Planillas de referencia de indicadores de rendimiento (PIRS) del capítulo Monitoreo.

Foto de Hadjara Laouali Balla

Capítulo 9: Gestión de almacén e inventario

9. GESTIÓN DE ALMACÉN E INVENTARIO

Propósito

Este capítulo permite al personal de la cadena de suministro establecer, organizar y gestionar las instalaciones de almacenamiento y el inventario de acuerdo con las mejores prácticas. El personal puede utilizar este capítulo como recurso para organizar, hacer un seguimiento y gestionar el flujo de bienes que entran y salen de las instalaciones de almacenamiento. Además, este capítulo permite al personal controlar la precisión, eficacia y eficiencia de los procesos de gestión de almacén e inventario.

El proceso de gestión de almacén incluye la recepción, inspección, cuarentena y reacondicionamiento (si es necesario), kitting y despacho de bienes, así como la gestión de pérdidas de inventario.

El proceso de gestión de inventario incluye el análisis, la clasificación, el conteo y el reaprovisionamiento de existencias e inventario, incluyendo los bienes prestados y tomados en préstamo.

En este capítulo, el término “instalación de almacenamiento” se refiere a cualquier instalación, sala u otra área utilizada para almacenar D-goods o ND-goods. Esto incluye almacenes, instalaciones de almacenamiento ad hoc (por ejemplo, unidades de almacenamiento móviles o MSU), almacenes dentro de una instalación, salas de almacenamiento dentro de las oficinas de los programas de país y cualquier otro lugar donde se puedan guardar bienes.

El personal de CRS que trabaja con artículos médicos (por ejemplo, suministros médicos, productos farmacéuticos y medicamentos) debe consultar el Anexo Médico para obtener información específica sobre la gestión de almacén e inventario de artículos médicos.

9.1 PREFACIO

La gestión de almacén e inventario constituye funciones separadas pero interrelacionadas de la cadena de suministro. Ambas funciones son importantes para la salud, la calidad y el rendimiento generales de la cadena de suministro.

Las políticas, procesos y herramientas de aseguramiento y control de calidad (por ejemplo, inspecciones de almacén y conteos de inventario) están diseñados para proteger todos los bienes en inventario. La calidad es especialmente importante en el caso de productos consumibles como alimentos y medicamentos.

El personal de la cadena de suministro que participa en la gestión de almacén o inventario debe supervisar continuamente el estado de las instalaciones de almacenamiento y los bienes e informar inmediatamente de cualquier problema de calidad (real o potencial).

Para obtener más información sobre las diferencias entre la gestión de almacén y la de inventario, consulte la primera sección (Sección 2.1) del Material Didáctico de la Certificación en Logística Humanitaria – Unidad 2 Almacenamiento e Inventario.

9.2 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CRS

- POL-FIN-DOC-008 – Matriz de Documentación Financiera (pestaña Asistencia en Efectivo y Cupones) (POL-FIN-DOC-008)
- PRO-FIN-IKD-019.01 – Contabilización de Bienes en Donación del USG para Distribución
- PRO-FIN-IKD-019.02 – Contabilización de Recursos en Donación no del USG Recibidos
- PRO-FIN-INV-025.01 – Contabilización de Bienes Inventariables Adquiridos
- POL-OOD-GSCM-001 – Conteos de Inventario

Guía Insight para la cadena de suministro

- Guía de Referencia sobre Gestión de Inventario
- Ayuda Práctica sobre Emisión de Alias de Cuenta
- Ayuda Práctica sobre Recepción de Alias de Cuenta
- Ayuda Práctica sobre Transferencia entre Organizaciones
- Ayuda Práctica sobre Transferencia de Subinventarios
- Ayuda Práctica sobre Toma en Préstamo y Devolución
- Ayudas Prácticas sobre Préstamo y Devolución Parte 1 y Parte 2
- Ayudas Prácticas sobre Conteos Cíclicos: Preparación, Programación, Registro, Aprobación
- Ayudas Prácticas sobre PIC: Creación, Registro de Etiquetas, Aprobación del Conteo, Finalización de Ajustes
- Ayuda Práctica sobre Devolución de Bienes a CRS (Ascendente)

LINEAMIENTOS DE CRS

- Manual para Operaciones en Campo de Emergencia (EFOM)
- Portal de Usuarios de CAT

POLÍTICAS Y REGLAMENTACIONES PARA DONANTES

- 7 CFR 1499 – USDA Food for Progress (Alimentos para el progreso del USDA)
- 7 CFR 1590 – USDA Local and Regional Food Aid Procurement Program (Programa de adquisición de ayuda alimentaria local y regional del USDA)
- 7 CFR 1599 – McGovern-Dole International Food for Education and Child Nutrition Program (Programa internacional McGovern-Dole de alimentos para la educación y la nutrición infantil)
- 22 CFR 211 (Reg 211) – Transfer of Food Commodities for Food Use in Disaster Relief, Economic Development, and Other Assistance (Transferencia de alimentos básicos para uso en casos de catástrofe, desarrollo económico y otra asistencia)
- 22 CFR 228 – Rules for Procurement of Commodities and Services Financed by USAID (Normas sobre adquisición de los productos y servicios financiados por la USAID)
- EOD-110 – Reacondicionamiento de Productos Básicos Envasados para Programas de Ayuda Alimentaria
- Guía de Políticas sobre Adquisiciones y Gestión de Suministros de Productos Médicos del Fondo Mundial
- Disposiciones Estándar Obligatorias para Organizaciones no Gubernamentales de Estados Unidos
- Disposiciones Estándar Obligatorias para Organizaciones no Gubernamentales fuera de Estados Unidos

LINEAMIENTOS PARA DONANTES Y DE OTRO TIPO

Generales

- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados para Productos Básicos (GACAP)
- Clúster de Logística – Guía Operativa Logística (LOG)
- TOPS – Guía de Seguridad para Personal de Almacén
- Guía de Cumplimiento de Normas de Higiene del USDA

Asistencia alimentaria

- Manual de Gestión de Productos Básicos TOPS
- Kit de Herramientas de Gestión de Productos Básicos TOPS

Salud

- Management Sciences for Health (MSH) – MDS-3: Gestión de Acceso a Medicamentos y Otras Tecnologías Médicas

- USAID|DELIVER – Manual de Logística: Guía Práctica para la Gestión de Cadenas de Suministro de Productos Médicos
- USAID|DELIVER – Directrices para el Almacenamiento de Productos Médicos Básicos
- USAID|DELIVER y WHO – Directrices para el Almacenamiento de Medicamentos Esenciales y Otros Productos Médicos Básicos
- USAID|DELIVER – Utilización de Distribución de Última Milla para Aumentar el Acceso a Productos Médicos
- WHO – Sistema Modelo de Aseguramiento de Calidad para Agencias de Adquisición
- WHO – Directrices para la Eliminación Segura de Productos Farmacéuticos No Deseados
- WHO – Gestión Segura de Desechos de Actividades Médicas

9.3 RESUMEN – GESTIÓN DE ALMACÉN

La gestión de almacén se refiere al mantenimiento de las instalaciones de almacenamiento junto con la planificación, la instalación, el movimiento de bienes y las actividades de monitoreo que tienen lugar dentro de las instalaciones de almacenamiento. Las actividades clave incluyen la inspección periódica, limpieza, reparación y mantenimiento de los equipos del almacén, los suministros, las áreas de almacenamiento, los contenedores de almacenamiento y los bienes, además de la aplicación de protocolos críticos de seguridad y calidad.

PLANIFICACIÓN DE UBICACIÓN

Para obtener orientación detallada sobre la preparación de una ubicación de almacenamiento (por ejemplo, determinar la capacidad, trazar la disposición y el flujo de bienes, crear nuevos almacenes en Insight, etc.), consulte el capítulo Puesta en marcha y el Material Didáctico de la Certificación en Logística Humanitaria – Unidad 2 Almacenamiento e Inventario.

Parte del proceso de planificación continua es la gestión de los localizadores de las instalaciones de almacenamiento. Es posible que haya que configurar o desactivar localizadores a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Para obtener más información sobre los localizadores, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Inventario y la Ayuda Práctica para Crear y Desactivar Localizadores.

Requisitos de peso y volumen

Las actividades de planificación de almacenamiento deben realizarse de forma continua a lo largo de todo el ciclo del proyecto. La planificación eficaz del almacenamiento reduce los costos al garantizar que se utiliza el espacio disponible y al minimizar el tamaño de las instalaciones de almacenamiento. El volumen y el peso son factores importantes para determinar las necesidades de capacidad del espacio de almacenamiento.

Para obtener más información sobre el cálculo del volumen y el peso de los bienes, consulte el capítulo Diseño. Para determinar el peso y el volumen de los bienes, consulte la Calculadora de Peso y Volumen. Para determinar la capacidad del almacén, consulte la Calculadora de Capacidad de Almacén.

INSTALACIÓN

Controles de seguridad

Es muy importante mantener la seguridad de todas las instalaciones de almacenamiento de CRS y del inventario y el personal de CRS, jornaleros y visitantes. El personal de almacén debe estar capacitado en todos los protocolos de seguridad y evacuación. La figura a continuación destaca algunas de las mejores prácticas para mantener la seguridad de los almacenes.

Instale obstáculos físicos u otros elementos disuasorios para cerrar e impedir el acceso no autorizado a lugares de almacenamiento y sus áreas de manipulación de cargas.

Proteja la integridad del lugar y demás estructuras mediante inspecciones y reparaciones periódicas.

Instale sistemas de alarma o vigilancia por video donde sea posible para monitorear el lugar.

Instale un botón de pánico en los lugares de almacenamiento de alto riesgo en la caseta del guardia, la oficina y demás zonas determinadas por los gerentes sénior para pedir ayuda en caso de una emergencia.

Instale buena iluminación dentro y fuera del lugar (por ej., en entradas y salidas, en zonas de manipulación y almacenamiento de carga, en las cercas y en el perímetro y las zonas de estacionamiento).

Instale cerraduras de buena calidad en todas las ventanas, puertas y cercas. Todas las llaves deben estar a cargo del Gerente de Cadena de Suministros, el Jefe de Operaciones u otro personal de seguridad designado y ser entregadas por él.

Prohíba fumar dentro y alrededor del lugar, excepto en zonas designadas fuera del edificio y lejos del material inflamable.

Complete informes de incidentes de seguridad cuando haya algún incidente de seguridad (por ej., un incendio, una lesión de personal, un robo, una intrusión, un accidente durante la manipulación o fumigación, etc.).

Todos los activos de CVA deben almacenarse bajo techo en un lugar seguro con acceso restringido (por ejemplo, caja fuerte, sala con cerradura, armario o gabinete). Cuando no se estén recibiendo, cargando, activando, transportando o despachando activos de CVA, no deben dejarse desatendidos ni almacenarse en un lugar sin llave (ni siquiera temporalmente o durante la noche).

Controles de acceso a las instalaciones

Todos los almacenes deben disponer de un sistema para identificar a las personas autorizadas a entrar en las instalaciones (personal y visitantes) y para controlar los movimientos de los visitantes dentro del almacén. Pueden usarse diversos formularios para realizar un seguimiento de la actividad de los visitantes y los vehículos dentro y fuera de las instalaciones, para disminuir el riesgo de acceso no autorizado al almacén y a los bienes almacenados.

La figura abajo enumera las mejores prácticas para controlar el movimiento de los visitantes dentro y alrededor del complejo del almacén.

Solo pueden destinarse guardias de seguridad armados con la aprobación previa del Vicepresidente de Operaciones en el Extranjero.

Equipamiento y suministros

En la figura abajo se enumeran varios tipos de equipos y suministros que deben estar disponibles para garantizar que el almacén funcione sin problemas y proteja la calidad de los bienes almacenados.

Almacenamiento en frío

Cuando los bienes sensibles a la temperatura requieren almacenamiento en frío, el personal de la cadena de suministro debe decidir cuál es la mejor opción de refrigeración en función del volumen, la fragilidad y la duración de los bienes almacenados. En la figura abajo se describen distintas opciones de almacenamiento en frío.

El personal de almacén debe monitorear periódicamente la temperatura de los equipos de almacenamiento en frío. Si las temperaturas suben o bajan más allá de los rangos especificados, los bienes deben ponerse en cuarentena (mientras se mantienen en almacenamiento en frío) y deben someterse a muestreos y pruebas independientes antes de reponerlos en el inventario.

Para obtener más información sobre los equipos y suministros de la cadena de frío, consulte la Guía de Apoyo Técnico a la Cadena de Frío de UNICEF.

Tarjetas de contenedor

Esta tarjeta se coloca físicamente junto a un artículo en la zona de almacenamiento y se utiliza para registrar detalles sobre los bienes almacenados y seguir su movimiento. Una tarjeta de contenedor identifica un lote específico de un artículo y debe incluir la siguiente información.

- Código de artículo.
- Número de lote o de serie.
- Número de la lista de empaque (si existe).
- Fecha de vencimiento.

- Código POET.
- Detalles de la operación (recepciones, emisiones, transferencias, etc.).

Se crea una nueva tarjeta de contenedor para cada nueva PO, lote o fecha de vencimiento de un artículo.

En el campo, las tarjetas de contenedor que identifican pilas de artículos pueden denominarse tarjetas de pila. En este manual, el término “tarjeta de contenedor” se refiere tanto a una tarjeta de contenedor como a una tarjeta de pila.

MITIGACIÓN DEL RIESGO DE INCENDIOS

Todas las instalaciones de almacenamiento deben disponer de sistemas de protección, prevención, extinción y salida en caso de incendio. En las subsecciones siguientes se indican las formas de mitigar el riesgo de incendio y las medidas que deben adoptarse para responder a un incendio.

Sistema de protección contra incendios

- Instale detectores de humo en todo el almacén; compruebe y cambie las pilas con regularidad.
- Coloque extintores dentro y fuera de todas las instalaciones de almacenamiento, con señalización que muestre la ubicación de los extintores en todo el almacén.
- Capacite a todo el personal en el uso correcto de extintores y otros equipos para combatir incendios.
    - Proporcione capacitación inicial al personal nuevo durante la orientación.
    - Realice cursos de actualización para todo el personal cada uno o dos años.
    - Designe a miembros del personal para que actúen como responsables en caso de incendios.

Para obtener información sobre extintores, consulte la sección Extintores de incendios de este capítulo.

Protocolos de prevención de incendios

- Prohíba fumar dentro o cerca de las instalaciones de almacenamiento y las zonas de manipulación de carga.
- Separe los bienes peligrosos y altamente inflamables del resto de los bienes del almacén.
- No supere nunca los límites legales de ocupación de las instalaciones.
- Retire los escombros del interior y el exterior de todas las instalaciones de almacenamiento durante la limpieza.
- Cree una zona de seguridad alrededor del perímetro del almacén y manténgala libre de césped, árboles, arbustos o cualquier otro material que pueda convertirse en combustible para un incendio.
- Inspeccione el almacén con regularidad para identificar cualquier amenaza potencial de incendio.

Para obtener información sobre las actividades de limpieza e inspección, consulte la sección Inspección, limpieza y mantenimiento de este capítulo.

Plan de salida en caso de incendio

- Marque claramente las salidas y otros posibles puntos de salida con señalización de alta visibilidad.
- Coloque rutas de evacuación en caso de incendio y puntos de reunión designados en todas las salidas y otros posibles puntos de salida del almacén.
- Inspeccione periódicamente el almacén para asegurarse de que las salidas son accesibles y no están bloqueadas.

Equipo para combatir incendios

Todas las instalaciones de almacenamiento deben contar con equipos estándar para combatir incendios (por ejemplo, baldes y montones de arena o polvo seco en distintas zonas del almacén) y distintos tipos de extintores.

- Coloque al menos un extintor en el exterior del almacén.
- Coloque el tipo adecuado de extintores (consulte la tabla abajo) en el interior del almacén, a menos de 15 metros de la entrada.

Para los materiales que requieran un tipo específico de extintor (consulte la tabla abajo), coloque el extintor adecuado cerca de ese contenedor de materiales, **además** del equipo estándar para combatir incendios (es decir, un balde con un montón de arena o polvo seco).

Deben colocarse carteles en el almacén para identificar la ubicación y los tipos de extintores. Esta señalización debe colgarse de la pared o del techo, al menos a dos o tres metros del piso, para que sea visible desde la mayoría de los lugares del almacén.

Extintores de incendios

En la figura abajo se indican los tipos de extintores que conviene utilizar en función de la clase y el tipo de incendio. En la mayoría de los casos, el polvo seco también puede funcionar para diferentes clases y tipos de incendios.

Tipo		Clase de incendio						Comentarios
		Clase A	Clase B	Clase C	Clase D	Eléctrico	Clase F	
		Materiales combustibles	Líquidos inflamables	Gases inflamables	Metales inflamables	Equipos eléctricos	Freidoras	
Ejemplos		Papel, madera	Pintura, gasolina	Butano, metano	Litio, potasio	Generadores, bombas	Sartenes profundas	
Extintor	**Agua**	✓	X	X	X	X	X	No usar en incendios de líquidos o eléctricos
	Espuma	✓	✓	X	X	X	X	No apto para uso doméstico

	Polvo seco	✓	✓	✓	✓	✓	X	Puede utilizarse con seguridad hasta 1000 voltios
	CO_2	X	✓	X	X	✓	X	Seguro en alta y en baja tensión
	Producto químico húmedo	✓	X	X	X	X	✓	Uso en temperaturas extremadamente altas

Abajo se encuentran algunas consideraciones importantes sobre los extintores de incendios.

- Un extintor puede cubrir una superficie de 450 metros cuadrados (para la mayoría de los materiales) o una superficie de 300 metros cuadrados (para materiales altamente combustibles).
- Para materiales altamente combustibles, un extintor debe estar a una distancia máxima de nueve metros.
- Una vez utilizado un extintor, debe retirarse del servicio, inspeccionarse y recargarse.

Debe adjuntarse a cada extintor una tarjeta de inspección que certifique que un técnico certificado ha realizado las actividades anuales de inspección y mantenimiento exigidas por el fabricante y las leyes locales.

PLAN DE RESPUESTA ANTE EMERGENCIAS

Todas las instalaciones de almacenamiento deben contar con un plan de respuesta ante emergencias en el que se identifique la siguiente información y que esté colocado cerca de teléfonos, salidas y otros puntos de salida dentro del almacén.

- Contactos de emergencia.
- Procedimientos de emergencia.
- Rutas de evacuación detalladas.
- Puntos de reunión designados fuera de las instalaciones.

Contactos de emergencia

Todas las instalaciones de almacenamiento deben mantener una lista actualizada de contactos de emergencia en un lugar centralizado dentro del almacén, con los números de teléfono de las siguientes personas:

- Cuerpo/brigada de bomberos local.
- El hospital más cercano.
- La oficina central de CRS.
- Dirección del país.
- Servicios de ambulancias locales.

Plan de evacuación

Todas las instalaciones de almacenamiento deben tener un plan de evacuación en caso de incendio u otras emergencias.

El Plan de Seguridad y Evacuación desarrollado por los programas de país debe incluir secciones y orientación específicas para las instalaciones de almacenamiento. Toda orientación de los programas de país sobre el desarrollo de planes de evacuación para las instalaciones de almacenamiento debe estar en consonancia con el Manual de Seguridad.

SEGURIDAD DE ALMACÉN Y TRABAJADORES

Todas las instalaciones de almacenamiento deben disponer de protocolos para mantener la seguridad de las personas dentro del almacén. La figura abajo muestra las mejores prácticas para mantener la seguridad de los trabajadores.

Prácticas recomendadas para la seguridad de las personas en el almacén

1

El personal y los trabajadores de almacén deben tener acceso a equipamiento de protección personal (PPE).

El PPE suele incluir:

Calzado cerrado con punta reforzada

Cascos

Gafas de seguridad

Guantes

Máscaras

Los guardias de seguridad deben recibir uniformes, linternas, baterías, sombreros/gorros, pantalones, calzado de punta cerrada, identificación, etc.

2

3

El personal de almacén debe recibir capacitación relacionada con lo siguiente:

- Cómo determinar qué PPE usar a partir de la actividad o los tipos de materiales
- Cómo manipular los bienes y el equipamiento para reducir el riesgo de lesión de corto o largo plazo
- Cómo identificar, abordar y reportar las amenazas para la seguridad (concretas o potenciales)
- Cómo identificar los incendios y cómo usar equipamiento para combatir incendios, como los extintores
- Cómo dar los primeros auxilios básicos
- Cómo seguir los protocolos de seguridad (por ej., acceso de visitas y vehículos, procedimientos de fin de turno) para proteger el lugar de almacenamiento

CONTROL MEDIOAMBIENTAL

El calor, la humedad y la luz solar son las principales causas de degradación de los bienes en un almacén. Las acciones que se detallan abajo son importantes para mantener la calidad del inventario, especialmente en el caso de bienes como alimentos y medicamentos.

- Controlar la temperatura y la humedad del almacén.
- Comprobar periódicamente si hay charcos de agua en las instalaciones del almacén y sus alrededores, y reparar inmediatamente los tejados con goteras.

La figura abajo destaca algunas de las mejores prácticas para reducir el riesgo de degradación de los bienes debido a factores medioambientales.

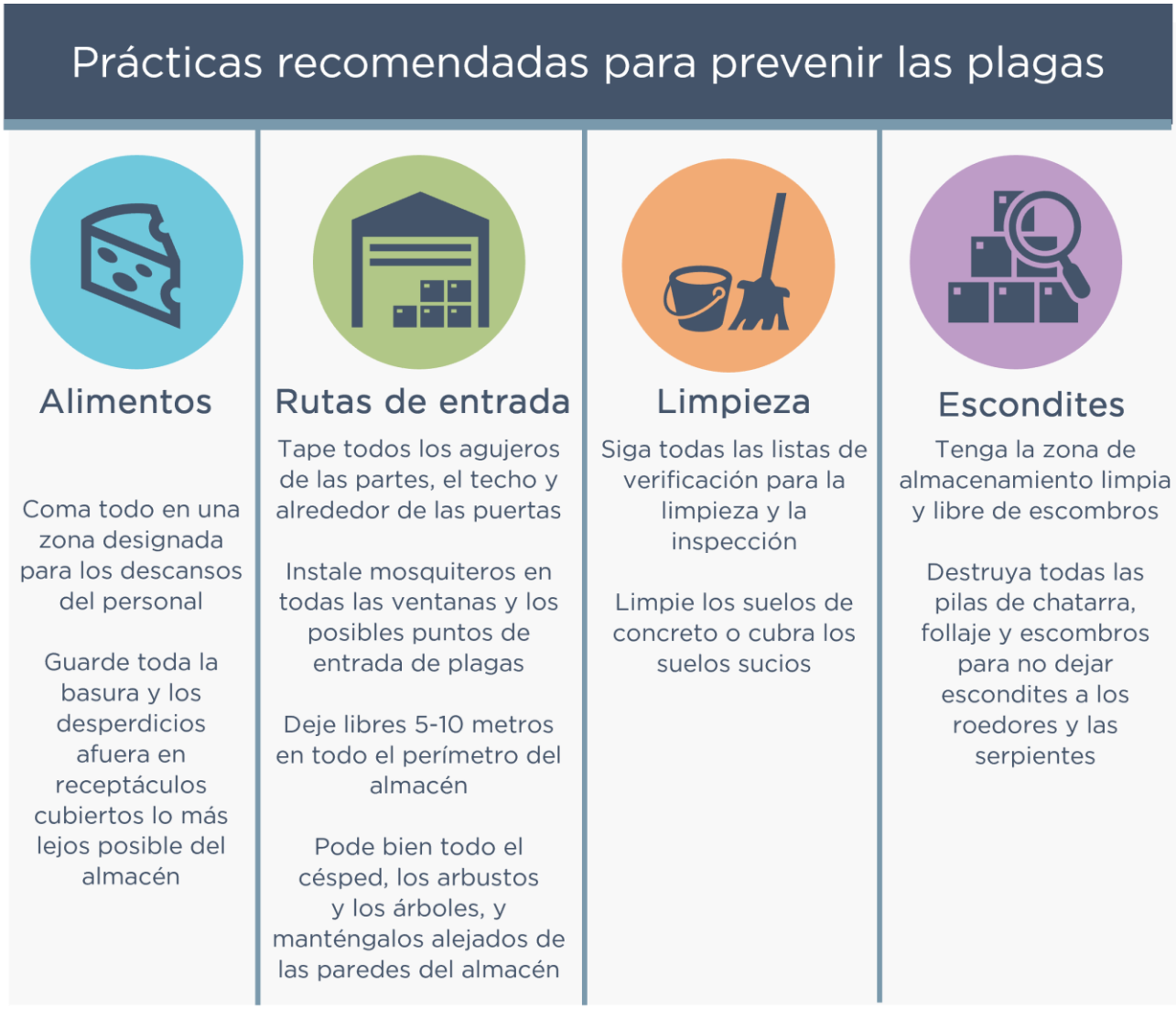
Si las temperaturas o los niveles de humedad suben o bajan más allá de los umbrales aceptables especificados para cualquier artículo almacenado en el almacén, el personal de almacén debe poner en marcha un plan para regular los niveles de temperatura y humedad.

CONTROL DE PLAGAS

Las infestaciones de insectos, roedores, aves, murciélagos, serpientes y otras plagas son amenazas importantes para la calidad de los bienes, especialmente en climas cálidos y húmedos. Para asegurar la calidad, el almacén debe ser monitoreado continuamente para prevenir las costosas pérdidas financieras y programáticas que se derivan de las infestaciones de plagas.

Prevención

La figura abajo destaca algunas de las mejores prácticas para reducir el riesgo de infestación de plagas.



Detección

En el caso de los insectos, busque insectos volando alrededor de pilas de alimentos o poniendo huevos.

En el caso de los roedores, busque indicios de excrementos y olor a orina. Para ver si hay roedores activos, esparza talco cerca de los puntos de acceso y a lo largo de las paredes de forma periódica (semanalmente).

Remoción y eliminación

Si hay indicios de roedores, coloque trampas en las zonas vulnerables del almacén y señale la ubicación de las trampas en el plano del almacén. Las trampas deben inspeccionarse a diario y rotarse con frecuencia. En la figura abajo se destacan consideraciones importantes para la manipulación, remoción y eliminación de animales muertos.

Los métodos que se indican abajo pueden utilizarse para controlar roedores o aves.

- Trampas de resorte y trampas de pegamento que utilizan cebos baratos y no venenosos, como mantequilla de maní.
- Dispositivos ultrasónicos que emiten una frecuencia aguda para repeler las plagas.

Los métodos que se indican abajo **no** se recomiendan para el control de plagas.

- **Cebos venenosos** – Los roedores atraídos por el veneno a menudo llevan el veneno a sus nidos y mueren allí.
- **Depredadores naturales** – Los gatos introducidos para patrullar el almacén en busca de roedores y pájaros podrían consumir animales envenenados y morir en un lugar aislado del almacén.

Los animales en descomposición no solo suponen un riesgo de contaminación, sino que también producen olores nocivos que atraen a otros animales y plagas.

Fumigación

Si los bienes (especialmente los alimentos) están muy infestados de insectos, la fumigación es una opción a tener en cuenta. La fumigación llena una zona con pesticidas gaseosos (fumigantes) para sofocar o envenenar a las plagas que se encuentran allí. La fumigación es una actividad extremadamente peligrosa que requiere contratar los servicios de profesionales con licencia.

Cuarentena

Cuando los bienes parecen estar infestados, todos los artículos sospechosos deben ponerse en cuarentena. Deben tomarse muestras de los artículos en cuarentena para determinar el grado de infestación. Si un muestreo revela que los artículos en cuarentena están muy infestados (más de 15 insectos por kilogramo), las muestras deben enviarse al laboratorio para realizar una prueba de aptitud.

Para obtener más información sobre los procesos de cuarentena, pérdida y reacondicionamiento, consulte también Cuarentena, reacondicionamiento y gestión de pérdidas.

INSPECCIÓN, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO

Las instalaciones de almacenamiento deben limpiarse e inspeccionarse periódicamente. Todo el equipo de almacenamiento y manipulación debe inspeccionarse, limpiarse y mantenerse con regularidad. Estas actividades de aseguramiento de calidad son importantes para proteger los bienes y al personal del almacén.

El Gerente de Almacén es responsable de elaborar las listas de verificación, los calendarios y los registros de las actividades de limpieza y mantenimiento que deben realizarse diaria, mensual, trimestral y anualmente. El Gerente de Almacén también debe proporcionar capacitación (por ejemplo, reparación y mantenimiento básicos de equipos, inspección y redacción de informes) y supervisar todas las actividades de limpieza y mantenimiento necesarias.

El Responsable de Almacén y el Encargado de Almacén realizan las actividades diarias y mensuales. El Gerente de Almacén suele realizar las actividades trimestrales y anuales.

Los bienes dañados que se descubren durante la inspección, limpieza o mantenimiento deben retirarse del inventario para su reacondicionamiento o gestión de pérdidas. Para obtener más información sobre estos procesos, consulte Reacondicionamiento y Gestión de pérdidas.

Abajo se indican las actividades de inspección, limpieza y mantenimiento recomendadas (pero no de forma exhaustiva).

Para obtener más información sobre las actividades que deben realizarse mensualmente como mínimo, consulte la Lista de Verificación de Inspección de Almacén.

Actividades diarias – Inspección, limpieza y mantenimiento

El Responsable de Almacén y el Encargado de Almacén son responsables de realizar las actividades que figuran abajo.

Actividad	Frecuencia
Inspección	
Inspeccionar el equipo y la infraestructura de almacenamiento (por ejemplo, estanterías, estantes palés, paredes, piso, techo, puertas y luces de seguridad)	Diaria
Inspeccionar el generador y documentar la inspección utilizando la Lista de Verificación – Inspección Diaria del Generador	L, Mi, V
Comprobar si hay roedores, insectos, filtraciones de humedad, etc.	Diaria

Actividad	Frecuencia
Comprobar si hay obstáculos en todos los pasillos y retirarlos	Diaria – continua
Comprobar y registrar la temperatura y la humedad	Diaria (08:00, 12:30, 16:30)
Verificar que existe una tarjeta de contenedor para cada contenedor/pila y que todas las Tarjetas de Contenedor están completas y son legibles	Diaria
Comprobar que el saldo de la Tarjeta de Contenedor coincide con el Informe de Inventario Disponible	Diaria
Limpieza	
Barrer y limpiar los pisos a diario	Diaria
Retirar residuos y escombros y depositarlos en el exterior en contenedores cubiertos (lo más lejos posible del almacén)	Diaria
Limpiar y quitar el polvo de estanterías y estantes	L, Mi, V
Verificar el inventario de suministros de oficina, limpieza y otros (reponer y reaprovisionar según sea necesario)	Primer y último día de la semana laboral
Mantenimiento	
Mantener el orden de las pilas	Diaria – continua
Mantener copias en papel de los archivos según sea necesario	Diaria
Almacenar correctamente el equipo y los suministros cuando no se utilicen	Diaria – al final del día

Actividades mensuales – Inspección, limpieza

El Responsable de Almacén y el Encargado de Almacén son responsables de realizar las actividades que figuran abajo.

Actividad	Frecuencia
Inspección	
Inspeccionar todas las pilas, palés, estantes estanterías y pisos	Una vez por mes
Inspeccionar todos los aparatos de aire acondicionado, ventiladores y luces para comprobar que funcionan correctamente (anotar las reparaciones necesarias)	Una vez por mes
Inspeccionar todos los equipos de manipulación para comprobar que funcionan correctamente (anotar las reparaciones necesarias)	Una vez por mes
Inspeccionar todas las puertas, ventanas y sus respectivas cerraduras para comprobar que funcionan correctamente (anotar las reparaciones necesarias)	Una vez por mes
Inspeccionar el perímetro del almacén en busca de reparaciones necesarias para solucionar fallos de seguridad, iluminación defectuosa u otros daños o deficiencias	Dos veces por mes
Limpieza	
Limpiar a fondo el interior (lavar ventanas, lavar el piso, quitar polvo/ limpiar paquetes) y el exterior (eliminar malezas y escombros de las instalaciones) del almacén	Una vez por mes
Mantenimiento	

Actividad	Frecuencia
Realizar el mantenimiento básico y las reparaciones de la estructura y los equipos (según sea necesario)	Una vez por mes

Actividades trimestrales y anuales – Inspección, mantenimiento y reparación

El Gerente de Almacén debe encargarse de realizar las actividades que se indican abajo.

Todas las actividades de inspección anuales detalladas abajo deben realizarse durante el PIC anual (para obtener más información, consulte PIC).

Actividad	Frecuencia
Inspección de control de calidad sin previo aviso por el Gerente de la Cadena de Suministro	Trimestral
Inspeccionar todos los controles de seguridad y las planillas de registro de seguridad	Trimestral
Inspeccionar y reparar los equipos de las instalaciones (con la ayuda de los técnicos pertinentes): • Todos los dispositivos de control de temperatura y humedad • Todos los equipos de seguridad contra incendios • El generador • Equipos especializado de manipulación de almacenes (por ejemplo, transpalé, carretillas elevadoras)	Anual
Inspeccionar y reparar todo el equipo de manipulación	Según las recomendaciones del fabricante
Inspeccionar y reparar/reemplazar todos los equipos de almacenamiento, como estantes, estanterías y palés (según sea necesario)	Anual
Inspeccionar y calibrar todas las balanzas	Anual

9.4 RESUMEN – GESTIÓN DE INVENTARIO

La gestión de inventario se refiere al mantenimiento de los bienes almacenados en un depósito para equilibrar la oferta y la demanda para la distribución o el uso de bienes por parte de los programas, proyectos y usuarios finales de CRS (por ejemplo, personal de CRS, socios y participantes de los programas). Las actividades clave de gestión de inventario incluyen la clasificación y organización del inventario almacenado, así como la realización periódica de análisis, conteo, monitoreo, reaprovisionamiento y creación de informes de las existencias operativas.

DOCUMENTACIÓN

Se utilizan muchos documentos y formularios diferentes para hacer un seguimiento de los movimientos de entrada y salida de bienes del inventario. Es importante mantener la documentación del inventario exacta y actualizada con la información más reciente.

Insight puede producir automáticamente muchos de estos informes y formularios, incluyendo el Informe de Inventario Disponible, la Nota de Recepción de Bienes (GRN), la Nota de Entrega (DN), las planillas de conteo cíclico (conocidas en Insight como Informe de Listado de Conteo Cíclico) y el Informe de Siniestros. Para obtener una lista completa y una descripción de los informes disponibles, consulte los Informes de Gestión de la Cadena de Suministro de Insight.

Los documentos y formularios que se describen abajo proporcionan la ubicación, descripción, cantidad, calidad, estado y movimiento de los artículos que se almacenan en un almacén. Para ver ejemplos o plantillas de estos formularios e informes, consulte Herramientas, informes y formularios.

Informe de inventario disponible

Este informe realiza un seguimiento de todos los artículos que se encuentran almacenados actualmente y proporciona información como el número de lote/serie, la fecha de vencimiento/fecha de uso preferente (BUBD), la ubicación de almacenamiento, la cantidad disponible, etc.

Para los programas de país con todas las funciones de Insight, este informe es generado por el sistema.

Para los programas de país que aún no han implementado los módulos de cadena de suministro de Insight, el informe de existencias operativas debe conservarse en el sistema de registro (por ejemplo, el libro físico de almacén).

Insight es el sistema oficial de registro para CRS y no es necesario que los almacenes mantengan un sistema de registro adicional.

Seguimiento de existencias operativas con activos electrónicos de CVA

Por diversas razones, no se hace un seguimiento en Insight de los números de serie de los activos electrónicos de CVA.

En su lugar, las plataformas electrónicas de los Prestadores de Servicios Financieros (FSP) y la plataforma de Transferencia de Efectivo y Activos (CAT) realizan un seguimiento del estado y movimiento de estas tarjetas o cupones electrónicos. Estas plataformas son gestionadas por personal de programación.

Los activos de CVA con mecanismos de seguimiento incorporados (por ejemplo, códigos de barras o códigos QR) pueden seguirse manualmente en el sistema de registro anotando sus números de serie en un libro físico o en una aplicación informática como Excel (para ver un ejemplo, consulte el Libro de Activos de CVA).

El Custodio de Activos de CVA es responsable del seguimiento del estado y movimiento de los activos de CVA (incluyendo el seguimiento manual de los activos electrónicos de CVA) y de informar sobre las existencias operativas.

Para obtener más información sobre el rol y las responsabilidades del Custodio de Activos de CVA, consulte el capítulo Roles y responsabilidades (en Encargado de Almacén).

Para obtener más información sobre los documentos y formularios utilizados para el seguimiento del estado y movimiento de las existencias, consulte las secciones Tarjetas de contenedor y Formularios de movimiento de existencias de este capítulo.

Formularios de movimiento de existencias

Estos formularios registran los movimientos de entrada y salida de bienes del almacén.

- Nota de Recepción de Bienes (GRN)
- Nota de Entrega (DN)
- Lista de Empaque
- Tarjetas de Contenedor
- Documentación de solicitud y despacho de existencias
- Informes de distribución
- Notas de pérdida/devolución

Informes de monitoreo de existencias

Estos informes realizan un seguimiento de las actividades que se producen regularmente en el almacén en relación con el almacenamiento de bienes.

- Informe de Inventario Disponible
- Informe de Listado de Conteo Cíclico
- Listado de Etiquetas de Inventario Físico
- Informe de Siniestros Aprobados e Informe de Siniestros Pendientes de Aprobación
- Informe de Estado de Préstamos

Informes de reacondicionamiento, siniestros y eliminación

Estos documentos hacen un seguimiento del estado de los bienes y de la cantidad de bienes que se retiran de la cadena de suministro por cualquier motivo que no sea la distribución a los participantes de los programas o al personal de CRS.

Insight proporciona dos informes para el seguimiento de las pérdidas: Informe de Siniestros Aprobados e Informe de Siniestros Pendientes de Aprobación.

UNIDADES DE MANTENIMIENTO DE EXISTENCIAS (SKU)

Para el sistema Insight, CRS creó y mantiene la "Lista Maestra de Artículos de CRS", una lista/catálogo electrónico actualizado y en constante crecimiento de todos los bienes actualmente disponibles para su compra. A cada artículo se le asigna un número único de ocho caracteres y una breve descripción. Algunos artículos de la Lista Maestra de Artículos contienen especificaciones (por ejemplo, ACTALP02 = ACT, AL 20/120 mg, comprimido, blíster 1x6, BEANBL02 = HABAS, negras, secas) mientras que otros son bastante genéricos (por ejemplo, VOUCHR01 = VOUCHER DE PAPEL, FFILTR01 = FILTRO DE COMBUSTIBLE). Cuando un artículo no figura en la Lista Maestra, el personal del programa de país puede solicitar que se añada. Si el Número de Artículo existente no es lo suficientemente específico para gestionar el inventario con el nivel de detalle necesario, el programa de país puede solicitar que se cree un número de artículo más específico.

Por ejemplo, la Lista Maestra tiene el número de artículo BOOKGN01, un número de artículo general para libros. Si el programa de país necesita controlar los niveles de existencias de libros específicos, por ejemplo para un programa de educación, puede solicitar que se creen números de artículo para cada tipo de libro, como libros de matemáticas, libros de inglés y libros de historia.

El número de artículo debe actuar como unidad de mantenimiento de existencias (SKU), lo que requiere que sea lo suficientemente específico para satisfacer las necesidades del programa de país para gestionar los niveles de existencias y planificar su reaprovisionamiento.

Para solicitar un nuevo artículo, cree y envíe una nueva solicitud de artículo en Insight. Asegúrese de rellenar todos los campos obligatorios para las especificaciones detalladas. El responsable de la cadena de suministro recibirá entonces una notificación automática por correo electrónico para su aprobación en Insight. El estado de la solicitud de artículo puede seguirse en Insight, en el panel del solicitante de artículo.

Para obtener más información sobre estos pasos en Insight, consulte la Ayuda de trabajo para solicitudes de nuevos artículos.

9.5 ROLES Y RESPONSABILIDADES – GESTIÓN DE ALMACÉN

SEGURIDAD DE ALMACÉN

Los gerentes sénior de los programas de país son responsables de elaborar y aplicar los protocolos de seguridad de los almacenes, incluyendo los protocolos de evacuación.

El Gerente de Almacén es responsable de supervisar la seguridad de la estructura y el complejo del almacén.

El Gerente de Almacén, en coordinación con el Gerente de la Cadena de Suministro y el Jefe de Operaciones, es responsable de supervisar la seguridad de todas las personas dentro de la estructura y el complejo del almacén.

El Gerente Administrativo es responsable de supervisar la seguridad del almacén de la oficina de CRS.

Protección y prevención de incendios

El Gerente de Almacén, en coordinación con el Gerente de la Cadena de Suministro y el Jefe Responsable de Operaciones, es responsable de mitigar el riesgo de incendio en un depósito de CRS.

El Gerente de la Cadena de Suministro o el Jefe Responsable de Operaciones es responsable de realizar una inspección visual mensual de todos los extintores de incendios.

BIENES EN SALAS DE ALMACENAMIENTO DE OFICINAS

El Gerente Administrativo tiene un rol similar al del Gerente de Almacén para los artículos almacenados en la sala de almacenamiento de una oficina. Las referencias al Gerente de Almacén en todas las RACI y listas de verificación a lo largo de este capítulo también pueden referirse al Gerente Administrativo.

El Responsable Administrativo o el Asistente Administrativo pueden tener un rol similar al del Responsable de Almacén para los artículos almacenados en la sala de almacenamiento de una oficina. Las referencias al Responsable de Almacén en todas las RACI y listas de verificación a lo largo de este capítulo también pueden referirse al Responsable Administrativo o al Asistente Administrativo.

ACTIVOS DE CVA EN INSTALACIONES DE ALMACENAMIENTO

El Administrativo o Asistente Administrativo puede ser designado como Custodio de Activos de CVA para administrar los activos de CVA que se adquieren para la programación de CVA y se almacenan en la sala de almacenamiento de una oficina.

Para obtener más información sobre el rol y las responsabilidades del Custodio de Activos de CVA, consulte la RACI de Recepción de Activos de CVA en el capítulo Recepción).

INSPECCIÓN, CUARENTENA, REACONDICIONAMIENTO Y GESTIÓN DE PÉRDIDAS DE BIENES

En la figura abajo se detallan las funciones y actividades de seis roles que intervienen en los procesos de inspección de bienes, puesta en cuarentena de bienes para su posible reacondicionamiento o gestión de pérdidas, reacondicionamiento de bienes para su futura distribución o uso y gestión de pérdidas de inventario.

Para obtener más información sobre los roles del personal de CRS indicados a continuación, consulte el capítulo Roles y responsabilidades.

Función/Actividad	Gerente de Almacén*	Responsable de Almacén*	Gerente de la Cadena de Suministro	Jefe de Operaciones	Equipo de finanzas	Solicitantes
Supervisa la inspección de bienes dañados, incluyendo las pruebas y el muestreo en un laboratorio cualificado (si es necesario)	R		A	I		I
Pone los bienes dañados en cuarentena	A	R	I			I
Reacondiciona los bienes si es posible recuperarlos	A	R	I			I
Completa y presenta el Informe de Reacondicionamiento para su aprobación	A	R	C	C		I
Guarda los bienes reacondicionados en el inventario	A	R				I
Investiga cualquier pérdida y sus motivos, y completa y presenta el Informe de Siniestros y Formulario de Reclamos	R	C	A	I		I
Aprueba el Informe de Siniestros y Formulario de Reclamos y lo presenta a las partes interesadas	I		R	R	I	I
Calcula el valor de las pérdidas	C		R	A	C	C
Determina el método de eliminación y trabaja con el equipo de logística para organizar el transporte al sitio de eliminación			R	A		C
Anuncia el lugar, la fecha y la hora de la venta, donación o destrucción de los bienes dañados a los donantes, las autoridades gubernamentales locales y al personal sénior de CRS (si el reacondicionamiento de los bienes no es posible)			R	A		I
Presencia la eliminación de los bienes y firma un certificado de eliminación**			R	A		
Completa y envía el Informe de Eliminación y la documentación de respaldo			R	A		
Aprueba el Informe de Eliminación y envía los documentos a las partes interesadas pertinentes			I	R	I	I
Examina las tendencias de pérdidas, investiga las posibles causas y decide las medidas adecuadas para reducir las pérdidas y los daños	C		R	A		

R=Responsable; A=Aprobador; C=Consultado; I=Informado

* Puede asignarse personal con otros cargos a esta función. Para obtener más información, consulte Roles y responsabilidades – Gestión de almacén.

**En este capítulo, el término “certificado de eliminación” se refiere a un Certificado de Venta, un Certificado de Donación o un Certificado de Destrucción que se completa para documentar la eliminación de bienes que se consideran pérdidas de inventario.

KITTING, EMBALAJE Y REEMBALAJE DE BIENES

En la figura abajo se detallan las funciones y actividades de cinco roles que intervienen en los procesos de kitting, embalaje y reembalaje de bienes para su distribución y uso.

Para obtener más información sobre los roles del personal de CRS indicados a continuación, consulte el capítulo Roles y responsabilidades.

Función/Actividad	Gerente de Almacén*	Responsable de Almacén*	Gerente de la Cadena de Suministro	Equipo de finanzas	Solicitantes
Completa el Plan de Producción de Kits tras recibir la solicitud de kitting aprobada	R	I	A		I
Prepara el área de kitting y pone a disposición los suministros de kitting	A	R			
Recoge los componentes del kit del inventario y los coloca en el área de kitting	A	R			
Empaqueta los componentes en los kits	A	R			
Inspecciona los kits, verifica la finalización del proceso de kitting y firma el Plan de Producción de Kitting	R		A		
Verifica la valoración del kit e informa al Gerente de Programa que el proceso de kitting ha finalizado			R	I	I
Guarda los kits en el inventario y crea o actualiza las tarjetas de contenedor	A	R			
Actualiza los registros de inventario	R		A		I

R=Responsable; A=Aprobador; C=Consultado; I=Informado

* Puede asignarse personal con otros cargos a esta función. Para obtener más información, consulte Roles y responsabilidades – Gestión de almacén.

9.6 ROLES Y RESPONSABILIDADES – GESTIÓN DE INVENTARIO

CONTEO DE INVENTARIO

En la figura abajo se detallan las funciones y actividades de seis roles que intervienen en la organización, gestión y realización de conteos de inventario.

Para obtener más información sobre los roles del personal de CRS indicados a continuación, consulte el capítulo Roles y responsabilidades.

Conteos cíclicos

Función/Actividad	Gerente de Almacén*	Responsable de Almacén*	Gerente de la Cadena de Suministro	Jefe de Operaciones	Equipo de programación	Equipo de finanzas
Capacita al nuevo personal sobre cómo realizar los conteos cíclicos	C		R	A		
Prepara el programa de conteo cíclico y el Informe de Listado de Conteo Cíclico	I	I	R	A		
Asegura que el conteo cíclico sea “ciego” retirando las tarjetas de contenedor	R	I	A			
Realiza el conteo cíclico	A	R	I			
Revisa y comparte los resultados que figuran en el Informe de Listado de Conteo Cíclico y los compara con las existencias disponibles indicadas en los registros de inventario y en las Tarjetas de Contenedor	R	C	A			
Solicita un recuento si se detectan variaciones	I		R	A		
Investiga el recuento si se siguen encontrando variaciones	R	C	A	I		
Revisa los resultados de la investigación y aprueba los ajustes	C		R	A	I	I
Actualiza las tarjetas de contenedor y los registros de inventario	R		A			
Documenta cualquier pérdida en el Informe de Siniestros y Formulario de Reclamos	R		A	I		
Realiza conteos trimestrales aleatorios y anunciados			R	A		

R=Responsable; **A**=Aprobador; **C**=Consultado; **I**=Informado

* Puede asignarse personal con otros cargos a esta función. Para obtener más información, consulte Roles y responsabilidades – Gestión de almacén.

Conteos de inventario físico (PIC) completo

En la figura abajo se detallan las funciones y actividades de ocho roles que intervienen en la organización, gestión y realización de PIC.

Para obtener más información sobre los roles del personal de CRS indicados a continuación, consulte el capítulo Roles y responsabilidades.

Función/Actividad	Gerente de Almacén*	Gerente de la Cadena de Suministro	Jefe de Operaciones	Representante de País	Líder de PIC**	Equipo de conteo PIC**	Equipo de finanzas	Equipo de programación
Programa el PIC para cada instalación de almacenamiento	I	R	A	I			I	I
Asigna personal a los equipos de PIC			R	A	I	I		
Contrata a un auditor externo (cuando la valoración al cierre del ejercicio fiscal de los D-goods del programa de país es superior a 750 000 USD)		I	R	A			I	
Capacita al equipo de conteo PIC sobre cómo realizar el conteo	C	R	A		I	I		
Contrata jornaleros (si es necesario)	I	R	A					
Se asegura de que los bienes estén debidamente ordenados y de que todos los registros de inventario estén actualizados	R	A	I					
Asigna contadores a los contenedores y supervisa el proceso de conteo			A		R	I		
Cuenta los contenedores asignados y registra el número de planillas de conteo					A	R		
Evalúa la calidad de los bienes durante el conteo y los selecciona al azar para inspeccionarlos más detenidamente					A	R		
Recoge, revisa y envía las planillas de conteo		I	A	I	R	C		
Compara las cantidades contadas con los registros de inventario				R	C			
Determina si es necesario un recuento				R	I			
Supervisa el recuento y presenta los resultados			A	I	R	C		
Aprueba el conteo y determina si es necesario investigar las discrepancias		I	I	R				
Inspecciona los paquetes sospechosos encontrados durante el conteo y determina los pasos a seguir	R	A						
Actualiza las tarjetas de contenedor y los registros del sistema de inventario	R	A						
Investiga las causas de las discrepancias y determina las medidas correctivas para resolverlas		R	A	I				
Presenta el Informe de Valoración del Inventario Periódico y elabora el Informe de PIC	I	R	A	I			I	I

Función/Actividad	Gerente de Almacén*	Gerente de la Cadena de Suministro	Jefe de Operaciones	Representante de País	Líder de PIC**	Equipo de conteo PIC**	Equipo de finanzas	Equipo de programación
Recibe y comparte el informe de la empresa de auditoría externa (si corresponde)		I	R	A			I	

R=Responsable; A=Aprobador; C=Consultado; I=Informado

* Puede asignarse personal con otros cargos a esta función. Para obtener más información, consulte Roles y responsabilidades – Gestión de almacén.

** El Líder de PIC y el equipo de conteo PIC deben estar compuestos por personal que no sea responsable de las actividades de gestión o supervisión del inventario.

PRÉSTAMO Y TOMA EN PRÉSTAMO DE BIENES

En la figura abajo se detallan las funciones y actividades de seis roles que intervienen en los procesos de préstamo y toma en préstamo de bienes.

Para obtener más información sobre los roles del personal de CRS indicados a continuación, consulte el capítulo Roles y responsabilidades.

Función/Actividad	Gerente de Almacén*	Gerente de la Cadena de Suministro	Gerente de Logística	Gerente de Programa	Equipo de finanzas	Tercero**
Préstamo de bienes						
Recibe y revisa la solicitud de préstamo aprobada		R	I	C		
Organiza el transporte de los bienes prestados (si CRS se encarga del transporte)	I	A	R	I		I
Recoge y embala los artículos solicitados en préstamo y prepara la documentación de envío	R	A	I			
Comunica el envío de los bienes prestados	R	A	I	I		I
Recepción de devoluciones de préstamos						
Realiza el seguimiento del acuerdo de préstamo y comunica la próxima devolución del préstamo	I	R		I		C
Recibe, inspecciona y guarda los bienes prestados devueltos	R	A		I		I
Verifica la valoración de los bienes prestados devueltos	C	R		I	C	
Toma en préstamo de bienes						
Recibe y revisa la solicitud de préstamo aprobada por el departamento solicitante	I	R	I	C		I
Organiza el transporte de los bienes tomados en préstamo (si CRS se encarga del transporte)	I	A	R			I
Recibe, inspecciona y guarda los bienes tomados en préstamo	A	R	I	I		I
Devolución de bienes tomados en préstamo						
Realiza el seguimiento del acuerdo para asegurarse de que los bienes tomados en préstamo se devuelven en las fechas acordadas		R		C		I
Identifica el método que se utilizará para la devolución	C	R		C		I
Crea y comparte el Plan de Despacho y organiza el transporte de los bienes tomados en préstamo (si CRS se encarga del transporte)	I	A	R	I		C
Elabora un informe de valoración de los bienes (para los bienes de sustitución)		R		I	C	I
Recoge, embala y envía los bienes tomados en préstamo devueltos	R	A	I	I		I

R=Responsable; A=Aprobador; C=Consultado; I=Informado

* Puede asignarse personal con otros cargos a esta función. Para obtener más información, consulte Roles y responsabilidades – Gestión de almacén.

** El tercero puede ser una parte externa u otra oficina o proyecto de CRS que preste o tome bienes en préstamo.

9.7 PROCESOS – GESTIÓN DE ALMACÉN

INSPECCIÓN Y RECEPCIÓN DE BIENES

Para obtener información detallada sobre los procesos de inspección y recepción de bienes, consulte el capítulo Recepción.

La figura abajo resume dos tipos de daños que pueden detectarse durante el proceso de inspección.

Daño físico

- Fácil de detectar con la inspección visual
- El principal indicador son los envases aplastados o rotos (por la presión física al embalar, cargar, descargar o desembalar los productos, o al apilar las cajas exteriores o interiores en sus contenedores)
- En general no hacen falta pruebas de laboratorio para reacondicionar y usar el producto

Daño químico

- Puede no ser evidente en la inspección visual
- Algunos indicadores son los cambios de color, los olores extraños u otros cambios en la consistencia del producto
- Se suelen necesitar pruebas de laboratorio para determinar el estado del producto antes de reacondicionarlo

Identificación de potenciales pérdidas de inventario

La figura abajo describe indicadores comunes de daños o deterioro de los bienes y las acciones recomendadas para cada indicador. El Gerente de Almacén es responsable de inspeccionar los paquetes en busca de daños o deterioro (consulte todos los factores incluidos en Por qué se producen pérdidas) y de determinar las acciones necesarias o los pasos siguientes.

Indicador: Qué buscar	Acción: Qué hacer
Daños en el embalaje exterior o interior (por ejemplo, desgarros, perforaciones, manchas de agua o aceite, viales rotos, paquetes rasgados) Bienes dejados inadvertidamente fuera del almacén	• Poner en cuarentena todos los paquetes dañados • Inspeccionar visualmente el contenido para detectar daños físicos o químicos e indicios de plagas • Reacondicionar o eliminar los artículos que no puedan reacondicionarse (seguir las directrices nacionales y de los donantes para el reacondicionamiento y la eliminación) • Guardar solo los artículos no dañados o reacondicionados
Ranciedad, cambios de color, malos olores u otros daños similares que se detecten fácilmente por el aspecto o el olor	• Poner en cuarentena todos los artículos dañados • Tomar una muestra aleatoria de los artículos dañados y enviarla a un laboratorio para que analice su aptitud • Reacondicionar y guardar los bienes que se determine que son aptos para el consumo o el uso humano • Eliminar los bienes que se determine que no son aptos para el consumo o el uso humano
Envases no etiquetados con las fechas de elaboración, fechas de vencimiento, números de lote, o etiquetados con información ilegible	• Utilizar un marcador permanente para escribir la fecha de vencimiento y los números de lote en los envases interiores y exteriores sin marcar • Anotar el número de lote, el nombre del fabricante y los requisitos de almacenamiento en las Tarjetas de Contenedor
Contenedores livianos o vacíos	• Informar al Gerente de la Cadena de Suministro de la desaparición de bienes (posible robo, remoción sin documentación adecuada/completa, remoción para reacondicionamiento o pruebas, etc.)

Muestreo de bienes consumibles sospechosos para pruebas de laboratorio

El muestreo aleatorio y las pruebas de laboratorio son la mejor manera de verificar la calidad de bienes consumibles sospechosos, como alimentos o medicamentos. El muestreo es un proceso riguroso que está sujeto a la normativa internacional, nacional y de los donantes, y debe ser gestionado cuidadosamente por personal capacitado y calificado (especialmente en el caso de los suministros médicos).

Lista de verificación de muestreo de bienes consumibles sospechosos para realización de pruebas

LISTA DE VERIFICACIÓN

Muestreo de bienes consumibles sospechosos para realización de pruebas

Cuando sea necesario realizar pruebas de laboratorio para determinar la calidad y aptitud de bienes consumibles sospechosos, el **Gerente de Almacén o un Agente de Muestreo independiente**, siguiendo todas las normativas nacionales y de los donantes:

- ☐ Toma una muestra aleatoria estadísticamente significativa de los bienes en cuarentena y la envía al laboratorio designado con certificación ISO para su análisis (puede estar en otro país).

El Gerente de Almacén:

- ☐ Documenta el envío de la muestra en los documentos correspondientes (Nota de Entrega, o DN, Lista de Empaque).

Solo pueden reacondicionarse o eliminarse los bienes una vez que se han recibido del laboratorio el análisis y el informe de los bienes sospechosos y una vez que se han obtenido las autorizaciones necesarias.

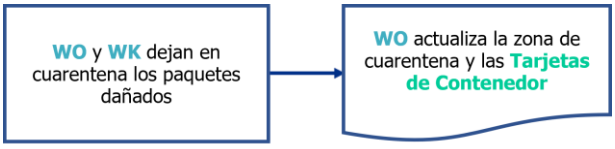
Cuarentena, gestión de pérdidas y reacondicionamiento

La necesidad de cuarentena, gestión de pérdidas y reacondicionamiento de bienes puede producirse en múltiples puntos de la cadena de suministro (por ejemplo, en el puerto, en la recepción, durante el almacenamiento, en el punto de entrega de servicios, etc.). Este capítulo se centra en estos procesos en el contexto de un almacén.

Para obtener más orientación sobre estos procesos en otros puntos de la cadena de suministro, póngase en contacto con el Gerente de la Cadena de Suministro o con el Asesor Técnico Regional para obtener ayuda.

CUARENTENA DE BIENES

La cuarentena es un proceso de control de calidad para identificar y separar bienes o paquetes que requieren reacondicionamiento o gestión de pérdidas, como se muestra en la figura abajo.



Para conocer en detalle el contexto del proceso de cuarentena con los procesos relacionados de reacondicionamiento y gestión de pérdidas, consulte las secciones Gestión de pérdidas y Reacondicionamiento de bienes de este capítulo.

El proceso comienza retirando los bienes o paquetes dañados de la cadena de suministro y examinando visualmente el contenido de un paquete. Los bienes o paquetes que no puedan recuperarse deben permanecer en cuarentena hasta que se den nuevas instrucciones o se apruebe su eliminación. Una vez que los artículos se trasladan a la zona de cuarentena, deben actualizarse los registros de inventario y crearse tarjetas de contenedor para el seguimiento de los artículos en cuarentena.

La zona de cuarentena de un almacén debe estar separada de las zonas de almacenamiento y debe estar protegida para restringir el acceso cuando sea posible. En la figura abajo se muestran potenciales opciones para seleccionar la zona de cuarentena en un almacén, en función del diseño y el número de instalaciones de almacenamiento que haya en el complejo.

Los activos de CVA en cuarentena deben colocarse físicamente en un contenedor de cuarentena para mantenerlos fuera de circulación. En Insight, los activos electrónicos de CVA dañados o devueltos desde el campo deben colocarse en un localizador de cuarentena hasta que los activos de CVA sean destruidos o limpiados antes de ser devueltos al inventario.

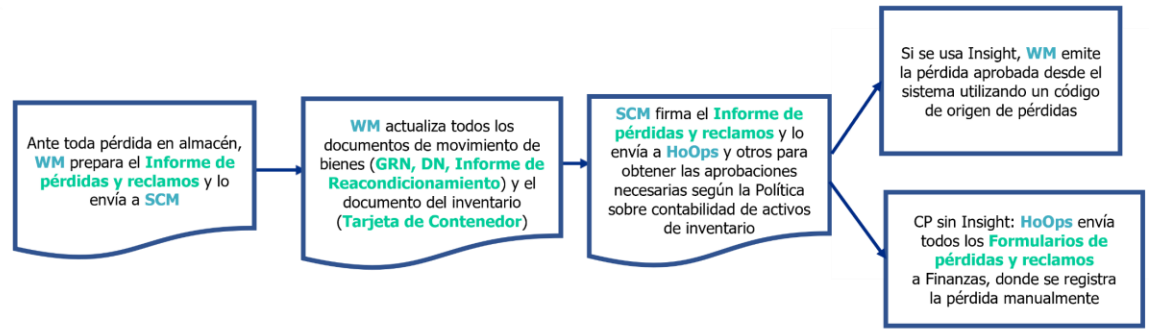
GUARDADO DE BIENES EN ALMACENAMIENTO

Para obtener información detallada sobre el almacenamiento de bienes, consulte la sección Almacenamiento de bienes del capítulo Recepción.

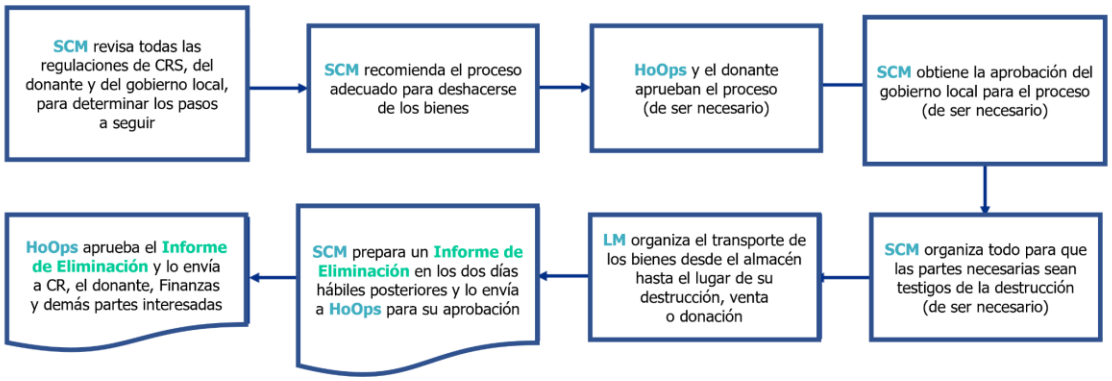
GESTIÓN DE PÉRDIDAS

Los bienes que no pueden distribuirse o utilizarse se consideran una pérdida. La figura abajo muestra el proceso de gestión de la pérdida de bienes.

Informes de pérdidas en almacén



Eliminación



Dónde se producen pérdidas

Pueden producirse pérdidas en cualquier punto de la cadena de suministro y pueden reducirse mediante el diseño y la implementación de estrategias de mitigación de pérdidas. La figura abajo muestra los lugares más comunes donde se producen daños y pérdidas significativas a lo largo de la cadena de suministro.

Por qué se producen pérdidas

Pueden producirse pérdidas de bienes durante el almacenamiento en una instalación de almacenamiento de CRS por muchas razones, incluyendo las que se indican abajo.

En ocasiones, la pérdida puede deberse a las condiciones del propio almacén (por ejemplo, degradación de los bienes debido al calor, la humedad, infestación, etc.) o al incumplimiento por parte del personal de los procesos de gestión de almacén o inventario de forma cuidadosa y periódica (por ejemplo, limpieza e inspección). Para obtener más información sobre los procesos y controles de almacén que mitigan el riesgo de daños y pérdidas de inventario mientras está almacenado, consulte Gestión de calidad (especialmente las secciones sobre Control medioambiental y Control de plagas) y Seguridad (especialmente las secciones sobre Controles de acceso a las instalaciones y Mitigación del riesgo de incendios).

Es importante que el personal siga todos los procesos descritos en este manual, que están diseñados para mitigar el riesgo de pérdidas y desperdicios.

Documentación y comunicación de pérdidas

Cuando ocurre una pérdida de bienes, debe ser investigada e informada de acuerdo con las políticas y procedimientos de CRS, las reglamentaciones de los donantes y las leyes locales.

Los detalles de la pérdida deben documentarse en el Informe de Siniestros y Formulario de Reclamos, y debe incluirse documentación de respaldo para los reclamos a las partes responsables y para que el equipo de finanzas documente y justifique la pérdida.

Cuando se identifique una pérdida, especialmente si se debe a una apropiación indebida, CRS debe informar inmediatamente al donante (a menos que el donante indique lo contrario) y a las autoridades gubernamentales locales correspondientes. Nunca intente ocultar la causa de la pérdida. Los donantes esperan transparencia y la aprecian, y suele generar buena voluntad con ellos.

El informe de pérdidas debe detallar toda la situación: cómo se descubrió la pérdida, el método utilizado para investigarla, el plazo para informar del resultado y cómo mitigará CRS los riesgos en el futuro.

La persona que haya sido responsable o haya tenido que rendir cuentas de la gestión del punto de entrega de bienes o de prestación de servicios en el que se ha producido la pérdida es responsable de documentar e informar de la pérdida, como se muestra en la figura abajo.

Si **CRS** fuera responsable (o se hiciera cargo) de la gestión de los bienes o el punto de entrega de servicio	Si un **socio** fuera responsable (o se hiciera cargo) de gestionar los bienes o el punto de entrega de servicio
La persona responsable de supervisar y gestionar los bienes en ese lugar debe completar el Formulario de reporte y reclamo de pérdidas, y enviarlo con la documentación pertinente al Gerente de Cadena de suministros	El socio debe completar todos los informes de pérdidas y artículos desechados, y enviar los informes a CRS siguiendo el cronograma especificado en el acuerdo

Para obtener más información sobre la documentación y la presentación de informes de pérdidas, consulte la Política de CRS sobre Contabilidad de Activos de Inventario (FIN-POL-INV-025-01E).

Lista de verificación de gestión de pérdida de bienes

LISTA DE VERIFICACIÓN

Gestión de pérdida de bienes

Si se detectan pérdidas, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Investiga los motivos de la pérdida.
- ☐ Informa de la pérdida en el Informe de Siniestros y Formulario de Reclamos.
- ☐ Entrega el Informe de Siniestros y Formulario de Reclamos con toda la documentación de respaldo al Gerente de la Cadena de Suministro para su revisión y aprobación.
- ☐ Actualiza las tarjetas de contenedor y los registros del sistema de inventario.

Cuando se presenta un Informe de Siniestros y Formulario de Reclamos para su revisión y aprobación iniciales, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Revisa todas las políticas y procedimientos relevantes de CRS, reglamentaciones de donantes, documentos de adjudicación y otras fuentes para identificar cualquier requerimiento específico para informar de pérdidas.
- ☐ Se asegura de que se incluya toda la información relevante y la documentación de respaldo.
  - ☐ Si se necesita información adicional: Trabaja con el Gerente de Almacén para completar la información.
- ☐ Si se aprueba: Entrega el Informe de Siniestros y Formulario de Reclamos al Jefe de Operaciones para su aprobación final.

Cuando se presenta un Informe de Siniestros y Formulario de Reclamos aprobado para su revisión y aprobación definitivas, el **Jefe de Operaciones**:

- ☐ Revisa el Informe de Siniestros y Formulario de Reclamos.
- ☐ Si se aprueba: Entrega el Informe de Siniestros y Formulario de Reclamos y todos los demás documentos de respaldo (incluyendo las reclamaciones oficiales que CRS ha presentado contra las partes responsables) al equipo de finanzas y al donante.
  - ☐ Si corresponde: Incluye un informe policial y un memorando como documentación de respaldo sobre el éxito o fracaso de la recuperación del valor de los bienes.

Periódicamente, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Revisa los KPI relacionados con las pérdidas para determinar si existen tendencias o causas probables de patrones repetidos de pérdidas.
- ☐ Informa inmediatamente al Jefe de Operaciones si hay indicios de un patrón de abuso, negligencia o actividad maliciosa.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Comunicación de pérdidas de productos alimentarios

El plazo para informar de pérdidas del USDA y de la USAID depende del valor de la pérdida, como se resume abajo.

Para los productos alimentarios del USDA:

- Debe informarse inmediatamente de las pérdidas por valor superior a 20 000 USD.
- Debe informarse en un plazo de 15 días de las pérdidas valoradas entre 1000 y 20 000 USD.

Para los productos alimentarios de la USAID:

- Debe informarse trimestralmente de todos los productos alimentarios dañados, perdidos o mal utilizados.
- La información específica sobre pérdidas valoradas en más de 500 USD debe comunicarse utilizando el Informe de Productos Básicos Dañados y Faltantes y el Informe de Estado de Productos Básicos (consulte el Sistema de Información Trimestral de Productos Básicos a través de Internet – Guía del Usuario).
- Las "grandes pérdidas" deben comunicarse a los donantes tan pronto como se declaren las pérdidas potenciales o reales.

La USAID no define las "grandes pérdidas", pero el USDA las define como pérdidas valoradas en 20 000 USD o más. CRS aplica esta norma a los productos alimentarios de la USAID.

Comunicación de pérdidas de activos de CVA

Si los activos de CVA fueron dañados o perdidos por una persona o agencia (CRS o un socio) mientras los bienes estaban en su posesión, debe completarse un Informe de Siniestros y Formulario de Reclamos.

Cobro de reclamaciones relacionadas con bienes del USG

Por lo general, los donantes requieren un mínimo de tres intentos para cobrar las reclamaciones.

Para obtener orientación sobre reclamaciones relacionadas con productos básicos de la USAID, consulte 22 CFR 211.9 (f).

Para obtener orientación sobre reclamaciones relacionadas con productos básicos del USDA, consulte 7 CFR 1599.10.

Disposición de pérdidas de inventario

Los bienes que ya no pueden ser utilizados según lo previsto se consideran pérdidas. Estos bienes deben eliminarse de manera segura y de conformidad con todas las políticas y procedimientos de CRS, las reglamentaciones de los donantes y las leyes locales.

La eliminación de los bienes que se consideran pérdidas debe realizarse tan pronto como sea posible luego de su aprobación. El almacenamiento de inventario inutilizable ocupa espacio, implica el riesgo de que sea utilizado accidentalmente o apropiado indebidamente, puede afectar negativamente la calidad de otros bienes y requiere la supervisión de los gerentes.

Toda eliminación debe documentarse con un certificado de eliminación (es decir, Certificado de Venta, Certificado de Donación o Certificado de Destrucción) firmado y fechado por el Gerente de la Cadena de Suministro y, si es posible, por un testigo de la eliminación. También debe fotografiarse el proceso de eliminación y las fotos deben adjuntarse al Informe de Eliminación.

Lista de verificación de disposición de pérdidas de inventario

LISTA DE VERIFICACIÓN

Disposición de pérdidas de inventario

Antes de la eliminación de las pérdidas de inventario, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Evalúa el valor de las pérdidas con el Jefe de Operaciones.
- ☐ Consulta a las autoridades locales sobre los requisitos para la eliminación de las pérdidas de inventario.
- ☐ Recomienda un proceso de eliminación basado en la naturaleza de los daños y en la normativa nacional sobre salud y seguridad.
- ☐ Informa al Jefe de Operaciones y al donante (si es necesario) y solicita su aprobación para el método de eliminación elegido.
- ☐ Informa al donante con anticipación de la eliminación prevista (si es necesario).
- ☐ **Dependiendo de la normativa nacional y del motivo de la eliminación:** Trabaja con el Gerente de Logística, el equipo de compras y el equipo de programación para conseguir testigos para la eliminación (puede ser un inspector contratado, un agente de carga, un representante del donante o un funcionario del gobierno).
- ☐ Informa a los donantes, a las autoridades gubernamentales locales y al personal sénior de CRS de los detalles de la eliminación (por ejemplo, la ubicación del sitio de eliminación o la fecha y hora de la venta, donación o destrucción).

Antes de la eliminación de las pérdidas de inventario, el **Gerente de Logística**:

- ☐ Organiza el transporte de los bienes dañados con el equipo de logística desde el almacén hasta el lugar de eliminación.

Durante la eliminación de las pérdidas de inventario, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Observa y documenta la eliminación junto con los testigos que estén presentes.

Después de la eliminación de las pérdidas de inventario, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Completa un Informe de Eliminación.
- ☐ Presenta al Jefe de Operaciones el Informe de Eliminación con un certificado de eliminación firmado y fotos para su revisión y aprobación.

Después de la eliminación de las pérdidas de inventario, el **Jefe de Operaciones**:

- ☐ Revisa y aprueba el Informe de Eliminación, el certificado de eliminación y los documentos de respaldo.
- ☐ Presenta el Informe de Eliminación al Representante de País, al equipo de finanzas y a otras partes interesadas pertinentes (por ejemplo, la Oficina Regional, el donante y los Responsables de Apoyo al Programa Global).

Activos de CVA

Eliminación de activos de CVA no aptos

Los activos de CVA que estén dañados, vencidos u obsoletos (por ejemplo, los activos de CVA sobrantes impresos con información específica del proyecto) deben destruirse mediante uno de los siguientes métodos.

- Marcándolos con la palabra “ANULADO” en tinta permanente.
- Cortándolos o triturándolos.

A menos que el donante lo exija específicamente, los activos de CVA pueden destruirse sin informar al donante ni obtener su aprobación.

Cuando sea necesario destruir los activos de CVA, el **Custodio de Activos de CVA**:

- ☐ Lleva a cabo la destrucción propiamente dicha en presencia de tres miembros del personal que no desempeñen funciones de custodia
- ☐ Documenta la destrucción de los artículos en el Certificado de Destrucción y lo adjunta al Informe de Eliminación (que se archivará cuando se solicite con fines de auditoría)
- ☐ Retira los artículos destruidos del inventario

Al registrar el valor de los activos de CVA en los formularios de destrucción y eliminación, deben utilizarse los costos de compra de los artículos (**no** el valor del efectivo o los cupones transferidos a los participantes del programa).

Para obtener información sobre la gestión de activos electrónicos de CVA genéricos y multiuso que se han recuperado de los participantes del programa y pueden reutilizarse, consulte la sección Devolución de activos de CVA.

Productos médicos

Eliminación de productos médicos no aptos

Todo artículo médico vencido, obsoleto, dañado o que no sea apto por cualquier otro motivo **debe destruirse** de acuerdo con los protocolos de la WHO, las reglamentaciones de los donantes, las mejores prácticas de la industria, las políticas y procedimientos de CRS y las leyes y normativas nacionales en materia de salud (póngase en contacto con el ministerio de salud pertinente para obtener instrucciones).

La eliminación de productos médicos, farmacéuticos y medicamentos es un proceso complicado y especializado que requiere conocimientos técnicos. El personal de la cadena de suministro de CRS no debe eliminar productos médicos a menos que haya sido capacitado y certificado para hacerlo.

Para obtener una orientación más detallada sobre la eliminación segura de artículos médicos, consulte el Anexo Médico, las Directrices de la WHO para la Eliminación Segura de Productos Farmacéuticos No Deseados y la Gestión Segura de Desechos de Actividades Médicas de la WHO.

Productos alimentarios

Eliminación de productos alimentarios no aptos

Para proyectos de asistencia alimentaria de la USAID, CRS debe cumplir con 22 CFR 211.8(b)2.

Para los proyectos del USDA, CRS debe cumplir con 7 CFR 1499 y 7 CFR 1599.

En el caso de alimentos suministrados por otros donantes, el personal debe revisar las reglamentaciones del donante y el documento de adjudicación para conocer los requisitos de presentación de informes. Siempre que sea posible, comuníquese directamente con los representantes de los donantes ubicados en el país o región. Es importante invitarlos a observar la eliminación o a designar a un tercero para que observe e informe en su nombre.

Los alimentos deben eliminarse mediante uno de los métodos indicados abajo por orden de preferencia, del más preferido al menos preferido.

1. **Venta (al mayor precio posible)**
   Para usar como alimento para animales, fertilizante o con otro fin industrial
2. **Donación a un programa financiado por un donante**
   Para usar como alimento de ganado
3. **Donación a una cooperativa local, una organización caritativa o una institución gubernamental**
   Para usar como alimento para animales o con otro fin no alimenticio
4. **Destrucción (si no es apto para ventas o donaciones)**
   Se incinera o se entierra y se cubre con cal para impedir que gente o animales lo recuperen o que se use con otro fin

Cuando se vendan los alimentos, deberá retirarse toda marca del donante y de CRS.

Otros productos básicos

Para otros tipos de pérdidas de D-goods o ND-goods (por ejemplo, exceso de existencias o existencias obsoletas), la eliminación debe completarse siguiendo las políticas y procedimientos de CRS y cumpliendo con todos los requisitos y reglamentaciones de los donantes y de los gobiernos locales y nacionales.

Ajuste de la valoración de inventario

Cuando no puede establecerse un reclamo por pérdida de D-goods ante a un tercero, debe ajustarse el valor de los bienes en inventario para reflejar la pérdida (consulte la Política de CRS sobre Contabilidad de Activos de Inventario para obtener más información, incluyendo los requisitos y umbrales para la aprobación de pérdidas). Para estos ajustes de inventario, el equipo de finanzas revisa toda la documentación de respaldo, y el Gerente de la Cadena de Suministro trabaja con el personal de finanzas para resolver las dudas y solucionar las faltas de documentos o información.

El ajuste de inventario no se aplica a los ND-goods porque se contabilizan como gastos en el momento de su recepción y no aparecen como activos en las cuentas de valoración de inventario.

Ajuste de la valoración de inventario en Insight

Cuando se expiden bienes utilizando un código de origen de pérdidas (véase Registro de pérdidas en Insight), la valoración de inventario se ajusta automáticamente en el sistema. Los bienes deben expedirse utilizando el POET con el que se recibieron. Si la pérdida debe cargarse a un POET diferente, comuníquese con el RTA de la Cadena de Suministro para obtener ayuda.

Comunicación a los donantes de la eliminación de pérdidas de inventario

Dependiendo del valor de la pérdida, puede ser necesario el permiso del donante antes de disponer de los bienes. Si los requisitos del donante son más estrictos que la política de CRS y los umbrales detallados a continuación, tienen prioridad los requisitos del donante.

- Para pérdidas valoradas en menos de 500 USD, CRS debe informar al donante pero puede disponer de dichos bienes sin la aprobación previa del donante.
- Para pérdidas por un valor superior o igual a 500 USD, CRS debe presentar una solicitud por escrito al donante (o a un funcionario de la representación diplomática del donante) para que autorice la eliminación de los bienes.

Si el donante (o la representación diplomática) no responde en un plazo de 15 días a la solicitud de CRS de permiso para eliminar los bienes donados, CRS podrá disponer de los bienes de la manera descrita en sus solicitudes y deberá informar al donante (o a la representación diplomática) de las medidas adoptadas para eliminar los bienes.

Registro de pérdidas en Insight

La información de todas las transacciones de Insight que se describen abajo se encuentra en el Informe de Pérdida de Artículos. Para obtener más información sobre las operaciones o la selección del Código de Origen y el Código de Motivo más adecuados, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Inventario, la Guía de Códigos de Origen de Alias de Cuenta y la Ayuda Práctica sobre Emisión de Alias de Cuenta.

Selección de códigos de motivo en Insight

Cada Emisión de Alias de Cuenta de una pérdida de bienes debe incluir también un Código de Motivo (por ejemplo, contaminación, descarga con faltantes, no apto, daños por agua, robado/falta, defectuoso, roto, deterioro, reacondicionado, etc.). Este código ayuda al personal de la cadena de suministro a identificar y monitorear los motivos más comunes de pérdida de bienes.

Registro de pérdidas de almacén en Insight

Después de la eliminación de las pérdidas de inventario, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Realiza una Emisión de Alias de Cuenta de la pérdida del almacén desde el localizador de cuarentena o pérdidas, eligiendo el Código de Origen **y** el Código de Motivo más apropiados para la pérdida.
- ☐ Adjunta el Informe de Siniestros y Formulario de Reclamos, el certificado de eliminación y el resto de la documentación de respaldo.

Registro de pérdidas de socios o SDP en Insight

Una vez recibida la documentación de pérdidas aprobada y las pruebas de la eliminación de las pérdidas de inventario, el **Responsable de LMIS**:

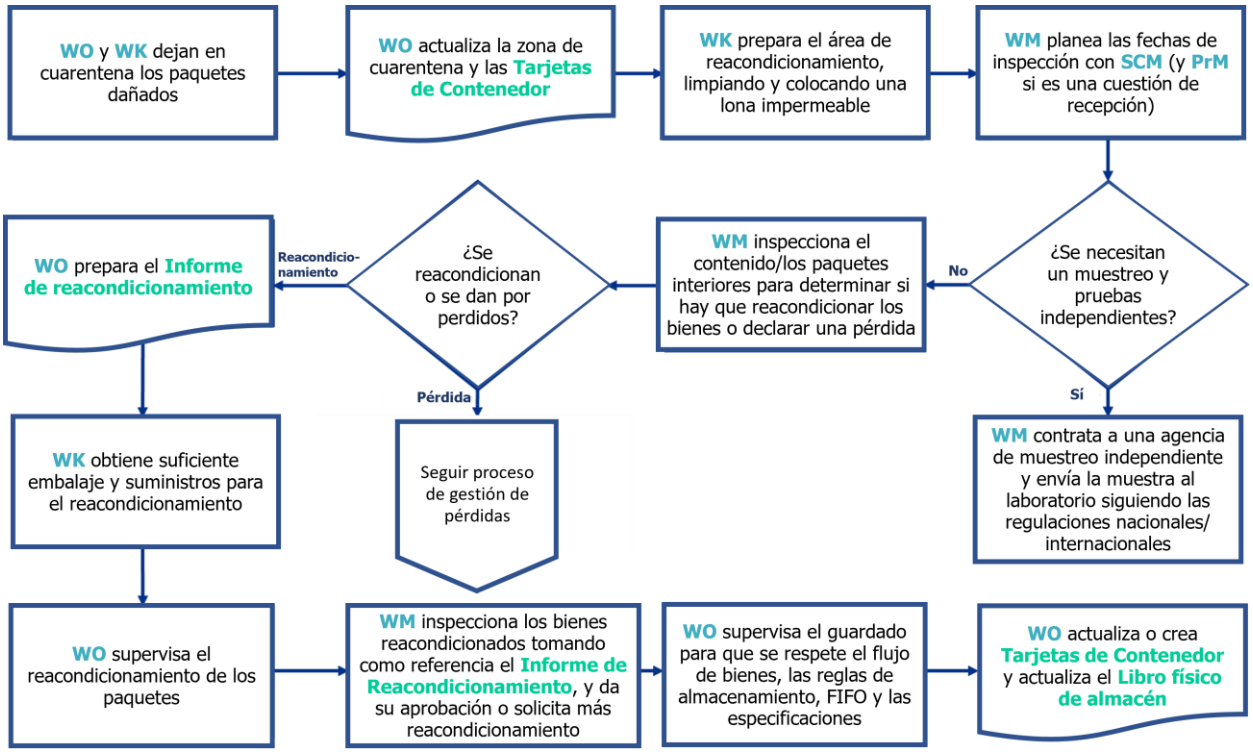
- ☐ Realiza una Emisión de Alias de Cuenta de la pérdida desde el localizador donde se produjo la pérdida, eligiendo el Código de Origen **y** el Código de Motivo más apropiados para la pérdida.
- ☐ Adjunta los informes de pérdidas aprobados y toda la demás documentación justificativa.

Para obtener más información, consulte la Política de gestión de registros de la cadena de suministro.

REACONDICIONAMIENTO DE BIENES

El reacondicionamiento (también llamado “reembolsado” o “reconstitución”) es el proceso de tomar artículos dañados y reparar el daño para su almacenamiento, distribución o uso mediante una o varias de las acciones que se indican abajo.

- Reparar los artículos viables.
- Combinar partes de otras unidades dañadas para crear una nueva unidad reparada viable.
- Reembalar una unidad parcial.



Antes de poder reacondicionar algunos tipos de bienes (por ejemplo, alimentos dañados o en mal estado, medicamentos o productos farmacéuticos dañados), puede ser necesario que un laboratorio calificado analice una muestra de los bienes dañados o en mal estado para determinar su aptitud.

Lista de verificación de reacondicionamiento de bienes dañados o deteriorados

LISTA DE VERIFICACIÓN

Reacondicionamiento de bienes dañados o deteriorados

Cuando se descubren bienes dañados o deteriorados, el **Responsable de Almacén o el Encargado de Almacén**:

- ☐ Pone los bienes en cuarentena.
- ☐ Avisa al Gerente de Almacén que se han trasladado los bienes a cuarentena.
- ☐ **Si se trasladan los bienes de su lugar de almacenamiento:** Anota el movimiento de los bienes en la tarjeta de contenedor correspondiente.

Una vez que los bienes dañados o deteriorados se han puesto en cuarentena, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Da instrucciones al Responsable de Almacén para que inspeccione los bienes antes de reacondicionarlos.
- ☐ Supervisa la apertura de todos los embalajes exteriores (si es necesario) para determinar si el embalaje interior y el contenido están en buen estado y luego decide si reacondicionar los bienes o declarar una pérdida (consulte Gestión de pérdidas).
- ☐ **Si los bienes pueden reacondicionarse:** Da instrucciones al Responsable de Almacén sobre el reacondicionamiento de los bienes.
- ☐ **Para los bienes que tienen un alto valor programático:** Se pone en contacto con el personal de programación o con un miembro sénior del personal de la cadena de suministro para que presencie el proceso de reacondicionamiento.

Antes de la inspección o el reacondicionamiento de los bienes en cuarentena, el **Responsable de Almacén**:

- ☐ Trabaja con el Encargado de Almacén para preparar un área designada para la inspección y reacondicionamiento.
- ☐ Limpia la zona designada para la inspección y el reacondicionamiento.
- ☐ Extiende una lona limpia o una lona de plástico en el piso para recoger los derrames y evitar la contaminación por suciedad, aceite, etc. al abrir e inspeccionar los paquetes.
- ☐ Prepara los envases y suministros para la inspección y el reacondicionamiento.
- ☐ **Para los bienes con riesgo de contaminación:** Prepara la ropa de protección (guantes, cofias, mascarillas, etc.) para el reacondicionamiento.

CONTINUACIÓN

Reacondicionamiento de bienes dañados o deteriorados

Después de recibir las instrucciones de reacondicionamiento del Gerente de Almacén, el **Responsable de Almacén**:

- ☐ Vuelve a embalar los bienes no dañados en un nuevo embalaje con el Encargado de Almacén o jornaleros.
- ☐ Consolida el contenido interior no dañado en paquetes completos (si es posible).
- ☐ Marca cada paquete como "reacondicionado" con la fecha de reacondicionamiento, la fecha de vencimiento del contenido y el volumen y peso totales del contenido.
- ☐ Completa un Informe de Reacondicionamiento (consulte la Plantilla de Informe de Reacondicionamiento) con los detalles del artículo reacondicionado (código del artículo, número de lote o de serie, fecha de vencimiento o de consumo preferente (BUBD), número de referencia de la recepción), peso y volumen de los bienes recuperados, y peso y volumen de las pérdidas.

Una vez reacondicionados los artículos dañados o deteriorados, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Inspecciona los bienes reacondicionados.
- ☐ Solicita una inspección o un reembalaje adicionales antes de que los bienes puedan ser almacenados.
- ☐ Envía el Informe de Reacondicionamiento al Gerente de la Cadena de Suministro para su aprobación.
- ☐ Informa a las partes interesadas (por ejemplo, al solicitante) de que el reacondicionamiento ha finalizado y les entrega el Informe de Reacondicionamiento.

Después de la aprobación de los bienes reacondicionados, el **Responsable de Almacén**:

- ☐ Supervisa el guardado de los bienes reacondicionados en los lugares de almacenamiento adecuados.
  - ☐ Los bienes reacondicionados pueden almacenarse en un lugar designado como artículos "reacondicionados".
  - ☐ En cada ubicación de bienes "reacondicionados" solo deben almacenarse bienes de un tipo de artículo/SKU.
- ☐ Actualiza todas las Tarjetas de Contenedor asociadas y los registros del sistema de inventario.

Los bienes deben reacondicionarse lo más cerca posible del embalaje y la cantidad o el peso originales, y los embalajes deben tener los elementos de marcado y de marca adecuados, tal como exige el acuerdo con el donante.

Los paquetes interiores o exteriores reembalados que estén incompletos deben dejarse abiertos o etiquetarse como paquetes parciales y colocarse en un lugar accesible del almacén.

Debe priorizarse la distribución de los bienes reacondicionados sobre los protocolos FIFO.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Utilización de un localizador de cuarentena en Insight para el proceso de reacondicionamiento

Una vez encontrados los bienes dañados o deteriorados, **el Responsable de Almacén, el Gerente de Almacén o el Asistente Administrativo**:

- ☐ Coloca los bienes dañados en un localizador de cuarentena utilizando una transferencia de subinventarios.

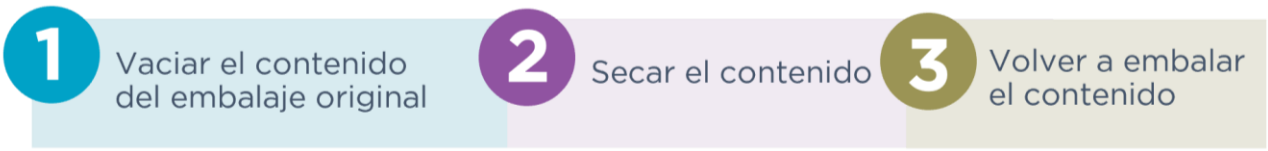
Una vez finalizadas las actividades de reacondicionamiento y aprobado el Informe de Reacondicionamiento, **el Responsable de Almacén, el Gerente de Almacén o el Asistente Administrativo**:

- ☐ Traslada los artículos reacondicionados del localizador de cuarentena al localizador de almacenamiento original o a uno nuevo mediante una transferencia de subinventarios.
- ☐ Adjunta el Informe de Reacondicionamiento aprobado.

Los artículos que se han considerado pérdidas deben permanecer en el localizador de cuarentena hasta que se den instrucciones en caso de pérdida. Si es necesario a efectos de seguimiento, puede crearse un nuevo localizador de pérdidas, y la pérdida puede trasladarse allí hasta que se apruebe y pueda emitirse desde el sistema. Para obtener más información sobre estos pasos, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Inventario y la Ayuda Práctica sobre Transferencia de Subinventarios.

Bolsas o paquetes mojados

Si los paquetes están mojados, el personal debe seguir los pasos de la figura abajo.



Evaluación de productos alimentarios para su reacondicionamiento

En el caso de productos alimentarios que presenten cualquiera de las características que se indican a continuación, debe tomarse una muestra del contenido y enviarla a un laboratorio calificado para que la analice y determine si los productos son aptos para el consumo humano y pueden recuperarse o si deben designarse como pérdida.

- Cambios de color.
- Formación de grumos.
- Malos olores.
- Evidencia de orina o heces de plagas.
- Cualquier otro problema observable.

Líquidos

Al reacondicionar líquidos, el personal debe seguir las mejores prácticas que se detallan abajo.

- Los líquidos deben trasvasarse utilizando embudos y recipientes limpios (por ejemplo, bidones).
- Los líquidos deben verterse sobre un balde o recipiente limpio para poder recuperar cualquier derrame.
- Los líquidos reacondicionados deben tener el mismo peso y volumen que los recipientes originales.
- Los recipientes que estén parcialmente llenos deben etiquetarse.

Productos médicos

Reacondicionamiento de productos médicos

Los productos médicos sospechosos o no aptos deben colocarse en un localizador de cuarentena seguro y de acceso limitado. Los productos médicos líquidos dañados deben designarse como pérdida, ya que rara vez pueden reacondicionarse.

Los envases dañados con contenidos que parezcan aptos o viables nunca deben guardarse o emitirse a menos que un laboratorio calificado haya analizado el contenido y se haya garantizado su calidad. Estos envases deben marcarse en consecuencia y mantenerse en cuarentena hasta que se reciban los resultados de las pruebas del contenido.

Los productos médicos con daños físicos o químicos en el envase interior o en las unidades de distribución deben ser sometidos a muestreo y a pruebas independientes por parte de un laboratorio calificado antes de que los bienes puedan ser reacondicionados.

Los productos que solo presenten daños superficiales en el embalaje exterior podrán distribuirse sin reacondicionar, si así lo aprueba el Gerente de la Cadena de Suministro. El Gerente de Almacén puede enviar cualquier producto médico para que sea sometido a pruebas independientes antes de reacondicionarlo.

Los productos médicos deben reacondicionarse únicamente con envases apropiados y estériles. Todos los envases de suministros médicos (nuevos o reacondicionados) deben etiquetarse claramente con la siguiente información sobre el producto.

- Nombre genérico.
- Componentes.
- Número de lote.
- Fecha de vencimiento.
- Fecha de repetición de la prueba (si corresponde).
- Condiciones de conservación requeridas y referencia a la farmacopea (si corresponde).
- Directrices de uso (cuando sea posible).

Cualquier contenedor que haya sido reacondicionado debe ser muestreado y sometido a pruebas para asegurar su calidad.

PICKING Y EMBALAJE DE BIENES PARA DESPACHO

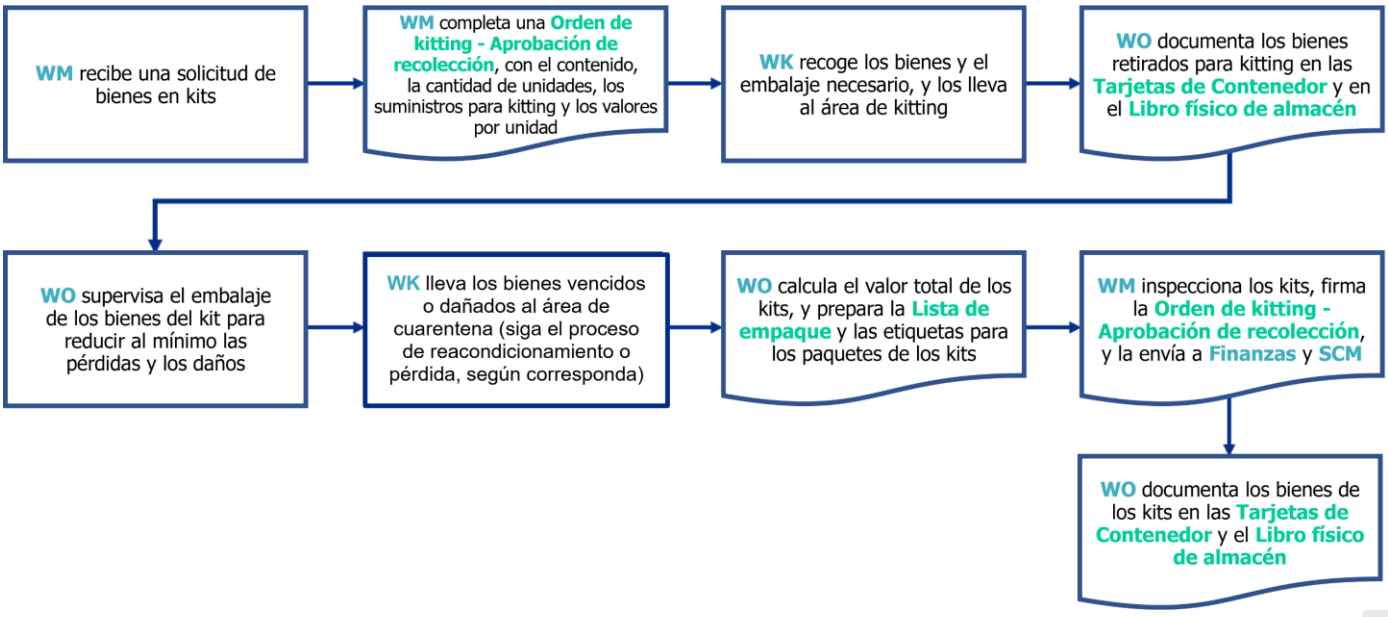
Para obtener información detallada sobre los procesos de picking, embalaje y despacho de bienes, consulte el capítulo Despacho.

A medida que los bienes se acercan al punto de entrega de servicios, pueden dividirse en unidades más pequeñas para preparar su distribución. La división de artículos grandes o a granel en unidades más pequeñas facilita el proceso de distribución.

KITTING

Kitting es el proceso de reunir kits de bienes para entregarlos como una unidad a los usuarios finales (por ejemplo, juegos de cocina y kits de higiene). La preparación de kits de productos es una actividad distinta del embalaje y reembalaje de productos, como se resume en la figura abajo.

La figura abajo muestra el proceso de kitting.



Lista de verificación del proceso de kitting

LISTA DE VERIFICACIÓN

Proceso de kitting

Después de recibir una solicitud de kitting aprobada (o si es necesario el reaprovisionamiento de kits), el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Completa un Plan de Producción de Kitting basado en la solicitud aprobada (en el que se enumeran los componentes del kit, la cantidad y el valor de cada componente del kit, y los suministros de kitting necesarios).
- ☐ Determina el costo del kit, basándose en el valor combinado de todos los componentes del kit.
- ☐ Determina la fecha de vencimiento del kit, basándose en el componente del kit que tenga la fecha de vencimiento más temprana.
- ☐ Determina el número de lote y el número de artículo del kit.

Debe asignarse un número de artículo, una descripción y un número de artículo/SKU únicos a los kits. Los kits cuentan con una Tarjeta de Contenedor individual y se gestionan individualmente como un solo bien en los registros de inventario.

En un plazo de 60 días antes o después de la fecha de vencimiento, los kits deben ponerse en cuarentena y reacondicionarse para sustituir los componentes vencidos o próximos a vencer.

CONTINUACIÓN *Proceso de kitting*

Después de recibir el Plan de Producción de Kitting, el **Responsable de Almacén**, en colaboración con el **Encargado de Almacén**:

- ☐ Prepara la zona de kitting y dispone los suministros de kitting.
- ☐ Recoge los artículos que son componentes de los kits y los coloca en el área de kitting preparada.
- ☐ Documenta la remoción de los artículos de los contenedores en cada tarjeta de contenedor correspondiente anotando el número de referencia en el Plan de Producción de Kitting.
- ☐ Embala los componentes de los kits.
- ☐ Etiqueta los kits con los números de lote y las fechas de vencimiento según sea necesario.
- ☐ Si alguno de los componentes del kit resulta inutilizable debido a daños o se encuentra a menos de 60 días de la fecha de vencimiento del kit: Traslada los artículos a cuarentena, avisa al Gerente de Almacén y recoge artículos de sustitución para los kits.
- ☐ Completa las listas de empaque.

Una vez finalizado el kitting, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Inspecciona los kits.
- ☐ Firma el Plan de Producción de Kitting y las Listas de Empaque.
- ☐ Informa al Gerente de la Cadena de Suministro de que los kits están terminados y listos para ser enviados.

Una vez finalizado el kitting, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Valida el costo unitario del kit y aprueba el Plan de Producción de Kitting.
- ☐ Comunica al Solicitante que se ha completado el proceso de kitting.
- ☐ Proporciona copias del Plan de Producción de Kitting con la valoración del kit al equipo de finanzas (si es necesario).

Después de que el Gerente de la Cadena de Suministro valida el costo unitario del kit, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Actualiza los registros del sistema de inventario.

Una vez finalizado el Kitting, el **Responsable de Almacén**, con el apoyo del Encargado de Almacén:

- ☐ Guarda los kits en el inventario.
- ☐ Prepara o actualiza las tarjetas de contenedor.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Registro de kitting en Insight

Es necesario adjuntar el Plan de Producción de Kitting y cualquier otra documentación de respaldo a cada una de las operaciones detalladas abajo.

Una vez completado el Plan de Producción de Kitting, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Transfiere todos los componentes del kit indicados en el Plan de Producción de Kitting al subinventario Kit Temp.

(Después de que el Gerente de Almacén complete el paso anterior, comienza el proceso de kitting físico).

Una vez finalizado el proceso de kitting físico, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Realiza una Recepción de Alias de Cuenta del kit principal en el localizador donde se almacenarán los kits, añadiendo a la operación el número de artículo apropiado, el número de lote (si se utiliza), la fecha de vencimiento y el costo unitario.
- ☐ Realiza una Emisión de Alias de Cuenta de los componentes del kit desde el subinventario Kit Temp.

Para obtener más información sobre estas operaciones, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Inventario, la Guía de Códigos de Origen de Alias de Cuenta, la Ayuda Práctica sobre Transferencia de Subinventarios, la Ayuda Práctica sobre Recepción de Alias de Cuenta y la Ayuda Práctica sobre Emisión de Alias de Cuenta.

LOGÍSTICA INVERSA (DEVOLUCIÓN DE BIENES AL ALMACÉN DE CRS)

Para CRS, la logística inversa es un proceso “ascendente” para que los socios o los puntos de prestación de servicios devuelvan los bienes a una instalación de almacenamiento de CRS. Los bienes devueltos pueden reponerse, eliminarse (en caso de pérdida de inventario por daños, deterioro, vencimiento, etc.), reutilizarse o reembalarse.

Esta sección se centra en el final del proceso de devolución, cuando se reciben los bienes devueltos de nuevo en una instalación de almacenamiento.

Para obtener información sobre el inicio del proceso de devolución desde un punto de entrega de servicios, consulte Devolución de bienes no distribuidos al almacén (logística inversa) en el capítulo Distribución.

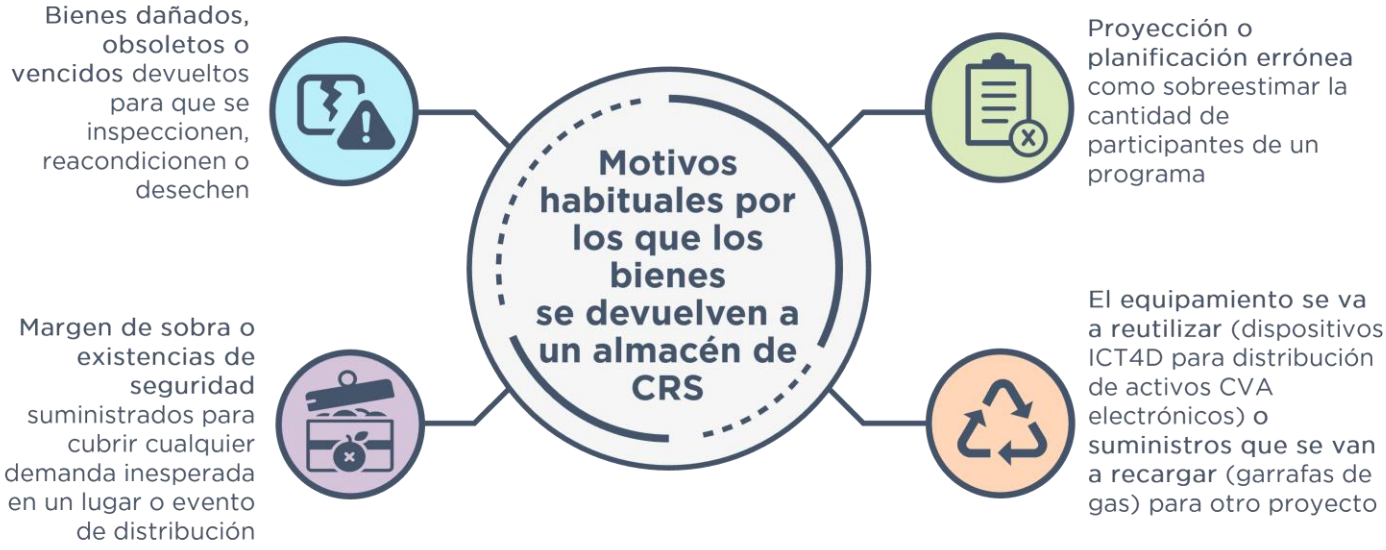
Todos los bienes que sobren de un evento de distribución (“bienes no distribuidos”) deben ser devueltos a un socio o a las instalaciones de CRS para reducir el riesgo de robo, daño o pérdida debido a un mal manejo, y de contabilidad e informes inexactos a los donantes.

La logística inversa puede ser costosa, por lo que el personal de la cadena de suministro, programación y compras debe compartir información a lo largo del ciclo de vida de un proyecto para asegurar una previsión y planificación precisas.

Para obtener orientación detallada sobre la previsión y planificación de proyectos de CRS, consulte el capítulo Planificación.

Puede utilizarse la logística inversa para reducir el desperdicio en la cadena de suministro mediante la reutilización de envases y el rellenado de contenedores para su reutilización en futuras distribuciones. También puede utilizarse la logística inversa para eliminar los envases usados de forma más sostenible.

La figura abajo muestra las razones más comunes por las que los socios o los puntos de prestación de servicios devuelven bienes a un almacén de CRS.



Devolución de activos de CVA

Devolución de activos de CVA

Los activos de CVA son pequeños y fáciles de transportar, por lo que el coste de devolver estos bienes al almacén es mínimo. Los siguientes activos de CVA deben devolverse a un almacén de CRS una vez finalizada una actividad de distribución o un proyecto.

- Tarjetas sobrantes ("no distribuidas").
- Tarjetas dañadas o que no funcionen correctamente.
- Tarjetas recibidas de los participantes del programa antes de que abandonaran el punto de entrega de servicios ("recuperadas"), incluyendo:
    - cupones o tarjetas electrónicas multiuso (pueden borrarse el valor y la información personal antes de volver a introducirlas en el inventario).
    - tarjetas electrónicas genéricas (es decir, que no contienen información impresa personal ni sobre ningún proyecto).

Para los activos de CVA no distribuidos y recuperados, el personal de programación debe desactivar o borrar la información de las tarjetas electrónicas al final de la asistencia (por ejemplo, evento de distribución, feria o proyecto) **antes** de devolverlas al Custodio de Activos de CVA. Si esto no es posible, el Custodio de Activos de CVA debe colocar estas tarjetas en un contenedor de cuarentena hasta que el personal de programación autorizado pueda desactivarlas y borrarlas. Para obtener más información sobre el borrado de tarjetas electrónicas, consulte el Portal de Usuarios de CAT.

Para obtener información detallada sobre la logística inversa de los activos de CVA y sobre cómo registrar estas operaciones en Insight, consulte el capítulo Distribución.

Los bienes devueltos por logística inversa se procesan del mismo modo que cualquier otro bien que entra en un almacén de CRS. Para obtener información sobre estos procesos, consulte el capítulo Recepción y, en este capítulo, las secciones Inspección y recepción de bienes, Cuarentena de bienes, Guardado de bienes en almacenamiento, Gestión de pérdidas y Reacondicionamiento de bienes.

Los bienes devueltos deben ser procesados lo más rápidamente posible con la documentación completa.

Los bienes devueltos que son aptos y utilizables deben tener prioridad para su uso de despacho al igual que el inventario reacondicionado, frágil o en riesgo.

9.8 PROCESOS – GESTIÓN DE INVENTARIO

REAPROVISIONAMIENTO

La red de instalaciones de almacenamiento debe mantener niveles de inventario suficientes para cubrir las necesidades del personal de programación de CRS. El personal que supervisa el inventario debe monitorear las tendencias en el consumo y la velocidad de flujo, y debe comunicarse frecuentemente con otros miembros del personal y socios para determinar cuándo es necesario reponer o transferir bienes a otras instalaciones de almacenamiento, a fin de evitar la falta o el exceso de inventario. Las necesidades de reaprovisionamiento también pueden cambiar en función de las necesidades de riesgo y seguridad, la vida útil de los productos, el estado de la infraestructura y las limitaciones medioambientales (por ejemplo, la estación lluviosa).

Para obtener orientación detallada sobre la planificación de los niveles de existencias y las necesidades de reaprovisionamiento adecuados, consulte el capítulo Planificación.

ANÁLISIS Y CLASIFICACIÓN ABC

Este sistema de agrupación de bienes según su valor se utiliza para determinar el nivel de esfuerzo necesario para supervisar y gestionar diferentes grupos de bienes. Resulta especialmente útil cuando se almacenan varios tipos de bienes en el mismo almacén. En CRS, se utiliza la clasificación ABC para determinar la frecuencia de los conteos cíclicos de bienes.

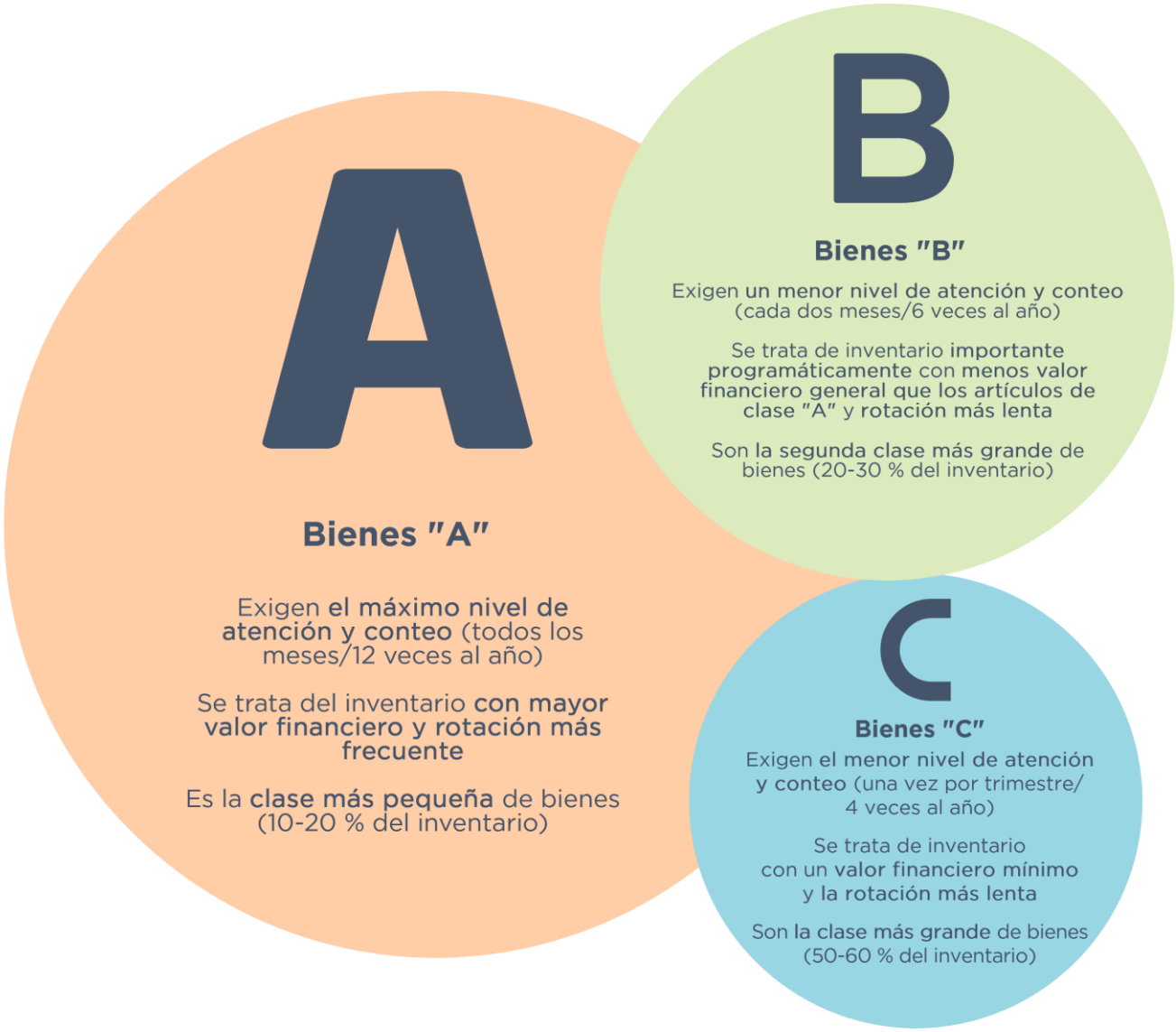
El análisis y la clasificación ABC se basan en el principio de Pareto (“regla 80/20”), según el cual el 80 % de los resultados de un sistema se obtienen a partir del 20 % de los insumos de ese sistema.

Cuando se aplica el principio de Pareto a la gestión de inventario, significa que 20 % de los bienes en inventario representan:

- 80 % del valor total del inventario; o
- 80 % del nivel de esfuerzo del personal para la supervisión y gestión de estos bienes en inventario.

Para obtener más información sobre los requisitos y procesos para el análisis y la clasificación ABC, consulte la Política de Análisis y Clasificación ABC, el Procedimiento de Análisis y Clasificación ABC y la Herramienta de Análisis y Clasificación ABC.

La figura abajo muestra cómo se agrupan los artículos según el análisis y la clasificación ABC.



El Gerente de la Cadena de Suministro analiza los bienes que se encuentran almacenados actualmente y determina las clases ABC con la supervisión del Jefe de Operaciones. El Gerente de la Cadena de Suministro debe revisar el análisis trimestralmente para responder a la rotación de inventario.

Si el Gerente de la Cadena de Suministro o el Jefe de Operaciones desean una mayor supervisión de un artículo que la recomendada por los resultados del análisis ABC, el Gerente de la Cadena de Suministro puede asignar al artículo una clase superior (por ejemplo, un artículo “B” puede clasificarse como artículo “A”), pero **no debe** asignarle una clase inferior (por ejemplo, un artículo “A” no puede clasificarse como artículo “B” o “C”).

Clasificación ABC de activos de CVA

Los activos de CVA suelen clasificarse automáticamente como artículos “C” porque su valor de compra es bajo. Sin embargo, dado que su valor real (es decir, el valor impreso o cargado en la tarjeta o cupón) suele ser muy superior a su valor de compra, los activos de CVA deben clasificarse manualmente como artículos “A”.

Ajuste de la clasificación ABC de bienes en Insight

En Insight, el análisis y la clasificación ABC suponen un proceso automatizado. Las clases se actualizan periódicamente a medida que cambian los niveles de inventario. El Gerente de la Cadena de Suministro es responsable de revisar las clases automatizadas y ajustarlas si es necesario.

Insight utiliza las clases ABC para generar el programa semanal de conteo cíclico, que indica los artículos que deben contarse.

Para obtener más información, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Inventario y la Ayuda Práctica sobre Configuración de Conteos Cíclicos.

CONTEO DE INVENTARIO

Los tres tipos principales de conteos de inventario que se exigen en todas las instalaciones de almacenamiento gestionadas por CRS son los conteos cíclicos, los conteos de inventario físico (PIC) completo y los conteos aleatorios sin previo aviso. Esta sección se centra en los conteos cíclicos y los PIC. Para obtener más información sobre estos requisitos, consulte la Política de Conteo de Inventario de CRS.

CRS no es responsable de contar el inventario en los almacenes administrados por socios o proveedores, a menos que en el acuerdo de (sub)adjudicación exista un acuerdo mutuo que especifique la responsabilidad de CRS para llevar a cabo u observar el conteo de inventario.

CRS puede requerir informes de balance de inventario de los socios que gestionan bienes y distribuciones para la programación de CRS.

Tanto los D-goods como los ND-goods deben ser incluidos en todos los conteos de inventario. Esto significa que el personal administrativo debe seguir las políticas y procedimientos de CRS para contar los bienes que se almacenan en las salas de almacenamiento de las oficinas para los conteos cíclicos, PIC y conteos aleatorios sin previo aviso.

Conteos cíclicos

Los conteos cíclicos se realizan periódicamente a lo largo del año para confirmar la cantidad de cada artículo en inventario. El programa de conteos cíclicos que figura abajo se basa en la clasificación ABC (consulte la sección Análisis y clasificación ABC).

- Los bienes "A" se cuentan al menos 12 veces por año (una vez por mes).
- Los bienes "B" se cuentan al menos seis veces por año (una vez cada dos meses).
- Los bienes "C" se cuentan al menos cuatro veces por año (una vez por trimestre).

También se realizan conteos cíclicos aleatorios y sin previo aviso en cada instalación de almacenamiento al menos una vez por trimestre. Para estos conteos cíclicos, el Gerente de la Cadena de Suministro selecciona al azar 10 % de los contenedores que se van a contar. Después de realizar el conteo cíclico de estos contenedores, el Gerente de la Cadena de Suministro compara los resultados del conteo con la Tarjeta de contenedor y los registros de inventario.

Los conteos aleatorios/sin previo aviso no se registran en Insight. Si se encuentran desviaciones, el **Gerente de la Cadena de Suministro** debe trabajar con el **Gerente de Almacén** para investigar la desviación y aprobar cualquier operación de Alias de Cuenta relacionada.

Para obtener más información sobre los conteos cíclicos, consulte la Política de Conteo de Inventario de CRS.

Los artículos se cuentan usando la UOM principal. La figura abajo muestra ejemplos de las UOM que se utilizan para diferentes tipos de bienes.

Tipo de bienes	UOM (abreviatura Insight)
Granos y legumbres	Kilogramo (KG)
Mosquiteros Artículos sueltos en un contenedor Bultos parciales/abiertos de bienes en un contenedor	Cada uno (EA)
Bolígrafos	Paquete (PAC)

UOM en Insight

El Informe de Listado de Conteo Cíclico indica la UOM de cada artículo que debe contarse.

Para verificar la UOM principal sin utilizar el Informe de Listado de Conteo Cíclico, consulte la pestaña Artículo del archivo de Datos de Referencia de Insight, que se actualiza semanalmente.

Los conteos cíclicos tienen una valiosa función en SCM por las razones que se indican en la figura abajo.

Mejores prácticas

Abajo se describen algunas de las mejores prácticas para realizar un conteo cíclico.

Para contenedores

- Trabaje desde un extremo del contenedor (pila paletizada, estante o estantería) hasta el otro extremo antes de empezar con un nuevo contenedor.

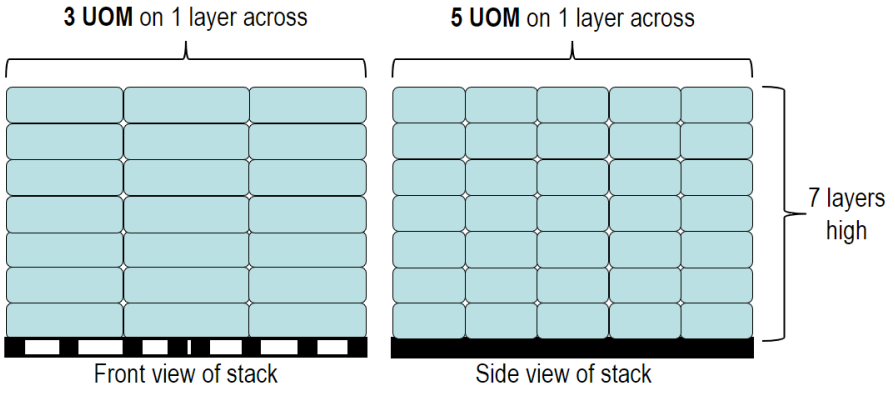
Para estantes o estanterías

- Trabaje sistemáticamente desde arriba hacia abajo.
- No omita ningún estante o nivel.
- Evite o minimice la manipulación de paquetes en los estantes (cuando sea posible).

Para productos a granel paletizados

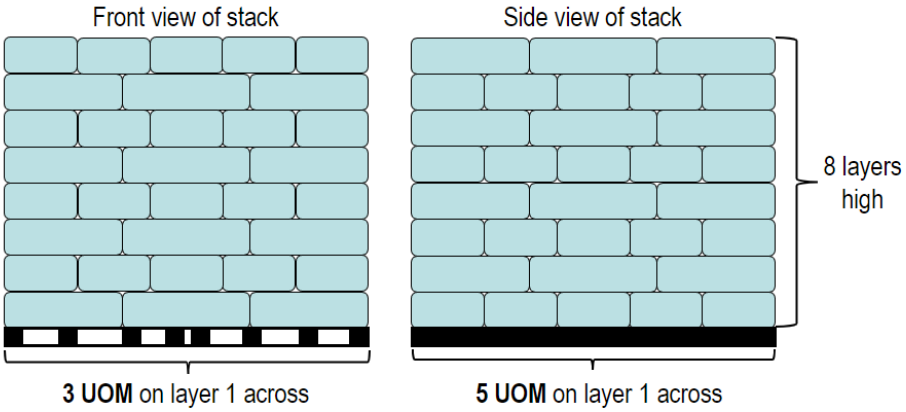
- Elija el método de apilado más apropiado (simple, en cruz o en bloque) para todos los productos “similares” del inventario.
- Cuente las pilas.
- Calcule el número de bienes usando la fórmula aplicable al método de apilamiento elegido (consulte ejemplos de métodos de apilamiento y fórmulas en las ilustraciones abajo).

Simple Stack Counting = [(UOM layer 1 front * UOM layer 1 side) * # layers high]



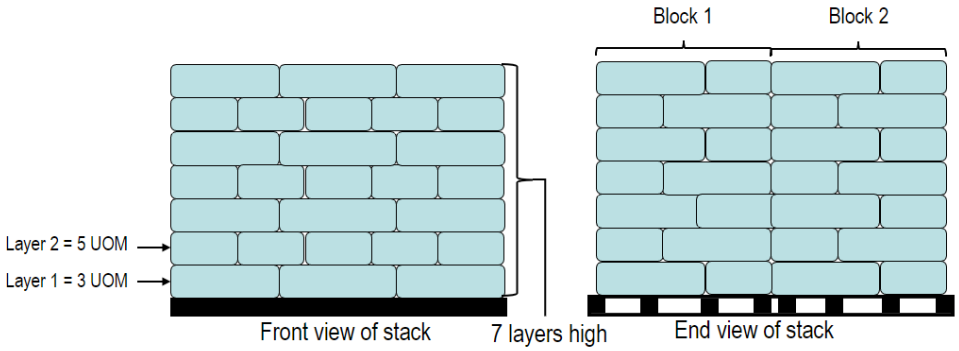
UOM Inventory Count = [(3 * 5) * 7] = 105 units

Cross Stack Counting = [(UOM layer 1 front * UOM layer 1 side) * # layers high]



UOM Inventory Count = [(3 * 5) * 8] = 120 units

Block Stack Counting = [(UOM layer 1 front + UOM layer 2 front) * # rows high * # of blocks]



UOM Inventory Count = [(3 + 5) * 7 * 2] = 112 units

Para artículos sospechosos de ser pérdidas de inventario

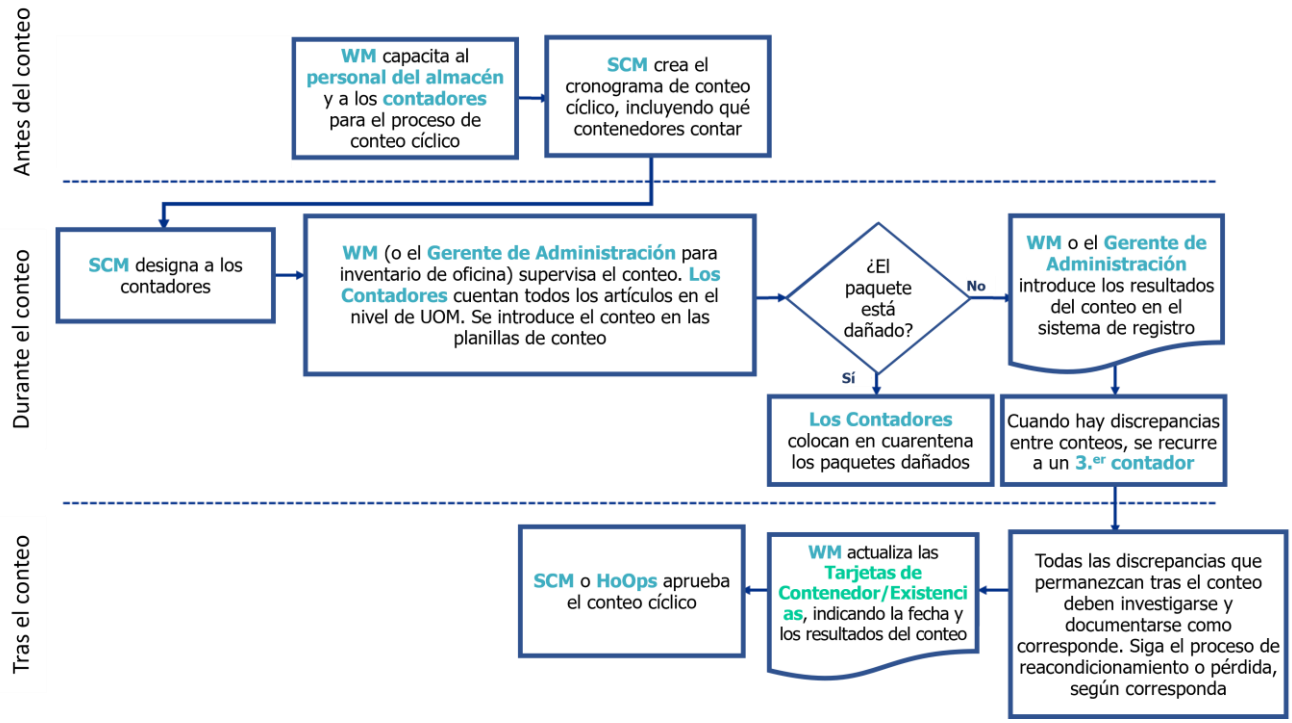
- Saque del contenedor todos los paquetes sospechosos (por ejemplo, dañados, deteriorados, vencidos, obsoletos, etc.) que se descubran durante un conteo cíclico.
- Incluya el número de bienes sospechosos en el número total de bienes que se registra en el Informe de Listado de Conteo Cíclico.

Después del conteo cíclico, los bienes sospechosos deben inspeccionarse y trasladarse a cuarentena (si están dañados, deteriorados, vencidos, obsoletos, etc.) o devolverse a las existencias (si son aptos para su distribución o uso).

Para obtener más información sobre los pasos siguientes, consulte la sección Cuarentena de bienes de este capítulo.

Diagrama de flujo del proceso

La figura abajo muestra el flujo de pasos del proceso para los conteos cíclicos.



Lista de verificación para preparación de conteos cíclicos

LISTA DE VERIFICACIÓN

Preparación de conteos cíclicos

Cuando se contrata nuevo personal de almacén o administrativo, el **Gerente de la Cadena de Suministro** trabaja con el **Gerente de Almacén** o el **Gerente Administrativo** y:

- ☐ Capacita al personal sobre cómo realizar los conteos cíclicos.

Al menos una vez por mes, o con más frecuencia, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Prepara y entrega el programa de conteos cíclicos y el Informe de Listado de Conteo Cíclico al personal de almacén o administrativo para que sepan qué artículos están programados para ser contados.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Preparación de conteos cíclicos en Insight

El **Equipo de Datos Maestros de la Cadena de Suministro** es responsable de configurar el conteo cíclico en Insight durante la creación de una nueva IO. Si no se ha configurado el conteo cíclico en Insight, envíe un ticket al Servicio de Asistencia de CRS.

Una vez configurado el conteo cíclico, y trimestralmente después para cada IO, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Revisa la clasificación ABC de los bienes y actualiza las clasificaciones según sea necesario (por ejemplo, asignando un artículo a una clase superior para que se cuente con más frecuencia).
- ☐ Genera los calendarios y secuencias de conteos cíclicos.

En función de la frecuencia de conteos cíclicos requerida, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Ejecuta los Informes de Listado de Conteo Cíclico y los entrega al Gerente de Almacén y al Gerente Administrativo para cada IO.

Para obtener más información sobre estas operaciones, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Inventario y la Ayuda Práctica sobre Configuración de Conteos Cíclicos.

Lista de verificación para implementación de conteos cíclicos

LISTA DE VERIFICACIÓN

Implementación de conteos cíclicos

Antes de realizar un conteo cíclico, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Retira la tarjeta de contenedor de cada contenedor para que el conteo cíclico sea "ciego".
- ☐ Proporciona el Informe de Listado de Conteo Cíclico al personal de almacén o administrativo.

> Un conteo "ciego" significa que el personal asignado como contador no conoce la cantidad disponible. La cantidad no debe figurar en el Informe de Listado de Conteo Cíclico. El Informe de Listado de Conteo Cíclico debe contener información sobre el artículo, el número de lote/serie y el de contenedor para facilitar el conteo.

Durante un conteo cíclico, el **Responsable de Almacén u otro contador asignado**:

- ☐ Localiza los contenedores incluidos en el informe de conteo cíclico.
- ☐ Cuenta todos los artículos dentro de ese contenedor por UOM (por ejemplo, kg, cada uno, paquete).
  - ☐ Si hay paquetes con paquetes interiores, puede multiplicarse el número de unidades según sea necesario.
- ☐ Cuenta todos los artículos sueltos y los paquetes parciales/abiertos del contenedor.
- ☐ Registra los resultados en el Informe de Listado de Conteo Cíclico.

Después de un conteo cíclico, los **contadores asignados**:

- ☐ Presentan el Informe de Listado de Conteo Cíclico con los resultados registrados al Gerente de Almacén o al Gerente Administrativo.

Lista de verificación para seguimiento después de conteos cíclicos

LISTA DE VERIFICACIÓN

Seguimiento después de conteos cíclicos

Después de un conteo cíclico, el **Gerente Administrativo o de Almacén**:

- ☐ Revisa los datos del conteo que figuran en el Informe de Listado de Conteo Cíclico y los compara con los datos de existencias disponibles indicados en los registros de inventario y en las Tarjetas de Contenedor.
- ☐ Realiza una rápida inspección visual de los paquetes dañados retirados de los contenedores y supervisa su traslado a cuarentena o su reincorporación a las existencias.
- ☐ Comparte los resultados del conteo con el Gerente de la Cadena de Suministro.

Después de recibir los resultados del conteo cíclico del Gerente de Almacén o Administrativo, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Revisa el conteo cíclico (puede solicitar un nuevo conteo si se detectan variaciones).

Si se solicita un recuento, el Gerente de Almacén asigna un **contador** para:

- ☐ Volver a contar el contenedor.
- ☐ Registrar los resultados del nuevo conteo en el Informe de Listado de Conteo Cíclico y entregarlos al Gerente de la Cadena de Suministro.

Si después del recuento sigue habiendo variaciones, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Investiga las posibles causas de la variación inspeccionando toda la documentación de la operación.
- ☐ Comunica las observaciones de la investigación al Gerente de la Cadena de Suministro.

Después de recibir los resultados de la investigación de la variación en el conteo/recuento, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Revisa las observaciones de la investigación y realiza el seguimiento necesario.
- ☐ Aprueba la variación y da instrucciones al Gerente de Almacén o al Gerente Administrativo.

Una vez aprobada la variación, **el Gerente de Almacén o el Gerente Administrativo**:

- ☐ Actualiza la cantidad en la Tarjeta de Contenedor asociada y en el sistema de registro.
  - ☐ *Si la variación es negativa:* Documenta la pérdida en el Informe de Siniestros y Formulario de Reclamos y envía este documento al Gerente de la Cadena de Suministro para su aprobación.
- ☐ Comparte los informes de conteo con los equipos de programación y finanzas, según sea necesario.
- ☐ Discute las observaciones de la investigación de la variación en el conteo/recuento con el personal de la instalación y toma medidas correctivas, si es necesario.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Registro y aprobación de resultados de conteos cíclicos en Insight

Después del conteo cíclico, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Registra los resultados del conteo cíclico (incluyendo los recuentos).
- ☐ Adjunta el Informe de Listado de Conteo Cíclico con los resultados registrados (Insight aprueba automáticamente las líneas de conteo en las que los conteos físicos y virtuales coinciden).

Si hay variaciones, el **Gerente de la Cadena de Suministro** o el **Jefe de Operaciones**:

- ☐ Revisa las desviaciones (solo estarán disponibles para su revisión las líneas con discrepancias entre los conteos físicos y virtuales).
- ☐ Solicita un recuento si es necesario.

Si sigue habiendo desviaciones después del recuento y tras recibir instrucciones del **Gerente de la Cadena de Suministro** o del **Jefe de Operaciones**, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Realiza una operación de Alias de Cuenta para que las existencias disponibles en Insight coincidan con los resultados del recuento.
- ☐ Adjunta la aprobación del ajuste del Gerente de la Cadena de Suministro o del Jefe de Operaciones y cualquier otra documentación de respaldo.

Para obtener más información sobre estas operaciones, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Inventario y las ayudas prácticas sobre Registro de Conteos Cíclicos y Aprobación de Conteos Cíclicos. Para obtener ayuda sobre el ajuste de variaciones, consulte las ayudas prácticas sobre Emisión de Alias de Cuenta y Recepción de Alias de Cuenta.

Conteos de inventario físico (PIC) completo

Los PIC se llevan a cabo para confirmar la cantidad y calidad de cada tipo de artículo en el inventario. En CRS, estos conteos se realizan en las instalaciones de almacenamiento gestionadas por CRS lo más cerca posible del final del año fiscal y durante el cierre de un proyecto (consulte el capítulo Cierre).

Dado que la planificación y coordinación con otros departamentos para llevar a cabo este tipo de recuento puede requerir mucho trabajo, no se recomienda realizar más de un PIC por año. Sin embargo, es posible que se requieran PIC adicionales en un mismo año calendario debido a las reglamentaciones de los donantes, los requisitos de adjudicación, el alto riesgo operativo u otras razones que determinen los gerentes sénior de los programas de país. Solo se requiere un PIC completo en las instalaciones de almacenamiento gestionadas por CRS.

Los PIC tienen una valiosa función en SCM por las razones que se indican en la figura abajo.

Mejores prácticas

Cada vez que se manipulan bienes, aumenta el riesgo de pérdida. Es importante recordar el principio de "no causar daño" durante los PIC.

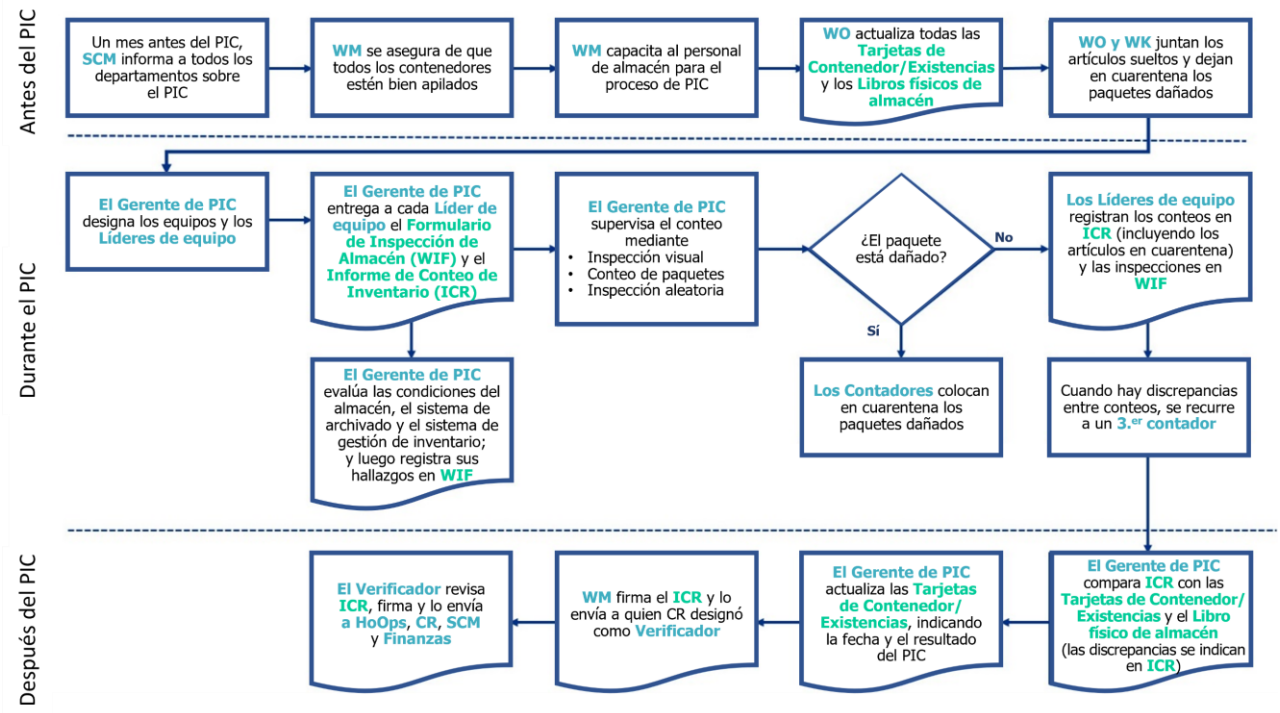
Deben congelarse las operaciones de almacenamiento en cada almacén que se someta a un PIC, pero no es necesario que los PIC se realicen en todos los almacenes al mismo tiempo.

Cuando la valoración al cierre del ejercicio fiscal de los D-goods (real o prevista) en un programa de país sea superior a 750 000 USD, una empresa de auditoría externa calificada deberá observar y certificar el conteo con un informe oficial (para conocer los requisitos específicos y otros detalles, consulte la Política de CRS sobre Contabilidad de Activos de Inventario).

Cada IO interna de un programa de país debe ser incluida en el PIC, incluyendo las IO que son oficinas de CRS. Los siguientes sub-inventarios deben ser incluidos en los PIC: D-Stores, ND-Stores, Kit-Temp y SDP (internos).

Diagrama de flujo del proceso

La figura abajo muestra el flujo de pasos del proceso para los PIC.



Preparación

Los PIC deben ser realizados por personas que no tengan supervisión directa o responsabilidad en la gestión de inventario (por ejemplo, personal que no pertenezca al equipo de logística).

Todas las personas que manipulen bienes durante un PIC (por ejemplo, el equipo de conteo, los jornaleros) deben recibir capacitación sobre cómo minimizar el riesgo de pérdidas.

Lista de verificación para preparación de PIC

LISTA DE VERIFICACIÓN

Preparación de PIC

Al comienzo del último trimestre del año fiscal, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Programa el PIC para cada instalación de almacenamiento.
- ☐ Informa a todos los departamentos del calendario de los PIC y de las fechas límite de presentación de solicitudes de compras y movimiento de existencias para evitar movimientos de inventario (por ejemplo, recepción, emisión, transferencias o devoluciones durante el PIC programado).

Al menos un mes antes de la fecha del PIC, el **Jefe de Operaciones**:

- ☐ Asigna personal a los equipos de conteo.
- ☐ Designa un jefe para cada equipo de conteo.
- ☐ **Si la valoración al cierre del ejercicio fiscal (real o prevista) de los D-goods en el programa de país es superior a 750 000 USD:** Trabaja con Compras para contratar a una empresa de auditoría externa que observe y certifique el conteo.

A medida que se acerca la fecha del PIC, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Capacita al equipo de conteo para que sepa cómo realizar el conteo, cómo manipular los bienes con seguridad y qué equipo debe utilizarse (incluyendo el equipo de protección personal).
- ☐ Contrata jornaleros según sea necesario.

Dentro de la semana anterior a la fecha del PIC, el **Responsable de Almacén o el personal administrativo**, con el apoyo del Gerente de Almacén o del Gerente Administrativo:

- ☐ Se asegura de que los bienes están en el contenedor correcto y debidamente ordenados.
- ☐ Comprueba que las tarjetas de contenedor y los registros de inventario estén actualizados.
- ☐ Reempaqueta los artículos sueltos según sea necesario siguiendo el proceso de reacondicionamiento (para obtener más información, consulte la sección Reacondicionamiento de bienes de este capítulo).
- ☐ Transfiere los bienes obsoletos o vencidos a cuarentena (para obtener más información sobre la eliminación, consulte la sección Gestión de pérdidas de este capítulo).
- ☐ Se asegura de que el equipo y los suministros estén disponibles para el conteo (por ejemplo, escaleras, lonas, balanzas, palés, equipo de protección personal, marcadores y cualquier otro material útil).

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Preparación de PIC en Insight

El siguiente proceso debe repetirse **para cada IO.**

Al menos dos semanas antes del comienzo del PIC, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Revisa Insight para asegurarse de que todas las operaciones de inventario están actualizadas (por ejemplo, todas las PO recibidas, los despachos trasladados a una nueva ubicación, las distribuciones emitidas desde SDP, los GIK recibidos, etc.).

El día del PIC, antes del inicio, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Crea el PIC en Insight (esto crea una instantánea de las existencias operativas, por lo que las operaciones del almacén deben congelarse en este punto para reducir las variaciones en el conteo).
- ☐ Genera e imprime copias del Informe de Listado de Etiquetas de Inventario para registrar el conteo (el informe detalla todos los artículos de la IO con sus números de lote/serie y localizadores, pero sin cantidades).

Para obtener más información, consulte la Lista de Verificación de PIC, la Guía de Referencia Insight sobre Inventario y la Ayuda Práctica para Crear un PIC.

Implementación

Durante los PIC, **no** debe haber movimientos de entrada o salida de bienes del almacén (por ejemplo, recepciones, emisiones, transferencias o devoluciones) hasta que el **Representante de País** haya aprobado el PIC.

Congelación de las operaciones de almacén en Insight

Durante el PIC, no debe introducirse ninguna operación de inventario en Insight. Esto incluye recepciones, transferencias de subinventarios, transferencias entre organizaciones y emisiones. **Las operaciones de corrección de errores también deben congelarse durante el PIC.**

Cada contenedor debe ser contado dos veces durante el PIC: una vez por un equipo de conteo y otra por otro equipo.

Todos los bienes deben trasladarse de forma que pueda inspeccionarse visualmente la calidad de cada paquete y que también pueda inspeccionarse todo el equipo de almacenamiento, como palés, estanterías y estantes. En algunos casos (por ejemplo, si la instalación de almacenamiento no dispone de mucho espacio para maniobrar bienes), puede ser necesario alquilar una unidad de almacenamiento móvil (MSU) temporal para realizar correctamente el PIC.

Durante el PIC, debe seleccionarse aleatoriamente una muestra representativa de los bienes de cada lote para realizar una inspección minuciosa mediante la metodología que se indica abajo.

Número de paquetes en el lote	Número de paquetes para inspección minuciosa
1 - 10	Cada paquete (100 %)
11 - 25	2 - 5 (20 %)
26 - 50	4 - 8 (15 %)
51 - 100	5 - 10 (10 %)
>100	La raíz cuadrada del total de paquetes, redondeada hacia arriba al número entero más próximo (por ejemplo, para 200 paquetes: √200 = 14,14, por lo que deben inspeccionarse minuciosamente 15 paquetes)

Los paquetes deben pesarse para determinar si hay variaciones significativas. **No** deben abrirse paquetes precintados.

Para más información sobre la selección e inspección de bienes de muestra, consulte el capítulo Recepción.

Lista de verificación para implementación de PIC

LISTA DE VERIFICACIÓN

Implementación de PIC

El día del PIC, antes del inicio del conteo, el **Líder de PIC**:

- ☐ Asigna los contadores a los equipos (dependiendo del tamaño del almacén, puede haber de dos a cuatro equipos con dos personas asignadas a cada equipo).
- ☐ Asigna contenedores a cada equipo (todos los contenedores se asignarán dos veces, a dos equipos diferentes para el conteo).
- ☐ Entrega las planillas de conteo a cada equipo.
- ☐ Se asegura de que cada equipo disponga de los suministros y el equipo necesarios para realizar el conteo.
- ☐ Explica el proceso de conteo y documentación a los equipos de conteo (si los miembros del equipo no han recibido capacitación avanzada).

Durante los PIC, el personal de almacén o administrativo puede estar en el lugar y disponible para responder preguntas.

Durante el PIC, los equipos de PIC, con la supervisión del **Líder de PIC**:

- ☐ Trabajan sistemáticamente desde arriba hacia abajo de los estantes o estanterías, sin omitir ningún estante o estantería.
- ☐ **Para los paquetes precintados:** Cuentan el número de paquetes precintados (**no** abren los paquetes), calculan el contenido interior según las unidades de medida indicadas en la planilla de conteo y registran las cantidades calculadas en la planilla de conteo.
- ☐ Seleccionan al azar **paquetes precintados** de cada contenedor para una inspección minuciosa (pesan el paquete, comprueban que el peso coincida con las especificaciones de los bienes) y anotan la evaluación de calidad en la planilla de conteo.
- ☐ **Para los paquetes abiertos:** Cuentan el número de unidades en paquetes abiertos según las unidades de medida indicadas en las planillas de conteo y registran las cantidades en la planilla de conteo.

Los paquetes abiertos que se hayan contado deben marcarse con una “X” en tinta permanente. Los paquetes abiertos deben colocarse en el frente del contenedor.

- ☐ Evalúan la calidad de todos los artículos de cada contenedor mediante una inspección visual.
- ☐ Comprueban el interior y los alrededores del equipo de almacenamiento (palés y estanterías) para detectar infestaciones de plagas u olores, residuos o coloraciones inusuales u otros potenciales problemas.
- ☐ Retiran del contenedor los envases deteriorados, vencidos o dañados y los colocan junto al contenedor donde puedan verse fácilmente (si todo un contenedor tiene problemas de calidad, los marcan para inspeccionar minuciosamente todas las unidades).

CONTINUACIÓN

Implementación de PIC

- ☐ Registran problemas o anomalías en una planilla de inspección o en las planillas de conteo.

Todos los paquetes que se hayan retirado del contenedor para una investigación más exhaustiva deben añadirse al conteo de cantidades en las planillas de conteo. Estos artículos se someterán a investigación antes de determinar los pasos siguientes para los bienes sospechosos.

- ☐ Colocan una Tarjeta de Conteo (por ejemplo, una ficha, un papel adhesivo) en cada contenedor después de contarlo (para identificarlo como contado).

Una vez finalizado el conteo, el **equipo de conteo**:

- ☐ Entrega las planillas de conteo y cualquier planilla de inspección al Líder de PIC.

Una vez finalizado el PIC, el **Líder de PIC**:

- ☐ Recoge y revisa todas las planillas de conteo y de inspección de cada uno de los equipos de conteo.
- ☐ Identifica los principales problemas descubiertos y los registra en un Informe de Inspección de Almacén.
- ☐ Entrega todas las planillas de conteo y de inspección al Representante de País.

Si es necesario un recuento, el **Líder de PIC**:

- ☐ Asigna un equipo de conteo para que cuente los contenedores correspondientes.
- ☐ Entrega los resultados del recuento al Representante de País.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Registro de PIC en Insight

Una vez finalizado el conteo de cada IO, el **equipo de PIC**:

- ☐ Entrega copias del formulario de Listado de Etiquetas de Inventario Físico al **Gerente de la Cadena de Suministro**.

Al recibir el formulario de Listado de Etiquetas de Inventario Físico, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Registra los resultados del PIC para cada etiqueta del listado.
- ☐ Adjunta copias del formulario de Listado de Etiquetas de Inventario Físico, el informe de la empresa auditora externa (si es necesario), los informes de inspección y cualquier otra documentación de respaldo.

Para obtener más información, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Inventario y la Ayuda Práctica sobre Registro de Etiquetas de Inventario Físico.

Lista de verificación de finalización de PIC

LISTA DE VERIFICACIÓN

Finalización del PIC

Después de recibir las planillas de conteo de un almacén de parte del Líder de PIC, el **Representante de País**:

- ☐ Compara las cantidades contadas con las cantidades que figuran en los registros de inventario (es decir, Insight o el sistema de registro).
- ☐ Si el valor al cierre del ejercicio fiscal de los D-goods (real o previsto) en el programa de país es superior a 750 000 USD: Revisa el informe oficial del conteo de la empresa auditora externa.
- ☐ Cuando haya desviaciones entre el conteo y los registros de inventario: Informa al Líder de PIC de que es necesario un recuento para los contenedores/localizadores pertinentes.
- ☐ En el caso de programas de país provisionales: Aprueba el conteo (incluso si se encuentran discrepancias, a la espera de una investigación del Jefe de Operaciones y del Gerente de la Cadena de Suministro).
- ☐ Para los programas de país con SCM en Insight: Aprueba las líneas sin discrepancias.
- ☐ Para los programas de país con SCM en Insight: Ejecuta el informe de Resultados de PIC y lo envía por correo electrónico al Gerente de la Cadena de Suministro para ayudar a la investigación de discrepancias.
- ☐ Informa al Gerente de la Cadena de Suministro y al Jefe de Operaciones si es necesario investigar una discrepancia.
- ☐ Para los programas de país con SCM en Insight: Aprueba cualquier discrepancia que se deba a pérdidas y rechaza cualquier discrepancia por cualquier motivo que no sea pérdida. (Consulte Ayuda Práctica sobre Aprobación de PIC).
- ☐ Comunica al Gerente de la Cadena de Suministro, al Jefe de Operaciones y al Gerente de Finanzas, así como a cualquier otra parte interesada, que el PIC ha sido aprobado.

Las operaciones del almacén pueden reanudarse una vez aprobado el PIC. Cualquier contenedor con discrepancias significativas encontradas durante el conteo debe permanecer congelado hasta que se haya completado una investigación sobre las discrepancias.

Si se detectan discrepancias de moderadas a significativas durante el conteo, **el Gerente de la Cadena de Suministro y el Jefe de Operaciones**:

- ☐ Investigan las causas de las discrepancias.
- ☐ Entregan al Representante de País un informe con las observaciones de la investigación y las medidas propuestas para dar cuenta de las discrepancias pendientes y evitar que vuelvan a producirse en el futuro.
- ☐ Trabaja con Finanzas y Programación para obtener las aprobaciones necesarias, como se indica en la política de Contabilidad de Activos de Inventario de Finanzas.

Una vez aprobado el PIC, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Realiza una inspección visual de todos los paquetes sospechosos que se hayan retirado y colocado junto al contenedor y determina si los paquetes deben reponerse o ponerse en cuarentena para su reacondicionamiento, inspección adicional o eliminación.
- ☐ Actualiza las Tarjetas de Contenedor y los registros de inventario con los resultados aprobados del conteo.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Ajuste de PIC en Insight

Después de la aprobación del PIC, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Ejecuta los Informes de Discrepancias de PIC para revisar cualquier discrepancia.
- ☐ Revisa los informes con el Gerente de Almacén.

Para los Ajustes de Discrepancias Aprobadas por Pérdidas, el **Gerente de Almacén,** bajo la dirección del Gerente de la Cadena de Suministro:

- ☐ Realiza las operaciones de Alias de Cuenta necesarias (basadas en el Informe de Discrepancias de PIC para Discrepancias Aprobadas por Pérdida) para asegurar que los códigos POET correctos sean capturados en cualquier ajuste del sistema.

Para los Ajustes de Discrepancias Rechazadas sin Pérdidas, el **Gerente de Almacén,** bajo la dirección del Gerente de la Cadena de Suministro:

- ☐ Realiza las operaciones requeridas (basadas en el Informe de Discrepancias de PIC para Discrepancias Rechazadas debido a Operaciones No Registradas) para corregir las discrepancias identificadas.

Para obtener más información sobre la realización de las operaciones de ajuste, consulte la Ayuda Práctica sobre Finalización de Ajustes de PIC.

Informes de PIC en Insight

Hay seis informes que apoyan la aplicación y finalización del PIC en Insight.

1. Informe de Estado de PIC: Este informe ayuda a monitorear la progresión del PIC y cuántos ajustes están aún pendientes de finalización.
2. Informe de Resultados de PIC: Este informe ayuda al Gerente de SC a comunicar al CR qué discrepancias se deben a pérdidas y cuáles a transacciones no registradas para que el CR sepa qué líneas aprobar o rechazar. Este informe también puede utilizarse para ayudar a documentar qué pérdidas han sido aprobadas por las partes interesadas requeridas, lo cual es necesario antes de la emisión final (requiere entrada manual).
3. Informe de Discrepancias de PIC para Discrepancias Aprobadas por Pérdida: Este informe proporciona detalles sobre qué discrepancias se deben a pérdidas y, por tanto, qué bienes debe emitir el Gerente de Almacén utilizando el código de origen de pérdidas (después de obtener las aprobaciones de pérdidas necesarias). El Gerente de la Cadena de Suministro debe completar algunos de los campos manualmente.
4. Informe de Discrepancias de PIC para Discrepancias Rechazadas debido a Operaciones No Registradas: Este informe proporciona detalles sobre qué discrepancias se deben a operaciones no registradas y qué operaciones de corrección debe realizar el Gerente de Almacén para ajustar la discrepancia. El Gerente de la Cadena de Suministro debe completar algunos de los campos manualmente.
5. Informe General de Operaciones de Inventario: Este informe ayuda a validar que las operaciones requeridas (tanto la emisión de pérdidas como las acciones correctivas) han sido realizadas y pueden ser validadas con el Informe de Estado de PIC.
6. Informe de Valoración del Inventario Periódico: Este informe debe ejecutarse el 30 de septiembre y enviarse a Finanzas para documentar el balance de cierre del ejercicio.

Seguimiento

Lista de verificación de seguimiento

LISTA DE VERIFICACIÓN

Seguimiento

Después del PIC, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Prepara un informe final del PIC que incluye: los problemas encontrados, los resultados de la investigación (si es necesario), una descripción formal del equipo de PIC y del proceso de PIC, la evaluación de los puntos fuertes y débiles del sistema de gestión de inventario de la instalación de almacenamiento, cualquier acción correctiva necesaria para tratar los problemas, las lecciones aprendidas y cualquier otro detalle relevante.
- ☐ Presenta los resultados del PIC con el Jefe de Operaciones.
- ☐ Presenta un resumen del informe al personal de la instalación de almacenamiento.
- ☐ Se asegura de que todas las Tarjetas de Contenedor y los registros de inventario estén actualizados con los saldos correctos.
- ☐ Trabaja con el Gerente de Almacén para eliminar cualquier pérdida de inventario (para obtener más información, consulte la sección Gestión de pérdidas de este capítulo).

Cuando el valor al cierre del ejercicio fiscal de los D-goods (real o previsto) en un programa de país es superior a 750 000 USD, el **Jefe de Operaciones**:

- ☐ Recibe y comparte el informe oficial de la empresa auditora externa con las partes interesadas pertinentes.

El 30 de septiembre, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Ejecuta y envía el Informe de Valoración del Inventario Periódico al departamento de finanzas.

PRÉSTAMO Y TOMA EN PRÉSTAMO DE BIENES

En ocasiones, CRS presta bienes a un tercero o toma en préstamo bienes de un tercero. El tercero puede estar dentro de CRS (otro proyecto u oficina de CRS) o fuera de CRS (un socio de CRS u otro tercero). Los bienes prestados y tomados en préstamo pueden ser D-goods (como la mezcla de maíz y soja) o ND-goods (como un teléfono satelital). Existen diferentes procesos para el préstamo de bienes, la devolución de bienes prestados, la toma en préstamo de bienes y la devolución de bienes tomados en préstamo.

PRÉSTAMO DE BIENES A TERCEROS

Préstamo de activos de CVA a terceros

Los equipos de ICT4 para Desarrollo y Emergencias (ICT4D/E), como teléfonos, escáneres e impresoras de recibos, suelen prestarse a los proveedores que participan en programas de cupones electrónicos. El contrato con el proveedor debe especificar los términos y condiciones del préstamo, incluyendo el uso permitido de los dispositivos, cualquier compensación debida por dispositivos perdidos o dañados, y el período del préstamo.

Lista de verificación de préstamo de bienes a terceros

LISTA DE VERIFICACIÓN

Préstamo de bienes a terceros

Después de recibir un acuerdo de solicitud de préstamo, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Revisa el acuerdo para asegurarse de que todos los detalles del préstamo están incluidos en la solicitud y firma el acuerdo.
- ☐ Entrega el acuerdo de préstamo aprobado, el Plan de Despacho y cualquier otra documentación de respaldo al Gerente de Almacén.

Una vez recibido el acuerdo de préstamo aprobado por el Gerente de la Cadena de Suministro, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Trabaja con el personal de almacén para recoger y embalar el préstamo y preparar la Nota de Entrega (DN) y la Lista de Empaque.
- ☐ Trabaja con el Gerente de Logística o con el contacto del tercero para organizar el transporte de los bienes prestados hasta el lugar de destino.
- ☐ Informa al Gerente de la Cadena de Suministro cuando los artículos prestados han sido despachados al lugar de destino.
- ☐ Realiza un seguimiento de los artículos prestados en los registros de inventario y prepara informes sobre los artículos prestados cuando es necesario.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Préstamo de bienes en Insight

Después de recibir una solicitud de préstamo aprobada por el Gerente de la Cadena de Suministro, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Crea un nuevo localizador dentro del subinventario D-Loan o ND-Loan.
- ☐ Traslada los bienes prestados a ese localizador de préstamo mediante una transferencia de subinventario.
- ☐ Adjunta la solicitud de préstamo aprobada, el Plan de Despacho y otra documentación de respaldo.

El artículo prestado permanece en este localizador hasta su devolución. Consulte la Guía de Referencia Insight sobre Inventario y la Ayuda Práctica sobre Préstamos y Devoluciones Parte 1.

Recepción de devoluciones de préstamos a terceros

La devolución de los bienes prestados puede hacerse con el mismo artículo que se prestó (por ejemplo, un teléfono satelital, que no es consumible) o con un artículo de sustitución (por ejemplo, resmas de papel, que son consumibles).

En el caso de los artículos de sustitución, el acuerdo de préstamo debe especificar el reembolso en términos de cantidad o valor monetario (o ambos), ya que los precios de mercado pueden cambiar para el momento en que el tercero devuelva el préstamo.

En el caso de los artículos de sustitución, el acuerdo de préstamo con el tercero debe indicar claramente lo siguiente:

- La cantidad o el valor de sustitución requeridos (por ejemplo, 50 resmas de papel A4 o 100 USD de papel para copias).
- Cualquier especificación de los artículos de sustitución (por ejemplo, peso del papel de copia de 20 libras o 24 libras).

Al devolver un préstamo a CRS con artículos de sustitución, el tercero debe proporcionar un informe de valuación que confirme el valor de los artículos de sustitución.

Lista de verificación de recepción de devoluciones de préstamos a terceros

LISTA DE VERIFICACIÓN

Recepción de devoluciones de préstamos a terceros

Cuando se prestan bienes, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Anota y hace un seguimiento de las fechas del período de préstamo y (si es necesario) avisa al tercero cuando se acerca el final del período de préstamo.
- ☐ Informa al Gerente de Almacén cuando se devuelven los bienes prestados a la instalación de almacenamiento y proporciona cualquier documentación de respaldo.

Cuando las devoluciones de préstamos llegan al almacén, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Trabaja con el Responsable de Almacén para inspeccionar los artículos devueltos.
- ☐ Colabora con el Responsable de Almacén para guardar en almacenamiento los bienes prestados.

Para obtener más información sobre el proceso de recepción, inspección y guardado, consulte el capítulo Recepción.

Si la devolución del préstamo incluye artículos de sustitución, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Verifica el costo de los artículos de sustitución comparándolo con el acuerdo de préstamo y el informe de valoración recibido del tercero.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Recepción del mismo artículo prestado en Insight

Una vez recibido e inspeccionado el **mismo** artículo prestado, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Realiza una transferencia de subinventario del bien prestado del subinventario D-Loan o ND-Loan al localizador correspondiente.
- ☐ Adjunta toda la documentación de envío, recepción y devolución del préstamo a la operación de subinventario.

Recepción de artículos de sustitución prestados en Insight

Una vez recibido e inspeccionado el artículo de **sustitución** prestado, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Realiza una Recepción de Alias de Cuenta del artículo de sustitución en ND-Stores o D-Stores con el código de origen "Reembolso de préstamos – Recepción".
- ☐ Realiza una Emisión de Alias de Cuenta del bien prestado desde D-Loan o ND-Loan con el código de origen "Préstamo – emisión".
- ☐ Adjunta toda la documentación de envío, recepción, valuación y devolución del préstamo a la operación.

Recepción de artículos prestados en Insight

El localizador de préstamos debe permanecer abierto hasta después del último día del trimestre posterior a la finalización del préstamo.

Para obtener más información, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Inventario y la Ayuda Práctica sobre Préstamos y Devoluciones Parte 2.

Si es necesario ajustar el costo de los artículos devueltos, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Gestión de Costos.

TOMA EN PRÉSTAMO DE BIENES DE TERCEROS

Lista de verificación de toma en préstamo de bienes de terceros

LISTA DE VERIFICACIÓN

Toma en préstamo de bienes de terceros

Antes de tomar bienes en préstamo, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Trabaja con el Gerente de Programa (u otro solicitante) para revisar los requisitos del donante (si es necesario) y desarrollar los términos y condiciones de la solicitud de préstamo (por ejemplo, devolución de los mismos artículos o devolución de artículos de sustitución).
- ☐ Recibe y revisa el acuerdo de solicitud de préstamo del departamento solicitante y firma el acuerdo de préstamo.
- ☐ Entrega el acuerdo de préstamo aprobado y toda la documentación de respaldo al Gerente de Almacén.

Tras recibir un contrato de préstamo aprobado, el **Gerente de Almacén**, con el apoyo del **Responsable de Almacén**:

- ☐ Prepara la llegada de los bienes tomados en préstamo.
- ☐ Recibe, inspecciona y guarda los bienes tomados en préstamo.
- ☐ Comunica al Gerente de la Cadena de Suministro y al solicitante la llegada de los bienes tomados en préstamo y avisa si se ha rechazado algún artículo.

Para obtener más información sobre el proceso de recepción, inspección y guardado, consulte el capítulo Recepción.

Todos los artículos tomados en préstamo deben registrarse en el inventario con un número de lote único.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Recepción de bienes tomados en préstamo en Insight

Después de recibir físicamente, inspeccionar y guardar los bienes prestados, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Realiza una Recepción de Alias de Cuenta con el código de origen "Bienes tomados en préstamo – Recepción".
- ☐ Adjunta a la operación los documentos de envío (por ejemplo, carta de porte, listas de empaque), la Nota de Recepción de Bienes (GRN) (si es necesario), los informes de inspección y la solicitud de préstamo aprobada.

Para obtener más información, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Inventario o la Ayuda Práctica sobre Toma en Préstamo y Devolución.

Devolución de bienes tomados en préstamo a terceros

La devolución a terceros de los bienes tomados en préstamo puede hacerse con el mismo artículo que se prestó (por ejemplo, un teléfono satelital, que no es consumible) o con un artículo de sustitución (por ejemplo, resmas de papel, que son consumibles).

Lista de verificación de devolución de bienes tomados en préstamo a terceros

LISTA DE VERIFICACIÓN

Devolución de bienes tomados en préstamo a terceros

Después de tomar bienes en préstamo, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Monitorea el acuerdo de préstamo y hace un seguimiento de las fechas de devolución de los bienes tomados en préstamo.
- ☐ **Si se devuelven artículos de sustitución:** Trabaja con el equipo de finanzas para elaborar un informe de valoración que confirme el valor de los artículos de sustitución.
- ☐ **Si se devuelven los mismos artículos:** Trabaja con el Gerente de Logística para crear un Plan de Despacho con los detalles de la devolución.
- ☐ **Si se devuelven los mismos artículos:** Comparte el Plan de Despacho y otros documentos de respaldo con el Gerente de Almacén.

Si se devuelven artículos de sustitución, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Trabaja con el personal de almacén para recoger y embalar la devolución y preparar la Nota de Entrega (DN) y la Lista de Empaque.
- ☐ Trabaja con el Gerente de Logística para organizar el transporte del préstamo hasta el lugar de destino.
- ☐ Informa al Gerente de la Cadena de Suministro cuando los artículos devueltos han sido despachados.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Devolución de bienes tomados en préstamo en Insight

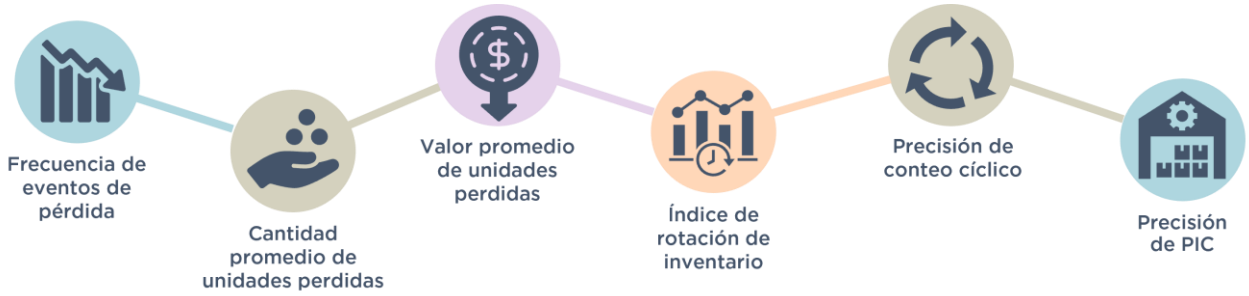
Una vez despachados los bienes tomados en préstamo, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Realiza una Emisión de Alias de Cuenta con el código de origen “Bienes tomados en préstamo – Emisión”.
- ☐ Adjunta a la operación el Plan de Despacho, la Nota de Entrega (DN), la Lista de Empaque y la solicitud de préstamo aprobada.

Para obtener más información, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Inventario o la Ayuda Práctica sobre Toma en Préstamo y Devolución.

MONITOREO DE DESEMPEÑO

Abajo se muestran ejemplos de métricas que pueden utilizarse para monitorear el desempeño de la gestión de almacén e inventario.



Para obtener más información sobre estas métricas y cómo pueden utilizarse para monitorear el desempeño, consulte la sección Planillas de referencia de indicadores de rendimiento (PIRS) del capítulo Monitoreo.

Los formularios de monitoreo de almacén (por ejemplo, los formularios de inspección de almacén) son otra herramienta de monitoreo del rendimiento para realizar un seguimiento de las actividades que se llevan a cabo periódicamente en las instalaciones de almacenamiento relacionadas con la conservación y el mantenimiento de las propias instalaciones.

Foto de Karl Grobl

Capítulo 10: Despacho

10. DESPACHO

Propósito

Este capítulo permite al personal planificar e implementar el traslado de los bienes a las fases posteriores de la cadena de suministro desde un almacén de CRS a otros lugares de almacenamiento, socios o puntos de prestación de servicios de CRS. El proceso de despacho incluye la planificación y preparación de un despacho, el picking y embalaje de los envíos, la carga de los bienes en los vehículos y la documentación de las actividades de despacho.

Para obtener orientación detallada sobre la planificación del despacho y la distribución, consulte el capítulo Planificación.

Para obtener información sobre el proceso de transporte dentro del país desde el lugar de almacenamiento de CRS hasta los lugares de destino, consulte el capítulo Transporte nacional.

Diferencia entre despacho y distribución

Los términos despacho y distribución se utilizan frecuentemente e incorrectamente de forma indistinta, pero son distintos procesos.

- El **despacho** se produce cuando se trasladan los bienes de un lugar a otro, normalmente almacenes.
- La **distribución** se produce cuando los bienes llegan a su destino final, que suele ser un participante de un programa, un socio o un usuario interno.

Para obtener información detallada sobre la distribución de bienes, consulte el capítulo Distribución.

Diferencia entre D-goods y ND-goods

Todos los bienes se clasifican como D-goods o ND-goods.

- Los **D-goods** se adquieren para su distribución a los participantes de los programas (directamente o a través de socios) y se contabilizan como gastos cuando un socio o participante del programa los recibe. Los D-goods aparecen en las cuentas de valoración de inventario como activos hasta que se despachan a un socio o se distribuyen a un participante de los programas.
- Los **ND-goods** se adquieren para consumo interno y se contabilizan como gastos inmediatamente después de su recepción. Aunque los ND-goods no aparecen en las cuentas de valoración de inventario como activos, debe hacerse un seguimiento de ellos mientras están en inventario y hasta que se distribuyen al usuario final.

La entrega de ND-goods a un usuario final, incluso internamente, se considera una distribución final, **no** un despacho. En este manual, el término "distribuir" significa dar D-goods a los participantes de los programas, mientras que el término "entregar" significa dar ND-goods a usuarios finales.

Para obtener más información sobre la entrega de ND-goods, consulte la sección Entrega de ND-goods en el capítulo Distribución.

Para obtener información sobre el seguimiento de bienes después de ser liberados del inventario, consulte la Política de Gestión de Bienes.

10.1 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS

POLÍTICAS Y REGLAMENTACIONES PARA DONANTES

- Fondo mundial – Guía de Políticas sobre Adquisiciones y Gestión de Suministros de Productos Médicos del Fondo Mundial

LINEAMIENTOS PARA DONANTES O DE OTRO TIPO

- Material Didáctico de la Certificación en Logística Humanitaria: Unidad 4 – Transporte
- Clúster de Logística – Guía Operativa Logística
- USAID|DELIVER – Manual de Logística: Guía Práctica para la Gestión de Cadenas de Suministro de Productos Médicos
- USAID|DELIVER – Directrices para el Almacenamiento de Productos Médicos Básicos
- USAID|DELIVER y WHO – Directrices para el Almacenamiento de Medicamentos Esenciales y Otros Productos Médicos Básicos
- USAID|DELIVER – Gestión de Transporte: Guía Autodidáctica para Gerentes de Transporte Local de los Servicios de Salud Pública
- USAID|DELIVER – Herramienta de Evaluación de Transporte
- WHO – Sistema Modelo de Aseguramiento de Calidad para Agencias de Adquisición

10.2 RESUMEN

El objetivo del despacho es garantizar que los participantes del programa reciban los productos adecuados en la cantidad y en el momento oportunos, al tiempo que se mantiene la seguridad e integridad de los productos durante el picking, el embalaje y la carga en los vehículos para su transporte.

10.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES

DESPACHO DE BIENES (TODO EXCEPTO ACTIVOS DE CVA)

En la figura abajo se detallan las funciones y actividades de siete roles que intervienen en el proceso de despacho de bienes.

Para obtener más información sobre los roles del personal de CRS indicados a continuación, consulte el capítulo Roles y responsabilidades.

Función/Actividad	Gerente de Almacén/ Gerente Administrativo*	Responsable de Almacén/ Responsable Administrativo/ Asistente Administrativo**	Gerente de Logística	Gerente de la Cadena de Suministro	Jefe de Operaciones	Gerente de Programa/ Jefe de Grupo	Personal de CRS
Desarrolla el Plan de Distribución para D-goods	C		C	C	I	R	
Envía por correo electrónico la solicitud para liberar o transferir ND-goods	I						R
Elabora un Plan de Despacho basado en el Plan de Distribución	C		R	A	I	C	
Se asegura de que los bienes solicitados estén en existencias y de que los envíos se prioricen en virtud del Plan de Despacho	R	I	C	A		I	I
Desarrolla la Lista de Picking en virtud del Plan de Despacho (para D-goods) o el correo electrónico enviado (para ND-goods)	R	C		A			
Dispone la contratación de jornaleros y la adquisición de materiales de embalaje (si fuera necesario)	R	C		A			
Antes de que comience el proceso de picking, prepara el área de despacho y pone a disposición los materiales de embalaje y de estiba	A	R					
Supervisa el picking y el embalaje de bienes así como su colocación en el área de despacho/preparación	A	R					
Prepara las Notas de Entrega (DN) y las Listas de Empaque	A	R					
Cuando llegan los vehículos, los inspecciona utilizando la lista de verificación para la inspección pertinente	R		C	A	C		
Supervisa el proceso de carga de los vehículos	A	R	C				
Inspecciona la carga una vez cargada conforme a la Lista de Empaque, firma las Notas de Entrega (DN) y presenta copias a las entidades pertinentes	R	C	I	A		I	I
Comunica a los lugares de destino la próxima llegada del envío	C		R	A		I	I
Actualiza las tarjetas de contenedor y los registros de inventario	A	R					

R=Responsable; **A**=Aprobador; **C**=Consultado; **I**=Informado

* Para los bienes almacenados en un almacén de oficina, el Gerente Administrativo tiene un rol similar al del Gerente de Almacén. Las referencias al Gerente de Almacén a lo largo de este capítulo también refieren al Gerente Administrativo.

** Para los bienes almacenados en un almacén de oficina, el Responsable Administrativo o el Asistente Administrativo tiene un rol similar al del Responsable de Almacén. Las referencias al Responsable de Almacén a lo largo de este capítulo también refieren al Responsable Administrativo o al Asistente Administrativo.

La persona que desempeñe el rol de aprobador o responsable puede delegar una tarea si dicha delegación es aprobada por el supervisor de dicha persona y no existe conflicto de intereses.

DESPACHO DE ACTIVOS DE CVA

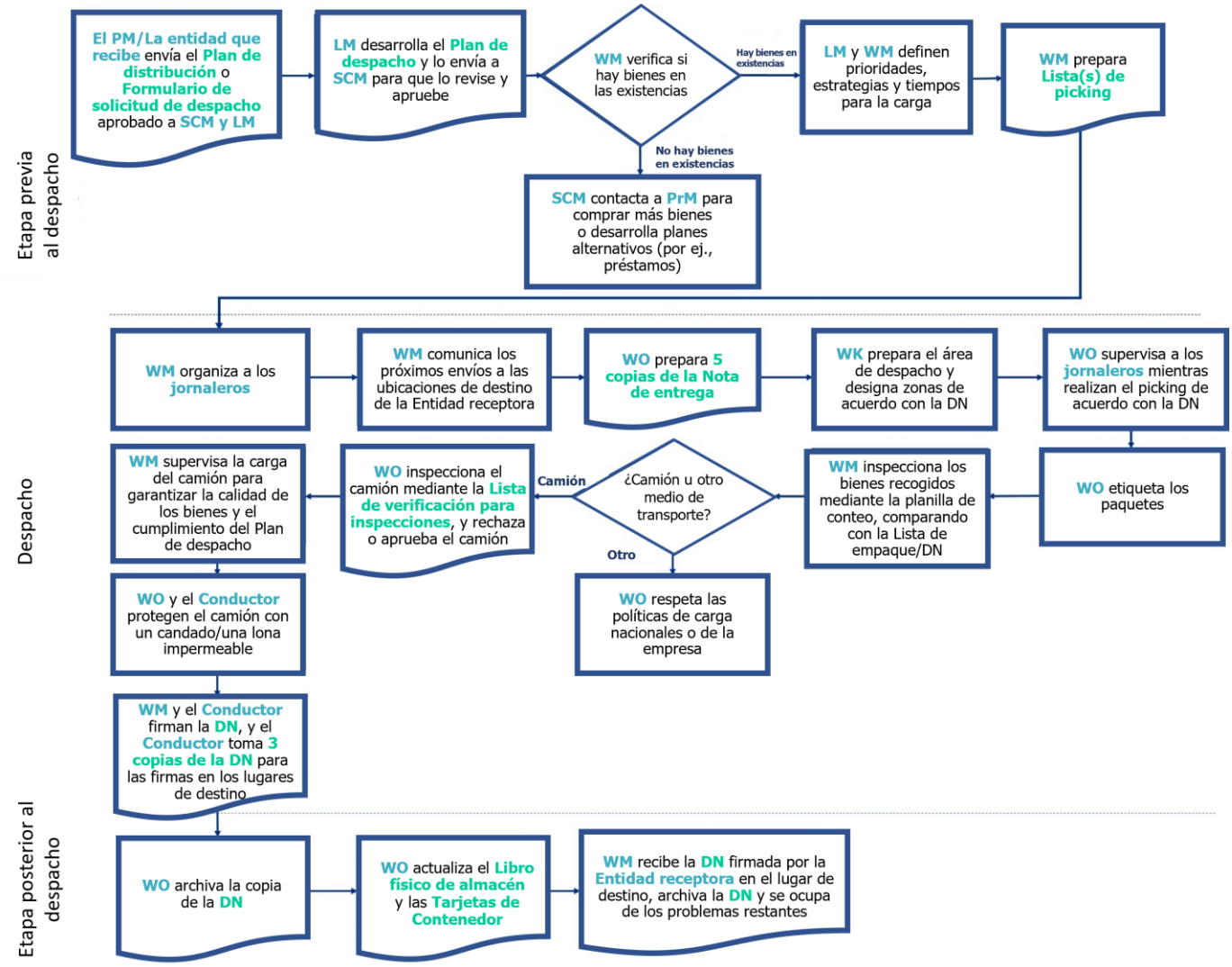
En la figura abajo se detallan las funciones y actividades de seis roles que intervienen en el proceso de despacho de activos de CVA. Para obtener más información sobre cada uno de estos roles, consulte el capítulo Roles y responsabilidades.

	Gerente Administrativo	Custodio de Activos de CVA/ Asistente Administrativo/ Responsable Administrativo*	Gerente de Logística	Gerente de la Cadena de Suministro	Jefe de Operaciones	Gerente de Programa/ Jefe de Grupo
Desarrolla el Plan de Distribución para D-goods	C		C	C	I	R
Elabora un Plan de Despacho basado en el Plan de Distribución	C		R	A	I	C
Se asegura de que los bienes solicitados estén en existencias y de que los envíos se prioricen en virtud del Plan de Despacho	A	R	C	I		I
Lleva a cabo el picking y el embalaje de los activos de CVA de acuerdo con el Plan de Despacho	A	R				
Prepara las Notas de Entrega (DN) y las Listas de Empaque	A	R				
Inspecciona el envío conforme a la Lista de Empaque, firma las Notas de Entrega (DN) y presenta copias a las entidades pertinentes	R	C	I	A		I
Comunica a los lugares de destino la próxima llegada del envío	C		R	A		I
Actualiza las Tarjetas de Contenedor y los sistemas de inventario	A	R				

R=Responsable; **A**=Aprobador; **C**=Consultado; **I**=Informado

* Para los activos de CVA, el Asistente Administrativo o el Responsable Administrativo también puede ser designado como Custodio de Activos de CVA, que es responsable de gestionar los activos de CVA (por ejemplo, talonarios de cupones y tarjetas de crédito/débito). Los activos de CVA se almacenan generalmente en una oficina. Para obtener más información sobre el rol del Custodio de Activos de CVA, consulte el capítulo Recepción. Consulte la Matriz RACI de recepción de activos de CVA para ver más detalles.

10.4 PROCESOS



ETAPA PREVIA AL DESPACHO

Desarrollo de un plan de despacho

El Plan de Despacho inicia el proceso de despacho.

Los planes de despacho no se utilizan para liberar ND-goods destinados al personal de CRS o para iniciar traspasos entre los lugares de almacenamiento de CRS. En cambio, el Gerente de la Cadena de Suministro o el Jefe de Operaciones envía por correo electrónico al gerente del lugar de almacenamiento la aprobación para liberar los ND-goods.

El Plan de Despacho se elabora con la información obtenida del Plan de Distribución. Para obtener más información sobre la planificación de la distribución, consulte los capítulos Planificación y Distribución.

Un Plan de Distribución bien elaborado, con las cantidades necesarias por lugar, por día, puede servir como el propio Plan de Despacho para ahorrar tiempo en una emergencia de aparición rápida.

Lista de verificación para el desarrollo del plan de despacho

LISTA DE VERIFICACIÓN

Desarrollo del plan de despacho

Una vez desarrollado el Plan de Distribución, el **equipo de programación**:

- ☐ Mantiene y comparte periódicamente el plan, incluyendo la información que figura abajo, con el Gerente de Logística.
  - Tipos y cantidades de bienes necesarios.
  - Número de participantes del programa que se espera atender en el lugar (si se envía a un punto de entrega de servicios).
  - Destino.
  - Nombre y datos de contacto de la persona que recibe los bienes.
  - Fechas propuestas de distribución o entrega.
  - Cualquier otro detalle que el equipo de programación y logística pueda necesitar para los preparativos de la distribución.

Para desarrollar y mantener el Plan de Despacho, el **Gerente de Logística**:

- ☐ Lo confecciona con la información del Plan de Distribución.
- ☐ Revisa la siguiente información para el Plan de Despacho, en colaboración con el Gerente de Almacén.
  - Informes de inventario disponible para ver las existencias disponibles.
  - Análisis de la cadena de distribución para determinar los problemas previstos en el plazo previsto y revisiones de las rutas para que los bienes lleguen a su destino.
  - Todas las entradas y salidas de bienes.
  - Cualquier otro informe y plan pertinente.
- ☐ Incluye la siguiente información en el Plan de Despacho.
  - ☐ Información sobre el proyecto y el POET.
  - ☐ Lugar de envío con direcciones completas si están disponibles y distancia hasta el lugar de destino.
  - ☐ Hora estimada de llegada (ETA) de los bienes.
  - ☐ Nombre del consignatario e información de contacto.
  - ☐ Tipos y cantidades de bienes, incluyendo cualquier garantía de calidad o consideraciones sobre materiales peligrosos.
  - ☐ Pesos y volúmenes de los bienes (consulte la herramienta Calculadora de Peso y Volumen).
  - ☐ Llegada de los vehículos y fechas de carga.
  - ☐ Cualquier otro detalle que el personal de logística y almacén pueda necesitar para preparar y realizar el despacho.
- ☐ Actualiza continuamente el nuevo Plan de Despacho con cada actualización posterior del Plan de Distribución.

Una vez desarrollado el Plan de Despacho, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Revisa el Plan de Despacho y se asegura de que esté incluida toda la información pertinente.
- ☐ Aprueba el Plan de Despacho y lo envía al Gerente de Logística, al Gerente de Almacén, y al Gerente de Programa/Jefe de Grupo para el proyecto.

Preparación para un despacho

Dado que las zonas de recepción y despacho se encuentran a menudo en el mismo lugar del almacén, es necesario que exista un sistema minucioso de planificación y controles con el objeto de garantizar que no se produzcan actividades de recepción y despacho al mismo tiempo.

Reserva de inventario para el despacho

Después de recibir el Plan de Despacho, el Gerente de Almacén puede crear una Reserva de Inventario para congelar artículos de inventario y evitar que sean trasladados para otro propósito. Una Reserva de Inventario también sirve como una lista de picking para ser impresa y entregada al personal del almacén.

Antes de realizar cualquier otra operación con los artículos reservados (por ejemplo, transferencias de subinventario o IO), el Gerente de Almacén debe eliminar la reserva.

Para obtener más información, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Inventario o la Ayuda Práctica sobre Reserva de Inventario y Picking.

El Gerente de Almacén debe disponer de un sistema de archivo para realizar un seguimiento de los Planes de Despacho recibidos, las Listas de Picking actuales y las Listas de Picking finalizadas. Un sistema eficaz garantiza que no se olvide ni se retrase ningún traspaso. Puede configurarse como un simple sistema de bandejas en el escritorio del Gerente de Almacén o utilizando un sistema de archivo en OneDrive o SharePoint.

Para obtener orientación más exhaustiva sobre la planificación de las necesidades de mano de obra y equipos, consulte Planificación de Necesidades de Recursos en el Material Didáctico de la Certificación en Logística Humanitaria – Unidad 2.

Lista de verificación de preparación para un despacho

LISTA DE VERIFICACIÓN

Preparación para un Despacho

Después de recibir el Plan de Despacho aprobado, el **Gerente de Logística**:

- ☐ Trabaja con el equipo de logística para desarrollar el Cronograma de Transporte y notificar a los transportistas. Para obtener más información, consulte el capítulo Transporte nacional.
- ☐ Se comunica con el lugar de destino para confirmar las fechas de transporte, los números de referencia y los detalles del transporte para que el personal pueda disponer la recepción.

Después de recibir el Plan de Despacho aprobado, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Se asegura de que todos los bienes solicitados estén en existencias.
- ☐ **Si no hay suficientes bienes en existencias para cumplir con el Plan de Despacho:** Informa inmediatamente al Gerente de la Cadena de Suministro, al departamento solicitante y al equipo de compras (si se trata de bienes comprados) para encontrar una solución.
- ☐ Estima la mano de obra y el equipo necesarios para las actividades de despacho.
- ☐ **Si se necesitan jornaleros:** Trabaja con el equipo de compras para organizar la disponibilidad de jornaleros.
- ☐ Planifica la llegada de camiones en colaboración con el equipo de logística para evitar atascos en el complejo del almacén y aumentar la eficiencia de las actividades de carga.

Unos días antes de la fecha de llegada del vehículo para el despacho de los bienes (o más tiempo en función del volumen despachado), el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Crea y comparte la Lista de Picking con el Responsable de Almacén y el Encargado de Almacén.
- ☐ Se asegura de que los equipos de protección personal (PPE) estén disponibles para el personal del almacén y los jornaleros.

Después de recibir la Lista de Picking, el **Responsable de Almacén**, en colaboración con el **Encargado de Almacén**:

- ☐ Prepara la zona de despacho, limpia cualquier residuo y se asegura de que los palés estén colocados en el piso para la correcta disposición de los bienes.
- ☐ Si hay varios destinos: Asigna zonas en la zona de despacho para los distintos destinos y las etiqueta en consecuencia (por ejemplo, en un plano de planta, con un cartel en la pared o con una marca en el piso).
- ☐ Se asegura de la separación de las zonas de carga para reducir la confusión durante el proceso de embalaje y carga.

Métodos de rotación de existencias

En la mayoría de los casos, los bienes deben despacharse utilizando el método FEFO o FIFO*.

- Los métodos FEFO y de consumo preferente (BUBD) dan prioridad al despacho de bienes controlados por lote con fecha de vencimiento, incluso si los bienes llegan más tarde que otros bienes en existencia.
- El método FIFO reduce el riesgo de degradación u obsolescencia de los bienes que no tienen fecha de vencimiento.

En algunos casos, el despacho puede no observar estos métodos, como en el caso de los bienes reacondicionados que deben despacharse en primer lugar. El personal de CRS debe estar familiarizado con las políticas nacionales sobre gestión de inventario y determinar si debe observarse un método diferente de rotación de existencias.

* El despacho FIFO no debe confundirse con la contabilidad FIFO, que es un método de valoración de inventario (para obtener más información, consulte la Política sobre Contabilidad de Activos de Inventario).

DESPACHO

Picking y embalaje

El proceso de picking consiste en la preparación de pedidos mediante la selección de artículos en la zona de almacenamiento para conformar los envíos. Estos envíos se llevan luego a la zona de despacho del almacén, donde se embalan y consolidan para prepararlos para la carga en los vehículos.

Si un solo camión entrega bienes a múltiples destinos, debe haber una Lista de Empaque y una Nota de Entrega (DN) separadas para cada lugar de destino.

Abajo se exponen algunas mejores prácticas para los procesos de picking y embalaje.

- Los bienes deben embalarse por separado según su categoría (por ejemplo, no mezclar artículos médicos y no médicos en los mismos paquetes) para garantizar la integridad de los bienes y una recepción y guardado eficientes en el lugar de destino.
- Los artículos de la cadena de frío deben asignarse a contenedores aislados.
- Los bienes deben embalarse en paquetes de tamaño estándar para facilitar la estimación del volumen de los envíos y la carga eficiente de los vehículos durante el despacho.
- Siempre que sea posible, un paquete debe pesar menos de 25 kg para garantizar una manipulación fácil y segura.

Picking de activos de CVA

Se aplica la metodología FIFO (por ejemplo, algunos bienes electrónicos de CVA ya no pueden utilizarse después de que el proveedor realice actualizaciones/cambios en sus sistemas o software) a menos que los bienes más nuevos estén en peores condiciones que los bienes actuales en existencias.

Los bienes deben colocarse en forma organizada en el área de despacho de forma que se facilite la carga de los vehículos. El personal del almacén debe utilizar cinta adhesiva para marcar las dimensiones del vehículo o contenedor y debe colocar los bienes y palés dentro de los espacios marcados.

Lista de verificación sobre picking y embalaje

LISTA DE VERIFICACIÓN

Picking y embalaje

Durante el proceso de picking, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Monitorea la salud y la seguridad del personal y de los jornaleros.
- ☐ Se asegura de que los equipos de protección personal (PPE) estén disponibles y se utilicen eficazmente, incluyendo:
  - ☐ Zapatos cerrados.
  - ☐ Guantes reforzados (de cuero), especialmente cuando se manipulen artículos de superficie rugosa o con bordes afilados.
  - ☐ Gafas y mascarillas antipolvo o respiratorias, cuando se manipulen artículos que puedan afectar a la vista o la respiración (por ejemplo, harinas, madera, cemento, arena, envases de insecticida o cloro).
- ☐ Supervisa el uso adecuado de los equipos.
- ☐ Capacita a los jornaleros, según sea necesario, en técnicas de manipulación de paquetes para reducir el esfuerzo y las lesiones.
- ☐ Si es necesario que los bienes se armen en kits antes de la carga: Inspecciona los kits y da el visto bueno a la finalización del proceso de kitting.

Durante el proceso de picking, el **Responsable de Almacén**:

- ☐ Supervisa al Encargado de Almacén y a los jornaleros (si están contratados).
- ☐ Utiliza una Planilla de Conteo si es necesario para contribuir a facilitar el proceso de picking, especialmente para el picking a granel.
- ☐ Se asegura de que todos los paquetes estén claramente etiquetados y proporciona etiquetas al personal de picking si es necesario.
- ☐ Prepara las Listas de Empaque y la Nota de Entrega (DN).
- ☐ Prepara y distribuye cuatro copias (el original más tres copias) de la Nota de Entrega (DN).
  - ☐ Una copia se queda en el almacén de despacho.
  - ☐ El original y dos copias van con el Conductor.
- ☐ Si es necesario que los bienes se armen en kits antes de la carga: Prepara la zona de kitting y los suministros de kitting, crea o actualiza las tarjetas de contenedor.

Durante el proceso de picking, el **Encargado de Almacén** y los **jornaleros**:

- ☐ Recogen los artículos de las existencias basándose en la Lista de Picking y colocan los artículos seleccionados en las zonas preparadas dentro del área de preparación del almacén.
- ☐ Si es necesario que los bienes se armen en kits antes de la carga: Crean kits seleccionando componentes del inventario y empaquetando los artículos en el kit.
- ☐ Disponen los bienes en paquetes únicos (picking fino) o en palés (picking a granel).
- ☐ Si los paquetes no tienen etiquetas: Pegan etiquetas a los paquetes colocados en la zona de despacho (ejemplo de etiqueta abajo).

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

DATE: _____
DESTINATION: _____
CRS DN / WB #: _____

PACKING LIST #: _____
TRANSPORTER: _____
CONTAINER / BOX #: _____ of _____
EXPIRATION DATE: _____

Para obtener orientación más detallada sobre el proceso de kitting, consulte la sección Kitting en el capítulo Gestión de almacén e inventario.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Abajo encontrará información importante sobre la Nota de Entrega, que se genera durante el proceso de Picking y Embalaje anteriormente mencionado.

Generación de notas de entrega en Insight
Para generar el informe de Nota de Entrega (DN), el despacho debe registrarse en Insight antes de que se produzca la carga y después de que los bienes hayan sido trasladados por el Gerente de Almacén o el Responsable de Almacén a la IO externa mediante una transferencia entre IO.

En función del destino del despacho, los bienes pueden colocarse en el subinventario En tránsito para realizar un seguimiento de los tránsitos más largos o pueden colocarse directamente en el subinventario Socios o SDP.

Una vez generado el informe de Nota de Entrega (DN) desde Insight, una copia se queda en el almacén despachante y tres copias (es decir, el original más dos copias) van con el Conductor al lugar de destino. Para poder hacer un seguimiento de las distintas copias, resulta útil utilizar papel de distintos colores.

Una vez descargada la carga, el Conductor y el personal del lugar de destino cumplimentan y firman las tres copias de la Nota de Entrega (DN). El lugar de destino se queda con una copia firmada. El Conductor se queda con una copia firmada para su registro y envía el original firmado de la Nota de Entrega (DN) (adjunta a la factura) al equipo de finanzas.

Para obtener información más detallada, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Inventario y la Ayuda Práctica para Generar una Nota de Entrega.

En casos de emergencia, no siempre es fácil disponer de talonarios de Notas de Entrega (DN) preimpresos con copia en papel carbónico. El personal de despacho debe asegurarse de que la Nota de Entrega (DN) y sus copias tengan el mismo número de serie y de que todas las nuevas Notas de Entrega (DN) tengan un número de serie único diferente del de las notas emitidas con anterioridad o posteriormente.

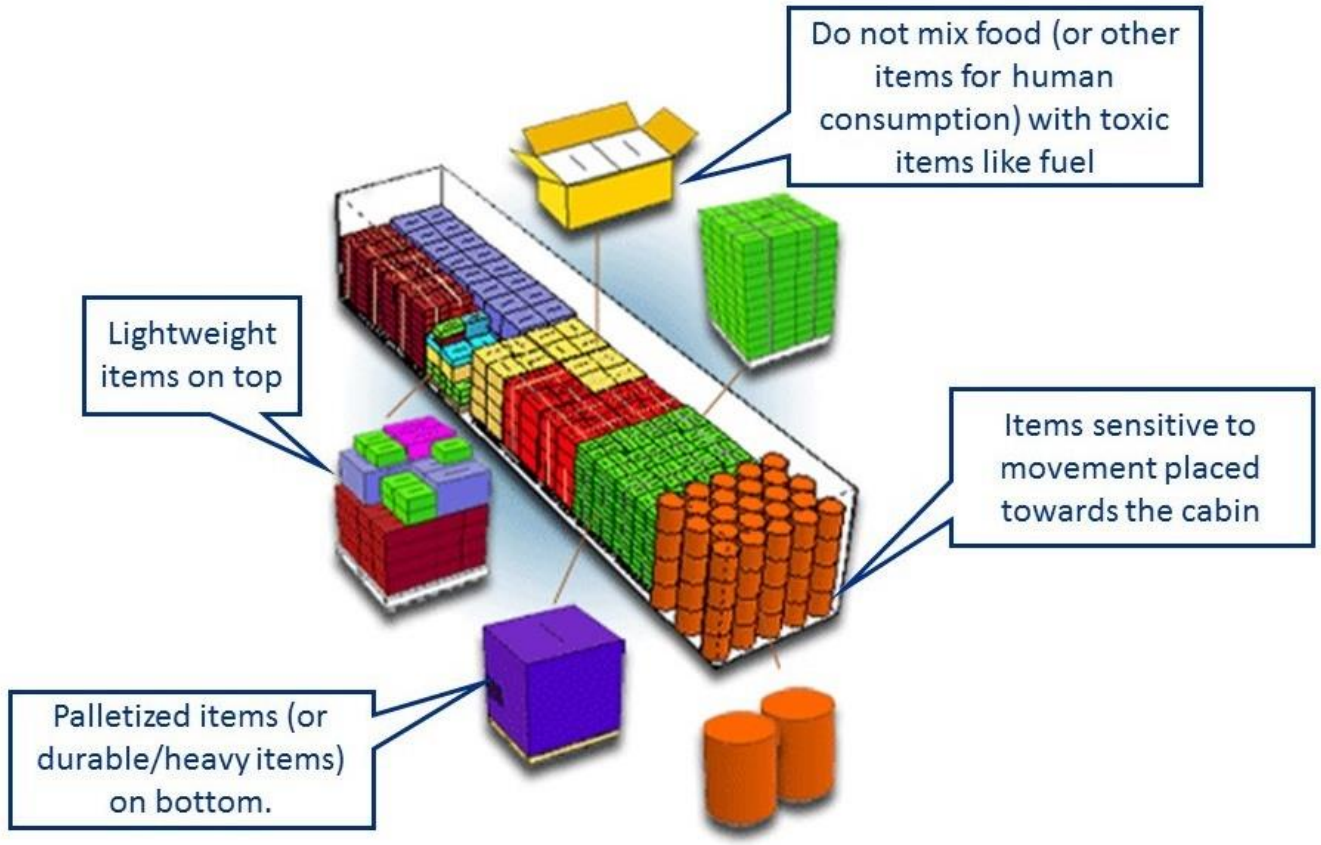
Tres copias de la Nota de Entrega (DN) (el original más dos copias) son suficientes. Una copia permanece en el almacén despachante y dos copias (el original más una copia) van al lugar de destino. El lugar de destino se queda con una copia firmada. El Conductor adjunta el original firmado a la factura.

Para el despacho de activos de CVA se requiere una Nota de Entrega (DN). Una Nota de Entrega (DN) de CVA modificada incluye un espacio para consignar los números de serie y puede utilizarse en reemplazo de la Nota de Entrega (DN) estándar.

Carga

Abajo se exponen las mejores prácticas para la carga de vehículos.

- Para que el proceso sea más eficiente, organice los bienes de forma tal que permita un conteo rápido y fácil una vez cargados.
- Si un camión atiende a dos o más destinos, cargue la carga para el primer destino hacia la parte posterior del camión (lejos de la cabina).
- Evite cargar objetos pesados en el portaequipajes o por encima de la altura de la pared de la caja del vehículo, ya que reduce la estabilidad del vehículo y aumenta el esfuerzo físico sobre la estructura del techo.



Nunca

- X Coloque bienes peligrosos (por ej., latas de combustible) sobre el techo
- X Coloque materiales tóxicos (por ej., cloro) en la cabina del camión ni en cualquier otro lugar donde ponga en peligro al conductor o a un pasajero
- X Coloque bienes sensibles a la temperatura cerca del motor del camión o de bienes que emitan calor (por ej., metal corrugado)
- X Mezcle alimentos para consumo humano con bienes peligrosos/tóxicos

Siempre

- ✓ Separe los artículos peligrosos del resto de la carga, ya sea con una división total o con barreras adecuadas
- ✓ Cargue en el suelo de la caja y lo más cerca posible de la cabina los artículos más sensibles al movimiento (por ej., generadores, refrigeradores) o que puedan dar inestabilidad al camión (por ej., barriles de combustible u otros líquidos)
- ✓ Cargue los líquidos en el nivel más bajo y separados de los demás artículos con una lona o un material plástico, para reducir el posible daño por derrames
- ✓ Cargue los artículos y paquetes sobre palés u otro material de estiba para protegerlos de contaminantes y de la humedad
- ✓ Fije los costados del camión y ate toda la carga
- ✓ Proteja la carga del clima y ate el techo o toldo para impedir filtraciones

Lista de verificación del proceso de carga de vehículos

LISTA DE VERIFICACIÓN

Proceso de carga de vehículos

Antes de que comience el proceso de carga, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Utiliza la Lista de Verificación de Inspección de Vehículos de Transporte Pesado para verificar la aptitud del vehículo para el transporte de bienes (por ejemplo, evaluando la limpieza, asegurándose de que no haya marcas inapropiadas, verificando la inscripción legal y el seguro).
- ☐ **Si un vehículo no pasa la inspección:** Informa inmediatamente al Gerente de Logística para conseguir un vehículo de reemplazo adecuado lo antes posible.

Nota: Los vehículos que no pasen la inspección no deben cargarse con ningún paquete.

Si un vehículo no pasa la inspección, el **Gerente de Logística**:

- ☐ Trabaja con el transportista para conseguir un vehículo de reemplazo adecuado lo antes posible.
- ☐ **Si el vehículo sigue sin pasar la inspección:** Trabaja con Compras para comunicar los problemas de funcionamiento a la agencia de transporte.

Durante el proceso de carga, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Se asegura de que la carga cumpla las normas de seguridad, respete las limitaciones de la infraestructura y permita una descarga y un guardado eficientes cuando el vehículo llega al lugar de destino.
- ☐ Se asegura de que cada camión se cargue de forma óptima sin exceder las capacidades máximas de carga por peso o volumen.

Durante el proceso de carga, el **Responsable de Almacén**:

- ☐ Se asegura de que el piso del almacén y los pasillos desde la zona de embalaje/preparación hasta el camión estén limpios y libres de obstáculos.
- ☐ Supervisa al equipo de carga.
- ☐ Vigila el proceso de carga para asegurarse de que se observen las directrices de aseguramiento de calidad (consulte las figuras anteriores en Carga), incluyendo:
  - ☐ Los paquetes están claramente etiquetados.
  - ☐ Se minimiza la manipulación de los paquetes y, por tanto, los daños que puedan sufrir.
  - ☐ Los bienes sensibles se separan de los peligrosos.
  - ☐ Los paquetes pesados y no frágiles se colocan debajo de los paquetes más frágiles o más livianos.
- ☐ Realiza un seguimiento de la cantidad de artículos que se cargan utilizando una planilla de conteo y coteja la cantidad contra la Lista de Empaque y la Nota de Entrega (DN), para dar cuenta de todos los paquetes.

Una vez finalizada la carga, el **Responsable de Almacén**:

- ☐ Se asegura de que la carga esté bien protegida y asegurada.
- ☐ Supervisa la fijación de la puerta trasera del camión con un cierre a prueba de manipulaciones.
- ☐ Firma las Notas de Entrega (DN) y proporciona las copias de la Nota de Entrega (DN) al Conductor para su entrega en el lugar de destino.
- ☐ Comunica al Gerente de Logística y al Responsable de LMIS que el proceso de carga ha finalizado y que los vehículos han abandonado el complejo del almacén.

Una vez finalizada la carga, el **Gerente de Almacén**:

- ☐ Actualiza las Tarjetas de Contenedor asociadas y los registros de inventario.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Transporte de activos de CVA

A menudo, el personal se encarga de transportar los activos de CVA de un lugar a otro. En estos casos, el personal asume tanto el rol de transportista en la Nota de Entrega (DN) como la responsabilidad de los activos de CVA hasta que son transferidos al destinatario final. Los activos de CVA también pueden ser transportados por un servicio de mensajería certificado, utilizando así su sistema para documentar el seguimiento.

Seguimiento del traslado de bienes a las fases posteriores de la cadena de suministro

Después de que los bienes se transfieren a la IO externa, el Responsable de LMIS realiza el seguimiento del traslado de los bienes (por ejemplo, la recepción de los bienes) por parte del socio o en el SDP, de las transferencias entre los socios y los SDP, y de la distribución final de los bienes desde los SDP, ya que los socios no tienen acceso a Insight. Todos los documentos pertinentes que CRS reciba del personal de distribución o de los socios –incluyendo la Nota de Entrega (DN) firmada– deben adjuntarse en Insight.

Para obtener más información sobre los traslados a fases posteriores de los bienes, consulte el capítulo Distribución y la Guía de Referencia Insight sobre Inventario.

Foto de Terhas Clark

Capítulo 11: Transporte nacional

11. TRANSPORTE NACIONAL

Propósito

Este capítulo permite al personal de la cadena de suministro gestionar el proceso de transporte dentro del país con orientación en la determinación de las necesidades de transporte a corto y largo plazo, la contratación y el monitoreo del rendimiento de los prestadores de servicios en colaboración con Compras, la organización del cronograma del transporte, el seguimiento del traslado y la recepción de los bienes, y la realización de pagos a los transportistas.

En este capítulo, las referencias a “vehículos” representan todos los modos de transporte que pueden utilizarse para el traslado de bienes dentro del país. Estos otros modos de transporte pueden incluir “buques”, “vagones de ferrocarril” y otros.

11.1 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS

POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y LINEAMIENTOS DE CRS

- Kit de Herramientas del Gerente de Flota

REQUISITOS Y REGLAMENTACIONES DE DONANTES

- Fondo Mundial – Guía de Políticas sobre Adquisiciones y Gestión de Suministros de Productos Médicos del Fondo Mundial

LINEAMIENTOS PARA DONANTES O DE OTRO TIPO

- Material Didáctico de la Certificación en Logística Humanitaria: Unidad 4 – Transporte
- Clúster de Logística – Guía Operativa Logística
- USAID – Gestión de Transporte: Guía Autodidáctica para Gerentes de Transporte Local de los Servicios de Salud Pública
- USAID|DELIVER – Manual de Logística: Guía Práctica para la Gestión de Cadenas de Suministro de Productos Médicos

- USAID|DELIVER – Gestión de Transporte: Guía Autodidáctica para Gerentes de Transporte Local de los Servicios de Salud Pública
- WHO – Sistema Modelo de Aseguramiento de Calidad para Agencias de Adquisición
- WHO – Buenas Prácticas de Distribución de Productos Farmacéuticos (Anexo 5, 2010)
- WHO – Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución (Anexo 7, 2020)

11.2 RESUMEN

MODOS DE TRANSPORTE

El proceso de selección del modo de transporte se discute en el momento del diseño y se formaliza durante las fases de puesta en marcha y planificación del ciclo de vida del proyecto. Si el contexto local o internacional cambia durante el ciclo de vida del proyecto, el modo de transporte debe reevaluarse y analizarse para determinar cuál es la mejor manera de transportar los bienes.

Para obtener más información acerca de los modos de transporte, consulte el capítulo Puesta en marcha y el Material Didáctico de la Certificación en Logística Humanitaria: Unidad 4 – Transporte.

11.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES

En la figura abajo se detallan las funciones y actividades de siete roles que intervienen en la gestión del proceso de transporte nacional.

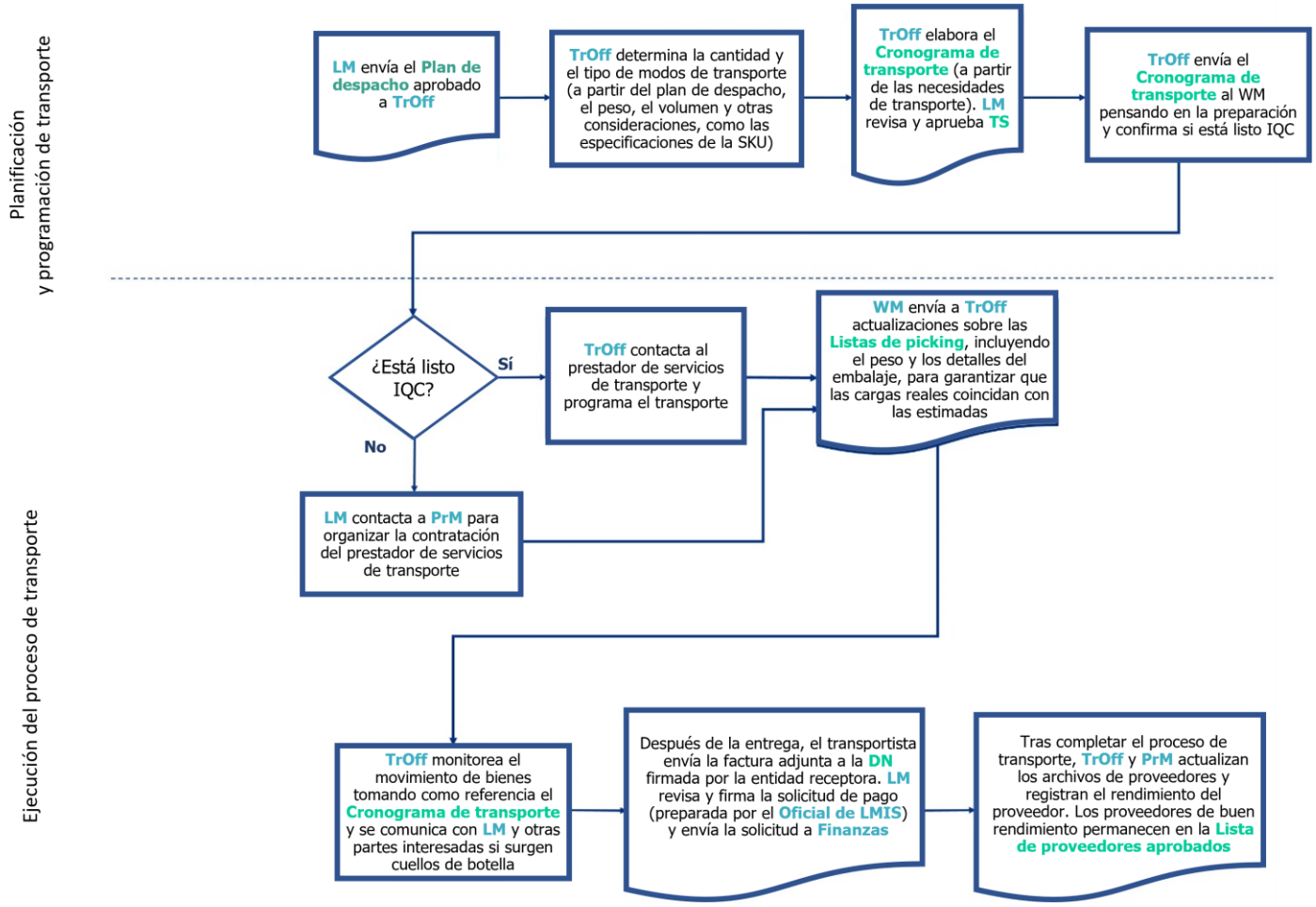
Para obtener más información sobre los roles del personal de CRS indicados a continuación, consulte el capítulo Roles y responsabilidades.

Función/Actividad	Jefe de Operaciones	Gerente de la Cadena de Suministro	Responsable de Transporte/Responsable de Logística	Gerente de Logística	Equipo de Compras	Gerente de Almacén	Representante de País
Evalúa varias opciones de modos de transporte; calcula costos y plazos de transporte	I	I	R	A	C		
Presenta una solicitud de contratación en caso de que no haya contratos en vigor para los proveedores de transporte	I	A	C	R	C		

Función/Actividad	Jefe de Operaciones	Gerente de la Cadena de Suministro	Responsable de Transporte/Responsable de Logística	Gerente de Logística	Equipo de Compras	Gerente de Almacén	Representante de País
Tramita solicitudes, prepara solicitudes de cotización, negocia condiciones y contrata prestadores de servicios de transporte	I	C	C	C	R		I
Elabora Planes de Despacho (para obtener más información, consulte el capítulo Despacho)	I	A	C	R	I	I	
Determina la cantidad, el peso y el volumen de los bienes a ser transportados; prevé un excedente de capacidad de transporte		A	C	R	C		
Prepara y actualiza el Cronograma de Transporte según las necesidades de transporte		C	R	A	C	I	
Coordina a los prestadores de servicios de transporte o conductores para los camiones o vehículos de propiedad de CRS		C	R	A		I	
Confecciona las Listas de Empaque (PL), Notas de Entrega (DN) y otros documentos requeridos para el despacho de los bienes		A	I	I		R	
Actualiza los informes de situación sobre seguridad, estado de carreteras, condiciones meteorológicas y otras circunstancias que afectan las operaciones de transporte	I	I	R	A			
Inspecciona los vehículos; monitorea la carga y descarga del cargamento	C	A	A	C		R	
Supervisa e informa periódicamente del rendimiento de los prestadores de servicios de transporte	I	A	C	R	C	C	
Prepara los pagos para los prestadores de servicios de transporte y documenta las pérdidas		A	I	R	C		

R=Responsable; **A**=Aprobador; **C**=Consultado; **I**=Informado

11.4 PROCESOS



La planificación continua para los servicios de transporte resulta crítica. Aunque la mayor parte de las operaciones de transporte de carga será por tierra mediante camiones pesados, el personal de la cadena de suministro debe preparar opciones flexibles para trasladar bienes y personal por tierra, agua y aire de modo que exista un bajo nivel de contratiempos si cambia el contexto local.

Para los programas de salud, el equipo de logística de CRS puede trabajar dentro del sistema nacional de transporte sanitario. Muchas de las actividades descriptas en esta sección pueden no desarrollarse de la misma manera si CRS trabaja a través de estos socios gubernamentales. Para obtener más información, consulte el Anexo Médico.

PLANIFICACIÓN Y COMPRAS

Realización de análisis de mercado

La planificación del transporte debe comenzar con un análisis del valor actual de mercado/la relación precio-calidad del transporte local y, si estuviera disponible, los datos históricos del país o la región. El análisis de mercado implica la colaboración con las autoridades nacionales de transporte, los sindicatos nacionales de transportistas o el Clúster de Logística (LC) (si está activado) para determinar y supervisar el valor justo de mercado de los activos alquilados, el combustible, las piezas, etc.; para determinar la normativa de transporte pertinente (por ejemplo, la máxima capacidad de carga de los camiones y el máximo de horas de conductor por día); y para acceder a los servicios comunes. Según corresponda, el análisis de mercado también implica la colaboración con agencias afines con el fin de compartir activos y costos.

Desarrollo de un plan de despacho

El Plan de Despacho está basado en las necesidades de transporte. Las necesidades iniciales de transporte deben determinarse al inicio de un proyecto y evaluarse y actualizarse anualmente en el caso de programas plurianuales. Las necesidades de transporte también deben reevaluarse tras cambios en los resultados del proyecto o cambios en el contexto local (por ejemplo, catástrofes o cambios de infraestructura). Para obtener más información sobre la planificación del transporte al inicio de un proyecto, consulte el capítulo Puesta en marcha.

Lista de verificación para el plan de despacho

LISTA DE VERIFICACIÓN

Plan de despacho

Una vez determinadas las necesidades de transporte, el **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Se reúne periódicamente con el personal de programación para confirmar las necesidades continuas del proyecto (según lo documentado en el Plan de Distribución) para crear y mantener Planes de Despacho.

Cálculo del espacio que se necesita en el vehículo para transportar los bienes

El equipo de logística debe utilizar la Calculadora de Peso y Volumen para determinar el espacio necesario en un vehículo con el fin de cumplir los requisitos del Plan de Despacho. Para obtener más información sobre el cálculo del peso y volumen de los bienes, consulte el capítulo Planificación.

El personal de logística debe llevar un historial de los pesos y volúmenes de los artículos transportados habitualmente. Esta información es útil para estimar el número necesario de camiones en función del volumen y el peso de los bienes.

El equipo de logística debe prever un excedente razonable de capacidad de transporte. La creación de una capacidad de reserva permite a CRS cumplir los cronogramas de envío, evitar interrupciones en la cadena de distribución, responder a solicitudes de transporte ad hoc y garantizar la disponibilidad de recursos suficientes para trasladar al personal y a la carga dentro de los plazos establecidos.

La optimización del uso de espacio/capacidad de todos los modos de transporte puede contribuir a la reducción del impacto del cambio climático y al ahorro de los costos de transporte de carga. Para facilitar la aplicación de prácticas más sostenibles desde el punto de vista medioambiental y económico en la cadena de suministro, el personal de compras y logística puede:

- Exigir a los proveedores que **optimicen el espacio por carga o por envío**.
- Identificar oportunidades durante las adquisiciones para acumular una carga completa de un contenedor/camión.
- Identificar oportunidades para la consolidación de la carga con una mejor planificación y consolidación de los prestadores de servicios de carga preferidos de CRS.
- Identificar oportunidades con el embalaje para reducir el peso del material de estiba y las demandas de espacio siempre que dicha reducción no comprometa la integridad de la carga durante el transporte y el almacenamiento.

Evaluación de seguridad y riesgos de la ruta de transporte

Lista de verificación para la evaluación de seguridad y riesgos de la ruta de transporte

LISTA DE VERIFICACIÓN

Evaluación de seguridad y riesgos de la ruta de transporte

Una vez que se determine el Plan de Despacho y la cantidad de vehículos requeridos para transportar los bienes, el **Gerente de Logística**:

- ☐ Trabaja con el equipo de logística, el Jefe de Operaciones, el personal de seguridad, y otros familiarizados con el entorno operativo y la infraestructura de transporte para evaluar los riesgos de varias rutas que se utilizarán para el transporte de bienes y personal.

La evaluación debe incluir la identificación de rutas de transporte alternativas para mitigar cualquier riesgo potencial para la seguridad del personal y de los bienes. La herramienta Plan de Viajes y Evaluación de Riesgos puede utilizarse como plantilla de evaluación de riesgos.

Identificación y contratación de prestadores de servicios de transporte

Es mejor contratar los servicios de transportistas al inicio de un proyecto y comunicar los envíos programados con antelación, en lugar de contratar servicios de transporte ad hoc. Sin embargo, puede ser necesario recurrir al transporte ad hoc en algunas situaciones para trasladar D-goods o ND-goods.

Cuando se celebran nuevos contratos, el equipo de compras dirige la fase de negociación y contratación, con el aporte del equipo de logística. A la hora de contratar servicios de transporte, es importante tener en cuenta si los prestadores de servicios tienen la capacidad adicional (en caso necesario) o si es necesario contratar prestadores de servicios de transporte adicionales para satisfacer las necesidades reales e imprevistas.

A la hora de elaborar los criterios de licitación para los servicios de transporte, el personal de compras debe tener en cuenta los requisitos de volumen mínimo, los costos para la estación seca y para la estación lluviosa, la capacidad para manejar terrenos accidentados, las zonas geográficas que deben cubrirse y la disponibilidad de vehículos. Como ocurre con cualquier bien o servicio, CRS puede firmar contratos con varios prestadores de servicios al mismo tiempo para garantizar la disponibilidad de vehículos, la cobertura de distintas zonas geográficas, etc.

Los prestadores de servicios contratados directamente por CRS se consideran una extensión de CRS y deben seleccionarse con sumo esmero tras una cuidadosa consideración. Al recurrir a prestadores de servicios reconocidos, CRS reduce la fiscalización directa de las operaciones de transporte y dedica más tiempo a la planificación y el monitoreo del sistema. Siempre que sea posible, es mejor contratar prestadores de servicios de transporte completos y de buena reputación (por ejemplo, transportistas) y solicitar certificados (por ejemplo, el Certificado de Buenas Prácticas de Distribución de la WHO).

Para obtener más información sobre el proceso de contratación de servicios, consulte los capítulos Puesta en marcha y Compras.

El Gerente de Logística puede trabajar con el Clúster de Logística (LC) para identificar a los prestadores de servicios de transporte. El Clúster de Logística (LC) puede proporcionar información sobre los costos previstos y puede evitar la competencia con otros organismos de asistencia internacional. Cuando está activado, el Clúster de Logística (LC) monitorea los mercados de transporte y posee datos que pueden proporcionar información útil para encontrar prestadores de servicios eficaces en función de los costos.

Para iniciar el proceso de contratación de un proveedor de transporte, complete el Formulario de Solicitud de Bienes y Servicios y siga las instrucciones que figuran en el formulario. Una vez completado, envíe el formulario al Preparador de Solicitudes.

Antes de que comience la carga en el almacén, el Gerente de Almacén inspecciona los vehículos usando la Lista de Verificación de Inspección de Vehículos de Transporte Pesado. Esta inspección debe discutirse con el transportista antes de firmar el contrato. El equipo de contratación puede proporcionar las condiciones aceptables e inaceptables del vehículo de transporte dentro de la licitación y en el pliego de condiciones.

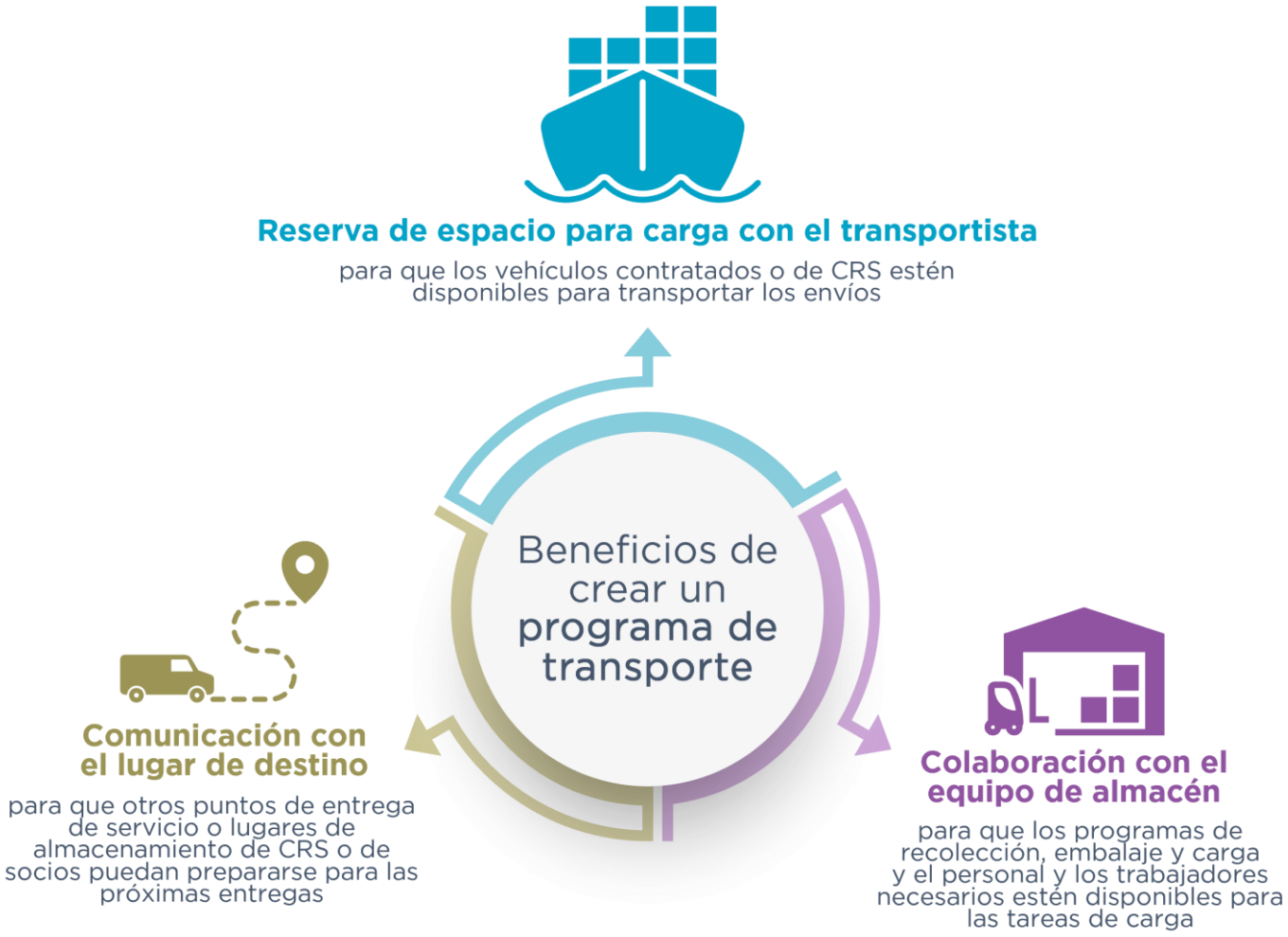
ORGANIZACIÓN DEL CRONOGRAMA

Los movimientos de rutina, o movimientos que tienen lugar regularmente, o que se corresponden con los Planes de Despacho, deben coordinarse y organizarse para que coincidan con las actividades del programa y la capacidad de almacenamiento a lo largo de la cadena de suministro. También deben existir planes de contingencia y opciones para solicitudes de movimientos ad hoc y exceso de carga más allá de lo previsto.

Siempre que sea posible, es mejor transportar conjuntamente bienes de varios proyectos. Esta práctica reduce costos, aumenta la eficiencia y disminuye las emisiones medioambientales.

Creación del cronograma del transporte

Elaborar, actualizar y compartir periódicamente los Cronogramas de Transporte tiene varias ventajas, como las que se ilustran abajo.



El equipo de logística suele utilizar los Planes de Despacho como base para determinar los requerimientos y cronogramas de transporte (para obtener una orientación completa sobre los Planes de Despacho, consulte los capítulos Planificación y Despacho).

A la hora de desarrollar un Cronograma de Transporte, el personal de logística debe seguir las mejores prácticas que se detallan abajo.

Para obtener información sobre las mejores prácticas en materia de conducción y seguridad del conductor, consulte el Kit de Herramientas del Gerente de Flota.

Lista de verificación para la creación del cronograma de transporte

LISTA DE VERIFICACIÓN

Creación del cronograma de transporte

Para crear el Cronograma de Transporte, **el Responsable de Transporte o el Responsable de Logística** debe:

Una vez aprobado el Plan de Despacho:

- ☐ Crear un Cronograma de Transporte inicial basado en los requisitos del Plan de Despacho.
- ☐ **Si CRS tiene un acuerdo con un proveedor de transporte que cumple con los requisitos del Plan de Despacho:** Reservar vehículos/espacio de carga con la empresa en función de las necesidades estimadas y el volumen de bienes que deben transportarse; y ponerse en contacto con el transportista seleccionado cerca de la fecha de transporte y confirmar si los vehículos siguen disponibles o si deben hacerse otros arreglos.
- ☐ **Si no existe un acuerdo con un proveedor de transporte que cumpla con los requisitos del Plan de Despacho:** Completar y enviar el Formulario del Solicitante para que se puedan contratar los servicios de transporte.

Una vez completado el Cronograma de Transporte:

- ☐ Presentarlo al Gerente de Logística para su revisión y aprobación.

Una vez aprobado el Cronograma de Transporte:

- ☐ Enviarlo a los departamentos pertinentes (por ejemplo, programación, almacenes, lugares de destino y compras).

Cada vez que se comuniquen problemas de suministro o cuellos de botella que puedan afectar la disponibilidad de los bienes:

- ☐ Actualizar el Cronograma de Transporte.

El Cronograma de Transporte puede ser sencillo y puede crearse utilizando Excel o incluso en una pizarra en la oficina (consulte un ejemplo abajo).

Oficina:					Mes:				
ID del vehículo/ transportista	Tipo de vehículo	Capacidad del vehículo (toneladas métricas, m3)	Conductor	Nota de Entrega (DN) Ref./ Tipo de Carga	Origen/ Destino	Día de Carga	Fecha/ Hora de Salida Estimada	Fecha/ Hora de Llegada Estimada	Notas/ Comentarios

Lista de verificación para el mantenimiento del cronograma de transporte

LISTA DE VERIFICACIÓN

Mantenimiento del cronograma de transporte

Para **asegurar que se mantengan los Cronogramas de Transporte**, deben tomarse las siguientes acciones:

El **Gerente de Logística**:

- ☐ Celebra reuniones periódicas con los equipos de programación para planificar y coordinar las prioridades de transporte y examinar los Planes de Distribución y Despacho, así como cualquier solicitud de despacho ad hoc. Según el nivel de despacho y la actividad de transporte, las reuniones podrán mantenerse con más frecuencia para tratar cambios en prioridades o necesidades.

El **equipo de la cadena de suministro**:

- ☐ Aborda el Cronograma de Transporte durante las reuniones internas del equipo para asegurarse de cumplir el cronograma y para ajustar las opciones de envío según sea necesario.

El **equipo de compras**:

- ☐ Informa al equipo de logística, a los equipos de programación y al lugar de destino acerca de los problemas de suministro o cuellos de botella que puedan afectar la disponibilidad de los bienes.

Para obtener una orientación más detallada sobre la planificación y organización del cronograma de transporte, consulte el Material Didáctico de la Certificación en Logística Humanitaria – Unidad 4.

Desarrollo del plan de transporte en convoy (si es necesario)

Al elaborar el Cronograma de Transporte, el Responsable de Transporte o el Responsable de Logística trabaja en estrecha colaboración con el Responsable de Seguridad para considerar la situación de seguridad a lo largo de la ruta. Cuando se recorren grandes distancias o se atraviesan entornos potencialmente inseguros o peligrosos, el transporte en convoy puede ofrecer ventajas. Sin embargo, no siempre es necesario, ni siquiera recomendable, unir los envíos en convoyes, incluso cuando están fácilmente disponibles, porque los convoyes podrían convertirse en blancos, especialmente cuando los horarios y las rutas no se mantienen confidenciales. Además, los convoyes requieren un enorme esfuerzo de organización y coordinación y suelen tener tiempos de viaje lentos.

Un convoy está compuesto por múltiples vehículos programados para viajar juntos por las mismas rutas. Suelen utilizarse dos tipos de convoyes, como se describe abajo.

Convoy sin escolta

Sin compañía de personal armado

Opción preferible

Requisitos antes de sumarse a un convoy formal interagencia sin escolta:

1. Coordinar para tomar la decisión con el Gerente de Logística, el Jefe de Operaciones, el Gerente de Cadena de suministros, el Oficial de Seguridad y el Representante del país

Convoy con escolta

Acompañado de personal armado

Para usar solo como última opción: En general se usa en áreas de conflictos activos y conlleva sus riesgos

Requisitos antes de sumarse a un convoy con escolta:

1. El Oficial de Seguridad de CRS realiza una evaluación minuciosa de la seguridad y envía una recomendación documentada al Representante del país
2. El Representante del país obtiene la autorización del Director regional y del Vicepresidente ejecutivo de Operaciones en el extranjero

Para obtener información más detallada sobre cómo planificar y gestionar un convoy, y sobre los roles y responsabilidades de los participantes en el mismo, consulte el Kit de Herramientas del Gerente de Flota.

CARGA DE BIENES EN VEHÍCULOS

Basándose en el Cronograma de Transporte, el Gerente de Almacén y el Gerente de Logística priorizan las actividades de picking, embalaje y kitting (para obtener información sobre estas actividades, consulte el capítulo Gestión de Almacén e Inventario).

El Gerente de Logística asigna a un miembro experimentado del personal de logística del programa de país para coordinar las operaciones aéreas en coordinación con el equipo de compras, tanto para la recepción como para la descarga de los envíos internacionales y nacionales que llegan por vía aérea al lugar de destino.

El Gerente de Almacén envía al Responsable de Transporte y al Gerente de Logística frecuentes actualizaciones de las listas de picking completadas, incluidos los datos de embalaje y peso, para que el Responsable de Transporte pueda cerciorarse de que las cargas reales se corresponden con las estimadas.

Una vez que los vehículos llegan al lugar de almacenamiento, el Gerente de Almacén utiliza la Lista de Verificación para la Inspección de Vehículos de Transporte Pesado para asegurarse de que el vehículo pueda transportar los bienes en forma segura.

El personal del almacén se asegura de que los materiales peligrosos se carguen por separado de los alimentos, suministros médicos y productos farmacéuticos, equipos electrónicos y otros bienes no peligrosos (para ver una lista de las clases de materiales peligrosos, consulte el Material Didáctico de la Certificación en Logística Humanitaria – Unidad 4).

El prestador de servicios de transporte debe identificar las cargas peligrosas con carteles internacionales.

El personal de almacén informa a los conductores/operarios de los procedimientos de seguridad y las medidas que deben adoptar en caso de daños o derrames.

Siempre que sea posible, el personal de CRS debe:

- Asegurarse de que los combustibles se transportan en contenedores no metálicos, como bidones y tambores de plástico, apilados sobre palés.
- Cubrir la carga con lonas para evitar la luz solar directa.
- Evitar transportar existencias de combustible en aviones, siempre que sea posible.

Para obtener una explicación minuciosa sobre las maneras más apropiadas de cargar un vehículo o contenedor, consulte el capítulo Despacho.

SEGUIMIENTO Y DOCUMENTACIÓN DEL TRASLADO DE BIENES

Una vez cargados y enviados los bienes, el Responsable de Transporte o el Responsable de Logística realiza un seguimiento de los movimientos comparándolos con el Cronograma de Transporte. El seguimiento implica una comunicación periódica con otros miembros del equipo de la cadena de suministro, el equipo de compras, los socios y los proveedores.

En **Insight**, cuando se despachan los bienes, el Gerente de Almacén crea una transferencia entre IO para desplazar los bienes a la IO externa. Una vez en la IO externa, el Responsable de LMIS captura todos los movimientos entre los subinventarios de la IO externa mediante transferencias entre subinventarios y la distribución final utilizando una operación de emisión de alias de cuenta.

Para obtener más información sobre transferencias de despacho y distribución, consulte la Guía de Referencia sobre Gestión de Inventario y las siguientes ayudas prácticas: Transferencia entre Organizaciones y Transferencia entre Subinventarios.

El Responsable de Transporte o el Responsable de Logística pueden realizar un seguimiento del transporte de bienes entre los socios, los lugares de almacenamiento y el SDP ejecutando informes como el Informe de Artículos Disponibles, que proporciona información detallada sobre la ubicación y la cantidad de bienes a lo largo de la cadena de suministro. Para obtener más información sobre la ejecución de informes en Insight, consulte la Ayuda Práctica sobre Ejecución de Informes de la Cadena de Suministro.

El Responsable de Transporte o el Responsable de Logística también pueden ver todas las operaciones realizadas en Insight, que pueden utilizarse para buscar un artículo u operación específicos.

Lista de verificación de documentos necesarios para el traslado de bienes

LISTA DE VERIFICACIÓN

Documentos necesarios para el traslado de bienes

Para documentar y rastrear la circulación de bienes, el **personal de almacén** debe facilitar al proveedor de transporte los **cuatro documentos que se indican abajo**:

1. Lista de empaque
   - ☐ Detalla el contenido de los paquetes con una descripción clara, cantidades, pesos por unidad, volúmenes, etc.
   - ☐ Alerta a los transportistas y consignatarios sobre cualquier requisito especial de manipulación.
   - ☐ Facilita la verificación del contenido en el momento de la recepción.

2. Nota de Entrega (DN) (conocida como Carta de Porte)
   - ☐ Identifica la transferencia de responsabilidad entre las partes en caso de pérdidas o daños.
   - ☐ Autoriza el envío de bienes del inventario.
   - ☐ Indica el lugar de destino y el consignatario que recibirá los bienes.
   - ☐ Sirve como comprobante de entrega del transportista una vez que se han entregado los bienes (debe proporcionarse una copia de la nota de entrega (DN) con la factura).

3. Órdenes de transporte para conductores (en el caso de puntos de control)

4. Cualquier otro documento pertinente específico de los bienes (por ejemplo, certificados sanitarios o de fumigación, etc.)

Para obtener orientación más detallada sobre la documentación requerida para hacer el seguimiento del traslado de bienes, consulte el capítulo Despacho.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

El personal puede imprimir una Nota de Entrega (DN) desde Insight una vez realizada la transferencia entre IO a la IO externa. Esta Nota de Entrega (DN) puede imprimirse, firmarse y entregarse al proveedor de transporte. La Lista de Empaque, el Informe de Siniestros y el Formulario de Reclamos, así como el resto de la documentación, deberán confeccionarse fuera de línea.

RECEPCIÓN DE BIENES EN FASES POSTERIORES DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Para obtener orientación detallada sobre la recepción de bienes, consulte el capítulo Recepción.

Lista de verificación para la recepción de bienes provenientes del transportista

LISTA DE VERIFICACIÓN

Recepción de bienes provenientes del transportista

Al recibir los bienes del transportista, el **Gerente de Almacén** o los **socios de CRS** (es decir, los consignatarios) deben:

- ☐ Confirmar la recepción de los bienes:
  - ☐ Firmando las copias de la Nota de Entrega (DN) del proveedor de transporte.
  - ☐ Completando una Nota de Recepción de Bienes (GRN), si es necesario.
- ☐ Inspeccionar los bienes y registrar los resultados de la inspección en un Formulario de Inspección.
- ☐ Documentar cualquier pérdida o daño utilizando un Informe de Siniestros y Formulario de Reclamos para:
  - ☐ Justificar la recuperación de cualquier valor del proveedor de transporte mediante el pago del importe reducido de la factura.
  - ☐ Apoyar la presentación de cualquier reclamo legal contra el proveedor de transporte.
  - ☐ Crear un registro de dichas pérdidas o daños para CRS y los donantes.
- ☐ Comunicar la recepción al proveedor, a la cadena de suministro/ operaciones, a compras, a finanzas y a programación.

PAGO AL TRANSPORTISTA

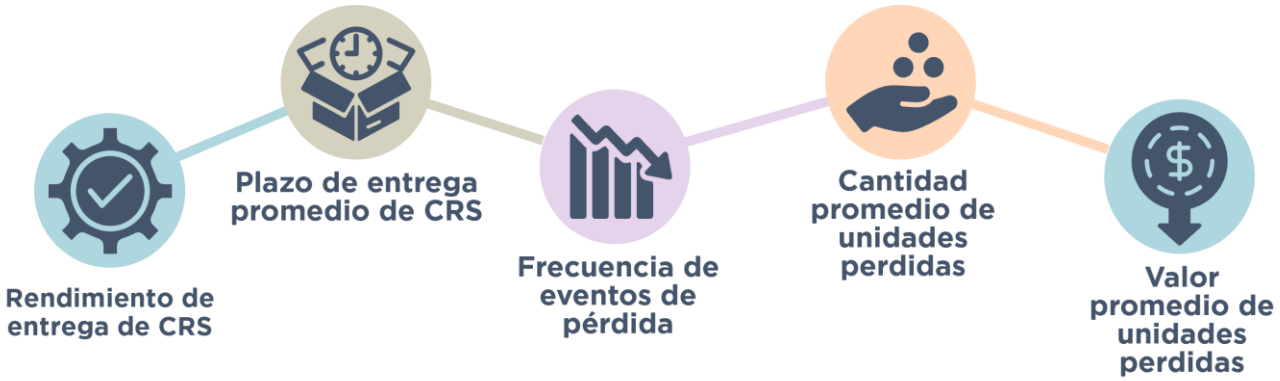
El pago al prestador de servicios de transporte depende de los términos y condiciones del contrato. Una vez entregados los bienes, el transportista envía una factura a CRS con la Nota de Entrega (DN) original adjunta.

Para obtener más información sobre el pago al transportista, consulte la sección Pago al transportista en el capítulo Transporte internacional.

MONITOREO DE DESEMPEÑO

Monitoreo del rendimiento de transporte

Abajo se muestran ejemplos de métricas que pueden utilizarse para monitorear el rendimiento del transporte global. Para obtener más información sobre estas métricas y cómo pueden utilizarse para monitorear el desempeño, consulte la sección Planillas de referencia de indicadores de rendimiento (PIRS) del capítulo Monitoreo.



Monitoreo de los prestadores de servicios de transporte

Conjuntamente, el Gerente de Logística y el Gerente de Compras monitorean los KPI y mantienen un sistema de monitoreo del rendimiento que rastrea la alineación del rendimiento de los prestadores de servicios con el Cronograma de Transporte y otros factores especificados en el contrato de servicios. Los proveedores con buen rendimiento permanecen en la Lista Global de Proveedores Aprobados. Para obtener información sobre el monitoreo de los prestadores de servicios, consulte el capítulo Compras.

Foto de Dominique Guinot

Capítulo 12: Distribución

12. DISTRIBUCIÓN

Propósito

Este capítulo permite al personal de la cadena de suministro y de programación distribuir bienes, activos de CVA y servicios a los participantes de los programas o a socios de manera eficaz y eficiente mediante la planificación, la gestión, el monitoreo y la elaboración de informes sobre los eventos de distribución.

El proceso de distribución comienza antes de que los bienes lleguen al punto de entrega de servicios o se presten los servicios.

Para obtener más información sobre la planificación de la distribución, consulte Diseño, Puesta en marcha y Planificación.

Para obtener más información sobre los movimientos de bienes desde el punto de entrega de servicios a fases anteriores, consulte los capítulos Recepción, Gestión de Almacén e Inventario, Despacho y Transporte nacional.

El personal de CRS que distribuye productos médicos básicos (por ejemplo, medicamentos y productos para la salud) debe consultar el Anexo Médico para obtener información específica sobre la distribución de suministros sanitarios y médicos y productos farmacéuticos.

En el sector de la asistencia internacional, el término “distribución” hace referencia a la entrega de D-goods –incluyendo los activos de CVA– y servicios a participantes de los programas o a socios, o a la entrega de ND-goods al personal de programación o a socios. Este capítulo se centra exclusivamente en la distribución de D-goods.

Para obtener información sobre la entrega de ND-goods a los usuarios finales (es decir, personal de CRS o socios), consulte la sección Entrega de ND-goods al final de este capítulo.

En este manual, la palabra “distribuir” significa dar D-goods a los participantes de los programas o a socios, mientras que el término “entregar” significa dar ND-goods al personal de CRS o a socios.

12.1 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CRS

- Medidas de Responsabilidad para Distribuciones/CVA durante COVID-19
- Contabilización de Recursos en Donación no del USG (PRO-FIN-IKD-019.02)
- Contabilización de Productos Básicos en Donación del USG para Distribución (PRO-FIN-IKD-019.01)
- Matriz de Documentación Financiera (pestaña Asistencia en Efectivo y Cupones) (POL-FIN-DOC-008)
- Políticas y Procedimientos de Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje (POL-OOD-PRG-008)
- Normas de Protección Mínimas y Preferidas (PRO-OOD-PIQA-001-A2)
- Política de Protección contra Abuso y Explotación (POL-HRD-GEN-0026)
- Difusión a Socios de la Política de Protección (PRO-OOD-PIQA-001-A1)

LINEAMIENTOS DE CRS

- Guía EFOM para la Selección de Prestadores de Servicios para la Entrega de Efectivo
- Guía de Operaciones EFOM para la Programación Basada en Efectivo

POLÍTICAS Y REGLAMENTACIONES PARA DONANTES

- 22 CFR Parts 211 (Regulation 11) – Code of Federal Regulations USAID – Transfer of Food Commodities for Food Use in Disaster Relief, Economic Development and Other Assistance (Código de Reglamentos Federales USAID – Transferencia de alimentos básicos para uso alimentario en casos de catástrofe, desarrollo económico y otra asistencia)
- WHO – Anexo 7: Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución de Productos Médicos

LINEAMIENTOS PARA DONANTES O DE OTRO TIPO

- Guía de Seguridad en la Distribución de la IFRC
- Clúster de Logística – Guía Operativa Logística (LOG)
- Manual de Distribución de Productos Básicos del UNHCR

Emergencias

- WFP – Manual de Bolsillo para Operaciones de Emergencia en Campo

Asistencia alimentaria

- Manual de Gestión de Productos Básicos TOPS
- Kit de Herramientas de Gestión de Productos Básicos TOPS

Salud

- Kit de Herramientas de Alliance for Malaria Prevention
- MSF – Medicamentos Esenciales Parte 2: Organización y Gestión de una Farmacia y Calidad y Almacenamiento de Medicamentos
- MSF – Gestión de una Epidemia de Cólera Capítulo 6: Creación de Centros de Tratamiento de Cólera
- MSF – Gestión de una Epidemia de Sarampión Capítulo 6: Campaña de Vacunación Masiva
- USAID|DELIVER – Manual de Logística: Guía Práctica para la Gestión de Cadenas de Suministro de Productos Médicos
- USAID|DELIVER – Utilización de Distribución de Última Milla para Aumentar el Acceso a Productos Médicos
- Organización Mundial de la Salud (WHO) – Sistema Modelo de Aseguramiento de Calidad para Agencias de Adquisición: Recomendaciones para Sistemas de Aseguramiento de Calidad Centrados en la Precalificación de Productos y Fabricantes, la Compra, el Almacenamiento y la Distribución de Productos Farmacéuticos
- Organización Mundial de la Salud (WHO) – Buenas Prácticas de Distribución de Productos Farmacéuticos

12.2 RESUMEN

La orientación proporcionada en este capítulo solo se aplica a las distribuciones administradas por CRS, que pueden ser administradas por CRS directamente o indirectamente a través de un tercero, incluyendo socios locales y gobiernos. La orientación en este capítulo podría no aplicarse a todas las circunstancias y debe ser adaptada según sea necesario para ajustarse al contexto específico de un evento de distribución. Los socios también pueden adaptar la orientación que consta en este capítulo a sus directrices de distribución y al contexto local.

D-goods y ND-goods

Diferencia entre D-goods y ND-goods

Todos los bienes se clasifican como D-goods o ND-goods.

- Los **D-goods** se adquieren para su distribución a los participantes de los programas, directamente o a través de socios, y se contabilizan como gastos cuando un socio o participante del programa los recibe. Los D-goods aparecen en las cuentas de valoración de inventario como activos hasta que se distribuyen a un socio o participante de los programas.
- Los **ND-goods** se adquieren para consumo interno y se contabilizan como gastos inmediatamente después de su recepción. Aunque los ND-goods no aparecen en las cuentas de valoración de inventario como activos, debe hacerse un seguimiento de ellos mientras están en inventario y hasta que se distribuyen al usuario final.

La entrega de ND-goods a un usuario final, incluso internamente, se considera una distribución final, **no** un despacho.

Distribución y Despacho

Diferencia entre distribución y despacho

Los términos distribución y despacho se utilizan frecuentemente (e incorrectamente) de forma indistinta, pero son procesos claramente distintos.

- La **distribución** se produce cuando los bienes llegan a su destino final, que suele ser un participante de un programa o un usuario interno.
- El **despacho** se produce cuando se trasladan los bienes de un lugar a otro, normalmente almacenes.

Para una orientación más detallada sobre el movimiento de bienes de un almacén de CRS a otros almacenes de CRS, socios o puntos de prestación de servicios, consulte el capítulo Despacho.

Para obtener información sobre el seguimiento de bienes después de ser liberados del inventario, consulte la Política de Gestión de Bienes.

Punto de entrega de servicios

El término punto de entrega de servicios se refiere a la ubicación física final desde la cual CRS o un socio distribuye bienes o servicios de apoyo a los participantes de los programas (por ejemplo, ferias, tiendas, clínicas y escuelas). Este término es abreviado y rastreado en Insight como SDP.

Distribuciones: Generales y de rutina

Este capítulo se centra principalmente en las dos categorías de distribuciones que se resumen abajo.

Distribución general

Distribución **aislada o recurrente** a una **población determinada**

El inventario de la distribución **no** se almacena en un punto de entrega de servicio

Algunos ejemplos son **alimentos, NFI, activos CVA y campañas masivas como la de distribución de mosquiteros para camas del Fondo Mundial**

Distribuciones de rutina

Distribución **regular y programada** desde un **lugar determinado**

El inventario de la distribución se almacena en un punto de entrega de servicio

Algunos ejemplos son los **proyectos alimenticios para escuelas y los suministros médicos o productos farmacéuticos distribuidos desde una clínica**

Las distribuciones únicas que cubren grandes poblaciones o grandes áreas geográficas se denominan a menudo Campañas de Distribución Masiva (o Campañas Masivas). La distribución de mosquiteros es un ejemplo común de campaña masiva.

MEJORES PRÁCTICAS

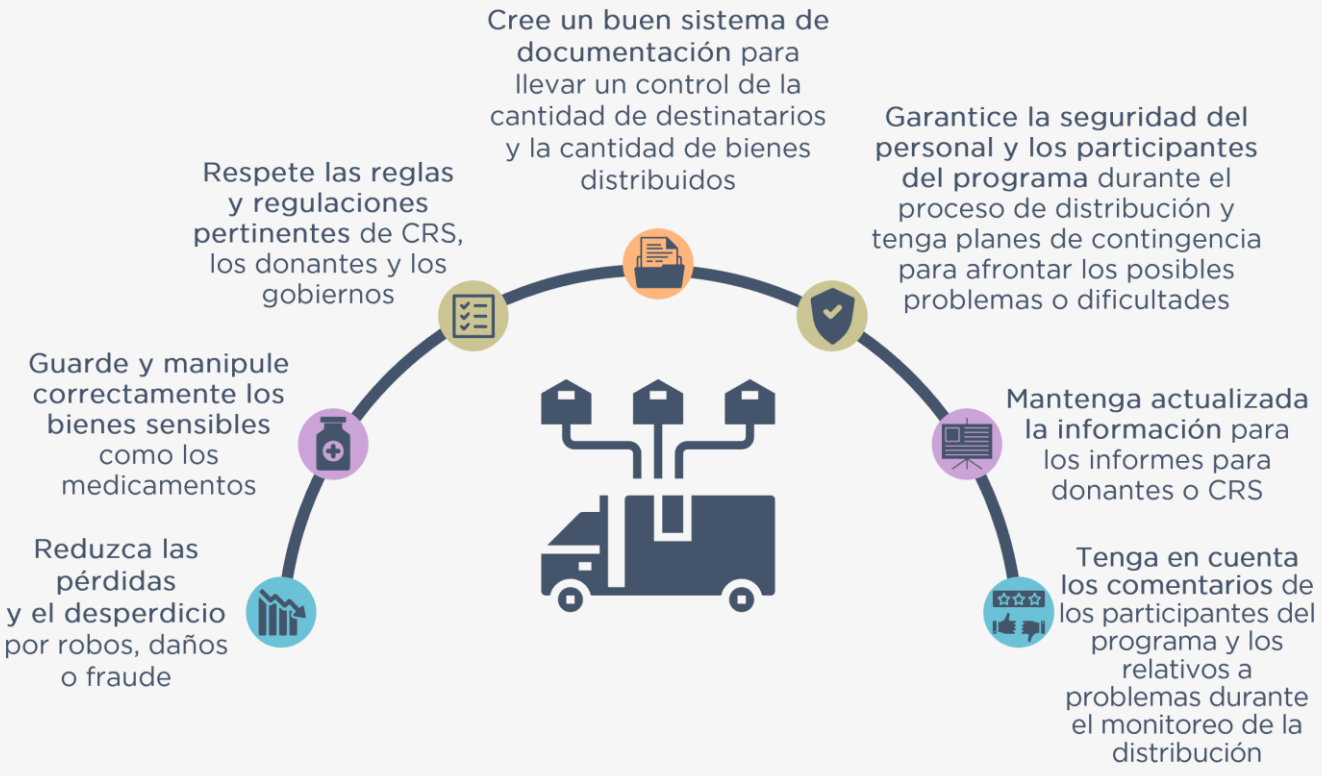
Requisitos de distribución durante COVID-19

Las Medidas de Responsabilidad de CRS para Distribuciones/CVA durante COVID-19 describen las adaptaciones que deben hacerse para las distribuciones durante la pandemia de COVID. Más allá del COVID, debe haber un plan de contingencia que pueda activarse para las distribuciones a fin de garantizar la seguridad de los participantes de los programas y del personal.

La distribución requiere una buena coordinación y comunicación entre los equipos de la cadena de suministro y de programación para diseñar, preparar y ejecutar con éxito los eventos de distribución. Aunque el personal de la cadena de suministro no siempre participa directamente en la fase de distribución en la que se entregan los bienes a los participantes de los programas, debe comprender el proceso de distribución para poder responder a los comentarios del personal de programación, los socios o los participantes de los programas y realizar los cambios necesarios en los planes y procesos de la cadena de suministro.

La figura abajo muestra las formas en que el personal de la cadena de suministro puede apoyar y orientar al personal de programación o a los socios que puedan ser responsables de la distribución.

Orientación sobre la distribución para personal de Cadena de suministros, personal de Programación y socios.



El personal de programación y operaciones utiliza cada vez más ICT4D (por ejemplo, teléfonos inteligentes) para facilitar las distribuciones. Para obtener información sobre el papel potencial de las ICT4D en las operaciones de la cadena de suministro de CRS y la programación de CRS, consulte el Centro de ICT4D en SharePoint.

12.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES

Los socios son a menudo responsables de las distribuciones. Cuando CRS es directamente responsable de la distribución de bienes durante las distribuciones generales a los participantes de los programas, el equipo de programación normalmente asigna personas al equipo de distribución.

Para distribuciones generales/campañas masivas

En la figura abajo se detallan las funciones y actividades de siete roles que intervienen en las distribuciones generales gestionadas por CRS, incluyendo las campañas de distribución masiva.

Para obtener más información sobre los roles del personal de CRS indicados a continuación, consulte el capítulo Roles y responsabilidades.

Función/Actividad	Gerente de Programa Jefe de Grupo	Gerente de la Cadena de Suministro	Líder del Equipo de Distribución*	Equipo de MEAL	Responsable de Monitoreo de la Cadena de Suministro	Gerente de Almacén	Responsable de LMIS
Asigna personal al equipo de distribución (para el personal no asignado ya en la fase de puesta en marcha)	R		I	I	I		
Diseña el plan del sitio y el proceso de distribución para el punto de entrega de servicios (si no se ha desarrollado ya en la fase de puesta en marcha)	R	C	C	C	C		
Elabora el plan de seguridad (si no se ha elaborado ya en la fase de puesta en marcha)	R	C	C	I	I		
Celebra una reunión previa a la distribución para revisar el plan del sitio, el plan de seguridad y cualquier otro plan aplicable	R	C	I	I	I		
Se reúne con el gobierno local o los líderes de la comunidad	A		R	C	C		
Prepara el sitio del evento de distribución basándose en el plan del sitio	A	C	R		C		

Función/Actividad	Gerente de Programa Jefe de Grupo	Gerente de la Cadena de Suministro	Líder del Equipo de Distribución*	Equipo de MEAL	Responsable de Monitoreo de la Cadena de Suministro	Gerente de Almacén	Responsable de LMIS
Recibe bienes y activos de CVA en el punto de entrega de servicios y completa la Nota de Entrega (DN) y la Nota de Recepción de Bienes (GRN) (si es necesario)	C		R		I		
Realiza reuniones informativas en el lugar con los participantes del programa antes de que comience la distribución	A		R		I		
Mantiene la seguridad durante la distribución	A	I	R		I		
Verifica las tarjetas de registro de los participantes del programa y los acompaña en el punto de entrega de servicios	A		R		I		
Monitorea el evento de distribución para asegurarse de que se cumplen la política, los procedimientos y las mejores prácticas de distribución	I	A	C	I	R		
Devuelve los artículos sobrantes o dañados al almacén que los envió	A	I	R		C	C[1]	C[2]
Prepara y presenta informes de distribución	R	C	C	C	C		
Realiza un monitoreo posterior a la distribución (PDM) con los participantes del programa	C		C	R	C		
Captura los detalles del evento de distribución después de recibir los informes de distribución del equipo de distribución	C		C			R[1]	R[2]

R=Responsable; **A**=Aprobador; **C**=Consultado; **I**=Informado

[1] Para puntos de prestación de servicios internos

[2] Para puntos de prestación de servicios externos

* El rol de Líder del Equipo de Distribución puede ser una tarea temporal desempeñada por el Gerente de Programa o el Gerente de Logística.

Para campañas de distribución masiva

La siguiente información describe los roles y responsabilidades de los miembros del equipo de distribución durante una campaña de distribución masiva. Estos roles pueden tener diferentes nombres dependiendo del contexto. **A menudo, se asignarán estos roles al personal de programación, pero también se puede asignar uno de ellos al personal de la cadena de suministro.**

Líder del Equipo de Distribución

El Líder del Equipo de Distribución:

- Coordina con los líderes de la comunidad y el comité de distribución antes del evento de distribución.
- Se asegura de que el punto de entrega de servicios esté debidamente preparado y asegurado de acuerdo con la disposición prevista.
- Firma la recepción de los bienes en el punto de entrega de servicios.
- Supervisa al equipo de distribución y el proceso de distribución durante el acto de distribución.
- Se asegura de que se facilite a los participantes del programa información clara y adecuada sobre la distribución y de que exista un mecanismo de respuesta y comentarios (también resuelve cualquier conflicto durante el evento de distribución).
- **Una vez finalizado el evento de distribución:** Prepara los informes de distribución y devuelve los bienes restantes al almacén que los envió.

Asistente de Distribución

El Asistente de Distribución supervisa la preparación del lugar y las operaciones de distribución (por ejemplo, la zona de almacenamiento de bienes, los puntos de distribución y el proceso de recepción), siguiendo las instrucciones del Líder del Equipo de Distribución.

Guardias de seguridad

Se colocan guardias de seguridad en los puntos de entrada y salida, en todo el perímetro y en el lugar de descarga de los camiones para asegurarse de que personas no autorizadas no entren en la zona de distribución y de que los participantes del programa circulen sin inconvenientes por el punto de entrega de servicios.

Personal de mesa de recepción

Se trata del personal situado en la mesa de recepción para recibir y verificar las tarjetas/cupones de registro. Agrupa a los hogares y llama a los grupos a la zona de distribución.

Guías

Los guías acompañan a los grupos de participantes del programa desde la mesa de recepción a través de la zona de distribución y hasta la zona de redistribución/reempaquetado.

Distribuidores

Los distribuidores gestionan la entrega de bienes a los participantes del programa y supervisan el estado y la reposición de bienes en sus puestos. Los bienes más pesados (por ejemplo, sacos de 50 kg de alimentos) deben ser manipulados por dos distribuidores en el puesto, mientras que los bienes más livianos (por ejemplo, mantas y bidones) pueden requerir solo un distribuidor por puesto.

Gestor de Existencias

El Gestor de Existencias supervisa la descarga de los camiones, el conteo y apilamiento de los bienes, y su traslado a las zonas de distribución. Este rol también ayuda a los distribuidores con las necesidades de reposición.

Monitor de Salida

El Monitor de Salida marca el cupón familiar del grupo, la tarjeta/cupón de registro y otros documentos para confirmar que se ha completado la distribución para cada hogar participante del programa. Este rol también actualiza y mantiene el formulario de aprobación de los bienes recibidos y los comentarios de los participantes del programa.

Responsable de Monitoreo

El Responsable de Monitoreo documenta la distribución con fotografías, videos y observaciones escritas. Este rol garantiza que la distribución cumpla los objetivos del plan de distribución. El Responsable de Monitoreo de la Cadena de Suministro o el personal del equipo de MEAL pueden asumir este rol.

Para distribuciones de rutina

En la figura abajo se detallan las funciones y actividades de seis roles que intervienen en las distribuciones de rutina gestionadas por CRS desde una clínica o tienda.

Para obtener más información sobre los roles del personal de CRS indicados a continuación, consulte el capítulo Roles y responsabilidades.

Función/Actividad	Gerente de Programa/ Jefe de Grupo	Gerente de la Cadena de Suministro	Responsable de LMIS	Gerente de Tienda o Clínica	Equipo de MEAL	Responsable de Monitoreo
Recibe los bienes en el punto de entrega de servicios y completa la Nota de Entrega (DN) y la Nota de Recepción de Bienes (GRN) (si es necesario)	C			R		
Mantiene buenas prácticas de almacenamiento en el punto de entrega de servicios *				R		
Contabiliza los bienes que se distribuyen desde el punto de entrega de servicios	A	C		R	I	
Devuelve los artículos sobrantes o dañados al almacén que los envió	A	I		R		I
Prepara y presenta informes de distribución	R	C		C	C	A

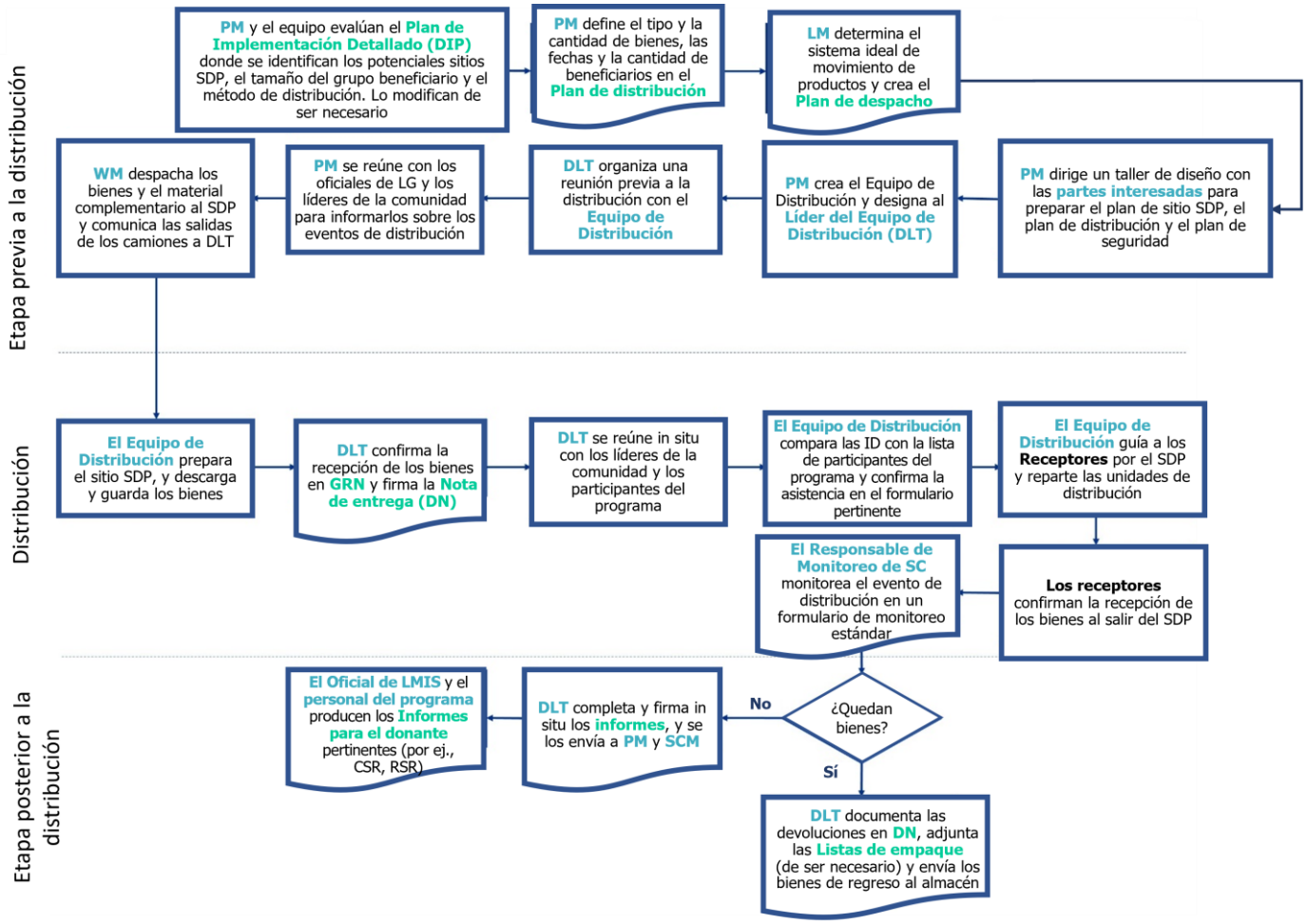
R=Responsable; **A**=Aprobador; **C**=Consultado; **I**=Informado

*Para obtener información detallada sobre las mejores prácticas de almacenamiento, consulte el capítulo Gestión de almacén e inventario.

12.4 PROCESOS

La figura abajo muestra el proceso para D-goods.

Para obtener información sobre la entrega de ND-goods, consulte la sección Entrega de ND-goods al final de este capítulo.



A la hora de diseñar e implementar un evento de distribución, el personal de la cadena de suministro siempre debe estar al tanto de la existencia de una política específica o de requisitos del donante que deben cumplirse.

ETAPA PREVIA A LA DISTRIBUCIÓN

Planificación de la distribución

El Plan de Distribución es un documento vivo que se revisa, actualiza y comparte continuamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto para alinear las necesidades del proyecto con las actividades de la cadena de suministro.

La planificación de la distribución comienza en la fase de diseño del proyecto. Si existe un componente de distribución en el diseño del proyecto, el líder de la propuesta debe asegurarse de que el Gerente de la Cadena de Suministro participe en los talleres de diseño cuando se desarrolle la propuesta del evento de distribución (consulte Diseño).

Durante la puesta en marcha, el Gerente de Programa o el Jefe de Grupo redactan el Plan de Distribución utilizando el Plan de Implementación Detallado (DIP). El equipo de la Cadena de Suministro utiliza el plan de distribución para orientar sus actividades en la cadena de suministro (consulte Puesta en marcha).

El plan de distribución debe revisarse a lo largo del ciclo de implementación del proyecto y actualizarse en caso necesario. Todas las actualizaciones deben comunicarse al equipo de la Cadena de Suministro.

DISTRIBUCIÓN

Distribuciones generales/campañas masivas

Distribución de activos de CVA

El personal de la cadena de suministro solo participa en las distribuciones de CVA en las que se distribuyen activos de CVA a los participantes de los programas. El término "activos de CVA" hace referencia a artículos físicos que representan o almacenan el valor de la transferencia de CVA, incluyendo (entre otros) cupones en papel, cupones electrónicos, tarjetas electrónicas y tarjetas inteligentes.

Para los programas que utilizan **cupones en papel o tarjetas electrónicas de un solo uso**, se produce una "distribución" cada vez que se transfieren valores en efectivo o en cupones a los participantes de los programas. El personal de la cadena de suministro ejecuta las operaciones financieras para reflejar estas distribuciones únicas.

Para los programas que utilizan **cupones y tarjetas electrónicos multiuso**, pueden añadirse electrónicamente "recargas" a los cupones o tarjetas previamente distribuidos. El personal de programación y de finanzas ejecuta las operaciones financieras para reflejar estas distribuciones recurrentes.

Los procesos y orientaciones de este capítulo para las distribuciones generales también se aplican a las distribuciones de activos de CVA, excepto en los casos que se describen abajo.

- Varios pasos del proceso **no son aplicables a CVA** (recepción de bienes del transportista, gestión de jornaleros, descarga y almacenamiento de bienes en el punto de entrega de servicios).
- En este capítulo, después de cada paso del proceso de distribución, se destacarán **pasos u orientaciones adicionales del proceso específicos de CVA**.

Para una orientación más detallada sobre la realización de ferias como eventos de distribución, consulte el Manual de Ferias y Cupones Agrícolas.

Preparación para el evento (uno a cinco días antes de la distribución)

Cualquier cambio que se realice al evento (por ejemplo, el tipo de productos que se distribuirán, el método de verificación de registro o de la tarjeta/cupones de registro) **deberá comunicarse con antelación** a través de la dirección local o mediante comunicación directa con los participantes del programa (por ejemplo, anuncios publicados y SMS), **no durante el evento**.

Lista de verificación para la preparación de un evento de distribución

LISTA DE VERIFICACIÓN

Preparación de un evento de distribución

De uno a cinco días antes del evento de distribución, el **Líder del Equipo de Distribución**:

- ☐ Trabaja con el interlocutor de seguridad del programa de país, el Gerente de Programa/Jefe de Grupo y otras personas para revisar las condiciones del punto de entrega de servicios y decidir si deben activarse los planes de contingencia.
- ☐ Recibe la autorización de seguridad preliminar del interlocutor de seguridad del programa de país.
- ☐ Se comunica con el Gerente de Logística sobre el estado de los bienes entrantes.
- ☐ Informa a los líderes de la comunidad local sobre la fecha y hora de la distribución (se asegura de que los líderes de la comunidad local conozcan su responsabilidad de informar a los participantes del programa sobre la distribución).*
- ☐ Prepara las planillas de inscripción, las listas de distribución y otros materiales de distribución.
- ☐ Establece mecanismos de reclamos/comentarios.
- ☐ Celebra una reunión con el equipo de distribución (consulte los temas de la reunión más abajo).

Temas para la reunión con el equipo de Distribución

Repaso del punto de entrega de servicio y el plan de seguridad	Prueba del equipamiento que se usará en el evento de distribución, como teléfonos inteligentes, megáfonos, balanzas, etc.	Asignación de los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo para el evento de distribución (p. ej., quién se sienta en la mesa de recepción, quién recopila los comentarios/ quejas de los destinatarios, etc.	Conversación sobre los roles y las responsabilidades de los miembros del equipo en el evento de distribución, con la capacitación necesaria

*Se debe informar a los receptores de los detalles del evento de distribución previsto, los criterios de selección, los procesos de registro, la ayuda que recibirán y cualquier documentación o condición que se exija antes de recibir la ayuda.

☐ **Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.**

El **Gerente de Programa**, apoyado por el **equipo de programación**:

- ☐ Pide al equipo de finanzas que transfiera fondos a los Prestadores de Servicios Financieros (FSP) o a los proveedores de dinero móvil (no debe hacerlo más de cinco días antes del evento).
- ☐ Prepara los formularios (en papel o electrónicos) que los participantes del programa completarán como recibo de los activos de CVA en el evento.
- ☐ Trabaja con el personal de compras para preparar los formularios de registro para los proveedores participantes en las ferias.
- ☐ Envía a los Prestadores de Servicios Financieros (FSP) la lista aprobada de participantes del programa y el valor de los fondos que se transferirán.
- ☐ Carga, asigna, registra y activa las tarjetas electrónicas (si no lo hace durante el evento de distribución).

Normalmente, las tarjetas electrónicas se transportan al punto de entrega de servicios después de haber sido cargadas. Las tarjetas deben activarse **durante la distribución o lo más cerca posible del evento de distribución**, porque el valor real y el riesgo financiero de las tarjetas electrónicas aumentan después de la activación.

Si la carga de fondos en las tarjetas lleva:	**El Gerente de Programa:**
Un día o menos	Puede activar las tarjetas después de que estén todas cargadas
Varios días	Debe devolver todas las tarjetas cargadas al Custodio de Activos de CVA al final de cada día para su custodia (se guardarán separadas de las tarjetas que no se hayan cargado) No debe activar ninguna tarjeta hasta que todas estén cargadas

El **Líder del Equipo de Distribución** (frecuentemente el Responsable de Proyecto), apoyado por el **equipo de distribución**:

- ☐ Se asegura de que el equipo para el evento (teléfonos, escáneres) esté completamente cargado y probado y de que el personal sepa cómo utilizar todo el equipo.
- ☐ Publica información sobre la distribución en las tiendas de los proveedores y en lugares públicos para informar a los participantes del programa sobre el evento y la ubicación de los proveedores.

El **Gerente de Compras**:

- ☐ Comunica a los proveedores la fecha y hora de la feria, el período de canje de los cupones y el número estimado de participantes del programa.
- ☐ Habla con los proveedores sobre la documentación necesaria y el proceso de pago.

Preparación del punto de entrega de servicios

Para evitar que se agoten las existencias, debe disponerse de existencias de seguridad (entre 5 y 10 % de bienes adicionales) por si se producen daños durante el transporte o una demanda imprevista durante el evento.

Lista de verificación de preparación del punto de entrega de servicios

LISTA DE VERIFICACIÓN

Preparación del punto de entrega de servicios

La preparación debe completarse antes de la hora de inicio aceptada por los líderes de la comunidad o requerida por la política de CRS o las reglamentaciones de los donantes.

Antes de comenzar la distribución, el **equipo de distribución**:

- ☐ Si hay poca sombra en el punto de entrega de servicios: Instala carpas o proporciona redes de sombra para proteger los bienes de daños y para proteger al personal y a los participantes del programa de los elementos.
- ☐ Coloca los bienes y equipos en los puestos designados, como se indica abajo:
  - ☐ Balanzas que verifican el peso de las unidades de distribución (por ejemplo, balanzas colgantes de 100 kg).
  - ☐ Para unidades de distribución medibles, como alimentos: Cucharas duraderas que contengan la cantidad, el volumen y el peso designados de las unidades de distribución que se distribuirán por persona o por hogar.
  - ☐ Recipientes de repuesto vacíos.

Las carpas también pueden servir como barrera del punto de entrega de servicios o como oficina, refugio o zona de almacenamiento para equipos electrónicos y artículos personales del personal.

U… de servicios, el **Líder del Equipo de Distribución**:

- ☐ Se asegura de que se dispone del equipo y los suministros de seguridad adecuados (por ejemplo, botiquines de primeros auxilios).
- ☐ Marca la Nota de Recepción de Bienes (GRN) con la cantidad y calidad de los bienes recibidos y firma la Nota de Entrega (DN).
  Supervisa y ayuda al equipo de distribución a descargar y almacenar los bienes en una zona segura.

Una vez que los vehículos cargados con los bienes llegan al punto de entrega de servicios, el **equipo de distribución** y los **jornaleros**:

- ☐ Descargan y apilan los bienes en una zona segura sobre lonas de plástico, palés u otros materiales de estiba (siempre que sea posible).
- ☐ Colocan lonas u otros materiales de estiba en el piso en el área de distribución donde se entregarán los bienes a los participantes del programa.
- ☐ Colocan barreras (por ejemplo, postes de madera con vallado, vallas de construcción, cuerdas u otros materiales) para marcar el flujo previsto de participantes del programa, restringir la reentrada o la entrada de personas ajenas al programa y proteger los bienes.
- ☐ Colocan carteles, pósteres y anuncios alrededor del punto de entrega de servicios (en los idiomas locales) para dar a los participantes del programa información clave sobre la distribución (compruebe siempre los requisitos de marca del donante).
- ☐ Instalan los suministros y equipos (por ejemplo, mesas y sillas, altavoces, sombrillas, puestos de control de multitudes, alimentos y agua).

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Antes de comenzar la distribución, el **equipo de distribución**:

- ☐ Organiza los activos de CVA en el punto de entrega de servicios, ya sea alfabética o numéricamente por los nombres o números de identificación de los participantes, para facilitar su búsqueda y distribución durante el evento.

Recepción de bienes en el SDP en Insight

El **personal de distribución** no puede introducir la recepción de bienes directamente en Insight, pero puede utilizar cualquiera de los métodos que se indican abajo para comunicar la recepción de los bienes a una oficina de CRS.

- ☐ Aplicación ICT4D (por ejemplo, CommCare).
- ☐ Correo electrónico o SMS al Responsable de LMIS.

Una vez que la oficina de CRS ha sido informada de la recepción de los bienes, el **Responsable de LMIS**:

- ☐ Realiza una transferencia de subinventario de los bienes del subinventario En tránsito o Socio al subinventario SDP.
- ☐ Introduce en la sección “Información adicional” el número estimado de participantes del programa que van a ser atendidos y la cantidad estimada de bienes que se van a distribuir.

Para obtener más información sobre estos pasos en Insight, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Inventario y la Ayuda Práctica sobre Transferencia de Subinventarios.

Lista de verificación para realización de comprobaciones previas al evento (una hora antes de la distribución)

LISTA DE VERIFICACIÓN

Realización de comprobaciones previas al evento de distribución

Una hora antes de que comience el evento, el **Líder del Equipo de Distribución**:

- ☐ Se asegura de que:
  - ☐ Todos los miembros del equipo de distribución estén claramente identificados como personal por sus insignias o uniforme (por ejemplo, camisas o chalecos).
  - ☐ Todo el personal esté en sus puestos asignados.
  - ☐ Todas las listas y formularios estén en la zona de recepción (por ejemplo, listas de participantes del programa, Tarjetas de Registro/Planillas de Recepción de Activos de CVA, tecnología ICT4D).
- ☐ Trabaja con los líderes de la comunidad local para informar a los participantes del programa sobre el proceso de distribución, incluyendo:
  - ☐ Los bienes y las cantidades que recibirán.
  - ☐ La secuencia y el flujo de su desplazamiento a través del punto de entrega de servicios para recibir los bienes.
  - ☐ El mecanismo que pueden utilizar para dar su opinión sobre el proceso.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Una hora antes de que comience el evento, el **Líder del Equipo de Distribución**, en colaboración con los líderes de la comunidad local, explica a los participantes del programa:

- ☐ Cómo canjear sus activos de CVA por dinero en efectivo, bienes o servicios.
- ☐ Qué proveedores o Prestadores de Servicios Financieros (FSP) pueden canjear sus activos de CVA por dinero en efectivo, bienes o servicios.
- ☐ Cuándo y cómo se recogerán sus activos de CVA al final de la actividad o proyecto (si se van a recoger).

Gestión del inventario de activos electrónicos de CVA

Cuando un proyecto desee recoger activos electrónicos de CVA al final del proyecto o actividad para su futura reutilización, debe informarse a los participantes del programa durante la distribución de cuándo y cómo se recogerán sus activos de CVA.

Los activos de CVA **recogidos de los participantes del programa** al final de un evento de distribución (por ejemplo, una feria) **no deben emitirse** en el sistema de gestión de inventario. Para obtener más información sobre este proceso, consulte Emisión de activos de CVA en Insight.

Los activos de CVA que **salgan del punto de entrega de servicios con los participantes del programa** al final del evento deben **emitirse en el sistema de gestión de inventario después de su distribución y volver al sistema de gestión de inventario después de su recuperación**. Para obtener más información, consulte Devolución de activos de CVA a CRS en Insight.

Realización del evento

Si los bienes parecen estar dañados, deben retirarse del evento de distribución y devolverse al almacén de despacho para la gestión de pérdidas.

Lista de verificación para la realización de un evento de distribución

LISTA DE VERIFICACIÓN

Realización de un evento de distribución

Durante el evento de distribución, el **Líder del Equipo de Distribución**:

- ☐ Supervisa el proceso de distribución.
- ☐ Se asegura de que el personal de distribución mantenga la calma y disponga de todos los suministros necesarios.
- ☐ Se asegura de que todos los puestos estén ocupados durante la distribución.

Antes de que los participantes del programa empiecen a recoger sus bienes, el **equipo de distribución**:

- ☐ Asigna a los participantes del programa a grupos que entrarán juntos en la zona de distribución.
- ☐ Acompaña a los grupos de participantes del programa a la zona de distribución para que recojan sus productos.

Cuando llega el momento de que los participantes del programa empiecen a recoger sus bienes, el **equipo de distribución**:

- ☐ Llama a los participantes del programa a la mesa de recepción para que muestren sus tarjetas de participante del programa.
- ☐ Coteja la tarjeta de registro de cada persona (u hogar) con la lista de participantes del programa.
- ☐ Verifica la asistencia de cada persona (u hogar) al evento, ya sea electrónicamente (por ejemplo, mediante una tablet) o manualmente (es decir, en la tarjeta de registro o en la lista de participantes del programa).
- ☐ Pide ayuda a los líderes de la comunidad para verificar la identidad de los participantes del programa.
- ☐ Sigue los protocolos del plan de contingencia.

Después de que los participantes del programa hayan recogido sus bienes, el **equipo de distribución**:

- ☐ Acompaña a los participantes del programa hasta la salida.
- ☐ Ayuda a los participantes del programa a acusar recibo de los bienes de manera electrónica o manual con una firma, la huella del pulgar, etc.
- ☐ Mantiene el sitio limpio y libre de escombros y otros obstáculos.
- ☐ Repone los bienes en cada puesto según sea necesario.

☐ **Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.**

Durante el evento de distribución, el **Gerente de Programa**:

- ☐ Carga, asigna, registra y activa las tarjetas electrónicas (si no lo hace antes del evento de distribución).
- ☐ Hace un seguimiento de los activos de CVA utilizando los números de serie impresos o los datos incorporados electrónicamente.

Para los activos electrónicos de CVA y los cupones en papel con dispositivos de seguimiento (por ejemplo, códigos de barras o códigos QR), el **equipo de distribución**:

- ☐ Escanea la identificación del participante del programa y los activos de CVA distribuidos para vincular el activo de CVA con la persona.

Para los cupones en papel sin codificar, el **equipo de distribución**:

- ☐ Registra los números de serie de los cupones en el formulario firmado por los participantes del programa.

Lista de verificación para el monitoreo de un evento de distribución

LISTA DE VERIFICACIÓN

Monitoreo de un evento de distribución

Durante la distribución, el **Responsable de Monitoreo de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Comprueba 5 % de los participantes del programa a medida que se retiran del evento para asegurarse de que se han registrado correctamente, han recibido sus bienes y han acusado recibo de ellos.
- ☐ Se asegura de que los mecanismos de respuesta y comentarios se encuentren en un lugar privado para proteger la privacidad y la seguridad de los participantes del programa y de los bienes distribuidos que han recibido.
- ☐ Monitorea las prácticas de almacenamiento en el punto de entrega de servicios para asegurarse de que la integridad de los bienes se mantiene a salvo.
- ☐ Monitorea las prácticas de documentación para asegurarse de que se contabilizan todos los bienes.
- ☐ Monitorea cualquier división y reempaquetado por parte de grupos de participantes del programa fuera del área de distribución de los bienes que han recibido.

El Responsable de Monitoreo de la Cadena de Suministro puede responder a las preguntas de los participantes del programa, pero no debe interferir en el evento de distribución ni en ningún proceso de distribución.

Distribuciones de rutina

Los procesos de recepción y distribución de bienes en Insight son los mismos para las distribuciones generales y las distribuciones de rutina (consulte Recepción de bienes en Insight y Emisión de bienes en Insight).

Las distribuciones de rutina se llevan a cabo en lugares fijos como escuelas, clínicas, farmacias y tiendas. Los bienes para las distribuciones de rutina se almacenan en estos puntos de prestación de servicios y se le asigna a una persona del punto de entrega de servicios la función de recibir, gestionar y dispensar o despachar bienes desde el punto de entrega de servicios. En las tiendas, la función se denomina Gerente de Tienda. En clínicas y farmacias, el rol se denomina Dispensador. Independientemente de la denominación del puesto, la persona que desempeñe este rol debe seguir al pie de la letra todas las prácticas de gestión de almacén e inventario (para una orientación más detallada, consulte el capítulo Gestión de almacén e inventario). En la figura abajo se utiliza el término “Gerente de Tienda”, pero se aplica a cualquier persona que cumpla el rol de recibir, gestionar y dispensar o despachar bienes desde el punto de entrega de servicios.

Para las distribuciones de rutina, el personal de la cadena de suministro necesita conocer el saldo actual de existencias y la demanda prevista de productos en cada punto de entrega de servicios para asegurarse de que haya suficientes productos disponibles para satisfacer las necesidades de los participantes del programa en cada sitio.

Todo el personal de CRS y de los socios debe conocer la política específica o los requisitos del donante que deben seguirse en una distribución de rutina.

Lista de verificación de gestión de inventario para distribuciones de rutina

LISTA DE VERIFICACIÓN

Gestión de inventario para distribuciones de rutina

Cuando llega un envío de bienes al punto de entrega de servicios, el **Gerente de Tienda**:

- ☐ Sigue los procesos descritos en el capítulo Recepción para recibir los bienes.
- ☐ Informa al Responsable de LMIS o a la persona designada de la recepción de los bienes.
- ☐ Sigue los procesos descritos en el capítulo Gestión de almacén e inventario para supervisar la zona de almacenamiento y guardar los bienes en el punto de entrega de servicios.
- ☐ Mantiene un sistema de registro de inventario (puede ser tan sencillo como un libro mayor) para seguir los saldos de existencias, los movimientos de existencias, las pérdidas y las distribuciones finales.

Si se producen pérdidas mientras los bienes están almacenados en el punto de entrega de servicios, el **Gerente de Tienda**:

- ☐ Traslada los bienes a una zona de cuarentena y espera instrucciones sobre su reacondicionamiento o eliminación.*
  - ☐ Es posible que los productos farmacéuticos y alimentarios deban someterse a un muestreo y a pruebas en un laboratorio oficial antes de proceder con los pasos siguientes.
  - ☐ Es posible que algunos bienes deban devolverse al almacén de despacho o a un lugar de almacenamiento primario para su eliminación.
- ☐ Completa el Informe de Siniestros y lo presenta para su aprobación.
- ☐ Informa al Responsable de LMIS o a la persona designada sobre la pérdida y comparte el Informe de Siniestros aprobado.
- ☐ Presta apoyo al proceso de eliminación y la documentación asociada.

*Para obtener más información sobre cuarentena, reacondicionamiento y gestión de pérdidas de bienes, consulte el capítulo Gestión de almacén e inventario.

A efectos de documentación y elaboración de informes, el **Gerente de Tienda**:

- ☐ Mantiene una lista de participantes del programa con la fecha de cada distribución, el número de participantes del programa atendidos y la cantidad distribuida.
- ☐ Habla periódicamente sobre los eventos de distribución con el Responsable de LMIS o la persona designada (por ejemplo, diariamente, semanalmente, etc.).
- ☐ Prepara informes sobre la situación u otras solicitudes/necesidades con los saldos de apertura y cierre de todos los artículos, las cantidades distribuidas, la cantidad y el valor de las pérdidas, el total de participantes del programa atendidos, etc.
- ☐ Presenta informes al Gerente de la Cadena de Suministro y a otras partes interesadas pertinentes.

☐ **Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.**

En una clínica o farmacia, el **Dispensador** tiene asignado el rol de **recibir y supervisar** el almacenamiento de los suministros médicos y dispensar los productos médicos a los participantes del programa.

El Dispensador:

- ☐ Entrega un medicamento o producto médico al participante del programa según lo recetado, en la forma, dosis, cantidad y duración correctas.
- ☐ Busca y corrige los errores obvios o potenciales cometidos en el momento de dar la receta al participante del programa.
- ☐ Se comunica con claridad usando un lenguaje que el participante del programa entienda.
- ☐ Se asegura de que el paciente:
    - Complete el tratamiento recetado (por ejemplo, un tratamiento con antibióticos debe completarse aunque los síntomas remitan rápidamente).
    - Manipule y utilice correctamente los productos (por ejemplo, mantenga la medicación alejada del calor o de la luz solar directa).

En cualquier punto de entrega de servicios sanitarios, deben existir las medidas de protección que se enumeran abajo.

- La clínica o la farmacia deben disponer de guantes de látex y de un buen sistema de eliminación.
- Para la preparación adecuada de los medicamentos:
    - La sala de preparación debe tener un mostrador o mesa grande que esté limpio y sea fácilmente lavable, una fuente de agua limpia y un lavabo (si es posible).
    - La sala de preparación debe estar equipada con suministros tales como bandejas de conteo de comprimidos con espátulas, cucharas limpias, una balanza pequeña, guantes de látex, mascarillas quirúrgicas desechables, etc.
    - El Dispensador debe utilizar guantes de látex para manipular los envases y su contenido y nunca debe manipular los productos médicos con las manos desnudas.
- El establecimiento debe disponer de una zona segura en la que se archiven todos los documentos de inventario y de los pacientes.

El cuadro abajo resume el proceso de distribución de rutina de medicamentos desde una farmacia o clínica.

Distribuciones de rutina desde farmacias o clínicas

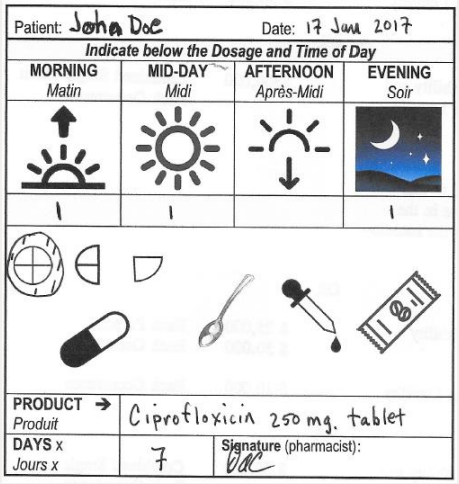
Al preparar la medicación para los participantes del programa, el **Dispensador**:

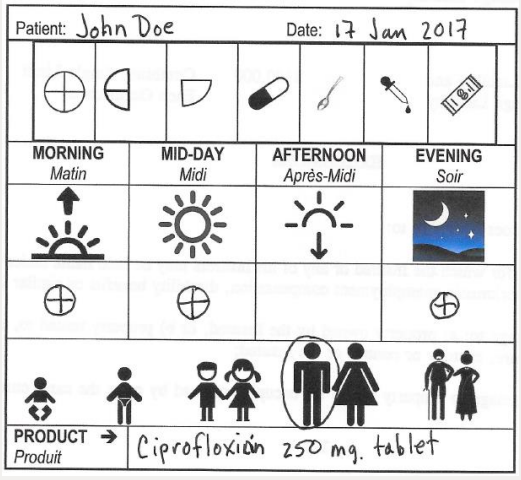
- ☐ Envasa el medicamento (si no está ya envasado previamente) de acuerdo con los protocolos de preparación del donante, internacionales y nacionales.
  - **No** deben abrirse los medicamentos preenvasados en blísteres.
- ☐ Escribe las instrucciones de consumo en el envase de acuerdo con las buenas especificaciones y otras normativas.
- ☐ Limpia la bandeja de conteo de comprimidos y la espátula (o cuchara) y la superficie de la mesa después de preparar cada envase para evitar cualquier contaminación cruzada.
- ☐ Registra las cantidades dispensadas en un Informe de Distribución Diario (para ver un ejemplo, consulte el cuadernillo Formularios de Informe de Farmacia (Salud)).

Al dispensar medicación a los participantes del programa, el **Dispensador**:

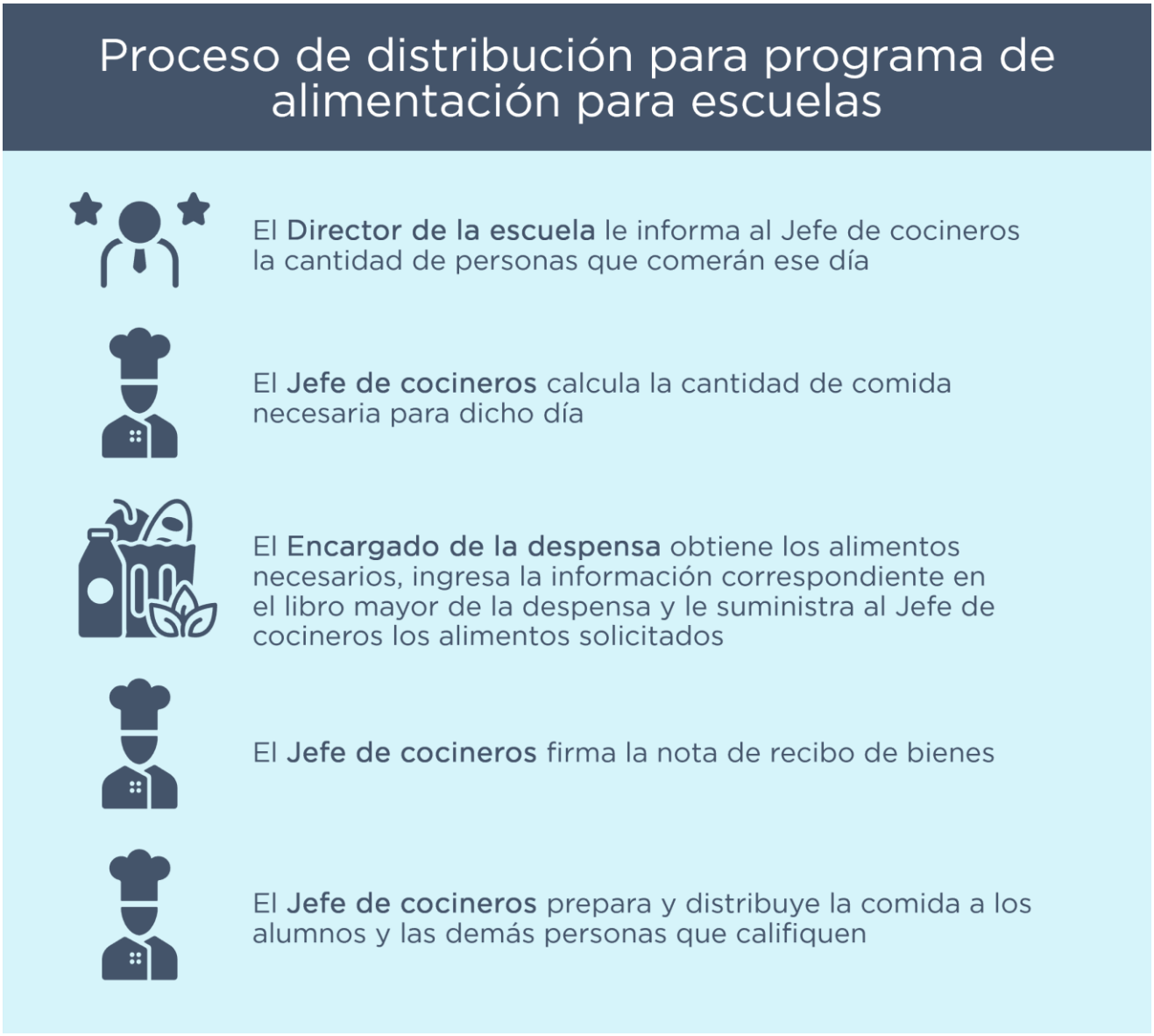
- ☐ Se asegura de que los pacientes entiendan cuándo y cómo deben tomar sus medicamentos.

Los pacientes deben poder repetir con precisión las instrucciones del Dispensador. En zonas con bajo nivel de alfabetización, el uso de pictogramas adheridos a los envases puede ayudar a los participantes de los programas a comprender la dosis y el uso (consulte los ejemplos abajo).





La figura abajo resume el proceso de distribución de rutina de alimentos desde un programa de alimentación escolar (por ejemplo, el programa McGovern-Dole de alimentos para la educación [FFE]).



ETAPA POSTERIOR A LA DISTRIBUCIÓN

Lista de verificación del proceso posterior a la distribución

LISTA DE VERIFICACIÓN

Proceso posterior a la distribución

Después de que todos los participantes del programa en el punto de entrega de servicios hayan recibido sus artículos, el **Líder del Equipo de Distribución**:

- ☐ Comprueba las existencias de bienes restantes (los bienes y los activos de CVA restantes deberán devolverse utilizando los procesos de Logística inversa que se tratan más adelante en esta sección).
- ☐ Revisa las listas de distribución y las coteja con las existencias restantes.
- ☐ Comunica a los líderes de la comunidad local si hay participantes del programa que no recibieron sus bienes en el punto de entrega de servicios.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Antes de que los participantes del programa abandonen un acto de distribución, el **equipo de distribución**:

- ☐ Puede recoger los activos de CVA de los participantes (por ejemplo, al final de una feria o al cierre de la actividad o proyecto).
- ☐ **Si se recogen los activos de CVA de los participantes:** Entrega todos los activos de CVA recuperados al Líder del Equipo de Distribución.

El Líder del Equipo de Distribución:

- ☐ Entrega los bienes de CVA no distribuidos, que no funcionan y recuperados al Custodio de Activos de CVA.

El Custodio de Activos de CVA:

- ☐ Efectúa las operaciones de guardado o cuarentena y actualiza el libro mayor y las tarjetas de contenedor.

Emisión de bienes en Insight

Emisión de bienes desde el SDP en Insight

Los siguientes artículos deben emitirse para su distribución final desde el subinventario del SDP en Insight.

- Todos los bienes distribuidos a los participantes del programa en un evento de distribución.
- Los activos de CVA que **no** se recojan de los participantes al final de un evento de distribución o de una feria de cupones electrónicos (consulte el recuadro destacado abajo para ver una explicación de las ferias de cupones electrónicos y del proceso de distribución de activos de CVA en Insight).

Después de recibir los informes de distribución del equipo de distribución, **el Gerente de Almacén** (para distribuciones que proceden directamente de un almacén de CRS) **o el Responsable de LMIS** (para distribuciones que provienen de socios u otros sitios de SDP):

- ☐ Realiza una Emisión de Alias de Cuenta desde el subinventario de SDP utilizando el código de origen “Distribuciones finales – Emisión”.
- ☐ Introduce los datos de distribución que se encuentran en los informes en la sección Información adicional (esta información completa los informes de distribución de Insight, los futuros tableros de MEAL4SCM y puede utilizarse para los KPI).
- ☐ Adjunta los informes de distribución y el resto de la documentación de respaldo.

Para obtener más información sobre estos pasos, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Inventario y la Ayuda Práctica sobre Emisión de Alias de Cuenta.

Emisión de activos de CVA en Insight

Emisión de activos de CVA desde el SDP en Insight

Los activos de CVA que se recogen al final de las ferias de cupones electrónicos para su reutilización en futuras ferias deben distribuirse desde el SDP en Insight (un proyecto puede optar por no recoger cupones electrónicos para su reutilización).

Las "ferias de cupones electrónicos" suelen ser eventos de distribución de un día en los que se distribuyen cupones electrónicos a los participantes al principio del día para su uso en la feria, y luego se recogen al final del día para su reutilización en futuras ferias.

Para distribuir los activos de CVA recuperados y reutilizables en las ferias de cupones electrónicos, el **Responsable de LMIS**:

- ☐ Realiza una transferencia de subinventario de los activos de CVA desde el subinventario En tránsito o Socio al subinventario SDP (o realiza una transferencia entre IO desde D-Stores directamente al subinventario Socio o SDP).
- ☐ **En la sección Información adicional:** Introduce el número estimado de participantes del programa a los que se atenderá y la cantidad estimada de activos de CVA que se distribuirán (normalmente, un activo de CVA por participante del programa).

Una vez que los activos de CVA recuperados son recibidos en el almacén, el **Responsable de LMIS**:

- ☐ Realiza una transferencia de subinventario desde SDP al subinventario D-Stores o Socio donde se recibieron los activos de CVA.
- ☐ Adjunta los informes de distribución y el resto de la documentación de respaldo.

Una vez que el Responsable de LMIS ha completado las operaciones de distribución de activos de CVA, el **Custodio de Activos de CVA**:

- ☐ Realiza las operaciones de guardado y cuarentena y coordina con el Gerente de Programa el borrado y la desactivación de los activos de CVA, según corresponda.

Para obtener más información sobre estos pasos en Insight, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Inventario y la Ayuda Práctica sobre Emisión de Alias de Cuenta.

Devolución de bienes no distribuidos al almacén (logística inversa)

Todos los bienes no retirados, dañados y sobrantes, así como los activos de CVA recuperados, deben devolverse a una instalación de almacenamiento una vez finalizado el evento de distribución. El proceso de devolución se denomina “logística inversa”. Cuando sea posible, debe haber un vehículo en el evento de distribución listo para devolver los bienes no distribuidos al lugar de almacenamiento apropiado (almacén u otra instalación de almacenamiento).

El personal de los equipos de programación y distribución no debe guardar los bienes no retirados, dañados o sobrantes, ni los activos de CVA recuperados para utilizarlos en una futura distribución. Si estos bienes no se devuelven a un lugar de almacenamiento después de un evento de distribución, existe un mayor riesgo de robo, pérdida por mal manejo y envío de informes inexactos a los donantes.

Para obtener más información sobre logística inversa, recepción de bienes y gestión de inventario, consulte los capítulos Recepción y Gestión de almacén e inventario.

Lista de verificación de devolución de bienes no distribuidos a un almacén

LISTA DE VERIFICACIÓN

Devolución de bienes no distribuidos a un almacén

Cuando se devuelven bienes no distribuidos a un almacén, el **Líder del Equipo de Distribución**, con el apoyo del **equipo de distribución**:

- ☐ Prepara los bienes para la carga colocándolos sobre el material de estiba y reembalándolos según sea necesario.
- ☐ Gestiona el proceso de carga de los vehículos para mantener la calidad de los bienes.
- ☐ Asegura los bienes con un candado o una lona.
- ☐ Prepara una Nota de Entrega (DN) con el motivo de la devolución y una o más Listas de Empaque que detallan el contenido del paquete (conserva una copia y entrega el original y dos copias al Conductor).
- ☐ Avisa al Gerente de Almacén, al Gerente Administrativo o al custodio de bienes de CVA para que espere la devolución.

Si la devolución llega sin Nota de entrega (DN), el personal que recibe los bienes debe preparar una Nota de Recepción de Bienes (GRN) en la que se indiquen todos los bienes recibidos en el almacén, el estado del embalaje y el estado general del artículo. Esto puede hacerse en papel o documentarse en Insight, dependiendo de quién necesite tener una copia de la Nota de Recepción de Bienes (GRN).

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

El Gerente de Programa debe desactivar los activos electrónicos de CVA lo antes posible para reducir el riesgo de que sean utilizados por alguien que no sea parte de los participantes previstos del programa.

Devolución de bienes a CRS en Insight

Devolución de bienes a CRS desde el SDP

El personal de distribución no puede introducir la devolución de bienes directamente en Insight, pero puede utilizar cualquiera de los métodos que se indican abajo para comunicar la devolución de los bienes a una oficina de CRS.

- Aplicación ICT4D (por ejemplo, CommCare)
- Correo electrónico o SMS (por ejemplo, SMS al Responsable de LMIS

Después de recibir la información sobre la devolución, el Responsable de LMIS:

- ☐ Realiza transferencias de subinventario a medida que los bienes vuelven a fases anteriores.

Una vez que bienes devueltos son recibidos en el almacén, el Responsable de LMIS:

- ☐ Realiza una transferencia entre IO desde la IO externa a la IO interna donde se recibieron los bienes.

A partir de aquí, el Gerente de Almacén:

- ☐ Realiza las operaciones de guardado y cuarentena necesarias.

Para obtener más información sobre estos pasos en Insight, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Inventario, la Ayuda Práctica sobre Transferencia de Subinventarios y la Ayuda Práctica sobre Transferencia entre Organizaciones.

Devolución de activos de CVA a CRS en Insight

Devolución de activos de CVA a CRS desde el SDP

Después de que los activos de CVA recuperados son recibidos en el almacén, el Responsable de LMIS:

Para los activos de CVA que no fueron distribuidos o que fueron distribuidos y recogidos en el contexto de una feria

- ☐ Realiza una transferencia entre organizaciones de la IO externa a la IO interna donde se recibieron los bienes.

Para los activos de CVA que fueron recuperados de los participantes del programa después de haber sido emitidos

- ☐ Realiza una Recepción de Alias de Cuenta (Código de Origen: Returns fr Partner/SDP-Rct).
- ☐ Elige No en Utilizar costo actual.
- ☐ Introduce un costo de 0 USD para los activos de CVA recuperados.

Una vez que el Responsable de LMIS ha completado las operaciones de devolución de activos de CVA, el **Custodio de Activos de CVA**:

- ☐ Realiza las operaciones de guardado y cuarentena y coordina con el Gerente de Programa el borrado y la desactivación de los activos de CVA, según corresponda.

Para obtener más información sobre estos pasos en Insight, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Inventario, la Ayuda Práctica sobre Transferencia de Subinventarios y la Ayuda Práctica sobre Transferencia entre Organizaciones.

Comunicación de datos de distribución

Ejecución de informes de distribución en Insight

El Gerente de la Cadena de Suministro, el Gerente de Logística, el Responsable de LMIS y cualquier persona a la que se haya asignado la persona de Gerente de Logística pueden generar informes de distribución en Insight.

Para obtener más información sobre estos pasos, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Inventario, la guía Resumen de Informes de SCM y la Ayuda Práctica sobre Ejecución de Informes de la Cadena de Suministro.

Lista de verificación para la comunicación de distribuciones tras un evento

LISTA DE VERIFICACIÓN

Comunicación de distribuciones tras un evento

En el plazo de un día laborable después de la finalización de la distribución, el **Líder del Equipo de Distribución**:

- ☐ Prepara el informe de distribución con la información que se indica abajo (para ver ejemplos de formatos de informes, consulte Informe – Distribución – Ejemplo x2):
  - ☐ La fecha y hora del evento de distribución.
  - ☐ La duración del evento.
  - ☐ El número de participantes del programa atendidos en el evento de distribución.
  - ☐ El número de participantes del programa que tuvieron que ser rechazados en el evento de distribución.
  - ☐ La cantidad de bienes distribuidos en el evento.
  - ☐ Cualquier otro detalle relativo a la distribución requerido por la política de CRS o los requisitos del donante.
- ☐ Escanea y envía los documentos indicados abajo al Gerente de Programa/ Jefe de Grupo, al Responsable de LMIS, al equipo de ingreso de datos y a todas las otras partes interesadas pertinentes:
  - ☐ El informe de distribución.
  - ☐ Listas de distribución.
  - ☐ Formularios de delegación.
  - ☐ Notas de Entrega (DN).
  - ☐ Notas de Recepción de Bienes (GRN).
  - ☐ Listas de Empaque.
  - ☐ Fotografías tomadas durante el evento de distribución.
  - ☐ Cualquier otro documento de respaldo.
- ☐ Si se ha grabado un video durante la distribución: Carga y comparte el video en un plazo de dos días laborables.
- ☐ Para las transferencias de efectivo: Entrega al equipo de finanzas las listas de distribución originales.

CONTINUACIÓN

Comunicación de distribuciones tras un evento

En el plazo de un día laborable después de la finalización de la distribución:

El **Responsable de Monitoreo de la Distribución** (si está presente en la distribución):

- ☐ Redacta y presenta el informe de evaluación de monitoreo al Gerente de Programa/Jefe de Grupo, al Gerente de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje y al Gerente de la Cadena de Suministro.

El **Gerente de Programa/Jefe de Grupo**, en colaboración con el **Responsable de LMIS**:

- ☐ Utiliza los informes de distribución y el informe de monitoreo para producir los informes pertinentes para los donantes, según lo establecido en el calendario de presentación de informes (por ejemplo, el Informe de Estado de Productos Básicos o el Informe de Estado de Receptores para los proyectos de asistencia alimentaria del USG).

En el plazo especificado por el proyecto después del evento de distribución:

Miembros del equipo de **monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje:**

- ☐ Llevan a cabo el monitoreo posterior a la distribución (PDM).
- ☐ Comparten los informes de monitoreo posterior a la distribución (PDM) con el Gerente de Programa/Jefe de Grupo, el Gerente de la Cadena de Suministro y cualquier otra parte interesada pertinente.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Cómo comprender los datos de distribución de CVA en diferentes plataformas

Plataforma de transferencia de efectivo y activos (CAT)

El Gerente de Programa gestiona las operaciones de CVA en la plataforma de Transferencia de Efectivo y Activos (CAT) o en otras plataformas de transferencias electrónicas. Estas plataformas hacen un seguimiento del **valor de la ayuda transferida a los participantes del programa** y de indicadores como **las fechas y los lugares en los que los participantes del programa utilizaron las transferencias de CVA** y, en algunos casos, **cómo se gastaron las transferencias** (cupones electrónicos).

Base de datos de LMIS

En los países que disponen de LMIS o utilizan una plataforma electrónica para gestionar las transferencias de CVA, el Gerente de la Cadena de Suministro se asegura de que los datos de distribución se introducen en la base de datos de LMIS.

Estos datos de distribución capturan **el valor de los activos de CVA** que fueron:

- Distribuidos en un evento de distribución o feria de cupones electrónicos pero que no fueron recogidos de los participantes del programa al final del evento o feria.
- Recogidos de los participantes del programa al final de las ferias de cupones electrónicos para su reutilización en futuras ferias.

El personal de la cadena de suministro debe saber que estos datos de distribución ofrecen una **imagen incompleta de las distribuciones totales de CVA**, como se indica abajo.

- **No recoge el valor de los fondos transferidos a los participantes del programa** a través de los activos de CVA.
- **No recoge las "recargas"** de activos de CVA recuperados (la transferencia electrónica de fondos a activos de CVA distribuidos anteriormente).
- **No recoge el valor de los fondos entregados a los participantes del programa utilizando otros mecanismos** (es decir, no activos de CVA), como transferencias bancarias, transferencias directas a través de Prestadores de Servicios Financieros (FSP) o efectivo en sobres.

Insight – Módulo de finanzas

El personal de programación, compras y finanzas debe tener cuidado de introducir los códigos correctos del tipo de gasto de CVA en Insight. Estos códigos están vinculados al Indicador de Resultados Globales 2.1 en el módulo de finanzas de Insight para capturar **el valor total del efectivo y los cupones transferidos a los participantes del programa**. Para obtener más información sobre este indicador, consulte el Portal de Usuarios de Resultados Globales.

Para obtener más información, consulte el capítulo Monitoreo.

Comparación de datos de distribución de productos básicos médicos ingresados en diferentes plataformas

En los países que disponen de LMIS o utilizan otra base de datos de prestación de servicios para gestionar los datos de distribución y logística de los productos básicos médicos, el Gerente de la Cadena de Suministro y el Líder del Equipo de Distribución colaboran para comparar los datos del LMIS y los de prestación de servicios de productos básicos médicos.

¿Quién?

- ☐ El **Gerente de la Cadena de Suministro** se asegura de que los datos logísticos se introduzcan en la base de datos del LMIS (si está disponible para el producto básico médico distribuido).
- ☐ El **Líder del Equipo de Distribución** se asegura de que los datos de distribución se introduzcan en la base de datos de prestación de servicios (si está disponible para el programa).

¿Por qué?

La comparación de los datos del LMIS y de la prestación de servicios inmediatamente después de la distribución puede ayudar a identificar discrepancias en los datos mientras se está cerca en tiempo y lugar del evento de distribución, lo que permite al personal consultar los documentos fuente para verificar y validar los datos antes de informar.

¿Cuándo?

La comparación de los datos del LMIS y de la prestación de servicios debe realizarse lo antes posible después del evento de distribución y debe hacerse para cada punto de entrega de servicios (en lugar de agregarse por distrito o estado).

Herramientas, plantillas y ejemplos

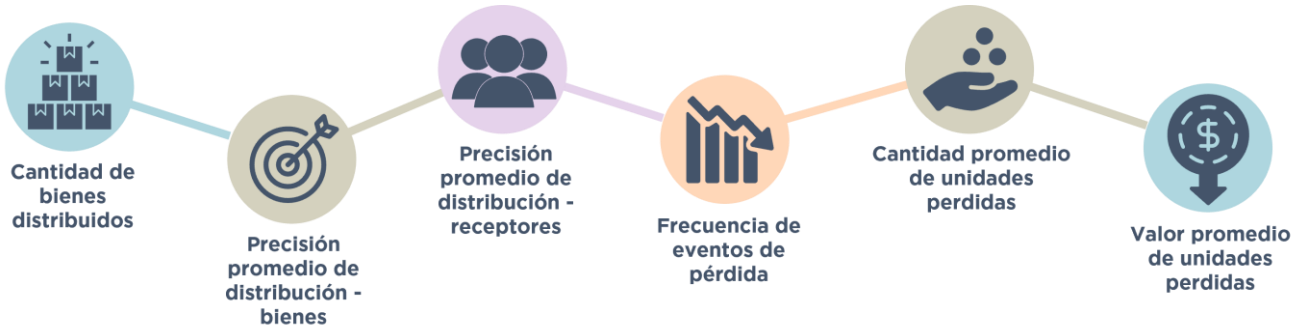
La mayoría de los donantes tienen requisitos específicos para la presentación de informes. El personal de la cadena de suministro debe conocer estos requisitos y establecer sistemas que ayuden al personal de los programas a cumplirlos. Abajo se ofrece una lista de herramientas, plantillas y ejemplos que pueden utilizarse para la elaboración de informes.

- Herramienta – Calculadora de Tamaño de Raciones del Grupo de Distribución
- Herramienta – Lista de Verificación de Suministros de Distribución
- Plantilla – Planillas de Codificación de Tarjetas de Registro/Cupones
- Plantilla – Nota de Recepción de Bienes (GRN)
- Ejemplo – Formulario de Registro de Hogar
- Ejemplo – Tarjeta/Cupón de Registro de Hogar

- Ejemplo – Formularios de Informe de Farmacia (Salud)
- Ejemplo – Informes de Distribución

Monitoreo del desempeño de la distribución

Abajo se ofrecen ejemplos de métricas que pueden utilizarse para monitorear el desempeño de la distribución. Para obtener más información sobre estas métricas y cómo pueden utilizarse para monitorear el desempeño, consulte la sección Planillas de referencia de indicadores de rendimiento (PIRS) del capítulo Monitoreo.



ENTREGA DE ND-GOODS

Los ND-goods no necesitan un plan de despacho o distribución para salir del inventario. La solicitud de liberación de bienes del almacén de una oficina o de otro lugar de almacenamiento puede ser comunicada por el solicitante al Gerente Administrativo o al Gerente de Almacén por correo electrónico. El Gerente Administrativo o el Gerente de Almacén trabaja entonces con su equipo para recoger los artículos del inventario.

Si los artículos solicitados no están en existencias, el Gerente Administrativo o el Gerente de Almacén se pone en contacto con el solicitante y el equipo de compras.

Una vez recibidos los artículos solicitados, el solicitante debe realizar una rápida inspección visual de los mismos para asegurarse de que ha recibido los artículos correctos.

Después de que el solicitante recibe los artículos solicitados, los equipos de almacén o de administración actualizan todas las tarjetas de contenedor y los registros de inventario pertinentes.

Para emitir ND-goods al personal, el Gerente de Almacén o el Gerente Administrativo asignado a la persona Gerente de Almacén debe realizar una Emisión de Alias de Cuenta utilizando “ND-goods – Emisión” como código de origen. Para obtener más información, consulte la Guía de Referencia Insight sobre Inventario y la Ayuda Práctica sobre Emisión de Alias de Cuenta.

Foto de Sara A. Fajardo

Capítulo 13: Gestión de registros

13. GESTIÓN DE REGISTROS

Propósito

Este capítulo permite al personal de la cadena de suministro establecer, asegurar, utilizar y mantener un sistema de gestión de registros de la cadena de suministro siguiendo los requisitos aplicables de CRS, de los donantes y de los gobiernos locales, regionales y nacionales donde CRS opera.

13.1 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS

El personal de la cadena de suministro debe cumplir con las reglamentaciones y leyes de los Estados Unidos, las reglamentaciones de los donantes y las leyes regionales, estatales y locales de conservación de registros y privacidad de datos en las jurisdicciones donde CRS opera.

A nivel de los programas de país, los Representantes de País, Jefes de Operaciones y Jefes de Programación deben revisar anualmente las adjudicaciones y reglamentaciones de donantes que no sean el gobierno de Estados Unidos que rigen los requisitos de gestión y conservación de registros para cumplir plenamente con dichas reglamentaciones.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CRS

- Política, Procedimientos y Calendarios de Conservación de Registros de CRS
- Procedimiento de Elaboración de Informes conforme a FFATA de CRS
- Política de Documentación de Operaciones Financieras de CRS (POL-FIN-DOC-008) y Matriz de Documentación
- Política 9 de MEAL de CRS: Responsable de Datos
- Política de Gestión de Registros de la Cadena de Suministro de CRS

LINEAMIENTOS DE CRS

- Portal de Usuarios de Transferencia de Efectivo y Activos (CAT) de CRS
- Guía de Clasificación de Datos de CRS
- Manual de Oficinas de Campo de CRS – Directrices y Procedimientos de Gestión de Registros
- Directrices de Privacidad y Protección de datos de ICT4D
- Gestión de Registros Electrónicos a nivel de Puesto de Trabajo de CRS: Guía del Usuario
- Guía y Manual de Recursos para la Gestión de Registros de CRS

- Directrices sobre Uso Responsable de Datos de CRS
- Gestión de Registros de las Oficinas en el Extranjero de CRS – Manual de Políticas y Procedimientos

POLÍTICAS Y REGLAMENTACIONES PARA DONANTES

- 2 CFR Part 200.334 – Code of Federal Regulations – U.S. Agency for International Development – Retention Requirements for Records (2 CFR Parte 200.334 – Código de Reglamentos Federales – Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – Requisitos de conservación de registros)
- Convención de la Unión Africana sobre Ciberseguridad y Protección de Datos Personales
- Leyes de Protección de Datos en el Mundo, DLA Piper
- Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) de la Unión Europea (EU)
- Requisitos de Conservación de Registros de Harrison Law Group en virtud de la Legislación Federal, Estatal y del Distrito de Columbia, 20 de enero, 2014
- Compendio Internacional de Leyes de Privacidad de Datos de 2015
- Consejo Nacional de Organizaciones sin Fines de Lucro: Políticas de Conservación de Documentos para Organizaciones sin Fines de Lucro
- WHO – Anexo 5: Orientación sobre Buenas Prácticas de Gestión de Datos y Registros

LINEAMIENTOS PARA DONANTES Y DE OTRO TIPO

- Fondo Mundial: Artículo 7

13.2 RESUMEN

Las secciones abajo proporcionan orientación general sobre la gestión de registros de la cadena de suministro, que incluye el almacenamiento, la seguridad, el mantenimiento y la eliminación/destrucción de registros.

El nuevo personal de CRS debe estar familiarizado con todos los datos de la cadena de suministro y los requisitos de gestión de registros en este capítulo. Para recibir apoyo, comuníquese con el Gerente de la Cadena de Suministro o el Jefe de Operaciones.

RAZONES PARA EL MANTENIMIENTO DE REGISTROS

El mantenimiento adecuado de registros de la cadena de suministro es necesario para cumplir con CRS, con los requisitos de los donantes y con las reglamentaciones gubernamentales locales, regionales y nacionales. El mantenimiento de registros es una herramienta valiosa para cumplir con la misión de CRS, garantizando operaciones eficientes y gestionando los riesgos del proyecto.

CRS mantiene registros por muchas razones, incluyendo las que se indican abajo.

MEJORES PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DE REGISTROS

La Política, Procedimientos y Calendarios de Conservación de Registros de CRS detalla los requisitos para la gestión de los datos y registros de la cadena de suministro. El ciclo de vida de la gestión de los registros incluye el almacenamiento, la conservación y la eliminación/destrucción de dichos registros.

El personal de la cadena de suministro debe cumplir con la Política de Gestión de Registros de la Cadena de Suministro de CRS. Esta política detalla qué registros deben mantenerse en qué archivo y a qué operación debe adjuntarse un registro. La política también indica quién es responsable de mantener el archivo o adjuntar el registro al sistema de registro.

Si tiene preguntas acerca de la política, contacte al Gerente de la Cadena de Suministro, al Jefe de Operaciones, al Asesor Técnico Regional de SCM o al Subdirector Regional de Operaciones.

Seguridad de datos

Todos los registros de la cadena de suministro deben almacenarse en un lugar físico o electrónico seguro y de fácil acceso. Los registros con información sensible sobre los empleados de CRS o los participantes de los programas –tales como direcciones o historias clínicas– deben ser almacenados de manera adecuada y segura para mantener la integridad y preservar la confidencialidad. El Representante de País y el Jefe de Operaciones para cada oficina de programa de país definen protocolos de seguridad específicos y planes de contingencia para el almacenamiento de registros de la cadena de suministro con datos sensibles y confidenciales (por ejemplo, una caja fuerte para guardar bajo llave los registros impresos con información de los participantes de los programas).

Para obtener más información sobre información personal y seguridad de datos, consulte la Política N.º 9 de MEAL sobre Uso Responsable de Datos, las Directrices sobre Uso Responsable de Datos de CRS, la Guía de Clasificación de Datos, las Directrices de Privacidad y Protección de Datos de ICT4D, el Compendio Internacional de Leyes de Privacidad de Datos de 2015, o contacte al Equipo de Seguridad de Datos de CRS/Global o al equipo de MEAL de CRS/Global en forma directa.

Almacenamiento

Los registros de la cadena de suministro se mantienen en el sistema de registro, que varía según el programa de país. Los sistemas de registro suelen incluir Insight, SharePoint o OneDrive. Insight es el sistema de registro para los programas de país que están activos en Insight, aunque SharePoint o OneDrive pueden utilizarse como complemento. Un libro mayor físico es el sistema de registro más básico utilizado por una oficina de programa de país sin Insight. Para los documentos que deben capturarse en el sistema de registro, consulte la Política de Gestión de Registros de la Cadena de Suministro de CRS.

La mayor parte de los registros de la cadena de suministro pueden ser almacenados y retenidos en formatos electrónicos y formatos físicos. Para conocer detalles sobre los requisitos para los registros financieros, consulte la Matriz de Documentación de la Política de Documentación de Operaciones Financieras.

Lista de verificación del sistema de archivo para registros electrónicos

LISTA DE VERIFICACIÓN

Sistema de archivo para registros electrónicos

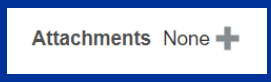
Para crear un sistema de archivo de registros electrónicos, el personal de la cadena de suministro debe:

- ☐ Nombrar los archivos de forma lógica y coherente para que todo el personal pueda acceder a ellos fácilmente.
- ☐ Seguir las normas establecidas por el departamento de IT para añadir metadatos (si utiliza metadatos) o utilizar una estructura de carpetas para cada archivo.
- ☐ Guardar cada archivo en la carpeta adecuada.
- ☐ Almacenar los archivos que contengan datos sensibles o confidenciales en una biblioteca de documentos con acceso seguro y limitado.
- ☐ Informar al personal con acceso a una biblioteca segura sobre el carácter sensible y confidencial de los registros almacenados en dicha biblioteca.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Cómo adjuntar registros en Insight

Para la mayoría de las operaciones, adjunte los documentos que figuran en la Política de Gestión de Registros de la Cadena de Suministro. Agregue adjuntos utilizando la función de adjuntos en Insight:



Para las operaciones de compra que requieran aprobación, el aprobador revisará para asegurarse de que se adjunten todos los documentos necesarios.

Póngase en contacto con el personal de IT para obtener información o asistencia sobre: (a) sistemas de ICT y almacenamiento electrónico de registros que se está implementando en el programa de país; y (b) denominación de archivos, estructuras de carpetas y el uso de metadatos en los sistemas complementarios para encontrar documentos rápida y fácilmente cuando se necesiten.

Almacenamiento de registros impresos activos

Lista de verificación del sistema de archivo para registros impresos activos

LISTA DE VERIFICACIÓN

Sistema de archivo para registros impresos activos

Para crear un sistema de archivo de registros impresos, el personal de la cadena de suministro debe:

- ☐ Etiquetar claramente las carpetas de archivos, las carpetas de folios, las secciones de carpetas, los archivadores y los separadores de cajones de archivos para facilitar la identificación de los contenidos.
- ☐ Distinguir claramente todos los encabezamientos en la ubicación del archivo.
- ☐ Ordenar las carpetas de archivos y carpetas de folios alfabéticamente por temas, cronológica o numéricamente.
- ☐ Mantener una lista maestra de archivos y colocarla en un lugar central.
- ☐ Actualizar las listas de archivos al menos una vez por año.
- ☐ Guardar los archivos con datos sensibles o confidenciales en un archivador cerrado con llave.

Los registros impresos no deben retirarse sin documentación y aprobación. Las personas que retiren registros del sistema de archivo deben insertar una nota adhesiva o un trozo de papel con su nombre, el título de los registros y la fecha en que se retiró el registro.

Almacenamiento de registros impresos inactivos

Lista de verificación del sistema de archivo para registros impresos inactivos

LISTA DE VERIFICACIÓN

Sistema de archivo para registros impresos inactivos

En el caso de los registros impresos que ya no se utilicen como referencia pero que no hayan llegado al final de su período de conservación, el personal de la cadena de suministro podrá transferir los registros a un almacenamiento temporal o permanente, de la siguiente manera:

- ☐ Ordenar las carpetas de archivos y carpetas de folios en una caja de cartón alfabéticamente por temas, cronológica o numéricamente.
- ☐ Almacenar solo documentos relacionados en una misma caja (por ejemplo, los documentos de almacén solo deben almacenarse con otros documentos de almacén).
- ☐ Etiquetar todas las cajas para identificar rápidamente su contenido cuando estén almacenadas.
- ☐ Incluir un Formulario de Transferencia de Registros y una Lista de Contenido de Archivos en cada caja. Se guardará una copia impresa de estos documentos en una ubicación de la oficina central o se almacenarán electrónicamente.

El Jefe de Operaciones o el Gerente de la Cadena de Suministro revisa todos los Formularios de Transferencia de Registros y las Listas de Contenido de Archivos y firma cada uno de ellos para autorizar que los registros estén listos para ser transferidos al área de almacenamiento de archivos.

Conservación

Los registros de la cadena de suministro deben ser conservados por un mínimo de 10 años de acuerdo con la Política, Procedimientos y Calendarios de Conservación de Registros de CRS y el calendario aprobado de conservación de registros del programa de país, y por el tiempo que sea requerido por las leyes regionales, nacionales y locales. Los procesos específicos de gestión de registros se definen a discreción del Representante de País y del Jefe de Operaciones de cada oficina de programa de país.

Cada año, el personal debe depurar los registros que ya no sean necesarios para las operaciones de CRS (incluidas auditorías, retenciones por litigios u otros motivos) siguiendo el calendario aprobado de conservación de registros del programa de país.

Eliminación

Para evitar la eliminación, pérdida o destrucción no autorizada de registros, los registros de la cadena de suministro deben eliminarse únicamente de acuerdo con el calendario aprobado de conservación de registros del programa de país.

Destrucción

Los registros solo deben destruirse cuando haya finalizado su período de conservación.

Lista de verificación para la destrucción de registros impresos

LISTA DE VERIFICACIÓN

Destrucción de registros impresos

Una vez que los registros impresos hayan llegado al final de su período de conservación y puedan ser destruidos, el personal de la cadena de suministro responsable de la destrucción deberá:

- ☐ Destruir los documentos impresos triturándolos o mediante otro método que haga imposible su reconstitución.
- ☐ Documentar en un archivo de SharePoint o OneDrive el título de los registros destruidos, así como la forma y el momento de su destrucción.

☐ **Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.**

Lista de verificación para la eliminación de registros electrónicos

LISTA DE VERIFICACIÓN

Eliminación de registros electrónicos

Una vez que los registros electrónicos hayan llegado al final de su período de conservación y puedan ser eliminados, el personal de la cadena de suministro responsable de la eliminación deberá:

- ☐ Borrar los registros electrónicos del servidor, incluyendo los archivos que se encuentren en la papelera de reciclaje de SharePoint o OneDrive.
- ☐ Documentar en un archivo de SharePoint o OneDrive el título de los registros borrados.

☐ **Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.**

Registros administrados por los socios de asistencia alimentaria del USG

Tras el cierre de un punto de entrega de servicios operado por socios, CRS debe solicitar que todos los registros de distribución de alimentos sean enviados a la oficina de país principal de CRS para conservar los archivos en un lugar seguro. Estos archivos deben incluir todos los registros de distribución y de los participantes del programa.

13.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES

Todo el personal de la cadena de suministro es responsable de la correcta gestión y mantenimiento de los registros de la cadena de suministro que se producen en su área funcional, con el apoyo del Jefe de Operaciones y del Representante de País.

Los líderes de equipo de la cadena de suministro supervisan la gestión de registros de sus equipos.

El Gerente de la Cadena de Suministro supervisa la gestión de los registros de toda la cadena de suministro para garantizar la alineación con el calendario aprobado de conservación de registros del programa de país y el cumplimiento de la política y las leyes y reglamentos en colaboración con el Jefe de Operaciones. El calendario de retención de los registros del programa de país es fijado por el Representante de País/Gerente de País y el Jefe de Operaciones.

En la tabla abajo se detallan las funciones y actividades de siete roles que intervienen en la gestión de los registros de la cadena de suministro. Para obtener más información sobre los roles y responsabilidades, consulte el capítulo Roles y responsabilidades.

Función/Actividad	Gerente de la Cadena de Suministro	Líderes del equipo de la cadena de suministro***	Personal de la cadena de suministro	Jefe de Operaciones	Representante de País	Asesor Técnico Regional/ Asesor de Implementación Regional	Director Regional/ Subdirector Regional de Operaciones
Crea procedimientos regionales para la conservación de registros y asesora al respecto							R
Supervisa el sistema de archivo o almacenamiento de registros de oficina y mantiene un calendario de conservación y eliminación de registros a nivel de programa de país	C	I	I	R	A		A
Supervisa la recopilación, el almacenamiento y el correcto archivado/adjuntado de los registros de la cadena de suministro	R	C	C	A		C	
Gestiona los procesos de gestión de los registros de la cadena de suministro para sus equipos	A	R	I	C	I	C	
Mantiene la documentación en Insight y para operaciones de la cadena de suministro	A	R	R	I	I		
Realiza comprobaciones aleatorias de las operaciones en Insight para garantizar que todos los registros se adjunten de acuerdo con la Política de Gestión de Registros de la Cadena de Suministro	R	I	I	A		R	
Coordina la recolección de los registros de la cadena de suministro solicitados con fines de auditoría o de litigio	R	C	C	C	I		I
Elimina los registros de la cadena de suministro de acuerdo con el calendario de conservación de registros	A	R	R	C	I	C	

R=Responsable; **A**=Aprobador; **C**=Consultado; **I**=Informado

*** Este rol incluye el Gerente de Compras, Gerente de Almacén y Gerente de Logística.

Foto cortesía de Hermann KöhlerCaritas International

Capítulo 14: Gestión de calidad

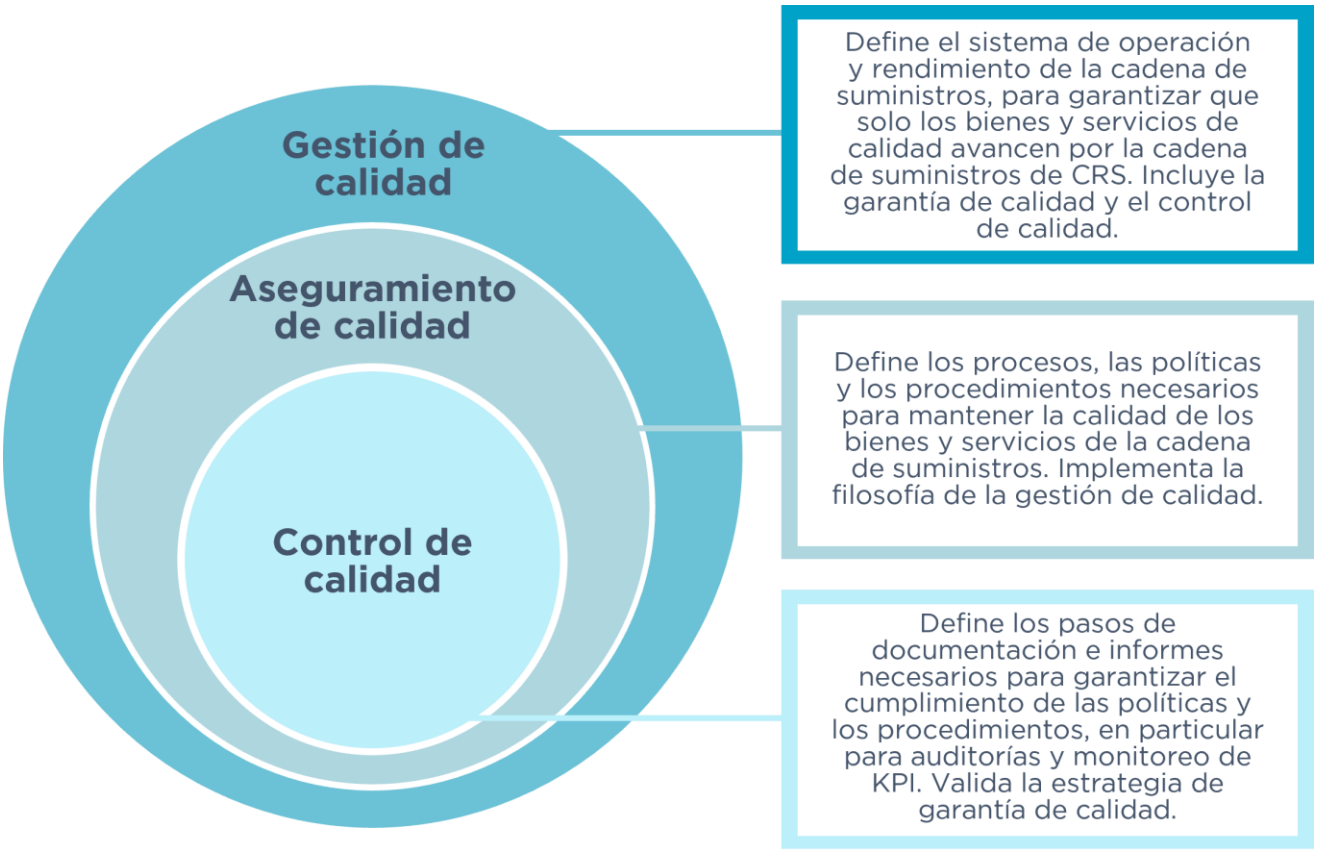
14. GESTIÓN DE CALIDAD

Propósito

Este capítulo permite al personal de la cadena de suministro comprender cómo se relacionan los conceptos y términos de la gestión de calidad con la cadena de suministro global de CRS y gestionar adecuadamente la calidad dentro de su rol y responsabilidades asignadas. Este capítulo define términos importantes relacionados con la gestión de calidad a los que se hace referencia a lo largo de este manual.

14.1 RESUMEN

La gestión de calidad es clave para el funcionamiento y rendimiento de la cadena de suministro de CRS a los efectos de cumplir con la misión de CRS. La gestión de calidad asegura que los bienes y servicios que circulan por la cadena de suministro de CRS cumplan con los requerimientos de CRS, de los donantes así como con los requisitos nacionales y locales. La gestión de calidad incluye aseguramiento de calidad y control de calidad y también se denomina Gestión de Calidad Total. El diagrama abajo define y muestra la relación entre gestión de calidad, aseguramiento de calidad y control de calidad.



Un sistema de gestión de calidad exitoso incluye tres indicadores:

1) Cuando CRS solo adquiere bienes y servicios de calidad suficiente para satisfacer las necesidades del programa.
2) Cuando se detectan bienes o servicios de baja calidad y se retiran de la cadena de suministro antes de que se distribuyan a los participantes de los programas, socios, el personal de CRS u otros usuarios finales.
3) Cuando los participantes de los programas, socios, el personal de CRS u otros usuarios finales están satisfechos con los bienes o servicios que han recibido.

Los mecanismos de retroalimentación y respuesta pueden proporcionar información sobre el nivel de satisfacción de los participantes de los programas con los bienes o servicios que han recibido. Para obtener más información sobre los mecanismos de retroalimentación y respuesta, consulte el capítulo Monitoreo y la Política 6 de MEAL – Responsabilidad ante los Participantes de Programas.

En situaciones de emergencia, la calidad de los productos puede ser diferente, y algunas especificaciones "deseables" pueden quedar relegadas en favor de la puntualidad o la disponibilidad en el mercado local.

14.2 HERRAMIENTAS Y PROCESOS

Este manual proporciona orientación con herramientas y procesos para ayudar a CRS a mantener la calidad de los bienes y servicios. Para identificar y mitigar los riesgos de manera proactiva, el personal de la cadena de suministro debe seguir las reglamentaciones de los donantes y las políticas y procedimientos de CRS que definen los requisitos de aseguramiento de calidad. A los fines de garantizar el cumplimiento de los requisitos de aseguramiento de la calidad, el personal de la cadena de suministro debe diseñar y utilizar herramientas y procesos de control de calidad.

Abajo se indican algunas formas en que CRS puede garantizar la gestión de la calidad.

La tabla abajo ofrece algunos ejemplos de herramientas y procesos de aseguramiento de calidad y control de calidad en distintas áreas funcionales. No se trata de una lista exhaustiva.

Área funcional	Aseguramiento de calidad (requisitos)	Control de calidad (adhesión/cumplimiento)
Compras/ Abastecimiento	• Adquirir únicamente bienes y servicios que cumplan las especificaciones de CRS y –en función del producto o servicio– los requisitos ISO o de certificación • Realizar operaciones comerciales solo con proveedores aprobados o precalificados • **Para los productos básicos médicos y alimentarios de LRP:** Exigir en los contratos la realización de muestreos y pruebas independientes antes del despacho de los bienes	• Incluir especificaciones detalladas y alcances de trabajo con la solicitud • Incluir solicitudes de certificaciones ISO u otras en los documentos de licitación • Adquirir medicamentos de la Lista de Medicamentos Esenciales de la WHO • Adquirir a proveedores que figuren en la lista de Mayoristas Farmacéuticos Precalificados de USAID/OFDA • Llevar a cabo el proceso de diligencia debida de los proveedores • Realizar un monitoreo del rendimiento de los proveedores • Garantizar resultados satisfactorios de muestreos y pruebas independientes antes del despacho de los bienes Consulte Compras para obtener más información.
Transporte nacional	• Utilizar únicamente vehículos adecuados para mantener la seguridad e integridad física de los bienes y del personal	• Usar listas de verificación para la inspección de vehículos de transporte • Realizar una inspección diaria vehicular de los vehículos de CRS • Mantener el cronograma de mantenimiento vehicular de los vehículos de CRS Consulte Transporte nacional para obtener más información.
Transporte internacional	• Contratar prestadores de servicios que cumplan con buenas prácticas de transporte • Contratar prestadores de servicios con experiencia y capacidad para transportar bienes, especialmente los que requieren manipulación especial • Utilizar únicamente buques y otros recursos de transporte adecuados para mantener la seguridad de los bienes • Contar siempre con un agente de CRS en el puerto de destino durante la descarga	• Llevar a cabo el proceso de diligencia debida de los proveedores • Incluir solicitudes de certificaciones ISO u otras en los documentos de licitación • Realizar análisis de ofertas • Separar y eliminar los bienes dañados • Revisar los informes de inspección • Realizar una inspección previa al envío • Inspeccionar la carga en el punto de origen y en el punto de destino Consulte Transporte internacional para obtener más información.

Área funcional	Aseguramiento de calidad (requisitos)	Control de calidad (adhesión/cumplimiento)
Gestión de inventario	• Inspeccionar los bienes en el momento de su recepción antes de que se guarden en el inventario • Utilizar únicamente almacenes que sean adecuados para mantener la seguridad de los bienes • Observar las prácticas de almacenamiento y manipulación para mantener la calidad de los productos y minimizar las pérdidas • Separar los bienes dañados, vencidos, defectuosos o sospechosos por cualquier otro motivo para su investigación y eliminación si se determina que no son aptos	• Tomar muestras y realizar pruebas de los bienes • Mantener planillas de registro de control de temperatura y humedad • Realizar conteos de inventario • Seguir el programa diario de inspección y limpieza del almacén • Mantener la documentación del almacén (por ejemplo, tarjetas de contenedores) • Mantener la seguridad del almacén (por ejemplo, guardias, cerraduras, registro de visitantes) Consulte Gestión de almacén e inventario o el Anexo Médico para obtener más información

CONSIDERACIONES ESPECIALES PARA ALIMENTOS Y MEDICAMENTOS

Abajo se analizan las amenazas y consideraciones comunes que son específicas de los alimentos y los medicamentos. Cada acción en estos procesos debe cumplir con las leyes locales, las reglamentaciones de los donantes y las políticas y procedimientos de CRS.

En el caso de los alimentos, los procedimientos de control de calidad abarcan desde simples pruebas fitosanitarias en un laboratorio local hasta la identificación de infestaciones, pasando por la mitigación de la infestación, incluyendo la fumigación.

En el caso de los medicamentos, los procedimientos de control de calidad van desde el muestreo aleatorio regular y las pruebas en laboratorios locales pasando por la realización de pruebas químicas sencillas que identifican la composición y cantidad de principios activos de los medicamentos y la presencia y cantidad de sustancias extrañas, hasta monografías farmacopeicas más complicadas.

En el almacén, los procedimientos de control de calidad se realizan tanto antes de que lleguen los bienes como después de recibirlos, inspeccionarlos y guardarlos. Las actividades periódicas de inspección de inventario y almacenes suelen detectar posibles problemas, tales como la infestación o el vencimiento de los bienes, que deben abordarse con rapidez.

En el caso de las infestaciones en el inventario del almacén, una vez identificadas las pruebas de infestación, se programa la fumigación de contenedores específicos o de todo el almacén. Una vez finalizada la fumigación, se examinan de nuevo los contenedores y se retiran los artículos sospechosos, se ponen en cuarentena y se reacondicionan. Siempre se priorizan los bienes reacondicionados para despacho y distribución. Antes de que los productos en cuarentena puedan ser declarados y documentados como pérdida y eliminados, o antes de que sean declarados aptos y puedan ser transferidos de nuevo al inventario, deben ser analizados en un laboratorio y confirmarse oficialmente que son aptos o no aptos. En ese

momento, CRS puede disponer la eliminación de los bienes no aptos, retirarlos del inventario y darlos de baja financieramente, o transferirlos de nuevo al inventario y ponerlos a disposición para su uso.

Para los bienes consumibles en el inventario del almacén, el Gerente de Almacén es responsable de monitorear las fechas de vencimiento y las fechas de consumo preferente (BUBD). Las distinciones entre estas fechas se indican abajo.

Fecha de consumo preferente (BUBD)	Fecha de vencimiento
• Normalmente utilizada para **alimentos** • Indica cuánto tiempo el producto conservará su mejor sabor y calidad • No es una fecha de seguridad y solo pretende ser una directriz de aseguramiento de calidad/control de calidad	• Normalmente utilizada para **medicamentos** • Indica cuánto tiempo el medicamento conservará su eficacia y seguridad • Es una fecha de seguridad después de la cual el medicamento ya no puede utilizarse

A medida que se acercan las fechas de vencimiento y de consumo preferente, el despacho y la distribución se hacen más urgentes. Los bienes consumibles se deterioran a diferentes ritmos y por distintas razones: simple paso del tiempo, descomposición microbiológica, degradación química y física, pérdida de potencia, textura, cambios de color, etc. Los tipos y las tasas de deterioro se ven afectados por muchos factores, tanto intrínsecos (del producto o dentro de él) como extrínsecos (ambientales o fuera del producto). El monitoreo y el control de la elaboración, el envasado, la manipulación y el almacenamiento del producto ralentizan, pero no evitan, el deterioro de los alimentos y medicamentos.

Una vez pasada la fecha de consumo preferente (BUBD), debe tomarse una muestra del producto alimentario y someterlo a pruebas de laboratorio para garantizar su seguridad y calidad continua.

Una vez transcurrido el período de vencimiento, el medicamento debe ser puesto en cuarentena y eliminado en estricta conformidad con las reglamentaciones locales y nacionales que rigen el uso de medicamentos, así como con otras leyes, reglamentaciones de los donantes y políticas y procedimientos de CRS. Cada programa de país debe conocer y cumplir estos requisitos.

Para los suministros médicos en el inventario del almacén, el Gerente de la Cadena de Suministro, en colaboración con el personal del programa de salud, determina las fechas límite después de las cuales los suministros médicos no pueden ser despachados a los puntos de prestación de servicios para su distribución. Las fechas límite para los medicamentos suelen ser de 60-90 días antes de su fecha de vencimiento. Una vez que los bienes alcanzan sus fechas límite, pueden ser redirigidos a un uso alternativo, como donación a un centro médico local; préstamo o donación a otra agencia humanitaria; o intercambio por bienes alternativos con otra agencia humanitaria.

14.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES

Los equipos de la cadena de suministro son responsables colectivamente de garantizar que todos los bienes y servicios adquiridos para uso interno o distribución por CRS sean de la calidad requerida para su uso o finalidad previstos y que todos tomen todas las medidas necesarias para mantener la calidad y minimizar las pérdidas y el desperdicio.

Función/Actividad	Gerente de la Cadena de Suministro	Jefe de Operaciones	Gerente de Almacén	Gerente de Compras
Supervisa todos los requisitos de gestión de calidad, incluyendo mantenerse actualizado sobre la normativa local, nacional y de los donantes, así como de las políticas y procedimientos de CRS	R	R		C
Monitorea las fechas de vencimiento y de consumo preferente (BUBD) de los bienes consumibles en el inventario del almacén			R	
Determina las fechas límite apropiadas para los suministros médicos después de las cuales no pueden enviarse a los puntos de prestación de servicios para su distribución, en colaboración con el personal de los programas de salud	R			

R=Responsable; **A**=Aprobador; **C**=Consultado; **I**=Informado

Las prácticas y requisitos de gestión de calidad pueden variar según el sector. En general, el sector de la salud exige requisitos de aseguramiento de calidad muy estrictos (por ejemplo, muestreo aleatorio continuo y pruebas de los medicamentos). Para obtener más información, consulte el Anexo Médico.

Foto de Jomari Guillermo

Capítulo 15: Monitoreo

15. MONITOREO

Propósito

Este capítulo permite al personal de la cadena de suministro comprender y utilizar los indicadores de la cadena de suministro, de modo que los bienes y servicios lleguen a los participantes y al personal de los programas en el momento y lugar adecuados, al costo y en la cantidad y calidad adecuados. Este capítulo también permite al personal monitorear los datos críticos para la detección temprana y la rápida mitigación de los contratiempos de la cadena de suministro y para la toma de decisiones oportuna y la mejora continua de la cadena de suministro en general.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CRS

- Políticas y Procedimientos de Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje (MEAL) de CRS (POL-OOD-PRG-008)

LINEAMIENTOS DE CRS

- Estándar Compass 11 (todas las acciones clave)
- Estándar Compass 12 Acción Clave 2
- Valores y Principios de Uso Responsable de Datos
- Guía SMILER+ para el Desarrollo de Sistemas de MEAL

POLÍTICAS Y REGLAMENTACIONES PARA DONANTES

- Compendio Internacional de Leyes de Privacidad de Datos de 2015
- Fondo Mundial – Reglamento de Subvenciones
- Política de Evaluación de la USAID

LINEAMIENTOS PARA DONANTES O DE OTRO TIPO

- Guía Técnica de BHA para el Monitoreo, la Evaluación y la Elaboración de Informes de Actividades de Emergencia (2022)
- Material Didáctico de la Certificación en la Cadena de Suministro Humanitaria: Unidad 4 – Implementación y Coordinación
- Clúster de Logística – Guía Operativa Logística (LOG)
- Fondo Mundial – Guía de Indicadores de Monitoreo y Evaluación
- USAID|DELIVER – Manual de Logística: Guía Práctica para la Gestión de Cadenas de Suministro de Productos Médicos

- USAID – Medición del Rendimiento de la Cadena de Suministro: Guía de Indicadores Clave de Rendimiento para Gerentes de Salud Pública
- USAID – ADS 201 Desagregación de los Indicadores de Monitoreo

15.1 RESUMEN

El monitoreo de la cadena de suministro utiliza conjuntos de datos, indicadores y procesos para reunir información crítica que sirva de base para la toma de decisiones oportunas y la mejora continua de la cadena de suministro de bienes y servicios.

El monitoreo de la cadena de suministro es fundamental para garantizar que los bienes y servicios lleguen en el momento adecuado, al costo adecuado, con la calidad adecuada, en la cantidad adecuada y en el lugar adecuado.

El personal de la cadena de suministro generalmente participa en dos tipos de monitoreo de la cadena de suministro: el monitoreo de los KPI a nivel de proyecto y el monitoreo de los KPI de rendimiento de la cadena de suministro. Algunos indicadores se aplican a ambos tipos de monitoreo de la cadena de suministro.

15.2 ROLES Y RESPONSABILIDADES

MEAL A NIVEL DE PROYECTO

La figura abajo detalla el personal de CRS que participa en el proceso de diseño, implementación y uso de los sistemas de MEAL para los proyectos.

Función/Actividad	Gerente de la Cadena de Suministro	Responsable de LMIS	Personal de MEAL*	Gerente de MEAL	Equipo de propuestas	Jefe de Programación	Gerente de Programación/ Jefe de Grupo	Representante de País
Selecciona los indicadores relacionados con la cadena de suministro que se incluirán en el ProFrame del proyecto	C		I	C	R	A		
Crea un sistema de MEAL que incluye diseño de herramientas de recopilación de datos, mapeo de datos, planes de aprendizaje, etc.	C	C	I	R		A	C	
Recoge datos según los requisitos del sistema de MEAL y el mapa de flujo de datos	I	I	R	A		I	I	

Función/Actividad	Gerente de la Cadena de Suministro	Responsable de LMIS	Personal de MEAL*	Gerente de MEAL	Equipo de propuestas	Jefe de Programación	Gerente de Programación/ Jefe de Grupo	Representante de País
Analiza los indicadores en relación con los objetivos del proyecto y elabora informes	A	R	C	C		I	I	I
Determina las acciones prioritarias en función de los resultados de los indicadores	R					A	R	I

R=Responsable; **A**=Aprobador; **C**=Consultado; **I**=Informado

* El personal de MEAL también incluye a miembros del equipo de distribución que recogen datos en un punto de entrega de servicios.

MONITOREO DEL RENDIMIENTO DE LA CADENA DE SUMINISTRO

La tabla abajo detalla el personal de CRS que participa en los procesos de monitoreo del rendimiento de la cadena de suministro.

Función/Actividad	Gerente de la Cadena de Suministro	Responsable de LMIS	Gerente de Compras	Gerente de Logística	Gerente de Almacén	Jefe de Operaciones	Gerente de Programa/ Jefe de Grupo	Representante de País
Monitorea el uso del sistema Insight	A	R	I	I	I	I		
Revisa el tablero y los informes de Power BI	R	R						
Prepara informes	A	R	C	C	C	I		
Comparte los informes con el equipo y otros departamentos	R	I	C	C	C	I	I	I

Determina las acciones prioritarias en función de los resultados de los indicadores	R	C	C	C	C	A	C	I

R=Responsable; A=Aprobador; C=Consultado; I=Informado

15.3 HERRAMIENTAS

COMPENDIO DE INDICADORES DE MEAL4SCM

Los indicadores de MEAL4SCM son herramientas útiles para medir el rendimiento de la cadena de suministro y generar datos de la cadena de suministro para los requisitos de presentación de informes de CRS. Como herramienta, MEAL4SCM refuerza los enfoques estratégicos y las competencias básicas de la cadena de suministro según la Estrategia Visión 2030 de CRS.

Enfoques estratégicos de MEAL4SCM para la Visión 2030

Catalizar los resultados humanitarios y de desarrollo a escala. El monitoreo de datos de alta calidad impulsa una toma de decisiones más oportuna y procesos de GSCM más eficientes a medida que se implementan plataformas de cambio estratégico.

1 Catalyze
Humanitarian and Development Outcomes at Scale

Ampliar y diversificar la movilización de recursos. Tomar decisiones con datos oportunos y de alta calidad mejora la calidad del programa, fortalece la rendición de cuentas del programa, destaca la visibilidad de CRS en el sector y aumenta las oportunidades de desarrollo de negocios.

2 Expand and Diversify
Resource Mobilization

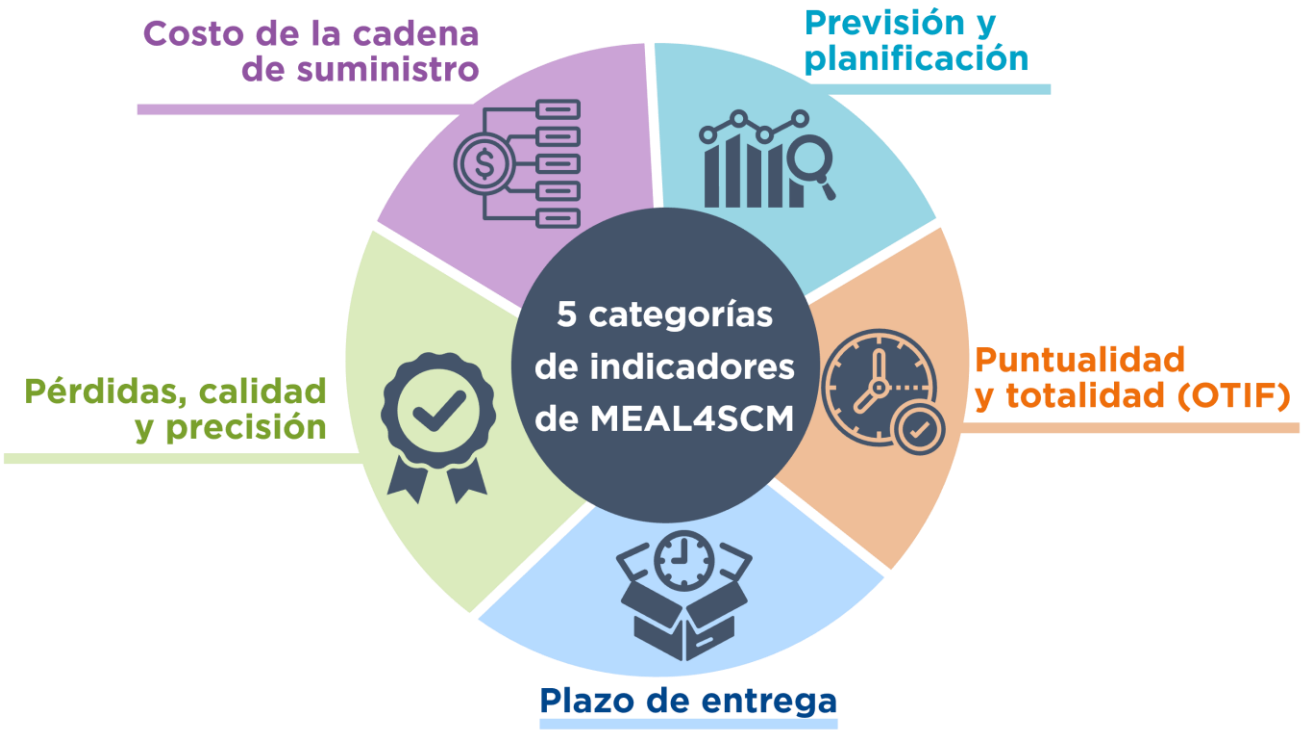
Competencias básicas de MEAL4SCM para la Visión 2030

Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje. El uso de un enfoque de MEAL sólido mejora el rendimiento del programa, el aseguramiento de la calidad y la rendición de cuentas.

Tecnologías digitales. El uso de un conjunto sólido de datos e indicadores mejora la calidad y la eficiencia de la gestión de datos.

Excelencia operativa. El uso de un conjunto sólido de procesos y recursos para las actividades de GSCM mejora los resultados del programa y apoya la gestión.

El compendio de indicadores de MEAL4SCM consta de cinco categorías de indicadores: Previsión y planificación; Puntualidad y totalidad; Plazo de entrega; Pérdida, calidad y precisión; y Costo de la cadena de suministro.



Estos indicadores ayudan a los equipos a evaluar y optimizar de forma continua la cadena de suministro. Para obtener más información sobre cada uno de estos indicadores, consulte la sección Planillas de referencia de indicadores de rendimiento (PIRS) de este capítulo.

Los indicadores de **puntualidad y totalidad (OTIF)** miden si los artículos pedidos se han entregado a tiempo, con las especificaciones correctas y en la cantidad adecuada, sin pérdidas, daños ni defectos.

El **plazo de entrega** es el tiempo necesario para iniciar y completar un proceso. Desde el punto de vista de la logística, el plazo de entrega comienza cuando se reconoce la necesidad de un artículo y termina cuando el participante en el programa, el socio o la oficina de CRS lo recibe.

Indicadores de datos

Abajo se encuentra una lista de los indicadores de datos disponibles actualmente en el compendio de indicadores de la cadena de suministro. Los indicadores marcados con un símbolo no requieren recopilación de datos porque la información para estos indicadores procede directamente de las operaciones introducidas en Insight.

Indicador	Categoría	Actividad de la cadena de suministro
Cantidad de bienes distribuidos	Previsión y planificación	Distribución
Precisión promedio de distribución – bienes	Previsión y planificación	Distribución
Precisión promedio de distribución – receptores	Previsión y planificación	Distribución
Porcentaje de compras estratégicas	Previsión y planificación	Compras
Índice de rotación de inventario	Previsión y planificación	Inventario
Rendimiento de entrega de proveedores	Puntualidad y totalidad	Recepción
Rendimiento de entrega de CRS	Puntualidad y totalidad	Despacho y transporte
Plazo de entrega promedio	Plazo de entrega	Compras
Duración promedio del ciclo de compra	Plazo de entrega	Compras
Plazo de entrega promedio de proveedores	Plazo de entrega	Compras
Plazo de entrega promedio de CRS	Plazo de entrega	Despacho y transporte
Frecuencia de eventos de pérdida	Pérdida, calidad y precisión	Todos
Cantidad promedio de unidades perdidas	Pérdida, calidad y precisión	Todos
Valor promedio de unidades perdidas	Pérdida, calidad y precisión	Todos
Precisión de conteo cíclico	Pérdida, calidad y precisión	Inventario
Precisión de PIC	Pérdida, calidad y precisión	Inventario
Porcentaje de PO con precio unitario superior al promedio	Costo de la cadena de suministro	Compras

Los indicadores de MEAL4SCM no son una lista completa de los indicadores que un programa de país puede querer utilizar. Si necesita ayuda para determinar qué otros indicadores implementar, comuníquese con el Asesor Técnico Regional de la Cadena de Suministro. Antes de añadir otros indicadores, considere el mejor equilibrio entre los beneficios de disponer de buena información para la toma de decisiones y el tiempo y la mano de obra necesarios para recopilar y analizar los datos.

Los indicadores de MEAL4SCM miden los productos de los proyectos, no sus resultados o impactos. La figura abajo resume las diferencias entre los indicadores de productos, resultados e impactos.

	Producto	Resultado	Impacto
Medidas	Resultados inmediatos	Resultados intermedios	Eficacia del proyecto
Seguimiento	Entrega de bienes y servicios prevista o real	Resultados o efectos causados por el proyecto o programa	Cambios positivos o negativos producidos por una intervención
Ejemplo	% de mosquiteros entregados a tiempo y en su totalidad	% de hogares que utilizan mosquiteros correctamente	% de reducción de prevalencia de malaria en la comunidad destinataria

Diferentes equipos y departamentos comparten los mismos indicadores de MEAL4SCM. Al comienzo de un proyecto, los equipos de programación y de la cadena de suministro deben seleccionar indicadores compartidos que sean medibles y proporcionen la información más útil (por ejemplo, indicadores de distribución) para monitorear las actividades operativas/de la cadena de suministro. Estos indicadores deben incorporarse al ProFrame y al Plan de MEAL del proyecto.

Para obtener más información, consulte Desarrollo del sistema de MEAL y la Guía SMILER+.

Recopilación de datos

Los indicadores de MEAL4SCM utilizan los datos ya disponibles en Insight. Después de que el personal introduce los datos en Insight, los datos pasan del sistema a un informe estándar de Power BI al que podrán acceder el personal de la cadena de suministro y la dirección del programa de país. El personal podrá utilizar el informe para analizar los indicadores según su contexto y sus necesidades de datos.

En el caso de los programas de país, el personal **no** necesita recopilar datos para estos indicadores ni crear informes y tableros. Los Responsables de LMIS y los Gerentes de la Cadena de Suministro tienen acceso a un archivo de Power BI en el que puede filtrarse y visualizarse la información según sea necesario.

Los indicadores cuyo seguimiento no figure en el compendio requerirán un plan de recopilación, introducción, validación y análisis de datos. Para los indicadores de distribución, los equipos de la cadena de suministro, MEAL y programación deben trabajar juntos para desarrollar plantillas e informes compartidos de recopilación de datos. Para obtener más información, consulte la Guía SMILER+.

Cuando el personal necesite recolectar datos haciendo contacto directo en persona con los participantes del programa, siga los protocolos desarrollados por el Departamento de Respuesta Humanitaria (HRD) de CRS y GSCM en Medidas de Responsabilidad de CRS para Distribuciones/CVA durante COVID-19.

Para obtener orientación sobre MEAL durante COVID-19, consulte Recursos de MEAL durante COVID y la Biblioteca de Recursos de MEAL COVID.

Principios de seguridad de datos y uso responsable de datos

CRS ha desarrollado una guía llamada Valores y Principios de Uso Responsable de Datos para asegurar y proteger cualquier dato recolectado por el personal de CRS y para proteger los derechos de los participantes de los programas, empleados, socios y otros individuos a la privacidad y el uso autorizado de sus datos.

Para mitigar los riesgos de privacidad y protección de datos, el personal debe poner en práctica los principios que se indican abajo cuando recopile y comparta datos de GSCM. Para obtener más información sobre estos principios, consulte la Política 9 de MEAL.

- **Minimización de datos.** Al iniciar actividades de investigación y evaluación, solo deben recopilarse los datos estrictamente necesarios para fines de programación o análisis. Cualquier recopilación de datos adicional podría suponer un riesgo para la privacidad o una carga de trabajo de programación adicional innecesaria.
- **Consentimiento/Asentimiento.** Al recopilar datos para actividades de investigación o evaluación, obtenga siempre el consentimiento o asentimiento de quienes responden, por razones éticas y de protección de la privacidad.
- **Anonimización.** Al compartir datos con personas o entidades (internas o externas), enmascare siempre la información personal identificable (PII) en el conjunto de datos de Excel, Access, base de datos SQL, etc. para anonimizar a las personas. Para obtener más información, consulte las Directrices para la Anonimización de Datos.

Todos los datos que contengan información personal identificable (PII) sobre los participantes de los programas (como direcciones o antecedentes médicos) se consideran confidenciales y requieren mayor precaución y protección en su tratamiento. Para obtener más información sobre prácticas de seguridad de datos, consulte la Guía de Clasificación de Datos, las Directrices de Privacidad y Protección de datos de ICT4D y el Compendio Internacional de Leyes de Privacidad de Datos.

Análisis de datos

Los indicadores de MEAL4SCM proporcionan información valiosa para la programación, como mostrar el progreso del programa hacia el cumplimiento de metas y objetivos e identificar problemas o áreas para mejorar el desempeño. La figura abajo explica cómo los indicadores de MEAL4SCM son útiles para los diferentes equipos de CRS.

Nivel	Áreas funcionales				
	Manual de Gestión	Programación	Finanzas	Auditoría	Dirección
Proyectos	Evalúa las actividades planificadas en comparación con las reales Garantiza la exactitud de los planes de la cadena de suministro Aumenta la eficacia de la cadena de suministro Hace un seguimiento de potenciales riesgos, problemas o contratiempos	Obtiene información para la presentación de informes a los donantes Hace un seguimiento de potenciales riesgos o problemas Analiza el progreso en relación con el Plan de Implementación Detallado (DIP) y otros planes del proyecto Garantiza que los planes de programación se basen en los plazos de entrega actuales	Monitorea la responsabilidad financiera	Analiza la información sobre distribución (monitoreo de verificación de distribución o DVM) Determina las áreas de riesgo o las oportunidades de mejora del rendimiento a nivel de proyecto	Identifica y realiza un seguimiento de los riesgos a nivel de proyecto Monitorea las pérdidas a nivel de proyecto Evalúa los supuestos a nivel de proyecto
Programas de país	Identifica riesgos u oportunidades de mejora de la eficiencia y el rendimiento Garantiza que las cadenas de suministro estén diseñadas de forma óptima para satisfacer las necesidades de programación y de CRS Identifica oportunidades para proporcionar apoyo al fortalecimiento de capacidades del personal y de los socios	Utiliza tableros de indicadores para todos los proyectos para evaluar los niveles de producción	Monitorea la responsabilidad financiera Determina áreas en las que se puede aumentar la rentabilidad	Proporciona información importante para centrar las auditorías en funciones o áreas concretas Identifica riesgos u oportunidades de mejora a nivel del programa de país	Identifica riesgos a nivel del programa de país Monitorea pérdidas a nivel del programa de país Utiliza la información disponible para mejorar la toma de decisiones (planificación de presupuesto y de recursos)

Nivel	Áreas funcionales				
	Manual de Gestión	Programación	Finanzas	Auditoría	Dirección
Oficinas regionales	Analiza las tendencias regionales de la cadena de suministro Identifica oportunidades para capacitar o proporcionar apoyo de TDY y de refuerzo de capacidades a los programas de país Utiliza los datos disponibles sobre la cadena de suministro para la elaboración de propuestas	Utiliza tableros de indicadores para analizar las carteras de proyectos regionales y evaluar los avances hacia los objetivos regionales y mundiales	Monitorea la responsabilidad financiera Determina áreas en las que se puede aumentar la rentabilidad	Observa los riesgos y las tendencias regionales	Utiliza indicadores a nivel de resultados para evaluar las tendencias regionales Identifica oportunidades para mejorar el rendimiento y reforzar las capacidades
Global	Analiza las tendencias globales de la cadena de suministro Compara los resultados de los indicadores con los de otras organizaciones Identifica oportunidades de orientación, capacitación y comunicación a nivel global	N/A	Monitorea la responsabilidad financiera	Observa los riesgos y las tendencias globales	Utiliza indicadores a nivel de resultados para evaluar las tendencias de la cadena de suministro a nivel mundial Obtiene información de apoyo para los indicadores a nivel de la Agencia y supervisa el progreso de la estrategia a nivel de la Agencia

Desglose de datos

El desglose de datos permite a los analistas observar mejor las tendencias, hacer comparaciones entre subgrupos y asegurar que CRS rinda cuentas a todos los donantes y participantes de los programas.

Los datos de los indicadores en el Compendio de Indicadores de MEAL4SCM pueden tener más de un desglose asociado. Los datos de muchos de los indicadores pueden utilizarse para múltiples fines analíticos y de presentación de informes, siempre y cuando toda la información pertinente para desglosar el indicador se recopile junto con los datos recopilados para el propio indicador.

¿Qué es el desglose?

El proceso de **separar los datos de los indicadores en subgrupos** para satisfacer mejor las necesidades analíticas (consulte la guía de la USAID Desagregación de Indicadores de Monitoreo).

En el caso de los indicadores incluidos actualmente en el compendio, los datos que deben desglosarse procederán directamente de las operaciones de Insight y podrán analizarse y filtrarse utilizando los informes y tableros de Power BI proporcionados a la cadena de suministro.

Apoyo para indicadores

Necesidad de apoyo	Mecanismo de apoyo
Para hacer preguntas sobre indicadores o informes o tableros de Power BI	Envíe sus preguntas a gscmkml@crs.org
Para solicitar acceso a Insight o a informes de Insight	Complete el Formulario de Acceso al Sistema Insight
Para solicitar acceso a Power BI	Envíe una solicitud a servicedesk@crs.org

GKIM ha creado una Guía del Usuario para solicitar acceso a Insight. Puede acceder a ella aquí.

Planillas de referencia de indicadores de rendimiento (PIRS)

La Planilla de Referencia de Indicadores de Rendimiento (PIRS) es una herramienta utilizada para definir un indicador y proporcionar más información sobre el propósito del indicador, la forma de recopilación del indicador y las maneras en que el indicador puede ser analizado. Cada indicador del Compendio de Indicadores de MEAL4SCM va acompañado de una Planilla de Referencia de Indicadores de Rendimiento (PIRS) que contiene la información que se muestra en la figura abajo.

Los equipos pueden adaptar las Planillas de Referencia de Indicadores de Rendimiento (PIRS) para los indicadores de MEAL4SCM para satisfacer las necesidades locales y ajustarse al contexto local. Para otros indicadores que no forman parte del compendio, los equipos deben desarrollar y mantener una Planilla de Referencia de Indicadores de Rendimiento para cada indicador, a modo de referencia. La Planilla de Referencia de Indicadores de Rendimiento (PIRS) garantiza que las partes interesadas compartan una interpretación común de cada indicador.

Indicadores de previsión y planificación

Cantidad de bienes distribuidos

Categoría

Previsión y planificación

Definición

Este indicador mide la cantidad de D-goods por tipo de artículo entregado a los participantes del programa.

Los **D-goods** son los artículos de inventario que CRS o sus socios entregan a los participantes del programa a través de la distribución a nivel de proyecto.

Fórmula

Cantidad acumulada de bienes por tipo de artículo distribuido a los participantes del programa

Propósito

Este indicador se utiliza para monitorear otros indicadores y proporcionar informes a los donantes. Para analizar posibles mejoras, este indicador siempre debe elegirse con otros indicadores del compendio de indicadores, como **Precisión promedio de distribución – bienes**.

Desgloses

- SDP
- Grupo de participantes del programa
- Socio
- Plazo

Fuentes de datos

Formulario de Operaciones Varias (Insight)

Campos:

- Fecha (**desglose**: período de tiempo)
- Artículo (**dato**: bienes por tipo de artículo)
- Localizador (**desglose**: socio, SDP)
- Cantidad de la operación (**dato**: cantidad de bienes distribuidos)

Información adicional:

  - Grupo de participantes del programa (**desglose**: grupo de participantes del programa)

Informes relevantes:

- Informe de análisis de distribución (Insight)
- Informe de Estado de Artículos (Insight, también conocido como Informe de Estado de Productos Básicos)
- Informe de Estado de Receptores (Insight)

Metodología de recopilación de datos

El equipo de distribución introduce la cantidad de bienes distribuidos en el Informe de Resumen de Distribución. Esta información se remite al Responsable de LMIS o al Gerente de Almacén, que introduce los datos en el Formulario de Operaciones Varias (Emisión de Alias de Cuenta) en Insight. Los datos introducidos en Insight completan el Informe de Análisis de Distribución y el Informe de Estado de Artículos.

Frecuencia de recopilación de datos sugerida

Por distribución

Precisión promedio de distribución – bienes

Categoría

Previsión y planificación

Definición

Este indicador mide la precisión de la distribución entre la cantidad planificada y la cantidad real distribuida a los participantes del programa.

Los **D-goods** son los artículos de inventario que CRS o sus socios entregan a los participantes del programa a través de la distribución a nivel de proyecto.

Fórmula

La fórmula A mide la precisión de la distribución para un evento de distribución.

Fórmula A:

$$\frac{\text{cantidad real}^{\dagger}\text{ distribuida en evento de distribución X}}{\text{cantidad planificada}^{\dagger}\text{ a ser distribuida en evento de distribución X}}$$

La fórmula B promedia la precisión de la distribución para todos los eventos de distribución para medir el rendimiento en todas las distribuciones.

Fórmula B:

$$\frac{\text{suma de la fórmula A para todos los eventos de distribución}}{\text{número total de eventos de distribución}}$$

[†]La cantidad debe calcularse con la "unidad" genérica para poder comparar entre diferentes UOM (por ejemplo, 500 kg se calcularán como 500 unidades; 10 l como 10 unidades).

Propósito

Este indicador es útil para una planificación precisa y una buena gestión de los recursos. Este indicador informa al personal si los proyectos están adquiriendo y distribuyendo cantidades adecuadas de cada artículo, reduciendo así la probabilidad de desperdicio y escasez y aumentando al mismo tiempo la probabilidad de satisfacer las necesidades de los participantes del programa. Lo ideal es que este indicador sea igual o se aproxime lo más posible a 100 %.

Si existen discrepancias especialmente importantes entre las cantidades planificadas y las cantidades reales distribuidas, CRS puede ajustar los supuestos del plan de distribución, aumentar o disminuir el número de SDP o de eventos de distribución, ajustar los índices de reaprovisionamiento o enviar más o menos artículos al SDP.

Desgloses

- SDP
- Socio
- Grupo de participantes del programa
- Artículo
- Plazo

Fuentes de datos

Formulario de Operaciones Varias (Insight)

Campos:

- Fecha (**dato**: número total de eventos de distribución [dependiente de los campos de localizador y origen]; **desglose**: período de tiempo)

- Origen (**dato**: número total de eventos de distribución [dependiente de los campos de fecha y localizador])
- Artículo (**desglose**: artículo)
- Cantidad de la operación (**dato**: cantidad real)
- Localizador (**dato**: número total de eventos de distribución [dependiente de los campos de fecha y origen]; **desglose**: SDP; socio)

Información adicional:

- Cantidad estimada (**dato**: cantidad planificada)
- Cantidad real (**dato**: cantidad real)
- Grupo de participantes del programa (**desglose**: grupo de participantes del programa)

Informes relevantes:

- Informe de análisis de distribución (Insight)
- Informe de Estado de Artículos (Insight, también conocido como Informe de Estado de Productos Básicos)
- Informe de Estado de Receptores (Insight)

Metodología de recopilación de datos

Los datos deben recogerse e introducirse inmediatamente después de cada evento de distribución.

El equipo de distribución introduce la cantidad distribuida en los Informes de Resumen de Distribución o en CommCare. Esta información se remite al Responsable de LMIS o al Gerente de Almacén, que introduce los datos en el Formulario de Operaciones Varias (Emisión de Alias de Cuenta) en Insight. El Responsable de LMIS también recibe los planes de distribución para comparar la cantidad planificada con la cantidad real distribuida. Los datos introducidos en Insight completan el Informe de Análisis de Distribución.

Frecuencia de recopilación de datos sugerida

Por distribución

Precisión promedio de distribución – receptores

Categoría

Previsión y planificación

Definición

Este indicador mide la precisión de la distribución entre el número previsto de receptores y el número real de receptores atendidos en los eventos de distribución.

Se entiende por **receptores** las personas que reciben D-goods en el SDP en nombre de su hogar. Tenga en cuenta que este indicador se mide a nivel de receptor, no a nivel de participante del programa. Dependiendo del diseño del proyecto, los bienes distribuidos que reciben los receptores pueden ir a personas específicas dentro del hogar (por ejemplo, niños menores de cinco años, mujeres embarazadas y en período de lactancia, etc.) o a todos los miembros del hogar.

Fórmula

La fórmula A abajo mide la precisión de la distribución para un evento de distribución.

Fórmula A:

$$\frac{\text{receptores reales atendidos en evento de distribución X}}{\text{receptores previstos en evento de distribución X}}$$

La fórmula B promedia la precisión de la distribución para todos los eventos de distribución para medir el rendimiento en todas las distribuciones.

Fórmula B:

$$\frac{\text{suma de la fórmula A para todos los eventos de distribución}}{\text{número total de eventos de distribución}}$$

Propósito

Este indicador es útil para la planificación precisa, la buena administración de los recursos y la previsión para asegurar que CRS o los socios están satisfaciendo las necesidades de los participantes del programa. Lo ideal es que este indicador sea igual o se aproxime lo más posible a 100 %.

Si existen discrepancias especialmente importantes entre los receptores previstos y los receptores reales, CRS puede ajustar los supuestos del plan de distribución, el Plan de Implementación Detallado (DIP), aumentar o disminuir el número de SDP o de eventos de distribución, ajustar los índices de reaprovisionamiento o enviar más o menos artículos al SDP.

Desgloses

- SDP
- Socio
- Grupo de participantes del programa
- Plazo

Fuentes de datos

Formulario de Operaciones Varias (Insight)

Campos:

- Fecha (**dato**: número total de eventos de distribución [dependiente de los campos de localizador y origen]; **desglose**: período de tiempo)
- Origen (**dato**: número total de eventos de distribución [dependiente de los campos de fecha y localizador])
- Localizador (**dato**: número total de eventos de distribución [dependiente de los campos de fecha y origen]; **desglose**: SDP; socio)

Información adicional:

- Estimación de participantes del programa (**dato**: receptores previstos)
- Número de participantes del programa presentes en el SDP (**dato**: receptores reales)
- Grupo de participantes del programa (**desglose**: grupo de participantes del programa)

Informes relevantes:

- Informe de análisis de distribución (Insight)
- Informe de Estado de Artículos (Insight, también conocido como Informe de Estado de Productos Básicos)
- Informe de Estado de Receptores (Insight)

Metodología de recopilación de datos

Los datos deben recogerse e introducirse inmediatamente después de cada evento de distribución.

El equipo de distribución introduce la cantidad distribuida en los Informes de Resumen de Distribución o en CommCare. Esta información se remite al Responsable de LMIS o al Gerente de Almacén, que introduce los datos en el Formulario de Operaciones Varias (Emisión de Alias de Cuenta) en Insight. El Responsable de LMIS también recibe los planes de distribución para comparar la cantidad planificada con la cantidad real distribuida. Los datos introducidos en Insight completan los informes de distribución.

Frecuencia de recopilación de datos sugerida

Por distribución

Porcentaje de compras estratégicas

Categoría

Previsión y planificación

Definición

Este indicador mide el porcentaje de PO relacionadas con un Acuerdo de Compra Global (BPA) o un Contrato de Compra (CPA).

Por **PO** se entiende el documento creado por CRS y presentado a un proveedor para una compra única de artículos o servicios. Se crea una PO cuando se conocen los detalles de los bienes o servicios, junto con los costos estimados, las cantidades, los plazos de entrega y los detalles de POET.

Un **Contrato de Compra (CPA)** es un acuerdo entre CRS y un proveedor para la adquisición de servicios. Este acuerdo incluye los términos y condiciones, el importe comprometido y la fecha de vencimiento efectiva.

Un **Acuerdo de Compra Global (BPA)** es un acuerdo entre CRS y un proveedor para la adquisición de bienes. Este acuerdo puede utilizarse para fijar precios negociados de artículos específicos durante un período de tiempo acordado antes de que se realicen las compras.

Fórmula

$$\frac{\text{número de PO vinculadas a un Acuerdo de Compra Global (BPA) o a un Contrato de Compra (CPA)}}{\text{número total de PO}}$$

Propósito

Este indicador monitorea la eficiencia y rentabilidad de las operaciones de compra midiendo el porcentaje de acuerdos de compra como parte del volumen global de PO. Los acuerdos de compra ayudan a CRS a ahorrar tiempo y recursos reduciendo los plazos de entrega y los costos administrativos. Cuando hay un bajo porcentaje de PO vinculadas a un acuerdo de compra, el equipo de compras tiene la oportunidad de negociar acuerdos a más largo plazo con los proveedores. Los acuerdos de compra también ayudan a los proveedores a anticiparse a la demanda, lo que mejora la planificación, la disponibilidad de suministros y los precios.

Este indicador puede analizarse junto con la **duración del ciclo de compra** y el **plazo de entrega promedio de proveedores** para determinar si existe alguna correlación entre el plazo total de entrega de los procesos de compra y el uso de acuerdos de compra.

Desgloses

- Categoría de compra (categoría de artículo o servicio)
- Proveedor
- Tipo de acuerdo (Contrato de Compra, o CPA, o Acuerdo de Compra Global, o BPA)
- Plazo

Fuentes de datos

Formulario de PO

Campos:

- Acuerdo de origen (**dato**: PO vinculadas a un Acuerdo de Compra Global (BPA) o a un Contrato de Compra (CPA); **desglose**: tipo de acuerdo)
- Proveedor (**desglose**: proveedor)
- Fecha de creación (**desglose**: hora)
- Nombre de la categoría (**desglose**: categoría de compra)

Informes relevantes:

- Informe de Gestión de Órdenes (Insight)

Metodología de recopilación de datos

El Gerente de Compras o el Oficial de Compras configura un acuerdo de compra en Insight (ya sea un Acuerdo de Compra Abierto (BPA) o un Acuerdo de Compra por Contrato (CPA) con las condiciones acordadas por el proveedor y CRS. Para cada acuerdo, Insight genera un número de acuerdo único. Una vez configurado el acuerdo de compra en Insight, los números de acuerdo generados por Insight pueden introducirse en el Formulario de PO para asociar dicha PO a un acuerdo específico.

Frecuencia de recopilación de datos sugerida

Por PO

Índice de rotación de inventario

Categoría

Previsión y planificación

Definición

Este indicador mide el número de rotaciones de inventario en un período de tiempo definido, normalmente un ejercicio fiscal.

El valor total de los artículos despachados durante el período de tiempo definido se divide por el valor promedio de las existencias operativas durante ese mismo período de tiempo. El valor promedio de las existencias operativas se calcula utilizando el valor de fin de mes para cada mes del período de tiempo.

Fórmula

Fórmula A:

$$\frac{\text{suma de valores (en USD) de todas las existencias disponibles al cierre del mes para cada uno de los X meses}}{\text{X número de meses}}$$

Fórmula B:

$$\frac{\text{valor total de todos los artículos (en USD) despachados durante el número X de meses}}{\text{resultados de la fórmula A}}$$

Propósito

Este indicador monitorea el número de veces que se repone el inventario durante un período de tiempo definido, de forma que el Jefe de Operaciones y el Gerente de la Cadena de Suministro puedan determinar la estrategia de mantenimiento de inventario más adecuada que mejor se adapte a las condiciones locales. El período de tiempo definido suele ser un año fiscal, pero puede ser más corto para almacenes más grandes.

Equilibrar las existencias operativas y la rotación de inventario ayuda a reducir los costos de mantenimiento de inventario. Una rotación baja puede indicar que el almacén tiene un exceso de existencias. Una rotación elevada puede indicar un mayor riesgo de desabastecimiento debido a falta de existencias. El índice de rotación de los almacenes eficientes suele ser de seis a doce rotaciones de inventario en un año. En los almacenes de mayor tamaño, especialmente en los almacenes primarios, el índice de rotación puede ser menor para garantizar la disponibilidad de existencias, especialmente en países con una gran variabilidad en la disponibilidad de suministros o en almacenes que contienen suministros de emergencia preposicionados.

Desgloses

- IO
- Artículo

- Plazo

Fuentes de datos

Formulario de Transferencia entre IO (para envíos a IO externa)

Campos:

- Fecha (**desglose**: hora)
- Artículo (**desglose**: artículo)
- IO de origen (**desglose**: IO)

Formulario de Transferencia entre Subinventarios (para envíos al subinventario SDP de IO interna)

Campos:

- Fecha (**desglose**: hora)
- Artículo (**desglose**: artículo)

Informes:

- Informe de Seguimiento de Compromisos de inventario del Proyecto (Insight)
- Informe Global de Artículos Disponibles por Ubicación y Subvención (Insight)

Metodología de recopilación de datos

Insight mantiene información en tiempo real sobre el valor del inventario, capturando los cambios de valor de las entradas y salidas de inventario de la IO. La información de despacho y el valor de la operación se capturan cuando el Gerente de Almacén o el Responsable de Almacén crean una transferencia entre IO (a la IO externa) o una transferencia entre subinventarios (al subinventario SDP).

Frecuencia de recopilación de datos sugerida

Por despacho

Indicadores de puntualidad y totalidad (OTIF)

Rendimiento de entrega de proveedores

Categoría

Puntualidad y totalidad (OTIF)

Definición

Este indicador mide el porcentaje de partidas que los proveedores entregan en su totalidad y a tiempo en el lugar de destino definido, tal y como figura en la PO.

Por **partida** se entiende cualquier línea de una PO, conocimiento de embarque, carta de porte o lista de embalaje. Puede haber varias línea en cada PO.

Puntualidad significa que los artículos se entregan para la fecha de entrega indicada en la PO.

Totalidad significa las cantidades, condiciones y especificaciones correctas de los artículos indicados en la solicitud o en la PO.

Lugar de destino significa la dirección física indicada en la PO donde el proveedor debe entregar los artículos (por ejemplo, almacén de CRS, socio o SDP).

Fórmula

$$\frac{\text{número de partidas recibidas a tiempo y en su totalidad}}{\text{número total de partidas de la PO}}$$

Propósito

Este indicador monitorea si los artículos pedidos a los proveedores se reciben dentro del plazo acordado, en la cantidad y condiciones correctas, y con las especificaciones correctas y conformes con la PO. Lo ideal es que este indicador se aproxime lo más posible a 100 %.

Las demoras en las entregas pueden provocar desabastecimientos, no solo en el lugar de destino, sino también en otros lugares de almacenamiento y puntos de tránsito en fases posteriores del proceso.

Este indicador también es útil para monitorear el cumplimiento de los proveedores y evaluar el rendimiento de entrega de todos los proveedores. El desglose por proveedor puede proporcionar información sobre los resultados de entrega de un proveedor concreto. El desglose por proveedor también puede vincularse con uno o más de los otros desgloses para comprender dónde podría mejorarse el rendimiento de un proveedor.

Este indicador puede combinarse con otros, como el **tiempo promedio entre la aprobación de la PO y la recepción de los bienes en el lugar de destino de CRS** para obtener una imagen más precisa del rendimiento del proveedor.

Desgloses

- Lugar de destino
- Artículo
- Proveedor
- Plazo
- Puntualidad
- Totalidad

Fuentes de datos

Formulario de PO

Campos:

- Proveedor (**desglose**: proveedor)
- Fecha de entrega solicitada (**dato**: puntualidad [comparación con Partidas Recibidas])
- Artículo (**desglose**: artículo)
- Cantidad (**dato**: totalidad [comparación con Partidas Recibidas])
- Lugar de destino (**desglose**: lugar de destino)
- Descripción (**dato**: totalidad)
- Partida (**dato**: número de partidas recibidas a tiempo y en su totalidad, número total de partidas de la PO)

Formulario de Partidas Recibidas

Campos:

- Cantidad (**dato**: totalidad [comparación con PO])
- Fecha de recepción (**dato**: puntualidad [comparación con PO]; desglose: hora)
- Calidad de inspección (**dato**: totalidad)

Informes relevantes:

- Informe de Plazos de Entrega de Procesamiento de PO (Insight)
- Informe de Gestión de Órdenes (Insight)

Metodología de recopilación de datos

El Oficial de Compras o el Gerente de Compras introduce la información del pedido en el Formulario de PO. Después el pedido se pone a disposición del Gerente de Almacén o Responsable de Almacén antes de la fecha de entrega. Una vez que se produce la entrega, el Gerente de Almacén o Responsable de Almacén introduce los detalles de la recepción en el Formulario de Partidas Recibidas y los detalles de la inspección en el Formulario de Partidas Inspeccionadas. La información introducida en los formularios de recepción puede entonces compararse con la información contenida en la PO.

Frecuencia de recopilación de datos sugerida

Por recepción

Rendimiento de entrega de CRS

Categoría

Puntualidad y totalidad (OTIF)

Definición

Este indicador mide el porcentaje de artículos que se entregan en su totalidad y con puntualidad desde un lugar de almacenamiento de CRS al lugar de destino (ya sea socios o SDP), tal y como figura en la Nota de Entrega (DN).

Una **partida** es una línea de la Nota de Entrega (DN). Puede haber varias líneas en cada Nota de Entrega (DN).

Puntualidad significa que los artículos se entregan para la fecha prevista indicada en la Nota de Entrega (DN).

Totalidad significa las cantidades, condiciones y especificaciones correctas de los artículos indicados en la Nota de Entrega (DN).

Un **lugar de almacenamiento de CRS** es el lugar de CRS donde se reciben, almacenan y, finalmente, despachan los artículos.

El **lugar de destino** es la dirección física que figura en la Nota de Entrega (DN) a la que CRS envía los artículos.

Fórmula

$$\frac{\text{número de partidas recibidas a tiempo y en su totalidad}}{\text{número total de partidas recibidas}}$$

Propósito

Este indicador es útil para evaluar el rendimiento interno de entrega de CRS. Si el indicador indica que CRS no está funcionando bien, pueden tomarse medidas para introducir mejoras y evaluar hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos en la cadena de suministro.

Las demoras en las entregas pueden indicar problemas de transporte, como terrenos difíciles, estado de los vehículos o problemas de rendimiento de los conductores. También pueden indicar que CRS no despachó los artículos a tiempo. Los pedidos incompletos pueden indicar un problema con los procesos de carga o descarga, mal manejo de productos, exposición a elementos naturales, robo durante el transporte, etc.

Este indicador puede combinarse con otros como el **tiempo promedio entre el despacho desde el almacén de CRS y la recepción en el lugar de destino** para obtener una imagen más precisa del rendimiento de CRS.

Desgloses

- IO
- Lugar de destino
- Transportista
- Artículo
- Plazo
- Puntualidad
- Totalidad

Fuentes de datos

Formulario de Transferencia entre IO

Campos:

- Fecha (**desglose**: hora)
- Fecha prevista de recepción (**dato**: puntualidad [comparación con el formulario de transferencia entre subinventarios])
- Transportista (**desglose**: transportista)
- Artículo (**desglose**: artículo)
- IO de origen (**desglose**: IO)
- Localizador de destino (**dato**: lugar de destino)
- Cantidad de la operación (**dato**: totalidad [comparación con el formulario de transferencia entre subinventarios])

Formulario de Transferencia entre Subinventarios

Campos:

- Fecha (**dato**: puntualidad [comparación con el formulario de transferencia entre IO]; **desglose**: hora)
- Artículo (**desglose**: artículo)
- Cantidad de la operación (**dato**: totalidad [comparación con el formulario de transferencia entre IO])
- Partida (**dato**: número de partidas recibidas, número total de partidas recibidas)

Informes relevantes:

N/A

Metodología de recopilación de datos

El equipo de distribución o el socio comunica en CommCare o por correo electrónico, formularios devueltos u otro modo de comunicación que se han recibido artículos. Esta información se envía al Responsable de LMIS, que introduce los detalles de la operación, incluyendo la fecha y la cantidad recibida, y adjunta la documentación en Insight.

Frecuencia de recopilación de datos sugerida

Por recepción

Indicadores de plazo de entrega

Plazo de entrega promedio

Categoría

Plazo de entrega

Definición

Este indicador mide el número promedio de días que transcurren desde la creación de la solicitud hasta la recepción del pedido en el lugar de destino. El indicador incluye el número de días que tarda una solicitud de bienes en realizarse, aprobarse, procesarse por el equipo de compras, convertirse en una PO, enviarse y, finalmente, recibirse en CRS o en la ubicación de destino externa donde se solicitó la entrega de los bienes.

Lugar de destino significa la dirección física indicada en la PO donde el proveedor debe entregar los artículos (por ejemplo, almacén de CRS, socio o SDP).

En este indicador, **bienes** solo se refiere a los bienes adquiridos. El plazo de entrega del proveedor para los bienes GIK se controla fuera de Insight. Para obtener datos sobre el plazo de entrega de bienes GIK, póngase en contacto con Transporte Internacional Global.

Fórmula

$$\frac{\text{suma del número de días desde la creación de la solicitud hasta la recepción de los bienes en el lugar de destino}}{\text{número total de solicitudes}}$$

Propósito

Este indicador monitorea el tiempo de entrega combinado de los procesos de compra de CRS y los procesos de entrega de los proveedores para el cumplimiento de las solicitudes. Mantener un buen plazo de entrega para el cumplimiento de las solicitudes garantiza que los bienes lleguen a tiempo para satisfacer las necesidades de CRS y de los proyectos, y evita que se agoten las existencias de artículos críticos o que se produzcan excesos o escasez de bienes.

Este indicador puede combinarse con otros indicadores de plazo de entrega para medir el plazo de entrega desde la creación de la solicitud hasta la recepción en el lugar de destino final (socios o SDP) para determinar dónde transcurre la mayor parte del tiempo de procesamiento e identificar dónde pueden realizarse mejoras en la cadena de distribución.

Desgloses

- Lugar de destino
- Proveedor
- Artículo
- Plazo

Fuentes de datos

Formulario de Solicitud

Campos:

- Artículo (**desglose**: artículo)
- Fecha de creación (**dato**: creación de la solicitud [comparación con el registro de fecha de recepción])

Formulario de PO

Campos:

- Proveedor (**desglose**: proveedor)
- Lugar de destino (**desglose**: lugar de destino)

Formulario de Partidas Recibidas

Campos:

- Fecha de recepción (**dato**: recepción en el lugar de destino [comparación con el registro de fecha de creación de la solicitud])

Informes relevantes:

- Informe de Plazos de Entrega de PO (Insight)
- Informe de Gestión de Órdenes (Insight)

Metodología de recopilación de datos

Insight captura los registros de las fechas de aprobación de las PO y de recepción de las partidas de la PO. El Gerente de Almacén o el Responsable de Almacén introduce los detalles de la recepción en el Formulario de Partidas Recibidas en Insight. Los campos del formulario de compra proporcionan la información para los desgloses.

Frecuencia de recopilación de datos sugerida

Por recepción

Duración promedio del ciclo de compra

Categoría

Plazo de entrega

Definición

Este indicador mide el número promedio de días que transcurren desde la aprobación de la solicitud hasta la aprobación de la PO.

Fórmula

$$\frac{\text{suma del número de días desde la aprobación de la solicitud hasta la aprobación de la PO}}{\text{número total de solicitudes}}$$

Propósito

Este indicador monitorea la eficiencia del ciclo de compra y determina el plazo de entrega necesario para la tramitación de los pedidos, las licitaciones, la selección de proveedores y negociación, y la aprobación de las PO. Mejorar el tiempo de entrega y mantener una buena duración del ciclo de compras garantiza que los bienes lleguen a tiempo para satisfacer las necesidades de CRS y de los proyectos, y evita que se agoten las existencias de artículos críticos o que se produzcan excesos o escasez de artículos.

Este indicador puede combinarse con otros indicadores de plazo de entrega para medir el plazo de entrega desde la creación de la solicitud hasta la recepción en el lugar de destino final (socios

o SDP) para determinar dónde transcurre la mayor parte del tiempo de procesamiento e identificar dónde pueden realizarse mejoras en la cadena de distribución.

Desgloses

- Categoría de compra (categoría de artículo o servicio)
- Valor de la PO
- Plazo

Fuentes de datos

Aprobación de Solicitud

Campos: N/A

Formulario de PO

Campos:

- Nombre de la categoría (**desglose**: categoría de compra)
- Total (**desglose**: valor de PO)

Aprobación de PO

Campos: N/A

Informes relevantes:

- Informe de Plazos de Entrega de Procesamiento de PO (Insight)

Metodología de recopilación de datos

Insight captura los registros de las fechas en que se aprueba la solicitud o la PO. Los campos de la solicitud o del formulario de compra proporcionan la información para los desgloses.

Frecuencia de recopilación de datos sugerida

Por PO

Plazo de entrega promedio de proveedores

Categoría

Plazo de entrega

Definición

Este indicador mide el número promedio de días que transcurren desde la aprobación de la PO hasta la recepción de los bienes en el lugar de destino.

Lugar de destino significa la dirección física indicada en la PO donde el proveedor debe entregar los bienes (por ejemplo, almacén de CRS, socio o SDP).

En este indicador, **bienes** solo se refiere a los bienes adquiridos. El plazo de entrega del proveedor para los bienes GIK se controla fuera de Insight. Para obtener datos sobre el plazo de entrega de bienes GIK, póngase en contacto con Transporte Internacional Global.

Fórmula

suma del número de días desde la aprobación de la PO hasta la recepción en el lugar de destino
número total de PO

Propósito

Este indicador monitorea el plazo de producción o el plazo de entrega del proveedor. Mantener un buen plazo de entrega de los proveedores garantiza que los bienes lleguen tiempo para satisfacer las necesidades de CRS y de los proyectos, y evita que se agoten las existencias de artículos críticos o que se produzcan excesos o escasez de bienes.

Este indicador puede combinarse con otros indicadores de plazo de entrega para medir el plazo de entrega desde la creación de la solicitud hasta la recepción en el lugar de destino final (socios o SDP) para determinar dónde transcurre la mayor parte del tiempo de procesamiento e identificar dónde pueden realizarse mejoras en la cadena de distribución.

Desgloses

- Lugar de destino
- Artículo
- Proveedor
- Plazo

Fuentes de datos

Formulario de PO

Campos:

- Proveedor (**desglose**: proveedor)
- Artículo (**desglose**: artículo)
- Lugar de destino (**desglose**: lugar de destino)

Aprobación de PO

Campos:

N/A

Formulario de Partidas Recibidas

Campos:

- Fecha de recepción (**dato**: recepción en el lugar de destino [comparación con el registro de aprobación de la PO])

Informes relevantes:

- Informe de Gestión de Órdenes (Insight)
- Informe de Plazos de Entrega de Procesamiento de PO (Insight)

Metodología de recopilación de datos

Insight captura los registros de las fechas de aprobación de las PO y de recepción de las partidas de la PO. El Gerente de Almacén o el Responsable de Almacén introduce los detalles de la recepción en el Formulario de Partidas Recibidas en Insight. Los campos de la solicitud o del formulario de compra proporcionan la información para los desgloses.

Frecuencia de recopilación de datos sugerida

Por recepción

Plazo de entrega promedio de CRS

Categoría

Plazo de entrega

Definición

Este indicador mide el número promedio de días que transcurren desde el despacho de bienes desde un lugar de almacenamiento de CRS hasta la recepción de los bienes en el lugar de destino.

Un **lugar de almacenamiento de CRS** es el lugar de CRS donde se reciben, almacenan y, finalmente, despachan los artículos.

El **lugar de destino** es la dirección física que figura en la Nota de Entrega (DN) a la que CRS envía los artículos.

Fórmula

$$\frac{\text{suma del número de días desde el despacho desde el almacén de CRS hasta la recepción en el lugar de destino}}{\text{número total de partidas}}$$

Propósito

Este indicador monitorea la eficiencia de los envíos de CRS y el plazo de entrega cuando se transfieren artículos de un almacén de CRS a un lugar de destino. Mantener un buen plazo de entrega garantiza que los bienes lleguen tiempo para satisfacer las necesidades de CRS y de los proyectos, y evita que se agoten las existencias de artículos críticos o que se produzcan excesos o escasez de bienes.

Este indicador también es útil para determinar con mayor precisión los compromisos de fechas de entrega a nuestros socios. Las mejoras en el plazo de entrega de CRS podrían generar una correspondiente mejora en el indicador de **Rendimiento de entrega de CRS**.

Este indicador puede combinarse con otros indicadores de plazo de entrega para medir el plazo de entrega desde la creación de la solicitud hasta la recepción en el lugar de destino final (socios o SDP) para determinar dónde transcurre la mayor parte del tiempo de procesamiento e identificar dónde pueden realizarse mejoras en la cadena de distribución.

Desgloses

- IO
- Lugar de destino
- Transportista
- Artículo
- Plazo

Fuentes de datos

Formulario de Transferencia entre IO

Campos:

- Fecha (**dato**: fecha de despacho desde el lugar de almacenamiento de CRS [comparación con la fecha de recepción])
- Transportista (**desglose**: transportista)
- Artículo (**desglose**: artículo)
- IO de origen (**desglose**: IO)
- Localizador de destino (**dato**: lugar de destino)

Formulario de Transferencia entre Subinventarios

Campos:

- Fecha (**dato**: fecha de recepción en el lugar de destino [comparación con el formulario de transferencia entre IO]; **desglose**: hora)
- Artículo (**desglose**: artículo)
- Partida (**dato**: número total de partidas recibidas)

Informes relevantes:

N/A

Metodología de recopilación de datos

El equipo de distribución o el socio comunica en CommCare o por correo electrónico, formularios devueltos u otro modo de comunicación que se han recibido artículos. Esta información se envía al Responsable de LMIS, que introduce los detalles de la operación y adjunta la documentación en Insight.

Frecuencia de recopilación de datos sugerida

Por recepción

Indicadores de pérdida, calidad y precisión

Frecuencia de eventos de pérdida

Categoría

Pérdida, calidad y precisión

Definición

Este indicador mide la frecuencia de eventos de pérdida en un período de tiempo definido.

Por **evento de pérdida** se entiende todo suceso de pérdida registrado en Insight.

La pérdida puede producirse en cualquier punto de la cadena de suministro, desde el proveedor emisor hasta un evento de distribución para los participantes de los programas. Las pérdidas pueden producirse por varias razones: 1) daños o contaminación de los bienes durante el almacenamiento o el transporte, más allá de su recuperación; 2) vencimiento de los bienes; 3) bienes defectuosos que no pueden devolverse al proveedor; 4) derrame de bienes; 5) robo de bienes; o 6) cualquier otro suceso que impida que se utilicen los bienes para el fin previsto.

Fórmula

número acumulado de eventos de pérdida

Propósito

Este indicador monitorea la frecuencia de pérdidas (baja, media o alta) para asegurar la buena administración de los recursos de CRS y de los donantes. Esta información es útil para identificar las causas de las pérdidas y determinar dónde podrían realizarse mejoras para disminuir la frecuencia de las pérdidas y asegurar que los participantes de los programas reciban productos de calidad. Los eventos de pérdida deben ser rastreados con un código de motivo para determinar qué tipos de pérdidas ocurren con mayor frecuencia.

Este indicador debe combinarse con los otros indicadores relacionados con pérdidas (**cantidad promedio de unidades perdidas** y **valor promedio de unidades perdidas**) para proporcionar una comprensión sólida de la magnitud de las pérdidas durante el período de tiempo definido.

Desgloses

- IO
- Código de origen de la pérdida
- Código de motivo de la pérdida
- Localizador
- Plazo

Fuentes de datos

Formulario de Operaciones Varias de Emisión de Alias de Cuenta

Campos:

- Fecha (**desglose**: hora)
- Código de origen de la pérdida (**desglose**: código de origen de pérdida)
- Número de partidas con códigos de motivo de pérdida (**dato**: número acumulado de eventos de pérdida)
- IO (**desglose**: IO)
- Localizador (**desglose**: localizador)
- Motivo (**desglose**: código de motivo de pérdida)

Informes relevantes:

- Informe de Pérdidas de Artículos (Insight)
- Informe de Estado de Artículos (Insight)

Metodología de recopilación de datos

El Gerente de Almacén es responsable de los datos relativos a las pérdidas internas, mientras que el Responsable de LMIS es responsable de los datos relativos a las pérdidas externas. Cuando se descubren pérdidas, el Gerente de Almacén o el Responsable de LMIS transfiere todas las existencias pertinentes al localizador de cuarentena en Insight. Tras la eliminación y la aprobación de la pérdida, el Gerente de Almacén o el Responsable de LMIS introduce los datos relativos a la pérdida en el Formulario de Operaciones Varias de Emisión de Alias de Cuenta.

Frecuencia de recopilación de datos sugerida

Por evento de pérdida

Cantidad promedio de unidades perdidas

Categoría

Pérdida, calidad y precisión

Definición

Este indicador mide la cantidad promedio de pérdidas para todos los eventos de pérdida en un período de tiempo definido.

Por **evento de pérdida** se entiende todo suceso de pérdida registrado en Insight.

La pérdida puede producirse en cualquier punto de la cadena de suministro, desde el proveedor emisor hasta un evento de distribución para los participantes de los programas. Las pérdidas pueden producirse por varias razones: 1) daños o contaminación de los bienes durante el almacenamiento o el transporte, más allá de su recuperación; 2) vencimiento de los bienes; 3) bienes defectuosos que no pueden devolverse al proveedor; 4) derrame de bienes; 5) robo de bienes; o 6) cualquier otro suceso que impida que se utilicen los bienes para el fin previsto.

Fórmula

$$\frac{\text{cantidad total de unidades perdidas}}{\text{número total de eventos de pérdida}}$$

Propósito

Este indicador se basa en el indicador **Frecuencia de eventos de pérdida** para monitorear la magnitud de las pérdidas durante el período de tiempo definido y garantizar la buena administración de los recursos de CRS y de los donantes. Esta información es útil para identificar las causas de las pérdidas y determinar dónde pueden realizarse mejoras para disminuir tanto la frecuencia como la cantidad de pérdidas, prevenir el desabastecimiento y asegurar que los participantes de los programas reciban productos de calidad.

Desgloses

- IO
- Código de origen de la pérdida
- Código de motivo de la pérdida
- Localizador
- Artículo
- Plazo

Fuentes de datos

Formulario de Operaciones Varias de Emisión de Alias de Cuenta

Campos:

- IO (**desglose**: IO)
- Fecha (**desglose**: hora)
- Código de origen (**desglose**: código de origen de pérdida)
- Artículo (**desglose**: artículo)
- Localizador (**desglose**: localizador)
- Cantidad (**dato**: cantidad total de unidades perdidas)
- Motivo (**desglose**: código de motivo de pérdida)
- Número de partidas con códigos de motivo de pérdida (**dato**: número total de eventos de pérdida)

Informes relevantes:

- Informe de Pérdidas de Artículos (Insight)
- Informe de Estado de Artículos (Insight)

Metodología de recopilación de datos

El Gerente de Almacén es responsable de los datos relativos a las pérdidas internas, mientras que el Responsable de LMIS es responsable de los datos relativos a las pérdidas externas. Cuando se descubren pérdidas, el Gerente de Almacén o el Responsable de LMIS transfiere todas las existencias pertinentes al localizador de cuarentena en Insight. Tras la eliminación y la aprobación de la pérdida, el Gerente de Almacén o el Responsable de LMIS introduce los datos relativos a la pérdida en el Formulario de Operaciones Varias de Emisión de Alias de Cuenta.

Frecuencia de recopilación de datos sugerida
Por evento de pérdida

Valor promedio de unidades perdidas

Categoría
Pérdida, calidad y precisión

Definición

Este indicador mide el valor promedio (en USD) de los bienes perdidos en todos los eventos de pérdida en un período de tiempo definido.

Por **evento de pérdida** se entiende todo suceso de pérdida registrado en Insight.

La pérdida puede producirse en cualquier punto de la cadena de suministro, desde el proveedor emisor hasta un evento de distribución para los participantes de los programas. Las pérdidas pueden producirse por varias razones: 1) daños o contaminación de los bienes durante el almacenamiento o el transporte, más allá de su recuperación; 2) vencimiento de los bienes; 3) bienes defectuosos que no pueden devolverse al proveedor; 4) derrame de bienes; 5) robo de bienes; o 6) cualquier otro suceso que impida que se utilicen los bienes para el fin previsto.

Fórmula

$$\frac{\text{valor total de unidades perdidas}}{\text{número total de eventos de pérdida}}$$

Propósito

Este indicador se basa en el indicador **Frecuencia de eventos de pérdida** para monitorear la magnitud de las pérdidas financieras durante el período de tiempo definido y garantizar la buena administración de los recursos de CRS y de los donantes. Esta información es útil para identificar las causas de las pérdidas y determinar dónde pueden realizarse mejoras para reducir tanto la frecuencia como el impacto financiero de las pérdidas.

Desgloses

- IO
- Código de motivo de origen
- Código de motivo de la pérdida
- Localizador
- Artículo
- Tiempo (mes, trimestre, año, etc.)

Fuentes de datos

Formulario de Operaciones Varias de Emisión de Alias de Cuenta

Campos:

- IO (**desglose**: IO)
- Fecha (**desglose**: hora)
- Código de origen (**desglose**: código de origen de pérdida)
- Artículo (**desglose**: artículo)
- Localizador (**desglose**: localizador)
- Costo actual del artículo (**dato**: valor)
- Motivo (**desglose**: código de motivo de pérdida)
- Número de partidas con códigos de motivo de pérdida (**dato**: número total de eventos de pérdida)

Informes relevantes:

- Informe de Pérdidas de Artículos (Insight)
- Informe de Valoración del Inventario Periódico (Insight)

Metodología de recopilación de datos

El Gerente de Almacén es responsable de los datos relativos a las pérdidas internas, mientras que el Responsable de LMIS es responsable de los datos relativos a las pérdidas externas. Cuando se descubren pérdidas, el Gerente de Almacén o el Responsable de LMIS transfiere todas las existencias pertinentes al localizador de cuarentena en Insight. Tras la eliminación y la aprobación de la pérdida, el Gerente de Almacén o el Responsable de LMIS introduce los datos relativos a la pérdida en el Formulario de Operaciones Varias de Emisión de Alias de Cuenta.

Frecuencia de recopilación de datos sugerida

Por evento de pérdida

Cálculo del valor real de los activos de CVA

La base de datos de LMIS solo registra las cantidades y los valores de los activos de CVA que se distribuyeron o se perdieron. Si se utilizan por sí solos, los datos de LMIS proporcionarán una imagen incompleta del valor de los activos de CVA porque **no** hacen un seguimiento de la siguiente información.

- El valor de los fondos transferidos a los participantes de los programas a través de los activos de CVA.
- El valor de los propios activos de CVA.
- El valor de las transferencias de CVA que no implican activos de CVA (por ejemplo, transferencias directas a través de Prestadores de Servicios Financieros (FSP), recargas electrónicas, efectivo en sobres, etc.).

Precisión de conteo cíclico

Categoría

Pérdida, calidad y precisión

Definición

Este indicador mide el porcentaje de cantidades de líneas de conteo cíclico que se han registrado en Insight sin discrepancias.

Por **conteo cíclico** se entiende el conteo de una parte del inventario para confirmar la cantidad de artículos disponibles a lo largo del año.

Las **líneas de conteo cíclico** son los artículos que deben contarse de acuerdo con el calendario que Insight genera cada semana.

Discrepancias significa que la cantidad de artículos físicos en el almacén difiere de la cantidad de artículos en el registro del sistema.

Fórmula

$$\frac{\text{número de líneas de conteo sin discrepancias}}{\text{número total de líneas de conteo}}$$

Propósito

Este indicador monitorea la precisión del inventario y su calidad para prevenir el riesgo de falta de existencias, exceso de existencias, reaprovisionamiento inexacto e informes inexactos, y para identificar potenciales problemas para su posterior investigación. Idealmente, este indicador debería mostrar una precisión de 95-100 %. Inexactitudes superiores pueden indicar un problema de robo. Inexactitudes inferiores pueden indicar problemas de calidad o de proceso durante el guardado, el picking y despacho, el registro de movimientos de inventario en Insight u otros procesos.

Desgloses

- IO
- Artículo
- Plazo

Fuentes de datos

Secuencias de Registro de Conteo/Secuencias de Aprobación de Conteo

Campos:

- Artículo (**desglose**: artículo)
- Cantidad de conteo (**dato**: discrepancias)
- Secuencia de conteo (**dato**: líneas de conteo)
- IO (**desglose**: IO)
- Fecha de conteo (**desglose**: plazo)

Informes:

- Informe de Listado de Conteo Cíclico (Insight)

Metodología de recopilación de datos

El Gerente de la Cadena de Suministro configura el conteo cíclico en Insight y genera el calendario de conteo cada semana. El Gerente de Almacén o el Responsable de Almacén imprime el Informe de Listado de Conteo Cíclico para realizar el conteo semanal. Una vez finalizado el conteo, el Gerente de Almacén o el Responsable de Almacén registra los resultados del conteo en Insight. Una vez registrados los resultados, el Gerente de la Cadena de Suministro o el Jefe de Operaciones revisa las líneas de conteo e investiga y toma medidas en las líneas que presentan discrepancias.

Si hay discrepancias, el Gerente de la Cadena de Suministro o el Jefe de Operaciones solicita un recuento. El Gerente de Almacén o el Responsable de Almacén realiza el recuento y registra los detalles. Si sigue habiendo discrepancias después del recuento, el Gerente de la Cadena de Suministro o el Jefe de Operaciones las aprueba y el Gerente de Almacén o el Responsable de Almacén realiza una Recepción o Emisión de Alias de Cuenta para ajustar el registro de existencias disponibles.

Frecuencia de recopilación de datos sugerida

Por conteo cíclico

Precisión de PIC

Categoría

Pérdida, calidad y precisión

Definición

Este indicador mide el porcentaje de líneas de conteo que se introducen en Insight sin discrepancias.

El **PIC** consiste en contar e inspeccionar la calidad de cada artículo del inventario por su UOM. Los PIC solo se llevan a cabo una vez por año para evaluar y confirmar tanto la calidad como la cantidad de los artículos de cada almacén.

Discrepancias significa que la cantidad de artículos físicos en el almacén difiere de la cantidad de artículos en el registro del sistema.

Fórmula

$$\frac{\text{número de líneas de conteo sin discrepancias}}{\text{número total de líneas de conteo}}$$

Propósito

Este indicador monitorea la precisión del inventario y confirma el libro mayor financiero para el final del ejercicio para prevenir el riesgo de falta de existencias, exceso de existencias, reaprovisionamiento inexacto, registros inexactos en el libro mayor general e informes inexactos de final de año, así como para identificar potenciales problemas para su posterior investigación. Idealmente, este indicador debería mostrar una precisión de 95-100 %. Inexactitudes superiores pueden indicar un problema de robo. Inexactitudes inferiores pueden indicar problemas de calidad o de proceso durante el guardado, el picking y despacho, el registro de movimientos de inventario en Insight u otros procesos.

Desgloses

- IO
- Artículo
- Plazo

Fuentes de datos

Formulario de Transferencia entre IO (para envíos a IO externa)

Campos:

- Artículo (**desglose**: artículo)
- Cantidad de conteo (**dato**: discrepancias)
- Etiqueta (**dato**: líneas de conteo)
- IO (**desglose**: IO)
- Fecha de conteo (**desglose**: plazo)

Informes:

- Listado de Etiquetas de Inventario Físico

Metodología de recopilación de datos

El Gerente de la Cadena de Suministro y el Jefe de Operaciones colaboran para programar el PIC y contratar a un auditor externo en caso necesario. El Gerente de la Cadena de Suministro crea el PIC en Insight una vez que se han congelado las operaciones del almacén. El equipo de conteo realiza el conteo fuera de línea y comunica las cifras al Jefe de Operaciones y al Gerente de la Cadena de Suministro, que registran los conteos en Insight. El Representante de País luego revisa los resultados del conteo.

Si hay discrepancias, el Representante de País solicita un recuento. Si sigue habiendo discrepancias después del recuento, el Gerente de la Cadena de Suministro y el Jefe de Operaciones deben investigar las posibles razones de las discrepancias. Por último, el Representante de País aprueba cada línea de conteo, incluyendo las líneas con discrepancias, y publica los ajustes físicos para que las líneas con discrepancias puedan ajustarse a la cantidad de conteo aprobada.

Frecuencia de recopilación de datos sugerida

Por PIC (una vez por año)

Indicadores de costo de la cadena de suministro

Porcentaje de PO con precio unitario superior al promedio

Categoría

Costo de la cadena de suministro

Definición

Este indicador mide el porcentaje de PO que tienen un precio unitario superior al precio promedio de esa misma unidad en Insight.

Por **precio unitario** se entiende el precio unitario del artículo X que CRS y el proveedor han acordado. El precio se indica en la PO.

Por **precio promedio en Insight** se entiende el precio unitario promedio del artículo en Insight para cada unidad de negocio, que se calcula a partir de compras anteriores de ese artículo.

Fórmula

$$\frac{\text{suma de PO con precio unitario superior al precio promedio en Insight}}{\text{número total de PO}}$$

Propósito

Este indicador monitorea las variaciones en el precio unitario promedio en Insight y el precio unitario más reciente en Insight para identificar oportunidades de ajustes, como renegociar con los proveedores existentes, elegir un proveedor diferente para futuras adquisiciones o ajustar el proceso de licitación. CRS puede obtener mejores o peores precios en comparación con las compras realizadas en el pasado. En algunos contextos, la volatilidad del mercado o los cambios sistémicos pueden dar lugar a variaciones de precios de una semana a otra o de un mes a otro. Es importante tener en cuenta esta dinámica del mercado al analizar los resultados de este indicador. Los mejores precios pueden ser el resultado de tener una buena relación con el proveedor, negociar bien con él, tener un acuerdo de compra en vigor o pedir un gran volumen de bienes.
Desgloses
• Proveedor • Artículo • Tiempo (mes, trimestre, año, etc.)
Fuentes de datos
Formulario de PO Campos: • Proveedor (**desglose**: proveedor) • Artículo (**desglose**: artículo) • Precio (**dato**: precio unitario) Informes relevantes: • Informe de Gestión de Órdenes (Insight) • Informe de Volumen de PO (Insight)
Metodología de recopilación de datos
El Oficial de Compras o el Gerente de Compras introduce la información sobre precios de cada partida de la PO. Insight realiza un seguimiento de esta información en todas las PO.
Frecuencia de recopilación de datos sugerida
Por PO

15.4 PROCESOS

SISTEMA DE MEAL

Esta sección ofrece una visión general de las fases de desarrollo del sistema de MEAL de un proyecto. Para obtener información más detallada, consulte la Guía SMILER+ y SMILER+.

Fases del desarrollo del sistema de MEAL

Durante la fase de diseño, el personal de programación colabora con el Gerente de la Cadena de Suministro para seleccionar los indicadores de resultados que deben recopilarse en función de los objetivos del proyecto. Se seleccionan los KPI para monitorear los resultados del proyecto y proporcionar información para

los informes a los donantes, y luego se perfeccionan durante la fase de puesta en marcha. El personal de la cadena de suministro debe ser consultado durante el diseño.

Para obtener más información sobre las actividades de desarrollo de los KPI durante la fase de diseño, consulte el capítulo Diseño. Para los programas de país que estén considerando el uso de KPI para monitorear su cadena de suministro, póngase en contacto con el equipo de Sistemas y Rendimiento de GSCM escribiendo a gscminfo@crs.org.

Para los proyectos que tienen actividades de distribución, el sistema de MEAL del proyecto realiza un seguimiento de los indicadores que se incluyen en el ProFrame del proyecto. Para reducir la redundancia en la recopilación de datos y aumentar el intercambio de información entre los equipos, los equipos de la cadena de suministro, programación y de MEAL deben trabajar juntos para desarrollar conjuntamente una estrategia de monitoreo.

Es importante realizar un monitoreo periódico de los puntos de prestación de servicios. Estas visitas pueden monitorear el cumplimiento de las reglamentaciones de los donantes y las políticas de CRS, confirmar la exactitud de los informes, realizar la segmentación de los datos y ayudar a mitigar el riesgo de pérdidas o potenciales desabastecimientos.

Durante la fase de puesta en marcha, el equipo de programación y el equipo de MEAL diseñan juntos el sistema de MEAL en una serie de talleres. El sistema de MEAL incluye cómo se recopilan, analizan y comparten los datos entre los equipos del proyecto. El Gerente de la Cadena de Suministro debe trabajar con el personal de programación y de MEAL para garantizar que los KPI de la cadena de suministro se integren en el sistema de MEAL.

Para obtener más información sobre las actividades relacionadas durante la fase de puesta en marcha, consulte el capítulo Puesta en marcha.

MONITOREO DE INDICADORES DE MEAL4SCM

Lista de verificación de monitoreo de indicadores de MEAL4SCM

LISTA DE VERIFICACIÓN

Monitoreo de indicadores de MEAL4SCM

El **Responsable de LMIS**:

- ☐ Monitorea periódicamente el uso de Insight para garantizar que los datos de operaciones se introduzcan correctamente y a tiempo.
- ☐ Revisa periódicamente los tableros de Power BI, actualizando la presentación de datos según sea necesario.

MONITOREO DE OTROS INDICADORES DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Lista de verificación de monitoreo de indicadores de la cadena de suministro

LISTA DE VERIFICACIÓN

Monitoreo de indicadores de la cadena de suministro

El **Responsable de LMIS**:

- ☐ Supervisa la recopilación y consolidación de datos de los varios subequipos de la cadena de suministro.
- ☐ Agrega y analiza los datos.
- ☐ Prepara informes y tableros que luego comparte con el Gerente de la Cadena de Suministro.

COMUNICACIÓN DE INDICADORES Y ACCIÓN AL RESPECTO

Lista de verificación de comunicación de indicadores y toma de decisiones

LISTA DE VERIFICACIÓN

Comunicación de indicadores y toma de decisiones

El Gerente de la Cadena de Suministro:

- ☐ Comparte informes y tableros durante las reuniones periódicas del equipo, interdepartamentales y externas.
- ☐ Determina las acciones prioritarias en función de los resultados de los indicadores y establece plazos para la realización de dichas actividades.

MONITOREO DE DISTRIBUCIONES

Además del monitoreo de la cadena de suministro, los departamentos de programación y cadena de suministro pueden coordinar el monitoreo de las distribuciones para obtener los datos que ambos departamentos necesitan con la mayor eficacia posible y evitar el trabajo redundante. Ambos departamentos realizan algún tipo de monitoreo por su cuenta, lo que implica la solicitud de formularios e información.

En la tabla abajo se resumen las diferencias entre el Monitoreo de Verificación de Distribución (DVM) y el Monitoreo Posterior a la Distribución (PDM).

El Responsable de Monitoreo de la Cadena de Suministro u otra persona o equipo asignados pueden ser responsables del Monitoreo de Verificación de Distribución (DVM). El equipo de MEAL o una parte externa suele realizar el Monitoreo Posterior a la Distribución (PDM).

	Monitoreo de Verificación de Distribución (DVM)	Monitoreo Posterior a la Distribución (PDM)
¿Qué?	Auditoría de SCM y contabilidad en toda la cadena de distribución.	Entrevistas con una selección aleatoria de una muestra estadísticamente significativa de hogares participantes del programa, cuando sea posible.
¿Por qué?	Para verificar que la distribución se ejecutó según lo previsto desde una perspectiva operativa.	Para validar el impacto de la eficacia del programa mediante las percepciones de los participantes del programa y verificar que las personas o los hogares utilizan los artículos distribuidos o las transferencias de CVA de forma adecuada y que han recibido lo que se suponía que debían recibir. También para verificar que los bienes/efectivo distribuidos satisfacen suficientemente las necesidades de

	Monitoreo de Verificación de Distribución (DVM)	Monitoreo Posterior a la Distribución (PDM)
		los participantes del programa (es decir, ¿dimos el tipo de ayuda adecuado en las cantidades adecuadas?).
¿Cómo?	Revisión de documentación (registros de inventario, pérdidas y listas de distribución) y comparación de la cantidad de distribución prevista con la real, confirmación del cumplimiento de los planes del programa, verificación de la logística del lugar, etc.	Normalmente, entrevistas en persona a nivel de hogar.
¿Quién?	Realizado por un miembro independiente del personal de CRS, muy probablemente del equipo de la cadena de suministros, que no es directamente responsable de la distribución; a menudo realizado por el Responsable de Monitoreo de la Cadena de Suministro o una persona o equipo que puede depender de Programación o de la Cadena de Suministro.	Realizado por personal de MEAL o partes externas (por ejemplo, organizaciones de investigación).
¿Dónde?	En el almacén de CRS, almacén/lugar de almacenamiento del socio, punto de entrega de servicios, seleccionados según el riesgo percibido.	En los hogares o cerca de lugares de la comunidad que ofrezcan privacidad a los participantes del programa.
¿Cuándo?	Durante la distribución y en otras ocasiones (p. ej., después de la recepción de los bienes por parte del socio, después de la presentación de informes, etc.).	En un período de tiempo limitado después del evento de distribución (por ejemplo, dos semanas).

El Monitoreo de Verificación de Distribución (DVM) suele denominarse "comprobación de uso final" en los proyectos de ayuda alimentaria del USG. El **Responsable de Monitoreo de la Cadena de Suministro** u otro miembro del personal designado realiza las actividades de comprobación de uso final que se detallan abajo.

- ☐ Visita cada punto de entrega de servicios.
  - Examina todos los registros de inventario y distribución.
  - Presencia periódicamente el proceso del evento de distribución (para obtener más información sobre el proceso de distribución, consulte el capítulo Distribución).
- ☐ Visita el almacén donde se guardan los productos alimentarios.
  - Completa un Formulario de Inspección de Almacén (para obtener más información, consulte el capítulo Gestión de almacén e inventario).
- ☐ Prepara un informe con las observaciones sobre las desviaciones de las mejores prácticas o el cumplimiento de los requisitos de los donantes.
- ☐ Comparte las observaciones con el personal de programación y de la cadena de suministro.

Para obtener más orientación sobre el monitoreo de programas de asistencia alimentaria, consulte el Manual de Gestión de Productos Básicos TOPS y el Kit de Herramientas de Gestión de Productos Básicos TOPS.

MONITOREO DE RESULTADOS GLOBALES DE CRS

Resultados Globales de CRS es una iniciativa de colaboración multisectorial de CRS centrada en reunir a las personas, los procesos y la tecnología para identificar, recopilar y utilizar un conjunto de métricas armonizadas a nivel mundial, para realizar un seguimiento del progreso agregado hacia los objetivos estratégicos de CRS, en todos los países y regiones. En agosto de 2022, había 20 indicadores en cinco áreas de objetivos. Abajo se presentan cuatro indicadores globales y ejemplos de algunos indicadores complementarios de la cadena de suministro para bienes y participantes del programa.

- **2.1 Valor en USD de efectivo y cupones distribuidos.** El valor del efectivo y los cupones distribuidos por CRS se captura en el sistema de finanzas, no en el sistema de la cadena de suministro. El indicador de **cantidad de bienes distribuidos** proporciona información complementaria sobre el número de artículos distribuidos por tipo de artículo. Para la CVA, el dato sería los tipos de artículos en efectivo y cupones.

El indicador de **cantidad de bienes distribuidos** solo hace un seguimiento de la distribución de activos de CVA y, por lo tanto, es una contabilidad parcial de las distribuciones totales de CVA. Al hacer un seguimiento únicamente de la distribución de activos de CVA, la cadena de suministro no captura las transferencias de CVA que no están asociadas a un activo de CVA. Por ejemplo, CRS Nigeria distribuye una tarjeta electrónica a los participantes del programa. Esta tarjeta se recarga con fondos varias veces por año. Cada recarga representa una distribución única de CVA; sin embargo, solo se registra la distribución de la tarjeta física en los datos de SCM.

- **2.2 Número de personas con acceso a refugios y hogares seguros y dignos**. Los indicadores de MEAL4SCM pueden utilizarse para hacer un seguimiento de la **cantidad de bienes distribuidos**, la **precisión promedio de distribución – receptores** y el **rendimiento de entrega de CRS** de refugios y kits de refugio.
- **4.1 Estimación de vidas de niños menores de cinco años salvadas en relación con intervenciones seleccionadas contra la malaria.** Los indicadores de MEAL4SCM pueden utilizarse para hacer un seguimiento de la **cantidad de bienes distribuidos**, la **precisión promedio de distribución – receptores** y el **rendimiento de entrega de CRS** de mosquiteros.
- **4.4 Número de personas que obtienen acceso a servicios básicos de agua potable.** Los indicadores de MEAL4SCM pueden utilizarse para hacer un seguimiento de la **cantidad de bienes distribuidos** y del **rendimiento de entrega de CRS** de kits de construcción de pozos de agua, botellas de agua, tuberías, lonas y recipientes de recolección de lluvia.

Foto de Francis Nweke

Capítulo 16: Cierre

16. CIERRE

Propósito

Este capítulo ofrece orientación sobre las actividades específicas de la cadena de suministro necesarias para cerrar un proyecto, incluyendo cómo coordinar con otras partes interesadas internas (por ejemplo, programación y finanzas) para garantizar un cierre de proyecto eficiente y bien organizado.

16.1 POLÍTICAS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CRS

- POL-OSD-PRM-004 Política de Disposición de Bienes del Programa
- POL-GSC-INC-001 Política de Conteos de Inventario
- PRO-OSD-PRM-004 Procedimiento de Disposición de Bienes del Programa

LINEAMIENTOS DE CRS

- Portal de Usuarios de CAT para Orientación sobre el Cierre de Activos de CVA y Fondos No Utilizados

POLÍTICAS Y REGLAMENTACIONES

USAID

- 2 CFR 700 Uniform Administrative Requirements, Cost Principles, and Audit Requirements for Federal Awards (Requisitos administrativos uniformes, principios de costos y requisitos de auditoría para adjudicaciones federales) (especialmente 700.16)
- 22 CFR 211 Transfer of Food Commodities for Food Use in Disaster Relief, Economic Development and Other Assistance (Transferencia de alimentos básicos para uso alimentario en casos de catástrofe, desarrollo económico y otra asistencia)

USDA

- Guía de Implementación del Programa de Asistencia Alimentaria del USDA, Sección 8
- 7 CFR 1599 McGovern-Dole International Food for Education and Child Nutrition Program (Programa internacional McGovern-Dole de alimentos para la educación y la nutrición infantil)

Fondo Mundial

- Procedimientos Operativos sobre la Conciliación del Período de Implementación y el Cierre de Subvenciones (para el período de asignación 2014-2016 y posteriores)

16.2 ESTÁNDARES DE GESTIÓN DE PROYECTOS (COMPASS) – CIERRE

El cierre es una fase crítica del ciclo del proyecto, y el personal de la cadena de suministro es clave para el éxito del cierre. Visite el sitio de Cierre de Compass para obtener orientación y acceder a enlaces a herramientas y recursos sobre el proceso de planificación e implementación del cierre.

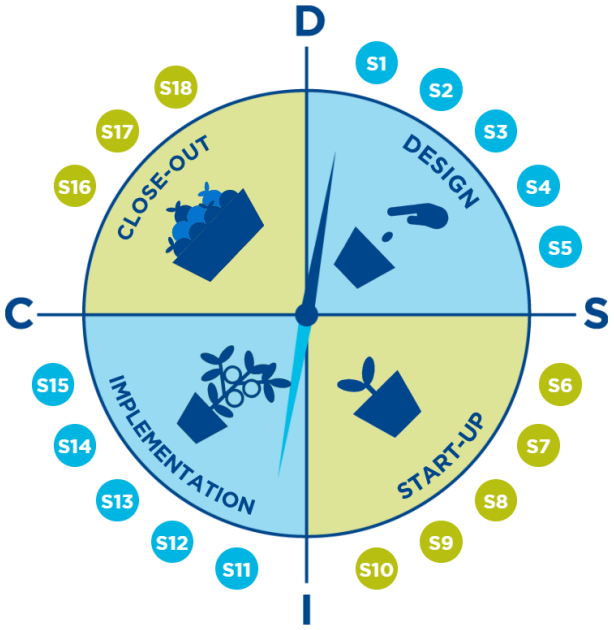
Revise las secciones pertinentes de la plantilla del Plan Integral de Cierre de Proyectos, disponible a través de Compass.

CLOSE-OUT

Los estándares de cierre destacan la importancia de la rendición de cuentas y la colaboración interdisciplinaria cuando los proyectos llegan a su fin.

IMPLEMENTATION

Los estándares de la fase de implementación se centran en la gestión oportuna, basada en pruebas y multidisciplinaria de las actividades y recursos del proyecto, en estrecha colaboración con los socios de CRS.



DESIGN

Los estándares de la fase de diseño se centran en cuestiones de diseño que tienen un impacto significativo en la implementación de un proyecto.

START-UP

Los estándares de puesta en marcha centran la atención en esta fase crítica, y a menudo difícil, del ciclo de gestión de proyectos.

16.3 RESUMEN DEL CIERRE

El Gerente de Proyecto, Jefe de Grupo o Jefe de Programación dirige el proceso de planificación del cierre y supervisa los planes de acción y los plazos de cierre, en estrecha colaboración con el Jefe de Operaciones, el Gerente de Finanzas, el Gerente de la Cadena de Suministro, el Gerente de HR y otro personal sénior.

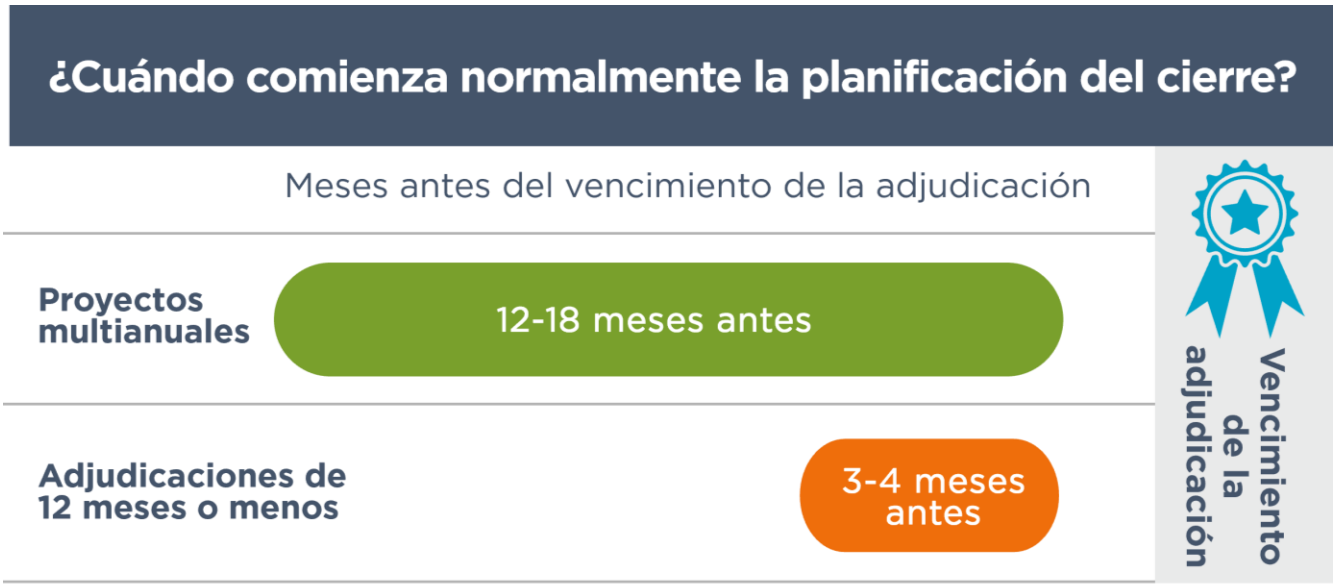
Para el personal de la cadena de suministro, es fundamental que:

- las operaciones cargadas a la adjudicación (por ejemplo, compras y uso de vehículos) cesen en la fecha de finalización de la adjudicación;

- las operaciones y cuentas por pagar pendientes (por ejemplo, PO procesadas y pagos a cuenta a proveedores) se acumulen y cierren lo antes posible;
- las operaciones y actividades generales de la cadena de suministro estén plenamente documentadas (para conocer más detalles sobre los requisitos, consulte el capítulo Gestión de registros).

Una vez finalizada la adjudicación, CRS suele disponer de 90 días para preparar y presentar todos los informes finales. El documento de adjudicación y las reglamentaciones de los donantes, así como las políticas y procedimientos de CRS, dictan los requisitos y los plazos.

La planificación del cierre de programas y proyectos plurianuales comenzará normalmente 12-18 meses antes de la finalización de la adjudicación, dependiendo de la duración total del proyecto y de su complejidad. En el caso de adjudicaciones de 12 meses o menos, la planificación del cierre suele comenzar unos 3-4 meses antes de la finalización.



CRS a menudo busca financiación adicional para una adjudicación, ya sea como una nueva adjudicación o a través de una modificación de costos (es decir, prórroga). Las actividades de cierre deben realizarse asumiendo que estos esfuerzos no tendrán éxito. Además, muchos donantes tienen requisitos de cierre operativos, administrativos y financieros muy complejos, que son exigentes y requieren la formación temprana del equipo de planificación.

Aunque el cierre en el escenario de un proyecto de continuación suele tener menos tareas de cierre y procesos más ágiles relacionados con los activos del proyecto (por ejemplo, transferencias de activos de capital de un proyecto al siguiente en lugar de la transferencia, venta o donación a terceros), aún es necesario completar los informes básicos y muchos procesos administrativos que requieren una cuidadosa planificación.

Las orientaciones que figuran a continuación se aplican tanto si CRS es el Receptor Principal (PR) como si es un subreceptor. Sin embargo, cuando CRS es un subreceptor, el receptor principal tiene la autoridad y la responsabilidad de colaborar con el donante en torno a los requisitos y plazos de cierre. CRS y nuestros socios deben entender los requisitos y estar al tanto de cualquier plan que el receptor principal tenga para buscar

una modificación de la adjudicación (por ejemplo, una extensión con costo o sin costo) que podría afectar el calendario y el alcance de las actividades de cierre de CRS y sus socios.

16.4 ROLES Y RESPONSABILIDADES

El siguiente personal interviene en el proceso de cierre: Gerente de la Cadena de Suministro, Gerente de Almacén*, Gerente de Logística, Gerente de Compras, Gerente de Programa/Jefe de Grupo y Jefe de Operaciones. Para obtener más información sobre cada uno de estos roles, consulte Roles y responsabilidades.

Función/Actividad	Jefe de Operaciones	Gerente de la Cadena de Suministro	Gerente de Almacén*	Gerente de Compras	Gerente de Logística/Flota	Gerente de Programa/ Jefe de Grupo	Jefe de Programa
Comunica la próxima fecha de finalización del proyecto y coordina con las partes interesadas las actividades de cierre del proyecto	C	C	C	C	C	R	A
Coordina con las partes interesadas las fechas y actividades importantes para las adquisiciones finales y el cierre de los contratos con los proveedores		A	I	R		C	
Prepara, implementa y documenta la transferencia o eliminación del inventario restante	C	A	R			C	
Prepara e implementa el plan de disposición de vehículos	C	A			R	I	
Rescinde el contrato de alquiler de los almacenes u oficinas innecesarios de acuerdo con el plan de rescisión de alquileres	A	R	C	C		I	I
Gestiona adecuadamente los activos de CVA y equipos restantes	I	I	C	C		R	A
Realiza un Revisión Post Acción (AAR)	C	C	C	C	C	R	I

R=Responsable; **A**=Aprobador; **C**=Consultado; **I**=Informado

* El Gerente Administrativo tendrá un papel similar en la matriz RACI al del Gerente de Almacén para los bienes que se almacenan en el almacén de oficina. Las referencias al Gerente de Almacén a lo largo de este capítulo también pueden referirse al Gerente Administrativo. Para los activos de CVA, puede designarse a un Asistente Administrativo o a un Responsable Administrativo como Custodio de Activos de CVA. Este personal designado es responsable de la gestión de los bienes (por ejemplo, talonarios de cupones y tarjetas de crédito/débito) adquiridos para la programación de CVA que generalmente se almacenan en una oficina.

16.5 PREPARACIÓN DEL CIERRE DE PROYECTOS

Como se indica en el sitio de Cierre de Compass, la preparación del cierre de un proyecto es un esfuerzo conjunto que implica una estrecha coordinación entre el personal de programación y el de la cadena de suministro.

Lista de verificación para la preparación del cierre de un proyecto

LISTA DE VERIFICACIÓN

Preparación del cierre de un proyecto

El **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Informa verbalmente y por escrito de cualquier fecha límite para que los proveedores contratados presenten facturas a CRS.
- ☐ Realiza una evaluación de la dotación de personal de la cadena de suministro para el período posterior al proyecto.
- ☐ Considera opciones para trasladar los costos recurrentes de gestión de almacén e inventario (por ejemplo, alquiler de almacenes, servicios públicos, seguridad y salarios del personal) del proyecto que finaliza a otros proyectos que se beneficien.
- ☐ Se asegura de que todos los registros de compras, almacenes, inventarios y otros registros específicos del proyecto se conserven de manera lógica y segura en los archivos del programa de país, de acuerdo con las Políticas y Procedimientos de Conservación de Documentos de CRS y del Programa de País.
- ☐ Proporciona información relacionada con la cadena de suministro para los informes finales que se presentarán al donante y al gobierno nacional, según lo requerido por el documento de adjudicación y las regulaciones del donante, y la legislación local.
- ☐ Archiva todos los recursos y datos de evaluación, monitoreo, análisis e informes de mercado, ya que pueden ser útiles para los socios locales o futuros proyectos de CRS (por ejemplo, en las fases de propuesta, diseño o planificación) que involucren un componente de transferencia de recursos.
- ☐ Documenta todas las actividades de cierre, especialmente las comunicaciones con proveedores, socios, autoridades gubernamentales y donantes.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Los localizadores que se hayan creado para el proyecto deberán cerrarse **después del último día del trimestre posterior a la fecha de finalización del proyecto**. Para obtener más información, consulte la Ayuda Práctica para Crear y Desactivar Localizadores.

16.6 CIERRE DE COMPRAS

Lista de verificación para el cierre de compras

LISTA DE VERIFICACIÓN

Cierre de compras

Para finalizar las actividades de compra al término de un proyecto, el **Gerente de Programa**, en coordinación con el **equipo de compras**:

Durante los últimos **seis meses** de la adjudicación:

- ☐ Establece las fechas límite para las compras del proyecto (bienes y servicios).
- ☐ Controla el inicio de las compras de valor significativo o no planificadas.

Durante los últimos **tres meses** de la adjudicación:

- ☐ Revisa el plan de compras del proyecto y el presupuesto restante.
- ☐ Identifica todas las operaciones legítimas pendientes por las que CRS recibirá una factura después de la fecha de finalización.
- ☐ Coordina estrechamente con el personal de finanzas para acumular los fondos necesarios antes de la finalización y liquidar todos los anticipos de proveedores.

COMPRAS FINALES

Si el plan de compras de un proyecto se mantiene correctamente, no debería ser necesario realizar compras apresuradas y no planificadas al cierre de un proyecto. Todas las compras deben iniciarse con bastante antelación a la fecha de finalización del proyecto, teniendo en cuenta los requisitos del proceso de compra y los plazos de entrega de los proveedores. Es una buena idea que Programación revise el plan de compras del proyecto y el presupuesto restante al menos tres meses antes del cierre del proyecto (o incluso antes, dependiendo de los tipos de bienes/servicios utilizados por el proyecto y sus respectivos plazos de entrega) y comunique cualquier necesidad pendiente a Compras.

Los programas de país no deben iniciar ninguna actividad de compra o contratación en los seis meses anteriores al cierre de la subvención. Las entregas pendientes deben enumerarse y transferirse al nuevo Receptor Principal (PR). CRS, como muestra de cortesía y buena voluntad, puede aceptar recibir y transferir los bienes con la condición de que CRS aún cuente con capacidades y recursos remanentes en el país.

CIERRE DE CONTRATOS (PO O ACUERDO DE COMPRA)

En esta sección, el término “contrato” se refiere a cualquier PO, acuerdo de compra u otro instrumento de contratación.

Una vez que el proveedor ha cumplido todas las obligaciones contractuales, el contrato debe cerrarse. El proceso de cierre del contrato garantiza que se han cumplido todas las obligaciones contractuales y que las obligaciones residuales (por ejemplo, garantías, servicio y asistencia posventa, etc.) están claramente definidas en términos de responsabilidad, obligaciones, procedimientos y plazos.

Lista de verificación para el cierre de contratos (PO o acuerdo de compra)

LISTA DE VERIFICACIÓN

Cierre de contratos (PO o acuerdo de compra)

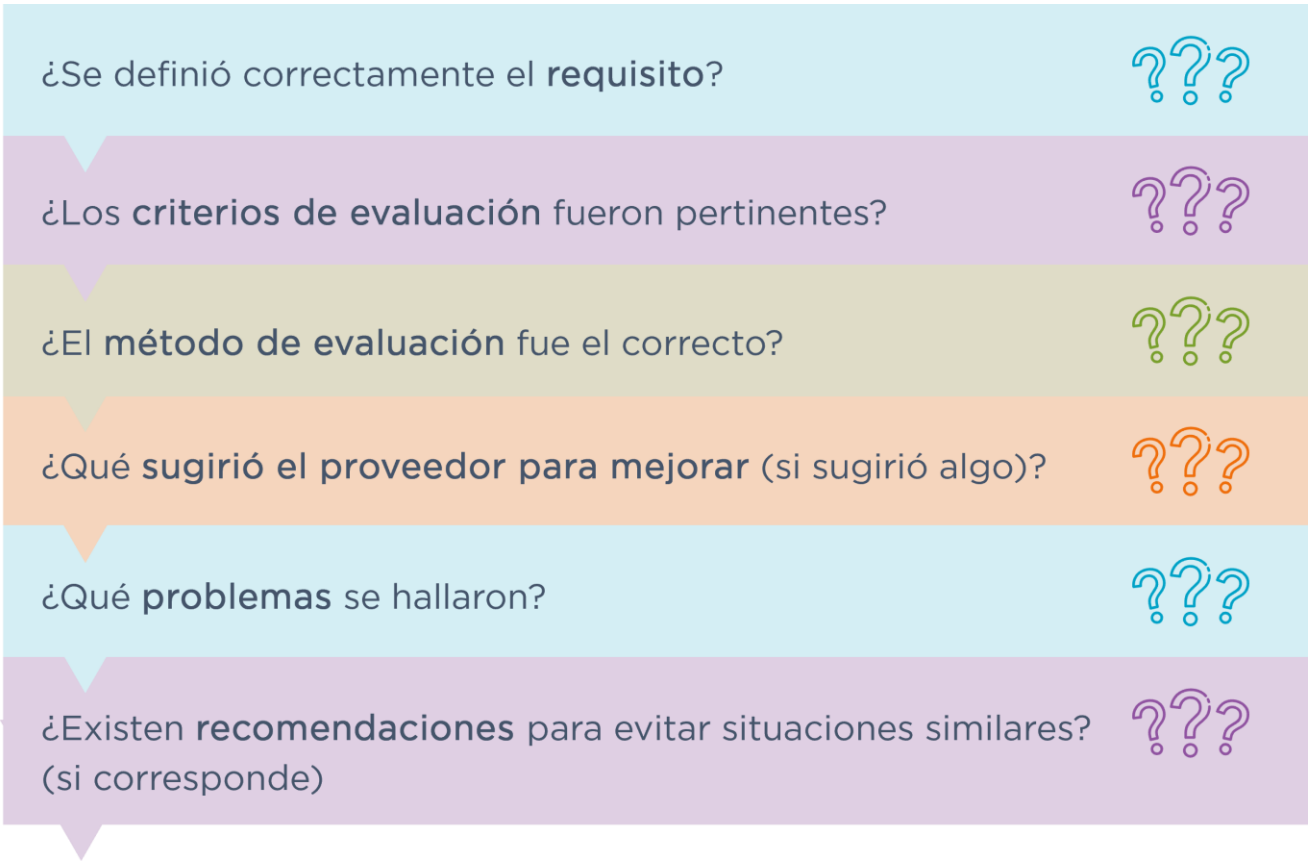
Una vez que el proveedor ha cumplido todas las obligaciones contractuales, el **Oficial de Compras**:

- ☐ Continúa monitoreando las discrepancias entre los bienes o entregables requeridos en el contrato y los bienes o entregables recibidos, y las resuelve de acuerdo con las directrices y requisitos de las secciones Recepción e inspección de bienes y Recepción de servicios del capítulo Recepción.
- ☐ Continúa monitoreando los plazos de entrega en los contratos abiertos para el proyecto (consulte la sección Gestión de contratos en el capítulo Compras).
- ☐ Prepara el informe final de ejecución del contrato conjuntamente con el Solicitante e incluye las lecciones aprendidas (consulte la sección Lecciones aprendidas más adelante).
- ☐ Prepara y adjunta el formulario de evaluación de proveedor a los registros del proveedor y anota cualquier problema importante con el servicio al cliente, la calidad de los productos, demoras en la entrega, etc.
- ☐ Se asegura de que las garantías financieras, como las fianzas de licitación, las fianzas de cumplimiento y las fianzas de anticipos, se devuelven a las autoridades competentes cuando se anulan.
- ☐ Se asegura de que el estado de las PO en Insight sea “cerrado”.

Lecciones aprendidas

Cuando se cierran los contratos, el solicitante y el personal de compras que ha participado en el contrato deben completar un informe sobre las lecciones aprendidas (para contratos pequeños y sencillos) o una Revisión Post Acción (AAR) (para contratos grandes y complejos). Estos informes proporcionan valiosa información para mejorar el éxito de las compras en el futuro.

Las lecciones aprendidas deben abarcar, como mínimo, los temas y las preguntas que se muestran en la figura abajo.



Conservación de documentos

Para fines legales y de auditoría, toda la documentación relacionada con el proceso de compra debe conservarse tal y como se exige y se describe en el capítulo Gestión de registros.

Los programas de país, en colaboración con la Oficina del Asesor General (OGC), deben definir si es en el mejor interés de CRS negociar con el proveedor la posibilidad de reasignar el contrato al siguiente Receptor Principal (PR) o rescindir el contrato. En cualquier caso, como muestra de buena voluntad, CRS debe proporcionar al nuevo Receptor Principal (PR) los contactos del proveedor y ser transparente sobre el desempeño del proveedor.

16.7 CIERRE DE ALMACÉN E INVENTARIO

DISPOSICIÓN DE INVENTARIO

Si el equipo de la cadena de suministro ha gestionado activamente el inventario de D-goods y ND-goods durante la duración del programa, el inventario residual al final del programa debería ser mínimo. Cada donante tiene directrices y normas específicas sobre cómo eliminar D-goods y ND-goods.

El primer paso consiste en obtener el acuerdo pertinente, las normas aplicables del donante y la orientación para comprender los requisitos de eliminación del donante. Utilice los requisitos del donante y los requisitos de CRS para desarrollar el plan de eliminación.

De acuerdo con la Política de Conteo de Inventario, después de la finalización de una adjudicación, debe realizarse un PIC específico del proyecto dentro de los cinco días laborables para determinar el valor total de los bienes de distribución y ND-goods propiedad del proyecto que permanecen en el inventario del programa de país.

Cuando CRS implementa proyectos de SCM médica a través de sistemas nacionales o logística de terceros (3PL):

En los programas de país, debe obtenerse el informe de estado de existencias de todas las partes interesadas (programa nacional, logística de terceros) en todos los niveles en una fecha acordada. Además, el programa de país debe organizar el PIC de acuerdo con la política de conteos de inventario de CRS en todas las ubicaciones o en ubicaciones seleccionadas (con base en criterios definidos en colaboración con las partes interesadas nacionales y los donantes). El PIC confirma las cantidades y calidades de las existencias al final de los proyectos para facilitar la presentación de informes o la transferencia, si es necesario.

El informe de PIC deberá incluir la Denominación Común Internacional, la dosis, el envase, el número de lote y la fecha de vencimiento del producto. Este PIC se presentará al Fondo Mundial en la fecha acordada según el plan de cierre.

El Gerente de la Cadena de Suministro y el Gerente de Almacén colaboran con el equipo de programación para determinar las opciones de eliminación de los D-goods y ND-goods residuales. Si el donante lo requiere, CRS presenta una solicitud de disposición para obtener la aprobación para disponer de los bienes residuales. Las opciones a considerar para la disposición de bienes residuales incluyen desarrollar un plan de distribución final para distribuir los bienes restantes, transferir los bienes a otro programa financiado por el donante, transferirlos a un tercero, venderlos o retenerlos y reembolsar al donante el valor justo de mercado actual. Se dispone de los bienes según las instrucciones o la aprobación del donante.

Lista de verificación de eliminación de D-goods y ND-goods residuales del inventario

LISTA DE VERIFICACIÓN

Eliminación de D-goods y ND-goods residuales del inventario

El Gerente de la Cadena de Suministro:

- ☐ Elabora un plan para retirar de las instalaciones y disponer de los D-goods, ND-goods, suministros y equipos.
- ☐ Crea un plan de disposición de documentos (tanto electrónicos como impresos) para los registros electrónicos e impresos, que prevea su destrucción o conservación (incluyendo la digitalización antes de la destrucción del papel) según los requisitos locales y de los donantes, de acuerdo con la política de CRS.
- ☐ Para equipos y suministros adquiridos con fondos de donantes, sigue sus instrucciones de disposición. Para equipos y suministros adquiridos con fondos no restringidos de CRS, se adhiere a los procedimientos de disposición de bienes de CRS.
- ☐ Realiza verificaciones de coincidencia de inventario para identificar y corregir inexactitudes en los registros de inventario.
- ☐ Prepara un plan de disposición de activos y bienes (D-goods y ND-goods) para su revisión y aprobación. La responsabilidad de la presentación a los donantes puede variar dependiendo del donante (a menudo la realiza la Comunidad de Práctica (CoP) o un miembro del equipo de IDEA). Puede ser necesario un seguimiento repetido con el donante para obtener su aprobación. Nota: En algunos casos, es posible que el gobierno nacional también deba participar en la planificación y aprobación de la disposición, según la legislación local.
- ☐ Prepara Acuerdos de Donación para todos los activos que donaremos y transferiremos legalmente a los socios, y documentos de venta para todos los activos vendidos. Estos acuerdos deben ser firmados por el socio o el comprador antes de iniciar la transferencia.

El Gerente de Almacén:

- ☐ Realiza el inventario de los D-goods y ND-goods residuales (por ejemplo, tarjetas inteligentes/talonarios de vales de CVA, repuestos de vehículos, suministros de oficina), equipos y bienes financiados por la adjudicación, en poder tanto de CRS como de sus socios.

Consulte a continuación los recuadros destacados específicos del contexto que también se aplican.

Consulte la sección Disposición de pérdidas de inventario del capítulo Gestión de almacén e inventario para obtener directrices sobre la eliminación de activos de CVA.

Para transferir inventario de un proyecto a otro, los bienes deben ser entregados con el POET original y recibidos usando el nuevo POET, utilizando los códigos de origen Corrección del POET. Para obtener más información, consulte los Memorandos 43 y 44.

DISPOSICIÓN DE EQUIPOS, VEHÍCULOS Y BIENES DE CAPITAL

Lista de verificación de disposición de equipos, vehículos y bienes de capital

LISTAS DE VERIFICACIÓN

Disposición de equipos, vehículos y bienes de capital

El **Gerente de la Cadena de Suministro**:

- ☐ Reubica los bienes de capital y los bienes de las oficinas de CRS que cerrarán y de los socios a la oficina principal de CRS o a otro lugar.
- ☐ Documenta todas las disposiciones de activos y bienes una vez aprobadas por el donante y, según corresponda, las autoridades del gobierno nacional.
- ☐ Prepara Acuerdos de Donación para todos los activos de capital que donaremos y transferiremos legalmente a los socios, y documentos de venta para todos los activos vendidos. Estos acuerdos deben ser firmados por el socio o el comprador antes de iniciar la transferencia.
- ☐ Prepara formularios de Notificación de Activos Fijos (FAN) para Finanzas Globales para todas las transferencias de activos de capital (a otro proyecto) o eliminación por venta o donación.

El acuerdo debe especificar quién será responsable de pagar los derechos y tasas que puedan adeudarse al gobierno local cuando se transfiera a un tercero la titularidad de un bien que se importó libre de derechos e impuestos.

El **Gerente de la Cadena de Suministro** trabaja con el **Gerente de Flota** y:

- ☐ Verifica que los archivos de activos de vehículos/motocicletas estén actualizados e incluyan copias de todo el archivo de compra, registro y coberturas de seguros, informes de accidentes, informes de mantenimiento y reparación, y planillas de registro de vehículos según las políticas y procedimientos de CRS (consulte los Capítulos 3 y 11 del Kit de Herramientas del Gerente de Flota).
- ☐ Actualiza el plan de eliminación y adquisición de vehículos.
- ☐ Determina el valor justo de mercado actual de los equipos (por ejemplo, vehículos, generadores).
- ☐ Determina el valor justo de mercado actual de los suministros (por ejemplo, papel de impresora, cartuchos de impresora, neumáticos, frenos, aceite para vehículos, mantas, baldes, una motocicleta sin usar, una bicicleta de montaña, etc.).

Recordatorio: Siga todas las definiciones y requisitos de disposición del donante.

CIERRE DE ALMACENES Y OFICINAS

Lista de verificación de cierre de almacenes y oficinas

LISTA DE VERIFICACIÓN

Cierre de almacenes y oficinas

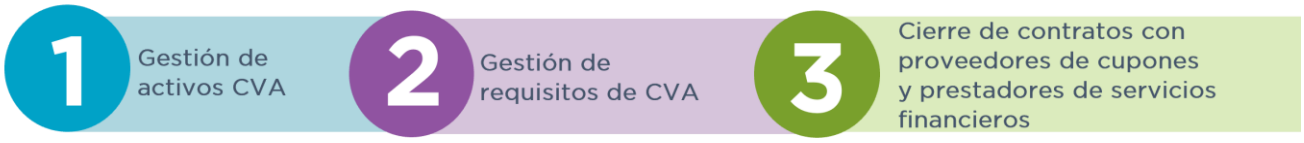
Cuando CRS decide que ya no es necesario alquilar un almacén, una instalación de almacenamiento o una oficina, el **Gerente de la Cadena de Suministro** y el **Jefe de Operaciones** revisan los contratos respectivos y:

- ☐ Identifican los términos del contrato de alquiler para determinar si las instalaciones se entregarán antes de que finalice el contrato o al final del mismo.
- ☐ Identifican los términos y condiciones de rescisión:
    - ¿Existe algún requisito de notificación? En caso afirmativo, ¿cuál es el plazo para realizar la notificación?
    - ☐ ¿En qué condiciones deben estar las instalaciones cuando se devuelven al locador? Si CRS debe realizar reparaciones u otro tipo de mantenimiento antes de entregar las instalaciones, identifican las reparaciones o el mantenimiento que deben realizarse, elaboran un presupuesto y determinan quién realizará las reparaciones requeridas (es decir, el personal de CRS o un tercero).
- ☐ Preparan un plan de rescisión del alquiler. El plan debe incluir las acciones clave, la parte responsable y las fechas previstas para:
    - ☐ Notificación previa.
    - ☐ Fecha de inspección final y entrega.
    - ☐ Terminación de los servicios públicos.
    - ☐ Finalización de los servicios de vigilancia.
    - ☐ Finalización de la cobertura del seguro.
    - ☐ Plan de HR.
    - ☐ Reparaciones y actividades de mantenimiento.
    - ☐ Realización del inventario de D-goods y ND-goods.
    - ☐ Realización del inventario de suministros y equipos utilizados en el funcionamiento de las instalaciones.
    - ☐ Creación de un plan para retirar los bienes propiedad de CRS de las instalaciones.

16.8 CIERRE DE PROYECTOS CON CVA

En el Portal de Usuarios de Transferencia de Efectivo y Activos (CAT) encontrará orientación detallada sobre el cierre de programas utilizando la Plataforma de Transferencia de Efectivo y Activos (CAT). La orientación que figura abajo se centra en los pasos que requieren coordinación con el personal de la cadena de suministro o dirección por parte de dicho personal.

Las actividades de cierre de la cadena de suministro para CVA pueden clasificarse en tres categorías diferentes:



El cierre de proyectos o actividades de CVA será dirigido por el Gerente de Programa. Sin embargo, el personal de la cadena de suministro desempeña un papel clave en la gestión o disposición de inventarios y en el cierre de contratos con los proveedores y prestadores de servicios participantes. Las transferencias y eliminaciones deben realizarse conforme a los requisitos de los donantes.

Lista de verificación de actividades de cierre

LISTA DE VERIFICACIÓN

Actividades de cierre

El **Gerente de Programa**, apoyado por el **equipo de programación**:

- ☐ Recoge los activos electrónicos de CVA de los participantes del programa y los envía al Custodio de Activos de CVA para su reintroducción en el inventario, si corresponde.
- ☐ Desactiva todos los activos electrónicos de CVA que se han distribuido a los participantes del programa.
- ☐ Borra los datos o desactiva los activos electrónicos de CVA (incluyendo los activos residuales y los recuperados de los participantes del programa), según corresponda.
- ☐ Recoge los equipos de CVA prestados por los proveedores u otras partes interesadas, como teléfonos inteligentes, dispositivos de punto de venta (POS) e impresoras de recibos. Devuelve los equipos al Gerente de Almacén o al Gerente Administrativo. Documenta por escrito la devolución a CRS, utilizando el Formulario de Seguimiento de Bienes y una Nota de Recepción de Bienes (GRN). (Para obtener más información sobre cómo documentar esta devolución en el sistema, consulte la sección Devolución de activos de CVA a CRS en Insight en el capítulo Distribución).
- ☐ Comunica al Custodio de Activos de CVA los planes posteriores al proyecto para los activos de CVA restantes, por ejemplo, eliminación y salida del inventario, transferencias a otro proyecto o estructura organizativa.
- ☐ Comunica al personal de almacén o administrativo los planes posteriores al proyecto para el material de CVA, por ejemplo, eliminación, venta, transferencia a otro proyecto o estructura organizativa.
- ☐ Comunica al personal de compras los planes posteriores al proyecto para los contratos con proveedores (Prestador de Servicios Financieros o FSP, plataforma electrónica y proveedores de cupones).

El **Custodio de Activos de CVA**:

- ☐ Si corresponde, recibe del personal de programación los activos de CVA previamente distribuidos y recuperados de los participantes del programa. Coloca los activos de CVA en los localizadores apropiados y actualiza las tarjetas de contenedor y los registros del sistema de inventario.
- ☐ Realiza un inventario de los activos de CVA residuales. Siguiendo las instrucciones del Gerente de Programa, elimina los activos de CVA específicos del proyecto (por ejemplo, los cupones impresos) o transfiere a otro POET y localizador los activos de CVA que puedan utilizarse para otro proyecto. Actualiza las tarjetas de contenedor y los registros del sistema de inventario.
- ☐ Coordina con el Gerente de Logística o el Responsable de Logística la transferencia de activos de CVA a otras IO internas o externas, según sea necesario.

CONTINUACIÓN

Actividades de cierre

El **Responsable de Almacén**:

- ☐ Si corresponde, recibe del personal de programación los equipos de CVA prestados a proveedores de cupones, socios u otras partes interesadas. Coloca los equipos de CVA en los localizadores apropiados y actualiza las tarjetas de contenedor y los registros del sistema de inventario.
- ☐ Realiza un inventario de los equipos de CVA residuales. Siguiendo las instrucciones del Gerente de Programa, elimina, vende o transfiere a otro POET y localizador los equipos de CVA que puedan utilizarse para otro proyecto. Actualiza las tarjetas de contenedor y los registros del sistema de inventario.
- ☐ Coordina con el Gerente de Logística o el Responsable de Logística la transferencia de equipos de CVA a otras IO internas o externas, según sea necesario.

El **personal de Compras**:

- ☐ Informa a los proveedores de cupones de los plazos de presentación de cupones o facturas para los pagos.
- ☐ Se comunica con los Prestadores de Servicios Financieros (FSP) para recuperar los fondos sobrantes que no se transfirieron a los participantes del programa o que éstos no reclamaron, según lo estipulado en el contrato.
- ☐ Cierra las PO o los contratos (consulte la sección Cierre de compras).

16.9 REVISIÓN POST ACCIÓN (AAR) PARA LA CADENA DE SUMINISTRO

Una Revisión Post Acción (AAR) es un proceso centrado en el aprendizaje que ayuda a una organización a aprender y mejorar mediante la evaluación de lo que sucedió y por qué. Suele estar dirigida por el Gerente de Programa/Comunidad de Práctica (CoP) y puede llevarse a cabo en cualquier momento durante un proyecto o programa.

Siempre debe incluirse a los miembros del equipo de la cadena de suministro en la Revisión Post Acción (RPA) de un proyecto.

La Revisión Post Acción (AAR) no está diseñada para juzgar el éxito o el fracaso; más bien, es un intento de descubrir las lecciones aprendidas, centrarse directamente en tareas o actividades específicas, animar a los miembros del equipo a compartir los conocimientos adquiridos y proporcionar una oportunidad para que más miembros del equipo (cadena de suministro, finanzas, programación, dirección del país y otro personal de operaciones) soliciten mejoras de los resultados.

Si no se lleva a cabo una Revisión Post Acción (AAR) para todo el proyecto, el Gerente de la Cadena de Suministro puede optar por dirigir una actividad de lecciones aprendidas solo con el equipo de la cadena de suministro.

Consulte los siguientes recursos para llevar a cabo una Revisión Post Acción (AAR):

- Revisión Post Acción: Guía Técnica, USAID, febrero de 2006
- Guía para la Revisión Post Acción, USAID
- Introducción a la Revisión Post Acción, David Gurteen

Foto de Oscar Leiva/Silverlight

Apéndice A: Call forward de asistencia alimentaria del USG

APÉNDICE A: CALL FORWARD DE ASISTENCIA ALIMENTARIA DEL USG

Propósito

> Este apéndice complementa el capítulo Transporte Internacional y el Apéndice B: transporte internacional para asistencia alimentaria del USG del Manual de Gestión de la Cadena de Suministro de CRS. Este apéndice permite al personal de la cadena de suministro entender y seguir los requisitos únicos para las órdenes de venta de asistencia alimentaria del USG, desde la preparación y presentación de la Call Forward hasta la recepción del contrato de flete para el envío de cargas de alimentos.

Para obtener información sobre la selección de productos alimentarios del USG, consulte la Guía de Referencia de Productos Básicos de la USAID y los Requisitos de Productos Básicos del USDA.

A 1.1 RESUMEN

Una Call Forward inicia el proceso de pedido de bienes a proveedores aprobados por el USG o a almacenes preposicionados. En este apéndice, se utiliza el acrónimo USG para referirse colectivamente al USDA y a la USAID.

A 1.1.1 PLAZOS DE ENTREGA Y TIEMPOS DE TRÁNSITO

El personal de logística y programación debe ser consciente del número de días que transcurren entre la fecha en que se presenta la Call Forward y la fecha en que los bienes están disponibles para el consumo.

Por ejemplo, como se observa en el gráfico abajo, los productos básicos alimentarios envasados que se envían por barco a la costa de África Occidental pueden tardar entre cuatro y siete meses desde la presentación de la Call Forward hasta la entrega final a CRS.

La Oficina de Ayuda Humanitaria de la USAID mantiene un importante inventario de bienes de ayuda de emergencia preposicionados. Es posible acceder a estos bienes previa solicitud y con la aprobación del donante como parte de una adjudicación aprobada. La entrega de estos bienes suele incluir el transporte aéreo o terrestre.

La tabla abajo muestra el plazo de entrega promedio de los bienes en el puerto de descarga desde el día de presentación de la Call Forward.

Día 1	Día 15	Día 22	Día 27	Día 29	Día 79	Días 94-124	Día 110	Días 125-155
Presentación de call forward	Emisión de convocatoria	Límite para presentación de ofertas de productos básicos	Límite para presentación de ofertas de productos básicos	Adjudicación de productos básicos y flete	(Granel) Llegada al puerto de carga en Estados Unidos	(Granel) Llegada al puerto de descarga	(Envasados) Llegada al puerto de carga en Estados Unidos	(Envasados) Llegada al puerto de descarga

Tiempo desde la presentación del pedido hasta la llegada de los bienes al puerto de carga en Estados Unidos

Una vez presentada la Call Forward, los bienes a granel suelen llegar al puerto de carga en Estados Unidos 30 días antes que los bienes envasados. Los bienes a granel llegan al puerto de carga en Estados Unidos en un plazo promedio de 79 días, mientras que los bienes envasados llegan en un plazo promedio de 110 días.

Tiempo desde el puerto de carga en Estados Unidos hasta el puerto de descarga

La Oficina de Ayuda Humanitaria de la USAID proporciona los tiempos de tránsito promedio desde los puertos de carga en Estados Unidos hasta los puertos de descarga en varias regiones de todo el mundo, como se indica en la tabla abajo. La tabla **no** incluye el tiempo para el despacho de aduana y el transporte terrestre hasta el punto de entrega final, que requiere días adicionales y se trata en la siguiente sección.

Ruta comercial	Número promedio de días desde el puerto de carga en Estados Unidos hasta el puerto de descarga
América Central/Caribe	15
África Occidental	40
África Central y Meridional	45
Mar Rojo	40
Sudeste Asiático	45
América del Sur	25
Balcanes	30

Antiguas repúblicas soviéticas	30

Tiempo desde el puerto de descarga hasta el punto de entrega final

Una vez que los bienes han llegado al puerto de descarga, el despacho de aduana y el transporte terrestre hasta el punto de entrega final pueden sumar uno o dos meses más, sobre todo en países sin litoral.

A 1.1.2 PLANIFICACIÓN Y PRESENTACIÓN DE PEDIDOS

Una buena planificación garantiza que los productos alimentarios lleguen en el momento oportuno. Debe elaborarse un análisis de la cadena de distribución a largo plazo (de 12 a 18 meses) y actualizarse como mínimo una vez por año (consulte el Ejemplo de Análisis de la Cadena de Distribución).

En el caso de las adjudicaciones de la USAID, el personal debe presentar las Call Forward en el Sistema de Gestión de la Cadena de Suministro basado en Internet (WBSCM) de la USAID siguiendo el Calendario Anual de Call Forward de la Oficina de Ayuda Humanitaria. La presentación debe seguir estos plazos a menos que se conceda una excepción por adelantado. En el caso de las adjudicaciones del USDA, los plazos de Call Forward deberán ajustarse a dicho acuerdo. El agente de carga de CRS envía comunicaciones al personal de la cadena de suministro y de programación por correo electrónico sobre los plazos de presentación de las órdenes de venta.

Las órdenes de venta que no se envíen a la Oficina de Ayuda Humanitaria de la USAID antes del cierre de las actividades del día de la fecha límite de Call Forward se transferirán a la compra del mes siguiente.

Normalmente, la Oficina de Ayuda Humanitaria no acepta presentaciones de Call Forward durante el mes de septiembre.

Consejos

1. Utilice los datos históricos de los calendarios de la USAID y el USDA para programar las presentaciones de Call Forward para que lleguen al punto de entrega final cuando se necesiten los bienes para el consumo.
2. CRS puede solicitar envíos escalonados en una Call Forward u orden de venta. El personal debe solicitar fechas de entrega diferidas en la Call Forward.
3. Si un programa de país lo prefiere, en estrecha colaboración con Transporte Internacional Global, puede presentar una Call Forward a más largo plazo (por ejemplo, múltiples Call Forward a lo largo de un año fiscal determinado).
4. Se permite una tolerancia de 5 % en las Call Forward y órdenes de venta inferiores a 10 000 toneladas métricas. Se permite una tolerancia de 2 % si el peso total es superior a 10 000 toneladas métricas (consulte 22 CFR 211.4 (f)).

Las adjudicaciones de Alimentos para la Educación (FFE) del USDA requieren un Plan de Evaluación aprobado antes de la presentación de la Call Forward y de la orden de venta.

A 1.2 ROLES Y RESPONSABILIDADES

En la tabla abajo se detallan las funciones y actividades de siete roles que intervienen en la gestión de la asistencia alimentaria para el transporte internacional.

Para obtener más información sobre los roles del personal de CRS indicados a continuación, consulte el capítulo Roles y responsabilidades.

Función/Actividad	Transporte Internacional Global	Agente de Carga en Estados Unidos*	USAID/USDA**	Gerente de Logística	Gerente de la Cadena de Suministro	Gerente de Programa/ Jefe de Grupo	Representante de País
Analiza la cadena de distribución de productos	C	C		R	A	I	
Prepara la Call Forward	I	I		R	A	C	I
Revisa, firma y presenta la Call Forward actuando como "solicitante"	I	I		I	I	A	R
Revisa y aprueba la Call Forward presentada	I	I	R	I	I		C
Introduce la información de la orden de venta en el WBSCM	A	R	C	I	I	I	I

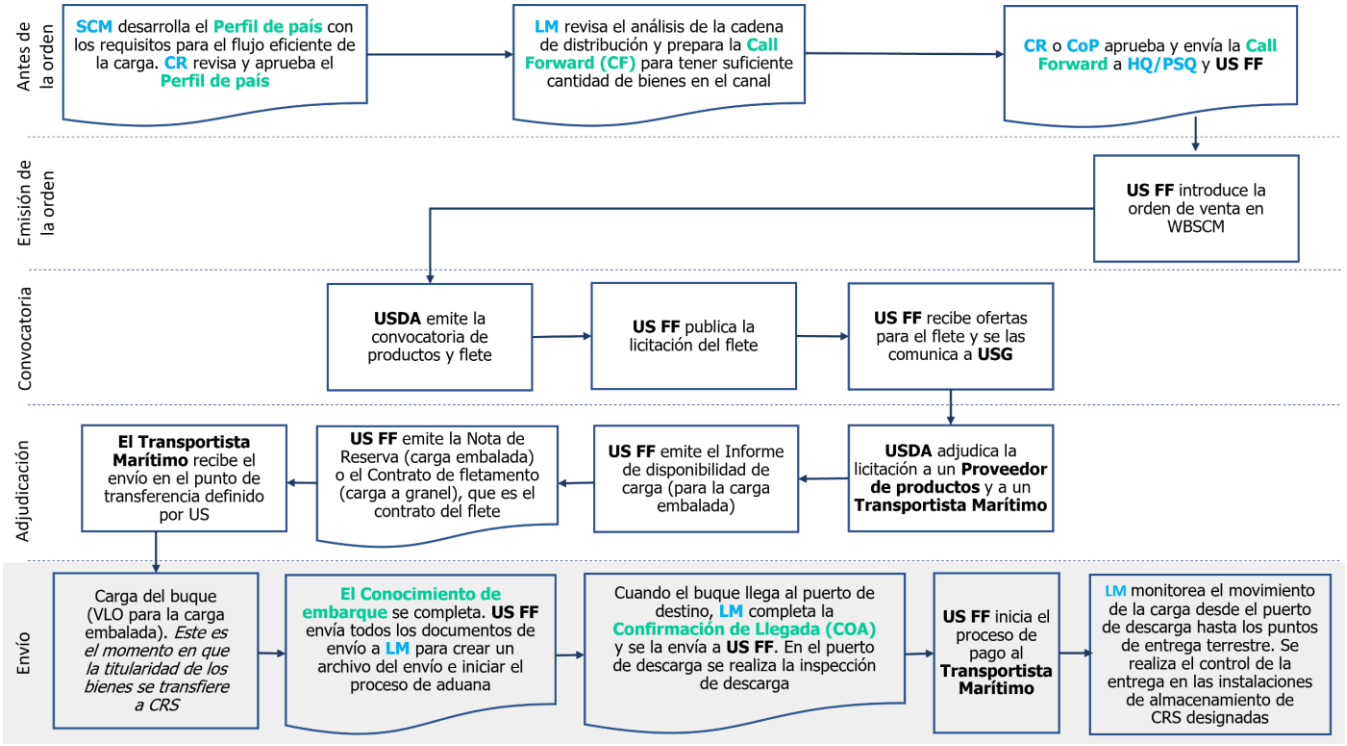
R=Responsable; **A**=Aprobador; **C**=Consultado; **I**=Informado

*Transporte Internacional Global utiliza los servicios de un Agente de Carga en Estados Unidos. El Agente de Carga es responsable de muchas actividades de ayuda alimentaria del USG. El personal de logística de los programas de país se comunica periódicamente con el Agente de Carga.

**Estos roles se refieren a la Misión Local de la USAID o al Agregado Agrícola del USDA.

A 1.3 PROCESOS

El proceso que se muestra abajo para call forward de asistencia alimentaria del USG finaliza después de la etapa de adjudicación. Para obtener más información sobre la etapa de envío, consulte el Apéndice B: Transporte internacional para asistencia alimentaria del USG.



Para obtener más información sobre el tamaño y tipo de envase de los productos básicos, consulte la Guía de Información sobre Productos de Ayuda Alimentaria de la USAID. La Calculadora de Productos Básicos de la USAID también proporciona acceso a una lista de productos básicos disponibles, incluyendo el tamaño y el tipo de envase. Si necesita ayuda para completar una Call Forward, póngase en contacto con Transporte Internacional Global.

A 1.3.1 ETAPA PREVIA AL PEDIDO

Lista de verificación de preparación de pedido

LISTA DE VERIFICACIÓN

Preparación de pedido

El **Gerente de Logística**:

- ☐ Monitorea la cadena de distribución de los bienes en colaboración con el Gerente de Programa/Jefe de Grupo.
- ☐ Monitorea el calendario de compras de la Oficina de Ayuda Humanitaria de la USAID o los detalles de adjudicación del USDA.
- ☐ Determina el tiempo de tránsito para la llegada estimada de bienes al puerto de descarga.

Cuando es necesario pedir bienes, el **Gerente de Logística prepara la Call Forward en colaboración con el Gerente de Programa/Jefe de Grupo**, con los siguientes detalles:

- ☐ Tipo de programa (distribución directa o monetización).
- ☐ Tipo de bienes.
- ☐ Cantidad en toneladas métricas, proporcionada en múltiplos de 10.
- ☐ Tamaño del envase.
- ☐ Tipo de envase.
- ☐ Puerto de destino (o punto de entrega final para los conocimientos de embarque combinados).
- ☐ Calendario de llegada de los alimentos (llegada al puerto de carga en Estados Unidos y al puerto de descarga de destino).
- ☐ Declaración de que se dispone de instalaciones de almacenamiento adecuadas.
- ☐ Declaración de que no se desincentiva la producción local.
- ☐ Cualquier requisito especial de documentación (por ejemplo, fecha de consumo preferente, o BUBD, certificados fitosanitarios, etc.).
- ☐ Cualquier requisito especial de envío (por ejemplo, necesidad de contenedores, entregas escalonadas)*.

*Los requisitos especiales pueden requerir la aprobación previa del donante.

A 1.3.2 REALIZACIÓN DE PEDIDOS

Lista de verificación de revisión y presentación de pedidos

LISTA DE VERIFICACIÓN

Revisión y presentación de pedidos

Una vez preparada la Call Forward, el **Representante de País en calidad de "solicitante"**:

- ☐ Para las adjudicaciones del Título II, solicita el consentimiento por escrito de la Misión Local de la USAID, con al menos dos semanas de antelación a la fecha prevista de presentación de Call Forward.
  - Tenga en cuenta que Transporte Internacional Global y el Agente de Carga en Estados Unidos no controlan la aprobación de la Misión Local de la USAID. La Orden de Venta no puede proceder hasta que la Misión Local comunique la aprobación oficial a la Oficina de Ayuda Humanitaria de la USAID en Washington D.C.
- ☐ Revisa la información contenida en la Call Forward.
- ☐ Firma la Call Forward.
- ☐ Envía por correo electrónico la Call Forward con antelación a la fecha límite de Call Forward (un mínimo de tres días laborables) a Transporte Internacional Global, al Agente de Carga en Estados Unidos, a la oficina de Gestión Global de Adjudicaciones y a cualquier otra parte interesada pertinente.

Si se presenta una Call Forward para la monetización de bienes, el **Representante de País**:

- ☐ Proporciona un contrato de venta firmado.
  - Tenga en cuenta que, en el caso de las ventas de lotes pequeños, no es necesario adjuntar un contrato de venta firmado a la Call Forward de monetización. Para conocer más detalles, consulte la Política de Monetización de CRS.

Todos los bienes y tonelajes solicitados requieren la aprobación del donante **antes** de la introducción de la orden de venta en el WBSCM.

Para las adjudicaciones de la USAID, la aprobación consiste en un acuerdo totalmente ejecutado y una Estimación Anual de Necesidades aprobada (o una modificación, si corresponde). En ausencia de una Estimación Anual de Necesidades aprobada o de una modificación, se aceptará un correo electrónico de aprobación de Alimentos para la Paz de la Oficina de Ayuda Humanitaria.

Para las adjudicaciones del USDA, la aprobación consiste en un acuerdo totalmente ejecutado (o una modificación aprobada, si corresponde). En el caso de las adjudicaciones más recientes, el USDA ha exigido un Plan de Evaluación aprobado antes de aceptar la presentación de una Call Forward.

Para obtener ayuda con el proceso de aprobación del donante, póngase en contacto con el Responsable de Apoyo al Proyecto.

Transporte Internacional Global coordina con el agente de carga en Estados Unidos para generar la orden de venta introduciendo la información de la Call Forward en el sistema de Gestión de la Cadena de Suministro basado en Internet (WBSCM) del USG.

Si hay discrepancias o variaciones en la Call Forward, el Agente de Carga en Estados Unidos o Transporte Internacional Global se comunica directamente con el personal que figura en el Perfil de País para pedir aclaraciones, según sea necesario.

¿Qué es un Perfil de país?

Un **resumen de los datos de contacto del programa de país y de todos los requisitos locales para la importación de productos de asistencia alimentaria** para garantizar que las comunicaciones, los documentos y la carga fluyan sin problemas una vez que se haya presentado una solicitud de bienes.

El Gerente de Logística debe revisar y actualizar periódicamente el Perfil de País. Las actualizaciones deben realizarse cuando se produzcan cambios en el personal o en los requisitos de importación y despacho de aduana a nivel nacional.

El agente de carga en Estados Unidos confirma la introducción correcta de la información de la Call Forward en el sistema de Gestión de la Cadena de Suministro basado en Internet (WBSCM) enviando por correo electrónico el número de pedido generado por el sistema de Gestión de la Cadena de Suministro basado en Internet (WBSCM) al Gerente de Logística y a las demás personas que figuran en el Perfil de País. Si el número de la orden de venta no se comunica antes de la fecha límite del calendario de compras de la Oficina de Ayuda Humanitaria de la USAID, el Director de Logística debe enviar un correo electrónico a Transporte Internacional Global y al agente de carga en Estados Unidos.

Aprobación del pedido

El USG revisa la información de la Call Forward introducida en el sistema de Gestión de la Cadena de Suministro basado en Internet (WBSCM) y aprueba, rechaza o solicita información adicional sobre la orden de venta.

A 1.3.3 CONVOCATORIA

Una vez que el USG aprueba una orden de venta, el USDA emite la convocatoria para productos básicos y el Agente de Carga en Estados Unidos emite la licitación de flete para cumplir los requisitos de CRS en la Call Forward y la posterior orden de venta.

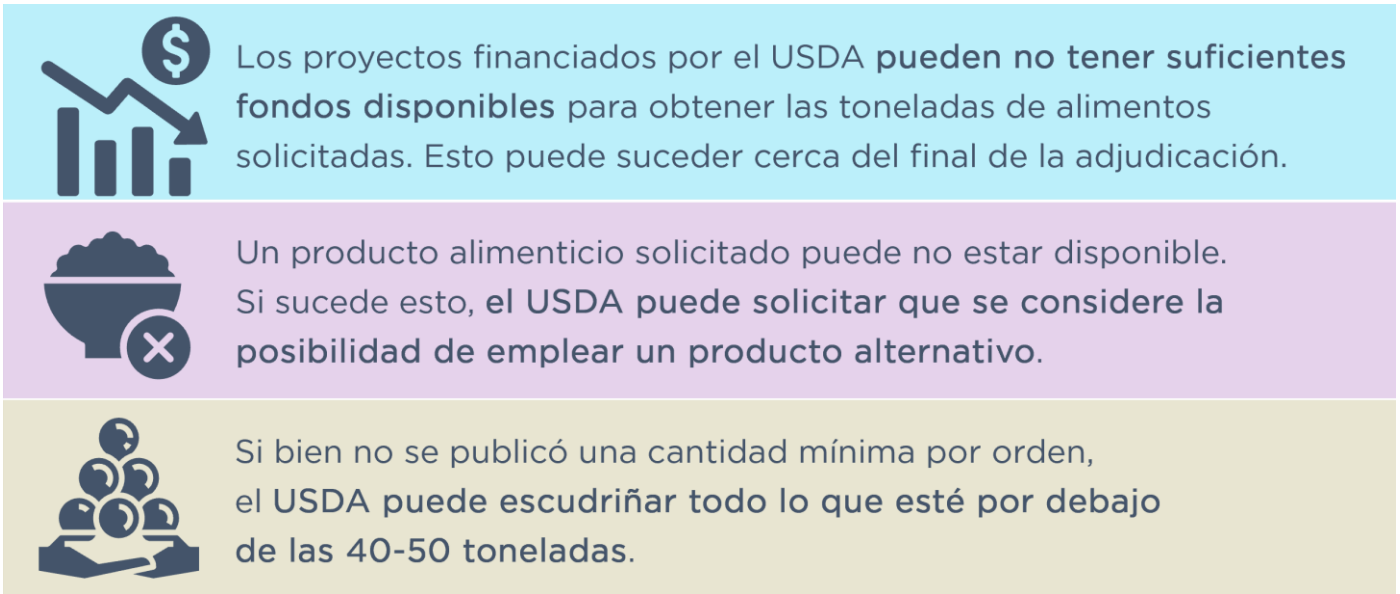
Convocatoria para productos básicos

El USDA gestiona la convocatoria para productos básicos tanto para el USDA como para la Oficina de Ayuda Humanitaria de la USAID.

El USG puede decidir completar el pedido a partir de las existencias preposicionadas a nivel mundial, que normalmente se reservan para uso de emergencia pero que también pueden utilizarse para una necesidad de un programa de desarrollo. Si esto ocurre, el USDA no emitirá una convocatoria para productos básicos, y el USG asumirá la responsabilidad de emitir la convocatoria para flete marítimo. En algunos casos, que serán comunicados por Transporte Internacional Global y el agente de carga en Estados Unidos, el Gerente de Logística puede verse obligado a licitar los servicios de transporte terrestre.

Si los bienes se suministran a través del proceso ordinario de compra, el USDA emite una convocatoria para productos básicos al Proveedor de Productos Básicos de Estados Unidos. El USDA demora en promedio al menos 45 días para completar el proceso de compra. Se asignará una PO a los productos solicitados, que aparecerá marcada en el embalaje.

La figura abajo muestra tres razones habituales por las que puede ser necesario actualizar la solicitud de Call Forward.



Emisión de licitación de flete

Después de que el USDA emite la convocatoria para productos básicos, el Agente de Carga en Estados Unidos emite una licitación de flete. Una vez recibidas las ofertas de flete, el Agente de Carga en Estados Unidos revisa las ofertas y las compara con los términos y condiciones de CRS. Las ofertas de flete que cumplen los requisitos de CRS se envían al USG para la evaluación de la adjudicación.

Normalmente, los cargamentos de ayuda alimentaria procedentes de Estados Unidos se envían por vía marítima. Otros modos de transporte pueden ser autorizados para emergencias repentinas. Para obtener más información sobre los modos de transporte, consulte la sección Planificación y compras en el capítulo Transporte Nacional.

Transporte Internacional Global verifica la elegibilidad de los transportistas marítimos en Bridger Insight para cumplir con la Política contra Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo, y sobre Controles de Exportación, Sanciones Económicas y Partes Excluidas (POL-OOD-005).

Si CRS es responsable de contratar proveedores de transporte para recoger la carga en un puerto de descarga, es posible que el Gerente de Logística deba verificar la elegibilidad de los transportistas terrestres con Bridger Insight. Esto suele ocurrir en los envíos con conocimiento de embarque no combinado o si se están suministrando bienes preposicionados.

A 1.3.4 ADJUDICACIÓN

Adjudicación de productos básicos

El USDA selecciona y adjudica a los Proveedores de Productos Básicos y emite los contratos. La selección de proveedores de productos básicos y transportistas se basa en el análisis del menor costo en destino y en las directrices de preferencia de carga. CRS no tiene acceso a los detalles del contrato.

Una única presentación de Call Forward puede dar lugar a múltiples adjudicaciones de productos básicos y flete.

Emisión de bandera de flete

El USG es responsable de las negociaciones con los potenciales transportistas y de seleccionar o “abanderar” al transportista, ya sea como buque de bandera de Estados Unidos o extranjera o como una combinación de buque de Estados Unidos y extranjera. La legislación de preferencia de carga de Estados Unidos exige que un mínimo de 50 % de toda la carga generada por el gobierno (en tonelajes brutos) sea transportada en buques de bandera de Estados Unidos. Los cargamentos de ayuda alimentaria están sujetos a esta ley.

Emisión de contrato de flete

Una vez seleccionado el transportista, el Agente de Carga en Estados Unidos prepara el anuncio público de adjudicación de flete y emite el contrato de flete, en el que se detallan los términos y condiciones para el transporte de la carga. Se utilizan diferentes tipos de contratos para el transporte de productos alimentarios en paquetes o a granel, como se indica abajo.

- Para los productos alimentarios envasados se utiliza una Nota de Reserva.
- Para los productos alimentarios a granel se utiliza un Contrato de Fletamento.

El Agente de Carga en Estados Unidos envía por correo electrónico al Gerente de Logística una copia del contrato firmado junto con los demás documentos de envío. Si no recibe el contrato, el Gerente de Logística debe ponerse en contacto con Transporte Internacional Global y con el Agente de Carga en Estados Unidos.

El Gerente de Logística debe revisar el contrato de flete para familiarizarse con los términos y condiciones. Este contrato se utiliza para resolver disputas con el transportista.

Para obtener más información sobre la etapa de envío, consulte el Apéndice B: Transporte internacional para asistencia alimentaria del USG.

Foto de David Snyder

Apéndice B: Transporte internacional para asistencia alimentaria del USG

APÉNDICE B: TRANSPORTE INTERNACIONAL PARA ASISTENCIA ALIMENTARIA DEL USG

Propósito

Este apéndice complementa el capítulo Transporte internacional del Manual de Gestión de la Cadena de Suministro de CRS, proporcionando información específica para la gestión de productos alimentarios en la etapa previa al envío, el transporte marítimo, la llegada de la carga y el proceso de importación del transporte internacional. Este apéndice permite al personal de la cadena de suministro entender y cumplir los requisitos únicos para el manejo de los productos de asistencia alimentaria del USG en el proceso de transporte internacional.

B 1.1 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES Y LINEAMIENTOS

B 1.1.1 POLÍTICAS Y REGLAMENTACIONES PARA DONANTES

- Política Funcional Externa de la BHA – Requisitos de Adjudicación para el Origen de Compras Locales, Regionales e Internacionales (LRIP de Alimentos Básicos)
- EOD-110 – Reacondicionamiento de Productos Básicos Envasados para Programas de Ayuda Alimentaria
- EOD-68 – Cambio en los Requisitos y Procedimientos de Observación de Carga de Buques
- 2 CFR 700 – Uniform Administrative Requirements, Cost Principles, and Audit Requirements for Federal Awards (Requisitos administrativos uniformes, principios de costos y requisitos de auditoría para adjudicaciones federales)
- USA Patriot Act of 2001 (Ley Patriota de Estados Unidos de 2001)
- Capítulo 315 del ADS de USAID: Preferencia de Carga
- Capítulo 320 del ADS de USAID: Marcas y Marcado
- USAID Regulation 211 (22 CFR 211): Transfer of Food Commodities for Food Use in Disaster Relief, Economic Development and Other Assistance (Transferencia de alimentos básicos para uso alimentario en casos de catástrofe, desarrollo económico y otra asistencia)
- USAID Regulation 216 (22 CFR 216): USAID Environmental Procedures (Procedimientos medioambientales de la USAID)
- USAID Regulation 228 (22 CFR 228): Rules for Procurement of Commodities and Services Financed by USAID (Normas sobre adquisición de los productos y servicios financiados por la USAID)
- Serie 300 de la USAID: Adquisición y Contratación
- USDA Regulation 1499 (7 CFR 1499): Food for Progress Programs (Alimentos para el progreso)
- USDA Regulation 1590 (7 CFR 1590): Local and Regional USDA Food Aid Procurement Program (Programa de adquisición de ayuda alimentaria local y regional del USDA)

- USDA Regulation 1599 (7 CFR 1599): McGovern-Dole International Food for Education and Child Nutrition Programs (Programa internacional McGovern-Dole de alimentos para la educación y la nutrición infantil)

B 1.1.2 LINEAMIENTOS PARA DONANTES O DE OTRO TIPO

- Manual de Gestión de Productos Básicos TOPS
- Kit de Herramientas de Gestión de Productos Básicos TOPS
- TOPS Guía de Seguridad de Almacén
- Manual de Campo de Monetización de la USAID (1998)
- Guía de Normas Visuales del USDA (2013)

B 1.2 RESUMEN

Los productos alimentarios básicos se transfieren en el punto de transferencia en Estados Unidos indicado en el contrato de flete. El contrato de flete incluye cláusulas de evaluación (penalización) por demoras en la carga o en la descarga/entrega y cláusulas de pago contra entrega completa de los bienes. Los envíos que circulan con conocimiento de embarque combinado están sujetos a inspecciones aduaneras por parte de agentes gubernamentales locales en el puerto de descarga o en el punto de entrega.

La titularidad o propiedad de un producto alimentario se transfiere a CRS según lo especificado en el acuerdo con el USG. Tras la transferencia de la titularidad/propiedad por parte del USG, CRS acepta la responsabilidad legal de los bienes. Normalmente, esta transferencia de responsabilidad y riesgo del USG a CRS se produce en el momento y lugar en que el transportista marítimo, o su agente designado, recibe los alimentos donados del Proveedor de Productos Básicos de Estados Unidos.

En el caso de los cargamentos de ayuda alimentaria del USG que se transportan con conocimiento de embarque combinado, la compañía naviera es responsable de la entrega segura del cargamento a su destino final y de todas las pérdidas que se produzcan hasta que los bienes lleguen al lugar dentro del país especificado en el conocimiento de embarque combinado.

La carga transportada con conocimiento de embarque combinado suele transportarse en contenedores que se descargan (“vacían”) en una instalación de almacenamiento de CRS o de un socio. Si es necesario inspeccionar los contenedores durante las actividades de despacho, el Inspector debe anotar el número de precinto del contenedor retirado y el número de precinto del nuevo contenedor en el informe de inspección.

Los países sin litoral pueden optar por utilizar un conocimiento de embarque combinado o un conocimiento de embarque no combinado. Si se utiliza un conocimiento de embarque no combinado, el Gerente de Logística debe encargarse del despacho en el puerto extranjero y contratar servicios de transporte terrestre. Estas solicitudes deberán realizarse en el momento de presentar la Propuesta de Proyecciones y Estimación de Recursos (PREP). En ambos casos, el USG correrá con los gastos (consulte 22 CFR 211.4(c) (ii)).

B 1.2.1 TÉRMINOS ÚNICOS DE TRANSPORTE

Los Incoterms son términos comerciales generales que se aplican a todos los cargamentos transportados entre compradores y vendedores de diferentes países (consulte la sección Incoterms en el capítulo Transporte internacional). Sin embargo, existen algunos términos únicos de transporte que se aplican a la entrega y descarga de carga de asistencia alimentaria empaquetada, como se muestra e ilustra abajo y en las páginas subsiguientes.

Entrega en lugar de descanso en puerto de descarga (no es un conocimiento de embarque combinado)

2(A)(i)

Delivery Ex-Tackle, End of Hook, Along Side Vessel
Non-Containerized Breakbulk

Cargo is delivered to Receiver at place of rest end of hook, along side the vessel.

Carrier's responsibility ends when packages are unloaded onto quay OR directly on Country Program truck (if available).

2(A)(i)

Delivery Ex-Tackle, End of Hook, Along Side Vessel
Breakbulk Containerized for Carrier Convenience

If cargos have been containerized for carrier convenience, the containers are to be discharged and moved to designated warehouse by the port or the carrier's container freight station (CFS).

The carrier is responsible to de-van the cargo and make it available to CP at a place of rest within port-designated warehouses or carrier's CFS.

The carrier's responsibility ends at the port warehouse or the CFS.

2(A)(ii)

Containerized Delivery at Discharge Port
Receiver Required to Strip/De-Van Cargo from Containers

Containers are to be delivered to the Receiver at a place of rest at the carrier's or port's container yard.

Unless otherwise stipulated in Part 1 of the booking note, the amount of free time on containers is ten (10) calendar days.

The carrier's responsibility ends when the containers are placed in the container yard.

Entrega en almacén portuario o estación de carga de contenedores (CFA) (no es un conocimiento de embarque combinado)

2(B)(i)

Breakbulk Delivery into Port Warehouse

The carrier is to place the cargo into the warehouse(s) within the port area.

Carrier's responsibility ends when the cargo is placed in the port warehouse(s).

2(B)(ii)

Cargo Containerized until CFS, Breakbulk Delivery

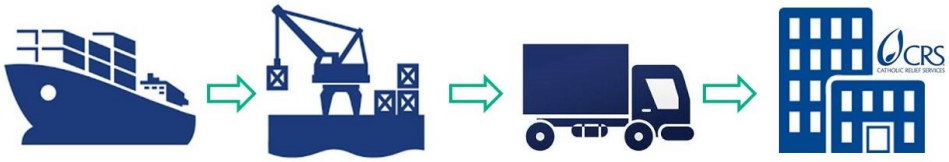
Carrier moves the containers to the carrier's CFS where the carrier is responsible to de-van the cargo and make it available to the Receiver at a place of rest in the CFS.

Carrier's responsibility ends when the cargo is unloaded from the containers and made available to the Receiver.

Entrega en almacén (o conocimiento de embarque combinado)

2(C)(i)

Carrier Delivers to Warehouse Door
CP Responsible to Strip/De-Van Containers or Carrier's Conveyance



Cargo is delivered in the carrier's conveyance at the door of the CP's warehouse(s) located outside the port area.

Country Program is responsible for the unloading of carrier's conveyance at the warehouse(s).

2(C)(ii)

Delivery and Stacking at CRS Warehouse
Carrier is Responsible to Strip/De-Van Containers or Conveyances at their own Time, Risk, and Expense

Carrier is to transport the cargo to the Country Program's warehouse.

Carrier is to unload the cargo from the Carrier's conveyance and stack the cargo into the Country Program's warehouse located outside of the port area and at the Carrier's Expense.

B 1.2.2 DOCUMENTACIÓN ÚNICA REQUERIDA

Los documentos que se indican en la tabla abajo deberán enviarse a Transporte Internacional Global y al Agente de Carga en Estados Unidos tan pronto como estén disponibles. Si no es posible obtener la documentación en un plazo de cinco meses a partir de la fecha de salida del buque del puerto de descarga, el programa de país deberá informar inmediatamente a Transporte Internacional Global y proporcionar una explicación de la demora.

ACCIONES DE TRANSPORTE	DOCUMENTOS
1. Llegada de envío	• Confirmación de Llegada (COA) (debe enviarse apenas llegue el buque)
2. Descarga de la carga	• Planillas de Conteo • Informe de Inspección de Descarga (o "ex-tackle") • Factura de Tasa de Inspección (Descarga)
3. Acción de Seguimiento de Reclamo en caso de: • Descarga con falta • Productos dañados • Reembalaje • Disposición de bienes no aptos • Descarga con exceso	• Certificado de aptitud para consumo humano • Factura de Reembalaje (si los bienes son aptos) • Factura de Destrucción (si los bienes no son aptos) • Certificado de Disposición Final, Certificado de No Apto (si los bienes no son aptos) • Certificado/Factura del Producto de Venta y Recibo (si corresponde) • Informe de Productos Dañados • Cualquier otra documentación de respaldo que sustente el reclamo
4. Entrega de la carga	• Planillas de Conteo • Inspección de Entrega • Factura de Tasa de Inspección (entrega) • Factura de Transporte Terrestre • Resumen de Reclamo (documento interno, solo para bienes de programas del USDA)

B 1.2.3 PERFILES DE PAÍS

Se mantienen perfiles de país para todos los programas de país que reciben ayuda alimentaria del USG. Un perfil de país es un resumen de los datos de contacto del programa de país y de todos los requisitos locales para la importación de productos de asistencia alimentaria para garantizar que las comunicaciones, los documentos y la carga fluyan sin problemas una vez que se haya presentado una solicitud de bienes.
Los requisitos de documentación deben incluirse en el Perfil de País.

El Gerente de Logística debe revisar y actualizar periódicamente el Perfil de País. Las actualizaciones deben realizarse cuando se produzcan cambios en el personal o en los requisitos de importación y despacho de aduana a nivel nacional.

B 1.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES

En la tabla abajo se detallan las funciones y actividades de seis roles que intervienen en la gestión de la asistencia alimentaria para el transporte internacional.

Para obtener más información sobre los roles del personal de CRS indicados a continuación, consulte el capítulo Roles y responsabilidades.

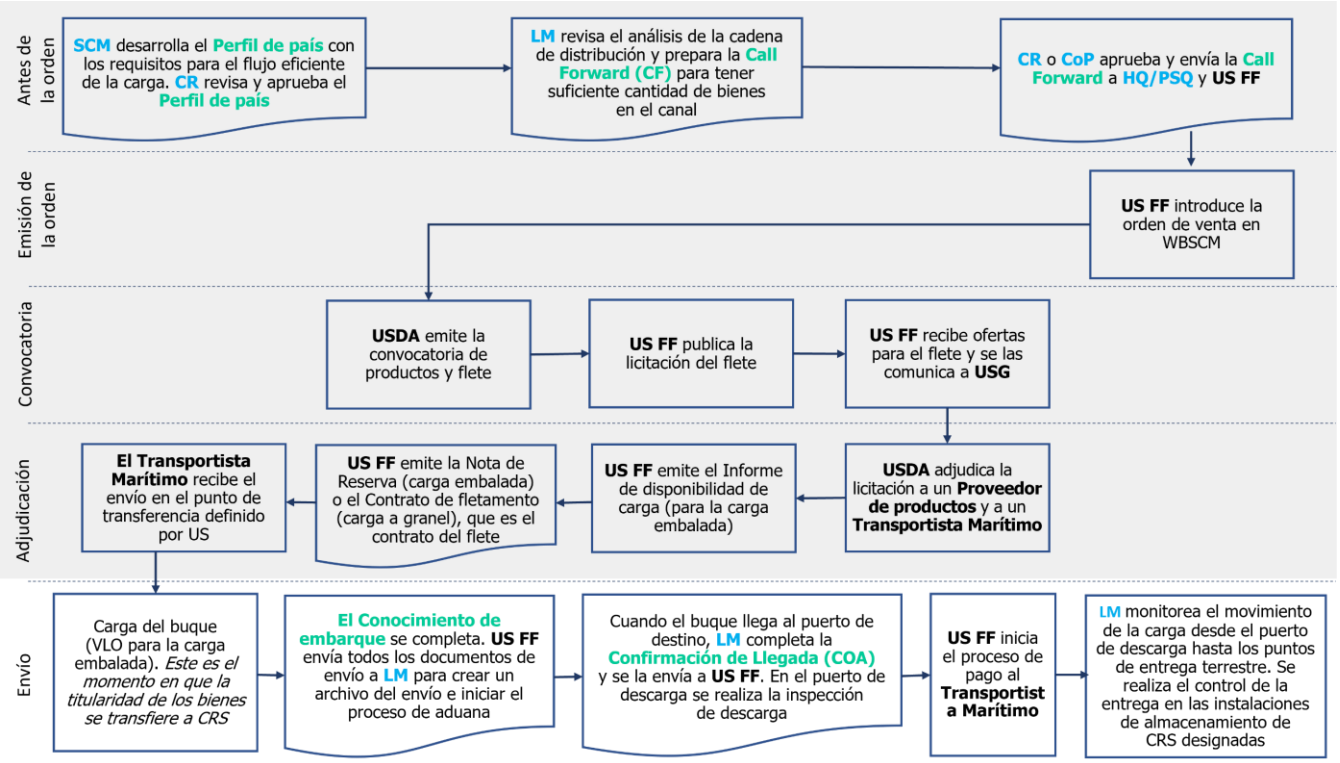
Función/Actividad	Transporte Internacional Global	Agente de Carga en Estados Unidos*	Gerente de Logística	Gerente de la Cadena de Suministro	Jefe de Operaciones	Gerente de Programa/ Jefe de Grupo
Emite documentos de envío e importación del Donante, el Proveedor y el Transportista Marítimo	A	R	I	I		
Mantiene el archivo de envíos a nivel del programa de país			R	A		
Realiza el seguimiento del cargamento tras la carga del buque y actualiza a las partes interesadas sobre la hora estimada de llegada y las potenciales demoras	A	R	I	I		
Confirma la llegada de la carga al punto de descarga	I	I	R	A	I	I
Facilita los pagos a los transportistas	A	R	I			I

R=Responsable; **A**=Aprobador; **C**=Consultado; **I**=Informado

* Transporte Internacional Global utiliza los servicios de un Agente de Carga en Estados Unidos. El Agente de Carga es responsable de muchas actividades de ayuda alimentaria del USG. El personal de logística de los programas de país se comunica periódicamente con el Agente de Carga.

B 1.4 PROCESOS

El proceso que se muestra abajo para transporte internacional para asistencia alimentaria del USG comienza con la etapa de adjudicación. Para obtener información adicional sobre las etapas previa al pedido, realización de pedidos, convocatoria o adjudicación sombreadas abajo, consulte el Apéndice A: Call forward de asistencia alimentaria del USG.



USDA en el mapa de procesos se refiere a la Misión Local de la USAID o al Agregado Agrícola del USDA.

B 1.4.1 ETAPA PREVIA A ENVÍOS DESDE PUERTOS DE ESTADOS UNIDOS

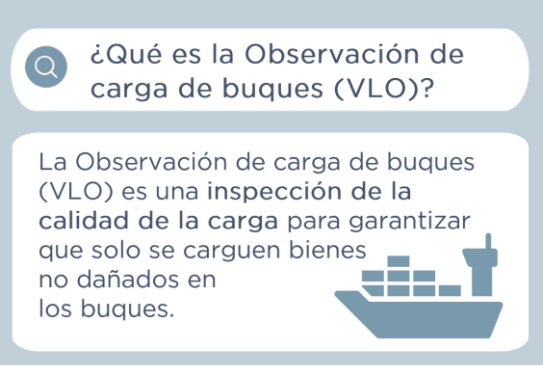
Los procesos previos al envío de productos alimentarios del USG que se describen abajo en esta sección se facilitan solo a título informativo, ya que las responsabilidades en estos procesos previos al envío en particular corresponden al USG o a Transporte Internacional Global, y no al personal del programa de país. Para obtener información sobre los procesos previos al envío de todos los demás bienes, consulte el capítulo Transporte internacional.

Recepción de carga en el punto de transferencia

El Agente de Carga en Estados Unidos realiza un seguimiento de los movimientos de la carga desde el Proveedor de Productos Básicos de Estados Unidos hasta el punto de transferencia designado en Estados Unidos y se pone en contacto directamente con el Proveedor de Productos Básicos de Estados Unidos. Se informará en consecuencia a Transporte Internacional Global de cualquier retraso que ponga la carga en riesgo de no zarpar según lo programado.

La cantidad de bienes entregados por el Proveedor de Productos Básicos de Estados Unidos en el punto de transferencia en Estados Unidos puede diferir de la cantidad de bienes pedidos. De conformidad con 22 CFR 211.4, existe una tolerancia aceptada de +/- 5 % para los envíos inferiores a 10 000 toneladas métricas y de +/- 2 % para los envíos superiores a 10 000 toneladas métricas, en función de la cantidad total pedida.

Observación de carga de buques (VLO) para carga envasada



La Observación de Carga de Buques (VLO) es necesaria para todos los bienes envasados excepto: (1) granos enteros embolsados (maíz, trigo, sorgo); y (2) contenedores marítimos que fueron cargados en el lugar de fabricación y embalaje de un Proveedor de Productos Básicos de Estados Unidos. Cualquier pérdida detectada en esta fase es responsabilidad del USG.

Los resultados de la Observación de Carga de Buques (VLO) se incluyen en el conocimiento de embarque marítimo. Luego se embarca la carga en el buque para su envío.

Documentos de embarque emitidos y carga despachada para exportación

El Agente de Carga en Estados Unidos completa los trámites aduaneros de exportación y asigna un número de referencia a la Lista de Empaque. El Agente de Carga en Estados Unidos también recoge y distribuye toda la documentación requerida por el programa de país, tal como se especifica en el Perfil de País. Muchos documentos no se enviarán hasta después de que el buque zarpe.

B 1.4.2 PREPARACIÓN PARA LLEGADA DE ENVÍOS

Para obtener información sobre la preparación de la carga y la llegada del envío, consulte la sección Etapa previa a la llegada en el capítulo Transporte Internacional.

Seguimiento de carga y documentación

El Gerente de Logística mantiene un archivo de envíos que contiene toda la documentación de envío para cada envío individual y mantiene un libro mayor de envíos para rastrear la hora de llegada estimada de los envíos. Transporte Internacional Global y el Agente de Carga en Estados Unidos envían actualizaciones semanales sobre el estado de los envíos.

Los productos de asistencia alimentaria suelen repartirse entre más de un buque. Los envíos repartidos son muy frecuentes, especialmente en el caso de grandes órdenes de venta. El personal de la cadena de suministro debe planificar en consecuencia y estar preparado para múltiples despachos, horarios cambiantes, almacenamiento a corto plazo y operaciones de transporte interno.

Despacho de aduana y embarque

En la mayoría de los países, el despacho de aduana de la carga requiere los servicios de un agente de agente de aduanas y de embarque autorizado que se encarga de presentar los documentos a las autoridades aduaneras y portuarias y de comunicar el estado del envío. El agente de aduanas y el agente de embarque representa a CRS ante la autoridad portuaria. Para obtener más información sobre la solicitud y contratación de prestadores de servicios, consulte los capítulos Puesta en marcha y Compras.

El despacho de aduana a tiempo de la carga requiere documentación adecuada, incluyendo Conocimientos de Embarque y otros documentos tales como certificados fitosanitarios. El Gerente de Logística y el Gerente de la Cadena de Suministro deben revisar la normativa de importación y el Perfil de País para asegurarse de que se proporciona toda la documentación requerida.

Si no se obtienen los documentos necesarios para el despacho de aduana, pueden producirse graves retrasos en el puerto, causando pérdidas, sobreestadías elevadas o costos de almacenamiento.

Autorización libre de impuestos

La carga de asistencia alimentaria del USG es elegible para la autorización libre de impuestos de conformidad con 22 CFR 211, a menos que dicha carga se importe con fines de monetización. El Gerente de Logística trabaja con otro personal del programa de país para completar y solicitar la exención de derechos de aduana durante el inicio de un proyecto. La exención de derechos de aduana suele incluirse en el acuerdo con el país anfitrión (HCA). Para obtener más información, consulte el capítulo Puesta en marcha.

Inspecciones de descarga y entrega

Cuando la carga de ayuda alimentaria del USG llega al puerto de descarga, tanto la USAID como el USDA exigen una inspección de descarga (o "ex-tackle"), de conformidad con 22 CFR 211.9(c)(1)(U).

En el caso de la carga de asistencia alimentaria con conocimiento de embarque combinado (es decir, condiciones de embarque 2ci o 2cii), la Oficina de Ayuda Humanitaria de la USAID y el USDA también exigen una inspección de entrega cuando los bienes llegan a una instalación de almacenamiento de CRS o fuera de la terminal de descarga (dependiendo de las condiciones de envío). Para la carga en contenedores, la inspección de entrega tiene lugar cuando se vacían los contenedores.

La Oficina de Ayuda Humanitaria de la USAID no reembolsará a CRS por la inspección de entrega en ausencia de la inspección de descarga para los conocimientos de embarque combinados.

En el caso de cargamentos de asistencia alimentaria con conocimiento de embarque no combinado (es decir, condiciones de embarque 2ai, 2aii, 2bi o 2bii), la inspección de entrega es opcional pero recomendable.

El programa nacional debe contratar los servicios de un Inspector. Para obtener más información sobre la solicitud y contratación de prestadores de servicios, consulte los capítulos Puesta en marcha y Compras. El Gerente de Logística se comunica con el Inspector antes de la llegada del buque para confirmar la fecha y hora de llegada y el inicio de las operaciones de descarga. El Inspector debe estar presente durante toda la duración de las operaciones de descarga. Al Inspector se le puede asignar la responsabilidad de garantizar que las autoridades competentes analicen con prontitud la carga con sospecha de daños y de obtener certificados de no aptitud o de descarga con falta.

El Gerente de la Cadena de Suministro debe informar inmediatamente a la dirección de la empresa de inspección contratada si el Inspector contratado no está presente en el momento de la descarga del buque y del vaciado de los contenedores o tiene problemas en su desempeño.

Informes de inspección

Una vez finalizada la inspección de descarga o entrega, el Inspector envía a CRS un informe de inspección. El informe de inspección registra discrepancias tales como descargas con exceso (es decir, excedentes), descargas con falta (es decir, faltantes) y carga dañada, tal y como se manifiestan en el momento y lugar de descarga del buque o durante la entrega de bienes en un almacén de CRS. Deben adjuntarse todas las planillas de conteo originales y las fotografías tomadas durante las operaciones de descarga. El informe de inspección es importante para que CRS pueda presentar reclamos contra el transportista por pérdidas en el transporte marítimo o terrestre. Para obtener más información sobre la presentación de reclamos por pérdidas en el transporte marítimo o terrestre, consulte las secciones Reclamos por transporte terrestre y Reclamos por transporte marítimo.

A menudo se producen ligeras variaciones del peso documentado de los paquetes de productos alimentarios embolsados, normalmente debido a cambios en la humedad. El USDA admite una tolerancia de 2 % para las variaciones de peso de los bienes embolsados. Cualquier variación superior a 2 % debe incluirse en el informe de inspección.

Para obtener una lista de verificación de lo que debe incluirse en el informe de inspección, consulte las Especificaciones de Inspección del USDA.

Los informes de inspección y toda la documentación de respaldo deben enviarse a Transporte Internacional Global o al Agente de Carga en Estados Unidos en un plazo de cinco meses después de la realización de la inspección. Los informes de inspección y la documentación deben estar en inglés. Para que CRS reciba el reembolso, la documentación de respaldo debe incluir el costo de la inspección.

Transporte terrestre

En el caso de los conocimientos de embarque no combinados, CRS puede encargarse de la contratación de prestadores de servicios de transporte. Para obtener más información sobre la solicitud y contratación de prestadores de servicios de transporte, consulte los capítulos Transporte nacional y Compras.

Para reducir los costos evitables de la carga en contenedores con conocimiento de embarque no combinado, el Gerente de Logística debe determinar el período de tiempo libre para los contenedores y los costos tanto de sobrestadía como de almacenamiento en puerto.

Reclamos por transporte terrestre

Antes de presentar una factura a Transporte Internacional Global y al Agente de Carga en Estados Unidos, las pérdidas y daños ocurridos en tránsito deben deducirse de la factura del prestador de servicios de transporte terrestre, según lo estipulado en el contrato con dicho prestador de servicios.

CRS puede renunciar al reclamo y dar de baja la pérdida –aunque se desaconseja firmemente esta práctica – si la pérdida declarada es inferior a 500 USD y cumple uno de los tres criterios siguientes.

- La pérdida no es perjudicial para el programa.
- CRS considera que el transportista no es culpable de la pérdida o que la pérdida no es el resultado de un patrón establecido con la parte responsable.
- El costo de iniciar un reclamo por dicha pérdida supera el valor del reclamo.

Las pérdidas por transporte terrestre que se produzcan con conocimiento de embarque combinado se incluyen en el reclamo por transporte marítimo, si el mismo se presenta contra el transportista marítimo, y están sujetas a los requisitos de umbral de valor de la pérdida aplicables a los reclamos por transporte marítimo.

De conformidad con 22 CFR 211.9(b), cuando las pérdidas o daños se atribuyen a un prestador de servicios de transporte local, el proveedor puede ofrecer la sustitución de los bienes perdidos, siempre que los bienes de sustitución sean artículos similares con un valor unitario igual o superior y de igual o mayor cantidad que la pérdida.

B 1.4.3 LLEGADA DE ENVÍOS

Confirmación de llegada

Lista de verificación de confirmación de llegada de envíos

LISTA DE VERIFICACIÓN

Confirmación de llegada de envíos

Dentro de las 24 horas siguientes a la llegada del buque con la carga de ayuda alimentaria del USG al puerto de descarga, el **Gerente de Logística**:

- ☐ Completa el Formulario de Llegada.
- ☐ Envía el Formulario de Llegada a Transporte Internacional Global y al Agente de Carga en Estados Unidos.

Descarga del buque

Un Agente Portuario de CRS debe estar en el lugar para observar las operaciones de descarga. El Agente Portuario debe comunicar al Gerente de la Cadena de Suministro y al Jefe de Operaciones cualquier problema relacionado con el despacho de aduana, el almacenamiento en puerto, el transporte o el descubrimiento de daños/pérdidas. Para obtener más información sobre el rol del Agente Portuario, consulte el capítulo Transporte internacional.

En algunos países, para los conocimientos de embarque no combinados, los “días extra” para la descarga del buque se cargan a CRS. En estos países, el Gerente de Logística o el Gerente de la Cadena de Suministro deben negociar con las autoridades portuarias el número máximo de días libres para completar la descarga del buque y las operaciones de despacho en puerto.

Descargas con falta y con exceso

Se produce una descarga con falta (o faltante) de bienes cuando la cantidad descargada o entregada es inferior a la cantidad que figura en el conocimiento de embarque. Se produce una descarga con exceso (o excedente) de bienes cuando la cantidad descargada o entregada es superior a la cantidad que figura en el conocimiento de embarque o en el Manifiesto de Carga.

Las cantidades descargadas con exceso o con falta se indican en los informes de inspección. En el caso de la carga en contenedores, las descargas con falta y con exceso se registran durante la inspección de entrega cuando se vacían los contenedores.

Si la cantidad descargada con falta no se documenta en el informe de inspección, el faltante se considerará una pérdida en el país y *no* una pérdida marítima. Solo puede contabilizarse como descargada con falta la cantidad indicada en el informe de inspección como descargada con falta.

En el caso de la carga con conocimiento de embarque combinado, las descargas con falta y los daños identificados en el momento del vaciado de contenedores se consideran pérdidas marítimas, incluso si las pérdidas se produjeron durante el transporte terrestre.

Productos dañados

Todos los daños descubiertos durante la descarga y el vaciado (por ejemplo, paquetes rotos o aplastados, fugas de aceite, indicios de infestación, deterioro, etc.) deben incluirse en el informe de inspección y describirse como daños pendientes de reconstitución o análisis de laboratorio.

Cuando se descubran productos alimentarios dañados durante las actividades de descarga, el personal de la cadena de suministro deberá seguir los procedimientos de CRS para separar e inspeccionar los productos dañados. El incumplimiento de estos procedimientos puede dar lugar a un reclamo contra CRS presentado por el USG de conformidad con 22 CFR 211.8.

La determinación de la pérdida solo puede hacerse a través de un análisis de laboratorio o la confirmación de un representante de la USAID (dentro de las 72 horas de la notificación) de que el producto alimentario dañado no es apto para el consumo humano, y no simplemente mediante la inspección visual de los paquetes dañados y su contenido. La eliminación debe seguir los requisitos de 22 CFR 211.8(b).

De conformidad con 7 CFR 1599.8-10, para los productos alimentarios del USDA, los programas de país deben seguir el proceso anterior, y también deben informar de todas las pérdidas potenciales o reales con un valor total de 5000 USD o más a su persona de contacto del USDA en un plazo de 15 días a partir de la identificación de la pérdida.

Para obtener más información sobre inspecciones, muestreo y pruebas, y gestión de pérdidas, consulte el capítulo Gestión de almacén e inventario.

El personal de programa de país debe preparar y presentar un Informe de Productos Básicos Dañados y Faltantes a la Oficina de Ayuda Humanitaria de la USAID o al USDA con información sobre qué parte era responsable de los productos básicos cuando se descubrieron los productos dañados. Una vez aprobados, los bienes desembarcados con falta pueden cancelarse de los registros financieros de CRS. Para obtener más información, consulte el procedimiento de Productos Básicos en Donación del USG de Finanzas.

Reclamos por transporte marítimo

La inspección de descarga o entrega es un documento necesario para presentar un reclamo por transporte marítimo. En el caso de los conocimientos de embarque combinados, tanto la inspección de descarga como la de entrega son necesarias antes de que pueda iniciarse el reclamo por transporte marítimo. El Inspector puede ser llamado para aclarar cuestiones relativas a los informes de inspección y para prestar declaración para su uso en caso de litigio. Para obtener más información, consulte la sección Inspecciones de descarga y entrega.

Lista de verificación de reclamos por transporte marítimo

LISTA DE VERIFICACIÓN

Reclamos por transporte marítimo

Cuando se descubra que se ha producido una descarga con falta o que los bienes han sufrido daños durante la descarga o la entrega, el **Gerente de Logística**:

- ☐ Completa el Formulario de Llegada y lo envía a Transporte Internacional Global y al Agente de Carga en Estados Unidos.
- ☐ Determina el valor de los bienes descargados con falta o dañados.
- ☐ Avisa al Gerente de la Cadena de Suministro, al Jefe de Operaciones y al Representante de País sobre los bienes descargados con falta o dañados.
- ☐ Presenta una Notificación de Intención de presentar un reclamo (consulte 22 CFR 211.9(c)(II)(a)).
- ☐ Presenta la Notificación de Intención de presentar un reclamo al capitán del buque, al agente del buque, al transportista terrestre o al agente del transportista terrestre en un plazo de tres días a partir de la constatación de las pérdidas (consulte las Especificaciones de Inspección del USDA).
- ☐ Presenta una copia de la Notificación de Intención a Transporte Internacional Global y al Agente de Carga en Estados Unidos, iniciando el proceso de preparación de un reclamo por transporte marítimo contra el transportista.

Reacondicionamiento/Reembalaje

Aunque tanto la Oficina de Ayuda Humanitaria de la USAID como el USDA reembolsan los costos de reacondicionamiento de los productos alimentarios, tienen diferentes requisitos de aprobación y umbrales de reembolso.

- La Oficina de Ayuda Humanitaria de la USAID exige una aprobación previa para el reembolso dependiendo del costo del reacondicionamiento de los productos alimentarios de la USAID. Para costos de hasta 500 USD, no se requiere aprobación previa. Para costos superiores a 500 USD, se requiere la aprobación previa por escrito de la Misión de la USAID. Debe enviarse una copia de la carta de aprobación a Transporte Internacional Global y al Agente de Carga en Estados Unidos.
- El USDA no exige aprobación previa para el reembolso del costo de reacondicionamiento de productos alimentarios del USDA.

Los suministros para el reacondicionamiento/reembalaje deben discutirse con el donante del USG e incluirse en el momento de la firma del acuerdo. Debe haber una cantidad adecuada de bolsas, latas, cajas de cartón, bidones limpios y sin usar, así como suministros y equipos de embalaje (por ejemplo, máquina de coser, hilo, cinta adhesiva resistente) que se utilizarán para el reacondicionamiento cuando surja la necesidad. Pueden pedirse bolsas adicionales en la fase de call forward.

Cuando se realiza el reacondicionamiento en una instalación de almacenamiento de CRS, el personal de almacén debe documentar el proceso de reacondicionamiento en el Informe de Reacondicionamiento. Para obtener más información sobre el proceso de reacondicionamiento, consulte el capítulo Gestión de almacén e inventario.

B 1.4.4 ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE DE BIENES DESDE EL PUERTO DE DESCARGA

Almacenamiento en el puerto en una instalación de tránsito

CRS debe evitar el almacenamiento de bienes en el puerto en una instalación de tránsito porque existe un alto riesgo de pérdida, daño y apropiación indebida en los almacenes portuarios.

Si no es posible evitar el almacenamiento de la carga con conocimiento de embarque combinado en estas instalaciones:

- CRS debe almacenar la mínima cantidad posible.
- El Inspector, el Agente de Aduanas y de Embarque o el Agente Portuario de CRS deben inspeccionar las instalaciones e informar sobre las condiciones.

Si el almacenamiento en estas instalaciones es necesario para la carga con conocimiento de embarque no combinado, CRS debe garantizar en la mayor medida posible la seguridad tanto de la instalación como del inventario allí almacenado.

Cuando los bienes con conocimiento de embarque no combinado se descarguen en una instalación portuaria de tránsito, deberá realizarse una inspección de entrega.

Siempre que sea posible, el Agente Portuario de CRS debe mantener una presencia en el puerto mientras los bienes estén almacenados allí para ayudar a prevenir incidentes e informar inmediatamente de cualquier incidente que se produzca.

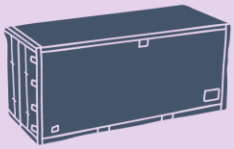
Transporte fuera del puerto

Todas las actividades de despacho deben completarse antes de que los productos básicos de asistencia alimentaria salgan del puerto.

En el caso de la carga con conocimiento de embarque no directo, los bienes que se descargan de un buque suelen colocarse directamente en camiones que CRS ha contratado. Debe haber un número adecuado de camiones disponibles para recibir los bienes. Normalmente, el Agente de Aduanas y de Embarque gestionará las operaciones de transporte como parte del acuerdo del agente con CRS.

En el caso de la carga en contenedores, éstos deben permanecer sin abrir durante la descarga. La figura abajo muestra los métodos para mover la carga en contenedores fuera de la terminal portuaria.

Los contenedores se cargan directamente en camiones o trenes que abandonan el puerto y se descargan en el lugar de almacenamiento de destino.



Los contenedores se cargan en los vehículos del puerto y se llevan directamente del puerto a la estación de fletes de contenedores (CFS) para continuar con su transporte.

Los contenedores se llevan a un almacén de tránsito y se descargan para su almacenamiento temporal.

Todos los contratos de transporte terrestre desde el puerto de descarga hasta un país sin litoral deben enviarse a Transporte Internacional Global y al Agente de Carga en Estados Unidos que gestionará el proceso de pago y reembolso. Los programas de país no deben pagar directamente a los transportistas por los productos de asistencia alimentaria del USG, ya que estos costos pueden ser reembolsados por la USAID.

Pago a transportistas

Lista de verificación para desembolso de fondos de flete a un transportista de ayuda alimentaria del USG

LISTA DE VERIFICACIÓN

Desembolso de fondos de flete a un transportista de ayuda alimentaria del USG

Para asegurarse de que estos fondos de flete se desembolsan según lo exigido por el donante al transportista de la carga de ayuda alimentaria del USG, el **Gerente de Logística**:

- ☐ Envía el Formulario de Confirmación de Llegada (COA) a Transporte Internacional Global y a LifeLink Logistics una vez confirmada la llegada del buque.
- ☐ **Para carga que se mueve con conocimiento de embarque combinado:** Informa a Transporte Internacional Global y a LifeLink Logistics cuando el último camión de transporte ha completado la entrega en el destino.
- ☐ **Para carga que se mueve con conocimiento de embarque no combinado:** Envía todas las facturas y la documentación de respaldo (por ejemplo, cartas de porte, datos del camión) a Transporte Internacional Global y a LifeLink Logistics (ya que el donante aún puede reembolsar el transporte terrestre a países sin litoral).

REFERENCIAS DEL MANUAL DE SCM

Fuentes clave

APICS. *Modelo de Referencia de Operaciones de la Cadena de Suministro SCOR*, Versión 12.0, 2017. http://www.apics.org/docs/default-source/scor-training/scor-v12-0-framework-introduction.pdf?sfvrsn=2

Fritz Institute/CILT. "Certificación en Gestión de la Cadena de Suministro Humanitaria (CHSCM)", *Fritz Institute*. https://logisticslearningalliance.com/humanitarian-courses-chscm/

Fritz Institute/CILT. "Competencias Básicas de CVA para el Personal Operativo". *Fritz Institute*. https://fritzinstitute.org/ourwork/ourwork-capacitybuilding/

Fritz Institute/CILT. "Programas de Certificación en Logística Humanitaria Fritz-CILT". *Fritz Institute.* https://logisticslearningalliance.com/fritz-cilt-certifications/

Clúster de Logística. *Guía Operativa Logística (LOG).* https://dlca.logcluster.org/display/LOG/Logistics+Operational+Guide+%28LOG%29+Home;jsessionid=AC5739E2DB3B5DB64C68D655A212E612

Fondo Mundial. *Guía de Políticas sobre Adquisiciones y Gestión de Suministros de Productos Médicos del Fondo Mundial, 2021.* https://www.theglobalfund.org/media/5873/psm_procurementsupplymanagement_guidelines_en.pdf

USAID | DELIVER PROJECT, Tarea 1. 2011. *Manual de Logística: Guía Práctica para la Gestión de Cadenas de Suministro de Productos Médicos.* Arlington, Va.: USAID | DELIVER PROJECT, Tarea 1.

USAID/OFDA. *Guía de Operaciones en Campo Para Evaluación y Respuesta ante Catástrofes*, Versión 4.0, 2005. https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1866/fog_v4_0.pdf

Programa Mundial de Alimentos (WFP). *Manual de Bolsillo para Operaciones de Emergencia en Campo,* 2002. https://cms.emergency.unhcr.org/documents/11982/43126/WFP%2C+Emergency+field+operations+pocketbook/c506deaa-faae-4767-a7ff-511327309122

Capítulo 1: Introducción

Fritz Institute/CILT. *Competencias Básicas de CTP para la Cadena de Suministro*, Finance, ICT, 2018.

Fritz Institute/CILT. *Certificación en Gestión de la Cadena de Suministro Humanitaria (CHSCM) – Unidad 1:* SCM en el Mundo Humanitario.

Fritz Institute/CILT. *Certificación en Gestión de la Cadena de Suministro Humanitaria (CHSCM) – Unidad 1:* SCM en el Mundo Humanitario, p. 9.

Capítulo 3: Diseño

Albu, Mike. *Kit de Herramientas de Mapeo y Análisis de Mercado de Emergencia.* Warwickshire, Practical Action Publishing Ltd, Oxfam GB, 2010.

Albu, Mike. *Kit de Herramientas de Mapeo y Análisis de Mercado de Emergencia.* Warwickshire, Practical Action Publishing Ltd, Oxfam GB, 2010, pp. 202.

Catholic Relief Services. 2020. *MARKit: Kit de Monitoreo, Análisis y Respuesta al Mercado. 2.ª edición.* Baltimore: CRS

Fritz Institute/CILT. Evaluación Macro del Mercado Minorista "Unidad 3: Programación de Transferencias de Efectivo" Certificación en Logística Humanitaria. v3, 2017, pp. 20.

Fritz Institute/CILT. Estructuración de Resultados "Unidad 3: Programación de Transferencias de Efectivo" *Certificación en Logística Humanitaria.* v3, 2017, pp. 33.

John Snow, Inc. 2020. *El Manual del Gerente de la Cadena de Suministro, Una Guía Práctica para la Gestión de Productos Médicos.* Arlington, Va.: John Snow, Inc.

Perry, Isabel y Helene Juillard. *Norma Mínima para el Análisis de Mercado (MISMA).* The Cash Learning Partnership (CaLP) y Humanitarian Standards Partnership, 2018, pp. 6.

Saint, Emmeline, et al. "Mapa del Sistema de Mercado de la Harina de Trigo: Situación Actual (febrero de 2016)". *Análisis de Mercado Previo a la Crisis: Sistemas de Mercado de Crédito, Agua Potable y Harina de Trigo*. OXFAM, Comité Internacional de Rescate y UNDP, 2016, pp. 12.

USAID. "Mapa de Producción y Flujo de Mercado: Arroz de Malí". FEWS.NET. https://fews.net/sites/default/files/documents/reports/ml_fullmap_rice_norm.pdf

Capítulo 4: Puesta en marcha

Mulcahy, David E. *Manual de Distribución y Operaciones de Almacén*, McGraw Hill, 1994.

"Técnicas de Almacenamiento". *Integrated Publishing*, www.tpub.com

Capítulo 5: Planificación

Fritz Institute/CILT. "Unidad 2: Almacenamiento e Inventario" *Certificación en Logística Humanitaria.* v3, 2017.

Fritz Institute/CILT. 2.8.2 Curva de tiempo de existencias. "Unidad 2: Almacenamiento e Inventario" *Certificación en Logística Humanitaria.* v3, 2017, pp. 86-88.

Fritz Institute/CILT. Sistema de revisión continua. "Unidad 2: Almacenamiento e Inventario" *Certificación en Logística Humanitaria*. v3, 2017, pp. 94.

Fritz Institute/CILT. Sistema de revisión periódica de existencias mínimas. "Unidad 2: Almacenamiento e Inventario" *Certificación en Logística Humanitaria*. v3, 2017, pp. 92.

Fritz Institute/CILT. Sistema de recarga de revisión periódica. "Unidad 2: Almacenamiento e Inventario" *Certificación en Logística Humanitaria*. v3, 2017, pp. 92.

Capítulo 7: Transporte internacional

Fritz Institute/CILT. “Unidad 4: Transporte” *Certificación en Logística Humanitaria.* v3, 2017.

Cámara de Comercio Internacional. “Gráfico práctico y gratuito de Incoterms® 2020.” ICCWBO, https://iccwbo.org/publication/incoterms-2020-practical-free-wallchart/

Capítulo 8: Recepción

John Snow, Inc./DELIVER en colaboración con la Organización Mundial de la Salud. *Directrices para el Almacenamiento de Medicamentos Esenciales y Otros Productos Médicos Básicos*. 2003. Arlington, Va.: John Snow, Inc./DELIVER, para la Agencia para el Desarrollo Internacional.

John Snow, Inc./DELIVER en colaboración con la Organización Mundial de la Salud. Rotación de Existencias y Prevención de Daños y Contaminación. *Directrices para el Almacenamiento de Medicamentos Esenciales y Otros Productos Médicos Básicos*. 2003. Arlington, Va.: John Snow, Inc./DELIVER, para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, pp. 18 y 44.

Este manual ha sido preparado por Catholic Relief Services para uso del personal y los socios.

Foto de portada de Jennifer Hardy.

©2023 Catholic Relief Services. Todos los derechos reservados. 21MK-328766M
Este documento está protegido por copyright y no podrá reproducirse total o parcialmente sin autorización. Para pedir autorización, comuníquese con gscminfo@crs.org. Cualquier “uso justo” según la ley de derechos de Estados Unidos debe contener la referencia apropiada a Catholic Relief Services.

Catholic Relief Services | 228 W. Lexington Street, Baltimore, MD 21201, EE. UU. | crs.org | crsespanol.org
Para obtener más información, comuníquese con gscminfo@crs.org.

Faith knows no bounds®

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES