ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material del curso · Semana 3 : Comprar bien: principios, umbrales y procedimientos de compra

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-3/

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

Semana 3 : Comprar bien: principios, umbrales y procedimientos de compra

Objetivos

- Aplicar los principios de las compras humanitarias: transparencia, competencia, mejor relación calidad-precio, ética y rendición de cuentas.
- Elegir el procedimiento adecuado según el monto, la urgencia y el mercado, y constituir un expediente de compra completo.
- Redactar especificaciones y criterios de evaluación que permitan una decisión justa y defendible.

Los principios

Las compras humanitarias gastan el dinero de los donantes institucionales y privados en nombre de las personas asistidas. Se basan en principios compartidos por la mayoría de las organizaciones:

- **Mejor relación calidad-precio** (best value for money): no necesariamente el precio más bajo, sino la mejor combinación de calidad, plazo, costo total y durabilidad.
- **Competencia** efectiva y proporcionada al monto.
- **Transparencia y equidad**: la misma información y las mismas reglas para todos los proveedores.
- **Separación de funciones**: quien solicita no es quien elige solo ni quien recibe solo.
- **Ausencia de conflicto de intereses**: declaración escrita de los miembros del comité de compras.
- **Ética y cumplimiento**: ningún proveedor sancionado, ningún trabajo infantil, respeto de las normas de los donantes.
- **Trazabilidad**: cada decisión se documenta en un expediente que un auditor puede entender por sí solo.

Umbrales y procedimientos

Cada organización fija **umbrales** que determinan el procedimiento. Una escala habitual (los montos varían según las organizaciones y los donantes, que a veces imponen umbrales más estrictos):

Monto estimado	Procedimiento	Plazo indicativo
Menos de 1 000 USD	Compra directa, una cotización o una comparación sencilla	1 a 3 días
1 000 a 10 000 USD	Consulta restringida: al menos 3 cotizaciones escritas	1 a 2 semanas
10 000 a 100 000 USD	Licitación restringida o nacional, comité de evaluación	3 a 6 semanas
Más de 100 000 USD	Licitación abierta (nacional o internacional), comité, a menudo validación de la sede	6 a 12 semanas

El umbral se aplica al **monto total de la necesidad**, no a cada pedido: 5 pedidos de 9 000 USD para la misma necesidad constituyen una compra de 45 000 USD (fraccionamiento prohibido).

Excepciones reguladas: **proveedor único** (fuente única justificada técnicamente), **procedimientos de emergencia** activados por la dirección por un tiempo limitado, compras mediante un **acuerdo marco** existente. Cada excepción se justifica por escrito y se aprueba en el nivel adecuado.

El expediente de compra

El expediente de compra acompaña la compra de principio a fin. Contenido mínimo:

- **Solicitud de compra** firmada, con especificaciones, cantidades, línea presupuestaria y código del proyecto.
- **Verificación presupuestaria** por finanzas.
- **Documentos de la licitación**: solicitud de cotización o pliego de licitación, lista de proveedores consultados, pruebas de envío o de publicación.
- **Ofertas recibidas**, incluidas las descartadas, y acta de apertura de ofertas.
- **Cuadro comparativo e informe de evaluación**, firmados por el comité, con las declaraciones de ausencia de conflicto de intereses.
- **Verificaciones** del proveedor seleccionado: listas de sanciones, registro legal.
- **Orden de compra o contrato**, firmado según el cuadro de delegaciones.
- **Albarán de entrega e informe de recepción** (cantidad y calidad), factura, prueba de pago.

> Un expediente incompleto es la causa más frecuente de costos declarados no elegibles en auditoría, incluso cuando la compra fue honesta.

Redactar las especificaciones

Unas buenas **especificaciones** describen la necesidad de forma precisa, medible y neutral:

- **Funcionales**: lo que debe hacer el artículo (filtrar 20 litros por día, resistir 3 temporadas de lluvias).
- **Técnicas**: dimensiones, materiales, normas (por ejemplo, los catálogos de especificaciones estándar de las grandes organizaciones, las normas ISO, las listas de medicamentos esenciales de la OMS).
- **Embalaje y marcado**: peso por bulto, paletización, etiquetado en el idioma local.
- **Entrega**: lugar, fecha, incoterm, documentos.

Trampas frecuentes: citar una marca (lo que excluye la competencia; añadir «o equivalente»), especificaciones demasiado vagas (ofertas imposibles de comparar) o demasiado estrictas sin motivo (un solo proveedor posible). Las especificaciones se elaboran con el programa y, para los artículos técnicos, con un especialista (salud, agua, alojamiento).

Criterios y grilla de evaluación

Los criterios se fijan **antes** de la recepción de las ofertas y se comunican a los proveedores. Dos métodos:

- **Oferta conforme más barata**: se verifica la conformidad administrativa y técnica (sí o no) y luego se elige el precio más bajo entre las ofertas conformes. Sencillo, adecuado para artículos estándar.
- **Puntuación ponderada**: criterios técnicos y financieros con ponderaciones. Adecuada para servicios, obras y artículos complejos.

Ejemplo de puntuación ponderada (técnica 60 %, precio 40 %). Puntuación financiera = precio más bajo / precio de la oferta × 40.

Proveedor	Puntuación técnica /60	Precio	Puntuación precio /40	Total
A	52	80 000	40,0	92,0
B	58	90 000	35,6	93,6
C	40	70 000	(eliminado: puntuación técnica por debajo del mínimo de 42)	–

C es el más barato, pero queda eliminado por el umbral técnico anunciado; el precio más bajo entre las ofertas admitidas es, por tanto, 80 000. B gana por poco gracias a su calidad técnica. Un comité no puede cambiar los criterios ni las ponderaciones después de la apertura de las ofertas.

Ética, conflictos de intereses y proveedores

Las compras son la zona de mayor riesgo de fraude. Las reglas básicas:

- Todo miembro del comité declara por escrito la ausencia de vínculos con los proveedores; si existe un vínculo, se retira.

- No se acepta ningún regalo, comida ni ventaja de un proveedor, ni siquiera después de la adjudicación.
- Las ofertas se reciben en sobre cerrado o en un buzón electrónico seguro y se abren en sesión, ante al menos dos personas.
- Los proveedores no seleccionados pueden pedir los motivos; se prevé un mecanismo de quejas.
- Los proveedores se verifican frente a las listas de sanciones (Naciones Unidas, donantes) y las listas de exclusión internas.

Una buena **cartera de proveedores** (base de datos calificada, con evaluaciones de desempeño después de cada contrato) acelera las compras y reduce el riesgo. Las compras locales, cuando la calidad está presente, también apoyan la economía local y la localización.

Ejercicio: una compra de material de construcción

Situación. El programa de alojamiento solicita chapas, madera y clavos para 500 refugios, estimados en 95 000 USD, como una única necesidad. El logístico propone hacer 10 órdenes de compra de 9 500 USD para ir rápido con cotizaciones sencillas. Tres ofertas recibidas tras una licitación nacional (criterios anunciados: técnica 50 %, precio 50 %, mínimo técnico 35/50): X: técnica 45, precio 92 000; Y: técnica 38, precio 84 000; Z: técnica 30, precio 78 000.

Trabajo solicitado. 1) ¿Es aceptable la propuesta del logístico? 2) Calcule las puntuaciones y designe al proveedor. 3) ¿Qué documentos deben figurar en el expediente?

Corrección. 1) No: es un fraccionamiento de una necesidad única de 95 000 USD, que corresponde a una licitación; los gastos se volverían no elegibles. Si la urgencia es real, la dirección puede activar un procedimiento de emergencia documentado. 2) Z queda eliminado (30 < 35). Precio más bajo entre X e Y: 84 000. X: 45 + 84 000 / 92 000 × 50 = 45 + 45,65 = 90,65. Y: 38 + 50 = 88. Se selecciona X. 3) Solicitud de compra, verificación presupuestaria, pliego de licitación y prueba de publicación, acta de apertura, las tres ofertas, declaraciones de conflicto de intereses, informe de evaluación firmado, verificación de sanciones, contrato, recepción, factura y pago.

Para recordar

- Mejor relación calidad-precio no significa precio más bajo.
- El umbral se aplica a la necesidad total: fraccionar está prohibido.
- Toda excepción (fuente única, emergencia) se justifica por escrito y se aprueba en el nivel adecuado.
- Los criterios y las ponderaciones se fijan y se anuncian antes de la recepción de las ofertas.
- Un expediente de compra completo protege a la organización, incluso cuando la compra es honesta.

Cuestionario

1. Puntuación financiera = precio más bajo / precio × 40. Precio más bajo 60 000; oferta a 75 000. Puntuación:
   A. 40
   B. 32
   C. 30
   D. 48

2. Una necesidad de 48 000 USD se tramita en 6 pedidos de 8 000 USD con cotizaciones sencillas. Es:
   A. Un acuerdo marco
   B. Un procedimiento de emergencia
   C. Un fraccionamiento prohibido
   D. Una buena práctica

3. Una especificación indica «solo marca X» sin justificación. El problema es:
   A. Excluye la competencia; añadir «o equivalente» o justificar una fuente única
   B. Ninguno
   C. Es demasiado vaga
   D. Es ilegal en todos los países

4. Tras la apertura de las ofertas, el comité quiere pasar la ponderación del precio del 40 % al 60 %. Esto es:
   A. Permitido si todo el comité está de acuerdo
   B. Permitido para las compras de emergencia
   C. Obligatorio si el precio es elevado
   D. Prohibido: los criterios se fijan antes de la recepción de las ofertas

5. Un miembro del comité es primo de un licitador. Debe:
   A. Votar a favor de su primo
   B. Declarar el vínculo y retirarse de la evaluación
   C. No decir nada
   D. Presidir el comité

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