ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Logística y cadena de suministro humanitaria: abastecer rápido, bien y con justicia

Material del curso · Semana 12 : Dirigir la cadena de suministro: contextos restringidos, herramientas digitales, organización y proyecto final

Programa de exactamente 3 meses (12 semanas, 144 horas) para dirigir una cadena de suministro humanitaria: cartografía y costo puesto en destino, previsión de la demanda y stocks de seguridad, compras y licitación competitiva, incoterms y contratos, transporte, almacenes e inventarios, flota y combustible, aduanas y exenciones, preposicionamiento y distribuciones, productos de salud y cadena de frío, desempeño, costos y medio ambiente, contextos restringidos y protección de datos. Ejercicios numéricos corregidos, tres exámenes mensuales con estudios de caso y un diploma verificable de la Academia Humanitaria.

https://humanitairejobs.org/es/academia/mini-mba-logistique-supply-chain/semaine-12/

Documento gratuito de la Academia Humanitaria. Puede imprimirse y compartirse libremente con fines de formación, sin modificaciones.

Semana 12 : Dirigir la cadena de suministro: contextos restringidos, herramientas digitales, organización y proyecto final

Objetivos

- Adaptar la cadena a los contextos restringidos: conflictos, sanciones, acceso limitado, gestión a distancia.
- Elegir e implantar herramientas digitales adecuadas (gestión de stocks, seguimiento de compras, datos de distribución) protegiendo los datos.
- Organizar la función de cadena de suministro de una organización y realizar el proyecto final: un plan de suministro completo para una respuesta.

Cadenas en contextos de conflicto y de sanciones

En los conflictos armados, la cadena de suministro debe respetar los principios humanitarios y el derecho:

- **Neutralidad e independencia**: proveedores y transportistas verificados para que no estén vinculados a las partes en conflicto; ningún pago a grupos armados.
- **Sanciones**: verificación sistemática de proveedores, transportistas y socios frente a las listas de sanciones (Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, Unión Europea, Estados Unidos y otros según la financiación). Existen exenciones humanitarias (por ejemplo, la resolución 2664 del Consejo de Seguridad, aprobada en 2022), pero tienen límites y no eximen de la diligencia debida.
- **Bienes de doble uso**: fertilizantes, productos químicos, equipos de comunicación: licencias y seguimiento del uso final.
- **Riesgo de desvío**: control de las distribuciones, conciliaciones, seguimiento posdistribución, mecanismos de quejas.

Un desvío de ayuda en beneficio de una parte en conflicto puede acarrear la suspensión de la financiación de toda la organización: la logística está en primera línea para prevenirlo y detectarlo.

La gestión a distancia

Cuando el personal internacional, o incluso el nacional, no puede acceder a una zona, la cadena se gestiona **a distancia**, a menudo con socios o proveedores de servicios locales. Controles adaptados:

- **Verificación por terceros** (third-party monitoring): empresas u organizaciones independientes que visitan almacenes y distribuciones.
- **Pruebas digitales**: fotos con fecha, hora y geolocalización, registros de firma electrónica, seguimiento GPS de los camiones.

- **Llamadas a los beneficiarios** sobre una muestra, por parte de un centro de llamadas independiente.
- **Conciliaciones reforzadas** y umbrales de tolerancia más bajos.
- **Transferencia de riesgo medida**: no transferir a los socios riesgos de seguridad que no puedan gestionar, y financiar sus costos de seguridad.

Ejemplo de verificación por llamadas. 3 000 hogares atendidos; muestra de 300 llamados; 255 contactados, de los cuales 240 confirman la recepción completa, 9 una recepción parcial y 6 la no recepción. Tasa de confirmación = 240 / 255 ≈ 94 %. Los 15 casos problemáticos (5,9 %) se transmiten al mecanismo de quejas y se verifican; extrapolado a 3 000 hogares, esto representa unos 176 hogares potencialmente mal atendidos.

Herramientas digitales

Las herramientas digitales mejoran la fiabilidad y la rapidez si están **adaptadas al contexto** (conectividad, competencias, costo):

- **Gestión de stocks y de almacenes**: de la hoja de cálculo estructurada al software especializado; se han desarrollado varias herramientas para el sector humanitario, algunas libres y gratuitas.
- **Seguimiento de compras**: cuadro de mando de solicitudes, plazos y estados, vinculado a finanzas.
- **ERP** que integre compras, stocks, flota y finanzas, para las organizaciones de cierto tamaño.
- **Datos de distribución**: registro de los beneficiarios, distribución mediante tarjeta, código QR o biometría, conciliación automática.
- **Seguimiento de vehículos y de envíos**.

Protección de datos. Los datos de los beneficiarios (identidad, ubicación, biometría) son sensibles: en un conflicto, una lista de beneficiarios puede poner a personas en peligro. Principios: minimización (recoger solo lo necesario), consentimiento informado, seguridad (cifrado, derechos de acceso), plazo de conservación limitado, prudencia extrema con la biometría y evaluación de impacto antes de cualquier sistema nuevo.

Organizar la función de cadena de suministro

Una función de cadena de suministro eficaz se basa en:

- **Una estructura clara**: responsable de cadena de suministro en el país, con responsables de compras, almacenes, flota y transporte; logísticos de base en el terreno; un vínculo funcional con la sede para las normas y las compras internacionales.
- **Procedimientos escritos** y un manual actualizado, adaptado al contexto, con modelos (solicitud de compra, orden de compra, fichas de stock, libros de ruta).
- **Delegaciones** de autoridad adecuadas: demasiado centralizadas, lo ralentizan todo; demasiado amplias, debilitan el control.

- **Competencias**: formación continua, certificaciones profesionales del sector, trayectorias profesionales para el personal nacional.
- **Una alianza con los programas y finanzas**: reuniones de planificación, indicadores compartidos, logística presente desde el diseño de los proyectos y de los presupuestos.

> La logística a la que solo se consulta después de la firma de un proyecto hereda presupuestos irreales y plazos imposibles. Su lugar está en la mesa desde la nota conceptual.

Coordinación y servicios comunes

Ninguna organización puede hacerlo todo sola en una gran crisis. La coordinación logística aporta:

- **Información compartida**: estado de las carreteras, de los puertos y de los aeropuertos, capacidades, procedimientos aduaneros, precios del transporte.
- **Servicios comunes** cuando el mercado falla: transporte por carretera, aéreo (UNHAS), fluvial, almacenamiento compartido, combustible, telecomunicaciones de emergencia (clúster de telecomunicaciones de emergencia).
- **Incidencia colectiva** para el acceso, las exenciones y la facilitación aduanera.
- **Compras conjuntas** y acuerdos marco compartidos entre organizaciones.

Utilizar un servicio común no exime de las propias obligaciones: la organización sigue siendo responsable de sus bienes, de sus documentos y de la rendición de cuentas ante los beneficiarios y los donantes.

Proyecto final: plan de suministro de una respuesta

El proyecto final del Mini MBA Logística y cadena de suministro consiste en redactar, para una crisis real (con datos públicos) o ficticia pero realista, un **plan de suministro completo** de 6 a 10 páginas:

- **1. Contexto y escenario**: población objetivo, necesidades, fase, restricciones de acceso y de seguridad.
- **2. Cartografía de la cadena**: puntos de entrada, almacenes, ejes, plazos, capacidades, cuellos de botella.
- **3. Necesidades cuantificadas**: artículos, especificaciones, cantidades, calendario, stock de seguridad y punto de pedido.
- **4. Estrategia de compras**: local, regional o internacional, procedimientos, acuerdos marco, costo puesto en destino comparado.
- **5. Transporte, aduanas y almacenamiento**: modos, rotaciones, documentos, exenciones, dimensionamiento de los almacenes.
- **6. Distribución y rendición de cuentas**: sitios, capacidad, conciliación, seguimiento posdistribución, protección de datos.

- **7. Presupuesto logístico e indicadores**: costo por tonelada o por hogar, cuadro de mando, huella ambiental.
- **8. Riesgos y controles**: fraude, desvío, sanciones, seguridad vial, plan de contingencia.

Criterios de evaluación: exactitud de los cálculos, coherencia entre las partes, realismo de los plazos y de los costos, respeto de las normas (compras, aduanas, sanciones), calidad de la rendición de cuentas y claridad. El proyecto forma parte del examen del tercer mes.

Ejercicio: retomar una cadena en dificultades

Situación. Usted asume la dirección de la cadena de suministro de una operación en una zona de conflicto. Constataciones: plazo de compra mediano de 52 días; OTIF de los proveedores del 64 %; 2 de 5 almacenes sin inventario desde hace 9 meses; un transportista local pertenece al hermano de un comandante de un grupo armado; las listas de beneficiarios se comparten por mensajería no cifrada; verificación por llamadas: 88 % de confirmación en una muestra de 250 hogares contactados; no se invita a logística a las reuniones de diseño de los proyectos.

Trabajo solicitado. Clasifique los problemas por gravedad y proponga un plan a 30, 60 y 90 días.

Corrección. Gravedad: 1) el transportista vinculado a un grupo armado (riesgo de financiación de una parte en conflicto, posible violación de las sanciones y de las normas de los donantes); 2) las listas de beneficiarios no protegidas (riesgo para la seguridad de las personas); 3) la tasa de confirmación del 88 % (12 % de problemas, es decir, unos 30 hogares de 250: riesgo de desvío); 4) los almacenes sin inventario; 5) los plazos y el OTIF; 6) la ausencia de logística en el diseño. Plan. 30 días: suspender al transportista y verificar a los demás proveedores de servicios frente a las listas de sanciones, informar a la dirección y, según los contratos, a los donantes; detener el intercambio no cifrado, proteger las listas, informar a los equipos; inventarios completos en los 2 almacenes con un equipo externo; investigación de los casos no confirmados. 60 días: nueva licitación de transporte con diligencia reforzada; descomposición del plazo de compra y revisión de las delegaciones; revisión del desempeño de los proveedores. 90 días: cuadro de mando mensual; participación de logística en todas las notas conceptuales; procedimientos de protección de datos y formación.

Para recordar

- Conflictos y sanciones: verificar a todos los proveedores de servicios, ningún pago a las partes, diligencia pese a las exenciones humanitarias.
- Gestión a distancia: verificación por terceros, pruebas digitales, llamadas a los beneficiarios, conciliaciones reforzadas.
- Datos de los beneficiarios: minimizar, proteger, limitar la conservación, prudencia con la biometría.
- La logística debe estar en la mesa desde el diseño de los proyectos y de los presupuestos.
- Los servicios comunes ayudan, pero cada organización sigue siendo responsable de sus bienes y de su rendición de cuentas.

Cuestionario

1. Muestra de 400 hogares contactados, 368 confirman una recepción completa. Tasa de confirmación:
   A. 92 %
   B. 8 %
   C. 86 %
   D. 96 %

2. Un transportista pertenece a un allegado de un comandante armado. La primera acción:
   A. Negociar una tarifa mejor
   B. Suspender su uso y aplicar la diligencia reforzada
   C. Ignorarlo si es fiable
   D. Pedirle una declaración jurada

3. El principio de minimización de datos significa:
   A. Almacenar los datos en un disco pequeño
   B. Eliminar todos los datos
   C. Recoger solo los datos necesarios para la finalidad
   D. Compartir los datos con menos donantes

4. En un conflicto, utilizar un servicio común de transporte:
   A. Transfiere toda la responsabilidad al servicio común
   B. Está prohibido
   C. Exime de las conciliaciones
   D. No exime a la organización de sus obligaciones respecto de sus bienes y de su rendición de cuentas

5. ¿Por qué debe participar la logística en el diseño de los proyectos?
   A. Para reducir el presupuesto
   B. Para que los presupuestos, los plazos y la viabilidad sean realistas desde el principio
   C. Para elegir a los beneficiarios
   D. Porque los donantes siempre lo exigen

Respuestas del cuestionario : 1. A · 2. B · 3. C · 4. D · 5. B