

# Adquisiciones

Es habitual considerar las adquisiciones como un cuello de botella y una actividad que conlleva mucho tiempo, normalmente asociada a retrasos y a una estricta burocracia. Sin embargo, las actividades de adquisición pueden ser ágiles y prácticas si las organizaciones comprenden el papel que desempeñan, por qué existen, cuáles son los principios rectores y cómo gestionar los procedimientos. A través de las actividades de adquisición, las organizaciones adquieren los suministros y servicios necesarios para llevar a cabo sus actividades organizativas diarias.

## Definición

“

Adquisición es el proceso de identificación y obtención de bienes y servicios. Abarca la búsqueda de proveedores, la compra y todas las actividades implicadas desde la identificación de posibles proveedores hasta la entrega del proveedor a los usuarios o beneficiarios ("Global Logistics and Supply Chain Management", 2008)

Es importante señalar que las adquisiciones no son una acción aislada, sino un proceso; una serie de actividades destinadas a satisfacer las necesidades de los proyectos humanitarios, así como de nuestro funcionamiento en general. Este proceso está normalizado de tal manera que puede reproducirse independientemente del lugar, el momento o el contexto. Al mismo tiempo, el proceso debe ser lo suficientemente flexible como para abarcar cada uno de los diferentes retos a los que se enfrenta el responsable de compras.

Las palabras comprar y adquirir se utilizan con frecuencia indistintamente; aunque es común utilizar las dos palabras indistintamente no son necesariamente lo mismo. Las compras son sólo una parte del proceso de adquisición, una parte importante, pero sólo la función específica asociada a la compra real de bienes y servicios a los proveedores. A efectos de esta guía, las adquisiciones y las compras se diferenciarán en función de estos criterios.



## Términos habituales en las adquisiciones

<b>Comité o panel de evaluación</b>	Comité compuesto por un número impar de miembros (al menos tres) con los conocimientos técnicos y administrativos necesarios para emitir un dictamen fundado sobre las licitaciones o las solicitudes de ayuda.
<b>Rentabilidad</b>	También denominado «mejor relación calidad-precio»; la mejor combinación disponible de requisitos monetarios y no monetarios que una organización puede obtener de su selección de proveedores.
<b>Centrales de compras humanitarias</b>	Son organizaciones sin ánimo de lucro especializadas en la gestión técnica y comercial de suministros y servicios necesarios para la ejecución de acciones humanitarias. Pueden prestar asistencia técnica en la adquisición o suministrar existencias preestablecidas, o bien, capacidad de compra o logística
<b>ISO</b>	Abreviatura en inglés de "Organización Internacional de Normalización". Una entidad independiente que ha ido reflexionando y normalizando las fórmulas que describen la mejor manera de hacer algo.
<b>Certificación</b>	Garantizar que un producto o una empresa han seguido un proceso de calidad.
<b>Plazo de entrega</b>	El tiempo transcurrido entre el inicio de la adquisición de los bienes y servicios hasta el momento de la entrega.
<b>Análisis del mercado</b>	Un componente esencial del análisis del contexto, la recopilación de información que será útil para programar la intervención y la forma de aplicarla.
<b>Estudio de mercado</b>	Actividades y medios para identificar proveedores en un mercado específico.
<b>Procedimiento negociado</b>	Procedimiento sin publicación previa de un anuncio de adquisición, en el que el organismo contratante consulta al candidato o candidatos que elija y negocia las condiciones del contrato con uno o varios de ellos.
<b>Adquisiciones</b>	El proceso de identificación y obtención de bienes y servicios
<b>Compra</b>	La función específica asociada a la obtención real de bienes y servicios de proveedores.
<b>Garantía de calidad</b>	Procedimiento para garantizar la calidad de los productos o servicios previniendo errores y defectos en los productos fabricados y evitando problemas en la entrega de productos o servicios a los beneficiarios.

<b>Control de calidad</b>	Comprobaciones para garantizar la calidad de un producto o servicio.
<b>Calidad</b>	Todos los elementos y características que constituyen el producto y que contribuyen a su conformidad con las especificaciones técnicas definidas.
<b>Búsqueda de proveedores</b>	Identificar a los proveedores adecuados y trabajar con ellos.
<b>Servicios</b>	Servicios intelectuales y no intelectuales.
<b>Separación de funciones</b>	Principio por el cual debe haber más de una persona para efectuar una actividad de adquisición.
<b>Coste total de propiedad</b>	(abreviado por sus siglas en inglés, TCO). Coste que supone comprar y utilizar un producto a lo largo del tiempo.
<b>Procedimiento de licitación</b>	Proceso global de licitación de un contrato, que comienza con la publicación de un anuncio de adquisición y termina con la adjudicación del contrato licitado.
<b>Obras</b>	El diseño o la ejecución de una rehabilitación, construcción, etc. de acuerdo con los requisitos previamente especificados.

# Principios sobre adquisiciones

## Principios sobre adquisiciones en el contexto humanitario

Existen ciertos principios que rigen la forma en que debe llevarse a cabo un proceso de adquisición. Dichos principios no son fruto del azar ni han sido elegidos por casualidad: son el resultado de la experiencia. Los agentes humanitarios pueden tener una gran repercusión en materia financiera en los contextos en los que trabajan. En este sentido, el proceso de adquisición desempeña un papel importante en la medida en que tiene que ver con el intercambio de dinero, la selección de proveedores, las distribuciones en contextos inseguros y la exposición constante a diversos riesgos.

Se han desarrollado una serie de principios generales que rigen los procesos de adquisición, a los que se recomienda encarecidamente que se adhieran las entidades contratantes. El objetivo último de estos principios es posibilitar una intervención económica eficaz con la mejor relación calidad-precio.

### La mejor relación calidad-precio

“

La mejor relación calidad-precio se refiere a la mejor combinación disponible de requisitos monetarios y no monetarios que una organización puede obtener de su selección de proveedores. No se trata de conseguir la oferta más barata, sino de equilibrar atributos como la calidad y la disponibilidad en función de las necesidades de la organización ([Manual de las Normas Logísticas Universales](#)).

Es decir, se debe buscar la combinación de coste, calidad y sostenibilidad que mejor satisfaga las necesidades de la organización.

- Por **coste** se entienden los costes de todo el ciclo de vida de un producto o servicio. El coste total de propiedad tiene en cuenta no sólo el precio, sino todo el coste que supone comprar y utilizar un producto a lo largo del tiempo.
- **Calidad** entendida como especificaciones suficientes para cumplir los requisitos de la organización.
- Con respecto a la **sostenibilidad**, se deben tener en cuenta las repercusiones económicas, sociales y medioambientales.

Los responsables de las compras deben buscar el menor coste global para obtener el mejor rendimiento de la inversión.

## Competencia

La selección de proveedores (y, por tanto, la adquisición de productos y servicios) se basa en un proceso competitivo. Esto significa que deben enviarse a diferentes proveedores los pliegos de condiciones correspondientes a fin de posibilitar una competencia efectiva. La competencia implica:

- Fomentar una cultura de especificaciones neutrales (evitar especificaciones excesivas o insuficientes).
- Notificar adecuadamente a los proveedores para que dispongan de tiempo suficiente para participar en los procesos de adquisición.
- Garantizar la evaluación exhaustiva, imparcial y oportuna de las ofertas.

Es una buena práctica informar a los licitadores no seleccionados, explicándoles las razones por las que no han sido seleccionados a fin de que puedan mejorar sus procesos.

## Transparencia

Las compras forman parte de la acción conjunta de muchos agentes: la sede central, los gestores de proyectos, los servicios técnicos, el personal sobre el terreno, los proveedores y las comunidades. Es fundamental que cada parte conozca los procesos

asociados a la consecución de los objetivos de las adquisiciones. Los procedimientos deben comunicarse tanto dentro como fuera de la organización a fin de garantizar que cada persona o grupo pueda entenderlos y plantear preguntas sobre ellos. La transparencia no significa que una organización humanitaria pierda independencia, sino que puede explicar las razones en las que se basan sus acciones y aclarar los principios rectores utilizados en la compra de bienes o servicios.

La transparencia es también una parte importante de la gestión de la seguridad, ya que una percepción de parcialidad o falta de transparencia podría dar lugar a amenazas o a un incremento de los riesgos a los que se exponen los equipos sobre el terreno.

## **Proporcionalidad**

Se recomienda encarecidamente que las medidas y procedimientos de control sean proporcionales al valor del contrato o adquisición. Cuanto más alto sea dicho valor, será necesario un mayor número y un mayor rigor de las medidas, recursos y procedimientos aplicados. A la inversa, si se reduce el valor, los procedimientos deben ser más laxos. Este principio constituye la base de los distintos procedimientos de adquisición.

## **Equidad**

Las organizaciones de ayuda humanitaria suelen ser importantes agentes económicos en los lugares en los que operan debido al elevado volumen de productos y servicios que conllevan sus actividades. Normalmente, operan en mercados muy pequeños o en crisis, por lo que es aconsejable prestar atención a las evaluaciones de mercado y tenerlas presentes en cada análisis de contexto.

Las organizaciones humanitarias deben conocer la composición del mercado local y los distintos agentes implicados. A la hora de diseñar y ejecutar las intervenciones, deben evaluar y analizar los mercados locales y las cadenas de suministro de las que dependen con el fin de facilitar su recuperación. Todos los posibles proveedores disponen de las mismas herramientas e información para competir en igualdad de condiciones; las organizaciones deben ser claras en los requisitos y criterios que aplican a todos los contratos adjudicados.

## **Separación de funciones**

“

*La separación de funciones es un principio básico del control interno y debe preservarse en todas las acciones de adquisición. Según el principio de separación de funciones, ninguna persona o equipo controlará por sí solo*

*todas las etapas del proceso de adquisición (Manual de adquisición de bienes y servicios del PMA, 2020).*

En aras de una mayor calidad y control en el proceso de compra, la separación de responsabilidades permite no sólo identificar errores al añadir pasos de revisión y supervisión, sino que también limita la posibilidad de fraude. El hecho de que más de una persona participe en el proceso también ayuda a proteger de acusaciones a quienes tienen responsabilidades en materia de compras.

Una buena práctica podría ser la separación de funciones entre personas con diferentes puntos de vista, conocimientos e ideas. Cuando todo el mundo está informado y de acuerdo, las decisiones tienen más probabilidades de éxito. El siguiente cuadro muestra diferentes ejemplos de cómo garantizar la segregación de funciones:

<b>La persona que:</b>	<b>No debería ser la única persona que:</b>
Solicite un artículo y/o rellene la solicitud de compra	Apruebe la orden de compra
Ejecute el procedimiento de contratación/adquisición	Apruebe la orden de compra o el contrato / acuerdo marco
Seleccione el proveedor	Apruebe la orden de compra o el contrato / acuerdo marco
Apruebe la orden de compra	Reciba los bienes / servicios, p. ej., apruebe un albarán de recepción de mercancías
Ejecute el procedimiento de contratación/adquisición	Reciba los bienes / servicios, p. ej., apruebe un albarán de recepción de mercancías
Reciba los bienes / servicios, p. ej., apruebe un albarán de recepción de mercancías	Cree la solicitud de pago / Prepare el paquete de pago / Autorice el pago

*Fuente: Save the Children Internacional. Manual de Adquisiciones 2.0 01.01.2020.*

## Ética

La ayuda humanitaria ha desarrollado su propio código de conducta de facto. Este conjunto de principios ha conducido al desarrollo de múltiples normas, o incluso reglas, que las organizaciones observan durante la ejecución de los programas. Existen, por ejemplo, códigos de conducta, entendidos y firmados por todos los empleados, que pueden abarcar normas para que el personal humanitario:

- No utilice su autoridad o estatus en beneficio propio.
- Mantenga un alto nivel de integridad y ética en las relaciones comerciales.
- Utilice de forma responsable los recursos y activos de la organización.
- No acepte regalos personales de los proveedores ni adopte ninguna otra conducta contraria a la competencia.
- Actúe y se comporte de forma profesional como representante de la organización y de los donantes, y evite todo aquello que pueda desacreditarlos.

Cuando sea posible, la mejor práctica es incluir requisitos éticos en las licitaciones publicadas y utilizar el cumplimiento de éstos como parte de los criterios de selección. Con frecuencia, los proveedores no disponen de certificaciones estándar ni están acostumbrados a cumplir normas éticas, por lo que es importante realizar un buen análisis de mercado. También es importante realizar visitas periódicas a las instalaciones de los proveedores para evaluar su forma de trabajar.

## Normas, protocolos y controles

Cada organización debe establecer controles para gestionar las conductas indebidas y reaccionar ante ellas. La aplicación de normas y protocolos de forma pertinente y en contextos operativos específicos es un reto permanente para las organizaciones humanitarias. Estos principios de actuación suelen entenderse como una guía. Entre ellos, cabe destacar:

- **Responsabilidad humanitaria:** "No dañar" (prevención de repercusiones negativas, somos huéspedes, respetamos las culturas locales).
- **Protección de las víctimas:** presencia protegiendo a las víctimas.
- **Colaboración con las partes interesadas (locales, internacionales):** intercambio de conocimientos técnicos, optimización de recursos, capacitación, sostenibilidad.
- **Compromiso de mejorar la educación y la formación de los equipos (personal nacional) y los beneficiarios.**
- **Priorización de los grupos más vulnerables.**
- **Máxima participación de los beneficiarios.**
- **Respeto por el medio ambiente:** Soluciones técnicas respetuosas con el medio ambiente, investigación y desarrollo, análisis de impacto, sensibilización de la comunidad.
- **Enfoque integrado de las intervenciones y coordinación con otras organizaciones.**

Para orientar y hacer cumplir estos principios, deben elaborarse políticas específicas que aborden cada cuestión en profundidad, expliquen el porqué y el cómo, y

establezcan medidas correctoras. Entre las políticas internas más comunes se encuentran:

- **Política de protección de los "denunciantes":** Protección contra las represalias por denunciar conductas indebidas y por cooperar con auditorías e investigaciones debidamente autorizadas.
- **Política sobre acoso, acoso sexual y abuso de autoridad:** garantizar que todos sus lugares de trabajo estén libres de abusos, comportamientos ofensivos, acoso, abuso de autoridad y discriminación. Esto también incluye promover una cultura laboral en la que cada empleado entienda, y sea capaz de llevar a cabo, sus responsabilidades personales para mantener la dignidad de los compañeros de trabajo.

No basta necesariamente con garantizar que estos principios se respetan internamente; hay que hacerlos cumplir en la relación con terceros. Para facilitarlos, es habitual que los contratos incluyan políticas específicas que deben cumplir los terceros. Ejemplos de estas políticas son:

- Política de lucha contra el fraude y la corrupción.
- Prevención del trabajo infantil.
- Prevención contra la esclavitud moderna.
- Mejores prácticas de gestión de residuos.
- Lucha contra el terrorismo.

Estas políticas y mecanismos de retroalimentación también pueden recogerse en las condiciones generales adjuntas a una orden de compra, o hacer referencia a ellas, de forma que se permita a los proveedores entender sus obligaciones e informar a las organizaciones sobre cualquier posible problema.

## **Conflictos de intereses**

El conflicto de intereses puede definirse como cualquier incompatibilidad real, percibida o potencial entre los intereses privados de un empleado y sus obligaciones oficiales o los intereses de la organización. Un conflicto de intereses puede consistir, entre otras cosas, en:

- Un empleado, directa o indirectamente, parece beneficiarse indebidamente de una actividad de adquisición.
- Un tercero se beneficia indebidamente de su asociación con un empleado.
- Cualquier persona dentro de una organización tiene un interés financiero en una empresa que participa en un negocio o transacción con la organización.

Ejemplos de conflictos de intereses:

- Aceptar regalos de personas o entidades externas con las que la organización tenga relación, como proveedores, consultores y gobiernos.
- Aceptar invitaciones de particulares y organizaciones que pretendan hacer negocios con la organización o influir en ella.
- Apoyar a una organización externa mediante su trabajo, importantes donaciones económicas o prestando su nombre o reputación a una iniciativa.
- Utilizar la reputación de la organización en beneficio propio.
- Una relación financiera o familiar directa con personas o entidades externas con las que la organización tenga relación.

## Buenas prácticas

Se anima a los organismos de ayuda a introducir y seguir prácticas óptimas en todo el proceso de adquisición. A continuación, figura un cuadro general de las prácticas óptimas aceptadas:

### Ámbito de buenas prácticas

### Ejemplo

#### Comportamiento individual.

- Respetar las normas y reglamentos de la organización
- Tener siempre presente el interés de la organización
- Aplicar principios de profesionalidad, eficacia e integridad
- Al gestionar un contrato, hay que equilibrar la necesidad de obtener la confianza del proveedor con la de mantener las distancias
- Abstenerse de revelar información confidencial
- Actuar en interés de la organización pero teniendo en cuenta las normas y procedimientos
- Intentar comprender el "espíritu de la ley" y cuál es la razón de ser de las normas
- Estar alerta ante posibles "señales de alarma"
- Discutir abiertamente siempre que haya dificultades
- Difundir los conocimientos sobre adquisición dentro de su unidad
- Aumentar la conciencia de los valores éticos en su unidad
- Garantizar el cumplimiento de los procedimientos correctos de adquisición.
- Conocer mejor las normas y procedimientos de adquisición
- Tener en cuenta que existen muchos documentos que pueden ayudar a tratar las áreas éticamente difusas
- Asegurarse de documentar y archivar cualquier desviación de las normas correctas
- Dar buen ejemplo
- En caso de duda: ¡preguntar!

## Ámbito de buenas prácticas

## Ejemplo

### Prácticas de trabajo con proveedores.

- Los negocios deben llevarse a cabo durante las horas normales de trabajo
- Las reuniones con los proveedores deben contar con un mínimo de dos miembros del personal de la organización
- Los proveedores no deben ser invitados a las oficinas del personal de la organización, sino a la cafetería o a la sala de reuniones
- Las reuniones deben tener un orden del día y un acta
- Garantizar una distancia suficiente al trabajar con proveedores, especialmente cuando se trata del mismo desde hace muchos años
- Asegurarse de que conoce las políticas pertinentes y cómo aplicar los principios éticos de la organización en su trabajo

- "Tengo que recortar gastos para cumplir mi objetivo"
- "Me falta tiempo o recursos para hacer lo correcto"
- "Mis compañeros esperan que actúe así"
- "Mis superiores quieren resultados"
- "No creo que sea realmente malo o ilegal"
- "Otros pensarían que es una buena elección"
- "Nadie notará nunca la diferencia"
- "Tengo miedo de hacer lo que sé que es correcto"
- "Así es como se ha hecho siempre"
- "Seamos prácticos"

- Desviaciones de los procedimientos correctos
- Registros deficientes / Ausencia de expedientes
- Secretismo excesivo
- Reticencia a delegar
- Protección de determinados proveedores
- Resistencia a la auditoría
- Reuniones innecesarias con proveedores
- Sobrefacturación por parte del proveedor

**Evitar las excusas entre el equipo y los empleados. La ética consiste en hacer "lo correcto" incluso más allá del lugar de trabajo. Es importante estar alerta y no relajar el comportamiento laboral.**

**Esté atento a las señales de alarma. Busque posibles síntomas de comportamiento poco ético y esté atento.**

# Planificación de la adquisición

## Categorías de mercado

El concepto de "categorías de mercado" permite aplicar una forma más estructurada de recopilar y combinar las compras debido a su naturaleza y especificidad, así como garantizar que se siguen los principios de las adquisiciones, al tiempo que se facilita el proceso de adquisición mediante el establecimiento de normas y herramientas.

Además, es posible que las distintas categorías de mercado tengan umbrales diferentes. En general, hay cuatro categorías principales o "mercados" con los que trabajan las organizaciones humanitarias, aunque pueden existir, y de hecho existen,

## variaciones y categorías adicionales.

La categoría de bienes o suministros incluye la compra de artículos tangibles o sus conjuntos interrelacionados. En general, un mercado se considera de bienes o suministros cuando se produce una transferencia de propiedad de productos tangibles.

Un producto se define por dos elementos:

- Especificaciones técnicas o descripción detallada (con imágenes si es necesario)
- Unidad de compra (Kg, l, pieza, etc)

### **Mercancías/suministros**

Todos los costes asociados a la producción, preparación, instalación, mantenimiento y eliminación relacionados con los productos adquiridos (coste total de propiedad) pueden considerarse parte del mercado de bienes si los servicios adicionales se han adquirido, entregado y facturado conjuntamente y siempre que estos costes sigan siendo inferiores en comparación con el coste total de compra.

Las compras típicas en el mercado de bienes incluyen alimentos, herramientas, materiales de construcción, material de oficina, equipos, etc.

Construcción/mantenimiento es una categoría de mercado que incluye el diseño de la obra o su ejecución de acuerdo con los requisitos previamente especificados.

### **Construcción/Mantenimiento**

Los procedimientos de adquisición y supervisión de labores de construcción o mantenimiento suelen incluir la visita al lugar donde deben realizarse las obras con los posibles contratistas, lo que les permite entender mejor lo que se necesita y los requisitos para poder hacer una oferta más precisa. Como las obras suelen tardar en finalizarse, hay que incluir en los planes un calendario de ejecución, así como los plazos en que deben realizarse las visitas de inspección.

Ejemplos comunes son: la rehabilitación de un edificio (total o parcialmente), cualquier tipo de construcción, tramos de carretera, etc.

La categoría de mercado de servicios incluye los servicios intelectuales y no intelectuales que no encajan en las definiciones de los mercados de bienes y obras. Se consideran servicios las evaluaciones, la asistencia técnica o cualquier otra actividad que no implique la transferencia de un producto tangible.

### **Servicios**

En este mercado es posible contratar los servicios de expedidores, abogados, consultores, servicios de traducción, transporte, etc.

Los mercados inmobiliarios o de alquiler hacen referencia al alquiler de bienes inmuebles, ya sean terrenos o edificios, independientemente de su finalidad. Este mercado posee ciertas características que hacen que el proceso de búsqueda y selección de fuentes de suministro sea ligeramente diferente al del resto de mercados:

### **Inmuebles o alquiler**

- No hay proveedores ni suministradores, sino arrendadores.
- No hay transferencia de propiedad, sino derecho de uso durante un periodo de tiempo.
- Hay leyes específicas que se aplican a la propiedad.

La complejidad del mercado inmobiliario hace difícil medir dos o más locales exactamente con los mismos criterios. Aunque hay algunos aspectos comparables similares, como la ubicación, la estructura, la distribución interna o las consideraciones de seguridad, el proceso de selección es más complejo. El personal de logística asociado a las adquisiciones debe evaluar el mercado local (de forma activa) y elegir la opción más económica que se ajuste al máximo a los requisitos iniciales.

## **Estrategia de adquisición**

Toda estrategia de adquisición debe respetar los principios básicos de adquisición establecidos por una organización y debe incorporar planes diferentes para los programas o proyectos cuyas necesidades estén previamente identificadas. Las organizaciones deben saber qué, dónde y cuándo se necesitan los suministros y elegir

una estrategia de suministro de apoyo, prestando atención al coste total de propiedad (por ejemplo, la compra inicial, el envío, el funcionamiento, el mantenimiento y los costes de eliminación), las condiciones especiales sobre el terreno y la capacidad real de adquirir y entregar los materiales y servicios necesarios. Si las organizaciones no abordan la adquisición de forma estratégica, corren el riesgo de no poder satisfacer todas las necesidades, incumplir las restricciones presupuestarias y correr riesgos financieros, de reputación o incluso de seguridad.

Una estrategia tiene que ser flexible y estar preparada para ser revisada en función de las condiciones cambiantes, los requisitos cambiantes o los cambios en el contexto que rodea a la organización. Cada intervención debe contar con un plan de adquisición independiente que refleje la información mínima sobre las necesidades previstas, permitiendo:

- Mejorar la búsqueda de proveedores y aumentar así la competencia.
- Mitigar el riesgo de redundancia, reduciendo los costes de transacción y los precios mediante la consolidación de las acciones de adquisición.
- Aumentar el uso eficiente de los recursos evitando acciones de última hora.
- Evitar el incumplimiento de reglamentos, normas y procedimientos por descuido o falta de tiempo.

Los planes de adquisición son la base de cualquier proceso de compra: deben prepararse antes del inicio de cualquier acción, programa o proyecto y basarse en el análisis del presupuesto, el número de beneficiarios y las actividades. El ejercicio es un esfuerzo común de todos los participantes, incluido el personal de proyectos y programas, el personal de logística que interviene en las adquisiciones y el personal de finanzas que controla los presupuestos. El plan debe formalizar los siguientes detalles:

- Descripción de los bienes o servicios que se van a adquirir.
- Costes y cantidades estimados de los bienes y servicios necesarios.
- Categorías de bienes y servicios
- Métodos de licitación.
- Fechas de entrega previstas (calendario).

Es posible que las organizaciones de ayuda no puedan prever todas las necesidades a lo largo de la duración del proyecto, por lo que cualquier plan establecido puede sufrir modificaciones de mayor o menor envergadura debido al cambio de condiciones. Sin embargo, suele haber necesidades recurrentes que pueden preverse. Asimismo, existen algunas estimaciones razonables que pueden basarse en experiencias pasadas de las que los planificadores pueden extraer información.

Es fundamental definir claramente los requisitos de cada bien o servicio necesario en la fase de planificación. De esta forma, las personas encargadas de la adquisición pueden comprender mejor la función, el rendimiento y las especificaciones técnicas que se requerirán para cubrir las necesidades del solicitante, cómo determinar la mejor solución que se adapte a ellas y cómo establecer los criterios de evaluación para garantizar los estándares de calidad.

# Documentación

## Documentos habituales en las adquisiciones

Los siguientes documentos pueden tener nombres diferentes en cada organización.

Etapa del proceso de adquisición	Siglas	Nombre del documento	Definición
	-	<b>Estimación cuantitativa</b>	Documento utilizado en las licitaciones del sector de la construcción en el que se detallan los materiales, piezas y mano de obra (y sus costes).
Búsqueda de proveedores	-	<b>Solicitud de manifestación de interés</b>	Notificación formal destinada a determinar la capacidad, el interés y la disponibilidad de los proveedores potenciales en el mercado para suministrar los bienes y servicios requeridos.
	-	<b>Solicitud de información</b>	Se utiliza para complementar la redacción de los anexos técnicos del pliego de condiciones y garantizar que sean precisos y contengan un conjunto completo de requisitos.
	-	<b>Solicitud de compra</b>	El formulario estándar y oficial para solicitar una compra.
Solicitud	-	<b>Ámbito del trabajo (o descripción de los trabajos)</b>	<p>Pueden utilizarse en distintos contextos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden utilizarse en todo tipo de servicios de ingeniería civil, mecánica, eléctrica u otros servicios de ingeniería o instalación de obras, así como en el suministro de materiales y equipos de construcción incluidos en los mismos. Proporciona toda la información necesaria para que el contratista pueda realizar las obras.</li> <li>• También se utilizan para las especificaciones detalladas de los productos, cuando las organizaciones necesitan implicarse mucho en el proceso de desarrollo del producto, incluidas las especificaciones detalladas de los materiales.</li> </ul>
	-	<b>Términos de referencia</b>	Descripción del trabajo que debe realizarse, el nivel de calidad y esfuerzo, el calendario y las entregas, utilizada para definir los requisitos de rendimiento de los servicios que no pueden cuantificarse fácilmente.

<b>Etapas del proceso de adquisición</b>	<b>Siglas</b>	<b>Nombre del documento</b>	<b>Definición</b>
-	-	<b>Especificaciones técnicas</b>	Documento elaborado por el organismo contratante en el que se exponen sus necesidades u objetivos en relación con la prestación de suministros y se especifican, en su caso, los métodos y recursos que deben utilizarse o los resultados que deben alcanzarse.
-	-	<b>Solicitud de presupuesto</b>	Solicitud realizada por escrito a los proveedores para la adquisición de bienes o servicios, hasta un valor máximo establecido por la organización.
<b>Licitación</b>	-	<b>Convocatoria de licitación</b>	Comunicación enviada a los candidatos seleccionados en un procedimiento restringido o en un procedimiento negociado competitivo en la que se les invita a presentar una oferta. Este término se utiliza indistintamente con "Solicitud de presupuesto" en esta guía.
-	-	<b>Solicitud de propuestas</b>	Una solicitud por escrito a los proveedores para una compra compleja que supere el valor máximo establecido por la organización. Este término se utiliza indistintamente con "Expediente de licitación" en esta guía.
-	-	<b>Expediente de licitación</b>	El expediente elaborado por el organismo contratante que contiene todos los documentos necesarios para preparar y presentar una oferta.
-	-	<b>Cuadro de evaluación</b>	Herramienta destinada a comparar las distintas ofertas recibidas y presentarlas en un cuadro comparativo.
<b>Evaluación</b>	-	<b>Informe de licitación</b>	Documentación en la que se presentan todos los detalles de un proceso de licitación, incluido un cuadro comparativo y una propuesta razonada de adjudicación del contrato
-	-	<b>Orden de compra</b>	Un compromiso financiero que confirma los detalles de la compra (unidades, cantidad, precio, plazo de entrega y lugar, etc) por el que se formaliza el pedido
-	-	<b>Condiciones generales</b>	Las normas aplicables a la compra de un producto, servicio u obra.
<b>Pedidos y contratación</b>	-	<b>Contrato</b>	Acuerdo jurídicamente vinculante entre la organización y el proveedor. Define las condiciones generales de suministro de bienes y servicios, así como los derechos y obligaciones de los firmantes. (véase Contratos).
-	-	<b>Acuerdo marco o a largo plazo</b>	Contrato celebrado entre un organismo contratante y un operador económico con el fin de fijar las condiciones esenciales que rigen una serie de contratos específicos que se adjudicarán durante un período determinado, en particular en lo que se refiere a la duración, el objeto, los precios, las condiciones de ejecución y las cantidades previstas. (véase Acuerdos a largo plazo)

Etapa del proceso de adquisición	Siglas	Nombre del documento	Definición
Recepción	-	<b>Albarán de entrega</b>	Pruebas documentales del cumplimiento de los compromisos del proveedor.
	-	<b>Nota de recepción</b>	Prueba documental de la transferencia de responsabilidad de una carga.
	-	<b>Factura comercial</b>	Documento en el que constan las partes que intervienen en la operación, se describen los bienes adquiridos y se indica su valor.

## Gestión de la documentación

Cada compra específica deberá ajustarse a los procedimientos de adquisición de cada organización y a los requisitos de los donantes. Cada proceso de compra debe justificarse y documentarse exhaustivamente, disponiendo de un expediente propio que contenga todos los documentos relacionados con un procedimiento. Un expediente de adquisición puede considerarse un conjunto de documentos que justifican los pasos dados en un procedimiento concreto. No todos los expedientes serán iguales en volumen y complejidad, aunque todos deben conservarse para su uso posterior.

Un sistema de archivo adecuado garantiza que los registros se conserven correctamente durante un periodo de tiempo determinado para uso interno y externo.

- **Internamente:** un sistema de archivo adecuado aumenta la eficacia y reduce la pérdida de tiempo durante la preparación de informes y auditorías. El sistema de archivo refleja los principios de la organización y aporta profesionalidad y transparencia.
- **Externamente:** la organización es responsable de justificar ante los donantes la adquisición, uso y eliminación de materiales, servicios, equipos, etc.

Un sistema de archivo carece de valor si los documentos no están debidamente cumplimentados y firmados. Sólo los empleados a los que se haya asignado formalmente dicha responsabilidad deben estar autorizados a firmar documentos. Estos empleados deben comprender el significado de su firma en términos de responsabilidades y consecuencias para la organización. Los archivos deben conservarse durante meses o años, en función de los requisitos de los donantes o de las directrices de auditoría interna.

## Herramientas de homogeneización

## Códigos

La mayoría de los formularios que maneja el personal de logística tienen o deberían tener códigos (referencias) específicos que permitan conectarlos y, posteriormente, realizar su seguimiento. Normalmente, un formulario incluye su propia referencia para facilitar su identificación, así como una o varias referencias para vincularlo al resto de documentación. Los formularios se archivan según sus referencias, las cuales es necesario utilizar de forma adecuada para una gestión correcta. Cuando alguien (interno o externo) necesita información sobre el historial de nuestras operaciones, el uso correcto de las referencias (codificación) facilita el acceso.

Estos códigos pueden incluir información sobre el país, la oficina y el departamento que solicita la compra, además de un número correlativo.

Por ejemplo, una solicitud de compra para el equipo de logística de Roma podría seguir la siguiente norma.

Número único	Tipo de documento	País	Suboficina	Departamento
<b>1234</b>	<b>PR</b>	<b>IT</b>	<b>RM</b>	<b>LOG</b>
Solicitud de compra (PR, por sus siglas en inglés) "Italia" "Roma" "Logística"				

Una vez escrito, el código podría tener este aspecto:

**"1234/PR/IT/RM/LOG"**

Este código abreviado permitirá a cualquier persona identificar rápidamente los documentos y disponer de un cierto nivel de información sobre el documento. No obstante, los tipos de información de los pedidos son específicos de la organización que gestiona los expedientes. Algunas de ellas pueden preferir utilizar la fecha como código único, mientras que otras pueden optar por utilizar una secuencia de números consecutiva. Además, algunas organizaciones prefieren secuencias numéricas únicas para cada tipo de documento (solicitud de compra, orden de compra), mientras que otras se decantan por números únicos que no cambian a lo largo de los distintos documentos del expediente. La necesidad de cada uno de ellos dependerá de las necesidades de cada organización.

## Etiquetado

Los grandes volúmenes y tipos de documentación son habituales en la respuesta a emergencias. Es importante etiquetar cada carpeta o caja de la forma más armonizada posible pensando en quién vendrá después de la fase de respuesta inicial. El enfoque común de archivado permite rastrear los documentos con mayor facilidad, así como identificar más rápidamente los archivos confidenciales en caso de emergencia. Todas las carpetas relacionadas deben estar claramente etiquetadas y separadas mediante un color, número u otro patrón identificable, y guardadas en un lugar seguro, seco y protegido. Los sistemas de archivo electrónico deben coincidir con los archivos en papel.

## Proceso de compra

En un contexto volátil, con todos los retos externos e internos que conlleva y teniendo en cuenta las repercusiones que puede tener en el mercado local la ayuda humanitaria, es fundamental disponer y aplicar normas en todo el proceso a fin de guiar y garantizar el cumplimiento de los principios sobre adquisiciones. Todo proceso de compras formal constará de seis pasos básicos.

1. Búsqueda e identificación de proveedores
2. Solicitud de producto o servicio
3. Licitación
4. Evaluación y adjudicación
5. Pedidos y contratación
6. Recepción y pago



## Búsqueda e identificación de proveedores

Los procedimientos de adquisición se basan en una competencia leal y transparente entre distintos proveedores. Debe realizarse algún tipo de estudio de mercado para recabar información sobre el producto deseado y los posibles proveedores que podrían suministrarlo.

*Dicha labor de investigación permite identificar proveedores, ayudar en la elaboración de especificaciones técnicas, términos de referencia y descripción de los trabajos, obtener información sobre precios de libre acceso (por ejemplo, catálogos de empresas) e información sobre la tecnología disponible (Manual de adquisición de bienes y servicios del PMA, 2020).*

Es conveniente disponer de una base de datos de proveedores a los que solicitar presupuestos. Si no existe tal base de datos, es aconsejable crear una. Dicha base de datos debe actualizarse de forma periódica. Para ello, las organizaciones pueden recurrir a plataformas o fuentes de información como:

- Revistas especializadas
- Cámaras de comercio
- Reuniones y seminarios empresariales
- Asociaciones profesionales
- Listas de proveedores externos
- Comunidades en línea
- Páginas amarillas
- Investigación en buscadores
- Otros

Es posible que, en el proceso de identificación de proveedores, las organizaciones deseen seguir un proceso formal. Muchas de ellas expiden documentos oficiales, entre ellos:

- Solicitud de información
- Solicitud de manifestaciones de interés

Estas solicitudes formales deben basarse en plantillas que permitan a los usuarios hacerse una idea más precisa del producto o servicio y de su disponibilidad en el contexto de la operación.

## **Solicitud de productos y servicios**

Toda adquisición de bienes o servicios debe basarse en las necesidades. Una vez que las necesidades han sido identificadas, evaluadas y planificadas por un equipo o persona dentro de una organización, deben ser comunicadas formalmente al equipo de compras de ésta, normalmente a través de una solicitud de compra definida formalmente en la que se especifique:

- La unidad o departamento solicitante.

- Los requisitos, incluidos los criterios de evaluación.
- La cantidad
- El coste estimado o el importe máximo autorizado a gastar (si es posible).
- La fecha y el lugar de entrega.
- Confirmación de que hay fondos disponibles.

Un componente clave de cualquier solicitud de compra debe ser la inclusión de especificaciones técnicas. Los proveedores tienen muchas formas de definir las especificaciones técnicas. Entre ellos, cabe citar las siguientes:

<b>Bienes físicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotografías</li> <li>• Componentes materiales</li> <li>• Necesidades de rendimiento (ejemplo: espacio de almacenamiento de un ordenador, volumen de un cubo)</li> <li>• Normas de calidad (ejemplo: ISO)</li> </ul>
<b>Estructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos</li> <li>• Mapas</li> <li>• Lista de materiales / componentes de construcción de materiales</li> </ul>

En otras palabras, el solicitante debe facilitar toda la información y rellenar los formularios según lo acordado durante la planificación. Si no se ha hecho un plan previo, la solicitud puede sufrir algunos retrasos mientras se evalúa la viabilidad.

La solicitud de compra suele ser el formulario estándar y oficial para solicitar una compra. Es el documento donde los distintos miembros implicados en el proceso de adquisición combinan y validan los detalles, a fin de las solicitudes en adquisiciones reales:

- La unidad solicitante se compromete a que toda la información incluida en la solicitud de compra sea exacta y suficiente. Si es necesario, se adjuntan especificaciones detalladas.
- La unidad que efectúa la compra se compromete a suministrar los bienes o servicios solicitados según lo establecido en la solicitud de compra respetando la calidad, el precio y el plazo de entrega.
- La unidad financiera se compromete a liberar los fondos disponibles.

Una de las mejores formas de asegurarse de que cada solicitud esté bien presentada y sea entendida y consensuada entre todas las unidades implicadas en el proceso es crear un espacio de coordinación para ello. La herramienta de coordinación habitual es la celebración de una reunión periódica entre los solicitantes, los jefes de unidad y el equipo de adquisiciones, en la que se debaten y validan las solicitudes.

## Licitación

Una vez seleccionados los proveedores potenciales (o antes de lanzar una licitación abierta), hay que preparar cuidadosamente el pliego de condiciones. La forma en que se solicitan y reciben las ofertas influye en el resto del proceso; existe una relación inversa y directa entre lo que se solicita y lo que se ofrece. Los equipos de adquisición sólo elegirán entre las opciones ofrecidas por los proveedores, pero lo que se ofrece depende en gran medida de cómo y qué se ha pedido a los proveedores que se presenten. Las especificaciones de los productos o servicios requeridos deben ser claras y los términos de la oferta solicitada deben estar bien definidos.

Los criterios de selección de proveedores deben establecerse y comunicarse con claridad y antelación a los proveedores, garantizando la igualdad de trato. Es importante dedicar tiempo a establecer o comprender los criterios de selección, ya que éstos no podrán modificarse ni cambiarse una vez comunicados a los proveedores.

Los documentos que intervienen en el proceso de licitación pueden variar en función del tipo de concurso al que se recurra (véanse [Procedimientos de adquisición](#)) y de la naturaleza y complejidad de los bienes y servicios que se vayan a adquirir. Es importante que toda la documentación contenga detalles sobre los componentes procedimentales, técnicos, financieros y contractuales que los proveedores deben seguir al presentar sus ofertas. Estos documentos se basan en plantillas, se adaptan a la especificidad del procedimiento emprendido y se completan con los detalles aplicables a cada convocatoria.

**En general, todo pliego de condiciones, sea cual sea el procedimiento, contendrá:**

- Según la naturaleza:
  - **Para mercancías;** Especificaciones técnicas o descripción de los trabajos (especificaciones funcionales, de conformidad y de rendimiento para productos).
  - **Para los servicios;** Términos de referencia (antecedentes, objetivos, resultados, normas que deben cumplirse, método de evaluación del rendimiento, plazos, etc.).
  - **Para las obras o servicios de construcción;** la descripción de los trabajos proporcionará toda la información necesaria para que el contratista pueda llevar a cabo las obras (por ejemplo, ubicación, calendario de ejecución de las obras, información relevante sobre el lugar de las obras y otros requisitos técnicos que se consideren necesarios).
  - Cantidades
- Condiciones de entrega previstas; plazos, lugares, Incoterms

**Qué se necesita**

- Instrucciones de preparación y presentación, lengua de presentación.
- Calendario: plazo de presentación, validez de la oferta y plazos de adjudicación previstos.
- Detalles de la prelicitación, si procede. (reuniones o visitas in situ, muestras, demostraciones).
- Suministro de muestras prototipo de los productos, si procede.
- Método de evaluación y criterios de evaluación, incluida la autorización a terceras empresas de inspección cuando sea necesario.
- Condiciones de pago:
- Información de contacto.

**Instrucciones a los  
proveedores**

**En general, todo pliego de condiciones, sea cual sea el procedimiento, contendrá:**

**Las condiciones  
generales  
aplicables**

- Políticas éticas que debe cumplir el proveedor.
- Condiciones especiales aplicables como; Rescisión; Condiciones comerciales; Inspección; Garantías; Derechos y obligaciones; Recursos; Subcontratación; etc.

El pliego de condiciones debe facilitarse de forma simultánea a todos los proveedores preseleccionados con tiempo suficiente para analizar y elaborar adecuadamente las ofertas. Éste puede contener un formato de presentación estándar que facilite la comparación entre las ofertas durante la fase de evaluación.

## **Especificaciones de materiales**

Al solicitar bienes materiales, es aconsejable incluir toda la información técnica posible sobre las especificaciones de los materiales, recogida en un formato claro y transparente que sea fácil de entender y no dé lugar a equívocos. Las especificaciones de los materiales pueden consistir en:

- Medidas unitarias (peso, volumen).
- Medidas del envase (peso, volumen).
- Coloración/Aspecto visual.
- Composición química.
- Conformidad con normas ISO específicas.
- Resistencia/durabilidad.
- Especificaciones de embalaje y manipulación.
- Especificaciones de marca y marcado.

### **Cumplimiento de las especificaciones a lo largo del proceso de adquisición**

Estas especificaciones de los materiales deben plasmarse en:

**Licitaciones** - Cuanto más detallado sean las especificaciones, más precisas serán las ofertas que se reciban. Unas especificaciones detalladas permitirán descartar a los proveedores que no puedan cumplir los requisitos específicos y, a su vez, animarán a los que sí los cumplan a comprometerse sólo con lo que saben que es posible.

**Contratos con proveedores** - Las especificaciones de los materiales contenidas en los contratos, las cuales deben coincidir con las especificaciones facilitadas en el proceso de licitación, obligarán legalmente a los proveedores a cumplir las normas establecidas en sus ofertas.

**Instrucciones a empresas** de inspección externas - Una vez seleccionado el proveedor y acordado el contrato, se puede recurrir a empresas de inspección

externas para comprobar los productos según las especificaciones de los materiales contratadas. Dichas empresas pueden utilizar la inspección visual o las pruebas de laboratorio para confirmar el cumplimiento de todas las especificaciones. Muchas organizaciones prefieren recibir muestras prototipo de los artículos antes del pedido final y realizar inspecciones en diversos momentos a lo largo de todo el proceso . Los compradores también pueden optar por retener el pago hasta que finalice la inspección final.

## **Tipos de especificaciones**

Las especificaciones detalladas variarán en función del artículo en cuestión, la organización, el tamaño de la adquisición y el mercado que suministra el producto.

<b>Tipo de artículo</b>	Algunos productos con diseños prescriptivos (como las piezas de maquinaria) pueden requerir especificaciones menos detalladas; en tal caso, puede optarse por especificar la capacidad o funcionalidad del producto. Otros productos utilizados con frecuencia por el sector humanitario (como los productos domésticos) están mucho más definidos por necesidades específicas y a menudo se combinan con normas mutuamente reconocidas, como ESFERA. Aunque las organizaciones humanitarias puedan tener necesidades específicas, es posible que los vendedores no tengan un conocimiento general adecuado de dichas necesidades. Por esta razón, las especificaciones de los productos especialmente desarrollados o utilizados para intervenciones humanitarias tienden a ser más explícitas: normalmente el producto se "desarrolla" junto con el proveedor para que se ajuste a las necesidades del organismo comprador.
<b>Necesidades de las organizaciones</b>	Cuando las organizaciones humanitarias adquieren pequeñas cantidades de un artículo o compran productos ya estandarizados pueden, puede no haber apenas necesidad de indicar explícitamente las especificaciones materiales del producto. Sin embargo, es probable que las organizaciones que compran grandes cantidades de un tipo de producto especial a un proveedor a largo plazo o a un número reducido de proveedores necesiten plasmar especificaciones de materiales más detalladas en sus contratos. Unas especificaciones detalladas del producto ayudarán a los proveedores a abastecerse de las materias primas adecuadas y a mantener la garantía de calidad.
<b>Mercados</b>	Por lo general, los grandes proveedores internacionales suelen tener más probabilidades de cumplir las especificaciones detalladas de los productos que solicitan los organismos humanitarios. Es posible que las capacidades de fabricación y las materias primas de que disponen las empresas locales no satisfagan los requisitos generales del organismo solicitante para artículos de socorro esenciales. El equilibrio entre la adquisición internacional y la local es algo que las organizaciones deben sopesar, dependiendo de las leyes locales, los costes de importación y transporte, la ética que rodea a la adquisición, el deseo de apoyar a los mercados locales y las necesidades generales del proyecto.

Muchos de las grandes organizaciones que adquieren regularmente suministros de socorro típicos tienen a su disposición especificaciones de materiales, como el [Catálogo del CICR/ FICR](#) y la [Oxfam Supply Center](#). Estas especificaciones de materiales son útiles como referencia para cualquier organización que desee celebrar contratos de suministros de ayuda de emergencia.

Ejemplo de especificaciones del materiales:

## MANTA, SINTÉTICA, 1,5x2m, alta capacidad calorífica

Las muestras de mantas deben proceder de balas comprimidas.

La muestra debe cumplir todos los criterios.

Muestras para pruebas	(Las muestras de balas comprimidas se prepararán con sólo 5 mantas dobladas una vez más que en las balas normales, con una relación de compresión del 60%, y deberán permanecer comprimidas durante una semana como mínimo antes de la prueba).
Marca	De punto o tejido, perchado en seco por ambos lados. En su caso, el lado interior puede ser de tipo no tejido.
Contenido ISO 1833 en peso seco	100% poliéster puro o fibras acrílicas o poliéster/algodón
Colores	Color uniforme oscuro que no sea negro, rojo ni blanco.
Tamaño	150 x 200 cm +3%/-1%. Debe tomarse sobre muestra plana estabilizada, sin pliegues.
Peso	500g/m <sup>2</sup> mínimo 1000g/m <sup>2</sup> máximo peso determinado por el peso total/superficie total.
Espesor ISO 5084	9,5mm mínimo (1KPa en 2000mm <sup>2</sup> )
Resistencia a la tracción ISO13934-1	250N urdimbre y trama mínimo
Pérdida de resistencia a la tracción tras el lavado ISO13934-1 e ISO 6330	Máximo 5% urdimbre y trama después de 3 lavados consecutivos a máquina a 30°C y un secado en plano.
Encogimiento máxi. ISO 6330	Máximo 5% urdimbre y trama después de 3 lavados consecutivos a máquina a 30°C y un secado en plano.
Pérdida de peso tras el lavado	Máximo 5% después de 3 lavados consecutivos a máquina a 30°C y un secado en plano.
Resistencia térmica ISO 11092	$R_{ct} = 0,40 \text{ m}^2 \cdot \text{K/W}$ mínimo, redondeado al 0,01 más próximo, superado sobre muestras tomadas de balas comprimidas. Acondicionamiento mecánico: tras la apertura de la bala, la manta se secará en una secadora (de 500 l de capacidad mínima) sin ninguna otra carga durante 15 minutos a una temperatura inferior a 30°C. A continuación, la manta se acondicionará durante al menos 24 horas en posición horizontal en condiciones ambientales (20°C y 65% de humedad relativa).
Resistencia al flujo de aire ISO9237 con una caída de presión de 100Pa	Máximo 1000 L/m <sup>2</sup> /s
Acabado	Costura de fusta a 10 mm del borde con entre 10 y 13 puntadas/10 cm o cinta cosida o dobladillo en los 4 lados. Las esquinas pueden ser redondas de hasta 10 cm de radio, o cuadradas.
Examen organoléptico	No huele mal, no irrita la piel, no levanta polvo. $4 < \text{pH} < 9$ . No contiene COV (componentes orgánicos volátiles) nocivos. Apto para uso humano.

## MANTA, SINTÉTICA, 1,5x2m, alta capacidad calorífica

Resistencia al fuego ISO12952-1	Resistencia al cigarrillo - No se enciende
Resistencia al fuego ISO12952-2	Resistencia a la llama - Sin ignición
Embalaje primario	Sin embalaje individual de la manta, para reducir los residuos plásticos en el medio ambiente.
Envasado	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las balas se envolverán en una película de plástico microperforado impermeable y se cubrirán con una bolsa tejida de polipropileno o yute.</li><li>• Cantidad por bala: 15 piezas.</li><li>• Comprimido y atado con 5 correas (2 longitudinales y 3 transversales).</li><li>• Dimensiones de las balas: Longitud 85 cm +/-5 cm, anchura 55 cm +/-5 cm, altura 75 cm +/-5 cm (altura de las balas que deben comprimirse como máximo un 60% desde el estado libre hasta el estado final comprimido y atado)</li></ul>
Marcas en la manta	Cada manta debe incluir una etiqueta, cosida en el dobladillo. La etiqueta debe incluir el nombre del fabricante, un número de lote de referencia único y la fecha de fabricación. No debe incluirse ningún logotipo de empresa con la marca del fabricante.
Marcado en el envase	MANTA, SINTÉTICA, 1,5x2m, alta capacidad calorífica - 15 piezas. Otros marcados especificados en el contrato.

Fuente: [Catálogo de productos estándar del CICR/ FICR](#)

## Evaluación y adjudicación

Muchas organizaciones pueden optar por utilizar lo que se conoce como comité o panel de evaluación de ofertas para facilitar adecuadamente el proceso de análisis y puntuación de las ofertas recibidas de forma justa y transparente. Tras registrar adecuadamente todos los pasos realizados durante el proceso de licitación, y antes de que se abran las ofertas, el comité o panel de evaluación se reunirá para estudiar las ofertas. La composición de éste puede ser simplemente de dos personas (solicitante y comprador), que realizan una evaluación informal, o puede estar regulada formalmente e integrada por equipos de distintos departamentos.

Independientemente del valor de la adquisición o del procedimiento seguido, siempre debe haber un conjunto de personas que respeten el principio de separación de funciones. En el caso de los procedimientos más restrictivos, es habitual formar equipos de evaluación al principio del proceso, el cual queda formalizando mediante la firma de una "declaración de objetividad y confidencialidad" o una "declaración de conflicto de intereses".

Las ofertas deben evaluarse utilizando los criterios y especificaciones de las solicitudes de compra o licitaciones comunicadas previamente, o cualquier otra parte del proceso previo a la recepción de ofertas. Entre los criterios habituales de evaluación de ofertas

se incluyen los siguientes:

- Precios competitivos.
- Capacidad para cumplir las especificaciones y normas.
- Disponibilidad del producto y capacidad para cumplir la fecha de entrega solicitada.
- Calidad de los productos y servicios.
- Rendimiento y durabilidad de los productos.
- Métodos de entrega fiables.
- Métodos y prácticas de control de calidad.
- Capacidad técnica y de liderazgo.
- Capacidad para ofrecer productos especializados o únicos o para diseñar conceptos.
- Estabilidad financiera y crédito.
- Condiciones o requisitos de pago.
- Compatibilidad con los productos existentes.
- Instalaciones de distribución o almacenamiento y recursos adecuados.
- Disponibilidad de piezas de repuesto.
- Garantía, seguro y compromiso de suministro.
- Capacidad y experiencia demostradas.
- Disponibilidad de recursos de apoyo al servicio.
- Experiencia previa y rendimiento demostrado en el suministro de los productos o servicios que se van a adquirir (se verificará en certificados de conformidad anteriores. Por tanto, las "malas experiencias pasadas" deben documentarse).
- Seguridad.

Todos los criterios de evaluación deben ser:

- **Objetivos:** criterios verificables y diseñados para medir hechos y no suposiciones ni promesas del proveedor. Los criterios objetivos son tangibles y poco susceptibles de ser interpretados de forma diferente por los distintos proveedores.
- **Sin ambigüedades:** no debe haber confusión ni solapamiento en la selección, descripción y evaluación de los criterios.
- **Fiables:** criterios claros y cuantificables que puedan evaluarse de forma coherente en múltiples propuestas y evaluadores.
- **Equitativos:** criterios que no excluyan indebidamente a los proveedores de la adquisición ni otorguen ventajas indebidas a un proveedor concreto.
- **Equilibrados:** criterios apropiados y justificables cuando se consideran objetivamente en el contexto de la acción de adquisición.

Durante el proceso de evaluación, es necesario equilibrar diversos factores tangibles e intangibles, algunos de los cuales pueden entrar en conflicto entre sí. Entre los métodos para determinar en qué medida un proveedor potencial puede cumplir los criterios cabe destacar:

- Visitas al proveedor por parte del equipo de gestión o evaluación (para visitar la fábrica, el almacén, las existencias, el equipo de producción y el equipo del proveedor).
- Confirmación del estado del sistema de calidad, ya sea mediante una evaluación in situ, un informe escrito o solicitando un certificado de registro del sistema de calidad, como una certificación ISO o cualquier otro.
- Conversaciones o recomendaciones de otras ONG atendidas por el proveedor.
- Obtención de informes financieros a disposición pública (disponibles en algunos países) y comprobación de los expedientes negativos.
- Evaluación (mediante pruebas de laboratorio o de validación, por ejemplo) de las muestras obtenidas del proveedor. (véase Garantía de calidad)

Para poder presentar los resultados de la evaluación, es práctica habitual elaborar un documento de síntesis, ya sea en forma de cuadro comparativo o de informe completo que debe ir firmado por todos los miembros del panel de evaluación. Todo documento de síntesis debe contener una recomendación motivada sobre la selección del proveedor y las explicaciones necesarias al respecto.

Una vez validada la propuesta de adjudicación a un proveedor, la selección de éste debe ser validada por el proceso de aprobación interno requerido de la organización. La decisión de adjudicación deberá comunicarse al proveedor adjudicatario; asimismo, se notificará a los proveedores no seleccionados mediante un mecanismo destinado a informarles y tomar nota de posibles reclamaciones.

## **Pedidos y contratación**

Cada pedido debe formalizarse mediante un contrato, una orden de compra u otro documento oficial de adjudicación.

- **Las órdenes de compra** son un compromiso financiero que confirma los detalles de la compra (unidades, cantidad, precio, plazo de entrega y ubicación, etc.), mediante las cuales se formaliza el pedido. Se utilizan para los pedidos más sencillos, compras únicas e importes pequeños, cuando no es necesario definir ninguna situación compleja o cuando la compra representa riesgos bajos para la organización.

- **Los contratos** son acuerdos jurídicamente vinculantes entre la organización y los proveedores. Definen las condiciones generales de los bienes y servicios proporcionados, así como los derechos y obligaciones de los firmantes. Se utilizan cuando es necesario especificar las condiciones en un pedido complejo (entregas parciales, diferentes plazos o ubicación, condiciones especiales del producto, volumen financiero elevado o riesgo potencial para la organización, etc.) y siempre para una obra o un servicio especializado.

There are a variety of contract formats and types used for different types of services and goods, and different delivery timelines. A list of some of the more common types might include:

<b>Contrato de costo más</b>	Un comprador acepta reembolsar al vendedor los gastos en que incurre al completar el trabajo. Este tipo de contrato es común donde los gastos relacionados con el trabajo terminado pueden variar.
<b>Contrato de reembolso de gastos</b>	Cuando el comprador y el vendedor acuerdan un monto total, generalmente se paga al finalizar un proyecto o en otra fecha específica. El vendedor normalmente proporciona una estimación de los costes totales, que es lo que se comunica al comprador en forma de presupuesto. En caso de que el vendedor alcance el costo total antes de la finalización, puede solicitar la aprobación del comprador para continuar con el proyecto o detener el trabajo. Los costos adicionales, materiales o actividades fuera del presupuesto requerirían una modificación del contrato para continuar. Este tipo de contrato puede ser necesario cuando la flexibilidad de costos es un requisito para un proyecto, o si el alcance del trabajo es difícil de determinar o si el proyecto en sí es de alto riesgo. Este tipo de contrato es común para un servicio subcontratado, como un almacén completamente administrado.
<b>Contrato de precio fijo</b>	Un acuerdo entre el comprador y el vendedor para pagar una cantidad específica de dinero por determinados bienes o servicios. El costo de los bienes o servicios sigue siendo el mismo, independientemente del tiempo que lleve completarlos o proporcionarlos. Este tipo de contrato es típico para asegurar envíos aéreos o marítimos.
<b>Contrato de tiempo y materiales</b>	Un acuerdo por el cual un comprador acuerda pagar a un vendedor por el tiempo que el vendedor dedica al proyecto y los gastos en los que incurre durante el proyecto. Este tipo de contrato es común para proyectos de construcción.
<b>Contrato de precio unitario</b>	Un acuerdo entre un vendedor y un comprador para pagar un proyecto por unidades del trabajo, como deberes específicos o un producto específico. Si el vendedor está brindando un servicio, el vendedor divide el proyecto en unidades antes de comenzar a trabajar en él. Los contratos de precio unitario pueden establecer una línea de base para un producto o servicio, pero no definir el número de unidades, ni siquiera necesariamente el marco de tiempo durante el cual se comprarán las unidades. Este tipo de contrato es común para la compra de unidades independientes de un producto específico, como un bien físico o un único servicio de obtención común.
<b>Contrato aleatorio</b>	Un acuerdo entre las partes para realizar un servicio o proporcionar un producto si ocurre un evento determinado. Las partes sólo tienen la obligación de cumplir la acción si ocurre el hecho predeterminado. El tipo de contrato es común para las pólizas de seguro.

De los tipos de contrato, los contratos generalmente se pueden dividir en dos categorías:

<b>Contrato bilateral</b>	Un acuerdo que obliga a dos o más partes a obligaciones mutuas. Puede ocurrir cuando un comprador y un vendedor realizan un intercambio de compromisos para suministrar un producto o prestar un servicio. Ambas partes aceptan el contrato y se comprometen a realizar una determinada acción.
<b>Contrato unilateral</b>	Cuando una de las partes del contrato se compromete a realizar una determinada acción. La otra parte no se compromete con el acuerdo, por lo que sólo el oferente tiene una obligación contractual.

Algunas organizaciones prefieren el uso de algún tipo de acuerdo a largo plazo, en el que un proveedor es preseleccionado mediante un proceso de licitación estándar, con el cual se firma un contrato indefinido para la entrega de bienes y servicios. Las organizaciones solicitantes que tengan un acuerdo a largo plazo con proveedores pueden utilizar notificaciones sencillas para las necesidades de compra, como una orden de compra, donde se especifiquen unidades, cantidades, detalles de entrega y otra información importante. La teoría en la que se basa un acuerdo a largo plazo es que un único proveedor utilizado para adquisiciones rutinarias puede competir y ser examinado una única vez en un periodo de tiempo preestablecido en lugar de tener que licitar cada vez.

La firma del proveedor de la orden de compra (y las condiciones generales de la organización) hace que ésta se convierta en un contrato simplificado. Una organización debe establecer un umbral a partir del cual la relación ya no puede formalizarse a través de una orden de compra, sino que es necesario un contrato. Independientemente del método de adquisición, deben aplicarse las condiciones generales de cada organización, las cuales es aconsejable adjuntar a todos los contratos y pedidos.

## Recepción y pago

Los documentos de pedido (orden de compra o contrato) deben indicar claramente las condiciones de entrega. Las condiciones de entrega detallan quién asumirá la responsabilidad de trasladar las mercancías, cuándo y dónde se transfiere la responsabilidad de los productos y el resto de detalles necesarios para planificar el transporte y la logística.

“  
*La planificación de la entrega implica la revisión y consideración de todos los aspectos relacionados con la logística del proceso de adquisición. Comienza en la fase de evaluación de las necesidades teniendo en cuenta el resultado deseado por la unidad solicitante y el usuario final e identificando las acciones necesarias para garantizar la realización satisfactoria de la actividad.* (Manual de adquisición de bienes y servicios del PMA, 2020)

La transferencia de responsabilidad entre el vendedor o el transportista y la organización es un momento importante del proceso de adquisición. La transferencia de responsabilidad puede realizarse en las instalaciones del fabricante o del vendedor, o ser asumida íntegramente por el proveedor, que se encargará de transportar la carga hasta el destino acordado. El destino acordado puede ser las instalaciones de una organización, un almacén o, en casos especiales, directamente a los beneficiarios. El método más utilizado para definir el método y el lugar de la transferencia de responsabilidades es la [definición de Incoterms](#) en el contrato de adquisición. Sin embargo, los Incoterms sólo son aplicables a las compras internacionales, por lo que, en los procesos nacionales, puede ser necesario detallar de forma explícita la transferencia de responsabilidad. En todos los casos, la transferencia de responsabilidad debe registrarse claramente mediante [el conjunto estándar de documentos de transporte](#).

Para entregas más sencillas, o cuando el proveedor realiza la entrega en destino final, es habitual utilizar un albarán de entrega que debe contener como mínimo:

- El nombre y los datos de contacto del vendedor.
- Nombre y datos de contacto del comprador.
- Fecha de emisión.
- Fecha de entrega de la mercancía.
- Una descripción de las mercancías contenidas en el pedido.
- La cantidad de cada tipo de mercancía.

Cuando se entregan las mercancías, el destinatario debe realizar una inspección física de los paquetes cotejándolos con todos los documentos de entrega para asegurarse de que se ajustan plenamente a los requisitos del contrato, comprobando:

- **La cantidad:** que el número recibido es el mismo que el escrito en los documentos y corresponden al número solicitado en la orden de compra.
- **La calidad:** que el producto recibido esté en las condiciones mencionadas en los dos documentos de envío y coincida con lo definido en el contrato de adquisición, no esté dañado y corresponda a las especificaciones pedidas.

Si se detecta alguna discrepancia en la cantidad o la calidad, deberá hacerse constar por escrito en los documentos de entrega. Sin una declaración por escrito tomada en el momento de la entrega será muy difícil reclamar posteriormente que los productos no se ajustaban a la orden de compra.

La transferencia de responsabilidad se hace efectiva cuando el representante de la organización firma el albarán de entrega. El albarán de entrega firmado, la orden de compra y la factura comercial serán los documentos mínimos obligatorios para tramitar el pago. En el caso de que el proveedor o transportista no pueda facilitar

ningún documento de entrega, ni siquiera un albarán de entrega, las organizaciones pueden optar por crear y firmar una nota de recepción de mercancías a fin de formalizar la transferencia de responsabilidad de la carga e indicar cualquier discrepancia. Las organizaciones que generen sus propias notas de recepción deberán solicitar el refrendo del proveedor o del transportista debidamente designado por éste.

## **Procedimientos de adquisición**

Un procedimiento de adquisición es un proceso interno establecido por toda organización para garantizar que las compras realizadas sean compatibles con los principios básicos de responsabilidad, rendición de cuentas, transparencia, igualdad de trato a los proveedores y proporcionalidad, al mismo tiempo que se garantiza la mejor relación calidad-precio. Dichos procedimientos garantizan la objetividad durante el proceso de adjudicación a los proveedores. Los propios criterios de adjudicación deberán adaptarse al contexto, a las necesidades del programa y a la normativa de los donantes.

Un procedimiento estándar de adquisición implica los siguientes pasos principales:

- Encuesta o publicación de proveedores (licitación, manifestación de interés).
- Recogida de ofertas técnicas o financieras.
- Revisión interna de la encuesta (análisis y comparación de ofertas).
- Aprobación de la selección de proveedores.
- Revisión de la documentación y autorización del compromiso financiero.
- Publicación o comunicación de resultados.
- Firma del pedido o del contrato.
- Recepción o transporte de la compra.
- Pago al proveedor (basado en condiciones previamente acordadas).
- Actualización final, revisión del expediente de compra y su archivo.

Las compras van acompañadas de importantes flujos de efectivo, por lo que las organizaciones deben tener en cuenta la repercusión que tienen en los mercados locales y el posible efecto en los beneficiarios.

## **Procedimientos de adquisición más comunes**

“

Para las operaciones normales (no la primera fase de una respuesta de emergencia), el método de adquisición se elige en función de un marco

definido con umbrales de valor. El marco incluye, como mínimo, niveles para la compra directa, las ofertas competitivas y la licitación. Los niveles de los umbrales se basan en el contexto, teniendo en cuenta los valores monetarios, la frecuencia de las transacciones, el tiempo necesario para llevar a cabo la adquisición y la tolerancia al riesgo de la organización. El umbral fijado se respeta continuamente a lo largo de las operaciones normales y refleja los requisitos de los donantes y las ONG internacionales. ([Proyecto PARCEL, Adquisiciones](#))

Aunque cada organización o donante utilice una terminología diferente, todos comparten la misma lógica y los mismos principios básicos. A efectos de esta guía, los nombres de los distintos procedimientos serán los siguientes:

- Compra directa
- Procedimiento competitivo y negociado
- Licitación

## **Compra directa o procedimiento de oferta única**

El procedimiento directo o de oferta única es el más relajado en cuanto a documentación, evaluación y requisitos. Las compras directas suelen realizarse para bienes o servicios de escaso valor total. La principal característica de la compra directa es que los bienes o servicios se adquieren sin comparación previa de precios ni condiciones de compra, lo que hace que el proceso sea relativamente rápido y sencillo.

La unidad o persona responsable del aprovisionamiento comprará al proveedor más ventajoso identificado en el catálogo de proveedores. Si el bien o servicio solicitado no figura en el catálogo de proveedores o es nuevo, constituye una buena práctica remitir al proveedor una solicitud de información que ayude a los compradores a planificar con mayor precisión la adquisición. La unidad o persona responsable de las adquisiciones debe ponerse en contacto con el proveedor para confirmar el precio y garantizar los criterios de calidad satisfactoria, plazos de entrega, precios de mercado competitivos y correspondencia con el presupuesto disponible.

Un expediente de compra puede contener:

- La solicitud de compra debidamente firmada que inició el proceso.
- La orden de compra firmada por las personas pertinentes.
- Copia de la factura.
- El justificante de entrega de los artículos puede consistir en uno de los siguientes documentos:

- Albarán de entrega del proveedor.
- Nota de recepción interna cuando se entrega sin albarán del proveedor.
- Albarán interno cuando se entrega al solicitante sin albarán del proveedor.
- Factura original; lo ideal es que contenga algún tipo de aprobación formal por escrito.

**Ejemplo de solicitud de compra**

**LOGOTIPO DE LA ORGANIZACIÓN** **FORMULARIO DE SOLICITUD DE COMPRA**

Agencia/Proyecto: \_\_\_\_\_ N.º de solicitud: \_\_\_\_\_  
 Ubicación: \_\_\_\_\_ Número de página: \_\_\_\_\_  
 Fecha de inicio de la solicitud de compra: \_\_\_\_\_ Fecha de entrega requerida: \_\_\_\_\_

**Si se trata de artículos especializados:**  
 \* Aquellos materiales especiales deben detallarse cuidadosamente. \* Para todos los casos debe indicarse para qué fin se requiere.  
 \* Tener cuidado especial con el número de organización, fecha y cantidad. \* Para todos los casos debe indicarse para qué fin se requiere.

N.º	Cant.	UNIDAD	Descripción del o los artículos	Subvenciones / Asignación de líneas presupuestales
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

Comentarios adicionales: \_\_\_\_\_

Solicitado por: \_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_ N.º: \_\_\_\_\_

Persona responsable de compras	Persona responsable de pagos	Director de programa	Persona que valida el proceso
Nombre del comprador	Nombre del pagador	Nombre del director del programa	Nombre del aprobador
Cargo del comprador	Cargo del pagador	Cargo del director de programa	Cargo del aprobador
Fecha	Fecha	Fecha	Fecha
Firma del comprador	Firma del pagador	Firma del director del programa	Firma del aprobador

**Ejemplo de orden de compra**

**LOGOTIPO DE LA ORGANIZACIÓN** **ORDEN DE COMPRA**

N.º de orden de compra: \_\_\_\_\_ N.º de solicitud de compra: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Proveedor: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_  
 N.º de tel.: \_\_\_\_\_ N.º de fax o correo electrónico: \_\_\_\_\_  
 Persona de contacto: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
 Lugar de entrega: \_\_\_\_\_ Fecha de entrega: \_\_\_\_\_  
 Condiciones de entrega: \_\_\_\_\_  
 Instrucciones especiales para el vendedor: \_\_\_\_\_

N.º	Cantidad	Unidad	Descripción de los bienes o servicios	Divisa	
				Precio unitario	Total
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
				TOTAL	

Condiciones de pago: \_\_\_\_\_ por transferencia bancaria / efectivo / cheque (importe que preceda)

Solicitado por: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Persona responsable de compras	Persona responsable de pagos	Director de programa	Persona que valida el proceso
Nombre del comprador	Nombre del pagador	Nombre del director del programa	Nombre del aprobador
Cargo del comprador	Cargo del pagador	Cargo del director de programa	Cargo del aprobador
Fecha	Fecha	Fecha	Fecha
Firma del comprador	Firma del pagador	Firma del director del programa	Firma del aprobador

El vendedor se compromete a entregar o realizar todos los bienes y servicios relacionados anteriormente y en cualquier ámbito de entrega adjunto al presente por los precios especificados de acuerdo con las condiciones recogidas en este documento.

Firma: \_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Representante autorizado del vendedor

## Procedimiento competitivo y negociado

La licitación comparativa es el proceso de solicitar a los "licitadores" propuestas de costes o proyectos de productos, servicios u obras. Deben establecerse los criterios de selección correspondientes y comunicarse previamente a los licitadores potenciales. En el caso de adquisiciones de importes elevados, suele ser necesaria más información para evaluar y justificar objetivamente la rentabilidad. Antes de la compra propiamente dicha debe realizarse una comparación documentada de precios y condiciones de compra.

Una vez acordados los términos de la solicitud de compra, debe elaborarse por escrito una solicitud de presupuesto oficial y detallada, que se remitirá a múltiples proveedores (la mayoría de las organizaciones utilizan al menos tres proveedores



Las ofertas se analizan en función de los criterios de selección mencionados en la solicitud de presupuesto y los resultados se presentan en una matriz de ofertas. La selección del proveedor suele ser responsabilidad conjunta de la persona o equipo que gestiona la adquisición y de la persona o equipo que realiza la solicitud de compra.

Antes de que el compromiso financiero se haga efectivo, algunas organizaciones optan por añadir un nivel adicional de validación, mediante el cual los jefes de los departamentos de compras y financiero aprueban la compra, certificando que tanto el proceso seguido como la asignación financiera son correctos. En el caso de contratos de importe elevado, suele ser obligatoria la validación de las personas relevantes previamente identificadas.

Lo ideal es que un expediente de compra contenga:

- La solicitud de compra debidamente firmada que inició el proceso.
- Los originales de los presupuestos de los distintos proveedores recibidos y la solicitud de dichos presupuestos (especialmente si no se han recibido presupuestos).
- La tabla de evaluación del procedimiento negociado con todas las validaciones necesarias, junto con una nota explicativa, si procede.
- La orden de compra o contrato firmado por las partes.
- Copia de la factura, idealmente con referencia al número de solicitud u otro número de seguimiento.
- Justificante de entrega de los productos
  - Albarán de entrega del proveedor.
  - Nota de recepción cuando se entrega sin albarán del proveedor.
  - Albarán interno cuando se entrega al solicitante sin albarán del proveedor.

## **Licitaciones públicas o abiertas**

A diferencia del procedimiento negociado, en el que una organización identifica al menos a tres (3) proveedores potenciales a los que solicita presupuesto, una licitación pública o abierta es el proceso de publicar una oferta e invitar a todo el que lo desee a presentarse. Las ofertas son evaluadas por un comité de evaluación creado al inicio del proceso. Es muy aconsejable que todos los miembros del comité de evaluación y los empleados que participen en el proceso de licitación estén obligados a entender y firmar algún tipo de declaración de objetividad y confidencialidad o documento similar.

Todos los documentos necesarios para la licitación deben haber sido elaborados y verificados antes del inicio de la misma. Por lo general, estos documentos se envían a la sede central para su aprobación antes de la publicación de la licitación. Una licitación nacional abierta podría constar de:

- Creación del comité de evaluación.
- Definición de los criterios de selección de proveedores.
- Publicación del anuncio de licitación en los medios de comunicación.
- Envío del expediente de licitación o la solicitud de propuestas a los proveedores interesados que lo hayan solicitado.
- Cumplimentar la lista de solicitantes y licitadores.
- Evaluación de todas las ofertas recibidas mediante algún tipo de informe de evaluación.
- Adjudicar un contrato al proveedor elegido e informar a las empresas que no han resultado seleccionadas.
- Contrato firmado.

Un expediente de compra podría incluir:

- Declaraciones de objetividad y confidencialidad.
- Cualquier exención (por ejemplo, nacionalidad y procedencia de las mercancías).
- Copia del periódico o sitio web en el que aparece la convocatoria de licitación.
- Solicitudes de participación.
- Expediente de licitación.
- Acta de la sesión de apertura.
- Ofertas recibidas.
- Informe de evaluación de la licitación con cuadro comparativo.
- Informe de licitación.
- Autorización de la adjudicación por parte de la sede central.
- Contrato firmado y cualquier apéndice posterior.
- Acta de recepción de mercancías o de finalización de servicios u obras.
- Factura comercial.
- Albaranes de entrega.
- Pago
- Recibo de pago.

Las licitaciones podrían tener un ámbito geográfico diferente, por ejemplo, permitir que sólo los operadores económicos locales vean y presenten su oferta, o hacerla abierta a todo el mundo a nivel nacional o internacional. A la hora de seleccionar las restricciones geográficas, hay que tener en cuenta las economías locales, la eficiencia del proceso, las normas éticas y el cuidado del medio ambiente, al tiempo que se garantiza la disponibilidad del producto o servicio en los términos que necesita la organización.

También es posible hacer licitaciones:

- **Abiertas** : todos los proveedores interesados pueden presentar una oferta

- **Restringidas** : sólo pueden participar los proveedores de un ámbito o categoría predefinidos.

## **Establecer umbrales**

El concepto de "umbrales" es clave para determinar los procedimientos adecuados que deben aplicarse. De esta forma, se garantiza el principio de proporcionalidad entre el coste de mercado de la compra y el nivel de esfuerzo necesario para obtener las mejores condiciones de compra.

Los umbrales funcionan definiendo un valor en dólares a partir del cual se requieren niveles superiores de firma o aprobación. Cuanto mayor sea el valor de la adquisición, mayor será la autoridad de aprobación y más detallado el procedimiento que debe aplicarse.

Por ejemplo, una organización puede establecer un umbral de 500 USD:

- Por debajo de 500 USD, sólo se requiere la firma de un responsable de logística local y del solicitante, y sólo se requiere una orden de compra.
- Por encima de dicho importe, puede requerirse la opinión del jefe de la base o misión o del director de finanzas y puede exigirse una oferta competitiva.

La naturaleza y el límite de cada umbral serán determinados por las organizaciones individuales, basándose en sus propias necesidades de supervisión financiera y guiándose por:

- Normativa sobre donantes
- Requisitos nacionales
- Procedimientos de auditoría interna de la organización

El nivel de los umbrales y los procedimientos requeridos deben incluirse en el manual o las políticas de compras de cada organización.

## **Tabla comparativa sobre diferentes procedimientos**

Siguiendo el principio de proporcionalidad, se aconseja aumentar la complejidad de la licitación y la evaluación si el importe total es superior al valor de la adquisición propuesta.

**Compra directa o  
presupuesto único**

**Procedimiento competitivo y negociado**

**Valor de la licitación**

<b>Umbral:</b>	Valor bajo	Intermedio	Alto
<b>Nivel de publicidad:</b>	Ninguno	Intermedio (mínimo 3 proveedores contactados)	Alto (publicación en medios de comunicación, apertura pública de ofertas, anuncio público de adjudicación)
<b>Evaluación:</b>	Somera, una persona	Intermedia (responsable de logística + solicitante)	Alta (comité de evaluación de licitaciones, mín. 3 personas)
<b>Documentos:</b>	Pocos (solicitud de compra, orden de compra, factura)	Cantidad intermedia (solicitud de compra, solicitud de presupuestos, presupuestos, tabla de evaluación, orden de compra, factura, albarán de entrega)	Muchos (13 plantillas)
<b>Validación:</b>	Sobre el terreno	Nivel nacional + sede central (en algunos casos)	País + sede central para el expediente de licitación y la selección de proveedores

## División de ofertas

La división de ofertas es el acto de dividir artificialmente una oferta entre varias compras más pequeñas en lugar de realizar una única compra grande. Suele hacerse realizarse dentro de un presupuesto para evitar un procedimiento pertinente; se considera una mala práctica y puede constituir fraude.

La división de ofertas se convierte en fraudulenta cuando el objetivo de las personas que gestionan la adquisición es aplicar un procedimiento menos restrictivo que el que aconsejan las prácticas óptimas o los procedimientos de adquisición de la organización. No obstante, tal práctica puede no ser siempre fraudulenta cuando las circunstancias lo requieran por motivos de seguridad, rentabilidad y otras razones justificables. Cualquier decisión en este sentido debe estar claramente explicada y documentada.

## Donantes y subvenciones

Los donantes son entidades, instituciones o particulares que financian los proyectos que ejecuta una organización. Los procedimientos de adquisición deben garantizar que todos los bienes, servicios y obras se obtengan de acuerdo con sus políticas en la materia, así como con toda la legislación aplicable a estos gastos.

Cualquier persona o equipo responsable de las adquisiciones debe estar familiarizado con la normativa relacionada de los donantes en todas las fases del ciclo del proyecto y asegurarse de que la organización cumpla sus obligaciones contractuales con el donante. Entre otras acciones, la unidad de adquisiciones debe verificar si el donante tiene normas específicas sobre umbrales y procedimientos de adquisición, así como

cualquier normativa específica aplicable a la adquisición de productos médicos o agrícolas, equipos, etc.

1. Reglamentos generales con respecto a los donantes:
  - Umbrales de donantes.
  - Requisitos de nacionalidad u origen de los productos.
  - Si se requiere la aprobación del donante (evaluaciones, auditorías, etc.).
  - Normativa específica para productos concretos (medicamentos, suministros médicos).
  - Sanciones o controles de lucha contra el terrorismo
  - Entidades a las que se deniega la adquisición.
  - Posibilidad de recurrir a las centrales de compras humanitarias.
2. Normativa específica relativa a cualquier acuerdo firmado con el donante.
3. Fechas de inicio y finalización del contrato o de la subvencionabilidad de los gastos: dejar tiempo suficiente para que se lleve a cabo el procedimiento y se entreguen los bienes o se preste el servicio.

Title

Download - Purchase Order Template

File



# Análisis del mercado

“

"El análisis de mercado es un componente clave del análisis de respuesta; informa el diseño e implementación de intervenciones apropiadas usando y apoyando mercados locales" (The Cash Learning Partnership, Norma Mínima para el Análisis de Mercado (MISMA))

En un contexto de crisis, el sector humanitario tiene una enorme capacidad para influir en el mercado local. Es importante actuar basándose en los principios y valores humanitarios y tener presente el concepto de "No hacer daño". El análisis del mercado es un componente esencial del análisis del contexto, ya que recopila información que será útil para programar la intervención y la forma de llevarla a cabo. También es un elemento crítico de la planificación y preparación de contingencias.

Factores clave en un análisis de mercado:

- Naturaleza y origen de los productos ofrecidos.
- Capacidad de fabricación local.

- Principales productos locales.
- Capacidad de almacenamiento de los proveedores.
- Vías de transporte y riesgos potenciales para las existencias.
- Conocimiento de las relaciones entre los distintos agentes.
- Factores externos, políticos y meteorológicos.

Fuente: [FICR](#)

## Herramientas

Existen varias herramientas clave de las que se puede extraer información sobre el mercado. A medida que una organización o un particular lleva a cabo adquisiciones, existe un gran volumen de información que ayudará a analizar el mercado que rodea a la organización. En caso necesario, las organizaciones humanitarias deberían llevar a cabo una revisión de las evaluaciones de mercado.

- **Lista de proveedores** : en una misma organización puede haber muchas personas implicadas en el proceso de compra. Es muy recomendable mantener un catálogo de proveedores donde se pueda encontrar información básica sobre los productos que ofrecen, así como experiencias anteriores o cualquier otra información relevante.
- **Solicitud de información y manifestación de interés** : se trata de documentos a través de los cuales se solicitará información a los proveedores para oficializar sus ofertas, aunque también permiten realizar el análisis de mercado de un producto específico.
- **Seguimiento de compras**: cualquier sistema utilizado para seguir el estado actual de las compras e informar a otros departamentos Tanto sobre el estado de sus solicitudes como en general.
- **Lista de precios**: haga un seguimiento de los costes históricos de las adquisiciones, fundamente las hipótesis de planificación y siga la evolución de los costes de los bienes y servicios en el mercado.

## Análisis de proveedores

A veces resulta difícil hacerse una idea de un proveedor sólo a través de los documentos oficiales de licitación. Es posible que los responsables de compras decidan visitar a los proveedores en su lugar de trabajo, especialmente cuando se pretenda iniciar una relación duradera con un proveedor determinado. No subestime el poder de una conversación en persona, ni los detalles que se pueden aprender conociendo sus instalaciones.



Pasos útiles a seguir:

- Establecer un primer contacto con el proveedor.
- Analizar la capacidad y profesionalidad del proveedor: número de trabajadores, métodos de trabajo, limpieza general, etc.
- Analizar los productos o servicios disponibles. ¿Dónde compra el proveedor el producto o la materia prima? ¿Cómo se entregan los productos? ¿Pueden importar productos mejores o más baratos?
- Comprender el modelo de negocio del proveedor, sus retos, sus fuentes, sus problemas.
- Recopilar información que de otro modo nunca se plasmaría en papel.

- Identificar otros posibles criterios de selección además del precio.

## **Descalificación de proveedores**

Se recomienda encarecidamente excluir a los proveedores de cualquier adquisición por alguno de los siguientes motivos:

- Están en quiebra o en cese de actividad.
- Han sido declarados culpables de graves errores profesionales.
- Se descubre que incurren en trabajo infantil, explotación y abusos sexuales, esclavitud, soborno, negligencia medioambiental grave o seguridad indebida de los trabajadores.
- No han cumplido las obligaciones relacionadas con el pago de impuestos según la legislación del país o en el país beneficiario del contrato.
- Han sido juzgados y finalmente condenados por fraude, corrupción, participación en organizaciones delictivas o cualquier otra actividad ilegal.
- Han sido declarados en falta grave por incumplir las obligaciones contractuales en otros procedimientos de compra realizados con la organización.

Como prueba de que el proveedor potencial no se encuentra en ninguna de las situaciones mencionadas, debe presentar al menos uno de los siguientes documentos:

- Un extracto reciente de los registros judiciales.
- Un documento equivalente expedido por una autoridad judicial.
- Una declaración jurada que atestigüe que el proveedor respeta los derechos sociales básicos y las condiciones laborales y no explota el trabajo infantil.
- Declaración jurada del representante legal de la empresa ante un funcionario administrativo o judicial, un auditor o un organismo cualificado del país de origen o procedencia.
- Autocertificación sobre la situación judicial mencionada.

Se recomienda encarecidamente comprobar los antecedentes antes de que la organización suscriba ningún contrato:

- Siempre que sea posible, las organizaciones deben comprobar los antecedentes de los vendedores y proveedores utilizando los medios locales disponibles.
- Algunos organismos donantes exigen que los proveedores sean cotejados con listas internacionales adicionales relativas a actividades delictivas o terrorismo.
- Las organizaciones de ayuda deben pedir siempre referencias a otras fuentes conocidas que puedan haber adquirido bienes o servicios del proveedor identificado en el pasado.

No deben adjudicarse contratos a licitadores que, durante los procedimientos de adquisición:

- Estén sujetos a un conflicto de intereses.
- Hayan omitido la información solicitada por la organización como condición para participar en los procedimientos de adquisición o hayan facilitado información no veraz.
- Sean culpables de prácticas corruptas, fraude, colusión o coacción.

## **Gestión de proveedores**

La gestión de proveedores es un conjunto de principios, procesos y herramientas que pueden ayudar a las organizaciones a maximizar las relaciones con los proveedores, minimizar los riesgos y gestionar los gastos generales a lo largo de todo el ciclo de vida de la relación. Una gestión activa en este ámbito implica crear relaciones más estrechas y de mayor colaboración con los proveedores clave a fin de lograr un mayor valor y reducir los riesgos.



Es importante conocer las especificaciones de los productos o servicios requeridos, el marco jurídico para su adquisición y su disponibilidad en el mercado. No tener en cuenta estos tres conceptos aumenta el riesgo de no encontrar los artículos necesarios, adquirir artículos incorrectos o no respetar las normas y comportamientos locales al adquirirlos.

Los objetivos de una gestión eficaz de las relaciones con los proveedores son:

- Fomentar las relaciones a largo plazo y la creación conjunta de valor.
- Priorizar los recursos y la interacción con los proveedores que puedan ofrecer la mayor rentabilidad.
- Garantizar la medición de los niveles de calidad y servicio.

- Desarrollar un modo coherente de interacción con los proveedores en toda la organización.
- Garantizar la equidad, integridad y transparencia

## Proceso

### Registro de proveedores

Se recomienda encarecidamente registrar a los proveedores que cumplan criterios clave, como garantizar que:

- Tienen personalidad y capacidad jurídicas para celebrar un contrato.
- Deben tener capacidad financiera suficiente (en caso necesario, las cuentas auditadas de los dos últimos años) para llevar a cabo con éxito un contrato adjudicado por la organización.
- Los productos o servicios ofrecidos deben ser de interés para la organización y el proveedor debe tener la competencia profesional y técnica necesaria.
- El proveedor no debe figurar en ninguna lista de sanciones ni haber realizado actos fraudulentos, poco éticos o ilícitos.
- El proveedor debe tener la experiencia adecuada.

Para determinadas categorías de bienes y servicios, o en contextos específicos de determinados países, puede exigirse a los proveedores que cumplan criterios adicionales o diferentes para ser registrados.

### Catálogo de proveedores

Un catálogo de proveedores es una herramienta en la que se registra cada proveedor y se almacena toda la información sobre su relación con el comprador.

#### Precalificación de proveedores

La precalificación se utiliza generalmente para preseleccionar proveedores para el suministro de bienes y servicios complejos o estratégicos basados en necesidades muy específicas. Esta selección puede proceder de un catálogo de proveedores o incluir a otros proveedores. Sólo se invitará a presentar ofertas a los proveedores que cumplan los criterios establecidos, con lo que se asegura la inclusión en la convocatoria únicamente de empresas con un alto nivel de calidad o experiencia.

#### Supervisión de proveedores

El seguimiento de las actividades de los proveedores se realiza en la mayoría de los casos a través del conjunto estándar de [documentos de adquisición](#). Hay que explicar y justificar cada paso de la adquisición y documentar toda la comunicación oficial. Es una buena práctica crear y actualizar una herramienta para registrar los indicadores clave del proceso de adquisición. Una herramienta de este tipo podría registrar todas las interacciones con los proveedores, lo que permitiría a la agencia analizar y supervisar las relaciones a lo largo del tiempo. Los indicadores clave podrían incluir, entre otros, los índices de respuesta, los registros de propuestas evaluadas, el número de contratos adjudicados, las órdenes de compra gestionadas y los gastos.

### **Evaluación del rendimiento de los proveedores**

Es importante medir el rendimiento de los proveedores en apoyo de las necesidades de una organización. Una evaluación histórica contribuye a la identificación de los proveedores que pueden ser preseleccionados en el futuro.

Las encuestas constituyen una importante fuente de información. Se debe preguntar a la unidad solicitante su opinión sobre el rendimiento del proveedor de forma normalizada y oficial. Las respuestas deben incluirse en el catálogo de proveedores, al que se hará referencia cuando se planifiquen nuevas adquisiciones.

## **Herramientas de gestión de proveedores**

Una vez identificados los proveedores, es útil:

- Definir las necesidades exactas y lo que se desea negociar.
- Comprender exactamente la oferta del proveedor.
- Conozca a su proveedor y el mercado.
- Gestionar los plazos de entrega de bienes y servicios.

El objetivo de toda negociación es llegar a una situación en la que todos salgan beneficiados. Si una de las partes de una negociación no se siente beneficiada de alguna manera, la relación tiende a romperse.

Al entablar una negociación, es importante tener al menos dos posibles resultados reales entre los que elegir; esto hará que la negociación sea más eficaz al tener un margen de seguridad y no sentir o establecer una relación de dependencia.

Hay que formalizar un acuerdo entre las dos entidades, establecer claramente las obligaciones de cada parte y comprender bien lo que se espera de la relación. Deben existir medidas claras para su adopción en caso de incumplimiento a fin de evitar posibles conflictos. Para mejorar las prácticas laborales en una cadena de suministro es aconsejable trabajar codo con codo con los proveedores para ayudarles a aplicar mejoras alcanzables.

Existen dos herramientas principales para gestionar la relación con un proveedor:

- Contrato
- Acuerdo a largo plazo (también llamado acuerdo marco)

### **Contratos**

Un contrato es un acuerdo con condiciones específicas entre dos o más personas o entidades en el que existe el compromiso de hacer algo a cambio de dinero. La existencia de un contrato requiere generalmente los siguientes elementos:

1. Una oferta.
2. La aceptación de dicha oferta.

3. Un compromiso que cumplir.
4. Una contraprestación (que puede ser una promesa de pago de algún tipo).
5. El momento o la situación en que debe llevarse a cabo dicho compromiso.
6. Las condiciones generales de ejecución, incluido el cumplimiento del compromiso.

Todo lo que sea digno de mención debe figurar en el contrato, en particular, la calidad técnica del producto o servicio, la forma y las condiciones de pago, los detalles sobre el cumplimiento, etc. No se puede exigir el cumplimiento de aquello que no se recoja en un contrato. Es aconsejable dedicar tiempo suficiente a elaborar un buen contrato de mutuo acuerdo con un proveedor.

Es aconsejable elaborar un modelo de contrato, con una estructura lo más fija posible y un lenguaje sencillo y directo. Es habitual analizar los contratos firmados para resolver dudas; conocer la estructura de nuestros contratos permite ahorrar tiempo. Una buena práctica consiste en encargar la revisión de cualquier modelo de contrato a un abogado local, que pueda garantizar que una determinada cláusula contractual se ajuste a la ley y asesorar sobre las costumbres y prácticas locales.

En caso de que se produzca una controversia sobre un contrato, la organización debe ponerse en contacto con el proveedor en cuestión. Si es necesario, siempre es preferible una discusión amistosa. La mayoría de los conflictos con un proveedor se resuelven con diálogo y el compromiso de resolver pequeños detalles, aunque dicha conversación debe ser formal, contando con la presencia de un abogado si es necesario.

Siempre que sea posible, debe evitarse acudir a los tribunales. Resulta esencial contar con buenos contratos que prevean la forma en que se resolverán los posibles incumplimientos. El uso de sanciones económicas es una herramienta útil tanto durante la negociación como en caso de conflicto.

## **Acuerdos a largo plazo**

Los acuerdos a largo plazo, conocidos también como acuerdos marco, establecen las condiciones generales comerciales que regirán entre el proveedor y el organismo adjudicador en caso de que exista un pedido en firme de los bienes o servicios establecidos en el acuerdo. Tienen por objeto definir las condiciones comerciales que se aplicarán a la compra de bienes específicamente determinados y durante un periodo de tiempo preestablecido. Resultan especialmente relevantes para artículos pequeños, de poco valor y menos complejos que se compran de forma regular, como material de oficina, la mayoría de las piezas de recambio, cemento, servicio de telefonía móvil de prepago, etc.

Resultan de aplicación cuando se esperan varias entregas, pero no pueden preverse ni cantidades concretas ni fechas de entrega. Es importante entender que un acuerdo a largo plazo no se considera en sí mismo un compromiso de compra, sino que simplemente establece las condiciones que se aplicarían si la organización decidiera hacer un pedido. No hay compromiso ni exclusividad

Para evitar confusiones y posibles conflictos, es esencial dejar muy claro a los proveedores desde el principio del proceso de licitación que el objetivo es firmar un acuerdo marco y no un contrato de compra ordinario. Es importante asegurarse de que los licitadores entienden la diferencia entre estos mecanismos. Al no haber exclusividad, se puede firmar un acuerdo marco con dos o tres proveedores diferentes de los mismos productos, en condiciones idénticas.

Existen ciertas ventajas inherentes a esta herramienta que la hacen útil en cualquier estrategia de compras de una organización, como evitar la repetición de procesos y el papeleo correspondiente para un mismo artículo a lo largo de un proyecto. Al tratarse por definición de una compra de mayor envergadura, las organizaciones pueden obtener el mejor producto o servicio al mejor precio en el menor tiempo posible.

A medida que se establece una relación duradera con un proveedor, las organizaciones pueden centrarse en la calidad de los productos o servicios que les ofrece y profundizar en la relación con él para que comprenda mejor las necesidades y las formas de trabajar. Además, en ocasiones los acuerdos marco son la única forma de seguir los procedimientos correctos cuando se dispone de poco tiempo. Las organizaciones pueden seguir todo el proceso de adquisición sin necesidad de realizar ningún pedido, estando en condiciones de responder a las solicitudes en menos tiempo.

## Garantía de calidad

La garantía de calidad es un procedimiento para garantizar la calidad de los productos o servicios previniendo errores y defectos en la fabricación y evitando problemas en la entrega a los beneficiarios. Se basa en dos principios:

- **Adecuado para el fin** previsto: el producto debe ser adecuado para el fin para el que está destinado.
- **Actuación correcta desde el principio**: los errores deben eliminarse antes de que se produzcan.

La garantía de calidad se centra en mejorar un proceso y hacerlo eficiente y eficaz según unas normas de calidad predefinidas. Fomenta la capacidad de una organización para autoevaluarse y garantizar la eficiencia y eficacia de sus procesos internos. Asimismo, garantiza la existencia de mecanismos y herramientas destinados a asegurar que los proveedores y productos satisfagan las necesidades de las organizaciones.

Con fines de evaluación interna y externa, el proceso completo de garantía de calidad tiene un ciclo definido compuesto por las siguientes fases:

- **Planificar:** la organización debe planificar y determinar los procesos necesarios para ofrecer un producto final de alta calidad.
- **Hacer:** desarrollo y prueba de procesos y también implantación de cambios en éstos.
- **Comprobar:** seguimiento de los procesos, modificación de éstos y comprobación del cumplimiento de los objetivos predeterminados.
- **Actuar:** poner en marcha las acciones necesarias para lograr mejoras en los procesos.

A veces, las organizaciones no tienen capacidad para evaluar en estas condiciones a todos los proveedores, aunque pueden utilizar empresas de auditoría y organizaciones de certificación de normas para que lo lleven a cabo. Las organizaciones deben recurrir a dichas agencias externas o incluir las certificaciones correspondientes como criterios para la selección de proveedores.

## **Certificaciones estándar**

Existe una amplia gama de certificaciones de calidad, desde sellos aplicables a todo un sector o a un producto específico hasta los que certifican la calidad de un proceso o los que se centran en el cumplimiento de normas éticas y medioambientales. Algunos tienen un gran valor añadido, otros están más relacionados con cuestiones de marketing. Pueden tener un valor nacional o ser reconocidos a escala internacional. Aunque todos los sellos pueden resultar de utilidad, las normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO) se consideran las mejores prácticas internacionales reconocidas.

ISO es una organización independiente y no gubernamental creada en 1946 que desarrolla normas relativas a la fabricación, la gestión de procesos, la prestación de servicios o el suministro de materiales.

Entre las más útiles en el sector humanitario cabe destacar las siguientes "familias" de normas:

- **Normas de gestión de la calidad** para ayudar a trabajar con mayor eficacia y reducir los fallos de los productos. (Familia ISO 9000)
- **Normas de gestión medioambiental** para ayudar a reducir el impacto medioambiental, reducir los residuos y ser más sostenibles. (Familia ISO 14000)
- **Normas de salud y seguridad** para ayudar a reducir los accidentes laborales. (Familia ISO 45001)
- **Normas de gestión energética** para ayudar a reducir el consumo de energía. (Familia ISO 50001)
- **Normas de seguridad** alimentaria para evitar la contaminación de los alimentos. (Familia ISO 22000)
- **Normas de seguridad** informática para ayudar a mantener la seguridad de la información sensible. (Familia ISO 27001)

Comprar un producto con certificación ISO o a una empresa que ha obtenido dicha certificación es una garantía de que el producto o la empresa han seguido un proceso de calidad. No todos los proveedores tienen certificaciones ISO o de otro tipo, especialmente en entornos de renta baja, catástrofes o conflictos. Sin la existencia de estas normas, es posible que las organizaciones tengan que buscar otras fuentes de información para garantizar la calidad antes o durante el establecimiento de una relación con un proveedor.

## **Auditoría social o financiera de proveedores**

Una auditoría de cumplimiento de normas financieras o sociales , también conocida como auditoría ética , es una inspección de una organización externa que verifica si las operaciones del proveedor cumplen con las responsabilidades sociales y éticas, la normativa en materia de salud y seguridad y la legislación laboral. Estas auditorías permiten evaluar el cumplimiento del código de conducta de la organización por parte de un proveedor y asegurarse de la existencia de políticas éticas.

Una auditoría financiera puede complementarse con una declaración del ejercicio fiscal del país o con extractos bancarios que permitan evaluar la solvencia.

Debido a la naturaleza "instantánea" de las auditorías y al hecho de que no están diseñadas para identificar las causas o soluciones de los problemas, tienen limitaciones en relación con lo que pueden decir sobre las prácticas de trabajo de los proveedores. Por ello, para sacar el máximo provecho de las auditorías hay que ser consciente de estas limitaciones y añadir las preguntas adecuadas para complementarlas.

## **Inspección y control de calidad**

Las organizaciones deben programar tiempo y recursos para realizar la inspección correspondiente durante la evaluación del producto, antes del pedido o durante la recepción de éste. El control de calidad es un proceso continuo, normalizado y permanente que finaliza con la distribución o entrega a los beneficiarios, por lo que debe realizarse periódicamente mientras un producto esté en el almacén o bajo la responsabilidad de la organización. A veces, el control de calidad se confunde con la garantía de calidad. El primero se utiliza para examinar el propio producto o servicio. El segundo consiste en examinar los procesos e introducir cambios en los procesos que han conducido al producto final.

- **Inspección visual:** si un proveedor suministra un prototipo de muestra antes de la entrega final, es posible que las organizaciones o los especialistas deseen inspeccionarlo visualmente y probarlo, ya sea en las instalaciones del proveedor o en otro lugar.
- **Pruebas de laboratorio:** además de la inspección visual, los organismos pueden recurrir a pruebas de laboratorio realizadas por terceros. Los ensayos de laboratorio pueden incluir pruebas de composición química (para materiales de construcción duraderos o para productos farmacéuticos) o comprobar el cumplimiento de normas ISO predefinidas (como la resistencia al fuego de productos no alimentarios) o incluso la calidad de los alimentos.
- **Inspección por terceros:** muchas organizaciones deciden contratar a empresas de inspección externas para llevar a cabo el control de calidad. Éstas suelen realizar pruebas de laboratorio y visuales de los productos, aunque también pueden visitar los almacenes y las instalaciones de los proveedores durante todo el proceso de producción para garantizar la plena conformidad. Las organizaciones que utilizan servicios de inspección de terceros pueden exigir la obligación de los proveedores de permitir la entrada de empresas de inspección de terceros en los centros de producción sin previo aviso para aumentar la aleatoriedad del proceso.
- **Suministro de certificación:** otra opción más sencilla que realizar pruebas de laboratorio independientes es la de pedir a los proveedores que presenten certificados de conformidad o calidad. Normalmente, con esta medida, el coste y la complejidad de las pruebas de laboratorio recaen en el proveedor, aunque también puede dar lugar a falsificaciones o fraudes, ya que el proceso de inspección no está en manos del organismo adjudicador.

Se recomienda encarecidamente que también se lleve a cabo una inspección del producto una vez que la organización adquiriente tome posesión del mismo. Los productos no sólo deben inspeccionarse la primera vez que se reciben, sino que deben revisarse a lo largo de todo el proceso de entrega. En el caso de pedidos importantes que pueden tener entregas múltiples o continuas, la sustitución de productos puede ser, y de hecho es, un verdadero problema. Algunos vendedores pueden cambiar sin

escrúpulos productos legítimos por otros falsos, inapropiados o incorrectos en algún momento posterior. Sin la existencia de una vigilancia continua, incluso los productos totalmente probados y certificados pueden no llegar nunca.

## Prevención del fraude

El fraude empresarial en cualquier organización conlleva riesgos éticos y provoca despilfarro. En el caso de instituciones sin ánimo de lucro dedicadas a tareas como el desarrollo o la ayuda humanitaria, amenaza elementos básicos de su programación y su credibilidad dentro de la comunidad. Por consiguiente, el fraude debe tratarse con diligencia y el debido cuidado, tratando de anticiparse a los acontecimientos y no limitarse únicamente a reaccionar una vez producidos los hechos.

Se puede considerar que existen diversas formas de fraude:

- **El fraude** se define como cualquier acción u omisión intencionada, destinada a perjudicar a otros, con el resultado de que la víctima sufra pérdidas o daños, el autor obtenga un beneficio o ambas cosas a la vez.
- **La corrupción** es el uso indebido de un poder confiado por delegación, con fines privados, como el enriquecimiento personal o el de un tercero, un amigo o un familiar. Consiste en abstenerse de hacer algo, facilitar algo o aprovecharse de su cargo a cambio de una promesa, un regalo, una suma de dinero o ventajas de diversa índole.
- **La apropiación indebida** consiste en la sustracción o uso indebido por cualquier medio de un recurso o material propiedad de un tercero.

Podemos situar estos tres casos al mismo nivel: todos son conductas impropias. En esta guía se hará referencia al fraude y las políticas de lucha contra tales actuaciones cuando se aborden las tres categorías indicadas. Para hacer frente al fraude, es necesario que las organizaciones establezcan un documento de política de lucha contra el fraude. Asimismo, la entidad debe evaluar periódicamente la exposición a dicho riesgo.

La política de lucha contra el fraude debe abarcar tres elementos:

### Prevención

A través de la apropiación de los valores de la organización por parte de sus trabajadores, explicando las posibles consecuencias del fraude para la organización. Las organizaciones también deben tratar de establecer un código ético y de conducta, que debe comunicarse y difundirse en toda la organización, donde se aborden, entre otras cuestiones, los canales de comunicación y los modelos de denuncia adecuados. El personal debe recibir formación sobre la identificación, categorización y uso de dichos canales y modelos. Se deben establecer mecanismos de alerta que permitan prever y evitar la comisión de fraudes.

**Control** Crear una comisión de lucha contra el fraude cuya responsabilidad sea la investigación y verificación del cumplimiento de las políticas de la institución, dedicada al examen sistemático o ad hoc de las prácticas observadas por personas u órganos de la institución. Esta comisión se encargará de establecer un programa de cumplimiento de las políticas y normas establecidas y de su seguimiento. Con el fin de obtener información de calidad, es necesario que el personal que tenga información se sienta seguro de comunicarla, aunque al mismo tiempo debe ser consciente de la responsabilidad de proporcionar información veraz. Deben establecerse responsabilidades claras y la debida protección tanto a la persona que efectúa una denuncia, como contra la interposición de denuncias falsas.

**Reacción** La reacción ante el fraude debe partir siempre del principio de tolerancia cero mediante acciones rápidas y decididas sobre la base de pruebas sólidas. Para ello, es necesario contar con la colaboración de los denunciantes, llevar a cabo investigaciones en profundidad y establecer previamente medidas adecuadas y coherentes. Salvo por motivos de seguridad, deben hacerse públicos y comunicarse entre el personal, los donantes y los beneficiarios las políticas y procesos adoptados en este ámbito. La comunicación de las políticas suele ser una cuestión delicada, por lo que debe planificarse con antelación.

Es importante ser consciente de que las normas de prevención del fraude no pueden garantizar por sí solas la inexistencia de tales conductas. Es decir, la eficacia depende de la organización y de las personas que la componen.

El fraude en las adquisiciones puede abarcar, entre otras cosas:

- **Colusión entre proveedores:** un grupo de proveedores colabora para manipular sus ofertas con el fin de lograr una rotación de las empresas adjudicatarias.
- **División de la oferta:** la demanda se divide en múltiples ofertas para pasar por un umbral más bajo y, por lo tanto, lograr una menor supervisión de la diligencia debida.
- **Adaptación de la oferta:** personas de la organización redactan deliberadamente la documentación de la oferta para adaptarla a los puntos fuertes específicos de un proveedor concreto.
- **Manipulación de precios:** un proveedor cobra un precio superior al acordado en el contrato o acuerdo marco.
- **Sustitución de productos:** la organización obtiene y paga por una determinada especificación, pero el proveedor proporciona una especificación inferior o diferente.

Entre las principales señales de alarma que deben tenerse en cuenta cabe destacar:

#### ***Relacionados con los proveedores:***

- Conflicto de intereses no declarado.
- Los proveedores adjudicatarios subcontratan a licitadores que no han resultado seleccionados.
- El último proveedor en presentar una oferta resulta adjudicatario del contrato.
- Ofertas que se parecen en papel, tipo de letra, color, errores ortográficos, impresión, etc.

- Facturas u órdenes de compra infladas.
- La oferta ganadora es superior a la tarifa del mercado.
- La oferta ganadora es idéntica al presupuesto.
- Proveedores ficticios o proveedores sin personalidad jurídica ni dirección física.
- Patrón de rotación de los adjudicatarios.
- Entrega parcial de bienes o servicios.
- La calidad de los artículos entregados difiere de las muestras suministradas o propuestas en la fase de licitación.
- Los contratistas cualificados no presentan ofertas.

### ***En relación con el personal:***

- Manipulación de los criterios de evaluación tras la apertura de la licitación.
- Contratos adjudicados por procedimiento de fuente única o no competitivo.
- Requisitos definidos de forma que sólo pueda cumplirlos un fabricante o proveedor específico.
- Múltiples solicitudes de compra iniciadas muy cerca para necesidades similares con el fin de evitar el umbral de los límites.
- Un empleado no separa sus funciones.
- Especificaciones excesivamente reducidas o amplias.
- Los encargados no delegan sus responsabilidades o se niegan a irse de vacaciones.
- No hay información clara sobre la presentación de ofertas.
- Documentación inadecuada (ausencia de solicitud de compra, orden de compra, análisis competitivo de las ofertas o nota de recepción de mercancías).
- Relación excesivamente amistosa entre un proveedor y las personas que llevan a cabo la adquisición.
- Tipo de exención inusualmente alto.
- Los anuncios de licitaciones se programan para que coincidan con las vacaciones.

# **Herramientas y recursos sobre adquisiciones**

## **Plantillas y herramientas**

[PLANTILLA - Matriz de ofertas](#)

[PLANTILLA - Orden de compra](#)

[PLANTILLA - Solicitud de compra](#)

[PLANTILLA - Lista de proveedores](#)

[PLANTILLA - Informe de licitación](#)

## Sitios y recursos

- [Proyecto Esfera, Manual \(2018\)](#)
- Revista Internacional de la Cruz Roja (2016). *Principios que guían la acción humanitaria*.
- ECHO, Dirección General de Ayuda Humanitaria de la Comisión Europea (junio de 2019). *Guidelines grant/contribution agreement with humanitarian organisations (Directrices acuerdo de subvención/contribución con organizaciones humanitarias)*
- ECHO, Dirección General de Ayuda Humanitaria de la Comisión Europea (mayo de 2020). *Contrato marco de asociación con organizaciones humanitarias*
  - ANEXO III; *Condiciones generales*
  - ANEXO IV; *Normas y procedimientos aplicables a los contratos de bienes inmuebles, suministros, obras y servicios adjudicados en el marco de acciones humanitarias financiadas por las Comunidades Europeas*
- CICR, Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2014). *Market Analysis Guidance (Orientaciones sobre análisis de mercado)*
- CICR, Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2014). *Rapid Assessment for Markets (Evaluación rápida de mercados)*
- SC, Save The Children; Procurement guidelines (Directrices sobre adquisiciones)
- ACF, Acción contra el Hambre; Supply Chain guidelines (Directrices para la cadena de suministro)
- [Proyecto PARCEL](#)
- [Humanitarian Logistics Association \(HLA\)](#)
- [Norma Humanitaria Esencial](#)
- [Normas Logísticas Universales en Logística Humanitaria \(ULS, por sus siglas en inglés\)](#)
- [ULS Procurement Handbook \(Manual de adquisiciones de ULS\). Normas Logísticas Universales](#)
- [Procurement Standards \(Normas sobre adquisiciones\). Proyecto PARCEL \(Mejora de la capacidad de los socios en logística\)](#)

- [The Cash Learning Partnership \(CaLP\)](#)