

Capítulo 7:

Administración de la cadena de suministros



En portada: Un hombre huye por la frontera. Catholic Relief Services responde a las necesidades urgentes de los refugiados sudaneses en Chad, quienes huyen de la intensificación del conflicto al occidente de Sudán, en la región de Darfur. Fotografía de Kevin Hartigan/CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsrequests@crs.org

Descargue ésta y otras publicaciones de CRS en www.crsprogramquality.org

CONTENIDO

Capítulo 7: Administración de la cadena de suministros.....	1
Mapa del proceso de Compras.....	2
Propósito de esta guía.....	3
¿Qué función desempeña Compras?.....	3
Resumen de esta guía.....	3
Principios clave.....	5
Proceso empresarial de Compras 7.1: Planificación.....	11
Etapa 7.1.1: Planificación de la demanda.....	12
Etapa 7.1.2: Planificación del suministro.....	16
Etapa 7.1.3: Equilibrio del suministro y la demanda.....	20
Etapa 7.1.4: Red de logística del plan.....	23
Proceso empresarial de Compras 7.2: Fuente de suministro.....	26
Etapa 7.2.1: Solicitud.....	28
Etapa 7.2.2: Compra y adquisición.....	31
Etapa 7.2.3: Contratos.....	36
Etapa 7.2.4: Gestión de los envíos.....	39
Etapa 7.2.5: Gestión de pagos.....	43
Etapa 7.2.6: Gestión de proveedores.....	47
Proceso empresarial de Compras 7.3: Surtido.....	50
Paso 7.3.1: Gestión de almacenes e inventario.....	51
Etapa 7.3.2: Distribución.....	59
Etapa 7.3.3: Administración de la flota.....	63
Proceso empresarial de Compras 7.4: Informes.....	67
Etapa 7.4.1: Informes y teneduría de libros.....	69
Listas de verificación de cumplimiento para adquisiciones.....	72
Glosario.....	85
Referencias.....	95
Apéndice A: Muestra de formulario de informe de inventario.....	96

Apéndice B: Muestra de una carta de porte.....	97
Apéndice C: Muestra de notas de bienes recibidos	98
Apéndice D: Muestra de informe de estado de bienes básicos	99
Apéndice E: Muestra de informe de estado del destinatario.....	100
Apéndice F: Muestra de informe de suministro y distribución de mosquiteros para camas.....	101
Apéndice G: Muestra de la descripción de funciones del encargado de Compras	102
Apéndice H: Muestra de la descripción de funciones del subencargado de Compras	104
Apéndice I: Muestra de la descripción de funciones del encargado de Logística EFR.....	106

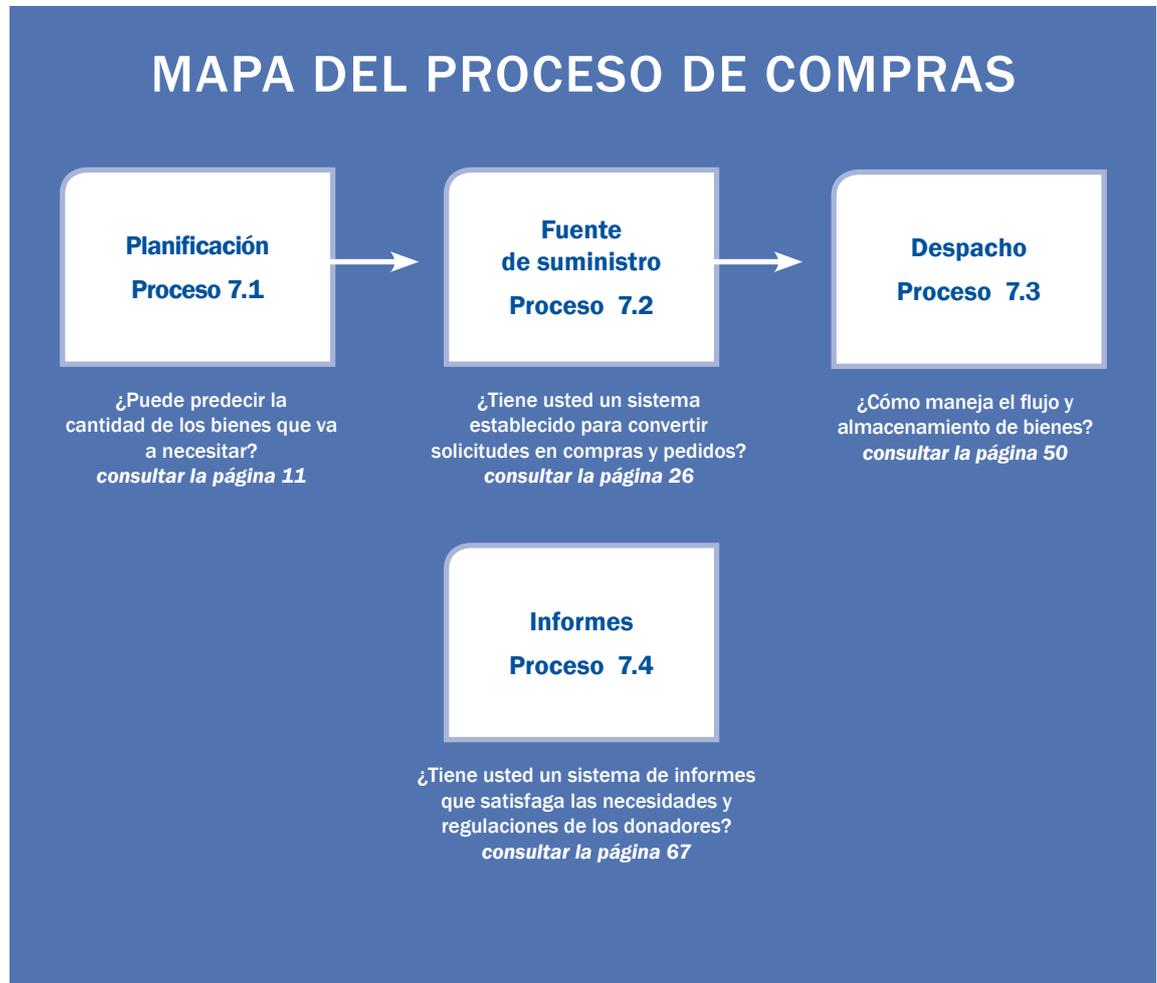
CAPÍTULO 7: ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS

KARL GROBEL PARA ORS



Misioneros del Centro para
Leprosos Gandhiji Prem Nivas
de la Caridad, cerca de Calcuta,
India, donde los pacientes reciben
tratamiento y aprenden a vivir
y trabajar con sus discapacidades.
Iniciado por la Madre Teresa
en 1958.

MAPA DEL PROCESO DE COMPRAS



PROPÓSITO DE ESTA GUÍA

Las directrices presentadas en el presente documento son un compendio de las descripciones comerciales de la administración de la cadena de suministros (ACS), los requisitos, las normas mínimas y las mejores prácticas, y tienen la intención de ayudar a la gerencia y el personal de una organización en el desarrollo o mejoramiento de sus políticas, procedimientos y prácticas de ACS.

Las organizaciones interesadas en desarrollar o mejorar sus procesos comerciales, políticas relacionadas y procedimientos manuales usarán la información de esta guía de diferentes maneras. Cada organización tiene su propia y única forma de comprender, interpretar e implementar los procesos comerciales de la ACS.

¿QUÉ FUNCIÓN DESEMPEÑA COMPRAS?

Todas las organizaciones tienen que comprar, almacenar y distribuir bienes, materiales (productos) y servicios para apoyar sus actividades. Además, las organizaciones tienen que administrar y supervisar los productos cuando entran y salen de su tienda o almacén.

Los componentes de la ACS (compras, transporte, almacenamiento y gestión de inventario) son procesos comerciales importantes que permiten a una organización optimizar el valor de los recursos gastados en los bienes y servicios. La administración eficaz de los recursos a través de sólidos procesos de compras, almacenamiento y gestión de inventario contribuye al logro de las metas operativas y estratégicas de un proyecto y una organización. Los procesos de ACS eficientes y eficaces muestran profesionalismo, cumplimiento, equidad, confiabilidad y transparencia a las personas asociadas con la organización (miembros, donadores, destinatarios, autoridades locales y el público en general). Por ende, la ACS exige una considerable atención.

No existe una manera correcta de establecer políticas y procedimientos de ACS. Factores como el tamaño de la organización, la disponibilidad de los proveedores para suministrar los bienes y servicios necesarios, y el flujo de efectivo y el crédito de la organización influyen en el enfoque de la organización sobre la función de compras. El tamaño de la organización también afecta la elaboración de políticas y procedimientos de ACS.

RESUMEN DE ESTA GUÍA

Esta guía trata de la compra de bienes, materiales y servicios y el almacenamiento y administración de los inventarios. Se subdivide en cuatro secciones: planificación, fuente de suministros, surtido e informes. Cada una de estas secciones se relaciona con informes específicos y requisitos de teneduría de libros.

LOS PILARES DE LA ACS

PLAN

Planificar la demanda

Planes operativos

Proyectar la demanda

Validar la proyección de la demanda

Planificación del

Proyectar el suministro

Validar la proyección del suministro

Equilibrio del suministro y la demanda

Colaboración con proveedores

Igualar el suministro y la demanda

Identificar brechas

Resolver diferencias

Red de logística del plan

Diseñar redes

Planificar el almacén

Planificar transporte

FUENTE

Solicitud

Generar solicitud

Evaluar inventario

Compra

Solicitud de cotizaciones

Análisis licitación

Crear orden de compra

Gestión de envíos

Obtención de transporte de entrada

Recepción en el puerto y aduanas

Transporte al almacén

Gestión de pagos

Procesar las facturas de los proveedores

Gestión de proveedores

Administración de proveedores y donadores

Administración del contrato

Administración del catálogo y los artículos

DESPACHAR

Almacén e inventario

Recibir

Eliminación

Organizar y almacenar

Escoger, hacer kits, empaçar

Conteo cíclico

Supervisión del nivel de existencias

Manejo de la antigüedad del inventario

Devolución y reacondicionamiento de materiales

Gestión de activos

Distribución

Entrega de ruta y calendario

Recepción en destino

Administración de flota

Administración de flota

Registros de mantenimiento

INFORMES Y VISIBILIDAD

Informes

Administración de actividades

Rastreo y localización

El primer pilar de la ACS contiene secciones que se centran en los procesos principales de planificación de la ACS, los cuales incluyen planificación de la demanda, planificación del suministro, equilibrio de suministro, y demanda y planificación de logística.

El segundo pilar contiene secciones que se centran en los procesos de fuentes de suministro de la ACS e incluyen solicitudes, compras, gestión de proveedores, administración de las donaciones, gestión de los envíos y gestión de los pagos.

El tercer pilar se centra en los procesos de surtido, con secciones sobre almacenamiento, gestión de inventario y distribución y gestión de activos.

Los informes se utilizan en los tres pilares para facilitar las transiciones y permitir la comunicación.

Se recomienda utilizar la herramienta de evaluación IHECO (consultar el capítulo 2) y los cuestionarios del pilar (los cuales se encuentran al inicio de cada sección) antes de leer la guía, para seleccionar las secciones pertinentes a cada organización o usuario. Dependiendo de las necesidades de la organización, podría no ser necesario leer todas las secciones o capítulos.

PRINCIPIOS CLAVE

1. Descripción general de los principios clave

El proceso de la ACS se guía por principios que ofrecen orientación. Cuando se aplican debidamente, llevan a las mejores prácticas en el proceso de la ACS.

Los principios incluyen:

a. Competitividad, transparencia y apertura

Las actividades de compras se llevarán a cabo de una manera imparcial y abierta, usando procesos de compra transparentes y abiertos, sondeando adecuadamente el mercado, evitando especificaciones sesgadas y tratando a todos los proveedores de manera uniforme y equitativa para que los posibles proveedores y donadores puedan tener confianza en el resultado del proceso de compras

b. Relación costo-beneficio

Las agencias deben procurar resultados de compras con una buena relación costo-beneficio (p. ej., sopesando los beneficios de la compra contra su costo), mediante la consideración de los siguientes factores:

- i. La compra satisface las especificaciones
- ii. Garantía de calidad
- iii. Capacidad del proveedor (p. ej., sus habilidades administrativas y técnicas)
- iv. Las ventajas de comprar localmente, lo cual puede incluir beneficios como mejores tiempos de entrega, soporte y servicio locales y la disponibilidad de piezas de repuesto

c. Cumplimiento de todos los requisitos legales y regulaciones

Todas las compras se harán de conformidad con las regulaciones legales de la jurisdicción y acatarán todas las regulaciones de los donadores.



En pueblos lejanos de la zona de Du Layna en Afganistán CRS ha establecido 64 escuelas. La mayoría de ellas son para niñas, quienes tradicionalmente no recorren largas distancias fuera de sus pueblos para llegar a las escuelas del gobierno.

d. Controles internos y medidas de administración del riesgo

En la medida de lo posible, se establecerán mecanismos de control interno y medidas de administración del riesgo para proteger los recursos. Esto se trata con mayor detalle más adelante.

e. Conflicto de intereses

La organización y su personal evitarán en todo momento situaciones en las que los intereses privados puedan entrar en conflicto, se pueda pensar razonablemente que entran en conflicto, o que tengan la posibilidad de entrar en conflicto, con el mandato de la organización. Esto se trata con mayor detalle más adelante.

f. Rastreo

Cada producto que ingresa en la cadena de suministros tiene que ser registrado individualmente y permanecer plenamente localizable durante toda la cadena, desde la planificación hasta los informes posteriores a la distribución.

g. Rendición de cuentas

Las organizaciones tienen que garantizar que pueden rendir cuentas de todos los bienes y servicios que compran, almacenan, distribuyen o usan. Los informes regulares son necesarios para proporcionar a las personas relacionadas con la organización una imagen clara de la situación de la cadena de suministros. Todos los procesos y la información están sujetos a auditoría.

2. Principios clave: Controles internos detallados

a. Conceptos básicos de los controles internos

Los empleados que realizan las transacciones comerciales a nombre de la organización ocupan una posición de confianza que exige que sus acciones sean regidas por las normas más altas de conducta personal y comercial. La organización no compra productos ni servicios para uso personal de sus empleados, excepto en virtud de programas específicos aprobados por la junta directiva. Todas las transacciones deben llevarse a cabo para el exclusivo beneficio de la organización y su misión.

b. Requisitos mínimos de control interno de la ACS

- Existe una matriz de autoridad de aprobación y todas las solicitudes y órdenes de compra son aprobadas conforme a la matriz.
- Hay una separación de deberes entre las diferentes funciones.
- El conflicto de intereses se declara y se maneja.

- Los regalos, las donaciones y las gratificaciones se manejan en el mejor interés de la organización y la ética de compra.
- Una persona no aprueba sus propias solicitudes ni reembolsos.

c. Separación de deberes

Es posible que el personal no tenga suficientes miembros para mantener una plena separación de deberes. El nivel mínimo de separación de deberes es como sigue:

LA PERSONA QUE	NO DEBE
prepara una solicitud de compra	aprobar esa solicitud de compra
envía una solicitud de cotización y dirige la reunión del comité de licitación	recibir la cotización de la compra
prepara una orden de compra	aprobar esa orden de compra
emite una orden de compra	recibir los bienes

d. Matriz de control interno

ÁREAS DE CONTROL	OBJETIVOS DE CONTROL	ACTIVIDADES DE CONTROL
Solicitud de compra y proceso de aprobación	Las compras son transparentes.	Se pone en práctica una cláusula de “Conflicto de intereses”. Los compradores y los miembros del comité de licitación tienen que declarar toda circunstancia en la cual exista un conflicto de intereses.
	Los artículos que se van a comprar son únicamente para uso de la agencia y su compra no se induce por requisitos de uso personal.	Las transacciones son revisadas y aprobadas por una persona autorizada para esa tarea, deben tener un propósito comercial válido, y deben ser apropiadas para las cuentas a las cuales se cargan (p. ej., departamento, fuente de financiamiento, cuenta natural o proyecto). Se pone en práctica un cuadro de autoridad y las solicitudes se aprueban conforme a la autoridad.
		Existe una separación apropiada de deberes entre la persona que inicia, prepara y aprueba.
		Todos los artículos comprados se reciben antes de que el pago sea autorizado, a menos que exista un acuerdo de pago anticipado.
		Las facturas únicas nunca se pagan más de una vez. Los pagos finales por los bienes solamente se efectúan cuando han sido recibidos totalmente y los procesos de control garantizan que no haya una duplicación en el pago.
		Se establece un comité de licitación.
Pago y vínculo con Finanzas	Los pagos se efectúan tras completar un proceso de compras de conformidad con el acuerdo con el proveedor.	Las facturas únicas nunca se pagan más de una vez. Los pagos por los bienes solamente se efectúan cuando han sido recibidos y los procesos de control garantizan que no haya una duplicación en el pago. Los pagos se efectúan sobre la base de la orden de compra original y las notas de bienes recibidos.
	Existe una pista de auditoría adecuada.	Cada comprobante de pago se relaciona con el registro de compra y se controla con una pista de auditoría válida. Cada pago debe contener un número de solicitud.
Mantenimiento de registros	Los registros se guardan y se conservan de conformidad con los requisitos legales locales.	Existe un procedimiento oficial de archivo, y los archivos se conservan de acuerdo con el procedimiento. El procedimiento define el proceso de ponerles nombre, el período de retención, el lugar y el contralor de los archivos.
		Los archivos se destruyen bajo la debida supervisión y con las aprobaciones adecuadas.
		Todos los archivos se respaldan según sea apropiado.

3. Principios clave: Normas éticas y códigos de conducta detallados

Las normas éticas y las políticas del código de conducta incluyen una declaración de principios éticos, prácticas y conductas esperadas adoptadas por la organización. Esas normas y códigos difieren de una organización a otra, pero por lo general establecen prácticas éticas y procedimientos para el manejo de los conflictos de intereses, los regalos y las gratificaciones, la confidencialidad y la precisión de la información.

Mientras se esfuerzan por cumplir la misión de la organización, es responsabilidad de todos los que participan en las actividades de la ACS trabajar para mantener el buen nombre de la organización, mantener buenas relaciones entre la organización y sus proveedores de bienes y servicios, y recordar que los contactos personales son, en gran medida, la base de la opinión que tienen los proveedores de bienes y servicios de la organización.

a. Normas éticas

En sus contactos personales con las partes externas, cada empleado representa a la organización y debe reflejar y dar a conocer el interés y las necesidades de todas las unidades funcionales de la organización. Todos los empleados deben adherir a las siguientes prácticas éticas:

- Considerar primero el interés de la organización y observar sus políticas establecidas, en todas sus transacciones.
- Ser receptivo al asesoramiento competente de parte de colegas y guiarse por ese asesoramiento sin perjudicar la responsabilidad del cargo.
- Comprar sin prejuicio, evitando toda práctica que pueda impedir una competencia justa mientras procura obtener la mayor relación costo-beneficio.
- Exigir el pleno cumplimiento de la legislación o los requisitos administrativos comerciales correspondientes a todas las partes que procuran proporcionar bienes y servicios a la organización.
- Exigir honestidad en la comercialización y otras declaraciones hechas a la organización, ya sean escritas, orales o en la forma de muestras del producto.
- Participar en los programas de desarrollo profesional para mejorar el conocimiento y el desempeño comerciales.
- Adoptar la honestidad y trabajar para ella, y denunciar toda forma de práctica comercial indebida.
- Proporcionar una recepción pronta y cortés a todos los que se comunican con la organización con fines comerciales legítimos.
- Asesorar y cooperar con todas las unidades funcionales en el desempeño de sus deberes de ACS.

b. Conflictos de intereses

Se espera que las personas que participan en las actividades de ACS estén libres de intereses o relaciones que sean posiblemente perjudiciales para el bienestar de la organización. Los empleados que tengan dichos intereses o relaciones deben revelarlos antes de representar a la organización ante las partes con las cuales tengan tal relación.

Los empleados no participarán en ninguna actividad ni decisión que implique un conflicto real o posible de intereses, a menos que la actividad o decisión haya sido preaprobada por la gerencia de la organización. Si se ha otorgado tal aprobación, todos los términos o condiciones elaborados por la gerencia de la organización respecto a dicha actividad o decisión deben cumplirse.

Para conocer mayores detalles sobre los conflictos de intereses, remítase a la guía de cumplimiento (capítulo 2).

c. Regalos y gratificaciones

Al ayudar a lograr los intereses de la organización, ningún empleado debe usar su autoridad en el puesto para beneficio personal. Con el fin de preservar la imagen e integridad del empleado y la organización, la gerencia de la organización debe trazar políticas para la aceptación y revelación de regalos, muestras y favores de índole comercial.

Además, no deben aceptarse préstamos de partes que tengan posibles tratos con la organización, a menos que dichas partes estén en el negocio de otorgar préstamos a las personas (p. ej., un banco o cooperativa de crédito).

d. Confidencialidad y precisión de la información

La mayoría de las transacciones que se relacionan con actividades de la ACS son de naturaleza confidencial y deben ser tratadas como tales, sobre todo en lo que respecta a los proveedores. Se considera poco ético, así como perjudicial para la reputación de la organización, permitir que la información sobre la cotización de un proveedor se pase a otro proveedor.

La información dada en el curso de la participación de una persona en la actividad de la ACS debe ser veraz y equitativa y no puede estar diseñada para engañar ni hacer tergiversaciones.

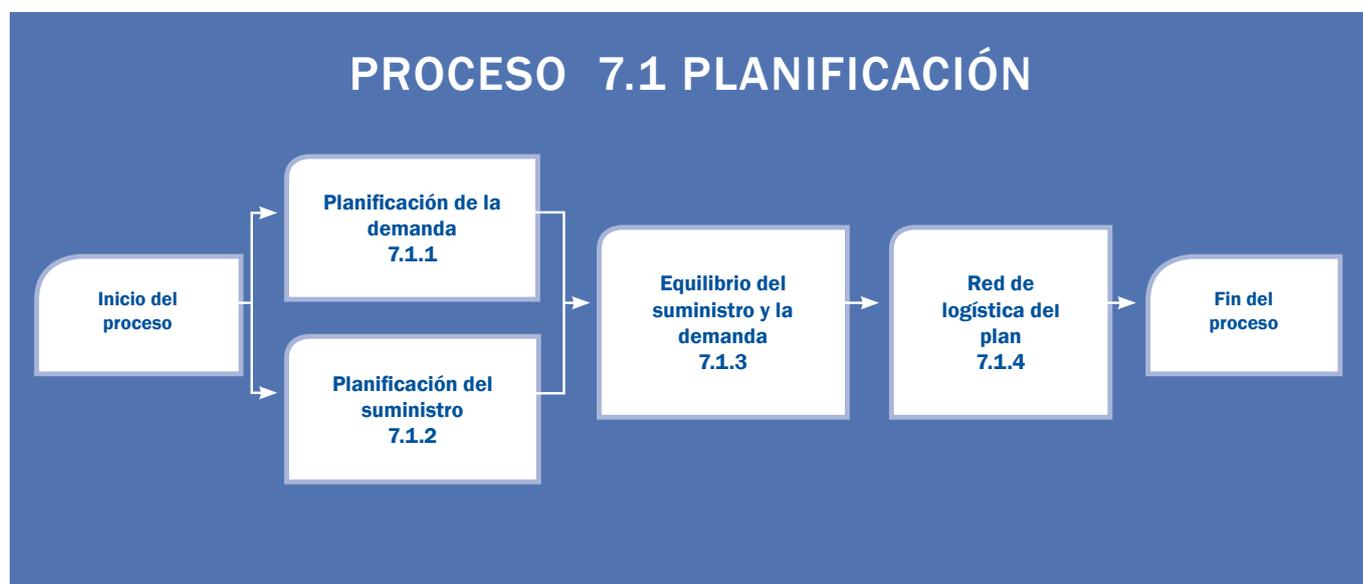
PROCESO EMPRESARIAL DE COMPRAS 7.1 – PLANIFICACIÓN

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La planificación de compras y la administración de la cadena de suministros se refieren a la proyección de bienes y servicios, ya sea para uso interno o para distribución a usuarios finales externos, tales como beneficiarios de un programa de distribución de alimentos. El proceso determina la proyección del suministro: cuánto se necesita, con qué especificaciones exactas y cuándo y dónde los bienes y servicios serán necesarios. También determina dónde y cuándo obtener los bienes y servicios y cuánto inventario se debe tener. El proceso de planificación requiere una buena comprensión de la red logística y las limitaciones de la cadena de suministros, tales como el espacio de almacenamiento, las opciones de transporte, los tiempos de espera, los niveles óptimos de inventario, etc.

Cada cadena de suministros tiene que ser planificada en detalle para evitar problemas durante la implementación. Los problemas que hay que eliminar o reducir al mínimo son, entre otros, las estimaciones imprecisas de las necesidades, los malos tiempos de entrega, la definición deficiente de las especificaciones necesarias, la capacidad de almacenamiento insuficiente o excesiva y los atascos o interrupciones en la distribución. Un proceso de cadena de suministros bien planificado garantiza que se entreguen los bienes y servicios correctos en el momento y en el lugar en que se necesitan.

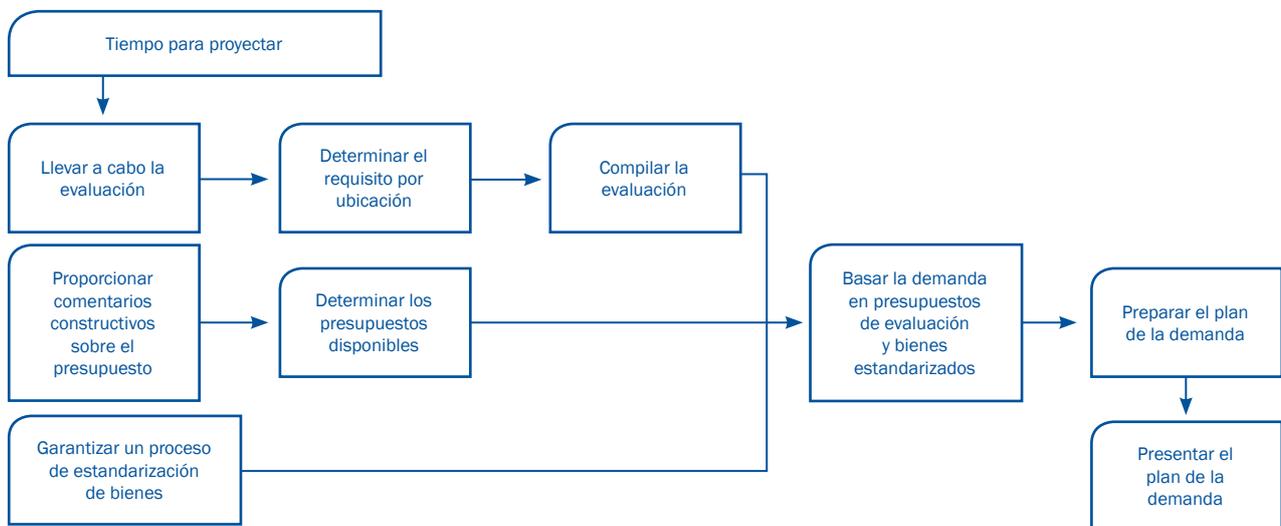
FLUJO DE PROCESO



ETAPA 7.1.1 – PLANIFICACIÓN DE LA DEMANDA

NOMBRE DE LA ETAPA	PLANIFICACIÓN DE LA DEMANDA
Número de la etapa	7.1.1
Insumos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Datos internos (planes operativos, proyecciones de los participantes en el programa, distribuciones reales, inventario, suministros entrantes, proyecciones de demanda previas, especificaciones técnicas para productos usados con frecuencia, proyecciones de ingresos) 2. Datos externos (información de la situación del mercado actual, políticas y directrices nacionales, requisitos de donadores, condiciones ambientales, transporte y capacidad de almacenamiento)
Productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyecciones de bienes, materiales y servicios requeridos
Roles en la organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los gerentes de presupuestos y programas dirigen el proceso de planificación de la demanda 2. Los directores ejecutivos aprueban las proyecciones de la demanda 3. Los funcionarios de Logística proporcionan información logística 4. Consideración de los registros de proveedores de compras y suministros anteriores 5. Los donadores proveen información sobre los posibles recursos
Puntos de integración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unidad de Finanzas: asignación de presupuesto y disponibilidad de fondos 2. Unidad de Compras: información previa de suministro 3. Unidad de Logística: información de logística e inventario, calendarios usuales de entrega 4. Movilización de recursos: información sobre las proyecciones de recursos
Resumen	Todas las áreas funcionales y programáticas de la organización tienen que hacer proyecciones realistas para sus necesidades de suministro. Las proyecciones tienen que estar consolidadas en un plan de demanda y aprobadas por la dirección de la organización.

La planificación de la demanda garantiza que la organización utilice un proceso formal para la proyección y validación de sus requisitos de bienes y servicios para la implementación del programa. Los planes de demanda ideales hacen una proyección realista de qué y cuánto se necesita, cuándo y dónde, y para qué plazo específico (como un período contable o ciclo de proyecto). Para lograr esto, siga las subetapas que aparecen en el diagrama de abajo:



Se puede iniciar un proceso de planificación de la demanda en respuesta a

- a. la aprobación de un proyecto o programa, o
- b. la actualización anual de un proyecto o programa.

Cada equipo de programa o proyecto y el área funcional de la organización tienen que revisar sus objetivos para el período de planificación (por lo general, un año) en colaboración con el gerente del programa o de presupuesto para determinar los bienes y servicios necesarios para lograr los objetivos para el período.

La definición de los bienes y servicios necesarios se elabora aun más determinando cuándo y dónde se necesitan los bienes y servicios, y las especificaciones exactas de lo que se necesita. Este ejercicio es el paso inicial en la planificación de la demanda y da como resultado el proceso de la demanda.

Cada equipo de programa y área funcional tiene que comunicarse con las unidades de Finanzas y movilización de recursos respecto a la asignación y a la disponibilidad de presupuesto y fondos; la información también se compartirá con el departamento de Suministros para la planificación del suministro.

Las unidades de Compras y Suministros proporcionan información detallada del producto en función de la experiencia de suministro previa y de toda información de la situación actual del mercado requerida, así como también de los posibles desafíos respecto a los productos incluidos en el plan.

La unidad de Gestión de Inventario proporciona información sobre la capacidad de distribución y la gestión de inventario para el movimiento, manejo, almacenamiento y rendición de cuentas de las entradas.

La unidad de Manejo de Logística ofrece información logística y asistencia para la proyección de los requisitos de los productos, tiempos de espera de las entregas y calendarios.

La planificación de la demanda está completa cuando la determinación o proyección se racionalizan sobre la base de información presupuestaria y limitaciones de la cadena de logística o suministros.

REQUISITOS COMERCIALES

1. Características principales

- El plan integra fuentes existentes de datos a través de hojas de cálculo u otra tecnología.
- Permite la adición de planes multidepartamentales.
- Ofrece un análisis de datos simple y directo y cálculos respaldados por las hojas de cálculo y otra tecnología.
- El plan permite la comparación de situaciones alternativas de conformidad con las variaciones en la cantidad de participantes del programa, los parámetros de los productos, las proyecciones de financiamiento y las condiciones del mercado.
- Proporciona valores financieros para fines de definición de presupuesto.
- El plan entrega datos agregados y no agregados.

2. Requisitos mínimos

- Todas las fuentes de información se comprueban para verificar la precisión y se hace referencia a ellas claramente.
- La planificación y la proyección colaboran entre sí cuando es apropiado para garantizar la armonización y racionalización en todas las áreas funcionales.
- Se utilizan métodos apropiados para desarrollar proyecciones minuciosas y especificaciones de productos.
- Se define un calendario de proyección; el cumplimiento del calendario es riguroso.
- Se llevan a cabo planificaciones y revisiones frecuentes.

3. Mejores prácticas

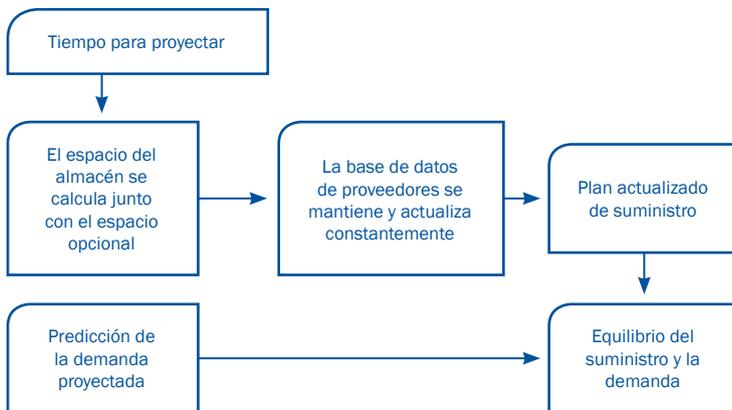
- Se asigna la responsabilidad específica de la función de planificación y proyección.
- Las metodologías de proyección se aprueban y se documentan como procedimiento operativo estándar (POS).
- Se usan sólidos datos internos y de la situación actual del mercado para elaborar una proyección operativa a largo plazo, que incluye especificaciones técnicas minuciosas de todos los productos utilizados, los niveles de inventario actuales y precisos que se están utilizando y los datos del proveedor actual.

- Existe un proceso estructurado y formal para recopilar y analizar datos internos e información de la situación actual del mercado provenientes de varias fuentes.
- La información de la situación actual del mercado, los datos internos y las suposiciones de proyección se validan y actualizan regularmente.
- Existe un intercambio de información en tiempo real entre las funciones de la cadena de suministros.

ETAPA 7.1.2 – PLANIFICACIÓN DEL SUMINISTRO

NOMBRE DE LA ETAPA	PLANIFICACIÓN DEL SUMINISTRO
Número de la etapa	7.1.2
Insumos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Donador nuevo o información del subsidio 2. Proyección de la demanda 3. Base de datos maestra del proveedor 4. Información de mercado o base de datos de los proveedores
Productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyección del suministro 2. Calendario de pedidos 3. Informe de brechas 4. Plan de inventario 5. Plan de contingencia
Roles en la organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los gerentes de logística dirigen el proceso 2. Los gerentes de presupuesto o de los programas revisan y aprueban el proceso de planificación del suministro 3. Los proveedores proporcionan información útil para el proceso de planificación, como las fechas de suministro más próximas, la disponibilidad de materiales, etc. 4. Los donadores proporcionan información sobre los posibles recursos
Puntos de integración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programa: se comunica con el equipo de suministro para obtener información sobre disponibilidad, especificaciones, etc. 2. Compras: proporciona información, datos de la situación actual del mercado y posibles desafíos para los productos incluidos en el plan 3. Manejo de inventario y logística: proporciona información sobre la cadena de suministros y los requisitos de inventario 4. Gestión financiera presupuestaria: planificación de presupuesto, verificación de asignación de costos y pericia contable
Resumen	Las organizaciones tienen que tener un plan de suministros aprobado para responder a las necesidades de bienes, materiales y servicios si quieren lograr una eficiente implementación del programa.

La planificación del suministro garantiza que la organización utiliza un sistema formal a través del cual el suministro satisface la demanda de la organización por bienes, materiales y servicios; mantiene una existencia mínima de los productos que se necesitan regularmente, y tiene un sistema para equilibrar las fluctuaciones de la demanda estacional y de emergencia. Para lograr esto, siga las subetapas que aparecen en el diagrama de abajo:



Al momento de planificar la demanda (**Etapa 7.1.1**), los equipos de cada área funcional tienen que comunicarse con el equipo de administración de la cadena de suministros para obtener información sobre la especificación del producto, la disponibilidad, la experiencia previa con fuentes de suministro, los posibles cuellos de botella y las ventajas de las diferentes proyecciones.

El equipo de administración de la cadena de suministros debe proporcionar al equipo de planificación de la demanda información respecto a la experiencia previa de suministro y todos los datos de la situación actual del mercado que se requieran, así como también los posibles desafíos relacionados con los productos incluidos en el plan.

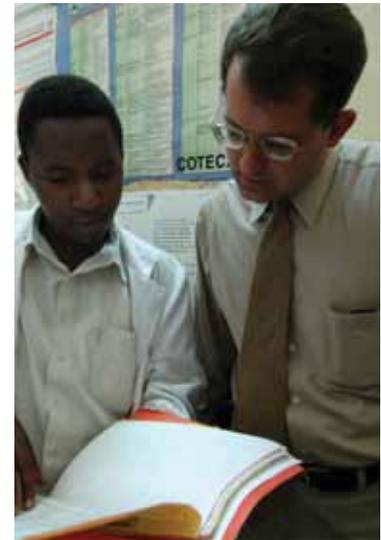
La información sobre la capacidad de gestión y las limitaciones del inventario proporcionará una buena base para planificar el flujo del suministro, los calendarios de entrega y despacho, la frecuencia, los tamaños de los lotes y los requisitos de manejo.

La unidad de Finanzas debe proporcionar la información necesaria sobre presupuesto y flujo de caja para garantizar un gasto oportuno y realista en los bienes, materiales y servicios.

Muchas veces, la planificación de la demanda y del suministro (**Etapa 7.1.1** y **Etapa 7.1.2**) se realizan en forma simultánea como un esfuerzo cooperativo de toda la organización. Esto da como resultado un ejercicio de equilibrio de la demanda y el suministro (**Etapa 7.1.3**).

1. Características principales

- El plan integra fuentes existentes de datos a través de hojas de cálculo u otra tecnología.
- El plan permite la agregación de los requisitos de suministro de varios departamentos.
- El equipo puede calcular pedidos mínimos y máximos sobre la base de proyecciones de demanda por bienes, materiales y servicios requeridos.



DAVID SINDERS/ORS

El doctor Jon Fielder del Hospital Kijabe consulta con otro médico el expediente de un paciente. El doctor Fielder está estrechamente relacionado con el centro del Consejo y Pruebas Voluntarias en el hospital, por medio del cual más de 300 pacientes reciben medicamentos antirretrovirales brindados por PEPFAR.

- El plan incorpora tiempos de espera (proveedor, tiempo de distribución, liquidación en aduanas, etc.) dentro de la proyección del suministro.
- El plan considera los niveles actuales de existencias, las órdenes de compra en progreso y las entregas en tránsito.
- Ofrece informes sencillos y directos que contienen un calendario de compras recomendado para las proyecciones a corto, mediano y largo plazo de los bienes, materiales y servicios requeridos respaldado por hojas de cálculo u otra tecnología.
- Con la información de la situación actual del mercado y la base de datos de los proveedores se puede distinguir las limitaciones de la distribución para determinar cuándo, dónde y cómo se adquirirán y almacenarán los productos (p. ej., capacidad, recursos, espacio de almacenamiento, condiciones de manejo, vida útil, etc.).

2. Requisitos mínimos

- Se asigna la responsabilidad específica de la función de planificación y proyección.
- Se comprueba la precisión de todas las fuentes de datos.
- Los procesos de planificación del suministro se aprueban y se documentan como procedimiento operativo estándar (POS).
- Se utiliza información sólida de la situación actual del mercado y de los proveedores para hacer proyecciones a corto, mediano y largo plazo de los bienes, materiales y servicios requeridos.

3. Mejores prácticas

- Se elabora y mantiene una lista de proveedores o base de datos que utiliza hojas de cálculo u otra tecnología.
- Se desarrolla un proceso estructurado y formal para recopilar y analizar información de la situación actual del mercado y los proveedores proveniente de varias fuentes.
- Asignar responsabilidades separadas para el mantenimiento de la información de la situación actual del mercado y la base de datos de proveedores.
- La información sobre la situación actual del mercado y los proveedores se valida y actualiza regularmente.
- Se realiza un intercambio de información en tiempo real entre las funciones de la cadena de suministros.
- Los productos se clasifican y se diseña una estructura de códigos de cuentas para lograr una fácil identificación y comunicación por parte de los usuarios.

- Los requisitos de bienes, materiales y servicios se equilibran con los límites de la capacidad de almacenamiento y transporte, los niveles de inventario y los calendarios de la cadena de suministros.
- Se calculan la capacidad de almacenamiento y transporte y se investigan y documentan continuamente otras opciones para aumentar la capacidad.
- Mantenimiento de sistemas de advertencia temprana para detectar amenazas a la cadena de suministros y tendencias adversas dentro de la cadena de suministros.
- Se mantienen relaciones regulares, positivas y transparentes con los proveedores clave designados.

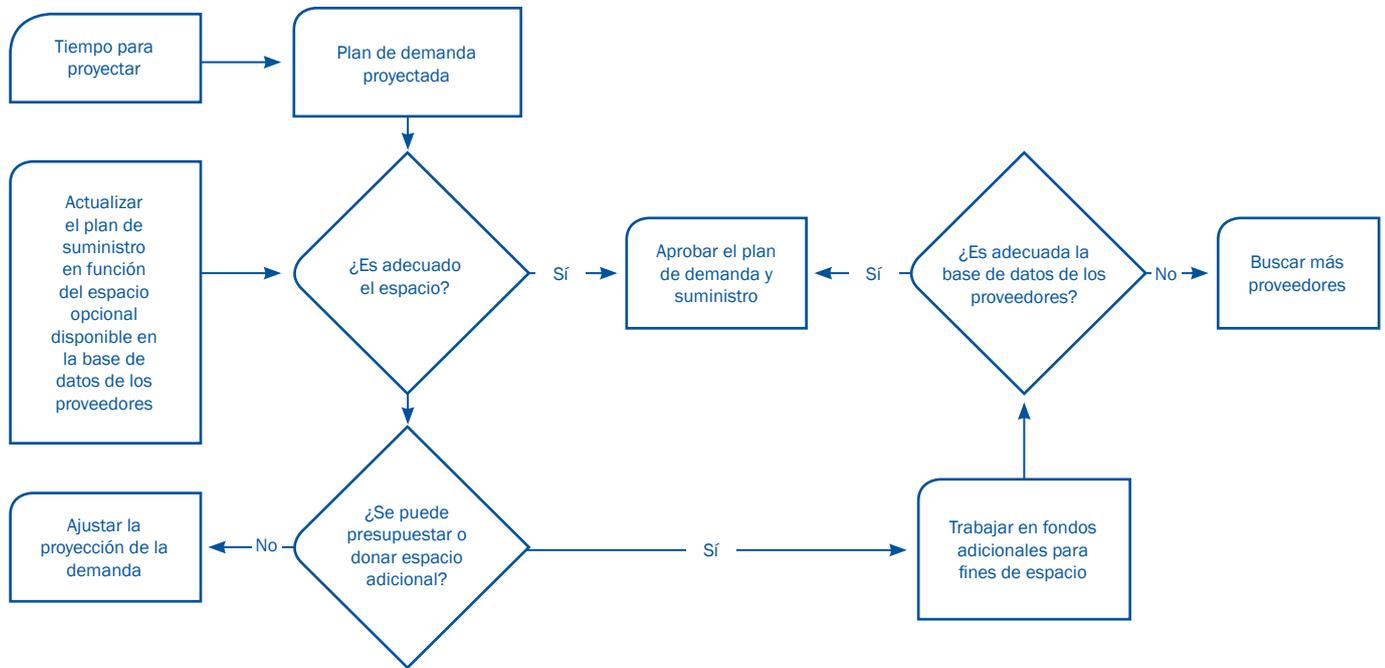
ETAPA 7.1.3 – EQUILIBRIO DEL SUMINISTRO Y LA DEMANDA

NOMBRE DE LA ETAPA	EQUILIBRIO DEL SUMINISTRO Y LA DEMANDA
Número de la etapa	7.1.3
Insumos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de la demanda 2. Borrador de proyección del suministro 3. Información presupuestaria y recaudación de fondos 4. Información de proveedores
Productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suministro de compras y proceso de distribución del consumo 2. Informe y conciliación de la brecha de suministro
Roles en la organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. El funcionario de Compras prepara el calendario de los materiales conforme a las necesidades de planificación 2. Los gerentes de presupuesto y de programas revisan y aprueban el proceso de planificación 3. Un funcionario ejecutivo de la organización o la junta de directores aprueban el proceso 4. El funcionario de Finanzas proporciona información y aportes al proceso de proyección 5. El funcionario administrativo facilita la función de suministro
Puntos de integración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Funcionario de Finanzas: Alinea la planificación financiera con el proceso de Compras 2. Funcionario administrativo: Lleva a cabo la selección oportuna del proveedor de servicios y las contrataciones; maneja la administración de contratos
Resumen	El proceso de demanda consolidado en toda la organización y alineado con el presupuesto tiene que analizarse y ajustarse para satisfacer las limitaciones de la administración de la cadena de suministros y permitir la racionalización y eficiencia en el suministro, almacenamiento, manejo y distribución o uso.

Una vez que las necesidades del proyecto de la organización se han estimado a través de la planificación de la demanda, y las opciones de suministro se han identificado a través de la planificación del suministro, los dos elementos tienen que alinearse para que la planificación del suministro sea completa.

En la práctica, a menudo la planificación del suministro y su equilibrio con la demanda se hacen simultáneamente como un esfuerzo de equipo entre los departamentos solicitantes y la unidad o el funcionario de Compras. En este

caso, el proceso de planificación del suministro descrito antes (**Etapa 7.1.2**) es una etapa teórica. Para lograr esto, siga las subetapas que aparecen en el diagrama de abajo:



Los planes de demanda y suministro tienen que ajustarse y equilibrarse mediante una colaboración multifuncional a nivel de la organización o del proyecto para completar el proceso de compras y suministro.

El funcionario de Finanzas debe participar en las definiciones del proceso de compras y suministros para permitir una planificación adecuada de los recursos financieros y apoyar el proceso de compras (sobre todo el pago a los proveedores de servicios y a los vendedores).

El funcionario administrativo debe estar informado del proceso y analizarlo con el funcionario de Compras para saber en qué momento participan los diferentes proveedores de servicios (como los transportistas) en el proceso de compras y entrega, así como también la cantidad de espacio de almacenamiento que se va a requerir. Esta información permitirá la selección oportuna de los proveedores de servicios y su contratación.

1. Características principales

- El plan integra fuentes existentes de datos a través de hojas de cálculo u otra tecnología.
- Permite la colaboración entre las funciones de la organización para lograr una planificación eficiente.
- El plan ofrece un análisis de datos simple y directo y cálculos respaldados por hojas de cálculo u otras herramientas.

- Permite la comparación entre situaciones alternativas de acuerdo con las variaciones en las proyecciones de financiamiento, entorno de logística o condiciones del mercado.
- Entrega datos agregados y no agregados.

2. Requisitos mínimos

- La responsabilidad del proceso específico se asigna para el equilibrio de las funciones de demanda y suministro.
- Se comprueba la precisión de todas las fuentes de datos.
- Los procesos de equilibrio del suministro y la demanda se aprueban y se documentan como procedimiento operativo estándar (POS).
- El plan tiene en cuenta las fluctuaciones en los ciclos de demanda y suministro y las condiciones del entorno operativo¹.
- El proceso debe ser aprobado por el funcionario ejecutivo y los gerentes de programas o presupuesto.

3. Mejores prácticas

- Los gerentes tienen plena visibilidad de la demanda y el suministro durante el período de planificación deseado.
- Existe flexibilidad y capacidad de respuesta ante el equilibrio suministro-demanda.
- El plan ofrece opciones para satisfacer la demanda sobre la base de condiciones operativas dinámicas.
- Se consideran y se identifican los artículos de sustitución y las opciones alternativas de fuente y entrega.
- Los usuarios tienen opciones prácticas para compartir con las partes interesadas, colegas y otros interesados. (Es preferible que el ejercicio de equilibrar el suministro con la demanda se lleve a cabo usando un documento electrónico como Excel).

¹ Por ejemplo, la adquisición de medicamentos antipalúdicos debe tomar en cuenta los puntos críticos y no críticos de la infección; la adquisición de productos agrícolas debe tomar en cuenta que los precios son más bajos inmediatamente después de la cosecha; la adquisición de materiales para zonas que son difíciles de acceder durante la temporada de lluvias necesita tomar este hecho en consideración.

ETAPA 7.1.4 – RED DE LOGÍSTICA DEL PLAN

NOMBRE DE LA ETAPA	RED DE LOGÍSTICA DEL PLAN
Número de la etapa	7.1.4
Insumos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso 2. Calendario de pedidos 3. Plan de inventario 4. Plan de contingencia 5. Transacciones históricas (envíos) 6. Mantenimiento de registros del espacio de almacenamiento
Productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de mercado de los almacenes 2. Análisis de mercado del transporte 3. Informe de la situación de las instalaciones de almacenamiento: ubicación, tamaño, distribución, capacidad, costos, rendimiento, condiciones de seguridad, etc. 4. Informe de la situación del transporte: ubicación, capacidad y condición 5. Plan de reducción del riesgo: seguridad, mantenimiento, fumigación, control de plagas, etc. 6. Contrato de transporte 7. Contrato con el almacén
Roles en la organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. El gerente de presupuesto o programa proporciona las entradas 2. El gerente de Logística dirige el proceso 3. El gerente de flota proporciona las entradas al gerente de Logística
Puntos de integración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación del programa 2. Compras 3. Gestión del inventario 4. Gestión de logística 5. Gestión de presupuestos
Resumen	Basándose en el proceso de compras y suministro, el equipo de administración de la cadena de suministros tiene que planificar con detalle las condiciones físicas bajo las cuales se lleva a cabo el proceso.

La planificación de logística abarca la planificación del transporte y el almacenamiento. Incluye determinar las ubicaciones de los almacenes, su capacidad y condiciones, lo cual incluye la distribución estructural, la seguridad y el acceso. También incluye planificar la forma en que se van a entregar los productos en los puntos de distribución previstos y cómo hacerlo a tiempo.

Cuando se aprueba el proceso, las actividades físicas y de transacción, así como las condiciones para la realización del proceso, tienen que ser planificados minuciosamente por las unidades encargadas de la cadena de suministros y las compras. Esto incluye la identificación y evaluación detalladas de los almacenes y otras instalaciones de almacenamiento, así como la identificación preliminar de los proveedores de servicios y los vendedores.

La planificación de logística también incluye planes detallados paso a paso de compras, suministro, recepción, despacho desde el almacén y distribución, un plan de administración de flota y transporte, un plan de informes de la ACS y análisis y planificación de las necesidades de personal y contratos.

1. Características principales

- El plan integra fuentes existentes de datos a través de hojas de cálculo u otra tecnología.
- Ofrece un análisis de datos simple y directo y cálculos respaldados por las hojas de cálculo y otra tecnología.
- El plan permite la comparación entre situaciones alternativas de acuerdo con las variaciones en las variables de almacenamiento y transporte.
- Incluye realizar análisis de capacidad y ubicación de las instalaciones con consideraciones de costos.
- Incluye realizar análisis de capacidad y las necesidades de transporte con consideraciones de costos.
- El plan examina las alternativas de redes de logística.
- Reacciona ante cambios frecuentes o con poco aviso en los requisitos de servicio.
- El plan proporciona un repositorio de datos de almacenes y datos relacionados con el transporte, y una manera de difundir esos datos.

2. Requisitos mínimos

- Se asigna la responsabilidad específica de la función de planificación y red de logística.
- Se comprueba la precisión de todas las fuentes de datos.
- Los procesos de planificación de redes de logística se aprueban y se documentan como un procedimiento operativo estándar (POS).
- Existe una metodología que facilita los procesos que se repiten.

3. Mejores prácticas

- El calendario de planificación se define y se cumple en forma rigurosa.
- Se lleva a cabo una planificación cooperativa.
- El plan utiliza fuentes de datos existentes, entre ellas, proyecciones del suministro, calendarios de pedidos, informes de brechas, planes de inventario y planes de contingencia.
- Existe un proceso estructurado y formal para recopilar y analizar datos internos e información de la situación actual del mercado provenientes de varias fuentes.
- La información de la situación actual del mercado y los datos internos se validan y actualizan regularmente.
- Se mantiene un intercambio de información en tiempo real entre las funciones de la cadena de suministros.
- Se mantiene una lista de proveedores de servicios de transporte existentes y potenciales, sus ubicaciones, capacidades y tarifas.
- Se mantiene una lista de los almacenes existentes y potenciales, sus ubicaciones, condiciones y capacidades.

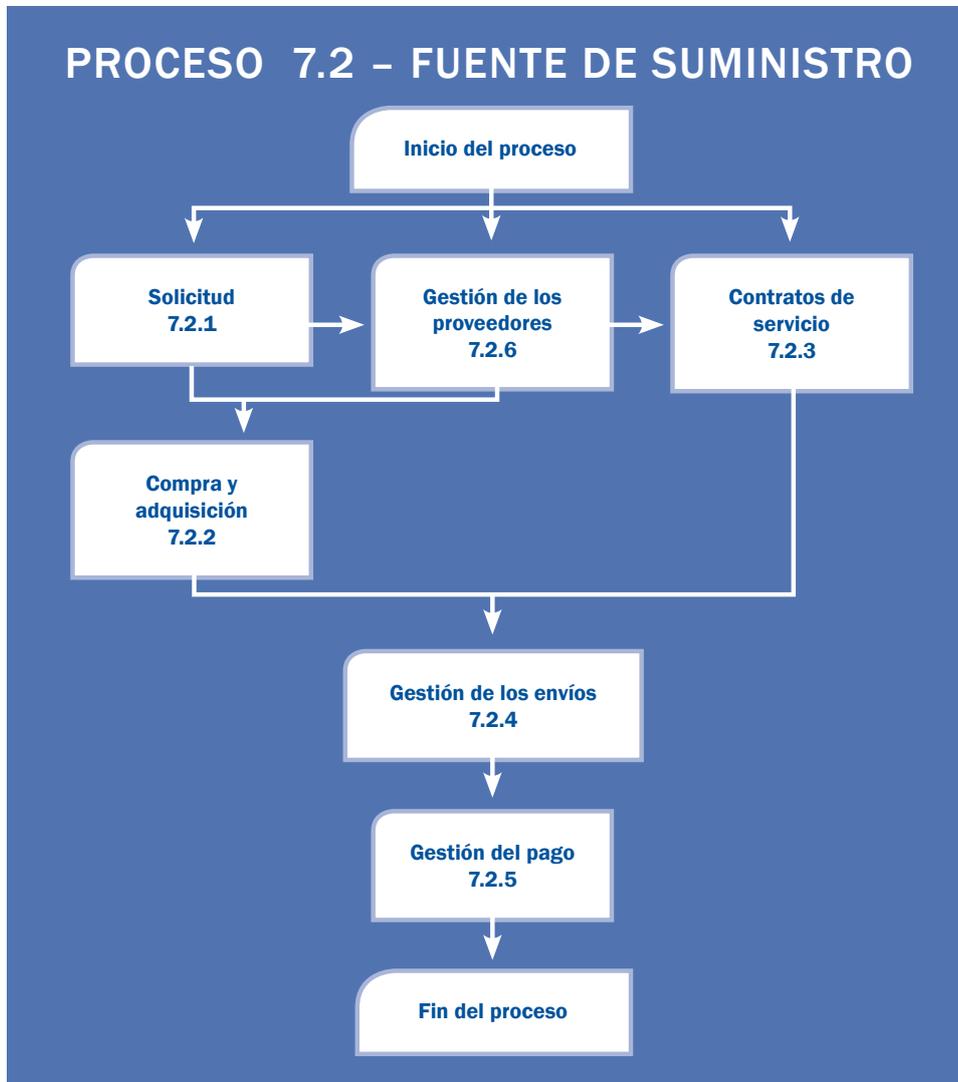
PROCESO EMPRESARIAL DE COMPRAS 7.2 – FUENTE DE SUMINISTRO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La fuente de suministro se refiere a un número de procesos dirigidos a facilitar el flujo de las solicitudes de bienes, materiales y servicios de los departamentos y unidades, convertir esas solicitudes en compras mediante la entrega de los productos o servicios adquiridos y, en el caso de los productos, almacenarlos y entregarlos a las partes y usuarios finales que los solicitaron.

El proceso de fuente de suministro exige comprender las condiciones del mercado de los suministros, encontrar, evaluar y obtener la participación de proveedores y mantener una base de datos de ellos, y rastrear y administrar el movimiento de bienes y materiales desde el proveedor o donador hasta el destino final.

FLUJO DE PROCESO

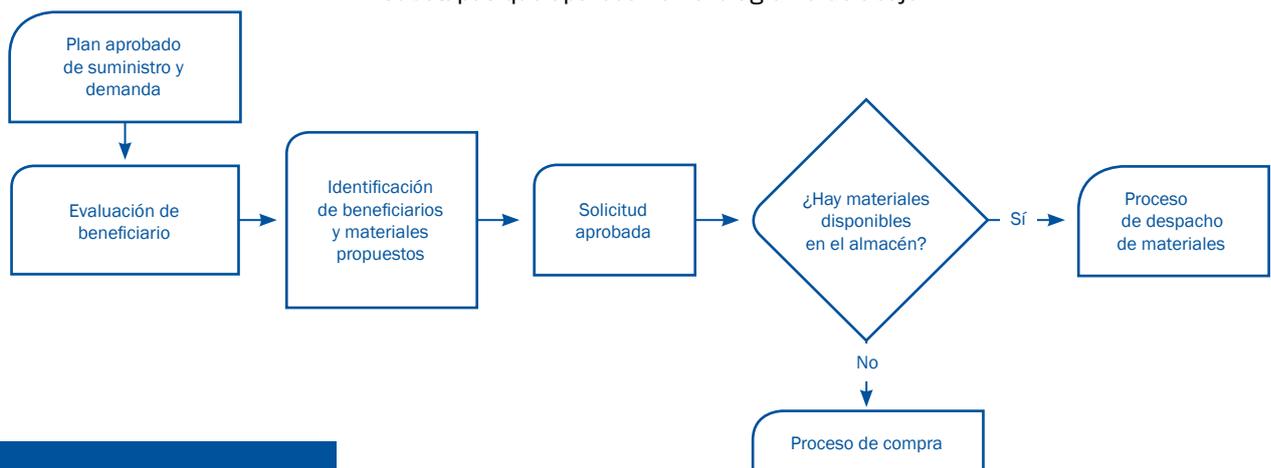


ETAPA 7.2.1 – SOLICITUD

NOMBRE DE LA ETAPA	SOLICITUD
Número de la etapa	7.2.1
Insumos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Especificaciones del producto, incluidas las descripciones de cantidad y calidad 2. Se requiere el destino de los productos y los usos previstos
Productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formulario de solicitud aprobado
Roles en la organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitante 2. Dueño del presupuesto o jefe de unidad 3. Funcionario de Compras 4. Funcionario de Finanzas
Puntos de integración	<ol style="list-style-type: none"> 1. El solicitante presenta la solicitud 2. El dueño del presupuesto o jefe de la unidad es quien aprueba el sistema 3. El funcionario de Compras recibe la solicitud 4. El funcionario de Finanzas recibe copias de la solicitud
Resumen	El solicitante genera una solicitud de compras basado en un plan de compras aprobado.

Una necesidad existente desencadena una solicitud de suministros en alguna unidad funcional, ya sea para un proyecto aprobado (como productos alimenticios básicos o suministros médicos para los beneficiarios de un proyecto) o para consumo interno (como equipo o muebles de oficina). El solicitante tiene que seguir procedimientos adecuados para solicitar los suministros.

Los bienes, materiales o servicios solicitados (de aquí en adelante denominados “productos”) deben estar ya identificados en el plan de suministro y demanda y en el proceso aprobado, a menos que sea una necesidad no planificada o una emergencia aprobada por la dirección de la organización. Para lograr esto, siga las subetapas que aparecen en el diagrama de abajo:



Al final del proceso de planificación se aprueba un plan de suministro y demanda en la forma de un plan de proceso y logística (véase la ***Etapa 7.1.4***). La ejecución del plan de logística comienza con una solicitud de compras, la cual se origina en la unidad funcional de la organización, de productos para consumo interno o para ser distribuidos entre usuarios finales externos (beneficiarios).

Para los productos requeridos para uso interno, cada unidad funcional prepara una solicitud de bienes (SB) o una solicitud de servicios (SS), de preferencia una vez por período (por ejemplo, al principio del año fiscal). La solicitud es aprobada por la dirección de la organización y enviada a la unidad de Compras para su procesamiento.

Para los productos requeridos para distribución externa, la unidad de Programas prepara un plan de distribución y lo envía para su aprobación a la dirección de la organización. Dentro del plan de distribución se identifica una serie de productos requeridos, y el dueño del plan de distribución (solicitante) prepara una solicitud de servicios o una solicitud de bienes. La solicitud es aprobada, entonces, por la dirección de la organización y enviada a la unidad de Compras para su procesamiento, y a la unidad de ACS/Logística para la debida planificación de la logística.

Para las solicitudes de bienes, la ACS o el funcionario de Logística comprueba si hay bienes disponibles en existencias. Si los bienes están en existencias, la solicitud se despacha a partir de ahí. Si los artículos no están en existencias, se inicia un proceso de compra.

1. Características principales

- El plan se integra con las fuentes de información existentes, tales como el mercado, el proveedor y los sistemas de información del producto.
- Refleja la información de planificación contenida en el plan de operaciones, en los programas aprobados, en el plan de suministro y demanda y en el plan de logística.
- El solicitante (gerente de presupuesto o programa u otro usuario final) identifica los productos y proporciona todas las especificaciones pertinentes en un formulario de solicitud de compra, solicitud de bienes (SB) o solicitud de servicios (SS). En el caso de productos que se repiten, se puede hacer referencia a las entregas previas para asegurar que los productos seleccionados satisfagan las expectativas de la demanda.
- El solicitante se comunica con el funcionario de Compras o Logística para identificar la situación de disponibilidad del producto y cualquier otro factor que pueda afectar la solicitud.



Reunión de agricultores de una cooperativa en Svay Rieng, Camboya.

- Los formularios de solicitud son verificados y confirmados por el dueño del presupuesto o el jefe del departamento, y aprobados por la dirección de la organización antes de ser enviados al departamento de Compras.
- Las solicitudes se documentan usando un sistema predefinido de teneduría de libros. La información se valida periódicamente.

2. Requisitos mínimos

- Las solicitudes se documentan usando procedimientos y formularios preaprobados.
- Se proporcionan especificaciones y cantidades detalladas.
- Las solicitudes se verifican y autorizan por un funcionario autorizado (dueño del presupuesto o jefe de unidad), y son aprobadas por la dirección de la organización.

3. Mejores prácticas

- La solicitud se establece sobre la base de una necesidad rigurosa y una evaluación de inventario y después de confirmar la disponibilidad de los productos requeridos dentro y fuera de la organización a través de la unidad de Compras.
- El solicitante llena formularios estándares de solicitud de compra y proporciona especificaciones exhaustivas del producto y los requisitos de entrega.
- El dueño del presupuesto o el jefe de unidad revisan el formulario de solicitud de compra después de confirmar el financiamiento y la pertinencia de la solicitud, y la dirección de la organización lo aprueba.
- El formulario de solicitud de compra se envía al departamento de Compras para su procesamiento con un análisis adecuado y un plazo de entrega. Las solicitudes “urgentes” frecuentes no son una buena práctica.
- La unidad de Compras proporciona a la brevedad un comentario inicial sobre la solicitud presentada y mantiene informado al solicitante del progreso del procesamiento de la solicitud.
- El solicitante no puede aprobar su propia solicitud.
- En los casos en los que la organización esté solicitando a nombre de un socio externo, la solicitud original del socio debe incluirse en el formulario de solicitud presentado por el funcionario o el departamento que hace la solicitud.
- Después del surtido de la solicitud, el solicitante ofrece un comentario constructivo sobre la calidad del servicio para supervisar el desempeño.

ETAPA 7.2.2 – COMPRA Y ADQUISICIÓN

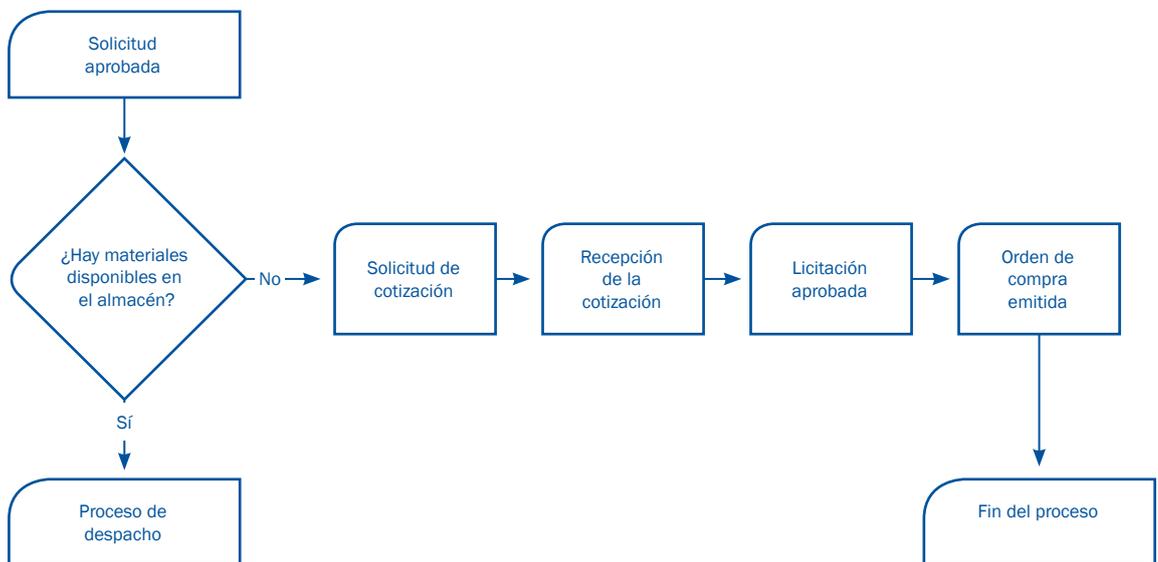
NOMBRE DE LA ETAPA	COMPRA Y ADQUISICIÓN
Número de la etapa	7.2.2
Insumos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Política de compras 2. Planificación y proceso de suministro y demanda aprobados 3. Formularios de solicitud aprobados 4. Lista de proveedores aprobados 5. Lista de las especificaciones aprobadas o permisibles de los artículos 6. Muestras o plantillas de contratos de compras 7. Para las compras que se repiten, el contrato existente, incluido el costo unitario negociado que se usó previamente
Productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de cotizaciones (SC) 2. Informe del análisis de la licitación 3. Orden de compra o contrato aprobados
Roles en la organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. El solicitante 2. Funcionario de Compras 3. Comité de Compras 4. Proveedores 5. Autoridad del gobierno local (si es necesario)
Puntos de integración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unidad solicitante: inicia el formulario de solicitud 2. Unidad de Finanzas: proporciona los códigos de las cuentas y la información del flujo de caja 3. Comité de compras, incluido el personal de las diferentes unidades: atestigua el proceso desde la solicitud de cotizaciones hasta el pedido 4. Funcionario de logística: ingresa los productos en el sistema de gestión de inventario 5. Unidad de Cumplimiento: revisa los acuerdos de compras 6. Dirección de la organización: aprobaciones de los subsidios
Resumen	Una solicitud de compra aprobada desencadena un proceso de compra que comienza con una solicitud de cotizaciones y termina con una orden de compra o contrato con los proveedores seleccionados.

La compra forma parte del proceso de adquisición, durante el cual las solicitudes de compra aprobadas se procesan eficazmente mediante la colocación de la orden de compra aprobada con el proveedor seleccionado. El proceso de compra generalmente sigue los siguientes pasos:

1. Presentación de una solicitud de cotizaciones basada en el formulario de solicitud de compra
2. Recibo de las licitaciones de los posibles proveedores
3. Análisis de las licitaciones y selección de un proveedor
4. Envío de una orden de compra o un contrato de compra al proveedor seleccionado

Se prepara y crea una orden de compra basada en la información contenida en el formulario de solicitud y la cotización recibida del proveedor seleccionado. La compra de materiales, bienes y servicios (de aquí en adelante denominados “productos”) debe solicitarse mediante un formulario de orden de compra o usando un contrato de compra aprobado.

En el caso de las donaciones en especie, el proceso de adquisición consiste en hacer una solicitud o un pedido de entrega, o aceptar un aviso de donación o una autorización de transferencia. En este caso, la organización no selecciona un proveedor, pero podría colaborar con el donador en la definición de las especificaciones del producto y la planificación de la entrega. Para hacer más fácil la presentación, esta sección se centra en las compras, en el entendido de que algunos procesos de la compra no son pertinentes a las donaciones en especie. Para lograr esto, siga las subetapas que aparecen en el diagrama de abajo:



El proceso de compra sigue los siguientes pasos:

- La solicitud de compra es aprobada si los productos requeridos no están en existencias.
- El funcionario de Compras solicita cotizaciones a los proveedores.

- Una persona distinta del funcionario de Compras recibe las cotizaciones.
- El comité de licitación revisa las cotizaciones. La organización podría determinar diferentes niveles de recepción y aprobación de licitaciones sobre la base del valor de los bienes. (Consulte “Riesgos asociados con la compra” en la Lista de verificación del cumplimiento para obtener detalles).
- La dirección de la organización aprueba el informe de comparación de licitaciones.
- El funcionario de Compras prepara una orden de compra o un contrato, el comité de licitación lo verifica y la dirección de la organización lo aprueba.
- La orden de compra o el contrato se emite a los proveedores seleccionados.

1. Características principales

- Existe un sistema de información (manual o computarizado) para registrar la información, desde las solicitudes de compra aprobadas hasta la compra efectiva y el uso de los productos. Esto se hace para garantizar uniformidad en la preparación y el despacho de la compra, así como también para lograr una administración adecuada del inventario.
- Existe una política de compras que define las normas, los procedimientos y los pasos a seguir en el proceso de compra. La política determina la imparcialidad y la transparencia de la compra de productos, establece los umbrales de aprobación y los umbrales de los valores de compra que se necesitan para una compra directa sin presentación de licitaciones, así como también las compras que tienen que pasar por un proceso de solicitud de cotizaciones (SC) y un análisis de licitaciones.
- El que aprueba la orden de compra confirma que las leyes y las prácticas comerciales locales permiten la compra de los productos de la manera usada. (La compra y el manejo de ciertos tipos de productos siguen reglas y normas nacionales e internacionales muy específicas).
- Las solicitudes de cotizaciones se preparan a partir de la información contenida en la solicitud aprobada.
- Los procedimientos basados en concursos públicos permiten una competencia justa, imparcial y transparente.
- La orden de compra concede una descripción de las condiciones de compra y las reglas que los proveedores deben cumplir para evitar algún posible conflicto durante el proceso de compra.

- El proceso de compra y los documentos asociados cumplen con los requisitos, las políticas y las reglamentaciones del gobierno local y de los donadores.

2. Requisitos mínimos

- Existen políticas de compra y procedimientos operativos estándar (POS) que proporcionan una guía clara sobre cada categoría de compra, incluidos los umbrales y la matriz de aprobación.
- Los términos de referencia de las compras definen los roles y las responsabilidades del personal de Compras, los solicitantes y el enfoque y la estrategia para lidiar con los proveedores.
- Un formulario de orden de compra aprobado contiene las condiciones requeridas cuando se procesa la compra.
- Existe un código de conducta que incluye una política sobre el conflicto de intereses.

3. Mejores prácticas

- Existen formularios de órdenes de compra y muestras de contratos de compra para diferentes tipos de compra (p. ej., compras locales e internacionales, acuerdos de servicio, etc.) y se usan de manera coherente.
- Existe un sistema actualizado para registrar el desempeño de los proveedores y cualquier otra información pertinente, lo cual permite la gestión de los proveedores, la reducción del riesgo y la rendición de cuentas de la organización.
- Se aprueba un umbral de compra y existe una tabla de autorización. Esto permite a la organización procesar la compra de bienes y servicios debidamente y usar las categorías apropiadas de compra.
- Se envían informes regulares de la situación de las compras al personal pertinente para proporcionar información actualizada, así como también el estado de cada orden de compra procesada. Los gerentes, Compras y Finanzas celebran reuniones de coordinación regularmente.
- Existe un proceso de pago que contiene pasos minuciosos a seguir, así como también una lista de documentos de respaldo que anexar a cada solicitud de pago.
- Los POS ofrecen una guía para la presentación de las solicitudes de cotización y la recepción de las licitaciones de los proveedores interesados, que incluye el método de correspondencia (p. ej., correo electrónico, fax, sobres sellados), las fechas límite y el mecanismo (p. ej., caja de licitaciones o designación de un funcionario que reciba las licitaciones).

- Existe un sistema de rastreo de compras que proporciona el estado del pedido hecho, información minuciosa y desempeño de los proveedores, información histórica de las transacciones comerciales de la organización con los proveedores, calidad de los artículos cotizados y entregados y duración de la entrega de bienes y servicios después de recibir una orden de compra aprobada.
- Existe un sistema de información para validar que los bienes y el material adquiridos se ajusten a las limitaciones de la cadena de suministros (capacidad del almacén, etc.).
- Los procedimientos de selección de proveedores permiten obtener información minuciosa sobre el tratamiento de las cotizaciones recibidas y la documentación del concurso público de presentación de licitaciones imparcial y transparente realizado.
- Un sistema de archivo permite el mantenimiento de los comentarios de los revisores que se puede usar como referencia en futuros negocios con los mismos proveedores.
- Un sistema de información permite a la organización enviar avisos de rechazo de licitaciones a los proveedores cuyas licitaciones no han sido aceptadas.
- La orden de compra incluye opciones para asignar costos a los centros de costos específicos (p. ej., un proyecto o una fuente de financiamiento particulares).

ETAPA 7.2.3 – CONTRATOS

NOMBRE DE LA ETAPA	CONTRATOS
Número de la etapa	7.2.3
Insumos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Política de acuerdos 2. Formularios de solicitud aprobados 3. Lista de proveedores aprobados 4. Muestras o plantillas de contratos
Productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de cotizaciones 2. Informe del análisis de la licitación 3. Orden de compra o contrato aprobados
Roles en la organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. El solicitante 2. Encargado de Compras 3. Comité de Compras 4. Proveedores de servicios y vendedores 5. Gobierno del país anfitrión, según sea el caso (algunos países requieren que los contratos se registren)
Puntos de integración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unidad que hace la solicitud: inicia el formulario de solicitud 2. Unidad de Finanzas: maneja la codificación de cuentas y la información del flujo de caja 3. Comité de compras, incluido el personal de las diferentes unidades: atestigua el proceso desde la solicitud de cotizaciones hasta el pedido 4. Funcionario de logística: ingresa los productos en el sistema de gestión de inventario 5. Unidad de Cumplimiento: revisa los acuerdos de compras 6. Dirección de la organización: aprueba los despachos
Resumen	Deben redactarse contratos para todas las compras de productos o servicios.

Estas directrices tratan el proceso de creación de un arreglo comercial, durante el cual los productos aprobados, las consultas, el servicio o las solicitudes de equipos son efectivamente procesados mediante la celebración de un contrato con una persona o un proveedor comercial de bienes o servicios.

El proceso de contratación generalmente sigue los siguientes pasos:

- Presentación de una solicitud de cotizaciones basada en el formulario de solicitud de compra y el alcance del trabajo
- Recepción de licitaciones de parte de los posibles proveedores de bienes o servicios

- Análisis de las licitaciones y selección de un proveedor de bienes o servicios
- Envío de una orden de compra² o contrato al proveedor seleccionado de bienes o servicios

El contrato se prepara con la información contenida en el formulario de solicitud, el alcance del trabajo y la cotización recibida del proveedor de servicios o del vendedor de bienes seleccionado, preferiblemente usando una plantilla aprobada de contrato.

El funcionario de Compras, con la ayuda de la unidad solicitante y la unidad de Finanzas, debe redactar un contrato cada vez que se recluta a un contratista. El contrato debe fundamentarse en las leyes laborales locales, los requisitos del trabajo, el valor del contrato y otros requisitos especiales, según sea necesario.

Los contratistas no son empleados de la organización. Sus contratos deben establecer eso claramente e indicar las limitaciones de su asociación con la organización. Remítase al capítulo 8, la guía sobre Recursos Humanos, para entender las diferencias entre empleados y contratistas.

1. Características principales

- Existe un registro de acuerdos y contratos (manual o computarizado) para registrar la información de todos los contratos.
- Existe una política aprobada para firmar acuerdos que se cumple.
- Todos los contratos se basan en una plantilla que ha sido revisada y aprobada desde el punto de vista legal.

2. Requisitos mínimos

- Existen políticas sobre contratos y acuerdos y procedimientos operativos estándar (POS) que proporcionan una guía clara sobre los umbrales de revisión y aprobación.
- Los acuerdos se basan en un alcance claro del trabajo y una factura de los materiales o servicios, con especificaciones detalladas de los bienes o servicios pedidos.
- Todos los contratos deben ser revisados para ver si hay conflictos programáticos con otras unidades funcionales de la organización.
- Debe haber revisiones presupuestarias para garantizar que las obligaciones contraídas se planifiquen desde el punto de vista financiero.

² Nota: Una orden de compra es un contrato.



Refugio de una familia en Touloum, Chad. Catholic Relief Services responde a las necesidades urgentes de los refugiados sudaneses en Chad, quienes huyen de la intensificación del conflicto al occidente de Sudán, en la región de Darfur.

- Debe llevarse un registro completo y correcto de todas las negociaciones de contratos y de la correspondencia relacionada con estas.
- Solamente aquellos miembros del personal que han sido delegados para firmar contratos tienen autoridad para negociar, revisar y celebrar contratos a nombre de la organización.
- Existe un código de conducta, que comprende una política de conflicto de intereses.
- En el caso de los contratos que involucran licitaciones, el proceso de licitación debe documentarse.

3. Mejores prácticas

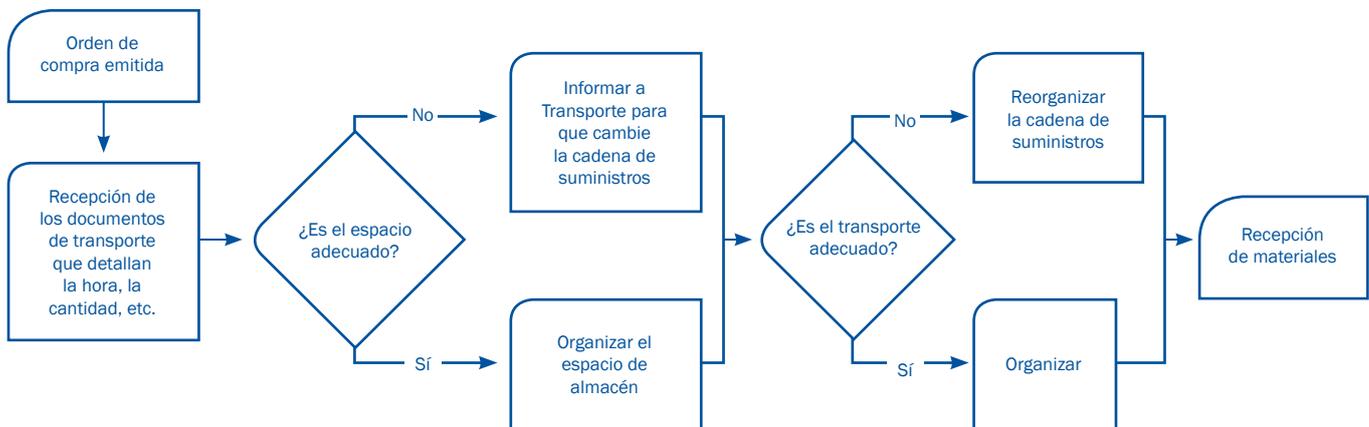
- Todos los contratos y acuerdos se someten a una revisión legal documentada para garantizar que establecen lo que tienen como objetivo sin crear una carga legal innecesaria ni un riesgo excesivo para la organización.
- Todos los contratos deben ingresarse en el registro de contratos de la organización.
- Todos los contratos incluyen el puesto del miembro del personal responsable del manejo del contrato.
- Debe establecerse un archivo oficial de contratos para todos los contratos nuevos. Los borradores de los contratos, las copias enmendadas y una copia completa del original firmado deben conservarse en archivo en el departamento pertinente.
- El personal involucrado en las negociaciones o en la celebración de contratos debe tener el conocimiento apropiado sobre las leyes de contratos.

ETAPA 7.2.4 – GESTIÓN DE LOS ENVÍOS

NOMBRE DE LA ETAPA	GESTIÓN DE LOS ENVÍOS (TRANSPORTE Y ENTREGA POR LOS PROVEEDORES)
Número de la etapa	7.2.4
Insumos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad y condiciones de los almacenes de recepción 2. Cantidad, calidad y requisitos de espacio 3. Plazo previsto para el almacenamiento y tasa de uso 4. Cotizaciones, orden de compra o certificado de donación 5. Fechas de entrega, términos y condiciones 6. Información del transportista y duración del viaje
Productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Órdenes y contratos de transporte 2. Cartas de porte o notas de los bienes recibidos 3. Bienes recibidos en buenas condiciones 4. Informe de inspección de la entrega 5. Reclamos por pérdidas y daños
Roles en la organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Funcionario de Compras o encargado de logística 2. Parte que decepciona (funcionario de almacén o gerente de presupuesto o programa) 3. Transportistas y proveedores 4. Otros proveedores de servicios, como agentes de aduanas, inspectores u obreros
Puntos de integración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transportistas: suministran información sobre los envíos entrantes esperados, el tiempo de entrega y los términos y condiciones 2. Proveedores: proporcionan los detalles de los envíos 3. Parte solicitante: proporciona información de entrega
Resumen	<p>El envío consiste en el movimiento y la entrega de bienes y materiales adquiridos desde el almacén del proveedor hasta el funcionario que hizo la solicitud o el almacén de la organización. También se puede ampliar hasta la entrega al usuario final.</p>

Los productos comprados tienen que ser entregados del proveedor a la parte solicitante. El proceso de entrega incluye el transporte. En algunos casos, los productos se adquieren localmente, p. ej., en el mismo país, y son recogidos por la agencia o entregados por el proveedor. En otros casos, los bienes se procuran internacionalmente y tienen que ser enviados por aire, mar, ferrocarril, carretera o una combinación de estos hasta el punto de entrega designado.

Los bienes procedentes de fuentes internacionales tienen que pasar por aduanas y están sujetos a las leyes de comercio internacional y a las leyes locales relacionadas con la importación de bienes. Tanto el proveedor o vendedor como la organización o comprador pueden organizar el transporte. Los términos de la entrega, el título de propiedad asociado y los términos de la transferencia del riesgo deben acordarse en el momento de hacer el pedido (consultar la ***Etapas 7.2.2***). Para lograr esto, siga las subetapas que aparecen en el diagrama de abajo:



Los bienes son enviados desde el proveedor y entregados en el almacén de la organización o a la parte solicitante conforme a la orden de compra emitida o al contrato. En el caso de bienes de gran tamaño que se van a almacenar en el almacén de la organización, el encargado de logística debe determinar si hay espacio suficiente para guardar los bienes antes de que se compren y se entreguen. Si no hay suficiente espacio, el encargado de logística o el funcionario de Compras deben conseguir espacio adicional. La entrega se retrasa hasta que haya espacio adecuado disponible.

Si la organización es responsable de recoger los bienes del almacén del transportista, el encargado de logística o el funcionario de Compras también deben conseguir las opciones adecuadas de transporte para hacer posible el proceso de entrega. Para obtener una explicación detallada de los términos de entrega, remítase a los Incoterms 2000³.

Todas las entregas deben documentarse usando una carta de porte, y debe acusarse recibo en la carta de porte o en la nota de bienes recibidos. Toda discrepancia en la calidad o cantidad debe registrarse.

Para los bienes de gran tamaño o los bienes delicados, el proceso de entrega debe ser presenciado por un inspector independiente y documentarse en un informe de inspección. El informe de inspección debe describir claramente las condiciones de entrega y registrar toda

3 Pohjola (s.f.). Incoterms 2000: Critical points in international transports. Obtenido el 14 de diciembre de <http://logistics.wfp.org/documents/file/incoterms2000.pdf> o PBB Global Logistics (s.f.)

discrepancia entre la cantidad y la calidad pedidas y las entregadas. La responsabilidad por las pérdidas y los daños debe asignarse claramente para la presentación de informes sobre pérdidas y el procesamiento de reclamos.

Los bienes recibidos deben ser almacenados de manera ordenada de conformidad con la guía específica de almacenamiento y manejo o con las mejores prácticas. Generalmente, el proveedor o donador proporcionan una guía específica para el manejo y almacenamiento de los bienes.

1. Características principales

- Existen sistemas confiables manuales y electrónicos para registrar y manejar información de inventario.
- Existe un sistema para certificar la cantidad y la calidad de los bienes recibidos contra el pedido o la documentación, y para manejar las pérdidas y los reclamos en la orden de compra y el contrato de transporte.
- Los funcionarios de Compras y Logística reciben avisos de entrega y envío por adelantado de parte de los proveedores.
- Los funcionarios de Compras y Logística pueden determinar si un envío programado para llegar no se puede recibir a causa de limitaciones (capacidad del almacén, recursos, etc.) con el tiempo suficiente para coordinar medidas correctivas.
- Los funcionarios de Compras y Logística están en comunicación regularmente con los proveedores, transportistas y otras partes a lo largo de la cadena de suministros para rastrear la entrega.
- Los funcionarios de Compras y Logística reciben la documentación necesaria, como las cartas de porte y las facturas, con suficiente antelación para que se puedan sacar de la aduana a tiempo y aceptar la entrega de los bienes.
- Los funcionarios de Compras y Logística están informados, y si es posible, se les consulta, sobre la duración del viaje y la fecha de entrega y el flujo deseado para que se produzca una entrega adecuada y se planifique la recepción.
- Los funcionarios de Compras y Logística son capaces de mantener una lista de transportistas disponibles que tengan tarifas compatibles con la ruta y los costos de transporte planeados.
- Cuando la organización coordina el transporte, el comité de compras debe someter a concurso el contrato de transporte de carga, así como también los servicios de inspección y liquidación de aduanas, según sea el caso. La adquisición de servicios de transporte, inspección y liquidación de aduanas debe seguir el proceso descrito en la sección de Compras.

2. Requisitos mínimos

- El proceso de cobro, envío y entrega se documenta a través de la factura comercial, la nota de entrega o la carta de porte, y la nota de bienes recibidos o formulario de certificación de recepción.
- Existe una infraestructura y equipos adecuados para recibir y almacenar las entregas. Estos incluyen un espacio de almacenamiento adecuado y herramientas o formularios para manejar el almacén.
- Las fechas y horas aproximadas de entrega se informan al funcionario de recepción, junto con los términos y las condiciones de la entrega, antes de que se produzcan las entregas.
- Los contratos de compras y transporte deben ser claros en lo que respecta a términos de entrega; deben usar términos específicos de Incoterms.

3. Mejores prácticas

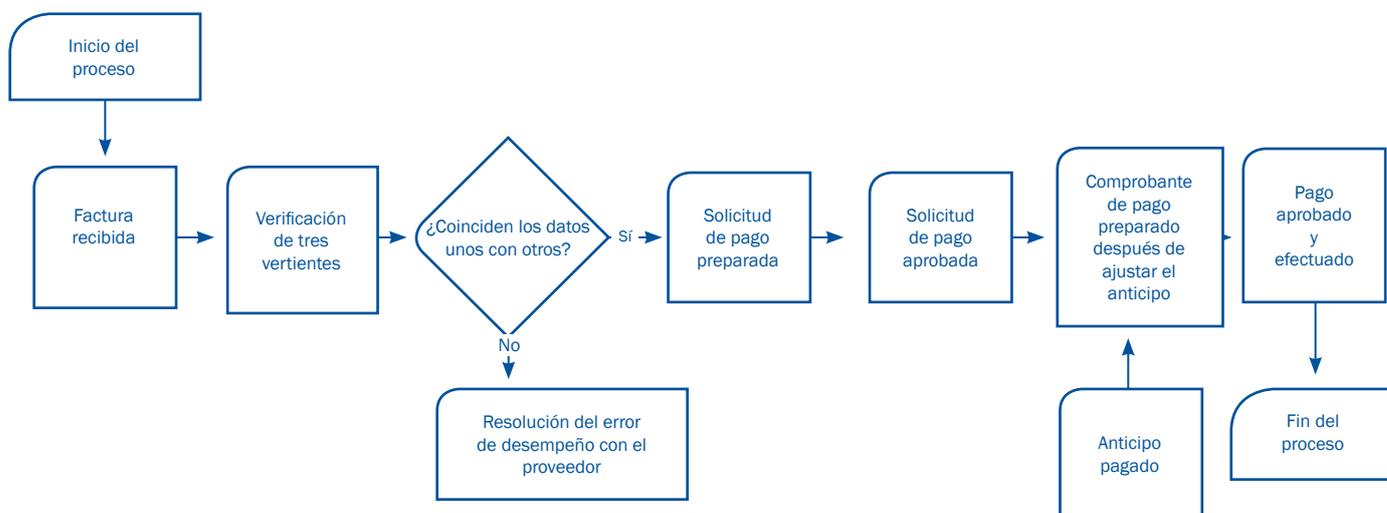
- Existe un completo sistema de información de inventario impreso y electrónico, con buenas opciones de archivo y recuperación.
- Existe un sistema de certificación de la cantidad y la calidad de los bienes recibidos para manejar las pérdidas, los reclamos y el pago de los transportistas.
- Si los bienes son especializados o en grandes cantidades, como los productos agrícolas básicos, es necesario contratar a un inspector profesional independiente.
- Si los bienes son importados y en grandes cantidades, es buena idea contratar a un agente de fletes o a un agente aduanero profesional para hacer más fácil el papeleo de importación.
- Los contratos de compras y transporte deben especificar los niveles de tolerancia en términos de cantidad entregada, calidad y términos de entrega.

ETAPA 7.2.5 – GESTIÓN DE PAGOS

NOMBRE DE LA ETAPA	GESTIÓN DE PAGOS
Número de la etapa	7.2.5
Insumos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitudes de compra 2. Orden de compra 3. Nota de los bienes recibidos 4. Factura 5. Informes de inspección y otros informes de análisis
Productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de pago 2. Documentación de pago (Finanzas)
Roles en la organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores 2. Encargado de Compras 3. Gerente de almacén 4. Funcionario de Finanzas 5. Director de la organización
Puntos de integración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unidad de Finanzas: verifica y procesa el pago 2. Base de datos de los proveedores/sistema de información de mercado: lleva a cabo la verificación del proveedor y del desempeño del producto
Resumen	Las facturas de los proveedores tienen que ser verificadas en relación con su desempeño y procesadas con prontitud para fines de pago.

La organización solamente debe efectuar los pagos a los proveedores cuando los proveedores hayan cumplido todos los requisitos de suministro de materiales, bienes o servicios conforme a la orden de compra o contrato. Los requisitos incluyen especificaciones de materiales o servicios, tiempos de entrega, términos de entrega y condición de los bienes en el momento de la entrega.

Los funcionarios que efectúan y aprueban los pagos a los proveedores deben asegurarse primero y ante todo de que se protejan los intereses de la organización. Para las entregas que requieren un informe de inspección, el pago solamente debe iniciarse cuando el informe de inspección haya sido finalizado. Toda pérdida o daño que se deban a una acción del proveedor u otro contratista debe deducirse del pago, a menos que se haya llegado a otro acuerdo de conciliación del reclamo. Para lograr esto, siga las subetapas que aparecen en el diagrama de abajo:



El proveedor envía una factura después de la recepción de los bienes. La persona encargada de recibir facturas hace una verificación de tres vertientes para garantizar que los bienes hayan sido entregados y recibidos conforme a la orden de compra, que el precio cotizado sea el precio de la orden de compra, y que la factura coincida con el conteo final al momento de la recepción y la certificación de calidad. Si la verificación de tres vertientes identifica algún problema con alguno de esos elementos, entonces la factura se devuelve al proveedor para fines de ajuste.

Se prepara una solicitud de pago basada en la factura, respaldada por la orden de compra, la solicitud de compra, la comparación de licitaciones, la nota de los bienes recibidos y cualquier otra información que se pueda requerir. La solicitud de pago es aprobada por el supervisor del departamento solicitante.

La unidad de Finanzas prepara la documentación del pago en función de la solicitud de pago después de hacer los ajustes necesarios por los anticipos pagados y toda sanción o interés que corresponda. El pago se aprueba de conformidad con la autoridad encargada de la aprobación.

Para obtener una guía relacionada con finanzas sobre adquisiciones y gestión de cuentas por pagar, consulte el capítulo 6, la Guía financiera.

1. Características principales

- El sistema de compras y gestión de inventario se integra con el sistema financiero para permitir la verificación y autorización de los pagos a los proveedores.
- El iniciador de la solicitud de pago realiza una comparación de tres vertientes entre la orden de compra, la nota de los bienes recibidos y la

factura. La cantidad facturada nunca debe ser mayor a la que aparece en la orden de compra ni al valor de lo que se ha recibido en buen estado según se declara en la nota de bienes recibidos.

- Las facturas, con toda la documentación de respaldo, deben recibirse de los proveedores. La organización debe designar a la persona, departamento u oficina que reciba las facturas.
- Todas las discrepancias deben anotarse y comunicarse al proveedor. Debe efectuarse el pago al proveedor después de ajustar las discrepancias. El proveedor solamente de recibir el pago por la cantidad ajustada.
- El que solicita el pago debe asegurarse de que las cláusulas de sanciones aplicables basadas en la orden de compra o contrato iniciales se ejecuten si el proveedor no ha cumplido con las especificaciones requeridas o los términos de entrega.
- Nunca deben efectuarse pagos antes de que se confirme que todos los bienes están en buen estado, y que todos los servicios han sido certificados como completos y satisfactorios. No deben efectuarse pagos por bienes defectuosos, bienes no recibidos ni servicios que no cumplan con los estándares acordados.
- El pago anticipado de materiales o los anticipos a los proveedores deben permitirse en algunos entornos en función de las circunstancias de la compras. No obstante, bajo ninguna circunstancia debe ponerse a la organización en una posición en la que tenga que aceptar un riesgo “mayor que el aceptable”. La regla general es que ningún anticipo a los proveedores ni a los vendedores sea por un valor mayor a la cantidad de bienes o servicios ya suministrados y recibidos por la organización. La organización no debe encontrarse nunca en una posición de crédito frente al proveedor.
- Toda solicitud de pago debe estar respaldada por documentos que incluyen, como mínimo, una solicitud de compra, una orden de compra, una nota de bienes recibidos y una factura. En el caso de adquisiciones que requieran un informe de inspección u otros análisis de calidad, los documentos pertinentes también deben anexarse a la documentación de respaldo.

2. Requisitos mínimos

- Una persona distinta del funcionario de Compras aprueba la solicitud de pago.
- Se realiza la prueba de tres vertientes y se revisa la factura del proveedor tras su recepción.

3. Mejores prácticas

- La política de compras de la organización y la orden de compra o los contratos deben especificar los términos de entrega y los términos de pago correspondientes para evitar malos entendidos o litigios.
- Los pagos por adelantado no deben ser mayores al nivel de entrega de suministro en el momento del anticipo. Los anticipos a los proveedores deben ser la excepción, no la regla. Todo anticipo debe cubrir solo parcialmente la porción de la compra que ya ha sido entregada.
- Todos los pagos se aprueban sobre la base de una matriz de autorización aprobada.
- La información sobre el pago y el desempeño de los proveedores se proporciona al encargado de mantener al día la base de datos de proveedores.

ETAPA 7.2.6 – GESTIÓN DE PROVEEDORES

NOMBRE DE LA ETAPA	GESTIÓN DE PROVEEDORES
Número de la etapa	7.2.6
Insumos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formulario de información de proveedores 2. Informes de inspección de mercado 3. Revisión de desempeño del proveedor específico 4. Aprobación en el proceso de preselección
Productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Base de datos de información de mercado (producto y proveedor) 2. Informes de desempeño de los proveedores
Roles en la organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encargado de Compras 2. Funcionario de almacén 3. Actualizador 4. Director de la organización
Puntos de integración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas financieros 2. Sistema de gestión de inventario 3. Información de mercado compartida entre las unidades funcionales 4. Dirección de la organización encargada de las relaciones con los proveedores
Resumen	Las organizaciones tienen que mantener información adecuada sobre los proveedores y relaciones buenas, abiertas y transparentes con los proveedores clave.

La gestión de proveedores es uno de los roles de la unidad de Compras. Se compone de información actual de los proveedores, productos y mercado, gestión del desempeño de los proveedores y manejo de las relaciones con los proveedores.

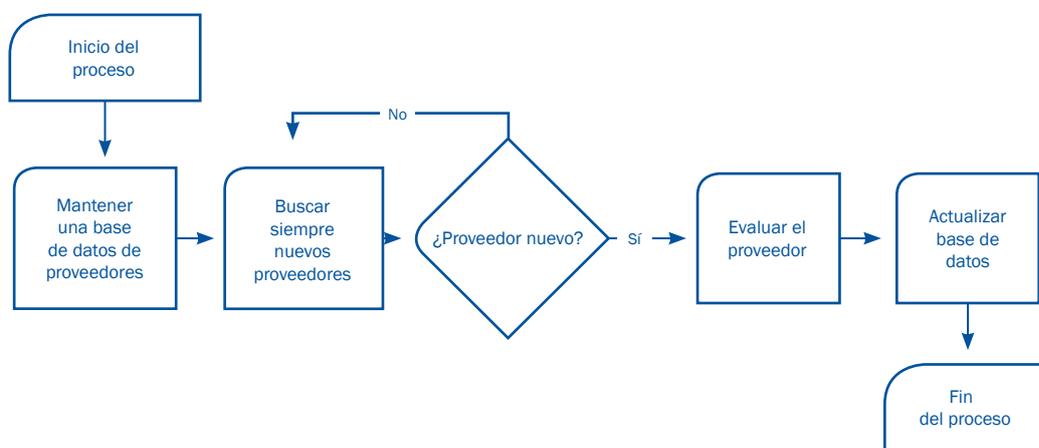
La información actual de proveedores, productos y mercado consiste en un sistema o base de datos de recopilación y almacenamiento de información, a partir del cual el mercado, los productos regularmente adquiridos y los proveedores habituales se supervisan y clasifican de acuerdo con su desempeño.

La gestión del desempeño de los proveedores incluye la supervisión de la entrega, los comentarios constructivos de los usuarios sobre la calidad del producto, la calidad y coherencia del servicio y los precios competitivos. Estos y otros indicadores pueden variar por mercado, proveedor, producto o servicio, pero esas variaciones muestran tendencias claras a través del tiempo.

La relación con el proveedor es importante cuando la organización lleva a cabo negocios regulares con un proveedor. Una relación empresarial honesta y transparente con el proveedor hace posible recopilar información y negociar buenos

tratos, y garantiza el respeto y el buen servicio. Sin embargo, una relación con un proveedor en particular no debe ser causa de conflicto de intereses, favoritismo o corrupción. En todo momento, los funcionarios que interactúan con proveedores deben seguir las conductas descritas en el código de conducta.

Algunos donadores o gobiernos tienen directrices específicas para fuentes o proveedores de productos permisibles. La organización siempre debe garantizar que conoce y cumple con las políticas, los procedimientos, la guía o las restricciones del donador o gobierno relacionados con la fuente, las especificaciones y el requisito de investigación rigurosa y filtrado de proveedores. Para lograr esto, siga las subetapas que aparecen en el diagrama de abajo:



1. Características principales

- Se mantiene un registro manual o una base de datos electrónica de los proveedores actuales o potenciales.
- El registro o la base de datos contienen información como el nombre y la información particular del proveedor, posibles ubicaciones de entrega (incluido si el proveedor puede entregar directamente al almacén) y los tipos de productos suministrados. También documenta las transacciones históricas realizadas con el proveedor y permite la categorización del proveedor por tipo de producto, ubicación, tamaño e indicadores de desempeño que muestran la confiabilidad del proveedor.
- Se designa a una persona (en adelante denominada “el actualizador”) distinta del funcionario de Compras para actualizar la base de datos. Esta tarea incluye creación, modificación y eliminación de proveedores e información de proveedores. El funcionario de Compras y el departamento receptor tienen que proporcionar continuamente datos sobre el desempeño de los proveedores.
- Una persona de mayor jerarquía que el actualizador revisa periódicamente la base de datos.

- La base de datos puede guardar y extraer información referente al desempeño de los proveedores.
- El funcionario de Compras y los demás funcionarios de la organización mantienen una relación con los proveedores regulares a través de una comunicación constante mediante reuniones, llamadas telefónicas, etc.
- El funcionario de Compras lleva a cabo encuestas de mercado regulares sobre los productos y los proveedores utilizados con frecuencia y actualiza la base de datos según corresponda.

2. Requisitos mínimos

- La base de datos de la información de mercado se mantiene bajo custodia segura.
- El actualizador es un empleado distinto del funcionario de Compras.
- Una persona de mayor jerarquía que el actualizador revisa regularmente la base de datos.
- Todos los proveedores se revisan y actualizan periódicamente en la base de datos.
- Todos los proveedores y sus respectivos productos se verifican regularmente para comprobar el cumplimiento de los requisitos de los donadores y el gobierno. A los proveedores que no cumplen con los requisitos se les prohíbe participar en licitaciones de la organización.

3. Mejores prácticas

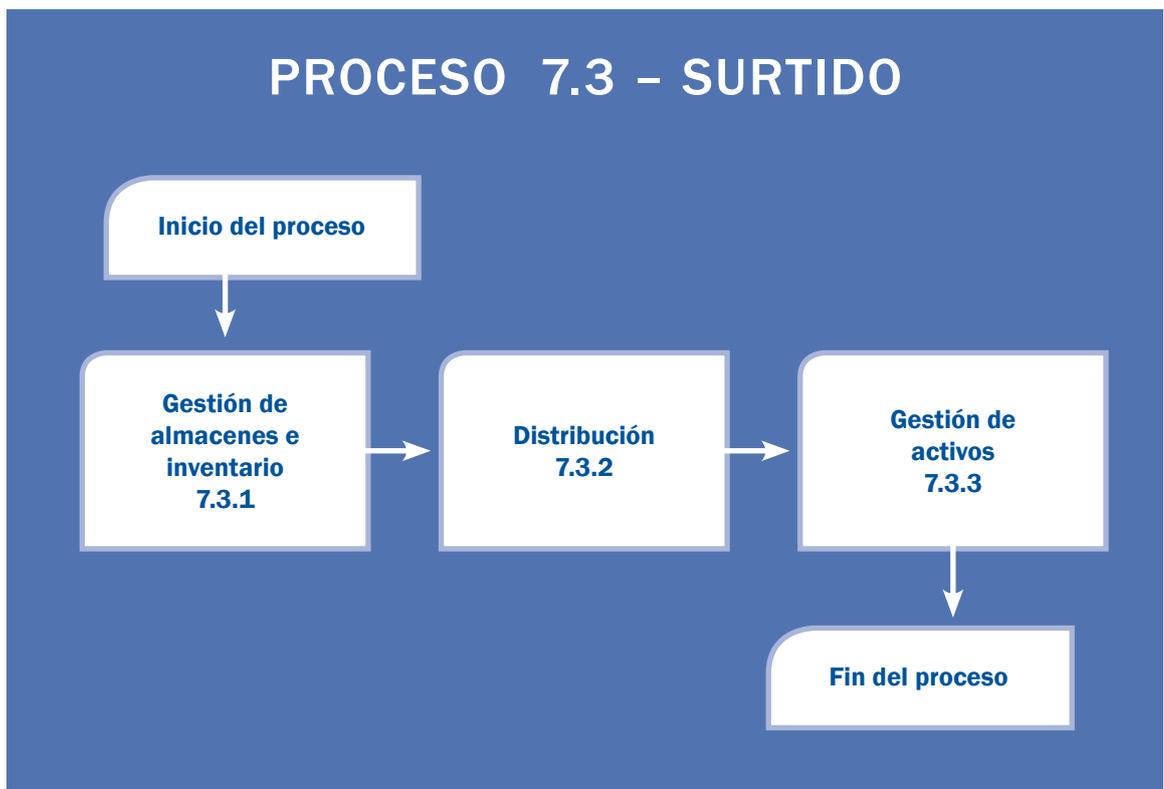
- El actualizador compara los indicadores de desempeño de cada proveedor y producto con las normas predefinidas (incluida la calidad, el costo, el tiempo y el servicio) de manera periódica. El período máximo permisible es un año.
- La organización busca constantemente nuevos proveedores y modos alternativos de suministro.
- Existe un sistema de codificación formal para los proveedores y los productos.
- El sistema de información de mercado permite comprender el costo total y el costo de los productos desglosado en el costo de envío, el costo de mantenimiento, el costo de capacitación, la capacidad de servicio, el costo del tamaño del lote o inventario y la obsolescencia en comparación con los costos de la tecnología, los controles gubernamentales, etc.

PROCESO EMPRESARIAL DE COMPRAS 7.3 – SURTIDO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El surtido se refiere a una serie de pasos involucrados en el manejo del flujo y almacenamiento de bienes, materiales, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de distribución. El surtido incluye movimientos entrantes y salientes de productos; tiendas, almacenes y gestión de inventario; inspecciones; manejo de la entrega; despachos, devoluciones y distribución o uso de bienes, materiales y servicios, además de la eliminación del inventario dañado, vencido o no deseado.

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 7.3.1 – GESTIÓN DE ALMACENES E INVENTARIO

NOMBRE DE LA ETAPA	GESTIÓN DE ALMACENES E INVENTARIO
Número de la etapa	7.3.1
Insumos/Productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orden de compra 2. Carta de porte, lista de empaque y nota de entrega 3. Informe de inspección 4. Informe de estado del inventario 5. Diseño o mapa del almacén
Roles en la organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Funcionario de Compras: procesa las compras hasta que se reciben los productos 2. Parte receptora (funcionario de almacén o gerente de presupuesto o programa): maneja la gestión y la recepción del inventario 3. Proveedores: suministran los productos 4. Proveedores de servicio, incluidos transportistas, agentes aduaneros, inspectores, obreros, etc. 5. Auditores: evalúan las reglamentaciones y políticas de cumplimiento
Puntos de integración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unidad de Finanzas: hace el inventario y realiza la valoración y depreciación de los activos; maneja el procesamiento de reclamos 2. Unidad de Programas: realiza las actividades de los programas y los informes finales 3. Proveedores de servicios, incluidos transportistas, inspectores y funcionarios sanitarios, etc.
Resumen	La gestión del inventario y del almacén son dos funciones estrechamente relacionadas que cuando se combinan garantizan el manejo seguro y adecuado de los productos adquiridos, almacenados y despachados para ser utilizados por los usuarios finales.

La sección de gestión del almacén define los requisitos del almacenamiento y movimiento de todos los productos almacenados, incluidas todas las transacciones relacionadas con la recepción de productos en el almacén o su envío desde el almacén.

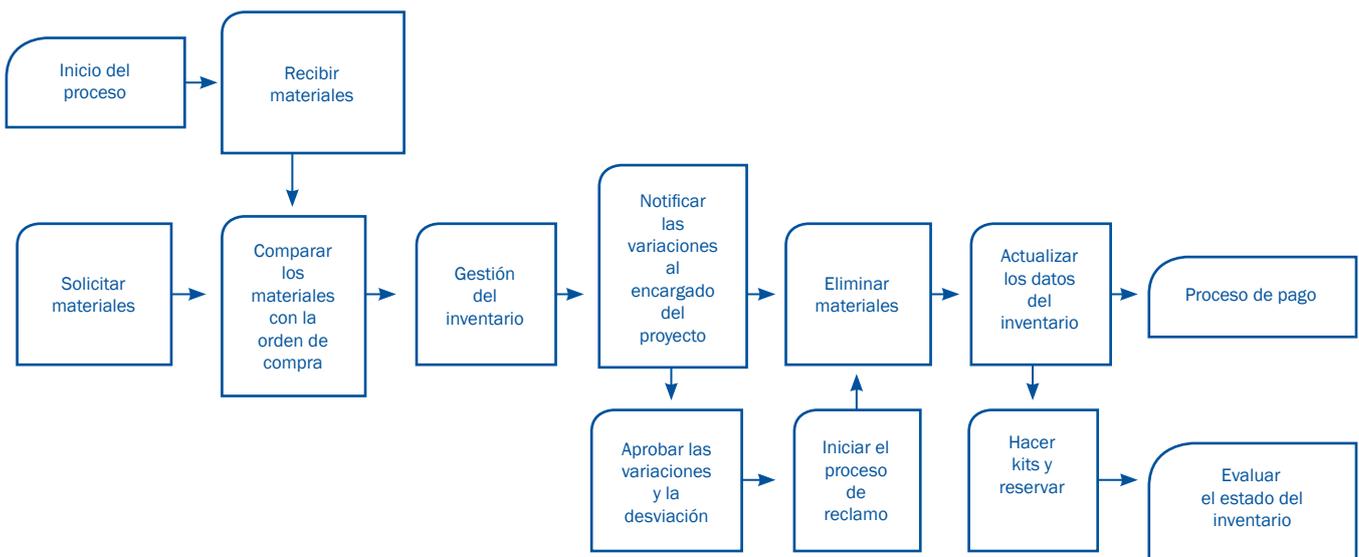
En esta sección, *almacén* designa toda área donde se almacenen productos. Cualquiera sea el tamaño y la ubicación del almacén, la organización debe garantizar que los productos se puedan recibir con seguridad, se almacenen adecuadamente y se despachen eficientemente para las actividades del programa. Las inspecciones de la calidad, la optimización del espacio o del almacenamiento, y los sistemas y las prácticas de rastreo de inventario se analizan regularmente para mejorar la eficiencia. Dependiendo del tipo y uso de los productos manejados por la organización, las operaciones de gestión del almacén y del inventario pueden ser tan sencillas como administrar el almacén de materiales de una oficina pequeña, o tan complejas como

administrar grandes cantidades de productos médicos diferentes y delicados. En todo caso, los principios básicos y los requisitos comerciales son los mismos.

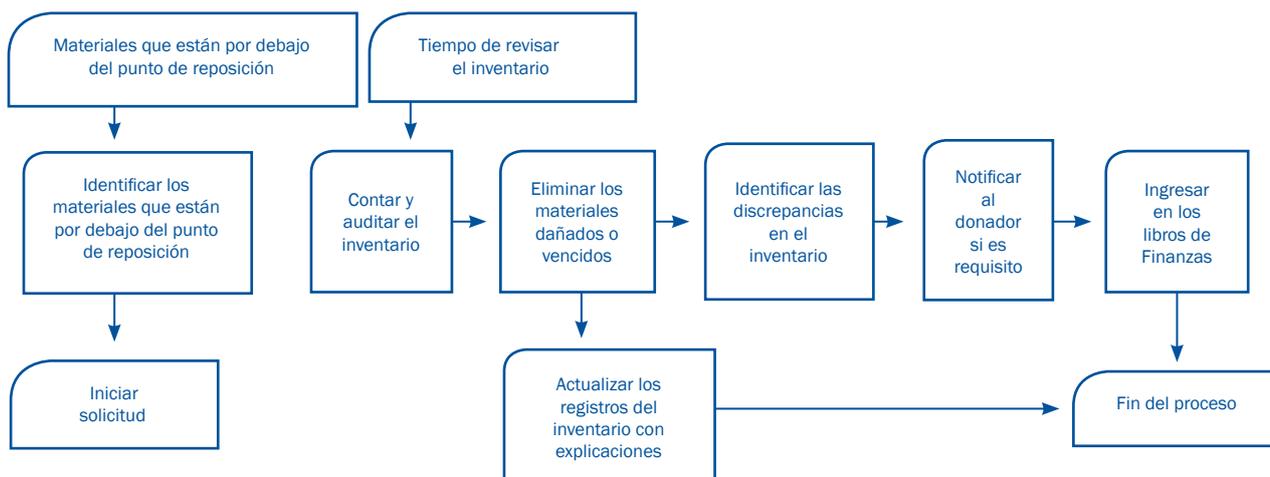
El término *inventario* designa los productos disponibles en existencia. La gestión del inventario comprende las funciones de manejo relacionadas con el rastreo y la administración de los productos. Esto incluye la supervisión de los productos recibidos, almacenados y despachados desde las ubicaciones de almacenamiento y la conciliación de los saldos del inventario, fijación de objetivos, técnicas de reposición e informes de la situación proyectada y real del inventario.

La gestión del almacén y del inventario es un proceso que permite a la organización administrar en forma adecuada sus productos y tomar decisiones y medidas que garanticen la existencia de suficientes productos disponibles para respaldar las actividades de los programas de manera oportuna y eficiente. El proceso ofrece las directrices necesarias y adecuadas, así como las instrucciones, para la:

Gestión de almacén: la forma en que la organización se prepara y actúa para garantizar que las instalaciones de almacenamiento estén listas, en condiciones adecuadas y con un diseño claro, y que todos los documentos y el equipo necesarios (p. ej., libro mayor de la tienda, tarjeta de inventario, paletas) estén disponibles.



Gestión del inventario: se desarrollan e implementan procedimientos e instrucciones para la recepción, almacenamiento y despacho de productos; existe un sistema de control e inspección; existen reglas y procedimientos para apilar productos, los cuales deben seguirse de cerca, y existen documentos de movimiento y almacenamiento de productos (p. ej., carta de porte, formulario de solicitud, formulario de despacho) y se usan.



Se pueden utilizar diferentes técnicas de gestión del inventario (como el análisis ABC, el rastreo de lotes, el respaldo del conteo del ciclo, etc.). Estas herramientas ayudan a administrar las existencias y el flujo de productos de manera más eficiente, utilizan con eficacia a las personas y el equipo, coordinan las actividades internas y se comunican con clientes y usuarios

1. Características principales

Existe un sistema de archivo sencillo y coherente para registrar recibos, registros de inventario, movimientos internos diarios, despachos, pérdidas y eliminaciones.

Existe un libro mayor para los productos generales que muestra todas las transacciones de todos los artículos y lotes que se mantienen. El libro mayor permite a la organización obtener información precisa y detallada del movimiento de los productos y las existencias en todo momento.

Los informes regulares (periódicos) de inventario y transacciones se preparan y envían al funcionario de Compras. El informe permite a la organización y a sus unidades de Compras y Logística tomar las medidas oportunas y apropiadas para responder a las solicitudes de productos y, si es necesario, hacer nuevos pedidos para completar o reponer el almacén en función de la planificación de la demanda y los suministros.

Se desarrollan criterios mínimos (ubicación, accesibilidad, capacidad de almacenamiento, diseño y condiciones de la estructura, seguridad, etc.) para seleccionar almacenes que garanticen que los productos se guarden de manera segura y en buenas condiciones.

Los procedimientos de gestión del almacén y del inventario permiten a la organización almacenar productos adecuadamente de manera ordenada en pilas seguras, de fácil acceso y separadas por tipo, naturaleza, empaque, lote, uso previsto, fuente y destino, condición de almacenamiento requerida, etc. El sistema debe permitir que el control del inventario, la inspección y el conteo sean fáciles de realizar, y debe asegurar una rotación adecuada y correcta de las existencias. Los procedimientos de gestión incluyen todo el equipo necesario para realizar el movimiento de los productos básicos en el almacén, así como también el equipo para mantener las instalaciones del almacén. Los procedimientos también ofrecen directrices e instrucciones, y la documentación de control necesaria, sobre lo que se debe hacer durante las recepciones, y el almacenamiento, despacho y distribución de los productos.

Existe un proceso de aprobación para garantizar que todos los productos que entran y salen del almacén hayan sido aprobados previamente por los funcionarios autorizados de la organización. La aprobación previa puede hacerse en el formulario de solicitud de despacho, la carta de porte o la orden de entrega. Existen normas claras para el movimiento de las existencias, las cuales contienen instrucciones y directrices para cada tipo de producto que se guarda en el almacén. Los sistemas más comunes usados son “el primero que entra es el primero en salir” (First In, First Out; FIFO); “el último que entra es el primero en salir” (Last in, First Out; LIFO) y “el primero que se vence es el primero en salir” (First Expired, First Out; FEFO). Estos sistemas permiten a la organización proteger los productos y mantener una lista de prioridades de productos a ser despachados.

- Se elaboran procedimientos de reacondicionamiento y reempaque como parte de los procedimientos de gestión del inventario y del almacén. Los procedimientos permiten a la organización proteger los productos y reducir el riesgo de pérdida al tomar medidas apropiadas como el reacondicionamiento o reempaque y el informe de discrepancias.
- Se lleva a cabo un conteo regular del inventario para conciliar la información documentada con la realidad física. Este procedimiento permite a la organización estar al día en los productos físicos disponibles y tomar decisiones de compra de más productos que aseguren que las solicitudes de los programas se puedan cubrir sin demoras. El Apéndice A es una muestra de formulario de informe de inventario.

- El almacén tiene espacios específicos para empacar, hacer kits y envíos. Esto permite a la organización empacar y hacer kits de productos antes de despacharlos.
- Existe un espacio específico para los artículos peligrosos y los artículos que requieren una atención especial (evite la interacción entre artículos que se puedan contaminar mutuamente).
- Todas las existencias de los productos se registran en los documentos de registro de inventario (p. ej., libro mayor de inventario, tarjetas de inventario, registro de activos). Este sistema de registro (impreso o electrónico) permite a la organización obtener la situación precisa y actualizada del inventario en cualquier momento dado. Este sistema permite la valoración financiera de todos los productos.
- El sistema de gestión de inventario (impreso o electrónico) proporciona una guía y procedimientos sobre la forma de mantener información adecuada sobre las especificaciones de los productos, fechas de vencimiento, vida útil, etc. Este sistema permite a la organización tomar medidas oportunas para proteger los productos y planificar su distribución y eliminación. Las especificaciones de los productos se muestran claramente. En el caso de los artículos con fechas de vencimiento, la vida útil se registra claramente.
- El sistema de gestión del inventario proporciona una verificación cruzada de las existencias disponibles. Es necesario que una persona independiente haga los conteos para documentar la conveniencia del inventario registrado en los documentos de almacenamiento (p. ej., libro mayor, tarjetas de inventario) y garantizar el control interno del uso de los productos.
- La gestión del inventario permite a la organización preparar y presentar informes regulares sobre el estado del inventario. La frecuencia de los informes depende de los requisitos de los donadores o las autoridades reguladoras de la organización, así como también de lo que solicite la unidad de Programas.
- Los movimientos del inventario se registran de una manera acordada que se define en los procedimientos operativos estándares (POS).
- El sistema de gestión del inventario permite el registro de los productos inventariados a su valor real para fines de contabilidad.
- Todos los formularios y documentos, tales como las cartas de porte, GRN, tarjetas de inventario, etc., están prenumerados y se usan en secuencia.

2. Requisitos mínimos

- Los niveles de inventario (máximo, mínimo y existencias operativas) se supervisan y se registran periódicamente. El conteo asegura que los productos físicos existentes coincidan con los registros del almacén (mediante el uso de un libro mayor de almacén, tarjetas de inventario, etc.). Toda discrepancia se investiga y se ajusta.
- Se mantienen debidamente registros de inventario correctos y actualizados constantemente.
- Existe un protocolo para el conteo físico, y se realiza un conteo físico eficaz de conformidad con los POS.
- Las pérdidas se registran debidamente mediante informes de inspección, fotografías, análisis de laboratorio, etc. Las pérdidas se verifican y certifican de manera independiente por personas distintas del tenedor de libros, como inspectores o auditores independientes. El funcionario autorizado de la organización registra y aprueba las discrepancias y las pérdidas, según se define en los POS.
- En el caso de productos como los alimentos, cuando estén parcialmente dañados o los contenedores estén rotos, la dirección de la organización debe autorizar previamente el reacondicionamiento de estos productos, lo cual debe contar con un testigo independiente (por lo general un auditor interno o un gerente de presupuesto o programa). Debe redactarse un informe de reacondicionamiento que indique la cantidad y la calidad iniciales, junto con las pérdidas, la calidad y la cantidad recuperadas. Todas las partes presentes deben firmar el informe de reacondicionamiento.
- La eliminación de bienes dañados o inadecuados es autorizada por la dirección de la organización, en presencia de personas distintas del tenedor de libros, y se debe redactar un informe de eliminación firmado por todas las partes presentes.
- La dirección de la organización desarrolla y aprueba un plan del inventario entrante y saliente.
- Se proporcionan especificaciones minuciosas de los productos en la clasificación de los artículos, y cada pila se identifica claramente con etiquetas que contienen las especificaciones (p. ej., número de lote, fecha de producción, fecha para la cual se debe usar, composición química, detalles de empaque) en la tarjeta de inventario.
- Se elaboran POS pertinentes y se implementan por completo.
- El almacén está bien iluminado y bien ventilado. Se inspecciona regularmente para comprobar si hay insectos, suciedad, polvo y otros

elementos no deseados. Lo ideal es que se trate con un insecticida de superficie. Existe espacio adecuado de almacenamiento y este cumple con las condiciones mínimas de almacenamiento para proteger los productos y las herramientas, como las paletas, balanzas, sacos, cajas y escaleras de mano.

- El almacén tiene una protección adecuada contra incendios, y cuenta con equipo resistente al fuego en lugares claramente visibles y accesibles, dentro y fuera del almacén. No se debe fumar dentro ni cerca del almacén.
- El almacén tiene instalaciones sanitarias adecuadas, con acceso a un inodoro y suministro de agua.
- Todos los visitantes del almacén se someten a una revisión y son anotados en un libro de visitantes. Los visitantes firman cuando entran y firman cuando salen. Todo el personal ajeno al almacén debe estar acompañado en todo momento.
- Dentro y fuera del almacén se colocan carteles con las reglas de seguridad y la conducta esperada, y los visitantes tienen que leer y aceptar las reglas antes de entrar.

3. Mejores prácticas

- Existe un completo sistema de información de inventario impreso o electrónico que posee buenas opciones de archivo y recuperación de la información. Está completamente implementado y se actualiza todos los días.
- Existe un sistema de certificación de la cantidad y la calidad de los bienes recibidos y sirve para manejar las pérdidas y el pago de los transportistas.
- Existen políticas de gestión de inventario y un manual de procedimientos, los cuales incluyen procedimientos de valoración de inventario.
- Se desarrollan formularios estándares para todos los procesos (p. ej., recepción, despacho, pérdidas, eliminación) que cuentan con la aprobación de la dirección de la organización, y se utilizan.
- Todas las recepciones de productos son confirmadas con una nota de bienes recibidos o una carta de porte de recepción. Toda discrepancia entre lo que se dice que se entregó y lo que en realidad se recibió se documenta debidamente. El Apéndice B es una muestra de una carta de porte. El Apéndice C es una muestra de una nota de bienes recibidos.

- Los registros del inventario del almacén se envían a Finanzas y a Administración regularmente, al menos una vez al año, para realizar conciliaciones de presupuesto y activos.
- Los productos con la fecha de vencimiento más cercana deben despacharse primero siempre. Los productos bajo sospecha de descomposición o daño deben separarse físicamente del resto del inventario para reducir al mínimo el riesgo de contaminación. Los productos cuestionables deben ponerse en cuarentena hasta que se certifique que son seguros y saludables, o que han sido reacondicionados o eliminados.
- El conteo del inventario se lleva a cabo todos los meses. Se registra todo el inventario y su valor se documenta bien para fines de contabilidad y auditoría.
- Se realizan y registran regularmente conteos físicos por sorpresa por parte de personas independientes.
- Se conservan los documentos de recepción y despacho y las herramientas electrónicas se actualizan como corresponde. La dirección de la organización documenta y revisa todas las discrepancias o los daños en los productos.
- Existen claras medidas de seguridad para los artículos con características especiales, tales como fecha de vencimiento, sensibilidad a la luz, humedad o temperatura, así como para los materiales peligrosos.

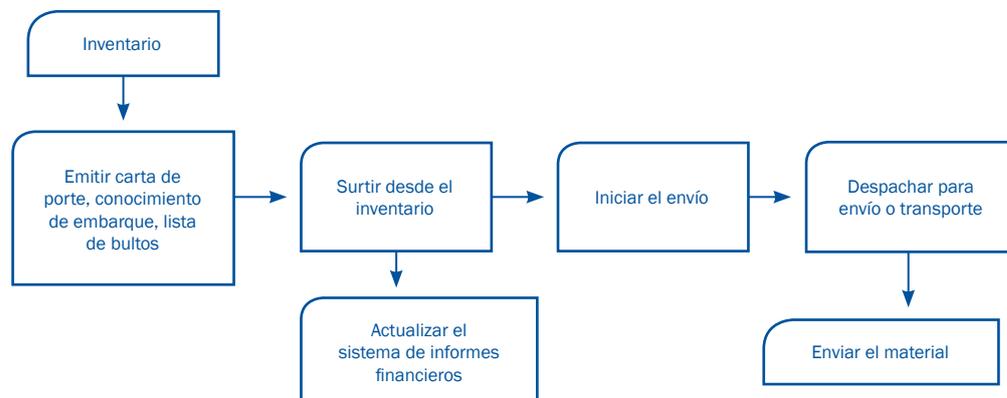
ETAPA 7.3.2 – DISTRIBUCIÓN

NOMBRE DE LA ETAPA	DISTRIBUCIÓN
Número de la etapa	7.3.2
Insumos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formulario de solicitud 2. Carta de porte (despacho y devolución) 3. Lista y tarifas de los transportistas
Productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informe de distribución y usuario o destinatario final 2. Informe de estado del inventario 3. Hoja de recepción del destinatario
Roles en la organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transportistas 2. Gerente del punto de distribución final: garantiza que los productos sean recibidos y distribuidos de conformidad con el protocolo de distribución (número de destinatarios, ración, etc.) 3. Gerente de almacén: responsable del control del inventario 4. Gerente de presupuesto o programa: diseña actividades y objetivos estratégicos para los cuales se utilizan los recursos en productos
Puntos de integración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Base de datos de beneficiarios, destinatarios, usuarios finales 2. Sistema financiero: registra el valor del inventario 3. Supervisión y evaluación: garantiza que la distribución se realice de conformidad con los objetivos del proyecto
Resumen	La distribución es el último paso de la cadena de suministros. Los productos se entregan a los usuarios finales o destinatarios previstos y salen del inventario.

La organización debe desarrollar un sistema de distribución de productos a los usuarios finales para garantizar un movimiento rápido y sencillo desde el almacén central hasta el punto final de distribución, y de ahí la entrega a los destinatarios previstos. El sistema debe asegurar que existan suficientes controles para reducir al mínimo el riesgo de pérdidas o mala utilización, y crear un ambiente de cumplimiento.

El sistema debe garantizar que exista un plazo mínimo entre la recepción y la distribución (es decir, un tiempo mínimo en inventario), y que se produzcan daños mínimos a los bienes. La unidad de distribución debe cumplir un conjunto de reglas y requisitos bien definidos. El sistema de distribución debe estar vinculado a la planificación de la demanda y el suministro para reducir situaciones de falta o exceso de existencias, y reducir los costos de transporte⁴. Para lograr esto, siga las subetapas que aparecen en el diagrama de abajo:

⁴ Russell, R. S. y Taylor, B. W. (2006). Operations management: Quality and competitiveness in a global environment (Quinta edición). New York, NY: John Wiley e Hijos.



1. Características principales

- El sistema y los procedimientos de distribución le permiten a la organización controlar de manera adecuada la distribución de los productos y planificar una distribución eficaz de los productos sobre la base de la cantidad y el tipo de beneficiarios previstos, y el tamaño de la ración y el contenido aprobados de los productos por beneficiario.
- El sistema permite claridad, sencillez, plena visibilidad y capacidad de rastreo del movimiento de los productos desde el almacén hasta el usuario final mediante el uso de documentos aprobados (p. ej., formulario de solicitud, carta de porte, nota de bienes recibidos, hoja de recepción de los destinatarios, informe de distribución), y permite un rastreo adecuado de los productos devueltos al almacén después de la distribución.
- Todos los documentos de transferencia y distribución son creados en múltiples copias para garantizar que cada parte (funcionario de almacén, transportista, destinatario, funcionario de Logística, funcionario de Finanzas) conserve una copia para sus archivos. Consulte la ***Etapa 7.2.4***, “Gestión de envíos”, para obtener una guía minuciosa de las reglas y la documentación.
- Es requisito contar con un acuse de recibo de la entrega en el punto final de distribución.
- El sistema de distribución toma en cuenta la cantidad de productos solicitados en el proceso (sobre la base de la planificación de la demanda y el suministro). El sistema de distribución contempla un sistema de notificación desde el almacén a través del cual los funcionarios de Programas y Compras son informados de toda escasez o exceso esperados.

- Bajo ciertas circunstancias, pueden darse situaciones en las que los materiales se reciban y envíen directamente al punto final de distribución sin pasar por el almacén. En estas circunstancias se emite una carta de porte que se ingresa en el libro mayor de inventario, y se pone atención para mostrar que los materiales no pasaron por el almacén.
- Los funcionarios de distribución tienen una hoja de recepción de los destinatarios en la cual los destinatarios acusan recibo.
- Los funcionarios de distribución deben completar un informe de distribución basado en los datos de la hoja de recepción y la carta de porte de la información del inventario. El informe de distribución debe incluir información sobre las existencias recibidas, distribuidas y restantes, así como los datos del destinatario y las raciones.

2. Requisitos mínimos

- La persona que aprueba el formulario de solicitud de productos es distinta de la persona que aprueba la carta de porte. La persona que aprueba la carta de porte no es la misma que emite la carta de porte.
- Los productos siempre se cuentan en cada punto de transferencia (carga y descarga). El conteo se confirma por el personal del almacén, el transportista y el destinatario.
- Las cartas de porte tienen que ser aprobadas por la dirección de la organización.
- Los destinatarios deben devolver con prontitud al almacén todos los productos no distribuidos. La devolución debe estar documentada en una carta de porte de devolución. La carta de porte de devolución debe contener detalles de la cantidad y condición de los bienes devueltos, y debe hacer referencia a la carta de porte original. Los bienes y materiales deben ser devueltos e ingresados en el libro mayor de inventario según los detalles contenidos en la carta de porte original y en la nota de devolución.
- La solicitud de despacho de inventario debe detallar el número del beneficiario, la ubicación de la distribución, el proyecto y la fuente de financiamiento. Esto se hace para que la contabilidad del almacén pueda relacionar la información con la contabilidad del beneficiario, la contabilidad de recursos y la supervisión y evaluación del proyecto.

3. Mejores prácticas

- El despacho de productos comienza con un formulario de solicitud de productos debidamente aprobado. El formulario contiene información minuciosa que permite al funcionario de almacén preparar los productos adecuados (cantidad, tipo, número de serie, especificación, empaque necesario, etc.).
- Los productos nunca se despachan sin documentación de respaldo adecuada, como una carta de porte, formulario de solicitud formulario de pedido.
- La organización utiliza un método de rotación de inventario bien definido (el método más utilizado es el FIFO) y un método para valorar los bienes y administrar en forma adecuada las existencias.
- El costo de mantener el almacén, así como también los costos de aduana y otros impuestos, se asignan al costo de inventario. El costo de inventario muestra este costo ajustado.
- Los productos se apilan de tal manera que se puede hacer una distribución rápida de conformidad con los procedimientos de distribución de la organización y del donador y los objetivos del proyecto.

ETAPA 7.3.3 – ADMINISTRACIÓN DE LA FLOTA

NOMBRE DE LA ETAPA	ADMINISTRACIÓN DE LA FLOTA
Número de la etapa	7.3.3
Insumos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Archivo del vehículo, que incluye especificaciones, fecha de compra, valor, etc. 2. Bitácoras que incluyan kilometraje, viajes, mantenimiento y reparaciones, reposición de combustible
Productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de costo-beneficio para las decisiones de mantenimiento 2. Calendario de servicio del vehículo 3. Informe de eficiencia de consumo del combustible 4. Informe de depreciación y plan de reemplazo o enajenación
Organizational Role	<ol style="list-style-type: none"> 1. Funcionario de transporte: coordina las solicitudes de transporte y analiza los gastos de transporte y los costos de administración de la flota 2. Funcionario de Administración: administra los activos y los contratos de mantenimiento 3. Funcionario de Finanzas: registra la información del transporte en el sistema financiero y el análisis de costo de la flota 4. Gerente de presupuesto o programa: maneja la planificación consolidada de los viajes y las solicitudes de transporte
Puntos de integración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisión de vehículos y sistema de informes 2. Unidad de Finanzas: planifica, registra y analiza el costo del transporte
Resumen	La organización tiene que tener una política clara de administración de la flota con sólidos sistemas de control, y tiene que tener un sistema para rastrear el uso y los costos.

La administración de la flota implica el manejo y rastreo de los vehículos de propiedad de la organización. La administración del transporte es un proceso que permite a la organización comprar vehículos motorizados y analizar todos los costos asociados, entre ellos, los costos de mantenimiento, reparaciones, combustible y piezas de repuesto, y todos los aspectos de la administración relacionados con los vehículos.

Los vehículos motorizados son activos importantes que permiten a la organización llevar a cabo las operaciones comerciales eficientemente todos los días. A pesar de su importancia, cuesta mucho dinero comprar y operar vehículos, y son proclives a una alta exposición a riesgos y al uso indebido.

Con el fin de proteger mejor al personal y a los activos de la organización, la administración de transporte proporciona directrices para el uso de los vehículos de la organización en salvaguardia de los intereses de la organización y para lograr una buena administración de los recursos.

La administración de la flota generalmente es la función principal del funcionario de Administración.

Las organizaciones deben tener una política de administración de la flota con sistemas de control y procedimientos asociados en línea con las leyes y reglamentaciones de la organización, los donadores y el gobierno. Estos incluyen, entre otros, nombrar a las personas autorizadas para conducir los vehículos, las condiciones de transporte y las instrucciones de seguridad, como el uso de cinturones de seguridad, los límites de velocidad y los límites en las horas de conducción.

La organización debe tener un archivo para cada vehículo que incluya todos los detalles pertinentes para el rastreo de un vehículo durante toda su vida útil, y para fines de auditoría.

El sistema de administración de la flota debe tener las siguientes características:

1. Características principales

- El sistema captura los gastos de combustible y mantenimiento por vehículo y por actividades del programa.
- Se complementa con las demás herramientas para registrar y rastrear otros gastos de la organización.
- El sistema identifica y planifica los costos principales de transporte esperados, incluidos los costos de mantenimiento, los costos de reparación y los costos de combustible.
- Define un calendario de mantenimiento preventivo para los vehículos motorizados de modo de garantizar el servicio oportuno.
- El plan incluye la depreciación de los vehículos motorizados y un plan de reemplazo o enajenación.
- El plan cumple con las leyes, reglas y regulaciones del gobierno local respecto al uso de vehículos motorizados. Describe un sistema para el procesamiento oportuno del pago de todo cargo local requerido, como seguros, aptitud para las carreteras y matrículas.

2. Requisitos mínimos

- Existe una lista de inventario de los vehículos motorizados que se actualiza regularmente. El inventario debe identificar cada vehículo y coincidir con la información en archivo del vehículo.

- La asignación de vehículo motorizado y conductor y los procedimientos de uso son claros y se siguen. Esto se hace para garantizar que la asignación de los vehículos motorizados y los conductores a toda solicitud de viaje responda adecuadamente a las solicitudes recibidas. En particular, el vehículo asignado debe satisfacer las condiciones de la carretera y la cantidad de viajeros.
- Existe un sistema para rastrear y analizar los costos de transporte. Esto proporcionará información sobre los gastos totales reales de transporte en relación con los presupuestos aprobados.
- El calendario de servicio del vehículo motorizado se sigue para garantizar un mantenimiento oportuno y asegurar el respaldo adecuado a las actividades del programa.
- La organización debe adoptar procedimientos de solicitud de transporte para garantizar el control interno de la asignación y el uso de los vehículos motorizados.

3. Mejores prácticas

- Un sistema computarizado de administración de vehículos permite registrar y analizar toda la información relacionada con los vehículos motorizados, conductores autorizados, usuarios, tipos de uso (comercial o personal), gastos por proyecto y código de presupuesto, condiciones, mantenimiento y reparaciones, y rendimiento y consumo de combustible.
- Existe un informe regular (mensual) de análisis del consumo de combustible y los costos de mantenimiento por vehículo, por proyecto, por usuario y por código de presupuesto.
- La organización celebra contratos con estaciones de combustible y servicio que permiten a la organización obtener descuentos en combustible y facilidades de crédito, se evita llevar dinero en efectivo para el combustible y se logra prioridad en el servicio y las reparaciones.
- Existen procedimientos para informar incidentes y accidentes de los vehículos que notifican a tiempo a la dirección de la organización de todo incidente o accidente en que se vean involucrados los vehículos motorizados, y ayudan a los conductores y usuarios a tomar las medidas apropiadas.
- Las bitácoras prenumeradas de los vehículos contienen información relacionada con el uso y el movimiento del vehículo. La bitácora respalda todos los costos de transporte y se usa como documento de respaldo para el sistema de administración de vehículos y el sistema financiero o la gestión de presupuestos.

- El coordinador de transporte prepara el plan mensual consolidado de viajes tomando en consideración las solicitudes de viajes de cada unidad funcional. El calendario contiene al menos la siguiente información: los nombres y la unidad funcional de los viajeros, las fechas y horas de partida y regreso, el nombre del conductor, el tipo de vehículo y número de registro, el destino, el propósito y los códigos de los proyectos y el presupuesto para el viaje.
- Una lista de verificación del vehículo asegura que exista un buen y debido traspaso entre conductores. También se utiliza un documento de respaldo para la reparación y el mantenimiento del vehículo.
- Existe un plan de reemplazo y enajenación de los vehículos motorizados aprobado por la dirección de la organización, el cual se sigue.

PROCESO EMPRESARIAL DE COMPRAS 7.4 – INFORMES

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Todas las organizaciones deben rendir cuentas a sus partes interesadas de los recursos que se les confían. Tienen que rendir cuentas a los destinatarios, donadores, miembros de la junta directiva, socios, gobiernos y el público en general. En particular, las organizaciones de ayuda humanitaria y desarrollo que usan financiamiento de donadores para realizar proyectos tienen una obligación para con sus donadores y destinatarios de lograr los objetivos del proyecto mediante el uso de recursos asignados adecuadamente.

- En la mayoría de los proyectos de desarrollo, los productos que son adquiridos, transportados, almacenados y distribuidos a los destinatarios son la mayor proporción del presupuesto del proyecto y constituyen la pérdida, el fraude y el riesgo de uso indebido más significativos.
- A lo largo de toda la cadena de suministros, los donadores y los destinatarios, así como también la dirección de la organización, tienen que estar informados y seguros de que tanto los gerentes de proyectos como los gerentes de la cadena de suministros están prestando la atención adecuada para garantizar una entrega eficiente de productos a los destinatarios previstos. Se requieren informes regulares de inventario de productos y destinatarios para mantener la claridad y visibilidad, e integrarlos con los informes de supervisión y evaluación, los informes financieros y los informes generales del programa. Para lograr coherencia en los informes y la teneduría de libros, consulte la guía sobre S y E (capítulo 10) y la Guía financiera (capítulo 6).
- Los informes de inventario y los informes de los destinatarios tienen que basarse en documentos fuente precisos. Los registros primarios impresos y electrónicos tienen que guardarse en forma segura para fines de auditoría y archivo. Las organizaciones tienen que mantener un sistema sistemático de archivo que permita una fácil recuperación y verificación. La calidad de los datos debe verificarse regularmente.

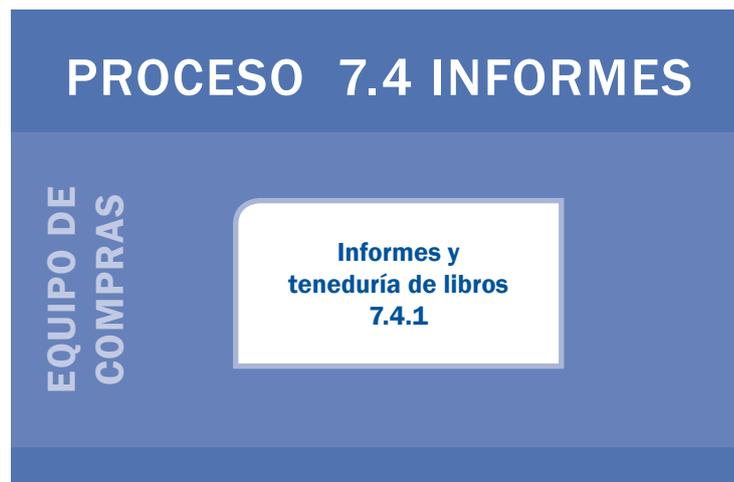


KARL GROBL PARA CRS

En un centro de salud en Kdol Taken, Camboya, el personal sanitario entrega medicinas a los pacientes y les enseña cómo administrarlas.

- Diferentes donadores, gobiernos y organizaciones tienen requisitos específicos de presentación de informes y teneduría de libros. La organización debe garantizar que sus sistemas de generación de informes y teneduría de libros, así como sus políticas, cumplan con esos requisitos. Hay muestras de informes de inventario y destinatarios y regulaciones sobre teneduría de libros en el Código de Regulaciones Federales de los Estados Unidos (US Código of Federal Regulations), 22 CFR 211.10, “Records and Reporting Requirements⁵” (“Requisitos de registros e informes”). Los Apéndices D, E y F son muestras de un Informe de Estado de Bienes Básicos, un Informe de Estado del Destinatario y un Informe de Suministro y Distribución de Mosquiteros para Camas.

FLUJO DE PROCESO



⁵ USAID, retrieved from http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/reg11p.htm#211.10

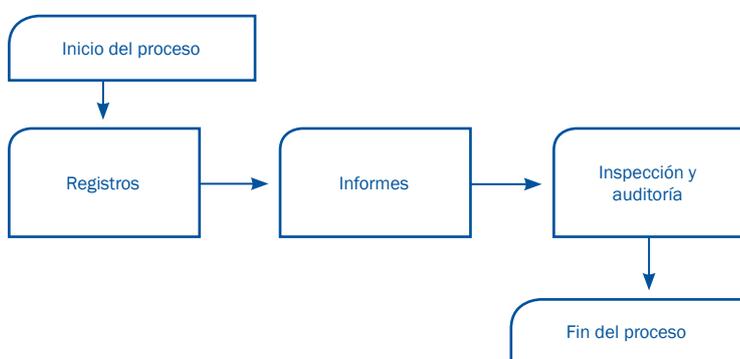
ETAPA 7.4.1 – INFORMES Y TENEDURÍA DE LIBROS

NOMBRE DE LA ETAPA	INFORMES Y TENEDURÍA DE LIBROS
Número de la etapa	7.4.1
Insumos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Archivo de Compras 2. Documentos de la solicitud de compras 3. Bitácoras de administración de la flota 4. Archivo de planificación de la cadena de suministros
Productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informes de compras mensuales 2. Sistema de archivo de compras
Organizational Role	<ol style="list-style-type: none"> 1. Funcionario de Transporte: mantiene los informes de la flota 2. Funcionario de Administración: mantiene los informes de activos y mantenimiento 3. Funcionario de Finanzas: mantiene todos los documentos de compras originales 4. Gerente de presupuesto o programa: mantiene todas las solicitudes y gastos actualizados 5. Funcionario de Compras: mantiene todos los archivos de compras
Puntos de integración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informes de presupuesto 2. Finanzas: planifica, registra 3. Bitácora de compras
Resumen	Las organizaciones tienen que tener una jerarquía clara de presentación de informes y una política de administración de los registros que incluya sistemas de control adecuados para tener un sistema de rastreo de costos y uso.



LAURA SHEHEN/CRS

Niños en un pueblo de Tagha-e-Timor, Afganistán, que ha sido azotado por la sequía y el hambre. En los pueblos más alejados de Afganistán CRS paga a los hombres para arreglar los canales que llevan la nieve derretida de las montañas a los campos al principio de la primavera.



La siguiente es una muestra de las reglamentaciones estadounidenses que rigen la teneduría de libros, según se describe en un documento comúnmente conocido como “22 CFR 211⁶.”

(a) Registros

Los auspiciadores colaboradores y los organismos destinatarios deberán mantener registros y documentos de una manera que refleje fielmente la operación del programa y todas las transacciones pertinentes a la recepción, almacenamiento, distribución, venta, inspección y uso de productos básicos, así como también a la entrada y desembolso de toda ganancia monetaria e ingreso de programa. Dichos registros deberán conservarse por un período de tres años a partir del cierre del año fiscal estadounidense al cual pertenecen, o más si la Agencia Internacional para el Desarrollo (Agency for International Development, AID) lo solicita, como en el caso de un litigio por un reclamo o una auditoría concerniente a dichos registros. El auspiciador colaborador deberá transferir a la AID todo registro, o copias de registros, que solicite la AID.

(b) Informes

Los auspiciadores colaboradores deberán presentar dos copias de las auditorías realizadas de conformidad con el Artículo 211.5 (c). Además, los auspiciadores colaboradores deberán presentar a USAID o a la misión diplomática, y a la oficina de la AID ubicada en Washington D.C. los informes que la AID solicite de manera razonable. A continuación se presenta una lista de los principales tipos de informes que se deben presentar al menos todos los años:

- (1) Informes resumidos periódicos que muestren la recepción, distribución e inventario de los productos básicos y los calendarios propuestos de envíos o pedidos de entrega.
- (2) Informes referentes a la generación de ganancias monetarias e ingresos del programa, así como el uso de dichos fondos con fines especificados en el plan operativo o en la autorización de transferencia. Véase el Artículo 211.5 (l).
- (3) Informes relacionados con el progreso y los problemas en la implementación del programa.
- (4) Los informes deben presentarse con suficientes detalles como para que USAID o la misión diplomática evalúen y hagan recomendaciones en cuanto a la capacidad de los auspiciadores colaboradores de planificar, administrar, controlar y evaluar eficazmente los programas de Food for Peace bajo su administración.

⁶ Código de Normas Federales de los Estados Unidos. (2010). Title 22, Foreign Relations. Chapter II “Agency for International Development.” Section 211.10 “Records and Reporting Requirements Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

- (5) Al momento de dar inicio a un programa de emergencia en virtud de la Ley Pública 480, Título II⁷ (Public Law 480, Title II), ya sea por un auspiciador gubernamental o no gubernamental colaborador, la USAID o la misión diplomática deben:
- (i) Tomar una decisión respecto a la capacidad del auspiciador colaborador de llevar a cabo la teneduría de libros requerida por el Artículo 211.10; y
 - (ii) En aquellos casos en que esos requisitos específicos de teneduría de libros no se puedan cumplir debido a circunstancias de emergencia, especificar exactamente la información esencial se va a registrar para dar plena cuenta de los productos básicos y las ganancias monetarias del Título II.

(c) Inspección y auditoría

Los auspiciadores colaboradores y las agencias destinatarias cooperarán y asistirán a los representantes del Gobierno de los Estados Unidos para que puedan en cualquier momento razonable:

- (1) Examinar las actividades y los registros del auspiciador colaborador, las agencias destinatarias, los procesadores u otros pertinentes a la recepción, almacenamiento, distribución, procesamiento, reempaque, venta y uso de productos básicos por parte de los destinatarios;
- (2) Inspeccionar productos básicos almacenados o las instalaciones usadas en el manejo o almacenamiento de los productos básicos;
- (3) Examinar y auditar libros y registros, incluidos libros y registros financieros e informes pertinentes al almacenamiento, transporte, procesamiento, reempaque, distribución, venta y uso de productos básicos pertinentes al depósito y uso de toda ganancia monetaria e ingreso del programa;
- (4) Revisar la eficacia general del programa en lo que respecta a los objetivos establecidos en el plan operativo o en la autorización de transferencia; y
- (5) Examinar o auditar el procedimiento y los métodos utilizados para cumplir con los requisitos de esta regulación. Las inspecciones y auditorías de los programas de emergencia del Título II tendrán en cuenta las circunstancias en las cuales se llevan a cabo dichos programas.

⁷ Title II Food Aid of the Agricultural Trade Development and Assistance Act of 1954 (Public Law 480).
Obtenido en <http://www.usaid.gov/policy/budget/cbj2009/101430.pdf>

LISTAS DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO PARA ADQUISICIONES

Una adquisición es la obtención de bienes o servicios apropiados al mejor costo total posible de posesión legítima que satisfaga las necesidades del comprador en lo que respecta a calidad, cantidad, tiempo y ubicación.

La adquisición es uno de los procesos más vulnerables al abuso. La administración indebida de las adquisiciones puede tomar muchas formas y puede ocurrir en todas las etapas del ciclo de adquisición, desde la decisión inicial hasta la recepción y el pago de los bienes y servicios. Para reducir al mínimo la administración indebida es importante utilizar las listas de verificación para adquisiciones.

Objetivos de las listas de verificación del cumplimiento en las adquisiciones

Las listas de cumplimiento en las adquisiciones se usan para supervisar eficazmente los procesos de adquisición e identificar el fraude y los riesgos de corrupción en todas las etapas del ciclo de adquisición. Se usan para comprobar el cumplimiento de las normas y los requisitos existentes en relación con la meta de garantizar la adhesión a las políticas y directrices de adquisición de una agencia. Las listas de verificación mejoran las directrices y las políticas de adquisición porque proporcionan expectativas detalladas y claras en todas las etapas del proceso de adquisición. Pueden servir de herramienta amplia para revisar los procesos de adquisición y evaluar el cumplimiento de las directrices existentes.

Con frecuencia, hay muchos riesgos asociados con las adquisiciones. El funcionario de cumplimiento debe tomar nota de los siguientes riesgos inherentes y procurar determinar si esos riesgos existen en la organización.

Riesgos asociados con las adquisiciones

- Compras no autorizadas
- Compra de bienes cuando no se necesitan o no se justifican
- Excederse del presupuesto
- No lograr una buena relación costo-beneficio, desperdiciar recursos, duplicar recursos
- Quiebra económica del proveedor, incumplimiento
- La consignación (p. ej., la cantidad de parcelas) registradas como recibidas no es lo que realmente se recibió

- Bienes certificados erróneamente como recibidos; no obtener el volumen o el tipo de los bienes pedidos; pagar bienes no recibidos; apropiación indebida de bienes
- Pago de servicios no prestados o prestados inadecuadamente (particularmente vulnerable cuando se utilizan subcontratistas)
- Pago efectuado antes de recibir los bienes; pago superior al valor entregado; pago inexacto
- Pago a un proveedor, cuenta de proveedor o sucursal incorrecta
- Pago por más de lo recibido
- Posibilidad de pagos duplicados o excesivos que no se acordaron como parte de la orden de compra original
- Que no se haga el trabajo porque los términos del contrato no eran claros y no se controlaron debidamente; pago de montos excesivos
- Pago por trabajo incompleto
- El trabajo no cumple con las normas; pago por un trabajo inadecuado
- Volver a otorgar contratos a un proveedor insatisfactorio

(Adaptado de The Crown Prosecution Service. (2010). *Procurement guide for managers*. Extraído de <http://www.cps.gov.uk>)

1. Listas de verificación para las adquisicion

Las siguientes listas de verificación se usarán para evaluar la idoneidad del proceso de adquisiciones y el cumplimiento de las políticas, procedimientos y leyes locales, reglas de los donadores y regulaciones. Las preguntas de la lista de verificación pretenden reducir los riesgos enumerados antes.

- ¿Existe un código de conducta para el personal de adquisiciones?
- ¿Leen y firman los miembros del personal involucrados el código de conducta?
- ¿Cómo se revisan las facilidades de crédito?
- ¿Cuál es la política sobre cotizaciones?
- ¿Cumplen con las regulaciones de los donadores y la organización y los requisitos de los subsidios?
- ¿Qué sucede si no se pueden obtener las cotizaciones requeridas?
- ¿Existen verificaciones independientes de las cotizaciones de los proveedores?
- ¿Están las cotizaciones redactadas de manera que incluyan toda responsabilidad civil por aranceles de importación, impuestos y limitaciones sobre los aumentos de precios?

- ¿Se genera un calendario anual de compras como parte del proceso de presupuesto?
- ¿Están claramente definidas las reglas de compra?
- ¿Cómo se revisan las cotizaciones antes de aceptarlas?
- ¿Los procedimientos cumplen con la política de adquisiciones y las regulaciones del donador?
- ¿Se mantienen listas de proveedores o vendedores de manera que las cotizaciones se obtengan de proveedores previamente aprobados?
- ¿Existe una lista de artículos comprados con frecuencia y sus precios?
- ¿Se actualiza regularmente la lista de artículos comprados con frecuencia?
- ¿Se revisan los niveles de existencia y los movimientos del inventario como parte del procedimiento de compras para garantizar que no se compre un exceso de inventario?
- ¿Quién está autorizado para aprobar las órdenes de compra?
- ¿Se emiten notas de bienes recibidos?
- Al momento de la entrega, ¿se verifican las órdenes de compra y las notas de bienes recibidos?
- ¿Se agrupan las facturas del proveedor, las órdenes de compra, las cotizaciones y las notas de bienes recibidos para que los revisen aquellos que aprueban la factura?
- ¿Muestran los miembros del personal atención a las transacciones que parecen inusuales a las circunstancias y que podrían indicar la existencias de partes emparentadas? Entre los ejemplos se pueden citar:
 - Transacciones con términos comerciales anormales
 - Transacciones que carecen de lógica comercial
 - Transacciones en las cuales la sustancia difiere del formulario
 - Transacciones procesadas de una manera inusual
 - Transacciones no registradas

2. Listas de verificación para la administración bienes inmuebles

Las organizaciones deben establecer normas para la adquisición de suministros y otros bienes inmuebles prescindibles, equipo, bienes raíces y otros servicios con fondos de donadores o privados. Estas normas existen para garantizar que dichos materiales y servicios se obtienen de manera eficaz y de conformidad con las disposiciones de las políticas y los procedimientos aplicables, los requisitos de los donadores y las leyes locales.

La siguiente lista de verificación debe usarse en la administración de suministros y bienes inmuebles para evaluar la idoneidad de los controles.

Conteo de inventario (físico en comparación con las tarjetas de inventario):

- Realizar un conteo de prueba y rastrearlo con las tarjetas de inventario pertinentes para garantizar que los artículos se hayan incluido correctamente.
- Seleccionar una cantidad de artículos de inventario de las tarjetas de inventario y realizar un conteo de prueba.
- Seleccionar artículos de un valor alto.
- Repasar la ubicación del inventario contado arriba:
- ¿Está el inventario almacenado en un lugar seguro?
- ¿Significa el método de almacenamiento que se pueden hacer conteos regulares y exactos?
- Si corresponde, ¿son precisos los medidores y las máquinas para pesar?
- ¿Cuándo fue la última vez que se comprobó la precisión de los dispositivos para medir?
- ¿Se mantiene el inventario en ubicaciones bien etiquetadas?
- ¿Se mantiene el inventario en condiciones limpias y secas, a temperatura controlada?
- Garantizar que el inventario de combustible se mantenga de tal manera que no represente riesgo de incendios.

Nota: *Cada línea del inventario debe estar marcada claramente en su ubicación e identificada con una tarjeta que indique cuál línea del inventario representan los bienes. Esto reduce errores, limita la necesidad de confiar en la habilidad de identificación del encargado del almacén y ayuda a mantener separados los tipos de productos en existencia.*

Revisión de las tarjetas de inventario:

- Revisar una serie de tarjetas de inventario seleccionadas de cada categoría del inventario (p. ej., fármacos).
- Observar las fechas en que un funcionario supervisor las revisó por última vez (p. ej., contabilidad, especialista en productos o gerente financiero).
- Asegurarse de que cada línea del inventario y cada tarjeta de inventario tengan números de identificación únicos.

- Rastrear una selección de saldos que aparece en las últimas tarjetas de inventario hasta las tarjetas anteriores.

Informes de entrega de los almacenes:

- Revisar los informes de entrega de los almacenes que se relacionan con los meses anteriores. Asegurarse de que hayan sido firmados y fechados por las personas que han tenido la responsabilidad de los almacenes.
 - Cuando el control de los almacenes se pasa de una persona a otra, debe haber algún tipo de informe de entrega para formalizar el traspaso de la responsabilidad.
- Realizar conteos de medio año y anuales.
- Rastrear una cantidad de artículos desde el resumen del conteo de inventario del año anterior hasta la entrada pertinente en la tarjeta de inventario.
- Asegurarse de que estas verificaciones en la tarjeta de inventario estén firmadas.
- Revisar el conteo anterior.
 - ¿Se documentó debidamente?
 - ¿Se tomó una medida de seguimiento adecuada para resolver las discrepancias?
 - Asegurarse de que todo ajuste subsiguiente al inventario estuvo autorizado debidamente.
- Seleccionar artículos del resumen del conteo de inventario del año actual y hacer lo siguiente:
 - Rastrear el monto total o la cantidad (si corresponde) del inventario hasta las notas que hay en las cuentas.
 - Rastrear los artículos a la fecha pertinente en la tarjeta de inventario para confirmar la precisión de la cantidad.
 - Revisar el precio de los artículos seleccionados.

Para los despachos de inventario, seleccionar una cantidad de despachos de inventario de las tarjetas de inventario y hacer la siguiente prueba:

- Rastrear hasta el comprobante de despacho de los almacenes pertinentes.
- Asegurarse de que el número del comprobante de despacho de los almacenes esté anotado en la tarjeta de inventario.
- Asegurarse de que el despachador y el destinatario firmen el comprobante.

- Determinar que las fechas y las cantidades estén de acuerdo con la tarjeta de inventario
- Rastrear hasta el comprobante de solicitud de los almacenes pertinentes.
- Asegurarse de que la solicitud esté debidamente autorizada.
- Seleccionar una cantidad de solicitudes de inventario de los comprobantes de solicitudes y hacer la siguiente prueba:
 - Asegurarse de que la solicitud esté debidamente autorizada.
 - Rastrear al comprobante de emisión de inventario relacionado, asegurándose de que los detalles, las cantidades y las fechas corresponden.
 - Asegurarse de que el despachador y el destinatario firmen el comprobante.
 - Rastrear hasta la entrada de la tarjeta de inventario y asegurarse de que la tarjeta haya sido actualizada el día del despacho.
 - Revisar e identificar las solicitudes de viejos almacenes, si las hubiera, que no hayan sido vinculadas con los almacenes y emitir comprobantes.
 - Seleccionar una cantidad de solicitudes no vinculadas e investigar por qué todavía están pendientes.
 - Determinar el método para tratar las solicitudes que no están completamente vinculadas con despachos.
 - Probar una selección de estos artículos para ver cómo se despacharon las solicitudes no vinculadas.

Movimientos de inventario: recepción

- Seleccionar una cantidad de notas de bienes recibidos y rastrear hasta la tarjeta de inventario pertinente.
- Confirmar las fechas con la nota de aviso y factura de compra del proveedor.
- Asegurarse de que la nota de bienes recibidos haya sido firmada por el encargado del almacén para confirmar que los bienes se recibieron en buen estado.
- Verificar que la nota de bienes recibidos concuerde con la información contenida en la orden de compra.
- Seleccionar un número de recibos de las tarjetas de inventario y rastrearlas hasta las notas de bienes recibidos.

- Confirmar las fechas con la nota de aviso y factura de compra del proveedor.

Notas: *Todo movimiento de inventario debe mostrar un número de referencia de los bienes despachados o nota de los bienes recibidos en la tarjeta de inventario. No deben hacerse despachos de los almacenes sin una nota de solicitud de almacén autorizada o una solicitud de compra. El gerente del almacén debe comparar los artículos en la solicitud de compra con la carta de porte para comprobar la cantidad y las especificaciones. Esta debe firmarse como “recibido” por la persona que hizo la solicitud o el representante autorizado que recibió los bienes.*

Al momento de recibir los bienes de un proveedor debe obtenerse una nota de entrega del proveedor y compararse con los bienes realmente recibidos y con el formulario de orden de compra. La persona que recibe los bienes debe llenar y firmar una nota de bienes recibidos y anexarla a la nota de entrega del proveedor. Debe enviarse una nota de bienes recibidos al departamento de Contabilidad para que la anexen a la factura posterior para fines de pago.

Obsolescencia del inventario:

- Revisar los bienes en los almacenes y anotar los artículos que parezcan estar contaminados, dañados, que se muevan con lentitud o que de alguna manera estén obsoletos.
- Asegurarse de que se hagan cancelaciones en libros para estos artículos.
- Si no se pasan a pérdidas, obtener las razones.
- Observar las explicaciones de por qué estos artículos no han sido sacados de los almacenes.
- Seleccionar una cantidad de tarjetas de inventario y revisar lo siguiente:
 - Obtener explicaciones para los artículos que no se han movido durante seis meses o más.
 - Asegurarse de que las cancelaciones en libros del inventario u otros ajustes se hayan autorizado debidamente.
 - También deben darse razones que expliquen por qué el inventario se dañó o se volvió obsoleto, ya que esto puede ayudar a mejorar los procedimientos de control.

Procedimientos de contabilidad:

- Al final del año, todo el inventario debe contarse, compararse con las cantidades en las tarjetas de inventario y resumirse.

- Toda discrepancia debe investigarse de inmediato y resolverse.
- Todos los productos básicos donados que queden en el almacén deben contarse, valorarse e incluirse en la nota a las cuentas.
- Debe haber informes de inventario mensuales para indicar los niveles de inventario.

Para los activos fijos, determinar lo siguiente:

- La organización mantiene registros adecuados de los equipos y los protege y mantiene adecuadamente.
- La enajenación o gravamen de los equipos o bienes raíces se hace de conformidad con los requisitos del donador.
- Obtener las políticas y los procedimientos de la entidad para el manejo de los equipos y determinar si se cumple con ellas.
- Seleccionar una muestra de transacciones efectuadas con equipos y probar si se cumplieron las políticas y procedimientos para el manejo y la enajenación de los equipos.
- Averiguar si se ha obtenido un inventario físico de equipos en virtud de las regulaciones del donador.
- Probar si se resolvieron las diferencias entre el inventario físico y los registros de los equipos.

Verificación de activo fijo:

- Revisar el registro de activos fijos o la documentación de respaldo para obtener pruebas de que la gerencia ha llevado a cabo una verificación física de los activos que tiene.
- Observar la frecuencia de esas verificaciones. Estas verificaciones deben efectuarse de conformidad con el manual de políticas y procedimientos en forma mensual, trimestral, semestral o anual.
- Verificar que el manejo de los activos cumpla con las regulaciones del donador.
- Confirmar que la gerencia haya tomado medidas para investigar toda variación o error.
- Revisar las cuentas del libro mayor nominal de reparaciones y mantenimiento para ver si hay artículos por encima del umbral monetario predeterminado incluido en el registro de los activos fijos.

Depreciación (si corresponde):

- Probar el cálculo de la depreciación en una selección de activos de conformidad con la política de depreciación.

- Si depreciar corresponde, la depreciación debe cargarse usando el método descrito en el manual financiero de la organización.
- Asegurarse de que un funcionario adecuado revise los cálculos de depreciación y los libros diarios del libro mayor.
- Verificar que el cargo acumulado de depreciación en el registro de activos fijos concuerde con el libro mayor.
- Asegurarse de que todos los activos obsoletos se haya pasado a pérdidas (cancelación en libros).

Enajenación de activos:

- Revisar el libro mayor y el registro de activos fijos para ver si se enajenó alguno de ellos durante el año.
- Cuando se enajenen activos fijos, debe rendirse cuentas de las ganancias de las ventas conforme a las regulaciones del donador.
- Verificar que la enajenación estaba debidamente autorizada.
- Verificar que se recibió permiso del donador para enajenar el activo.
- Verificar que las condiciones del donador se cumplieron.
- El manual de políticas y procedimientos debe incluir procedimientos de autorización para la enajenación de activos.
- Confirmar que el método de venta garantice que se obtuvo el mejor precio.

La enajenación de activos debe llevarse a cabo mediante el siguiente proceso de licitación (dependiendo del valor del activo):

- Valoración independiente
- Aviso público de la licitación
- Fecha de la licitación
- Correspondencia abierta por el comité de licitaciones constituido conforme a las regulaciones
- Los miembros del comité de licitación no pueden hacer ofertas por los bienes
- Retención de la documentación
- El tratamiento contable debe seguir los procedimientos descritos en el manual de políticas y procedimientos y cumplir con las reglas de los donadores

- Rastrear desde la factura de venta hasta el recibo de efectivo en el estado de cuenta bancario. Investigar las razones de los retrasos en este proceso.
- Asegurarse de que las autoridades adecuadas hayan sido informadas de la enajenación (p. ej., compañías de seguros, autoridades de registro de vehículos, donadores).
- Revisar el registro de activos fijos para ver si hay artículos que han sobrepasado su vida útil con respecto al programa y activos que ya no existan físicamente y deban pasarse a pérdidas (por ejemplo, motocicletas desechadas para obtener piezas de repuesto, equipo de computadora obsoleto, artículos robados, etc.).
- Averiguar acerca del tratamiento contable de las motocicletas y cualquier otro vehículo motorizado que haya sido desechado o desmantelado para obtener piezas de repuesto.

1. Listas de verificación de la administración de la flota

Los vehículos son activos importantes en la organización. Es importantísimo proteger los vehículos contra el uso indebido y la pérdida.

Revisar los objetivos

Establecer que los vehículos se usen y se mantengan debidamente y que la flota de vehículos sea adecuada para las operaciones de la organización.

La siguiente lista de verificación es útil para revisar la administración de los vehículos.

Lista de verificación del uso de vehículos y preguntas:

- ¿Existe una política sobre el uso de vehículos?
- ¿Existe una bitácora para cada vehículo?
- ¿Es posible usar un vehículo financiado por un donador en otro proyecto?
- ¿Es posible cargar a diferentes donadores, proyectos o departamentos en función de los detalles de la bitácora?
- ¿Se hacen los cargos a los donadores, proyectos o departamentos debidamente?
- ¿Tienen todos los miembros del personal que conducen vehículos permisos legales de conducir, conforme a las leyes locales?
- ¿Se verifica todos los años la validez de los permisos de conducir?
- Seleccionar una cantidad de bitácoras para hacer pruebas.
- Verificar que el kilometraje del mes anterior (privado y oficial) concuerde con el informe de vehículos.

- Verificar que el kilometraje anotado por última vez concuerde con la lectura del odómetro del vehículo.
- Rastrear el kilometraje privado, si lo hubiera, con la deducción de nómina pertinente, la contribución del personal o la cuenta de deudores del personal. Asegurarse de que el cálculo se hizo correctamente.
- Asegurarse de que las bitácoras estén debidamente llenadas y muestren los usuarios y los conductores de los vehículos, el kilometraje y el consumo de combustible, así como el destino y el propósito de cada viaje.
- Verificar los cálculos y las sumas de kilometraje anotados en las bitácoras.
- Revisar las bitácoras en busca de pruebas de que el supervisor adecuado las haya revisado todos los meses y de que los kilometrajes anotados son comparados con el medidor de kilometraje.
- Un miembro independiente del personal debe revisar las bitácoras todos los meses (p. ej., un auditor financiero o interno). El kilometraje privado, si corresponde, debe extraerse para cargarse a través de la nómina o los deudores de personal. Las revisiones periódicas también deben comparar el kilometraje con el consumo de combustible en el transcurso del tiempo.
- Para las bitácoras seleccionadas, asegurarse de que todos los vehículos tengan licencias de carretera, seguro, que estén registrados y reciban mantenimiento regularmente.
- Seleccionar una cantidad de registros de uso de kilometraje privado de las bitácoras y comprobar que hayan sido debidamente autorizados.
- El kilometraje privado debe ser autorizado por adelantado, ya sea cuando un vehículo sea asignado a alguien o cuando un vehículo no asignado se use en asuntos personales.
- Revisar el acuerdo de kilometraje privado, si corresponde, y comprobar que esta política sea razonable y se acate por el programa.
- Asegurarse de que los conductores seleccionados antes cuenten con la debida licencia, ya que el uso de conductores sin licencia invalida un reclamo de seguro.
- Revisar la tasa de kilometraje privado, si corresponde.
- Comparar la tasa de kilometraje privado con el costo de combustible y otros costos de transporte.
- ¿Cuándo se actualizó la tasa de kilometraje por última vez? ¿Es razonable?

- Obtener una muestra de las facturas de combustible del vehículo y verificar que una selección de entradas concuerda con las bitácoras pertinentes.
- ¿Cuántos vehículos tiene la organización?
- ¿Cómo se asignan al personal y a los proyectos?
- ¿Existe una política sobre el uso privado y oficial?
- ¿Se someten los miembros del personal a exámenes de conducción antes de poder conducir los vehículos de la organización?
- ¿Dónde se estacionan los vehículos por la noche? ¿Es el sitio seguro y tiene cobertura de seguro?
- ¿Se examinan las licencias antes de que se les permita conducir a los miembros del personal?
- ¿Usan los conductores cinturones de seguridad y ropa protectora, como corresponde?
- ¿Tiene cada vehículo una bitácora separada?
- Verificar que cada bitácora muestre lo siguiente:
 - Kilometraje inicial y final de cada día
 - Todo el kilometraje privado
 - Galones de combustible comprados
 - Surtido de aceite
 - Defectos del vehículo
- ¿Quién verifica las bitácoras y con qué frecuencia?
- ¿Se cierran las bitácoras al final de cada mes?
- ¿Incluye el informe de transporte el uso y consumo de combustible de generadores?
- ¿Recibe la gerencia el informe de transporte?
- ¿Se inspeccionan los vehículos regularmente, incluidas las motocicletas? ¿Incluye esa inspección una inspección del motor?
- Cuestionario sobre el mantenimiento de vehículos (para las organizaciones que tienen sus propios mecánicos):
 - ¿Qué revisiones se han hecho para establecer la rentabilidad de realizar mantenimientos internos, si corresponde?
 - ¿Cuáles son las calificaciones del mecánico?
 - ¿Se mantienen registros para indicar cuándo tocan los servicios de mantenimiento? ¿Se usan calcomanías de servicio?

- ¿Quién revisa los registros de mantenimiento de los vehículos?
- ¿Se mantiene la función de comprar piezas de repuesto separada de la del mecánico?
- ¿Se devuelven las piezas usadas a la organización si son reemplazadas?
- ¿Cuáles son los planes de reemplazo para los vehículos motorizados?

GLOSARIO

Actividad

Trabajo realizado por personas, equipo, tecnologías o instalaciones. Las actividades generalmente se describen en una construcción “verbo, nombre, adjetivo”. Las actividades pueden ocurrir en una secuencia vinculada y puede haber asignaciones de actividad a actividad. 1) En la contabilidad de costos basada en actividades, una tarea o actividad realizada por o en un recurso, requerida para producir un resultado en bienes y servicios de la organización. Un recurso puede ser una persona, máquina o instalación. Las actividades se agrupan en combinaciones por tipo de actividad y se asignan a productos. 2) En gestión de proyectos, un elemento de trabajo en un proyecto. Generalmente tiene una duración esperada, un costo esperado y requisitos de recurso esperados. A veces, el término actividad principal se usa para grupos de trabajo mayores.

Administración de contratos

El proceso de administrar todos los aspectos de un contrato para garantizar que el contratista cumpla con sus obligaciones.

Administración de la cadena de suministros

Definida por el Consejo de Administración de Profesionales de la Cadena de Suministros (Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP) como “la administración de la cadena de suministros comprende todas las actividades involucradas en la fuente y adquisición, conversión y todas las actividades del manejo logístico. Es importante señalar que también incluye la coordinación y colaboración con los socios de canales, los cuales pueden ser proveedores, intermediarios, proveedores de servicios externos y clientes”.

Administración de pedidos

La planificación, dirección, supervisión y control de los procesos relacionados con los pedidos de clientes, pedidos de fabricación y órdenes de compra. En lo que respecta a los pedidos de clientes, la administración de pedidos incluye promesas de pedidos, ingreso de pedidos, selección de pedidos, empaque y envío, facturación y conciliación de la cuenta del cliente. En lo que respecta a los pedidos de fabricación, la administración de pedidos incluye despacho de pedido, asignación de ruta, fabricación, supervisión y recibo en almacenes o inventarios de bienes acabados. En lo que respecta a las órdenes de compra, la administración de pedidos incluye la colocación de un pedido, supervisión, recibo, aceptación y pago al proveedor.

Adquisiciones

Las funciones comerciales de planificar la adquisición, compra, control de inventario, tráfico, recepción, inspección de llegada y operaciones de rescate.

Sinónimo: compras



SEAN SPRAGUE PARA CRS

Proyecto antitrata de personas en Tra On, de la provincia de Long en la región del Delta de Mekong en Vietnam. Muchas personas jóvenes son objeto de tráfico para casarse o trabajar en los países vecinos y este proyecto aborda el problema.

Almacén de suministros

Un almacén que aloja materias primas. Los bienes de diferentes proveedores se escogen, clasifican, organizan o se colocan en secuencia en el almacén para armar pedidos de plantas.

Almacén público

Un negocio que ofrece almacenamiento a corto o largo plazo a una variedad de empresas, generalmente en plazos mensuales. Un almacén público por lo general usa su propio equipo y personal; sin embargo, se puede llegar a acuerdos en los cuales el cliente compra o subsidia el equipo. Los cargos de los almacenes públicos suelen ser una combinación de cargos de almacenamiento (por paleta o pies cuadrados reales) y cargos por transacción (entrante y saliente). Los almacenes públicos se usan con más frecuencia para complementar los requisitos de espacio de un almacén privado.

Almacén

Un lugar donde se guardan los productos. Entre las actividades principales de los almacenes se pueden citar la recepción, almacenamiento, envío y selección de productos para surtir pedidos.

Almacenamiento de artículos grandes

El proceso de alojar o almacenar materiales y paquetes en grandes cantidades, por lo general usando el empaque original, los contenedores de envío o las cajas originales.

Almacenamiento

El almacenamiento (retención) de bienes.

Análisis de actividad

El proceso de identificar y clasificar actividades para la comprensión y documentación detalladas de sus características. Un análisis de actividad se logra a través de entrevistas, sesiones de grupo, cuestionarios, observaciones y revisiones de registros físicos de trabajo.

Área para artículos de gran tamaño

Un área de almacenamiento para artículos grandes que se maneja más eficientemente mediante la carga en paletas.

Cadena de suministros

Intercambios de materiales e información en el proceso logístico que va desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de productos acabados al usuario final. Todos los vendedores, proveedores de servicio y clientes son eslabones en la cadena de suministros.

Cantidad máxima de pedido

Un modificador de la cantidad de un pedido, aplicado después que se ha calculado el tamaño del lote, que limita la cantidad del pedido a un máximo preestablecido.

Carta de porte

Un documento que contiene una descripción de los bienes que forman parte del envío de flete de un transportista. La carta de porte muestra el origen, destino, consignatario y consignador y la cantidad cobrada. Los bienes van acompañados de copias de este documento y los agentes del punto de origen y entrega conservan esas copias. El transportista las usa para tener un registro y control interno, sobre todo durante el tránsito. No es un contrato de transporte.

Ciclo de pedido

El tiempo y los procesos involucrados desde que se hace un pedido hasta que se recibe el envío.

Ciclo de proyección

Tiempo del ciclo entre regeneraciones de proyección que refleja cambios verdaderos en la demanda del mercado de productos finales que se pueden enviar.

Clasificación ABC

Clasificación de un grupo de artículos en orden descendente según el volumen anual de dólares u otros criterios. Esta matriz se divide, entonces, en tres clases llamadas A, B y C. El grupo A representa entre un 10 y 20 por ciento según la cantidad de artículos, y entre un 50 y 70 por ciento según el volumen de dólares proyectado. El siguiente grupo, el B, representa aproximadamente un 20 por ciento de los artículos y aproximadamente el 20 por ciento del volumen de dólares. La clase C contiene entre un 60 y 70 por ciento de los artículos y representa aproximadamente entre un 10 y 30 por ciento del volumen de dólares.

Compras

Las funciones asociadas con la compra de bienes y servicios requeridos por una organización.

Contrato

Un contrato entre dos o más personas o compañías competentes para realizar o no actividades o servicios específicos o entregar mercancía. Un contrato puede ser verbal o escrito. Una orden de compra, cuando es aceptada por un proveedor, se convierte en un contrato. La aceptación puede ser por escrito o por desempeño, a menos que la orden de compra requiera aceptación por escrito.

Control de inventario ABC

Un enfoque de control de inventario basado en el volumen ABC o clasificación de productos por ingreso de ventas (las unidades en existencia A son las de volumen o ingresos más altos, las C son las de volumen o ingresos más bajos).

Costo de adquisición

En contabilidad de costos, el costo requerido para obtener una o más unidades de un artículo. Se calcula multiplicando la cantidad del pedido por el costo unitario.

Cuarentena

En manejo de la calidad, es apartar artículos de entre los disponibles para uso o venta hasta que todas las pruebas de calidad requeridas se hayan realizado y se haya certificado la conformidad. En un proceso de mejores prácticas, a los artículos en cuarentena se les coloca una etiqueta, se anotan y se mantienen en un área segura pendientes de eliminación.

Cuello de botella

Una limitación, obstáculo o control planificado que limita el rendimiento o la utilización de recursos.

Distribución

Logística de salida desde el final de la línea de producción hasta el usuario final.

1) Las actividades asociadas con el movimiento de materiales, por lo general bienes acabados o piezas de servicio, desde el fabricante hasta el cliente.

Estas actividades comprenden las funciones de transporte, almacenamiento, control de inventario, manejo de materiales, administración de pedidos, análisis de sitio y ubicación, empaque industrial, procesamiento de datos y la red de comunicaciones necesaria para una administración eficaz. Incluye todas las actividades relacionadas con la distribución física, así como la devolución de bienes al fabricante. En muchos casos, este movimiento se hace a través de uno o más niveles de almacenes de campo. Sinónimo: Distribución física. 2) La división sistemática de un todo en partes diferenciadas que tienen características distintivas.

El primero que se vence es el primero en salir (First Expired, First Out; FEFO):

Lo que vence primero se entrega primero. Este método pretende garantizar que los productos perecederos se vendan mientras todavía están en buenas condiciones.

El último que entra es el primero en salir (Last In, First Out, LIFO)

Método de contabilidad para valorar el inventario que supone que los bienes adquiridos más recientemente son los primeros en utilizarse durante un período contable.

Empaque a granel

El proceso o acto de colocar cantidades de cajas pequeñas dentro de una sola caja más grande para contribuir con el movimiento del producto e impedir el daño o hurto de las cajas más pequeñas.

Entrada y programación de pedidos

El proceso de recibir pedidos del cliente e ingresarlos en un sistema de procesamiento de pedidos de una compañía. Los pedidos se pueden recibir a través del teléfono, fax o medios electrónicos. Las actividades pueden incluir “técnicamente” examinar pedidos para garantizar una configuración apta de ser pedida y un precio exacto, comprobar el crédito del cliente y aceptar el pago, identificar y reservar inventario (tanto disponible como programado) y comprometerse y programar una fecha de entrega.

Estrategía de adquisición de productos

El plan de compras para una familia de artículos. Esto incluiría el plan para administrar la base de proveedores y resolver problemas.

Exactitud del inventario

Cuando la cantidad disponible es equivalente al saldo perpetuo (más o menos las tolerancias designadas). A menudo se hace referencia a ella como un porcentaje que muestra la variación entre el inventario en libros y el conteo real. Es un indicador importante para toda organización que maneja grandes inventarios. Los promedios normales mínimos y las mejores prácticas serían entre el 95 y el 99 por ciento.

Factura comercial

Un documento creado por el vendedor. Es un documento oficial usado para indicar, entre otras cosas, los nombres y las direcciones del comprador y el vendedor, los productos que se están enviando y el valor de los productos para fines de aduanas, seguro u otros propósitos.

Factura proforma

Una factura, enviada por el vendedor de los bienes antes del envío, que notifica al comprador los detalles y el valor de los bienes. Generalmente requerida por el comprador para obtener un permiso de importación o carta de crédito.

Gestión del inventario

El proceso de garantizar la disponibilidad de productos a través de la administración de inventario.

Indicador clave del desempeño (Key Performance Indicator, KPI)

Los KPI se utilizan comúnmente en las organizaciones para evaluar su éxito o el éxito de una actividad en particular en la cual participa.

Intervalo de pedido

El período de tiempo entre los pedidos.

Inventario agotado

La situación de no tener inventario disponible para fines de distribución o venta a un consumidor (inventario en cero).

Inventario en tránsito

Inventario en tránsito entre ubicaciones de fabricación e inventario, o entre almacenes en un modelo de almacenes distribuidos.

Inventario máximo

El inventario máximo permisible de un artículo basado en el tamaño del lote planificado y el inventario de seguridad objetivo.

Inventario

Materia prima, trabajo en proceso, bienes acabados y suministros requeridos para la creación de los bienes y servicios de una compañía. También la cantidad de unidades o el valor del inventario de bienes que tiene una compañía.

Licitación competitiva

Un precio o servicio ofrecido por un proveedor que tiene que competir con las ofertas de otros proveedores.

Logística integrada

Una perspectiva amplia a nivel de todo el sistema de la cadena de suministros como proceso, desde el suministro de materia prima hasta la distribución de bienes acabados. Todas las funciones que conforman la cadena de suministros se administran como una sola entidad, en vez de administrar funciones individuales por separado.

Logística

El proceso de planificar, implementar y controlar procedimientos para el transporte eficiente y eficaz y el almacenamiento de bienes, incluidos servicios, e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el fin de cumplir con los requisitos del cliente. Esta definición incluye movimientos entrantes, salientes, internos y externos.

Manejo de bienes devueltos

Procesos relacionados con la devolución de bienes desde el cliente hasta el fabricante. Los productos pueden ser devueltos debido a problemas de desempeño o sencillamente porque al cliente no le gusta el producto.

Materias primas

Materia cruda o procesada que el fabricante puede convertir, procesar o combinar para obtener un producto nuevo y útil.

Mensaje de acción

Un resultado de un sistema que identifica la necesidad y el tipo de medida a tomar para corregir un problema actual o potencial. Algunos ejemplos de mensajes de acción en un sistema MRP son despachar pedido, reprogramar entrada, reprogramar salida y cancelar. Sinónimos: informe de acción, mensaje de excepción.

Modelo ABC

En administración de costos, una representación de los costos de los recursos durante el período en que se consumen a través de actividades y son rastreados en los productos, servicios y clientes o en cualquier otro objeto que crea una demanda de la actividad a realizarse.

Nivel de servicio

Una medida, generalmente expresada en porcentaje, de satisfacción de la demanda a través del inventario o mediante el calendario actual de producción hasta un grado en que el servicio cumple con las fechas de entrega y las cantidades solicitadas por el cliente.

Normas éticas

Un conjunto de directrices de conducta adecuada de los profesionales de negocios.

Orden de compra

La autorización del comprador usada para formalizar una transacción de compra con un proveedor. También es el formulario físico o la transacción electrónica que un comprador utiliza cuando hace un pedido de mercancías.

Pedido

Un tipo de solicitud de bienes o servicios, como una orden de compra, pedido de ventas, orden de trabajo, etc.

Plan de acción

Un método o proceso específico para lograr los resultados esperados para uno o más objetivos. Un plan de acción puede ser una versión más simple de un plan de proyecto.

Plan de negocios

1) Una declaración de estrategia, ingresos, costos y objetivos de utilidades a largo plazo, generalmente acompañada de presupuestos, un balance general proyectado y una declaración de flujo de caja (fuente y aplicación de fondos). Un plan de negocios normalmente se expresa en dólares y se agrupa por familia de productos. El plan de negocios se traduce entonces en planes funcionales tácticos sincronizados a través del proceso de planificación de la producción (o proceso de planificación de ventas y operaciones). Aunque a menudo se expresa en diferentes términos (dólares frente a unidades), estos planes tácticos deben concordar entre sí y con el plan de negocios. También véase: Planificación a largo plazo, plan estratégico. 2) Un documento que consiste en los detalles comerciales (organización, estrategia y tácticas de financiamiento) preparado por un empresario para planificar un nuevo negocio.

Planificación del suministro

El proceso de identificar, priorizar y sumar, como un todo con las partes individuales, todas las fuentes de suministro requeridas por la cadena de suministros de un producto o servicio al nivel, horizonte e intervalo apropiados, y que le añaden valor.

Precisión de la proyección

Mide cuán precisa es la proyección como porcentaje de las unidades efectivas o dólares enviados; se calcula como uno menos el valor absoluto de la diferencia entre la demanda prevista y la demanda real y se expresa como porcentaje de la demanda real.

Procesamiento de pedidos

Actividades asociadas con el surtido de los pedidos de clientes.

Procesamiento en tiempo real

El procesamiento de datos en una aplicación comercial cuando sucede, en comparación con el almacenamiento de datos para ingresarlos posteriormente (procesamiento de lotes).

Producto básico

Un artículo que se intercambia en el comercio. El término generalmente implica un producto no diferenciado que compite principalmente sobre la base de precio y disponibilidad.

Proveedor

1) Un suplidor de bienes y servicios. También véase: Vendedor. 2) Un vendedor con quien el comprador hace negocios, a diferencia de un proveedor, que es un término genérico que se refiere a todos los vendedores y fabricantes del mercado.

Proyección

Pronósticos de la cantidad de un producto que comprarán los clientes. Se apoya tanto en métodos cuantitativos como cualitativos. También véase: Proyectar

Proyectar

Una estimación de la demanda futura. Una proyección se puede construir usando métodos cuantitativos o cualitativos, o una combinación de ambos. Puede basarse en factores extrínsecos (externos) o intrínsecos (internos). Diferentes técnicas de proyección intentan predecir uno o más de los cuatro componentes de la demanda: cíclico, aleatorio, estacional y tendencia.

Recepción

La función que comprende la recepción física de materiales, la inspección del envío entrante para verificar la conformidad con la orden de compra (cantidad y daño), la identificación y entrega en el destino y la preparación de los informes de recepción.

Selección de pedidos

Seleccionar o “escoger” la cantidad requerida de productos específicos para el movimiento a un área de empaque (por lo general como respuesta a uno o más pedidos) y documentar que el material se movió de una ubicación a envío.

Sistema ABC

En administración de costos, un sistema que mantiene datos financieros y operativos de los recursos, actividades, generadores de costos, objetos y medidas de la organización. Se crean modelos ABC y se mantienen dentro de este sistema.

Sistema de gestión de almacén

El sistema utilizado para administrar eficazmente los procesos comerciales y dirigir las actividades del almacén, incluidos la recepción, ordenamiento, selección, envío y conteos de ciclo de inventario. También incluye el apoyo de las comunicaciones de frecuencia de radio, lo cual permite una transferencia de datos en tiempo real entre el sistema y el personal del almacén. Además utilizan el espacio al máximo y reducen al mínimo el manejo de materiales automatizando los procesos de ordenamiento.

Sistema de nivel de pedido

El nivel de materiales al cual debe hacerse un nuevo pedido de suministros. En otras palabras, en este nivel se hace una solicitud de compra. Este nivel se fija en algún punto entre niveles máximo y mínimo.

Sistemas de planificación de inventario

Los sistemas que ayudan a equilibrar estratégicamente la política de inventario y lo niveles de servicio al cliente a lo largo de toda la cadena de suministros. Estos sistemas calculan cantidades de pedidos con plazos e inventario de seguridad usando estrategias seleccionadas de inventario. Algunos sistemas de planificación de inventario realizan análisis hipotéticos que comparan la política actual de inventario con situaciones simuladas de inventario con el fin de mejorar el retorno sobre la inversión (ROI) del inventario.

Solicitud de cotización

Un documento usado para solicitar respuestas de proveedores cuando un producto ha sido seleccionado y se necesitan cotizaciones de precios de diferentes proveedores.

Tiempo de espera

El tiempo total que transcurre entre el momento en que se hace un pedido y el momento en que se recibe. Incluye el tiempo requerido para transmitir el pedido, procesarlo, prepararlo y transportarlo.

Vendedor

El fabricante o distribuidor de un artículo o línea de producto. También véase: Proveedor.

Vida útil

A cantidad de tiempo que un artículo se puede conservar en inventario antes de que se vuelva inutilizable. La vida útil ha de tomarse en cuenta para los alimentos y los fármacos, los cuales se deterioran con el tiempo, y para los productos de alta tecnología, que se vuelven obsoletos pronto.

REFERENCIAS

Catholic Relief Services. (2010). Purchasing Manual. Baltimore, MD.

APÉNDICE A: MUESTRA DEL FORMULARIO DE REGISTRO DE EQUIPOS

FORMULARIO DE REGISTRO DE EQUIPOS

ID de inventario: CRS /		N.º de matrícula:		N.º de serie:	
Año/Marca/Modelo:			Descripción:		
N.º solíc. de compra local:		Solicitante:		Fecha:	
N.º orden de compra local:		N.º orden de compra local:		Fecha:	
N.º ERF:	Fecha:				
N.º orden de compra HQ:	Fecha:	Compra local aprobada (fecha):		Fecha:	
Fecha de compra:		Proveedor:		Costo (moneda local):	
DSPN (compra):		DSPN (después de transferencia):		Costo (USD):	
ID de compra grupal:			Número de chasis:		
N.º FAN:		Fecha:		Número de motor:	

Formulario cumplimentado por:

el (fecha):

Documentos en archivo:
(es posible que no todos se requieran)

Ingresó al inventario el:

por (nombre):

PEGAR IMÁGEN DE LOS VEHÍCULOS AQUÍ

APÉNDICE B: MUESTRA DE LA CARTA DE PORTE

Carta de porte

Proyecto: [ingresar título y número]

Número de carta de porte: _____

1. Detalles de la organización destinataria

Nombre de la organización destinataria (OD):	Código:		
Dirección de la OD:			
Lugar exacto de entrega:	Destinatarios aprobados por categoría:	Cat 1:	
Nombres del representante legal de la OD:		Cat 2:	
Nombre del destinatario autorizado alternativo ^[1] :		Total:	

2. Detalles de la carga

N.º solicitud:	Período de distribución:
Transportador:	Fecha de entrega prevista:

Sección que debe llenar el Servicio de Logística o Almacenamiento de la organización						Sección que debe llenar la persona que reciba				
DESCRIPCIÓN		DETALLES DE LOS MATERIALES		DESPACHOS TOTALES		CANTIDAD RECIBIDA				
Artículos	EMPAQ			NEMPAQ	PB	PN	Buen estado	Empaque roto	Dañado	Faltante
TOTAL										

Notas: EMPAQ: Empaque (indicar tipo y peso); PR1-3: Cantidades asignadas por tipos de programas o beneficiarios cubiertos por este despacho; NEMPAQ: Número de empaques; PB y PN: Peso bruto y peso neto

3. Aprobación de la organización

Preparado por [nombre y cargo]:	Aprobado por [nombre y cargo]:
Firma:	Firma:

4. Carga en el depósito de la organización

Fecha y lugar de carga:	Nombre del transportador:
Hora de comienzo de la carga:	Nombre del conductor:
Hora de fin de la carga:	Número de licencia de conducir:
Nombre del encargado del depósito:	Número de matrícula:
Firma y sello del encargado del depósito:	Firma del conductor:

5. Descarga y recepción en el depósito de la organización destinataria

Nombre y cargo de la persona que recibe:	Fecha y lugar de descarga:
Comentarios:	
Firma y sello de la persona que recibe:	Firma del conductor:

N.B.: Esta carta de porte se hace en ejemplares de cinco colores que deben distribuirse de la siguiente manera: original en blanco (logística de la organización), azul (programas de la organización), amarillo (depósito), verde (organización destinataria), rosa (transportador).

^[1] Cada organización destinataria debe tener una segunda persona, que no sea el Director, autorizada para aceptar la entrega de los bienes.

APÉNDICE C: MUESTRA DE LA NOTA DE BIENES RECIBIDOS



Programa de <<PAÍS>>

Fecha: _____

Lugar de recepción/Depósito: _____

N.º de **NOTA DE BIENES RECIBIDOS**: NBR - _____

N.º de nota de débito/carta de porte: _____ Cía. de transporte: _____ N.º de camión: _____

Origen: _____ Conductor: _____ N.º de remolque: _____

Nro. de orden de compra: _____

Descripción del producto	Cant. de unidades de acuerdo a la nota de débito/carta de porte	Condición al llegar y descargarse				Unidades vacías/ligeras (D)	Pérdidas totales (A + B + C + D)
		Buen estado	Unidades faltantes/con merma (A)	Contenedores rotos o con fugas (B)	Unidades dañadas (mojadas, aplastadas, etc.) (C)		
TOTALES:							

Nosotros, los abajo firmantes, declaramos que fuimos testigos de la descarga del camión identificado más arriba, y estamos de acuerdo con que los productos y los bienes básicos enumerados se recibieron en los estados indicados:

NOTA: Al firmar, las personas verifican la autenticidad de este documento; esta NO ES una admisión de responsabilidad por daños o pérdidas.

Gerente de depósito: _____ Conductor: _____ Fecha: _____

DESPUÉS DE REACONDICIONAMIENTO

Descripción del producto	Cant. recuperada (a)	Cant. no apta o destruida (b)	Otras pérdidas (c)	Pérdidas totales (b + c)	Total recuperado y/o perdido (a + b + c)	Observaciones/Comentarios
TOTALES:						

Operación finalizada el _____ del 20 _____ a las _____ a.m./p.m

Firma: Gerente de depósito: _____ Conductor: _____

APÉNDICE D: MUESTRA DEL INFORME DE ESTADO DE BIENES BÁSICOS

INFORME DE ESTADO DE BIENES BÁSICOS Distribución

Año fiscal 2006 2do. trim. ENE - FEB - MAR

AGENCIA: Catholic Relief Services

País: Benín

Fecha de envío: 23/5/2006

Nombre: Carla Brown-Ndiaye, Representante del país

Firma:

		POLENTA	HARINA DE MAÍZ	MEZCLA DE SOJA Y TRIGO	MEZCLA DE SOJA Y MAÍZ	LENTEJAS	ACEITE VEG.	ARROZ	GUISANTES	TOTAL
A.	INVENTARIO FÍSICO								VERDES	
1	INVENTARIO FÍSICO: 31/12/2005	10.875	0	675	43.175	89.900	16.371	500	18.378	179.874
2	AJUSTE AL INVENTARIO	0	0		0	0	0	0	0	0
3	INVENTARIO FÍSICO REAL: 31/12/2005	10.875	0	675	43.175	89.900	16.371	500	18.378	179.874
B.	RECEPCIÓN									
1	LLEGADA DE ACUERDO A PLO6BJ0904,0905, 0947, 0949	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	EN TRÁNSITO	0	0	349.175	0	0	99.995	0	323.600	772.770
4	DESCARGA EN EXCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	BIENES BÁSICOS DEVUELTOS DE LA AGENCIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	BIENES BÁSICOS DEVUELTOS DE LA AGENCIAS	0	80.000	0	0	0	0	0	0	80.000
7	RECEPCIÓN TOTAL	0	80.000	349.175	0	0	99.995	0	323.600	852.770
C.	TOTAL DISPONIBLE:	10.875	80.000	349.850	43.175	89.900	116.366	500	341.978	1.032.644
D.	DISTRIBUIDO DURANTE EL TRIMESTRE									
1	SUPERVIVENCIA INFANTIL CON AYUDA ALIMENTARIA/SMI	0	39.800	0	0	35.000	21.206	0	0	96.006
2	AYUDA GENERAL/ASISTENCIA SOCIAL	0	31.350	0	37.900	24.850	14.505	0	18.200	126.805
3	APOYO EDUCATIVO (ALIMENTACIÓN ESCOLAR)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	EMERGENCIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	ALIMENTOS PARA TRABAJO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	SUBTOTAL	0	71.150	0	37.900	59.850	35.711	0	18.200	222.811
7	PAGO DE BIENES BÁSICOS A AGENCIAS	0		0	0	0	0	0	0	0
8	PRÉSTAMOS A OTRAS AGENCIAS	0		0	0	0	0	0	0	0
9	TOTAL DESPACHADO EN ESTE TRIMESTRE	0	71.150	0	37.900	59.850	35.711	0	18.200	222.811
E.	SALDO DE ACUERDO A DOCUMENTACIÓN (C-D9)	10.875	8.850	349.850	5.275	30.050	80.655	500	323.778	809.833
F.	INVENTARIO FÍSICO AL 4/4/2006	0	8.850	349.275	5.275	30.050	80.518	300	323.778	798.046
G.	DIFERENCIA (E - F)	10.875	0	575	0	0	137	200	0	11.787
1	1. PÉRDIDAS EN EMBARCACIONES PLO6BJ0905	0	0	0	0	0	123	0	0	123
2	2. PÉRDIDAS EN PUERTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	3. PÉRDIDAS EN PAÍS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	4. PÉRDIDAS EN DEPÓSITO	10.875	0	575	0		0.00	200	0	11.650
	5. TRIGO BURGOL HALLADO EN SUMINISTRO DE LENTEJAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
H.	DIFERENCIA TOTAL RENDIDA (G1 + G2 + G3)	10.875	0	575	0	0	123	200	0	11.773
I.	I. DIFERENCIA TOTAL NO RENDIDA (G - H)	0	0	0	0	0	14	0	0	14

MM = Harina de maíz/Bien básico reembolsado por el Programa Mundial de Alimentos en lugar de la polenta pedida F/Mezcla de soja y trigo: Hay 349.175 kg almacenados en el depósito del puerto; no se realizó el inventario físico F/Guisantes verdes: Hay 323.600 kg almacenados en el depósito del puerto; no se realizó el inventario físico 14 kg de aceite vegetal serán justificados en el próximo informe de estado de bienes básicos

APÉNDICE E: MUESTRA DEL INFORME DE ESTADO DEL DESTINATARIO

DESTINATARIO	MES 1				
	INVENTARIO INICIAL	RECEPCIÓN	DISTRIBUCIONES	DEVOLUCIONES	INVENTARIO FINAL
	0	450	380	3	67
Socio 1	0	450	380	3	67
Socio 2					0
Socio 3					0
					0
					0
					0
					0

DESTINATARIO	MES 2				
	INVENTARIO INICIAL	RECEPCIÓN	DISTRIBUCIONES	DEVOLUCIONES	INVENTARIO FINAL
	0	450	380	3	67
Socio 1	0	450	380	3	67
Socio 2					0
Socio 3					0
					0
					0
					0
					0

APÉNDICE F: MUESTRA DEL INFORME DE SUMINISTRO Y DISTRIBUCIÓN DE MOSQUITEROS PARA CAMAS

CUANTIFICACIÓN DE MOSQUITEROS TRATADOS CON INSECTICIDA DE LARGA DURACIÓN (LLIN) PARA LA SOLICITUD DE LA RONDA 9 DEL FONDO MUNDIAL

	LLIN DISTRIBUIDOS/PLANIFICADOS EN VIRTUD DE LA RONDA 6				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Menores de 5 años que recibieron un LLIN (estimados)					
Embarazadas que recibieron un LLIN (estimadas)					
Personas con discapacidades que recibieron un LLIN					
Población total que recibió un LLIN (Ronda 6)	0	0	0	0	0
Total general de LLIN en virtud de la Ronda 6					0

	LLIN PLANIFICADOS EN VIRTUD DE LA RONDA 9				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tipo de distribución					
Población objetivo (nueva)					
Población objetivo (reemplazo de LLIN)					
Población objetivo total					
Total de LLIN para distribución en virtud de la Ronda 9	0	0	0	0	0
Total general de LLIN en virtud de la Ronda 9					0

Suposiciones para los LLIN siguientes: 0

Ejemplo

- Se distribuirán 70.322 mosquiteros en 2009/2010, más los 297.256 mosquiteros que fueron distribuidos en 2007/2008 y 2008/2009 a mujeres embarazadas, menores de 5 años (CU5) y personas discapacitadas en virtud de la Ronda 6. Este grupo no recibirá mosquiteros nuevamente hasta 2011 (120.999) y 2012 (176.257). Se distribuirá un total de 289.905 LLIN a la población general en 2010/2011.
- Se distribuirán 70.322 mosquiteros y 120.999 reemplazos bajo la Ronda 6, más los 297.256 LLIN distribuidos el año anterior, menos la población total y la provisión de un mosquitero cada dos personas del resto de la población que necesita LLIN en 2010 en virtud del subsidio de la Ronda 6. Este grupo no recibirá mosquiteros nuevamente hasta 2013. Incluida la tasa de crecimiento poblacional de 30.396, se distribuirá un total de 67.287 LLIN a la población general en 2010/2011 en virtud del subsidio de la Ronda 9.
- Se distribuirán 70.322 LLIN a las mujeres embarazadas, los menores de 5 años y las personas discapacitadas en 2011/2012, y 70.322 a la misma cohorte de población en 2009/2010 en virtud de la Ronda 6. Reemplazo de 120.999 LLIN que se distribuyeron en 2010/2011 y factor de crecimiento poblacional de 31.160, más el reemplazo de 176.257 mosquiteros en virtud del subsidio de la Ronda 6. Por lo tanto, se distribuirá un total de 92.185 LLIN a la población general en 2011/2012 en virtud del subsidio de la Ronda 9.
- Se distribuyeron 70.322 LLIN a las mujeres embarazadas, los menores de 5 años y las personas discapacitadas en 2011. Reemplazo de 360.227 LLIN que se distribuyeron en 2010/2011 y factor de crecimiento poblacional de 31.116. Por lo tanto, se distribuirá un total de 261.562 LLIN a la población general en 2012/2013 en virtud del subsidio de la Ronda 9.
- Reemplazo de 258.608 LLIN que se distribuyeron en 2013/2014 y factor de crecimiento poblacional de 32.865. Por lo tanto, se distribuirá un total de 194.315 mosquiteros a la población general en 2013/2014 en virtud del subsidio de la Ronda 9.

APÉNDICE G:

MUESTRA DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO DEL ENCARGADO DE COMPRAS

PUESTO:	ENCARGADO DE COMPRAS
DEPARTAMENTO:	LOGÍSTICA - COMPRAS
SUPERVISOR:	DIRECTOR/GERENTE DE LA CADENA DE SUMINISTRO

FUNCIONES PRINCIPALES: Compras generales y gestión de activos para operaciones de campo en emergencias. Colaborar y coordinar tareas estrechamente con los departamentos de Logística y Compras (siempre que sea posible). Supervisar llamadas a licitaciones, operaciones de compra locales y compras internacionales. Efectuar tareas de coordinación con los diversos departamentos administrativos y de programas para asegurarse de que ordenen lo que necesitan en las cantidades y con la calidad adecuadas, y que reciban lo que ordenaron en las cantidades correctas cuando se necesita y al costo correcto. Desarrollar sistemas de gestión de compras según sea necesario y capacitar al personal en su uso. Alinear los sistemas de compras de campo con los sistemas programáticos del país según corresponda. Modificar o poner a punto los sistemas que no sean eficientes. Crear sistemas de archivado y administrar el rastro de documentos de una manera transparente para evitar faltas en el cumplimiento normativo y en los hallazgos de auditorías.

SUPERVISA A: Asistente del Encargado de Compras, Agentes de Compras

CONTACTOS OPERATIVOS: Director, Encargado Administrativo, Gerentes y Coordinadores de programas; personal de Adquisiciones Corporativas, entre otro; Aduanas locales y diversos funcionarios de gobierno

RESPONSABILIDADES GENERALES:

- Como miembro de un departamento de respaldo, fomentar y reforzar positivamente la coordinación y la colaboración abiertas y continuas con todos los departamentos de la organización, particularmente con el personal, para asegurarse de que la Oficina de Compras proporcione bienes y servicios de la más alta calidad y de la manera más rentable y eficiente.
- Impartir capacitación y entrenamiento según sea necesario al personal de la Oficina de Compras y a otros grupos de personal de emergencias en su trabajo.
- Diseñar sistemas de gestión de activos y compras que cumplan plenamente con las normas; revisar y modificar los sistemas programáticos existentes en el país para cubrir las necesidades de las operaciones en emergencias. Verificar que todos los sistemas y operaciones cumplan con las políticas y los procedimientos.
- Documentar por completo todas las operaciones de compra. Crear sistemas de archivado de datos de compras según se requiera en el Manual de políticas y procedimientos.
- Revisar y aprobar las órdenes de compra locales y los Formularios de solicitud internacional (FSI). Revisar las órdenes que hacen los gerentes de departamentos y otras partes para asegurarse de que haya disponibilidad de presupuesto, así como también la cantidad, la calidad y los requisitos de entrega. Proporcionar informes periódicos de estado sobre las compras a los departamentos.
- Desarrollar sistemas eficientes de órdenes y solicitud de suministros de oficina.
- Desarrollar relaciones y mantener contacto con los proveedores locales.
- Supervisar las llamadas a licitación y la contratación de los proveedores. Pedir precios y facturas pro forma para todas las compras. Documentar por completo todas las actividades de compras locales.

- Analizar las solicitudes, los Formularios de solicitud internacional (FSI) y las órdenes de compra de campo para determinar:
 - a) que la descripción de los bienes o servicios sea precisa en todos los aspectos, y que estos sean de la calidad prevista para el costo;
 - b) el método de fijación de precios que se usará (p. ej., catálogo, consultas por teléfono o por escrito, documentos pro forma u otras estimaciones);
 - c) que toda la documentación de respaldo requerida esté adjunta;
 - d) que las cantidades sean correctas y los plazos de entrega previstos sean realistas;
 - e) la elección del proveedor, teniendo en cuenta las instalaciones disponibles, la confiabilidad del proveedor, la calidad, la reputación y la ubicación geográfica;
 - g) el precio total de costo, seguro y flete (precio CIF), incluidos todos los términos de pago;
 - h) el mejor método para transportar el artículo comprado al destino final
- Asegurarse de que todas las solicitudes de cotizaciones sean claras y estén completas.
- Revisar y aprobar los Formularios de solicitud internacional (FSI). Cuando se requiera, solicitar la aprobación de los gerentes superiores o del personal regional. Hacer órdenes urgentes por teléfono o fax, y realizar un seguimiento con confirmaciones por escrito (o por correo electrónico).
- Crear un sistema de archivado de datos de compras según se requiera en virtud de las pautas de políticas y procedimientos. Ingresar la información en bases de datos de compras y proveedores, y mantenerla actualizada.
- Crear y mantener inventarios de los bienes comprados durante la emergencia.
- Asegurarse de que se mantenga un nivel adecuado de suministros de oficina y limpieza y de que se desarrollen e implementen mecanismos de distribución racional.
- En coordinación con el Encargado de Logística, contratar a compañías locales de transporte para la entrega de los suministros y bienes básicos de ayuda de una manera eficiente y rentable.
- Evaluar y generar informes de modo continuo sobre el desempeño de los proveedores.
- Otras tareas que pueda asignar el Director.

CALIFICACIONES:

- Persona con iniciativa propia, con la capacidad de desempeñarse eficientemente y tener éxito en condiciones difíciles. La creatividad y la flexibilidad son primordiales.
- Mínimo de 1 año de experiencia en crs o capacitación y experiencia significativas en compras, gestión general, logística, gestión financiera, contabilidad o un área equivalente.
- Excelente conocimiento y comprensión de los principios contables generalmente aceptados de compras y activos.
- Capacidades comprobadas de organización y planificación.
- Habilidades sólidas de análisis y resolución de problemas.
- Habilidades comprobadas de liderazgo.
- Habilidad demostrada para establecer prioridades, administrar varias tareas simultáneamente, delegar responsabilidades y asegurar el seguimiento.
- Hablar y escribir en inglés con fluidez.
- Conocimiento práctico sólido de computadoras y del siguiente software: Windows, Outlook, MS Excel, MS Word; la capacidad para manejar MS Access es deseable

APÉNDICE H:

MUESTRA DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO DEL ASISTENTE DEL ENCARGADO DE COMPRAS

PUESTO: ASISTENTE DEL ENCARGADO DE COMPRAS
DEPARTAMENTO: LOGÍSTICA - COMPRAS
SUPERVISOR: ENCARGADO DE COMPRAS

FUNCIONES PRINCIPALES: Satisfacer eficientemente las necesidades de compra y entrega de las oficinas. Supervisar la obtención local de documentos pro forma y estimaciones. Administrar el proceso de comparación de licitaciones y selección de proveedores. Proporcionar análisis de costos y calidad antes de pedir la aprobación del Encargado de Compras. Preparar órdenes de compra locales y Formularios de solicitud internacional (FSI). Asegurar el seguimiento de las órdenes de compra y los servicios contratados. Supervisar el desempeño de los proveedores y generar informes. Utilizar los sistemas de gestión de compras y capacitar al personal en su uso. Con el Encargado de Compras, crear sistemas de archivado y administrar el rastro de documentos de una manera transparente para evitar faltas en el cumplimiento normativo y en los hallazgos de auditoría.

SUPERVISA A: N/A

CONTACTOS OPERATIVOS: Personal administrativo, Gerentes y Coordinadores de programas, vendedores y proveedores de servicios locales, la Aduana local y diversos funcionarios del gobierno local

RESPONSABILIDADES GENERALES:

- 1) Analizar cada solicitud de compra para determinar:
 - a) que la descripción de la calidad sea precisa en todo aspecto, y que sea de la calidad adecuada;
 - b) el método de fijación de precios que se usará (p. ej., catálogo, consultas por teléfono o por escrito o estimaciones);
 - c) que la cantidad y la información de entrega sean correctas;
 - d) el proveedor adecuado (local o internacional), teniendo en cuenta las instalaciones disponibles, la confiabilidad, la calidad, la reputación y la ubicación geográfica;
 - e) el precio razonable, incluidos todos los términos de pago; los términos de libre a bordo (precio FOB) y del costo, seguro y flete (precio CIF); y todas las exenciones impositivas permitidas;
 - f) el mejor método para transportar el artículo adquirido al destino.
- 2) Asegurarse de que todas las solicitudes de cotizaciones sean claras y estén completas.
- 3) Preparar todas las órdenes de compra locales y los Formularios de solicitud internacional (FSI) de conformidad con las políticas y los procedimientos de compra de la organización. Entregar todas las órdenes de compra y los Formularios de solicitud internacional (FSI) al Encargado de Compras para que los apruebe antes de hacer las órdenes. Hacer órdenes urgentes por teléfono, correo electrónico o fax, y realizar un seguimiento con confirmación por escrito.

- 4) Efectuar los ajustes necesarios a los precios finales, siempre que los precios de las facturas y las órdenes de compra no concuerden. Negociar con los proveedores según sea necesario y corresponda.
- 5) Manejar la correspondencia sobre discrepancias.
- 6) Crear y mantener una relación laboral continua con los representantes de ventas de los proveedores locales.
- 7) Hacer visitas a las tiendas y a las instalaciones de producción de los proveedores siempre que la situación lo justifique.
- 8) Investigar constantemente nuevas fuentes de proveedores, materiales y servicios.
- 9) Solicitar licitaciones en pliego cerrado cuando sea necesario y corresponda, de conformidad con las pautas de compra de la agencia.
- 10) Asegurarse de archivar adecuadamente todos los documentos de las compras.
- 11) Crear archivos individuales para los proveedores, así como también para los bienes básicos y servicios, a fin de acelerar las operaciones de compra.
- 12) Realizar las tareas adicionales que le asigne el Encargado de Compras.

CALIFICACIONES:

- Persona con iniciativa propia, con la capacidad de desempeñarse eficientemente y tener éxito en condiciones difíciles. La creatividad y la flexibilidad son primordiales.
- Se requiere fluidez en el idioma local. Es de gran preferencia el conocimiento oral y escrito de inglés.
- Es altamente deseable el excelente conocimiento del entorno operativo y las comunidades locales.
- Cierta capacitación y experiencia en Compras, Gestión General, Logística, Gestión Financiera, Contabilidad o un área equivalente.
- Conocimiento y comprensión de los principios contables generalmente aceptados de compras y activos.
- Capacidades de organización y planificación.
- Buenas habilidades analíticas y de resolución de problemas.
- Habilidades de liderazgo y supervisión.
- Habilidad demostrada para establecer prioridades, administrar varias tareas simultáneamente, delegar responsabilidades y asegurar el seguimiento.
- Conocimiento práctico de computadoras y del siguiente software: Outlook, MS Excel, MS Word.

APÉNDICE I:

MUESTRA DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO DEL ENCARGADO DE LOGÍSTICA DE RE

PUESTO: ENCARGADO DE LOGÍSTICA DE RE

DEPARTAMENTO: OFICINA DE LOGÍSTICA

SUPERVISOR: DIRECTOR

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES: Proporcionar liderazgo estratégico y táctico a la Oficina de Logística y a sus departamentos. Crear, implementar y supervisar la cadena de suministro de bienes básicos y equipos de ayuda y el sistema de respaldo de operaciones. Negociar y contratar instalaciones de almacenamiento, recursos de transporte y servicios logísticos. Elaborar planes de compras, almacenamiento y despacho de bienes básicos y equipos. Preparar y presentar varios informes. Colaborar con los otros departamentos de la ORGANIZACIÓN, en particular Programas, desde la planificación hasta la implementación y el cierre. Representar a la ORGANIZACIÓN en reuniones de logística (p. ej., agrupaciones de Logística, autoridades civiles y militares, etc.) y coordinación en otras áreas. Coordinar las actividades de ayuda humanitaria y la cadena de suministro con el Centro de Coordinación Logística de las Naciones Unidas (United Nations Joint Logistics Centre, UNJLC), el Programa Mundial de Alimentos (World Food Program, WFP), la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, OCHA), los socios de Caritas Internationalis (CI), las agencias de ayuda afiliadas, las agencias asociadas locales, etc.

SUPERVISA A: Encargado de Gestión de Bienes Básicos, Gerente de Flota, Encargado de Compras, Encargado de Distribución, Asistentes del Encargado de Logística y Secretario

CONTACTOS OPERATIVOS: Gerentes de programas; representantes de diversos donadores, ONG internacionales y agencias de la ONU (incluidos la Agrupación de Logística y el Centro de Coordinación Logística de la ONU); áreas de Envíos y Compras de la ORGANIZACIÓN; encargados del Equipo de Respuesta de Ayuda ante Desastres (Disaster Assistance Response Team, DART) de la Oficina de Asistencia para Desastres en el Exterior (Office of U.S. Foreign Disaster Assistance, OFDA) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (United States Agency for International Development, USAID); representantes y funcionarios de los socios; la Aduana local y diversos funcionarios de gobierno.

- **Diseñar, implementar y supervisar la cadena de suministro de bienes básicos y equipos de ayuda:**
 - Como miembro de un departamento de respaldo, fomentar y reforzar positivamente la coordinación y la colaboración abiertas y continuas con los otros departamentos de la ORGANIZACIÓN, particularmente con los encargados de programas y su personal. Asegurarse de que la Oficina de Logística proporcione bienes y servicios de la más alta calidad, de la manera más rentable y eficiente.
 - Efectuar tareas de coordinación con el personal de los programas para determinar los tipos y las cantidades de equipos, suministros de ayuda y respaldo operativo que se requerirán de inmediato y a más

largo plazo para cumplir con los objetivos de los programas.

- Planificar —desde la perspectiva estratégica y táctica— las necesidades logísticas inmediatas y a más largo plazo que se requieren para almacenar y transportar los suministros de ayuda.
 - Evaluar la infraestructura logística con la utilización del conocimiento local de, entre otros, los sistemas de transporte por carretera, ferrocarril y agua; las instalaciones de almacenamiento (centrales, intermedias y extendidas); los medios de transporte (tierra, aire y agua); los proveedores de bienes básicos y equipos.
 - Identificar instalaciones de almacenamiento, recursos de transporte y opciones de arrendamiento; si es posible, compartir instalaciones de almacenamiento y transporte con agencias de la ONU, otras ONG u organizaciones asociadas. Hacer pleno uso de los “servicios en común” si se dispone de ellos y corresponde.
 - Coordinar la planificación y la implementación de la cadena de suministro con otras agencias.
 - Hacer presupuestos de los costos de personal, bienes, servicios y activos arrendados.
 - Contratar personal y capacitarlo.
 - Desarrollar y supervisar los canales de distribución de los bienes básicos.
 - Preparar y distribuir informes periódicos sobre la compra, el movimiento, la distribución y el reabastecimiento de bienes básicos.
 - Establecer un sistema de archivo viable para todos los documentos de la Oficina de Logística.
 - Mantener inventarios actualizados de los equipos y el mobiliario de oficina de campo.
 - Determinar los requisitos de los servicios logísticos locales, asegurarse de que se sigan los procedimientos de compra para elegir proveedores de servicios, negociar precios y términos y condiciones, elegir proveedores de servicios y preparar contratos.
- **Supervisar al personal de la Oficina de Logística:**
 1. Encargado de Gestión de Bienes Básicos (EGBB)
 - Identificar, contratar, reparar y equipar instalaciones de almacenamiento según sea necesario.
 - Establecer y supervisar la aplicación de los sistemas y procedimientos de los depósitos y los bienes básicos.
 - Contratar y capacitar personal para los depósitos.
 - Mantener actualizados los planes de despacho y los canales de distribución de bienes básicos.
 - Con el Encargado de Gestión de Bienes Básicos, preparar planes de clasificación para los depósitos y planes de despacho.
 - Asegurar la eficiente recepción e inventariado de los suministros y equipos de ayuda, y la carga y salida de camiones de entrega de acuerdo con los planes de despacho.
 - Comunicar los planes de entrega al personal de los programas, los contratistas de transporte o los conductores de la ORGANIZACIÓN.
 - Asegurarse de que las cartas de porte requeridas se preparen y lleguen al depósito adecuado con mucha anticipación a la carga de los camiones de conformidad con el plan de entrega.

- Mantener actualizados los registros de cada depósito; supervisar la preparación y la presentación de “Informes semanales de estado de bienes básicos” e “Informes semanales de toneladas totales transportadas”.
- Supervisar los programas de movimiento de camiones y conductores; certificar que las entregas se realicen según las reglamentaciones (escritas y no escritas) del Programa de Ayuda de la ORGANIZACIÓN.
- Verificar las facturas recibidas de los proveedores de servicios y propietarios de los depósitos privados; presentar las copias verificadas y aprobadas a la Oficina de Finanzas para el pago.

2. Encargado de Compras

- Evaluar los mercados locales para determinar la disponibilidad, la calidad y el costo de los bienes y servicios requeridos.
- Organizar la importación libre de impuestos de bienes básicos y equipos comprados en el exterior, y la compra local libre de impuestos de bienes y servicios. Determinar los procedimientos de importación (en coordinación con UNJLC, la Agrupación de Logística, otras ONG y las autoridades del gobierno local).
- Coordinar con el área de programas la planificación y el establecimiento de prioridades para las compras inmediatas, a corto plazo y a largo plazo. Determinar las especificaciones requeridas o deseadas para los bienes básicos, empaques, cronogramas de entrega, etc. Informar al personal sobre los plazos de entrega previstos para los bienes y equipos.
- Estandarizar las compras hasta el mayor grado posible, particularmente las de vehículos y equipos de TI.
- Asegurarse de que existan, y se cumplan, las políticas y procedimientos de compras de la ORGANIZACIÓN. Colaborar en la preparación de un sistema de archivado eficiente y eficaz.
- Evaluar el impacto de las compras locales sobre los precios de mercado y ajustar la estrategia en consecuencia.
- Evaluar las donaciones en especie en función de la necesidad, la adecuación, la gestión y los costos de transporte. Prestar especial atención a los empaques y a las fechas de vencimiento.
- Preparar el inventario de los equipos, los muebles, etc. importados para la respuesta.
- Gestionar las compras internacionales directamente; supervisar las compras locales.

3. Gerente de Flota

- Evaluar la disponibilidad local de vehículos y opciones de arrendamiento de vehículos (de pasajeros y camiones). Debatir sobre la posibilidad de tomar prestados vehículos de otros programas, misiones y organizaciones católicas locales, etc.
- Contratar vehículos de pasajeros y transporte según sea necesario. Planificar considerando un exceso de capacidad (15% al 20% por sobre la necesidad prevista).
- Realizar, en coordinación con la Oficina de Compras y de Programas, la determinación de los modelos de vehículos que deben comprarse en el extranjero. Estandarizar al máximo grado posible.
- Asegurar la disponibilidad de una cantidad suficiente de conductores, combustible, lubricantes, repuestos y neumáticos, opciones de mantenimiento y reparación.
- Asegurar, en coordinación con la comunidad internacional, la disponibilidad de una reserva de combustible. Establecer un parque de combustible según sea necesario.
- Contratar a conductores y capacitarlos.
- Supervisar la implementación del sistema de gestión y control de vehículos: registros de vehículos,

controles diarios, cronogramas de mantenimiento y reparación, planes de viaje, etc.

- Cuando sea necesario, trabajar con las comunidades locales o contratar personal temporero para mejorar las carreteras y la infraestructura a lo largo de la cadena de suministro.
- Verificar las facturas recibidas de proveedores de servicios y compañías de transporte privados; presentar las copias verificadas y aprobadas a la Oficina de Finanzas para el pago.

4. Gerente de Distribución y Registro de Beneficiarios

- Con otras agencias, determinar modalidades coordinadas para la distribución de bienes y servicios estandarizados, incluidos los tamaños de las raciones.
- Determinar los puntos de distribución, las necesidades de dotación de personal y los cronogramas.
- Preparar los diversos documentos y formatos necesarios para registrar a los beneficiarios, administrar las distribuciones y generar informes sobre las actividades de distribución.
- Contratar personal de distribución y capacitarlo según sea necesario.
- Cerciorarse de que los beneficiarios sean informados de los lugares de distribución, los cronogramas y los bienes y servicios que recibirán.
- **Preparar y presentar informes semanales y trimestrales:**
 - Preparar los siguientes informes (entre otros) para uso interno: informes de situación (para la Oficina de Logística); informes de estado de bienes básicos; informes semanales y mensuales del estado de bienes básicos y depósitos; informes de distribución; informes de estado a los destinatarios; informes de pérdidas (en el mar e internas); informes trimestrales de actividades; informes de resultados.
 - Preparar los siguientes informes (entre otros) para las autoridades del gobierno local: tipos y cantidades de bienes de ayuda importados y entregados por el programa de ayuda.
 - Otros informes según sea necesario o según solicite el Líder del Equipo o el área de Programas.
- **Otros:**
 - Realizar inventarios físicos mensuales de todos los depósitos. Preparar y enviar informes de inventario.
 - Administrar la eliminación final de comestibles en mal estado.
 - Asistir al personal de Logística en la preparación y la presentación de Informes de viajes, Vales de nómina de trabajadores diarios, Autorizaciones de viaje y otros documentos —financieros y administrativos— requeridos por el Director.
 - Actuar como “persona de referencia” para otras oficinas de la ORGANIZACIÓN que necesiten información sobre el funcionamiento del programa de ayuda en general y la Oficina de Logística en particular.
 - Brindar asistencia y vigilancia a las organizaciones homólogas según se requiera o solicite.
 - Otras tareas que pueda asignar el Líder del Equipo.

Calificaciones:

- Título universitario en desarrollo internacional, gestión general, finanzas, negocios u otra área relevante, o capacitación importante en gestión de cadenas de suministro.
- Mínimo de tres (3) años de experiencia en una ONG internacional o en una agencia de la ONU en un cargo similar.
- Habilidad comprobada para trabajar bajo presión y cumplir fechas límite.
- Excelente comprensión y experiencia en logística y gestión de cadenas de suministro.

- Capacidad para resolver problemas creativamente; naturaleza flexible; excelente criterio.
- Habilidad para trabajar en varias tareas simultáneamente.
- Disposición y habilidad para trabajar eficazmente con una amplia variedad de personas en condiciones desafiantes.
- Habilidad para trabajar como parte de un equipo y efectuar tareas de coordinación estrechamente con el personal del proyecto.
- Experiencia en capacitación y supervisión de personal.
- Inglés fluido.
- Conocimientos de computación (buen conocimiento de MS Word, MS Excel, MS Outlook y MS PowerPoint; el conocimiento práctico de MS Access se considera una ventaja).

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

