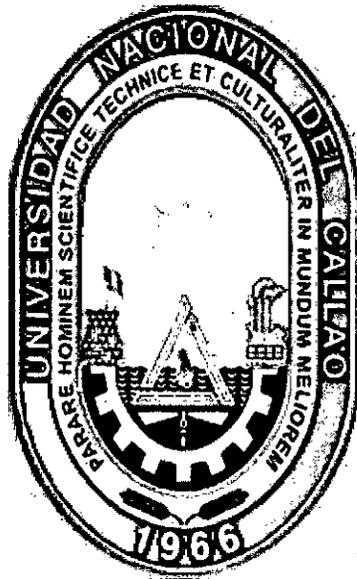


UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA DE SISTEMAS



**TITULO: "GESTION POR PROCESOS DEL AREA LOGISTICA DE
UN ORGANISMO NO GUBERNAMENTAL (ONG)"**

**INFORME DE EXPERIENCIA LABORAL PARA OBTAR EL TITULO
PROFESIONAL DE INGENIERO DE SISTEMAS**

PRESENTADO POR: WALTHER BARRIENTOS LOPEZ

CALLAO, MAYO 2014

LIMA-PERU

DEDICATORIA

A mi madre que además de darme la vida ha estado siempre pendiente de mis luchas diarias, a mi padre fallecido que mientras vivió fue un apoyo incondicional y que su estímulo fue mi impulso para llegar al final.

PREFACIO

En cumplimiento de la norma de la Facultad de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Nacional del Callao y para los efectos de las resoluciones pertinentes que autoriza tramitar mi graduación por la modalidad de experiencia profesional para optar el título profesional de ingeniero de sistemas; cumplo con presentar al director del instituto de Investigación de la FIIS; a consideración del jurado revisor. De acuerdo al reglamento de grados.

Que sustento con los lineamientos de la metodología científica con orden lógico.

ÍNDICE	PÁGINA
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	3
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPITULO I.....	6
1.1 RESEÑA HISTÓRICA Y POLÍTICAS DE LA ONG ACF.....	6
1.2 VISIÓN.....	8
1.3 MISIÓN.....	8
1.4 MOTIVACIÓN.....	8
1.5 HITOS.....	9
1.6 OBJETIVOS.....	9
1.6.1 Objetivos generales.....	9
1.6.2 Objetivos específicos.....	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 DEFINICIONES PRELIMINARES.....	9
2.1.1 La logística.....	10
2.1.2 Factores de decisión en la función logística.....	10
2.1.3 La gestión logística.....	10
CAPITULO III: ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE - MISIÓN EN EL PERÚ.....	15
3.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA MISIÓN.....	15
3.2 FUNCIONES OPERATIVAS.....	16
CAPITULO IV: KITLOGÍSTICO.....	16
4.1 SEGURIDAD.....	17
4.1.1 Definición de seguridad.....	17
4.1.2 Definición de gestión de la seguridad.....	17
4.1.3 Principios institucionales de seguridad ach.....	17
4.1.4 Cultura de seguridad en ach.....	17
4.1.5 Responsabilidad.....	19

4.1.6	Gestión en crisis.....	21
4.1.7	Evacuación por razones de seguridad.....	21
4.2	CADENA DE APROVISIONAMIENTO (ABASTECIMIENTO O SUMINISTRO).....	22
4.2.1	Gestión de pedidos.....	22
4.2.2	Aprovisionamiento de medicamentos y productos farmacéuticos.....	23
4.2.3	Transporte	26
4.2.4	Transporte nacional.....	27
4.2.4.1	La nota de entrega.....	28
4.2.4.2	Envío de mercancía.....	28
4.2.4.3	Recepción.....	28
4.2.4.4	Almacenamiento.....	29
4.2.4.5	Aprovisionamiento de alimentos.....	29
4.2.4.6	Stock dentro de la cadena de aprovisionamientos.....	30
4.2.4.7	Almacenamiento de los materiales.....	31
4.2.4.8	Seguridad del almacén.....	31
4.3	SOPORTE LOGÍSTICO.....	33
4.3.1	Recursos humanos.....	33
4.3.2	Responsabilidades logísticas en la gestión de recursos humanos.....	34
4.3.3	Evaluación y estructura de las necesidades de logística.....	35
4.4	GESTIÓN DE LOGÍSTICA.....	37
4.4.1	Procedimientos de gestión logística.....	37
4.4.2	Planificación logística.....	43
4.4.3	Valuación de logística interna.....	47

CAPITULO V: PROCESOS LOGÍSTICOS.....	47
5.1 EL SISTEMA BPM.....	47
5.2 ELABORACIÓN DEL MODELADO BPMN PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS.....	48
CAPITULO VI: MARCO OPERACIONAL.....	49
6.1 PROGRAMACIÓN PARA ACH.....	49
6.2 BIZAGI.....	50
6.3 LA PROGRAMACIÓN DESDE EL MARCO INSTITUCIONAL Y ESTRATÉGICO.....	53
6.4 EL DISEÑO DE LAS INTERVENCIONES, TIPOLOGÍA.....	54
6.4.1 En ACH desarrollamos cinco tipos de intervenciones, dependiendo del tipo de contexto humanitario.....	55
6.4.2 Criterios transversales para el procesamiento de pedidos.....	56
CAPITULO VII: PARTE EXPERIMENTAL/PROYECTO REALIZADO.....	60
7.1 PROYECTO: COMBATIR LA DESNUTRICIÓN EN LA SIERRA CENTRAL DEL PERÚ.....	60
7.2 PLAN OPERATIVO DE PROCESO: ADMINISTRACIÓN.....	62
7.3 EL ITINERARIO DE LA FORMULACIÓN DE UN PROYECTO.....	74
7.4 RESULTADOS.....	75
CONCLUSIONES.....	70
RECOMENDACIONES.....	80
BIBLIOGRAFÍA.....	81
ANEXOS.....	86

ÍNDICE DE DIAGRAMA

ÍNDICE	PÁGINA
Diagrama N° 2.1 Los elementos.....	13
Diagrama N° 3.1 Organigrama.....	16
Diagrama N° 4.1 Organigrama.....	40
Diagrama N° 6.1 Organigrama.....	54

ÍNDICE DE TABLA

ÍNDICE	PÁGINA
Tabla N° 4.1 Departamento Logístico.....	40
Tabla N° 6.1 Umbrales.....	59
Tabla N° 7.1 Hoja de análisis.....	76
Tabla N° 7.2 Hoja de análisis.....	77

ÍNDICE DE GRAFICO

ÍNDICE	PÁGINA
Gráfico N°7.1 Procesos.....	66
Gráfico N°7.2 Mapa de procesos.....	67
Gráfico N°7.3 Mapa de procesos.....	68
Gráfico N°7.4 Sub Proceso: Administración del Cuadro de Necesidades..	69
Gráfico N° 7.5 Sub Proceso: Gestión de Versiones.....	70
Gráfico N° 7.6 Sub Proceso: Requerimiento de Adquisición.....	71
Gráfico N° 7.7 Sub Proceso: Disponibilidad Presupuestal.....	72
Gráfico N° 7.8 Sub Proceso: Compras y Servicios.....	73
Gráfico N° 7.9 Sub Proceso: Conformidad de Compras y Servicios.....	74
Gráfico N° 7.10 Sub Proceso: Ingreso de Bienes.....	75
Gráfico N° 7.11 Sub Proceso: Control de Bienes.....	76
Gráfico N° 7.12 Sub Proceso: Egreso de Bienes.....	77

ÍNDICE DE IMAGEN

ÍNDICE	PÁGINA
Imagen N° 7.1 Ayuda Humanitaria- Ach -Terremoto Pisco Año 2007....	83
Imagen N° 7.2 Ayuda Humanitaria- Ach - Terremoto Pisco Año 2007...	84
Imagen N° 7.3 Proyecto combatir la desnutrición infantil en la sierra central.....	85
Imagen N° 7.4 Almacén Central De Emergencias Para América Latina Panamá.....	86

RESUMEN

En este informe de experiencia laboral; presenta un análisis de la experiencia profesional en el ámbito de la Logística y Tecnología en la Acción Humanitaria.

Describo como las organizaciones de ayuda humanitaria como ONGs y agencias públicas de cooperación, trabajan para hacer llegar a las poblaciones afectadas artículos de primera necesidad y colaborar en la reconstrucción. Ante una acción humanitaria de emergencia o proyectos, estas organizaciones necesitan movilizar gran cantidad de recursos humanos y materiales para hacer llegar en el terreno y proyectos ayuda de alimentos, agua potable, seguridad alimentaria se entiende.

Que la Logística la disciplina que se ocupa del estudio de los Problemas relativos al suministro, en el tiempo, lugar, forma y calidad requeridos, de bienes materiales y de servicios.

Es un aspecto importante en la acción humanitaria de emergencia y proyectos.

En este informe se presentan algunos enfoques que parten desde el ámbito de la investigación en Ingeniería de Organización y que están siendo adoptados y rediseñados por organizaciones del tercer sector destacadas en el contexto de la acción humanitaria.

En particular, el informe se centra en el campo de estudio denominado “logística y tecnología en la acción humanitaria”, que se sitúa a medio camino entre la investigación en sistemas logísticos (cadenas de suministro) y la acción humanitaria en emergencias y proyectos de desarrollo.

Se detalla del estudio de los problemas relativos al suministro de artículos y materiales en situaciones de emergencia humanitaria y proyectos de desarrollo, y por catástrofes naturales o por desastres causados por el hombre. El interés por los enfoques y herramientas proporcionados por la logística humanitaria responde a la creciente preocupación de las organizaciones humanitarias por evaluar la efectividad y calidad de sus

acciones, ya que éstas son cada vez más conscientes de la necesidad de rendir cuentas respecto a los fondos y recursos que reciben.

Así mismo, otro factor ligado a este interés es la progresiva y necesaria profesionalización que se ha venido observando en el sector humanitario en los últimos años.

El presente informe se modela y se describe mi aporte al uso de la metodología de la mejora continua aplicando el modelado en gestión por procesos de esa manera se identifica las actividades que no agregan valor en los procesos de la logística y se propone la mejora de los procesos existentes descritos en el Kit Log.

ABSTRACT

In this report of work experience; presents an analysis of professional experience in the field of Logistics and Technology in Humanitarian Action.

Describe as aid organizations such as NGOs and public agencies, working to reach affected populations necessities and help rebuild. Faced with a humanitarian emergency action or projects, these organizations need to mobilize large amount of human and material resources to deliver projects on the ground and food aid, clean water, food security means.

The logistics discipline that deals with the study of problems relating to the supply, in time, place, form and required quality of material goods and services.

It is an important aspect of emergency humanitarian action and projects.

In this report some approaches that depart from the scope of research in Industrial Engineering and are being adopted and redesigned by third sector organizations highlighted in the context of humanitarian action are presented.

In particular, the report focuses on the field of study called "logistics and technology in humanitarian action", which is situated halfway between research in logistics systems (supply chains) and humanitarian action in emergencies and development.

Detailed study of the problems relating to the supply of goods and materials in humanitarian emergencies and development projects, and natural or manmade disasters. The interest in approaches and tools provided by humanitarian logistics addresses the growing concern of humanitarian organizations to assess the effectiveness and quality of their actions, as they are increasingly aware of the need for accountability for the funds and resources received.

Also, another factor linked to this interest is the progressive and necessary professionalism that has been observed in the humanitarian sector in recent years.

This report is modeled and described my contribution to the use of continuous improvement methodology using modeling process management thus the non-value added activities in the logistics processes are identified and improved proposes existing processes described in the Log Kit.

INTRODUCCIÓN

La Fundación Acción Contra el Hambre es una organización no gubernamental (ONG), totalmente apolítica, creada en Francia por los años 1979 por un grupo de intelectuales convencidos de la urgente necesidad de impulsar nuevos y eficaces mecanismos de lucha contra el sufrimiento de los pueblos, Acción Contra El Hambre; es hoy en día una de las principales agencias internacionales de ayuda humanitaria. Tiene Oficinas ubicadas en Paris, Londres, Washington y Madrid.

En España la Fundación de Acción Contra el Hambre se encuentra en funcionamiento desde el año 1995. Y cuyo representante legal es el Sr. Iñigo Lasa Hernández, contando en su sede con personal voluntario que garantiza su pleno funcionamiento.

El número de técnicos que intervienen en los diferentes programas de ayuda de Acción Contra El Hambre, supera los 300 especialistas entre ellos tenemos enfermeros, médicos, agrónomos, administradores, etc. Que forman equipo con más de 3,000 profesionales y empleados locales. De ellos 60 son de nacionalidad española. Todos ellos trabajan con un objetivo común: acabar con las causas del hambre en las respectivas regiones de acción. Se trata de una lucha que debe emprenderse en varios frentes y que abarca desde las tareas de prevención y la emergencia, a la rehabilitación y el desarrollo.

Acción Contra el Hambre pone en marcha respuestas rápidas, adaptadas y eficaces, en los siguientes sectores de la lucha contra el hambre:

- La Nutrición.
- Seguridad Alimentaria.
- El Agua.
- La Salud.

La manera como se financian la Fundación Acción Contra el Hambre procede tanto de organizaciones internacionales tales como la UNICEF, ACNUR, Unión Europea, etc. Como fondos privados aportados por más de 200,000 socios en toda Europa a través de cuotas regulares o donaciones.

CAPITULO I.

1.1 RESEÑA HISTÓRICA Y POLÍTICAS DE LA ONG ACF.

Acción Contra el Hambre fue creada por un grupo de intelectuales franceses en 1979, en el contexto de emergencia de la crisis afgana. Entre ellos, se encontraban Françoise Giroud, Bernard-Henry Lévy, Marek Halter, Alfred Kastler (Premio Nobel de Física), Guy Sorman, Jacques Attali, así como un cierto número de médicos, periodistas y escritores. Mientras que hasta 1979, la lucha contra el hambre se integraba en otras más generales (lucha contra la pobreza, defensa de la salud, etc.), la nueva organización se creó para dedicarse al problema del hambre. Hoy en día, ONG Acción Contra el Hambre se ha convertido en una de las organizaciones humanitarias más importantes del mundo.

1979: Fundación de la organización humanitaria Acción contra el Hambre. Pertenece a la nueva generación de ONG (organizaciones No Gubernamentales), que se rebelan contra el silencio de los humanitarios, atados por el secreto y sin embargo testigos de los peores horrores. Estas ONG añaden el testimonio a la acción.

1995: Para responder eficazmente a las necesidades de la población, acción contra el Hambre ha desarrollado una red internacional (ACF-IN) y ha abierto dos nuevas sedes, en Madrid (ACF-E) y Londres (ACF-UK).

1997: Ampliación de la red con la apertura de la cuarta sede, en Nueva York (ACF-USA).

2005: La red cuenta con una nueva sede, en Montreal (ACF-CA), Canadá.

2006: Se han destinado 74 millones de euros a gastos operacionales, en su mayoría a programas en África, el continente que se enfrenta al mayor número de crisis humanas.

Acción contra el Hambre es una organización internacional no gubernamental, privada, apolítica, aconfesional y no lucrativa, creada en 1979 para intervenir en todo el mundo.

Su vocación es luchar contra el hambre, la miseria y las situaciones de peligro que amenazan a hombres, mujeres y niños indefensos.

La Primera misión se realizó con ayuda a los refugiados afganos en Pakistán.

1982.-Intervención de emergencia en Tailandia para ayudar a los refugiados camboyanos.

1985.-Intervención en la hambruna de Etiopía.

1990.-Ayuda al pueblo kurdo durante la guerra del Golfo.

1992.-Apertura de misión en Bosnia para prestar ayuda médica y nutricional a los desplazados.

1994.-Genocidio de Ruanda: ayuda nutricional a los refugiados

1995.-Creación de Acción contra el Hambre-España

1997.-Creación de Acción contra el Hambre – USA.

1998.-Intervención de emergencia en Honduras tras el huracán Mitch
Creación de sedes en Reino Unido y EE.UU.

2000.-Retirada de Corea del Norte para denunciar la manipulación de la ayuda.

2003.-Apertura de misión en Irak.

2005.-Intervención en Indonesia y Sri Lanka tras el tsunami
Intervención de urgencia en Níger para atender la crisis alimentaria.

Creación de Acción contra el Hambre-Canadá.

2010.-Intervención de emergencia en Haití y en Pakistán

2011.- Intervención en el Cuerno de África (Somalia, Etiopía, Yibuti y Kenia) por la hambruna.

2012 - Intervención en Sahel (Senegal, Mauritania, Malí, Níger, Burkina Faso) ante la alerta de crisis alimentaria; hasta la actualidad se sigue realizando las ayudas.

Acción contra el Hambre es una organización humanitaria internacional, neutral e independiente que combate la desnutrición a la vez que garantiza agua y medios de vida seguros a las poblaciones más vulnerables.

1.2 VISIÓN.

Nuestra visión es simple: un mundo sin hambre.

1.3 MISIÓN.

Es salvar vidas eliminando el hambre a través de la prevención, la detección y el tratamiento de la malnutrición.

Desde las crisis hasta la sostenibilidad, enfrentamos las distintas causas de la malnutrición y sus efectos utilizando nuestro conocimiento y experiencia en nutrición, seguridad alimentaria, agua y saneamiento, salud e incidencia política. Todas nuestras actividades tratan de mantener y/o restaurar la dignidad humana.

1.4 MOTIVACIÓN.

Es voluntad de la asociación francesa “Action International eontre la Faimdans le Monde (A.I.C.F.)” (en lo sucesivo “A.I.C.F.” o “la Fundadora”) contribuir desde España a la lucha contra el hambre en el mundo mediante la organización de misiones de urgencia en materia de desnutrición, sanidad e hidrología así como mediante la formación de profesionales capaces de trabajar en tareas de urgencia humanitaria en zonas afectadas.

1.5 HITOS:

Presente en 29 países, 1.200 cooperantes, 1.500 proyectos, 4.700 profesionales formados, más de 12 millones de beneficiarios, 35M de euros de fondos privados, más de 40 donantes públicos, 45.000 socios y donantes.

1.6 OBJETIVOS.

1.6.1 Objetivos generales.

Elaborar diferentes procesos logísticos en la optimización de las actividades en la ONG acción contra el hambre.

1.6.2 Objetivos específicos.

Describir los procesos según la programación de las operaciones establecidas.

Planificar las acciones del área logística en la ONG Acción Contra el Hambre.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.

2.1 DEFINICIONES PRELIMINARES.

2.1.1 La logística.

La logística es una función operativa que comprende todas las actividades y procesos necesarios para la administración estratégica del flujo y almacenamiento eficiente de materias primas, y componentes, existencias en proceso y productos terminados; de tal manera, que éstos estén en la cantidad adecuada, en el lugar correcto y en el momento apropiado.

El concepto de logística hace referencia a las actividades de dirección del flujo de materiales y productos, desde la fuente de suministros, para la elaboración de un bien, producto o servicio, hasta su utilización por el usuario final.

El concepto logístico se caracteriza por jugar un papel de integración de las actividades que tienen que ver con el aseguramiento de un flujo dirigido a suministrar al cliente los productos y servicios que demanda en el momento que lo demanda, con la calidad exigida y al costo que está dispuesto a pagar.

2.1.2 Factores de decisión en la función logística.

Las diferentes y múltiples variables ante las que ha de enfrentar el responsable logístico se agrupan en “factores de decisión”. En estos factores de decisión se engloban todas aquellas variables que se consideren oportunas de tener en cuenta en la toma de decisión para poder planificarlas, organizarlas o gestionarlas conjuntamente. Además estos factores de decisión se seleccionan de tal manera que puedan ser tomados en cuenta dentro de los subsistemas a los que hacemos referencia aprovisionamiento y distribución física.

Con estas premisas, las variables que gobiernan la actividad logística serán agrupadas dentro de los siguientes factores de decisión:

- El producto o servicio.
- Instalaciones (Almacenes).
- Transporte.
- Gestión de Recursos.
- Información y Comunicación.

2.1.3 La gestión logística.

La nueva realidad competitiva presenta un campo de batalla en donde la flexibilidad, la velocidad de llegada al mercado y la productividad serán las variables claves quedeterminarán la permanencia de las empresas en los mercados. Y es aquí donde la logística juega un papel crucial, a partir del manejo eficiente del flujo de bienes y servicios hacia elconsumidor final.

Logística es un término que frecuentemente se asocia con la distribución y transporte de productos terminados; sin embargo, ésa es una apreciación parcial de la misma, ya que la logística se relaciona con la administración del flujo de bienes y servicios, desde la adquisición de las materias primas e insumos en su

punto de origen, hasta la entrega del producto terminado en el punto de consumo.

De esta forma, todas aquellas actividades que involucran el movimiento de materias primas, materiales y otros insumos forman parte de los procesos logísticos, al igual que todas aquellas tareas que ofrecen un soporte adecuado para la transformación de dichos elementos en productos terminados: las compras, el almacenamiento, la administración de los inventarios, el mantenimiento de las instalaciones y maquinarias, la seguridad y los servicios de planta (suministros de agua, gas, electricidad, combustibles, aire comprimido, vapor, etc.).

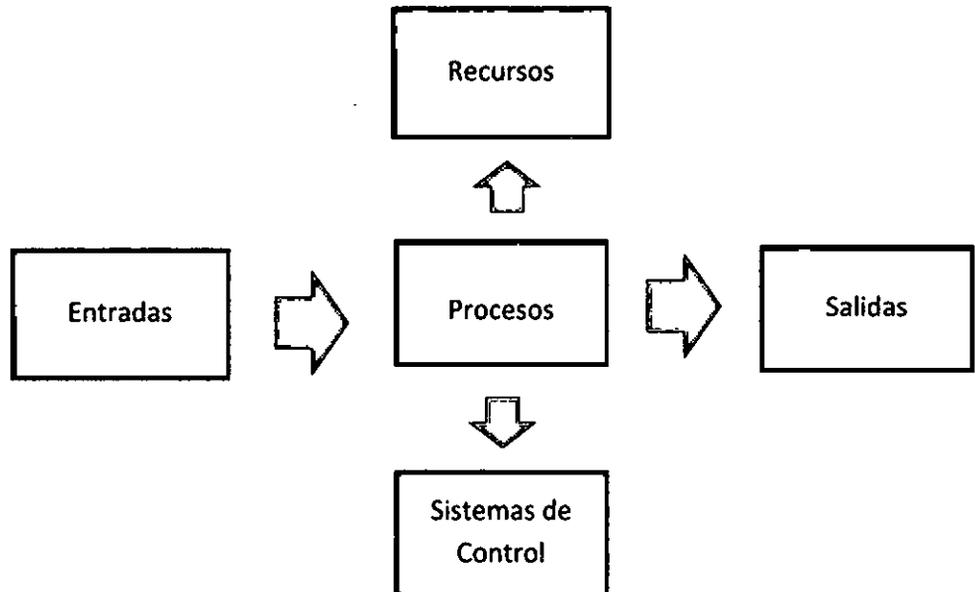
Las actividades logísticas deben coordinarse entre sí para lograr mayor eficiencia en todo el sistema productivo. Por dicha razón, la logística no debe verse como una función aislada, sino como un proceso global de generación de valor para el cliente, esto es, un proceso integrado de tareas que ofrezca una mayor velocidad de respuesta al mercado, con costos mínimos.

La gestión logística "es el proceso de planificación, implementación y control del flujo y almacenamiento eficiente y económico de la materia prima, productos semi-terminados y acabados, así como la información asociada".

- a) Proceso.-conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en salidas, pudiendo ser estos productos o servicios.
- b) Procedimiento.-forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- c) Actividad.-Conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado.

Veamos la representación de un proceso en un diagrama:

DIAGRAMA N° 2.1
LOS ELEMENTOS.



Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar cinco elementos, los cuales se definen de la siguiente manera:

a) Entradas.

Con unas características definidas de antemano que permite aceptarla o rechazarla para un determinado proceso.

b) Salidas.

Producto/Servicio destinado al cliente interno/externo.

Es fundamental, yo diría vital que cumpla con la calidad exigida por el proceso, en caso contrario no aportará el valor añadido esperado por el cliente.

Es habitual que la salida de un proceso sea la entrada del siguiente (Interacción de procesos, tema que trataremos posteriores), si la entrada del siguiente proceso no cumple con la calidad esperada es seguro que la salida tampoco.

c) Recursos o factores del proceso.

Personas: Quién lo hace. Tanto el concepto físico como el de competencias, habilidades, formación, etc.

Materiales: Con qué lo hace. En término de materias primas o semi elaboradas. Además no pensemos únicamente en materiales físicos, ya que por ejemplo en empresas de servicio la información también es una materia prima.

Infraestructura: Con que herramientas. Instalaciones, maquinaria, hardware, software.

Método: Está referido a quién hace qué, cómo lo hace y cuando lo hace. Los métodos se pueden definir como el conjunto de procedimientos sistemáticos para someter a todas las operaciones de trabajo directo e indirecto

d) Sistema de control.

Formado por los indicadores, sus objetivos y los cuadros de mando resultantes para la toma de decisiones. Es fundamental para evaluar la marcha del proceso, corregir deficiencias y mejorar continuamente. Una vez analizada y detallada toda esta información podemos confeccionar la ficha del proceso.

e) Los procesos.

Son un conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan en un determinado lugar y periodo de tiempo.

Tipos de procesos:

No existe un estándar sobre la clasificación de procesos; pero voy a presentar la que considero más extendida y cercana a mis ideas:

- Procesos de Gestión.

Son los procesos estratégicos de la organización, también son denominados procesos de liderazgo o de staff. Son aquellas que establecen las bases para el correcto funcionamiento y control de la organización.

Proveen de información al resto de los procesos para elaborar planes de mejora. Presento algunos ejemplos de procesos de gestión como pueden ser, la gestión por

procesos, la mejora continua, la satisfacción del cliente, los procesos de medición de la salud del sistema de gestión, los objetivos y políticas globales de la organización.

- Procesos operativos.

Transforman los recursos en el producto/servicio aportándoles valor, es decir, conforme a los requisitos del cliente tanto interno como externo, son la razón de ser de la organización, sin los cuales esta no tendría sentido. Son los responsables de lograr los objetivos de la empresa.

Menciono algunos ejemplos de procesos operativos pueden ser: el proceso productivo, el proceso logístico, el proceso de compras, el proceso de ventas.

- Procesos de apoyo.

Proporcionan los recursos al resto de procesos según los requisitos de estos. Ejemplos de procesos de apoyo pueden ser, la gestión financiera, mantenimiento de infraestructuras, gestión de proveedores (no confundir con gestión de compras), la política de formación, la gestión de Recursos humanos.

Podemos tomar como base esta clasificación de procesos, pero la decisión de donde encuadrarlos va a depender del tipo de organización y sobre todo de los objetivos estratégicos de la organización; por ejemplo, para algunos el proceso de compras, será un proceso operativo, para otros un proceso de apoyo y para otros simplemente no existirá.

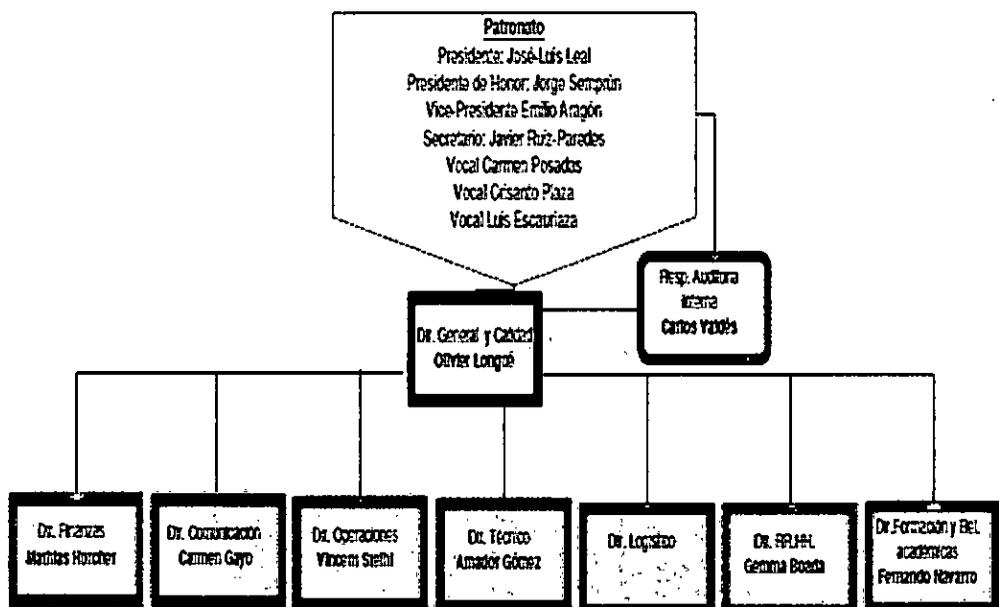
CAPITULO III: ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE - MISIÓN EN EL PERÚ

3.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA MISIÓN.

La estructura organizativa de una ONGs es el medio a través de la cual el talento humano de una institución se organiza para alcanzar su objetivo social y definir las relaciones de autoridad responsabilidad y direccionamiento de la institución contribuyendo al logro de un plan estratégico en la organización.

En la misión Acción Contra el Hambre en el Perú, la Oficina Técnica de Cooperación (OTC) forma parte de la estructura orgánica de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). La OTC trabaja en el Perú desde el día 1 de abril de 1986 y es la responsable del cumplimiento de las estrategias y acciones dirigidas a la promoción del desarrollo sostenible humano, social y económico y a la erradicación de pobreza.

**DIAGRAMA N° 3.1
ORGANIGRAMA.**



Fuente: ONG ACF. Acción Contra el Hambre.

3.2 FUNCIONES OPERATIVAS.

Dentro de las funciones operativas se encuentran bajo la responsabilidad directa de la Oficina Técnica de Cooperación, cuyo cometido es identificar, evaluar y dar seguimiento a los programas y proyectos de cooperación: revisar ortografía y coherencia de aquí en adelante.

- Programa de Gobernabilidad Democrática
- Programa de Servicios Sociales Básicos
- Desarrollo Rural y Lucha contra el Hambre
- Programa sostenibilidad ambiental, lucha contra el cambio climático y hábitat
- Cultura y Desarrollo.
- Programa de Género en Desarrollo
- Programa Regional Andino
- Crecimiento Económico para la Reducción de la Pobreza.

CAPITULO IV: KIT LOGÍSTICO.

El KIT logístico de la ONG Acción Contra el Hambre es una organización no gubernamental cuya misión es luchar contra el hambre por medio de la intervención en situaciones de emergencia y posterior a la crisis. Dicha ONG tiene varios documentos que ayudan a desarrollar el Plan de Seguridad (manual y guía), y por la naturaleza de sus operaciones, Acción Contra el Hambre trabaja a menudo en regiones inestables y sus equipos pueden encontrarse enfrentados con todas clases de riesgos a su seguridad: ataques, detención, daños colaterales, secuestro, minas, violación, hurtos, accidentes de tráfico y problemas de salud.

Dentro de la organización ACH solamente un grupo de personas son el eje central para la gestión del equipo de Acción Contra el Hambre en el Perú, por lo tanto está dirigida a Jefes de Misión, Coordinadores Logísticos, y

Jefes de Base que son las personas claves de la evaluación, el desarrollo y la puesta en práctica de las normas de seguridad en la misión.

4.1 SEGURIDAD.

4.1.1 Definición de seguridad.

Es el estado de estar libre de peligro o de lesión.

4.1.2 Definición de gestión de la seguridad.

Es definida como la protección de recursos humanos y de activos humanitarios contra violencia y el hurto (manual de seguridad de ACH).

Estas definiciones son complementarias y ambas nos ayudan a analizar el contexto en el cual estamos trabajando de modo que podamos aplicarlas. De esta forma, se podrá hacer uso del “Marco de Gestión de la Seguridad” que explica claramente los pasos a seguir hacia la toma de decisiones.

Un enfoque global va a través de la estrategia de seguridad elegida y la definición de reglas y de normas que se formalizan en el plan de la seguridad. El Plan de Seguridad será actualizado tan frecuentemente como sea necesario. Todo el personal está incluido a promover esta actualización.

4.1.3 Principios institucionales de seguridad ACH.

La Organización se enfrenta cada vez más al aumento y la complejidad de las amenazas a su seguridad a nivel institucional y a nivel de su personal. El crecimiento de la ONG Acción Contra el Hambre y el aumento del personal desplegado en sus misiones requieren que la organización fortalezca la gestión de seguridad. En este informe se pretende describir la política de seguridad de Acción Contra el Hambre, así como también los procesos que involucra este.

4.1.4 Cultura de seguridad en ACH.

Acción Contra el Hambre es una organización no gubernamental cuya misión es combatir el hambre por medio de la intervención

en situaciones de emergencia y situaciones posteriores a crisis. Dentro de su mandato, y por la naturaleza de sus operaciones, La organización trabaja a menudo en regiones inestables y sus equipos pueden verse enfrentados con todo tipo de riesgos para su seguridad: los ataques, arrestos, los daños colaterales, el secuestro, las minas terrestres, la violación, robos, por accidentes en carretera y problemas de salud.

Los principios de seguridad de la Organización se adhieren a los principios humanitarios de imparcialidad, humanidad, neutralidad e independencia, así como los principios de su propia Carta. Todos los miembros de Acción contra el Hambre se han comprometido a la comprensión y la aplicación de estos principios en todos los aspectos de su trabajo durante su misión. Además, el personal de la Organización se ha comprometido a llevar a cabo su trabajo de manera profesional y transparente.

Acción Contra el Hambre también concede especial importancia a la norma "no hacer daño", y además reconoce que cuando los programas están mal implementados, pueden tener impactos negativos sobre la seguridad de las poblaciones, comprometiéndose a limitar y reducir estos riesgos.

La Organización ha señalado una estrategia de "aceptación" y "protección" en lugar de una de "disuasión". Esta estrategia tiene como objetivo proporcionar una buena comprensión del mandato de la organización y sus objetivos, a fin de promover y garantizar el entendimiento mutuo y el respeto entre la Organización y la población. Sin embargo, la "disuasión" podría ser necesaria en casos excepcionales, Cuando la "aceptación" y "protección" no puede garantizar la seguridad de los equipos y programas.

Las actividades de Acción Contra el Hambre son principalmente orientadas a las necesidades humanitarias, pero también tener en cuenta las restricciones de seguridad. Estas están protegidas por

la incorporación la gestión de la seguridad en la forma de trabajar. La organización es firme en su decisión de que la gestión de la seguridad debe seguir siendo un servicio de apoyo de las operaciones.

Además, siguiendo los términos de su mandato operacional, el personal de Acción Contra el Hambre y sus miembros están de acuerdo en aceptar un nivel de exposición al riesgo que es inherente a las diversas actividades. En cada una de sus misiones, la organización evalúa el nivel de riesgos y busca un equilibrio, que a veces puede ser leve, entre los riesgos que pueden ser asumidos por los equipos y el impacto operativo de las actividades.

Como consecuencia, cuando la organización decide que la exposición al riesgo es demasiado alta y por lo tanto inaceptable dado el contexto humanitario, entonces se tendrán que tomar una serie de medidas (por ejemplo: prohibición global de viajes en las zonas de peligro, aplazamiento de los programas, evacuación). Con el fin de evaluar el nivel de exposición al riesgo, Acción contra el Hambre analiza los contextos, identifica las amenazas con las que podrían enfrentarse y evalúan su seguridad. Acción Contra el Hambre está comprometida a producir un análisis adaptado, dinámico y reactivo del contexto geopolítico, económico, social y cultural de las zonas y regiones en las que trabaja.

4.1.5 Responsabilidad.

La organización principalmente está a cargo de la aplicación de un conjunto de procedimientos y medidas que garanticen el trabajo de sus equipos en terreno. Cada miembro del personal debe cumplir con todas las políticas y medidas de seguridad. Una violación de las políticas de seguridad y las medidas pueden conducir a procedimientos de reclamación y en casos extremos a

la terminación del contrato. Además, Acción Contra el Hambre considera que una buena gestión de la seguridad es un compromiso personal que ha de ser compartido por todos los miembros de un equipo.

Cada individuo está contribuyendo a su propia seguridad, así como la de sus compañeros y la de la misión en su conjunto; cada individuo es un emisario de los valores de la Carta de la organización y debe comportarse de forma que minimice su propia vulnerabilidad, así como de la misión.

Cada miembro del personal debe comprender la magnitud de los riesgos que pudieran haber incurrido. Cualquiera que se considere en peligro puede optar por dejar un lugar inestable, dejar de trabajar en una misión particular o negarse a viajar dentro de una zona que se considere que son peligrosos. Estas decisiones siempre serán respetadas por la organización siempre y cuando esto no ponga en peligro a otros miembros del equipo.

Cada vez que una situación de seguridad se deteriora, La organización puede modificar los procedimientos de trabajo de las misiones, según sea necesario para evitar poner en riesgo sus equipos. En caso de que una situación sea demasiado peligrosa para el desarrollo de la acción humanitaria, entonces, la organización puede decidir un cese temporal o definitivo de sus actividades en una zona determinada.

Además, y con el fin de optimizar los procedimientos de gestión de la seguridad, Acción Contra el Hambre ha definido una clara cadena de toma de decisiones (Director Ejecutivo, Director de Operaciones, Jefe de área, Jefe de Misión). El Jefe de Misión es responsable de la gestión de la seguridad dentro de su misión en el día a día y está autorizado para delegar la responsabilidad al coordinador de Logística y/o el Administrador de Base.

4.1.6 Gestión en crisis.

En caso de una crisis de seguridad mayor, ocurrida en la propia base, o de crisis interna que involucre a un miembro del personal o de eventos externos (como combates cercanos, desastres naturales, etc.), el Jefe de Misión; su representante u otro miembro del “Equipo de Gestión de Crisis”, deben ser comunicados inmediatamente. Ellos decidirán entonces sobre cómo proceder y darán instrucciones al personal que trabaja en la Base.

La persona a cargo de la seguridad en la base, deberá mantener contacto con la capital, de acuerdo con los procedimientos predefinidos (frecuencia de llamadas, medios de comunicación, procedimiento para ser llamado de vuelta cuando las llamadas fallan, etc.).

4.1.7 Evacuación por razones de seguridad.

Explicar los procedimientos de evacuación a ser utilizados es necesario por razones de seguridad. El procedimiento debe ser claro y conciso. Puede incluir las siguientes cuestiones:

- ¿Quién está a cargo de ordenar una evacuación?
- ¿Qué equipamiento debe llevarse en una evacuación?
- ¿El límite de equipaje permitido durante una evacuación?
- ¿Las potenciales vías de escape?
- ¿Las soluciones para el personal local?

Si el plan de evacuación toma mucho tiempo, anexarlo a la política de seguridad. Las guías para organizar una evacuación están detalladas en el “Manual de Seguridad” de Acción Contra el Hambre.

4.2 CADENA DE APROVISIONAMIENTO (ABASTECIMIENTO O SUMINISTRO).

La cadena de Aprovisionamiento o cadena de Suministros en la ONG Acción Contra el Hambre, es la forma como se abastece de medicamentos, víveres, etc. Desde sus proveedores hasta el momento de entregarlos a las personas o beneficiarios, para su buen desempeño en el cumplimiento de sus objetivos.

La Cadena de Abastecimiento integra toda la organización, desde la adquisición de los productos o servicios hasta la distribución, manipulación, almacenamiento y comercialización de un producto o servicio.

Una cadena de suministro consta de tres partes: el suministro, la fabricación y la distribución. La parte del suministro se concentra en cómo, dónde y cuándo se consiguen y suministran las materias primas para fabricación.

La Fabricación convierte estas materias primas en productos terminados y la Distribución se asegura de que dichos productos finales llegan al consumidor a través de una red de distribuidores, almacenes y comercios minoristas.

4.2.1 Gestión de pedidos.

Principales capacidades de aprovisionamiento o abastecimiento nacionales que impactan en las actividades logísticas de la ONG Acción Contra el Hambre-Internacional:

- Disponibilidad / no disponibilidad de tipos de productos en la capital / bases (combustible, suministros de programas, equipamiento.)
- Evolución de precios.
- Regulaciones nacionales de aduanas y retrasos en importaciones.
-

4.2.2 Aprovechamiento de medicamentos y productos farmacéuticos.

Los medicamentos y los productos farmacéuticos son productos muy sensibles. Los problemas de calidad en los medicamentos pueden generar consecuencias terribles para la salud de la personas y comprometer el trabajo de toda la organización de ACH en un contexto específico.

La garantía de calidad de los medicamentos y de los productos farmacéuticos importados debe incluir los siguientes elementos:

- a) Registro del producto en el país de fabricación.
- b) Autorización para importar el producto en el país.

Todos los medicamentos donados o sus equivalentes genéricos deben ser aprobados para el uso en el país receptor y aparecer en la lista nacional de medicamentos esenciales o, si no está disponible una lista nacional, en la lista modelo de la OMS de medicamentos esenciales. Se puede hacer una excepción para los medicamentos necesarios en brotes repentinos de enfermedades infrecuentes o nuevas, puesto que tales medicamentos pueden no haber sido aprobados aún para el uso en el país receptor.

- La presentación, concentración y formulación de los medicamentos donados deberían ser, en la medida de lo posible, similares a las de los medicamentos genéricos en uso en el país receptor. Debemos respetar los protocolos nacionales (si están disponibles).
- En cada uno de los países donde estamos trabajando, debemos considerar la posible existencia de un proceso específico de importación de los medicamentos (licencia de importación), la validez de la licencia ya mencionada y la duración de este proceso. Es también obligatorio estar al corriente de las listas de medicamentos prohibidos y ser consciente del hecho que a veces es necesaria una autorización especial para algunos

productos tales como ansiolíticos, antidepresivos, narcóticos y medicamentos psicotrópicos.

- Todos los medicamentos donados deben ser obtenidas de una fuente fiable y cumplir los estándares de calidad tanto en el país donante como en el país receptor. Es necesario que se aprueben las condiciones de producción a través de una inspección farmacéutica de las instalaciones de la fábrica y que se confirme que estas condiciones satisfacen los requisitos de Buenas Prácticas de Fabricación (GMP, Good Manufacturing Practices). En los Estados Unidos las Buenas Prácticas de Fabricación están reguladas por la FDA (Food and Drugs Administration); en la Unión Europea, existen entidades reguladoras en cada país (por ej. en el Reino Unido es Medicines and Health Care Products Regulatory Agency (MHRA) que se encarga de las inspecciones); en la República de Corea (Corea del Sur) es Korea Food and Drug Administration (KFDA); en Australia es The Therapeutic Goods Administration (TGA); en Sur África es Medicines Control Council (MCC); en Brasil es la Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria (ANVISA) - Agencia de Vigilancia Nacional de Brasil; en Irán, India y Pakistán es el Ministerio de Sanidad. Es esencial entender que un fabricante puede ser idóneo para un producto, pero no para otro. Además, el fabricante puede producir el mismo producto en lugares diferentes y con calidad diferente. Por esta razón, debemos hablar de idoneidad del producto/ fabricante/lugar de producción.
- Si el país impone ciertos proveedores, la misión tiene que saber si nuestros donantes han validado dichos proveedores.
- Es necesario que el laboratorio del fabricante haga un análisis de calidad para cada lote de producto antes de empezar la

distribución. Tras su llegada al país receptor, todos los medicamentos donados deberían tener un tiempo de vida útil, equivalente a por lo menos el 80 % de su tiempo de validez inicial.

- Se puede hacer una excepción para una donación directa a instalaciones sanitarias específicas, a condición de que el profesional responsable de la recepción del medicamento conozca su tiempo de vida útil y confirme que tanto el tiempo de vida útil remanente como la cantidad permitan un uso apropiado del medicamento antes de llegar a la fecha de caducidad. La idea que los productos con una fecha de caducidad muy próxima se pueden donar en caso de emergencias agudas, porque serán utilizados rápidamente, es equivocada. En situaciones de emergencia, el sistema de recepción, almacenaje y distribución de medicamentos puede verse muy a menudo desbaratado y sobrecargado y muchos medicamentos donados tienden a acumularse. Además, la misión debería saber si hay reglas particulares en relación a las fechas de caducidad de los productos importados.
- Todos los medicamentos deberían etiquetarse en una lengua que sea fácilmente comprensible a los profesionales de la salud en el país receptor; la etiqueta de cada envase individual debería indicar por lo menos la Denominación Común Internacional (DCI) o nombre genérico, número de lote, dosificación, concentración, nombre del fabricante, cantidad del envase, condiciones de almacenaje y fecha de vencimiento.
- Todas las donaciones de medicamentos se deben embalar de acuerdo con las regulaciones de envío internacional y ser acompañadas de un packing list detallado que especifique el contenido de cada paquete numerado según el DCI,

dosificación, cantidad, lote, fecha de vencimiento, volumen, peso y cualquier condición de almacenaje especial. El peso de cada embalaje no debería exceder los 50 Kg. Los medicamentos no se deberían mezclar con otros productos en el mismo embalaje.

Hay casos donde podría ser interesante trabajar con centros de aprovisionamiento humanitario regional o internacional especializados en los suministros de medicamentos.

Las compras son una parte compleja dentro de la cadena de aprovisionamiento. La razón de esta complejidad radica en que en un breve periodo de tiempo el logista debe coordinar varios aspectos:

- a) Especificaciones técnicas y exigencias del departamento técnico.
- b) Respeto hacia los procedimientos de compra de Acción contra el Hambre basados en las exigencias de los donantes.
- c) Relación y negociación con los proveedores.
- d) Calidad y control de calidad, transporte y almacenaje.

4.2.3 Transporte.

El transporte puede ser tanto nacional como internacional y se puede organizar a través de maneras diferentes, simple o combinado, por carretera, aire, mar, tren etc. Al planear un envío el logista tiene que prever y organizar las diversas etapas.

En la utilización del medio de transporte se debe de organizar un envío considerando que se evalúa:

- a) El coste real de una expedición incluyendo transporte previo y posterior (pre and post transport), empaquetado, seguro, costes adicionales tales como el despacho de aduana, tareas subcontratadas, etc.
- b) El horario programado al destino final. El transporte en sí mismo, así como los tiempos de espera en los diversos pasos (para el envío agrupado), aduanas, retrasos inesperados, etc.
- c) La seguridad de las mercancías.
- d) Infraestructuras locales en el punto de salida y de recepción: cuáles son, si existe algún proveedor de servicios logísticos, la mano de obra y/o el equipo necesario disponibles, almacenaje, etc.

Los procedimientos administrativos o limitantes ligados a los permisos y restricciones del gobierno, aduanas, limitaciones relacionadas con los tipos de mercancías, etc.

- e) En la ONG Acción Contra el Hambre -Internacional el tiempo de trabajo es con frecuencia un aspecto crucial. Es igualmente importante definir otros criterios relevantes: seguridad, cantidad, precio, o un tipo particular de producto, y otros. Esta información ayudará a determinar el medio de transporte y las condiciones más ventajosas del mismo.

Las etapas más delicadas en la manipulación de la mercancía son: Las etapas previas y posteriores al transporte, el cruce de fronteras internacionales (carga internacional), la carga y descarga de la mercancía (transbordo); para un cambio de modo del transporte y para entrar o salir de un lugar de almacenaje.

4.2.4 Transporte nacional.

Para un transporte nacional o regional, el Logista tiene que mencionar específicamente el reparto de responsabilidad (coste y riesgo) entre la Organización Internacional y el transportista. El contrato es el lugar obligatorio de su formalización.

Cuando un transporte Nacional se organiza con la Organización Internacional para otro socio, otro almacén de la ONG Acción Contra el Hambre Internacional, o de un proveedor a un almacén de la Organización-Internacional, son aplicables los procedimientos de compra del KitLog.

4.2.4.1 La nota de entrega.

(Delivery Note).La nota de entrega o delivery note es la herramienta fundamental del transporte; define los detalles del transporte, el flete y las responsabilidades. La nota de entrega estándar tiene tres hojas. Es un documento interno que tiene un valor oficial, las potenciales deducciones al pago final están basadas en la información mencionada en él.

4.2.4.2 Envío de mercancía.

Antes del envío de los productos, el remitente de la mercancía debe asegurarse de que el empaquetado es lo suficientemente fuerte para resistir el transporte y la manipulación. El remitente tiene que preparar toda la documentación necesaria antes de la carga. El remitente y el transportista (o sus representantes) tienen que estar presentes durante la carga. Para el transporte contratado, el remitente de la mercancía tiene que verificar cuidadosamente la identidad del transportista y registro del vehículo. Toda esta información debe mencionarse en el delivery note.

4.2.4.3 Recepción.

Al recibir un envío, el empleado de la Organización-Internacional tiene que:

- a) Comprobar la documentación (delivery note)
- b) Comprobar la cantidad entregada.

- c) Comprobar la calidad (mercancías dañadas, olor o aspectos extraños, paquetes rasgados etc.) comprobar el control de tiempos de la operación.
- d) En caso de problemas a la recepción, La Organización-Internacional tiene derecho a rechazar algunas mercancías dañadas, en cualquier caso se deben hacer comentarios en el delivery note o de recepción. Si los comentarios no se formalizan, La organización acepta las mercancías y no puede reclamar.

4.2.4.4 Almacenamiento.

El almacenamiento es parte del kit logístico de la Organización. El objetivo es proporcionar apoyo técnico a los logistas y los almacenistas pero también para stocks del proyecto tales como el almacenamiento del Centro de Alimentación Terapéutica.

El almacenaje eficiente depende de los tres factores siguientes:

- Características del almacén
- Técnicas del almacenamiento
- Gestión de la calidad de artículos en el almacén

Esta parte se refiere a los aspectos técnicos, a la organización general y a la gestión física de almacenes. Es válido para el almacén en tránsito, el almacén central y el almacén de la base.

4.2.4.5 Aprovechamiento de alimentos.

La actividad de la Ayuda Alimentaria es de hecho una actividad de programa, pero se interconecta con el departamento logístico en la mayor parte de sus pasos. Por esta razón el Kit log cubre este tema. Antes de comenzar una actividad de Ayuda Alimentaria, es

esencial tener una definición clara de las responsabilidades logísticas y de ayuda alimentaria. Una discusión simple entre los dos departamentos puede ser suficiente, y los resultados de esta puesta en común pueden ser diferentes según el contexto y además Normalmente el responsable de Logística debe ser el responsable de controlar el proceso hasta que las mercancías queden disponibles para su distribución.

4.2.4.6 Stock dentro de la cadena de aprovisionamientos.

Los programas humanitarios gestionan un alto volumen de movimiento de mercancías en un breve período de tiempo, básicamente, para responder a un pedido, el logista tiene dos opciones: comprar las mercancías, entregarlos del stock (artículos comprados y almacenados ya para el Proyecto).

Los procedimientos de la cadena de aprovisionamientos y los procedimientos de compras de la Organización consumen mucho tiempo y es muy estricto.

Por lo tanto hacer un aprovisionamiento *just in time* o *sin-stock*, cuando no hay stock previo, especialmente en emergencias, es generalmente imposible. El contexto de las intervenciones, con carreteras en malas condiciones e inseguridad, más la necesidad de una respuesta rápida a las necesidades requiere tener un stock significativo de los artículos del proyecto.

El stock actúa como búfer regulador entre los aprovisionamientos (entradas de stock) que son normalmente intermitentes y las necesidades (entregas de stock) que son normalmente regulares o completamente inesperadas (emergencias).

El stock tiene un coste para la Organización el precio de los artículos más el coste de almacenamiento (alquiler del edificio, recursos humanos, materiales). Una buena gestión del stock requiere un correcto equilibrio entre los costes y la respuesta a las necesidades considerando la mayor eficiencia en las operaciones realizadas.

4.2.4.7 Almacenamiento de los materiales.

Realizar un almacenaje adecuado para los materiales. Estos materiales dependerán de la disponibilidad y de las prácticas en el país de la operación:

- a) Plataformas o plataformas de madera.
- b) Estantes.
- c) Acoplado o carretillas.
- d) Cargamento hidráulico y equipo móvil (carretilla elevadora manual).
- e) Escala manual y escala de la precisión.
- f) Cinta que mide.
- g) Bolsos y cajas vacíos.
- h) Escala (tener acceso a la tapa de pilas).

4.2.4.8 Seguridad del almacén.

Un almacén seguro es aquel en el cual sus trabajadores están comprometidos en las normas de seguridad, para ello deben tener en claro que tanto para ellos como para organización dentro de la operatividad del almacén. El valor de los productos en el almacén es significativo y el sistema del seguro no es generalmente funcional, por lo

tanto se debe reducir el riesgo causado por cinco amenazas comunes:

a) El hurto interno.

El hurto también tiene como objetivo apoderarse de un bien ajeno esto es una amenaza por lo tanto una persona debe ser responsable de las llaves; las llaves de repuesto se mantienen el departamento administrativo o logístico. Solamente el personal autorizado entra en el almacén. Todos los vehículos que entran y que salen del compuesto del almacén se deben colocar en un diario de operación por la seguridad del almacén. Los procedimientos, la documentación y la responsabilidad del almacén limitan esta amenaza.

b) Robo.

Un equipo de vigilantes o un protector de la compañía privada tiene un efecto disuasivo; el número de la gente implicada depende del valor de la acción. Reforzar los medios pasivos de la protección que consolidan el almacén: paredes altas, alambre de púas, puertas y puertas del metal, *padlock* fuerte, rejillas en las ventanas y aberturas de la ventilación.

c) Saqueo por los grupos armados del estado o del no-estado.

La prevención es posible reduciendo las cantidades en la acción y eligiendo un almacén situado en un área no expuesta. Puede conducir a una política común cero en la zona de funcionamiento.

d) Fuego.

La prevención es esencial. El fumar se prohíbe dentro de un almacén. Los artículos sensibles (combustible,

aceites, clorato) se mantienen divisiones separadas. Los extintores y la arena deben estar disponibles.

e) Desastre natural.

La opción de la localización y de la resistencia del edificio sí mismo puede proteger la acción; esto se aplica en detalle a inundar o a tifones.

4.3 SOPORTE LOGÍSTICO

4.3.1 Recursos humanos.

Típicamente, el departamento Logístico no desarrolla e implementa programas, sino proporciona apoyo a los departamentos técnicos en todas las etapas del proceso. En algunos casos, sin embargo, a un logista puede pedírsele ejecutar un proyecto logístico o una parte de este. Actualmente, es el caso de las distribuciones, la rehabilitación, y los trabajos de ingeniería civil. El Coordinador Logístico y el departamento técnico correspondiente supervisarán al logista en estas situaciones particulares. Al mismo tiempo, la mayoría de los logistas están implicados fuertemente en la administración y la gestión de recursos humanos en la base, y en algunas ocasiones, al nivel de la coordinación, con el apoyo del Administrador del País, el Coordinador de RH, o el Jefe de Misión.

Más allá de la descripción de puesto del logista, la organización práctica de la logística en una misión considera:

- a) El tipo de programas ejecutados por ACH - Internacional
- b) Emergencia, post-emergencia, desarrollo, trabajo con socios locales
- c) Nutrición, Agua, seguridad alimentaria, Enfoque integrado
- d) El volumen total de las actividades
- e) El tamaño de la misión.

- f) El país de acogida, contexto político/de seguridad, económico y social, servicios e infraestructuras disponibles.
- g) La cobertura geográfica de las áreas de los programas.
- h) El ambiente total de la misión incluyendo la visibilidad financiera.

La organización del Departamento Logístico, su tamaño, estructura, y capacidad son determinados por estos y otros criterios. Cada misión tiene diversas necesidades y requisitos: en algunos casos cada función logística es necesaria, mientras que en otros las responsabilidades logísticas pueden ser compartidas por otros empleados.

El Departamento Logístico es una estructura en “movimiento” y aprendizaje continuos. Si hay necesidad de aumento o cambio en el apoyo, el Departamento Logístico se ampliará o ajustará consecuentemente. Por el contrario, si el volumen global de actividad se reduce, el Departamento Logístico se reducirá y el personal individual asumirá responsabilidades multisectoriales.

4.3.2 Responsabilidades logísticas en la gestión de recursos humanos.

Esta sección resume los requisitos básicos para la gestión de recursos humanos. Puesto que todos los logistas están en cierto grado implicados en Recursos Humanos, deben estar familiarizados con el Kit de RH.

Generalmente, el departamento de Recursos Humanos de la misión es responsable de la elaboración de todos los formatos y procedimientos. Los logistas / Administradores (Log/admin.) deben estar familiarizados con el Kit de Recursos Humanos y seguir los procedimientos desarrollados por el departamento de Recursos Humanos de la misión.

Los procedimientos estándares de Recursos Humanos con los que los logistas deben estar involucrados incluyen:

- Contratación a nivel de base y de misión.
- Proceso de evaluación del personal nacional e internacional
- Aplicación de procedimientos disciplinarios.
- Formación y coaching del personal nacional
- Formación a otros departamentos sobre los procedimientos y reglas logísticas.

Las herramientas y documentación principales para la gestión de Recursos Humanos, incluye lo siguiente: (otros detalles y documentos adicionales se pueden encontrar en el kit de RH):

- Carta de principios ACH- Internacional
- Reglamentos internos y Código de conducta/requerimiento.
- Comportamiento en el trabajo.
- Contrato de trabajo.
- Descripción de puesto.
- Organigrama.

4.3.3 Evaluación y estructura de las necesidades de logística

La estructura logística tiene que ser flexible y predecible, para aumentar o disminuir de acuerdo a las actividades en la misión y a las diversas etapas de presencia de la organización:

- a) Evaluación.
- b) Distribución de Emergencia.
- c) Fase de apertura del programa de emergencia.
- d) Implementación regular de programas de largo plazo.
- e) Stand by/ presencia mínima.
- f) Programación socio local / traspaso.

Es importante saber que la mayoría de las misiones trabajan en localizaciones múltiples, donde una localización quizá esté en fase de evaluación, mientras que el otro está en etapa implementación de programas.

Para evaluar las necesidades de RRHH del equipo logístico, algunos puntos deben ser considerados:

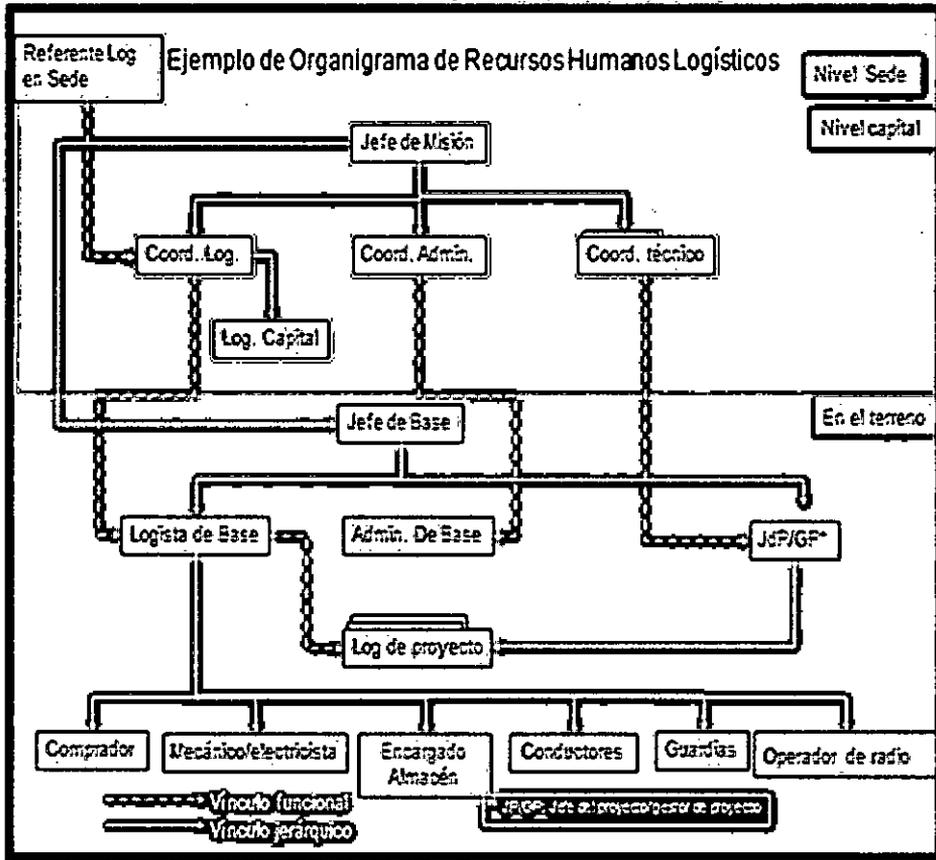
- Los tiempos
- Tipo de programas: Salud, nutrición, seguridad alimentaria, enfoque integrado.
- Tipo de contexto: área de conflicto, urbano o rural.
- Eficiencia.
- Disponibilidad de RRHH nacionales e internacionales.
- El tamaño y la visibilidad financiera se deben considerar entre muchos otros.

Para establecer una estimación apropiada del tamaño y del contenido del equipo logístico, el coordinador logístico debe estar bien familiarizado con la estrategia de la misión y coordinarse con el resto del equipo de la misión

Según se inicia el desarrollando el equipo logístico de la misión, el coordinador logístico tiene que dibujar el organigrama de los RRHH logísticos de la misión y desarrollar las descripciones de puesto específicas para cada empleado, basadas en los perfiles de trabajo proporcionados en el Kit de RRHH. El organigrama mapea la cobertura de las funciones de la logística discutidas arriba garantizando que todas las funciones están cubiertas y el equipo no es sobre proveído de personal.

El organigrama también indica la jerarquía, los vínculos de supervisión entre los empleados, y su nivel (lugar en rejilla de la clasificación). Esto es en caso de emergencia.

**DIAGRAMA N°4.1
ORGANIGRAMA.**



Fuente: ONG ACF. Acción Contra el Hambre.

4.4 GESTIÓN DE LOGÍSTICA.

El ciclo logístico es el camino que va desde la identificación de los puntos fuertes de la logística, debilidades, necesidades y estado. El primer paso de este proceso es la evaluación del entorno logístico, la capacidad y la idoneidad del trabajo logístico y las operaciones en curso.

Una vez que esta "fotografía" ha sido tomada, sería el momento de reforzar las fortalezas, a su vez convertir las debilidades en fortalezas a través de la planificación de las actividades de logística con el fin de lograr el apoyo más adecuado a los departamentos técnicos. También

hay una necesidad de planificar las implicaciones financieras globales de gestión de la seguridad en los programas

El último paso del ciclo logístico es la comunicación interna y externa de las actividades realizadas ya que tenemos que garantizar la profesionalidad y la transparencia de nuestras intervenciones.

4.4.1 Procedimientos de gestión logística.

El Departamento Logístico no desarrolla e implementa programas, sino proporciona apoyo a los departamentos técnicos en todas las etapas del proceso. En algunos casos, sin embargo, a un logista puede pedírsele ejecutar un proyecto logístico o una parte de este. Actualmente, es el caso de las distribuciones, la rehabilitación, y los trabajos de ingeniería civil. El Coordinador Logístico y el departamento técnico correspondiente supervisarán al logista en estas situaciones particulares. Al mismo tiempo, la mayoría de los logistas están implicados fuertemente en la administración y la gestión de recursos humanos en la base, y en algunas ocasiones, al nivel de la coordinación, con el apoyo del Administrador del País, el Coordinador de RH, o el Jefe de Misión.

Más allá de la descripción de puesto del logista, la organización de la logística en una misión considera:

El tipo de programas ejecutados por ACH - Internacional

- Emergencia, post-emergencia, desarrollo, trabajo con socios locales.
- Nutrición, Agua, seguridad alimentaria, Enfoque integrado.
- El volumen total de las actividades.
- El tamaño de la misión.
- El país de acogida, contexto político/de seguridad, económico y social, servicios e infraestructuras disponibles.
- La cobertura geográfica de las áreas de los programas.

- El ambiente total de la misión incluyendo la visibilidad financiera.

El Departamento Logístico es una estructura en “movimiento” y aprendizaje continuos. Si hay necesidad de aumento o cambio en el apoyo, el Departamento Logístico se ampliará o ajustará consecuentemente. Por el contrario, si el volumen global de actividad se reduce, el Departamento Logístico se reducirá y el personal individual asumirá responsabilidades multisectoriales. Típicamente, el Departamento Logístico está a cargo de varias funciones, según lo descrito en la tabla mostrada a continuación.

Tabla N° 4.1

Departamento Logístico.

Función	Deberes	Documentación
Aprovisionamiento. “Suministrar con eficiencia económica, el artículo correcto, cuándo y dónde sea necesario”	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de los pedidos - Gestión de las compras, de acuerdo con los procedimientos de aprovisionamiento de ACF - Internacional - Desaduanamiento (desbloqueo de adunas) - Gestión de stock y transporte - Gestión de aportaciones en especie 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de compras - Seguimiento de pedidos - Dossier de compra - Catálogo de la misión - Informe de almacenes - Informes internos de ACF - Internacional y a las agencias donantes
Gestión de la flota de vehículos “Transportar empleados y mercancías”	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de la flota - Mantenimiento de la flota - Supervisión de los conductores 	<ul style="list-style-type: none"> - Log Book (Bitácora) - Informe del coste de los vehículos/equipamiento - Planificación de los movimientos
Gestión del equipamiento. " Sacar el máximo partido del equipamiento "	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento y gestión del equipamiento - Elaboración del plan financiero para los equipos - Gerencia de los procedimientos relacionados con los equipos (seguro, licencias de radio) 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan financiero - Lista de equipamiento - Inventario de la misión
TIC “Asegurarse de que las tecnologías de	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de las oportunidades y necesidades de las TICs. 	<ul style="list-style-type: none"> - listado de equipamiento - Manuales de usuario - Política TIC de la misión

<p>información y de comunicación proporcionen la mejor ayuda para las operaciones de programas y apoyo”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Instalación del equipo de comunicación, y servicios; asegurar la gestión segura de los datos - Definición/implementación de los procedimientos de comunicación - Gestión y formación del personal en TIC 	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de las licencias (programa profesional o estándar, asignaciones, etc.
<p>Seguridad “Reducir los riesgos que pueden afectar al personal, propiedades, y al equipamiento de ACF - Internacional” Importante comentar que la responsabilidad final en seguridad cae en el departamento de Operaciones. La logística está implicada más en la puesta en práctica de las medidas de la reducción del riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación inicial, comprensión y análisis del contexto de seguridad en junto con el resto del equipo. - Colaboración en la definición de los procedimientos y reglas de seguridad. - Monitoreo del contexto de seguridad junto con el departamento de operaciones. - Puesta en práctica y respeto de los procedimientos de seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan nacional de seguridad - Plan de seguridad local - Informe de incidentes - Protocolos adicionales/anexos
<p>Rehabilitación/refugio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de las instalaciones apropiadas para el uso en programas /ACF - Internacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de construcción/rehabilitación - Evaluación de los costes de Construcción / Rehabilitación

	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de infraestructuras para el uso de programas /ACF - Internacional - Rehabilitación de infraestructuras para el uso de programas /ACF - Internacional 	
Administración *	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión financiera - Gerencia administrativa - Monitoreo de presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes financieros - Previsión de gastos - Presupuesto contra costos
Formación de las capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Formación de las capacidades del equipo y en algunas ocasiones de otros equipos - Desarrollo profesional de uno mismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Módulos de formación - Informes de formaciones - Plan de Formación Misión
Gestión, coordinación, y desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del equipo - Participación en planificación de programas, desarrollo de propuestas, planificación estratégica, e informes - Coordinación con otros departamentos a nivel de la base o de la misión - Contratación del equipo logístico (técnicos) - Gestión del equipo logístico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de logísticos - Propuestas a donantes /presupuesto e informes - Estrategia de la misión - Estrategia Logística - Informes Apertura / cierre de base - Informe de fin de misión
Recursos Humanos*	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de empleados 	<ul style="list-style-type: none"> - Capítulo de Recursos

	<p>(entrevista de Recursos Humanos)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación del personal logístico y del resto del personal en procedimientos logísticos y de seguridad. a) Implementar y aplicar la política de Recursos Humanos. b) Participar en la elaboración del plan de formación para toda la base. c) Organizar y asegurar las evaluaciones del equipo entero de la base d) Controlar el cálculo y proceso para el pago del sueldo - Implementar los procedimientos de Recursos Humanos y asegurar su uso. 	<p>Humanos del Kit-Log</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kit de Recursos Humanos - Reglamento interno - Organigrama - Descripciones de puesto - Archivos personales - Evaluaciones - Sueldo, impuestos, beneficios, etc.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

4.4.2 Planificación logística.

La planificación es un ejercicio que nos permite tener objetivos que superan el día a día para que seamos capaces de mejorar de manera más eficiente el apoyo que damos a otros departamentos. Una de las ventajas más importantes de la planificación es que

los objetivos se fijan para un período de tiempo, e incluso si cambia el equipo, los objetivos guiarán los equipos futuros.

El papel de la logística en este proceso es tener intervenciones más eficaces a través de la optimización de los recursos y la planificación de los objetivos a lograr. El departamento logístico, como todos los otros departamentos de ACH - Internacional, debe tener una estrategia que aborde los desafíos de cada misión.

La Estrategia Logística para un país debe ser coherentes con la Estrategia de la Misión, y viceversa, Estrategia de la Misión debe tener en consideración las cuestiones de logística anteriores. Así el departamento logístico tiene que estar involucrados en la Estrategia de la Misión.

Los objetivos de cada misión debe ser el resultado de un diagnóstico liderado por el Coordinador Logístico de cada misión o el punto focal logístico en las misiones sin Coordinadora Logístico. El diagnóstico debe consistir en la identificación de las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas (análisis DAFO). Una vez que las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas han sido identificadas, deben convertirse en objetivos y resultados. Recomendamos que se haga este análisis en cada base o en una reunión logística de la misión.

Los objetivos deben ser formulados como los efectos concretos que nos gustaría conseguir, expresados como un cambio positivo que espera obtenerse después del período en respuesta a los retos identificados. Los objetivos se alcanzan mediante la combinación de los resultados que son los efectos de las actividades realizadas. Y por último la realización de los resultados serán medidos por los indicadores establecidos.

Mandato → Fines → Objetivos → Resultados → Actividades

Para la mejor planificación de los pasos a seguir para lograr los resultados y objetivos, debe haber un plan de trabajo anual para el período. Con el fin de ajustar la estrategia, se pueden hacer ajustes anuales.

Como un plan tiene que ir acompañado de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos, es importante acompañar la Estrategia Logística de las previsiones de equipamiento para el período. La especificación de las necesidades y los equipamientos existentes para cada año, y vincular esta información a un plan de compras y al plan de cobertura financiera de la misión, esperamos que será posible cubrir nuestras necesidades para el período, ya que vamos a poder incluir en las propuestas o fondos propios las necesidades de equipamiento. A tal efecto, el "Plan de compras" del Kit logístico puede ser utilizado.

El último paso en el proceso de planificación consiste en incluir el plan de cobertura financiera de la misión en el formato de cada sede.

Como un plan tiene que ir acompañado de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos, es importante acompañar la Estrategia Logística de las previsiones de equipamiento para el período. La especificación de las necesidades y los equipamientos existentes para cada año, y vincular esta información a un plan de compras y al plan de cobertura financiera de la misión, esperamos que será posible cubrir nuestras necesidades para el período, ya que vamos a poder incluir en las propuestas o fondos propios las necesidades de equipamiento. A tal efecto, el "Plan de compras" del Kit logístico puede ser utilizado.

El último paso en el proceso de planificación consiste en incluir el plan de cobertura financiera de la misión en el formato de cada sede.

4.4.3 Evaluación de logística interna.

A través de la evaluación logística vamos a tratar de tener una idea del contexto en el que trabajamos, cuál es nuestra capacidad y si nuestro trabajo se realiza de acuerdo con las prescripciones del Kit logístico de ACH Internacional.

En primer lugar tendremos que tener una idea del entorno en el que estamos trabajando. A través de la Evaluación de las Capacidades Logísticas podremos tener una idea de cómo es el contexto en el que nuestras operaciones se desarrollan y la facilidad o dificultad que puede tener nuestro trabajo logístico.

Este documento es producido por logística, y debe ser compartido con el equipo de coordinación a fin de que se integren los parámetros de la logística en sus propuestas o la concepción de estrategia del país.

Una vez que tenemos una idea sobre el contexto, tenemos que saber cuál es la calidad de nuestro trabajo. Y una de las maneras de tener una idea de la calidad de nuestro trabajo es saber si lo que hacemos se ajusta a las directrices y procedimientos del Kit Logístico. Con el fin de poder llevar a cabo esta evaluación, podemos utilizar la Herramienta de Evaluación Logística.

La Herramienta de Evaluación Logística puede ser utilizada principalmente de dos formas:

- a) Auto-evaluación de la labor que estamos haciendo (al tomar el cargo de logista, para tratar de resolver malos hábitos...).
- b) Evaluación externa del cumplimiento de una base, misión o procedimiento realizado por alguien que no participan directamente en la gestión logística de un lugar determinado.

El objetivo de esta herramienta es tener una visión precisa de los principales problemas que enfrentan y los principales logros en la aplicación del Kit logístico en la base, la misión y el nivel global. Su objetivo es entender claramente la situación global en la aplicación de los procedimientos logísticos. Como los indicadores son cuantificables y vinculado a la Kit Logístico, también ayudará a definir un plan de acción / seguimiento de los progresos de su base, capital o la misión. La Logística de la Sede lo utilizará para el seguimiento de la misión. La "fotografía" obtenida después de realizar la herramienta le ayudará a la Logística de la Sede a orientar su estrategia, y mejorar su apoyo a las misiones

CAPITULO V: PROCESOS LOGÍSTICOS.

5.1 EL SISTEMA BPM.

Las empresas necesitan constantemente adaptar y mejorar sus procesos, pero frecuentemente están frenadas por aplicaciones y sistemas que no están preparados para explotar nuevas oportunidades y adaptarse a los cambios de forma ágil. El BPM, con sus enfoques evolucionados y sus tecnologías punta, ha emergido como el elemento clave para proveer a las organizaciones de la "Agilidad" y "Flexibilidad" necesaria para responder de forma rápida a los nuevos cambios y oportunidades de mercado.

Se llama Gestión de Procesos de Negocio (BPM – Business Process Management) a "la metodología empresarial cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio, que se deben modelar, automatizar, integrar, monitorizar y optimizar de forma continua. La implantación de proyectos BPM aporta los siguientes beneficios:

- Reducción de plazos en los procesos de soporte al negocio: la redefinición de fases, facilitando la elaboración de ellas en paralelo, la

eliminación de tiempos muertos y la automatización de tareas, reducen drásticamente el tiempo global de ejecución de los procesos del negocio.

- **Optimización de costes:** El BMP, mediante la modelización y la aportación de métricas, permite identificar tareas innecesarias a eliminar y cuantificar los procesos en términos de plazos y consumos de recursos, elementos ambos imprescindibles para avanzar en un proceso continuo de optimización de costes.
- **Integridad y calidad de los procesos:** La monitorización de los procesos asegura que estos se realicen conforme a los estándares definidos, asegurando la calidad e integridad de los mismos.
- **Integración de terceras partes en los procesos:** La automatización de procesos, combinada con la accesibilidad derivadas de las tecnologías web, permite a clientes, proveedores, organismos públicos, terceras parte en general, participar en el proceso de forma automatizada, directa y eficiente, abriendo la organización en términos tanto de acceso a los procesos como de acceso a información.
- **Consolidación de la información derivada de la gestión de procesos:** Esta información aporta una perspectiva de dónde está y de cómo lo hacemos, complementariamente a los sistemas transaccionales, que aportan una perspectiva de qué hacemos. Toda esta información, normalizada en un repositorio corporativo, configurará la base del auténtico data ware housing integral de la ONG Acción contra el hambre.

5.2 ELABORACIÓN DEL MODELADO BPMN PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS.

Luego de tener el Modelo BPM de los procesos administrativos de Logística, Contabilidad, Tesorería y Recursos Humanos, donde se identificó, analizó, definió e ilustró la actualidad del trabajo a nivel de procesos (actores, actividades, objetos, condicionales); la siguiente fase fundamental es la obtención de los requisitos funcionales para la

implementación Los procesos transaccionales se utilizan para coordinar múltiples actividades que necesitan ser completadas de manera exitosa. Dentro del esquema de acción del Modelo BPM para la gestión de procesos, un producto importante es la elaboración del Modelado BPMN del flujo de los procesos sistematizado, necesario para obtener los requisitos funcionales del Sistema desde la visión de los actores de procesos como los especialistas de las actividades que se desarrollan dentro del flujo del Proceso objeto de sistematización.

CAPITULO VI: MARCO OPERACIONAL.

6.1 PROGRAMACIÓN PARA ACH.

La programación está dentro del ciclo de la planificación y desde ACH incluimos tres niveles:

- a) La programación institucional
- b) La planificación estratégica de las misiones.
- c) La formulación de toda intervención, sea de emergencia o de desarrollo.

En el presente Marco Operacional nos centraremos exclusivamente en la formulación de intervenciones, sean estas de emergencia o de desarrollo, puesto que tanto la programación institucional, como la planificación estratégica de las misiones son parte de otros itinerarios de trabajo con sus propios documentos a los que sí haremos referencia de forma complementaria, al tiempo que no competen a todos los actores a los que va dirigido este marco conceptual.

La formulación supone concretar los elementos propositivos para llevar a cabo cualquier intervención. Implica saber cuál es el punto de partida, con qué recursos cuento y qué procedimientos voy a utilizar para llegar a la consecución de unas metas, mediante la realización de unas actividades que desarrollen los objetivos programados a corto, medio y largo plazo.

La formulación es un método de trabajo, un proceso para determinar adónde ir y establecer los requisitos para llegar a ese punto de la manera más eficaz (cumple con resultados) y eficiente posible (cumple con resultados de la forma más rentable posible).

En ACH destacamos tres parámetros de la formulación de toda intervención:

- La importancia de los indicadores que nos permiten contrastar la situación de partida con los resultados que se van alcanzando.
- La permanente colecta de información como parte del observatorio de vulnerabilidades, y del análisis del contexto humanitario, político, social y económico.
- La concertación de actores. Prever su participación durante la formulación, de modo que se incorporen durante la fase de ejecución. Se trata de hacer hincapié en el fortalecimiento institucional, desde las instituciones locales, con el fin de garantizar la sostenibilidad y el empoderamiento de los actores locales.

En el presente informe se presenta la herramienta a usar para el modelamiento de los diferentes procesos

6.2 BIZAGI.

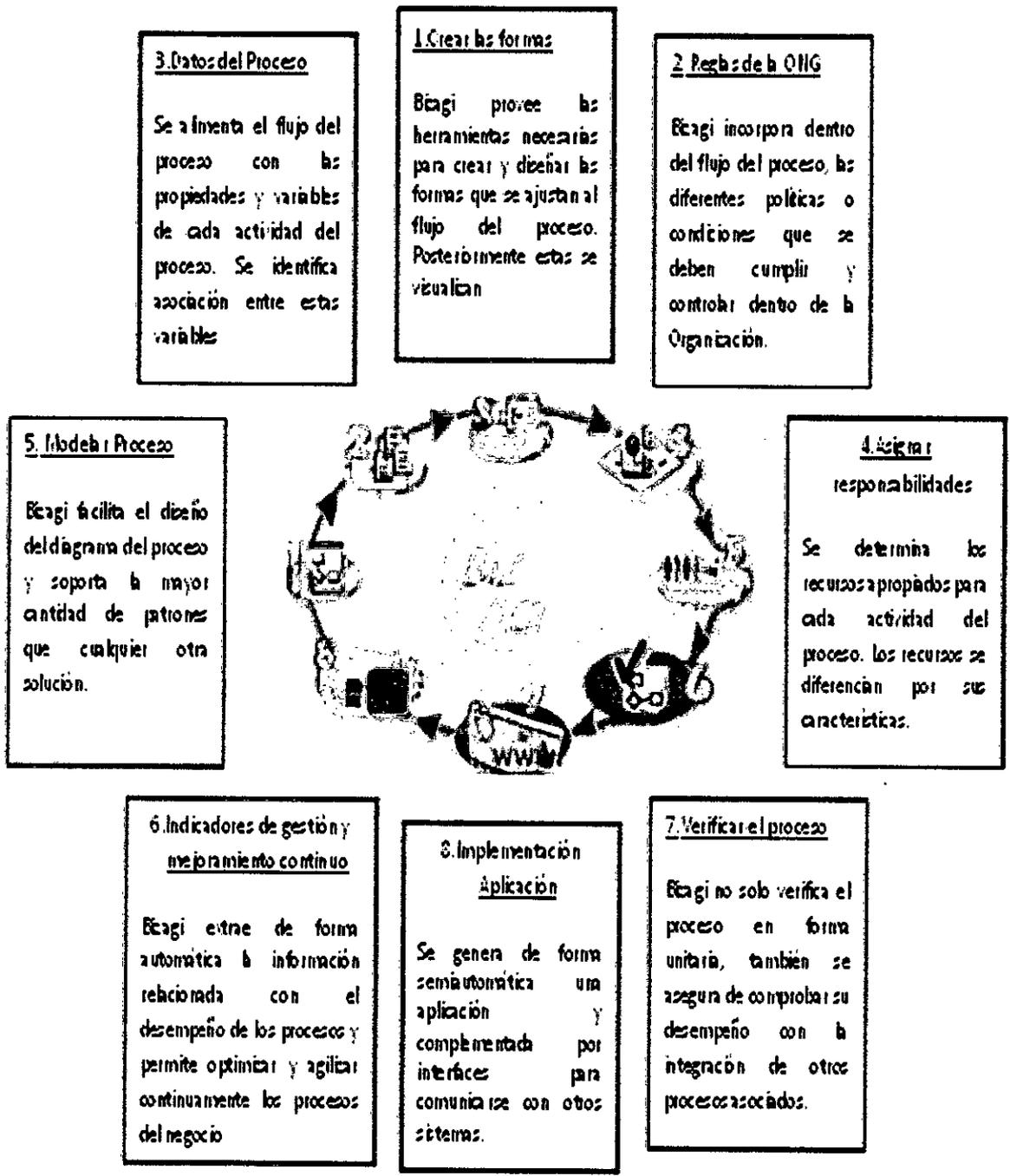
Bizagi es una solución de Business Process Management desarrollada por Visión Software, concebida para ofrecer resultados inmediatos, de forma que su implementación se concentre en la identificación, el modelamiento y mejoramiento continuo de los procesos. Bizagi se basa en las mejores prácticas de calidad, investigaciones de BPM y en los últimos avances de la comunidad científica que permiten la flexibilidad y agilidad al momento de crear y modificar los procesos de un negocio y en particular los procesos logísticos

Características de Bizagi.

Entre las características y beneficios propios de la solución tenemos:

- Solución para los dueños de los procesos, dado que utiliza diagrama de flujo para modelar el proceso, lo que hace el proceso fácil e intuitivo.
- Mayor capacidad de modelamiento, la cual corresponde al número de patrones de procesos soportados por la solución.
- Poderosas y sencillas herramientas de gestión, tales como el manejo de versiones y herramientas para el análisis de información.
- Uso de un modelo estructurado de datos, que permite al cliente no solo automatizar y modificar procesos en tiempos menores que con otras herramientas, sino que garantiza el manejo de altos volúmenes de información típicos.
- Permite definir procesos con menos programación por medio del uso de diversas herramientas que ofrece (librería reutilizable de reglas de negocio, almacenamiento de datos, etc.)
- Esta desarrollada de acuerdo a las más modernas arquitecturas tecnológicas.

**DIAGRAMA N°6.1
ORGANIGRAMA.**



Fuente: ONG ACF. Acción Contra el Hambre.

6.3 LA PROGRAMACIÓN DESDE EL MARCO INSTITUCIONAL Y ESTRATÉGICO.

ACH cuenta con un marco de Programación Estratégica para el período 2005-2010 en el que se identifican los grandes ejes estratégicos sobre los que se asentará cualquier intervención que se lleve a cabo. Este marco es la base sobre la que se definen las sucesivas programaciones anuales, así como las Estrategias de cada una de las misiones.

Resumidamente destacamos los aspectos a tener en cuenta de la Programación que influirán y se tendrán en cuenta en el diseño de cualquier intervención, tanto desde el punto de vista más metodológico, como técnico.

- a) La Organización Acción Contra el Hambre se plantea ser la organización de referencia en la lucha contra el hambre. Siempre incluimos acciones de Denuncia e Incidencia sobre las causas del hambre y buscamos el posicionamiento institucional.
- b) Los ejes de nuestro desarrollo se centran en: la cohesión de los equipos implicados; conseguir los medios necesarios para incrementar la capacidad de intervención de la organización; extender los mecanismos de escucha y análisis de todos los stakeholders.
- c) La política de intervención siempre debe incorporar la capitalización de las experiencias, como condición fundamental para evolucionar y transmitir el capital intelectual desarrollado por los equipos.

A partir de la programación anual se diseñan las Estrategias de intervención directa en cada una de las misiones ACH que representan una herramienta de orientación estratégica importante para fijar los lineamientos políticos vinculantes para el trabajo de la misión. Cada misión determina las orientaciones y la priorización de objetivos de acuerdo al análisis de necesidades y vulnerabilidades existentes en cada contexto y, de acuerdo con la programación general de ACH. Se llegan a definir los objetivos estratégicos, resultados previstos, indicadores de

medición de los alcances y un plan de actividades para la consecución de los resultados.

Realmente éste será el marco estratégico más próximo a cualquier intervención que se lleve a cabo, por lo que durante el diseño de la misma se tendrá siempre presente la alineación a la Estrategia misión

El 2009 el análisis estratégico de la misión parte de la Desnutrición como eje central de trabajo y herramienta metodológica clave en ACH, puesto que todas las competencias técnicas de la organización se articulan en torno al marco causal que parte de la Desnutrición. Dicho marco nos da tres niveles de causas:

- Causas inmediatas (alteración del desarrollo, alimentación inadecuada, enfermedad);
- Causas indirectas que influyen sobre las causas inmediatas (nivel de seguridad alimentaria de los hogares –disponibilidad, acceso, calidad-, entorno psicosocial, prácticas y cuidados, salud pública, higiene y medio ambiente).
- Causas básicas (contexto histórico, político, económico, social, cultural; instituciones, organizaciones formales e informales.);

6.4 EL DISEÑO DE LAS INTERVENCIONES, TIPOLOGÍA.

Todas las intervenciones de la ONG Acción Contra el Hambre en el terreno tienen un mismo punto de partida, así como unos principios y criterios de formulación generales que son válidos, independientemente de la tipología de las intervenciones. Se parte de una misma base metodológica, sin embargo hay toda una serie de especificidades que cabe señalar.

Desde la Emergencia al Desarrollo.

Las intervenciones de urgencia son distintas de aquellas que se dan en contextos de mayor estabilidad y la inmediatez en la toma de decisiones en el caso de intervenciones de emergencias conlleva, en el primer momento de atención a las víctimas, una rápida identificación

(ver MC Identificación), así como un diseño más liviano. Las primeras suelen durar períodos cortos en los que hay que cubrir unos mínimos indispensables para la vida y requieren, por tanto rapidez y eficacia. Las segundas se centrarán en trabajos de rehabilitación y fortalecimiento de capacidades locales.

En Acción Humanitaria se recomienda concentrar esfuerzos en sectores esenciales (abrigo, alimentos, agua-saneamiento y salud); zonas de mayor vulnerabilidad y posibilidad de acceso (evitar dispersión).

En Contextos de Desarrollo se recomienda un enfoque más amplio a nivel sectorial (enfoque integrado y/o complementario), igualmente concentrado en zonas de mayor vulnerabilidad, a la vez que se busca la posibilidad de poner en marcha de actividades (capacidades instaladas).

6.4.1 En ACH desarrollamos cinco tipos de intervenciones, dependiendo del tipo de contexto humanitario.

- a) Emergencia:** Son intervenciones de urgencia que requieren inmediatez para asegurar las necesidades más básicas (agua, saneamiento, alimentos, nutrición, refugio y servicios sanitarios) de la población afectada por determinado conflicto o desastre natural.
- b) Rehabilitación:** Son intervenciones que se ponen en marcha tras el acontecimiento de cualquier desastre o conflicto, post-emergencia, que tratan de reconstruir y crear las condiciones y capacidades que reduzcan la dependencia de la ayuda humanitaria. Las poblaciones ya no están afectadas por las amenazas de la crisis directamente, pero se enfrentan a las consecuencias.
- c) Prevención:** Son intervenciones que se centran en la reducción de las condiciones de vulnerabilidad y riesgo para enfrentarse a determinado conflicto o desastre. Se reduce el

impacto de los desastres por tanto, reduciendo su vulnerabilidad y capacidad de respuesta. Comprenden medidas de prevención, mitigación y preparación.

d) Acciones estructurales: Son intervenciones que se dan en situaciones de desestructuración de un país o área geográfica concreta, donde los actores públicos no atienden sus responsabilidades con respecto a la población. Puede deberse por la falta de capacidad o falta de interés político. Y se trata de fomentar la autonomía de las víctimas y poblaciones con acciones a largo plazo que incidan en la integración social. El énfasis se hace en los problemas estructurales y se trata de reforzar las capacidades locales existentes. Acciones de desarrollo: Instrumento de asistencia utilizado por un organismo (donante o no donante), con el objeto de fomentar Impacto intencional esperado que contribuye a generar beneficios físicos, financieros, institucionales, sociales, ambientales o de otra índole a una sociedad, una comunidad o un grupo de personas mediante una o más intervenciones, cuyos resultados sean sostenibles.

e) En la programación; se contempla una serie de actividades consideradas cada uno de los jefes responsables y su equipo de trabajo, sin embargo solo presentaremos las actividades del área de Logística en la cual laboramos y estábamos inmersos en todo el conjunto de actividades.

6.4.2 Criterios transversales para el procesamiento de pedidos:

a) Al seleccionar a un proveedor.

- Autorización para trabajar en el mercado (por ejemplo, registro en un comercio o registro profesional);
- Capacidades financieras (como el método de pago: efectivo, cheque, carta de crédito o transferencia);

- Económicas (como las condiciones de pago: antes de la entrega, después de la entrega, después del periodo de garantía, pago a plazos);
- Conocimiento técnico (trabajadores cualificados, software, licencias, equipos);
- Capacidades profesionales (calidad del trabajo, calidad en los documentos)

b) Después de una compra, la logística tiene que entregar a la administración la factura y el recibo.

- La factura indica el montante total que Acción contra el Hambre tiene que pagar por un servicio, suministro, trabajo, etc.
- El recibo indica Acción contra el Hambre paga la factura.
- Si el proveedor no tiene recibos, el logista debe pedir que se mencione en la factura: “Pagado en efectivo + fecha”. Para los pagos bancarios no existe tal obligación, ya que el banco registra todos los movimientos.

c) Para la adjudicación de un mercado.

Desde una compra directa hasta una licitación internacional abierta:

- En igualdad de condiciones, adjudicación automática (la oferta más barata que cumpla todos los requisitos);
- La mejor relación calidad-precio: (precio/ratio de calidad);
- Conformidad de los productos ofertados con los requisitos técnicos de Acción contra el Hambre;
- Precio unitario, descuento, precio total;
- Disponibilidad, fecha de entrega;
- Lugar de entrega, transporte, seguro;

- Servicios extras incluidos: instalación, garantía, mantenimiento.

d) Respeto de los requisitos éticos:

- Origen de los artículos. Como principio fundamental, Acción contra el Hambre nunca compra artículos previamente robados, procedentes de saqueos o distribuidos a beneficiarios. Los artículos humanitarios se suelen marcar con un logotipo. El logista debe extremar la vigilancia cuando se re-abre una misión después de una evacuación.
- Manufactura/trabajo. Acción contra el Hambre está comprometida a no comprar ningún bien, trabajo o servicio de proveedores que explotan el trabajo infantil o violan los derechos humanos y las condiciones legales de trabajo.
- Conflicto de intereses. Acción contra el Hambre debe prestar atención a los conflictos de interés. Los trabajadores que no puedan ser imparciales deben ser excluidos del proceso de decisión durante la selección. Las razones de pérdida de imparcialidad pueden ser: intereses económicos, vínculos familiares, afinidad política o cualquier otro interés compartido.

e) Característica especial de la compra de equipos:

- Circuito de autorización de compras Z6.
- Criterios de depreciación.
- Criterios de compra/ planificación /asignación de gastos equipos de soporte (vehículos, equipos informáticos).

Dentro de las actividades consideradas, se hizo una serie de acciones con la finalidad de optimizar los procesos de selección adquisición y operación según sea el caso.

En la selección de proveedores se implementó un cuestionario de homologación de proveedores, en el cual mediante la

aplicación del diagrama de Pareto se estableció a los mejores proveedores.

Además en la adquisición o compras de productos se tuvo en cuenta los umbrales que se muestran a continuación:

TABLA N° 6.1
UMBRALES.

Umbrales (EUR)	Procedimiento Logístico
0-499	Compra Directa Suministros
0-2.499	Compra Directa Servicios y Obras
500-2.499	Procedimiento Simplificado Mercado Suministros
2.500 - 29.999	Procedimiento Negociado Suministros
500-2.499	Procedimiento Simplificado Mercado Suministros
2.500 - 149.999	Procedimiento Negociado Servicios y Obras
30.000 - 145.000	Licitación Nacional Suministros
145.000 - 199.999	Licitación Nacional Servicios y Obras
	Licitación Internacional Suministros
	Licitación Internacional Servicios y Obras

Fuente: Elaboración propia.

Para la realización o adquisición de los productos se consideró no solo la frecuencia o consumo de cada uno de ellos, sino

también los recursos y se usó métodos estadísticos de agrupación (clúster) para determinar la cantidad a solicitar de cada uno de los productos.

Una vez realizado esta discriminación de los productos más requeridos, considerando los grupos etarios se realizará el modelamiento para cada uno de estos requerimientos, considerando los modelos de adquisición de recursos múltiples con restricción de recursos.

CAPITULO VII: PARTE EXPERIMENTAL / PROYECTO REALIZADO.

7.1 PROYECTO: COMBATIR LA DESNUTRICIÓN EN LA SIERRA CENTRAL DEL PERÚ.

La Fundación Acción Contra el Hambre en el Perú implementa un modelo de intervención para la disminución de la desnutrición, rescatando el conocimiento de las comunidades y sus alternativas de solución local, congregando esfuerzos y optimizando el uso de sus recursos.

En principio se promueve el aprendizaje y el enriquecimiento mutuo, soluciones a partir de información local, formación de líderes comunitarios, fortalecimiento de la organización comunal y la consolidación de redes sociales, en especial la participación y el empoderamiento de las organizaciones de mujeres.

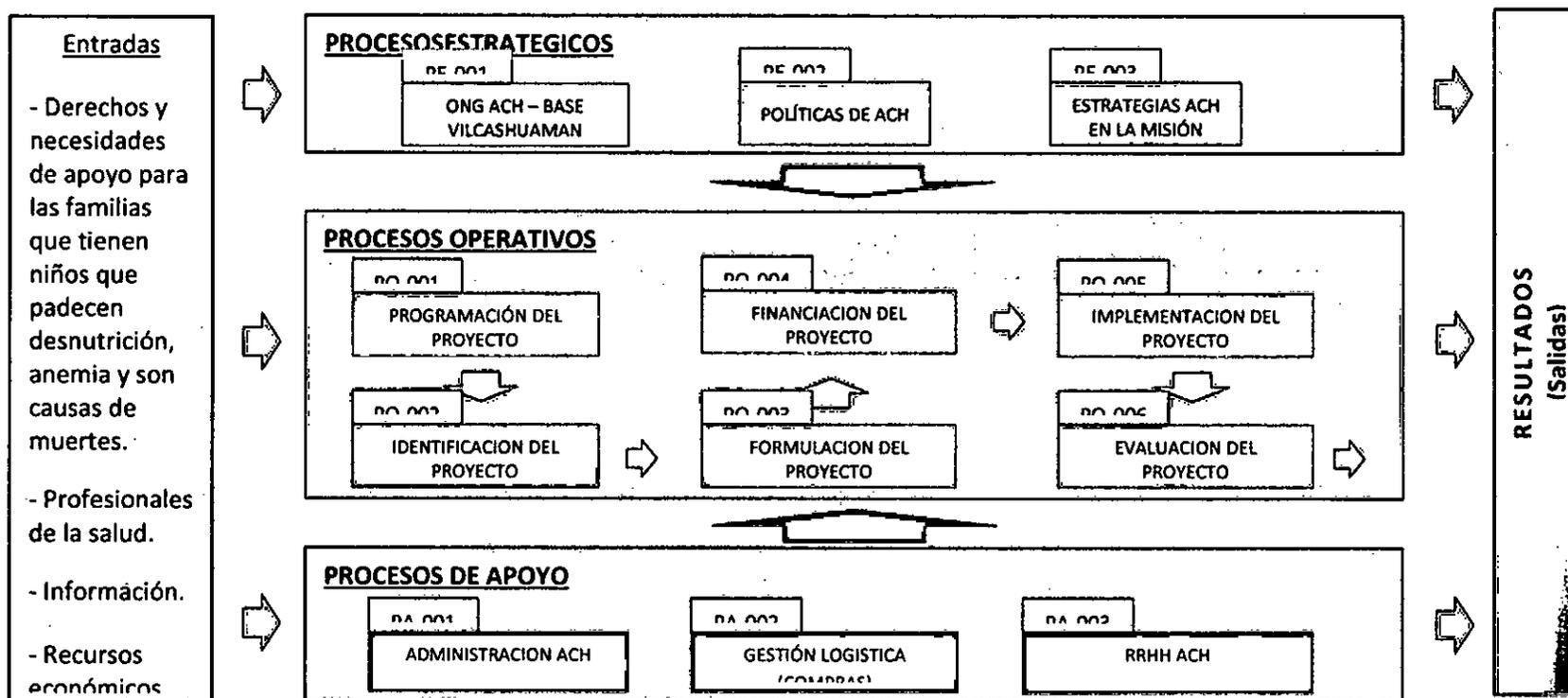
Se desarrollan intervenciones educativas con adecuación sociocultural y con énfasis en la alimentación de los menores de 2 años y de las gestantes, con alimentos locales y de origen animal. Se contribuye a mejorar la producción de alimentos en el hogar para una alimentación variada y nutritiva complementada con un mejor acceso a servicios de saneamiento básico y agua segura.

Gran parte de la actividad que se desarrolló en el Área de Sistemas corresponde a la administración de los sistemas operativos y al soporte

a los usuarios de los computadores centrales o corporativos, con los objetivos de garantizar la continuidad del funcionamiento de los equipos (Hardware) y de los diversas aplicaciones (software) al máximo rendimiento, y facilitar su utilización en el área de logística. Como principal aporte fue generar modelos locales efectivos de intervención integral en la prevención y disminución de la Desnutrición Infantil, aplicando los modelos de data mining en particular los modelos de regresión logística, que sean potencialmente viables y replicables. Este modelo ha permitido una adecuada logística en sus diversas acciones, aprovisionamiento almacenaje y distribución consiguiendo una mejor asignación de los recursos a cada uno de los destinatarios.

7.2 PLAN OPERATIVO DE PROCESOS DEL PROYECTO “COMBATIR LA DESNUTRICIÓN EN LA SIERRA CENTRAL DEL PERÚ”.

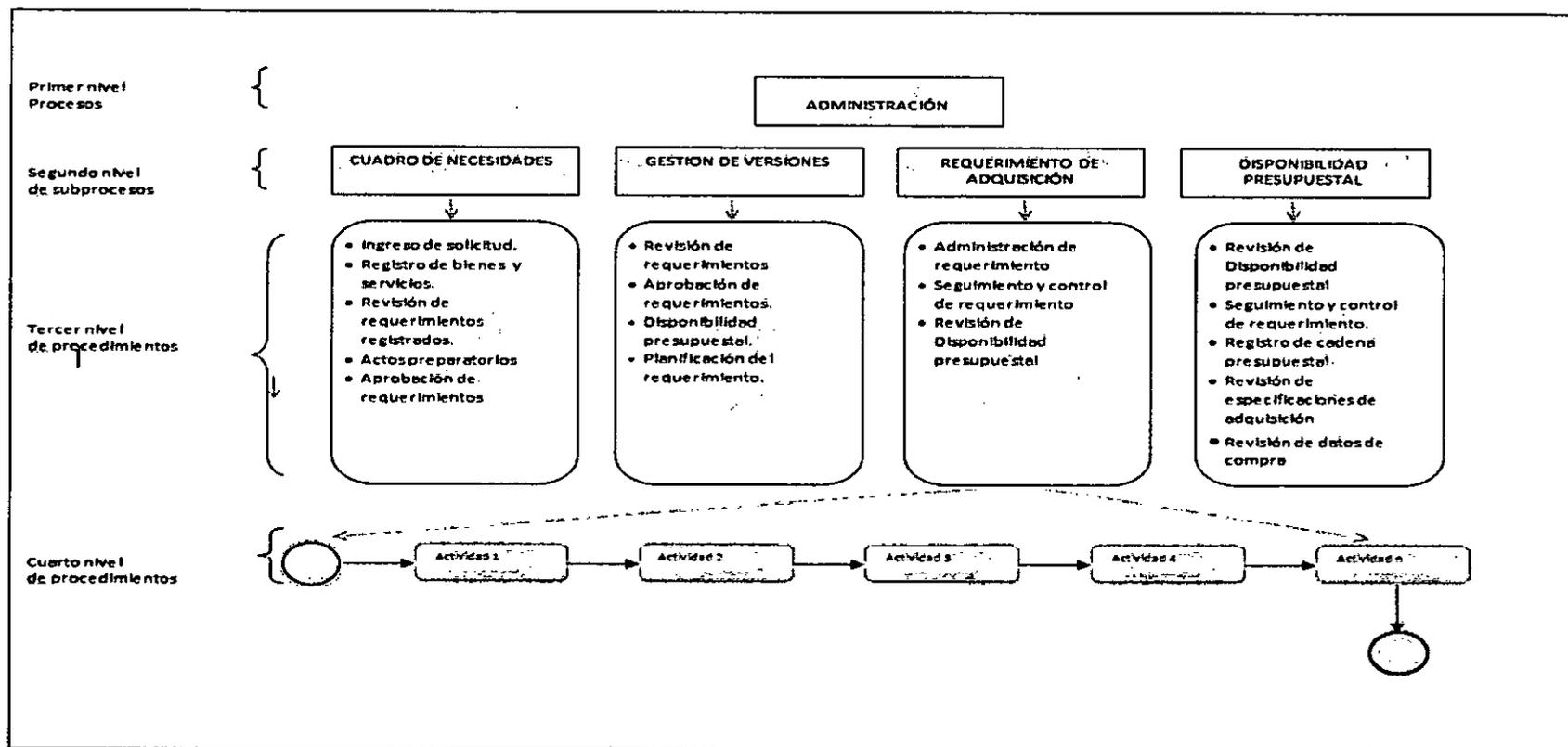
**GRAFICO N°7.1
PROCESOS.**



Fuente: ONGACF. Acción Contra el Hambre.

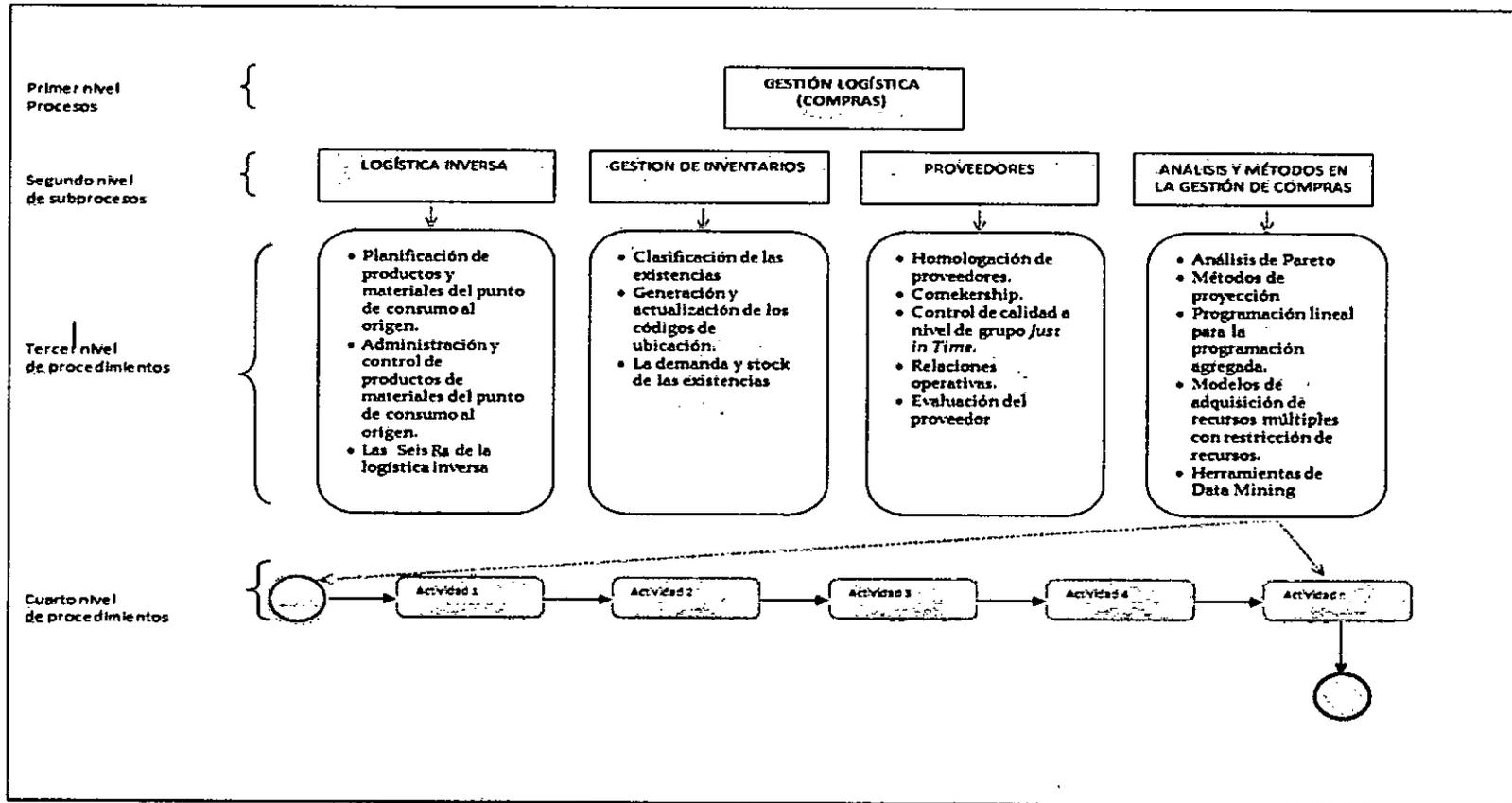
MAPA DE PROCESOS: DEL PROYECTO “COMBATIR LA DESNUTRICIÓN EN LA SIERRA CENTRAL DEL PERÚ”

**GRÁFICONº7.2
MAPA DE PROCESOS**



Fuente: ONGACF. Acción Contra el Hambre.

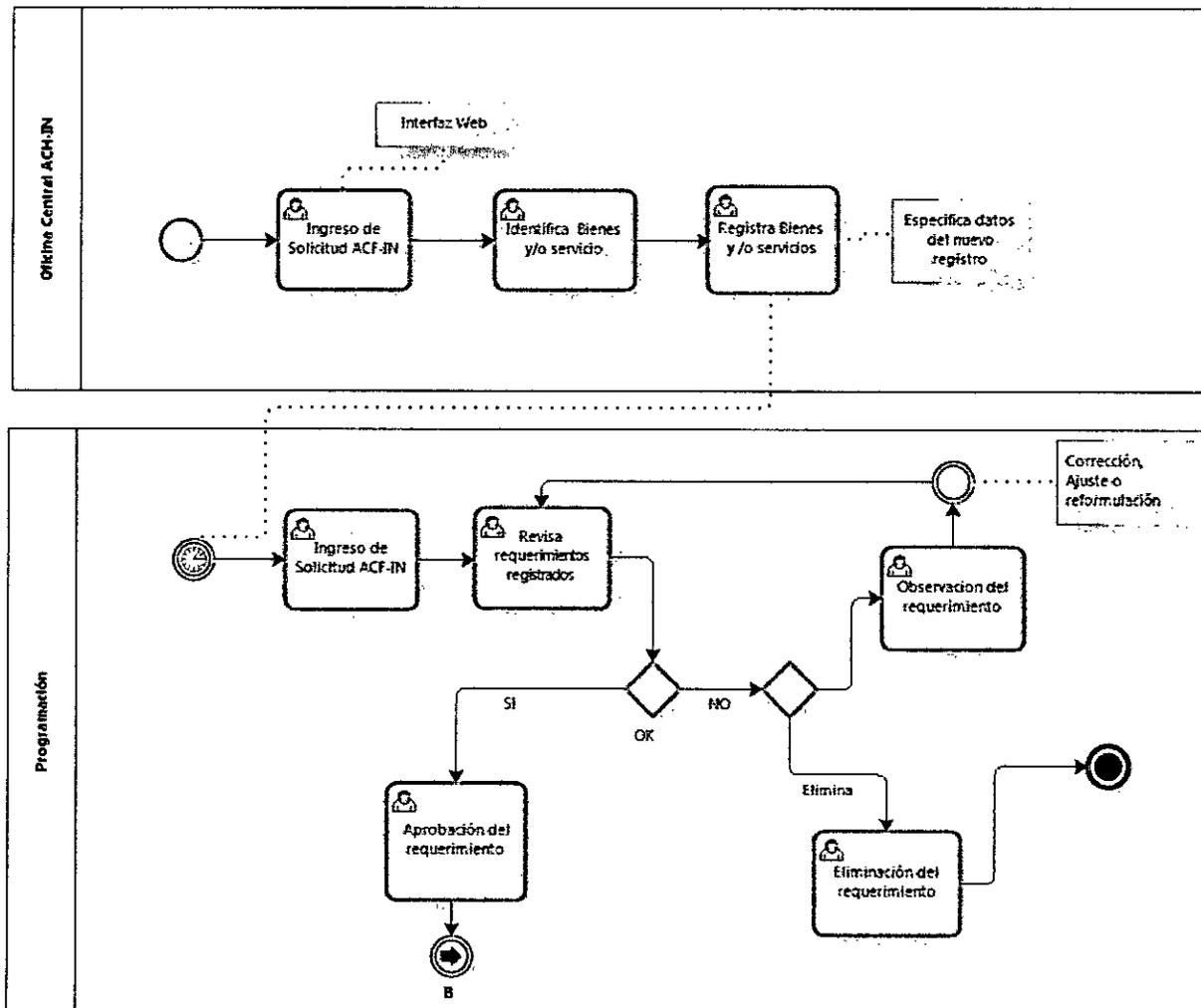
GRÁFICO N° 7.3
MAPA DE PROCESOS



Fuente: ONGACF. Acción Contra el Hambre.

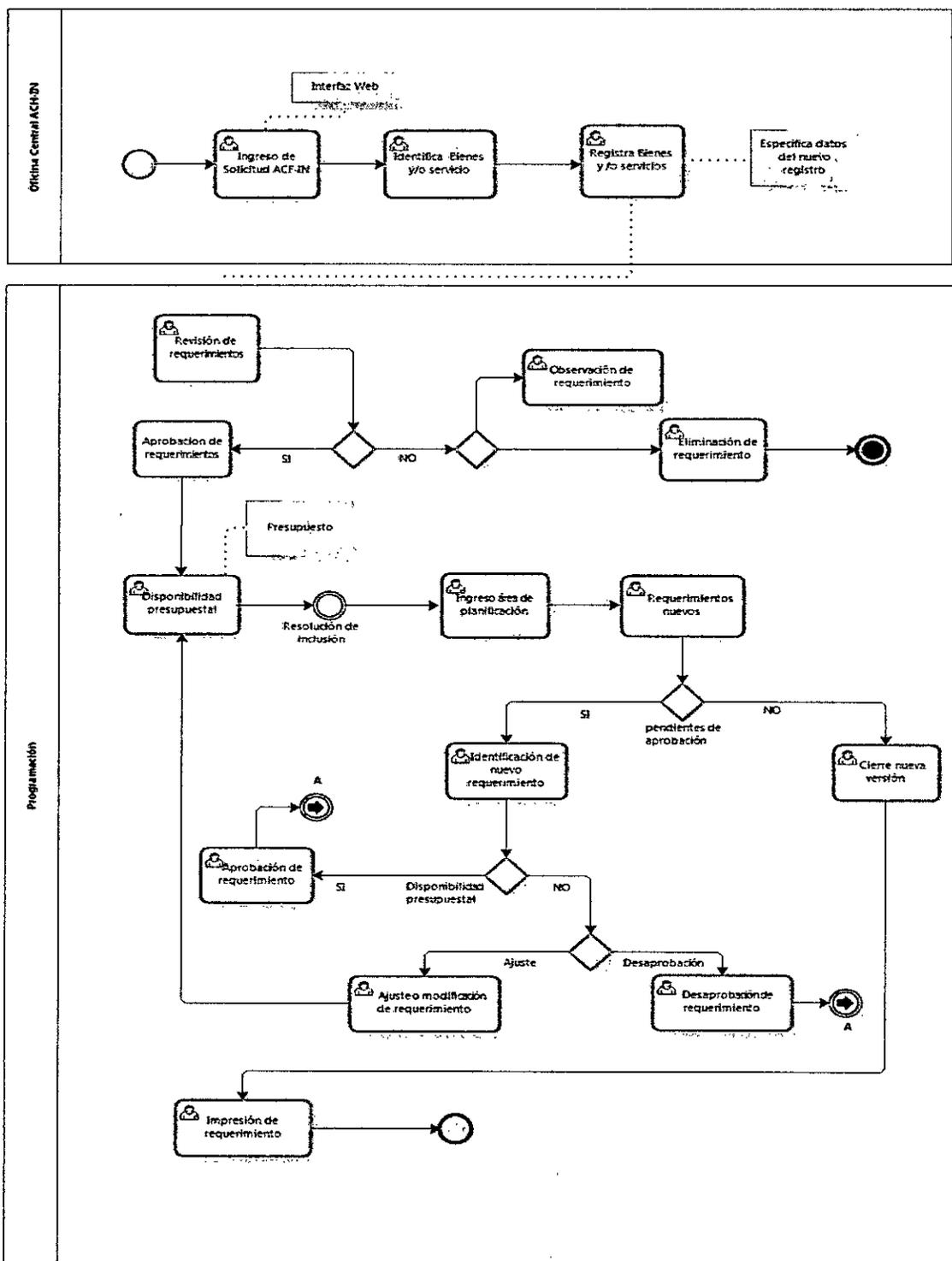
Se muestra la representación gráfica del proceso de administración y compras con sus respectivos sub procesos. Proceso: administración

GRÁFICO N°7.4
SUB PROCESO: ADMINISTRACIÓN DEL CUADRO DE
NECESIDADES



Fuente: ONGACF. Acción Contra el Hambre.

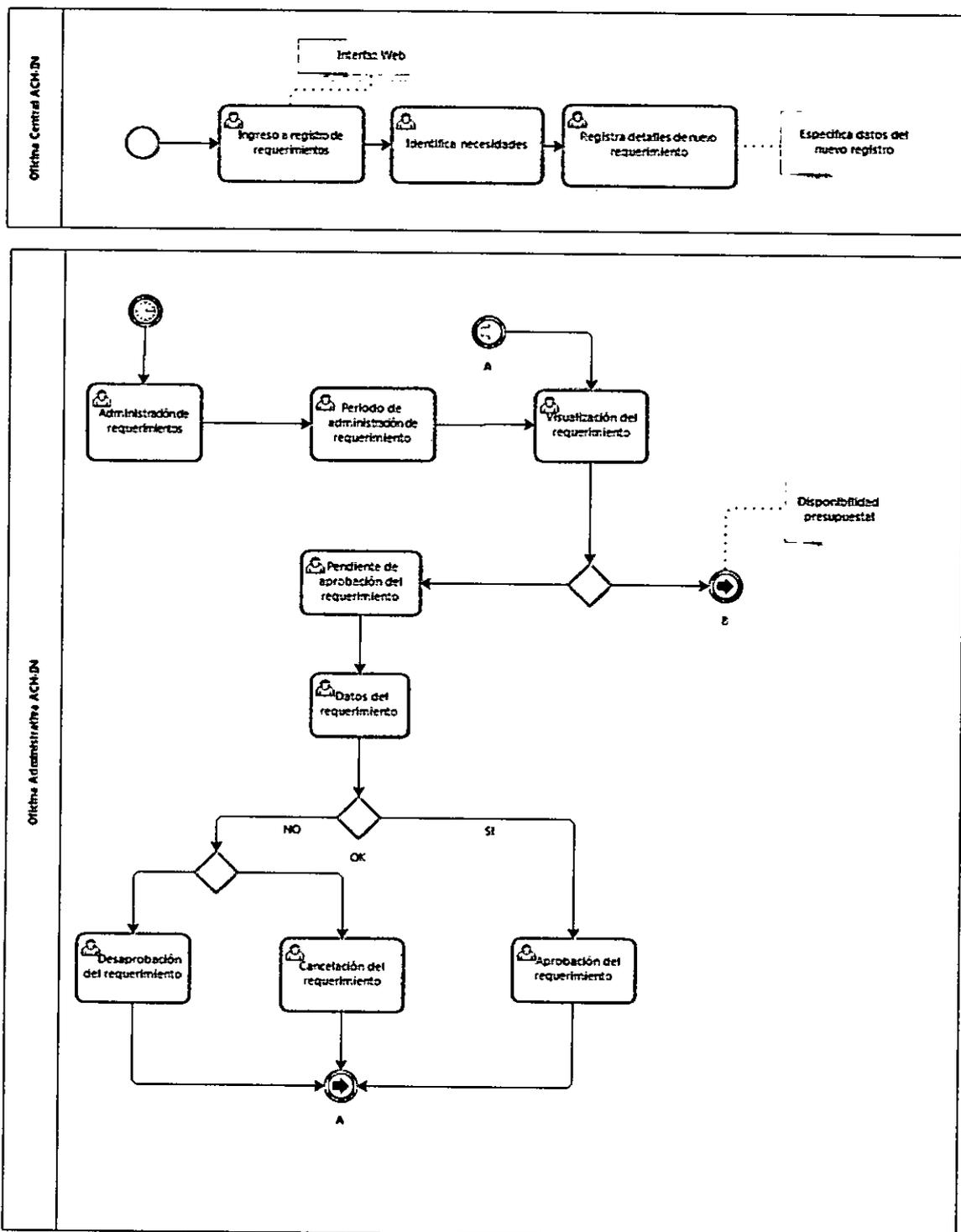
GRÁFICO N° 7.5
SUB PROCESO: GESTIÓN DE VERSIONES



Fuente: ONGACF. Acción Contra el Hambre.

GRÁFICO N° 7.6

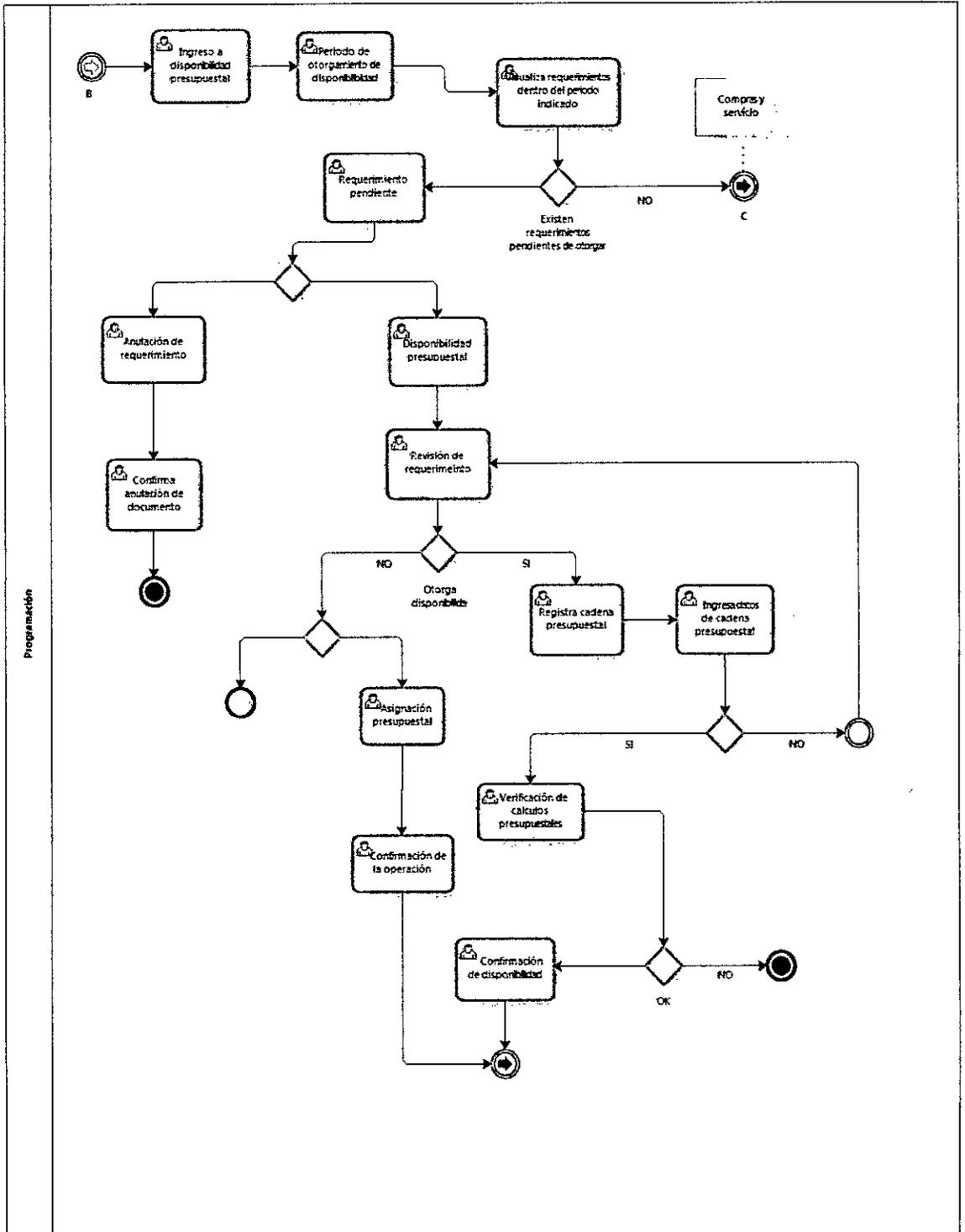
SUB PROCESO: REQUERIMIENTO DE ADQUISICIÓN.



Fuente: ONGACF. Acción Contra el Hambre.

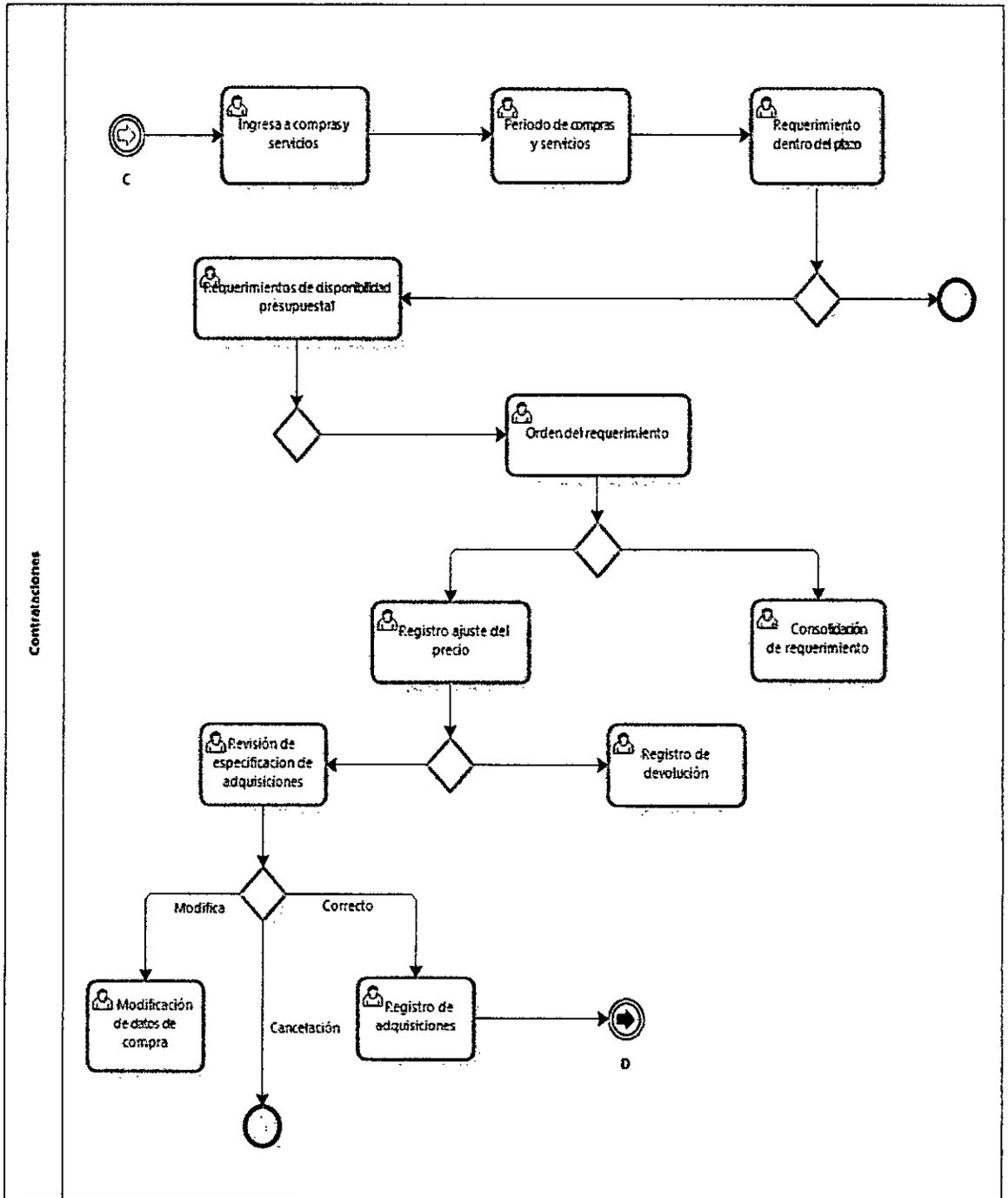
GRÁFICO N°7.7

SUB PROCESO: DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL



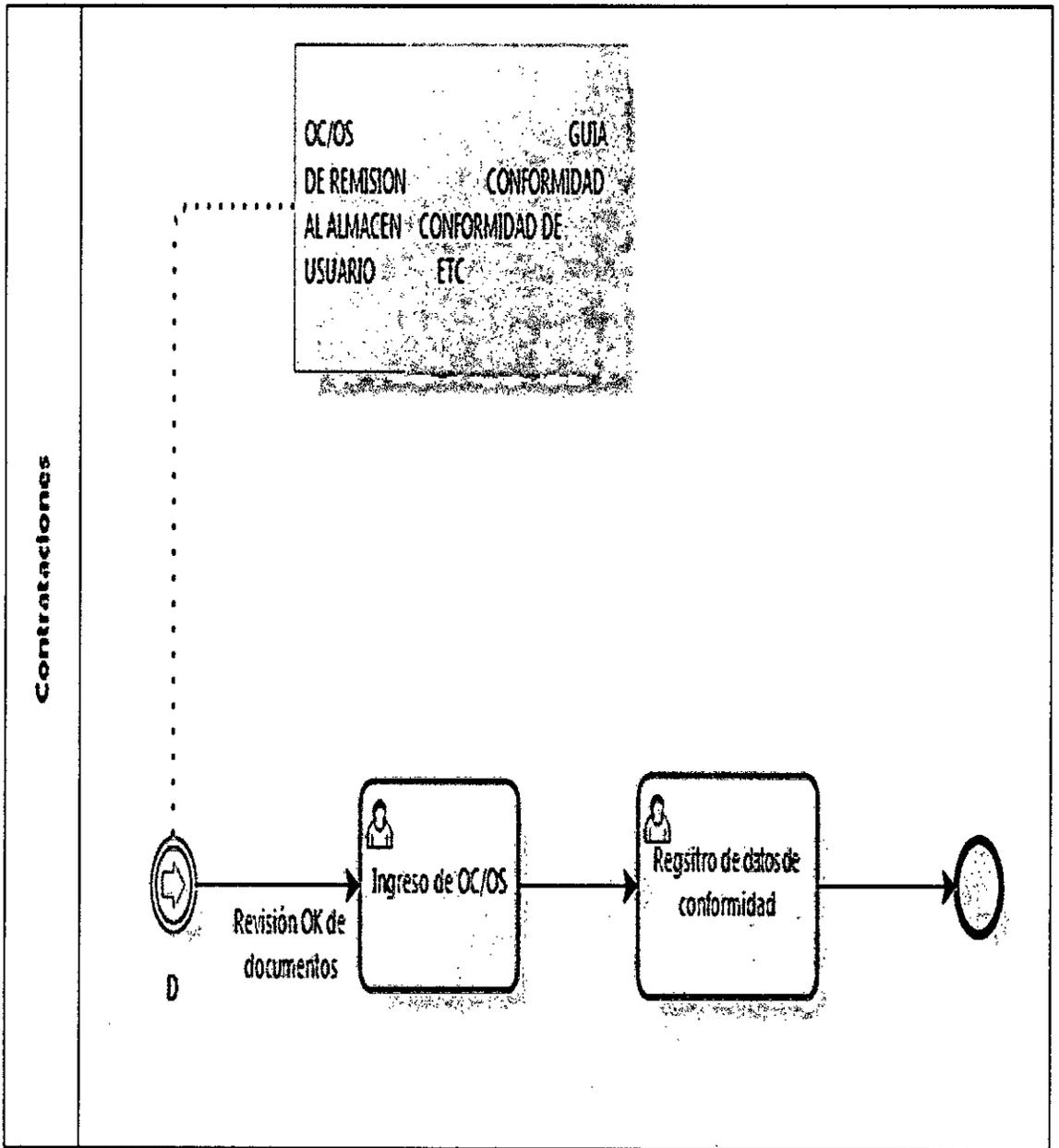
Fuente: ONGACF. Acción Contra el Hambre.

GRÁFICO N° 7.8
SUB PROCESO: COMPRAS Y SERVICIOS



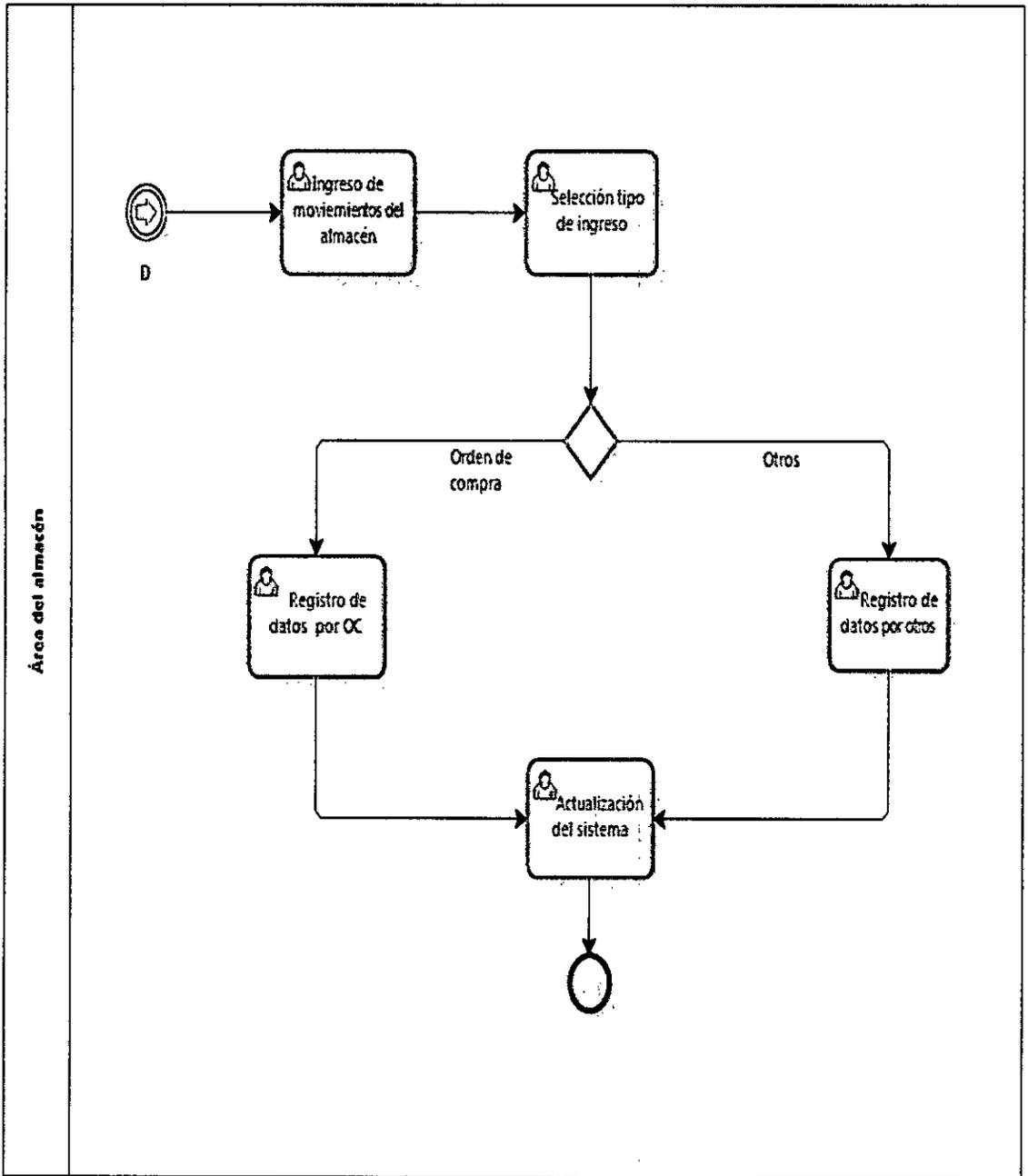
Fuente: ONGACF. Acción Contra el Hambre.

GRÁFICO N°7.9
SUB PROCESO: CONFORMIDAD DE COMPRAS Y
SERVICIOS



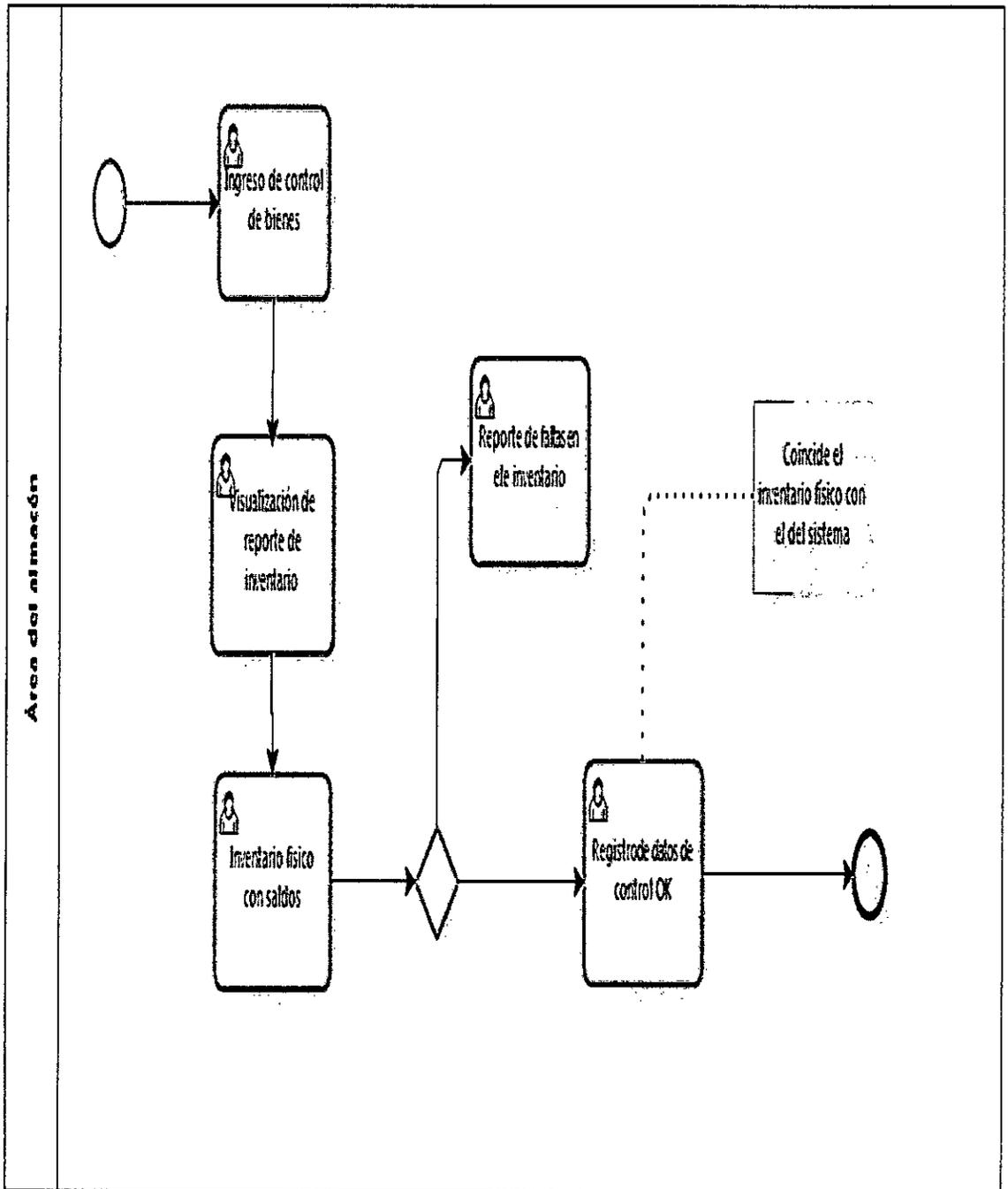
Fuente: ONGACF. Acción Contra el Hambre.

GRÁFICO N° 7.10
SUB PROCESO: INGRESO DE BIENES.



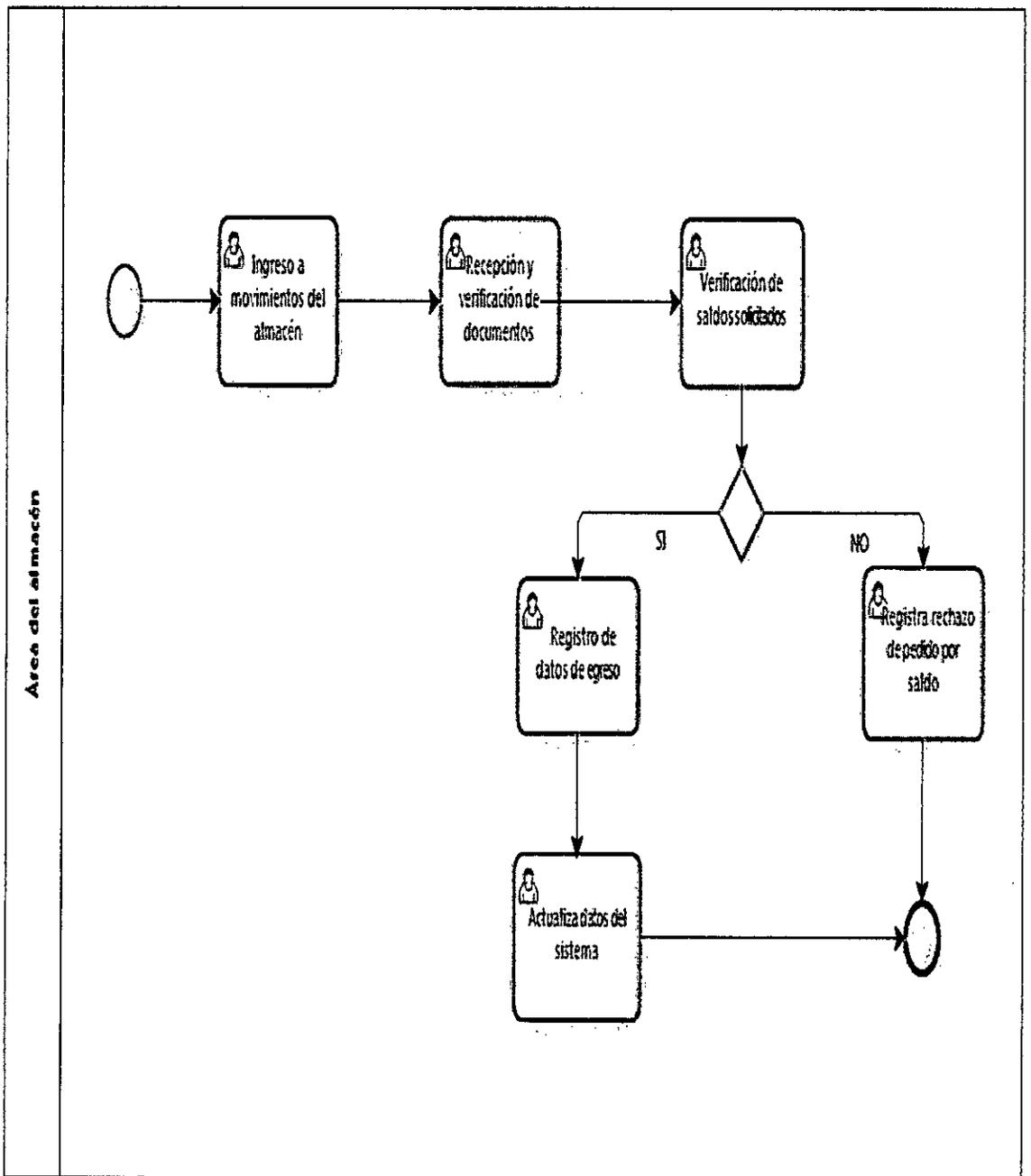
Fuente: ONGACF. Acción Contra el Hambre.

GRÁFICO N°7.11
SUB PROCESO: CONTROL DE BIENES



Fuente: ONGACF. Acción Contra el Hambre.

GRÁFICO N°7.12
SUB PROCESO: EGRESO DE BIENES



Fuente: ONGACF. Acción Contra el Hambre.

7.3 EL ITINERARIO DE LA FORMULACIÓN DE UN PROYECTO.

Para la formulación del proyecto se tuvo que tener en cuenta que un proyecto ha de ser:

- Flexible: ya que debe adaptarse a las necesidades e intereses del grupo al que va dirigido.
- Abierto: a cualquier tipo de reajuste o rectificación.
- Descentralizado: debe servir al colectivo a quien va dirigido y no estar diseñado de forma estándar por entidades superiores al colectivo.
- Participativo: diseñado desde la participación, todos los miembros han de participar en su elaboración.
- Auto gestionado: se debe implicar en su gestión y control el colectivo al que va dirigido.
- Interdisciplinario: parte de un análisis de las distintas áreas que son objeto de conocimiento: económica, social, política, cultural.

Por tanto, en líneas generales la formulación de un proyecto debería contener la siguiente información:

- Resumen: título, lugar, país, período de implementación, participantes
Descripción del contexto donde se implementarán las actividades, justificando la necesidad del proyecto. Se explicará si se trata de un programa aislado o forma parte de otro programa.
- Antecedentes
- Pertinencia del proyecto
- Problemas, vulnerabilidades identificadas y soluciones propuestas
- Objetivos del proyecto y contribución del mismo a la estrategia ACH en la región, así como en los planes de desarrollo local.

- Descripción de la intervención, Matriz de Planificación.
- Resultados
- Impacto, medido a partir de los indicadores iniciales (línea de base).
- Cronograma de actividades

- Hoja de presupuesto
- Viabilidad y sostenibilidad
- Recomendaciones
- Otras consideraciones respecto a los donantes (Complementariedad.)

7.4 RESULTADOS.

Una vez descritas el itinerario de la formulación del proyecto y según el cronograma de actividades se detalla los tiempos de los procesos y sub procesos, en la gestión Administrativa en el departamento Logístico (área de compras). Estos procesos se pudieron reducir los tiempos con la implementación de diversas herramientas expuesta en el Mapa de procesos de la Gestión Logística. A continuación se muestra los tiempos antes y después de la implementación de las herramientas de Mejora Continua.

CONCLUSIONES

La comunidad internacional se ha enfrentado en los últimos años a un número importante de desastres humanitarios como el tsunami del sudeste asiático de 2004, terremoto de Pisco-Perú el 2007, el terremoto de Haití de 2010 o las más recientes inundaciones de Pakistán de este verano— y se espera que el número de catástrofes naturales se incremente en las próximas décadas como consecuencia de los efectos del cambio climático. Ante un desastre natural, son los más desfavorecidos los que más sufren, ya que más del 90% de las muertes por desastres naturales ocurren en países en desarrollo. Años de desarrollo pueden esfumarse en pocos segundos. Las comunidades rurales aisladas constituyen grupos de población especialmente vulnerables ante este tipo de catástrofes, no sólo por la conocida relación entre pobreza y vulnerabilidad, sino también porque, ante un eventual desastre, las operaciones de rescate y distribución de ayuda humanitaria se tornan especialmente complicadas ante la falta de infraestructuras que permitan acceder de forma rápida a las comunidades afectadas.

Desde la Ingeniería se pueden aportar diversas soluciones tecnológicas que dan soporte a la respuesta humanitaria, como los sistemas de alerta temprana o los sistemas de geo-localización y visualización de la corteza terrestre proporcionado por satélites. Además de la provisión de herramientas tecnológicas, la Ingeniería también puede contribuir a la gestión de crisis y emergencias humanitarias, proporcionando técnicas organizativas como la mejora continua el modelamiento de los procesos BPM tratando de esa manera eliminar actividades que no agregan valor de esa manera facilitara una respuesta eficaz y eficiente ante los desastres naturales y antropogénicos. En este sentido, el desarrollo de la llamada logística humanitaria es un claro ejemplo de cómo los enfoques propios de la Ingeniería de Organización pueden incorporarse a las operaciones de las organizaciones humanitarias.

Para reducir los efectos de las crisis en las personas vulnerables, además de las ineludibles acciones de mitigación (reducción del riesgo), una planificación y preparación eficaces son también indispensables. El caso de la organización de ayuda humanitaria Acción Contra el Hambre presentado en este informe representa un claro ejemplo de cómo una adecuada preparación permite después reaccionar rápidamente en la fase de respuesta o en los proyectos que se brinda ayuda humanitaria tal es el caso del proyecto “Combatir la desnutrición Infantil en la Sierra Central”. Asimismo, es también un referente de la importancia que tiene la capacidad logística en las organizaciones que trabajan en el marco de la acción comunitaria.

RECOMENDACIONES

Para finalizar se formulan una serie de recomendaciones que ayudarían a mejorar la gestión de la logística en la Organización de ayuda humanitaria Acción Contra el Hambre - ACH, que se hacen necesarias en respuestas humanitarias de emergencias o en proyectos, se plantea el uso de la metodología de Mejora Continua aplicando herramientas de uso de tecnologías de información y comunicación-TIC:

1. La propuesta se basa en la utilización del modelamiento de sus actividades en la logística desarrollando la Gestión por Procesos, que hoy por hoy se ha constituido en un modelo de gestión ampliamente aceptado y adoptado por sus buenos resultados.
2. Se recomienda trazar objetivos planteados en el diseño. Esto es, presentar una propuesta basada en los conceptos de la Gestión por Procesos a ser aplicada en la logística de acuerdo a la herramienta que tiene la organización el Kit log V3.
3. Las buenas prácticas recogidas en este informe son fruto de mi experiencia en Tecnología y gestión de la calidad, sin embargo, no son una verdad absoluta. Cada organización, que decida aplicar sus principios, los debe adecuar a sus propias realidades.
4. Se recomienda también en este informe la importancia de los indicadores, y como si están bien definidos ayudan a la organización a cumplir sus objetivos. Siendo así, la tarea de definirlos no puede ser realizada con ligereza. Por otro lado, sus resultados deben ser constantemente supervisados durante el desarrollo de las actividades, sólo así se podrá tomar correctivos a tiempo que posibiliten alcanzar las metas de la organización.

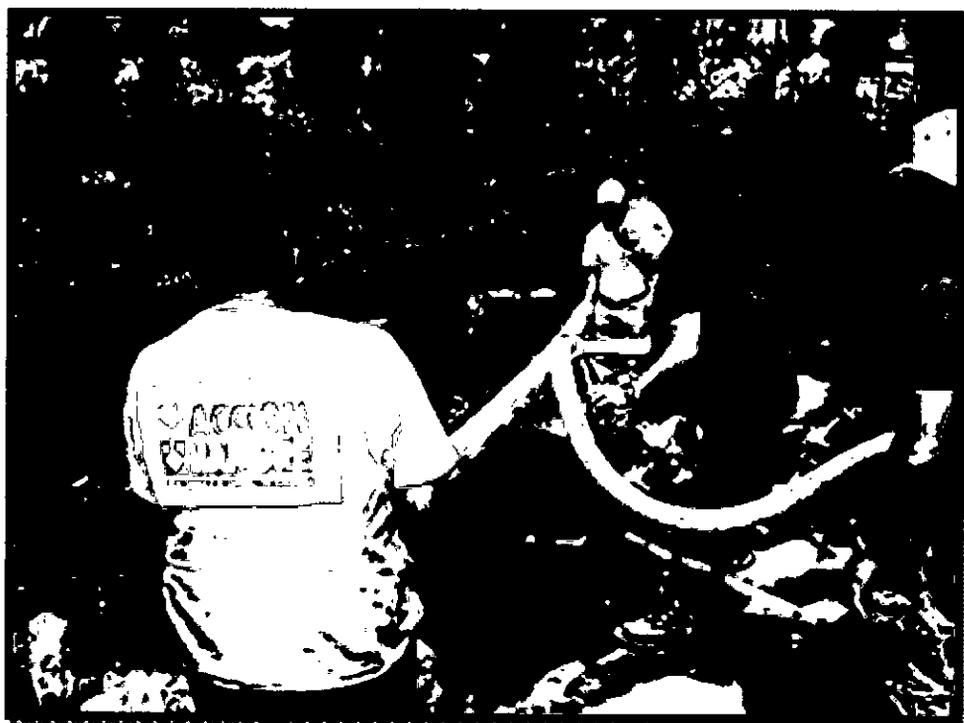
BIBLIOGRAFÍA

1. BARÁ VIÑAS, J. La gestión logística en situaciones de crisis.
2. CARRASCO GALLEGO, R.; MATAIX ALDEANUEVA, C. (2010):
¿Qué puede aportar la investigación en sistemas logísticos a la mejora de la gestión de la Acción humanitaria? En: PuertasCristóbal, E., Astorga Daza. La Universidad ante los desastres naturales: Acción humanitaria y desarrollo. Universidad de Cádiz.
3. GUTIÉRREZ, J. (2006): Logística social. Logística Integral Noviembre. INTERNATIONAL FEDERATION OF THE RED CROSS AND THE RED CRESCENT SOCIETIES, IFRC (2009): Emergency items catalogue. 3rd edition. Disponible en línea: <http://procurement.ifrc.org/catalogue/>.
4. OCHARAN, J. (2007): Sistemas de Alerta Temprana. Fotografía actual y retos futuros. Cuadernos de tecnología para el desarrollo humano, 6, pp. 39-43.
5. CATALOGO KIT LOG-ACCION CONTRA EL HAMBRE
http://www.missions-acf.org/kitemergency/EN/5.%20ACF-paris%20Toolbox/5.2%20Log-Admin/01%20-%20Log-Admin%20Emergencies%20Handbook%20V3_0.doc
6. UNIVERSIDAD DE LIMA, FONDO EDITOREAL 2010, Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas
Elsie Bonilla Pastor, Bertha Díaz Garay, Fernando Kleeberg Hidalgo, María Teresa Noriega Aranibar

ANEXOS

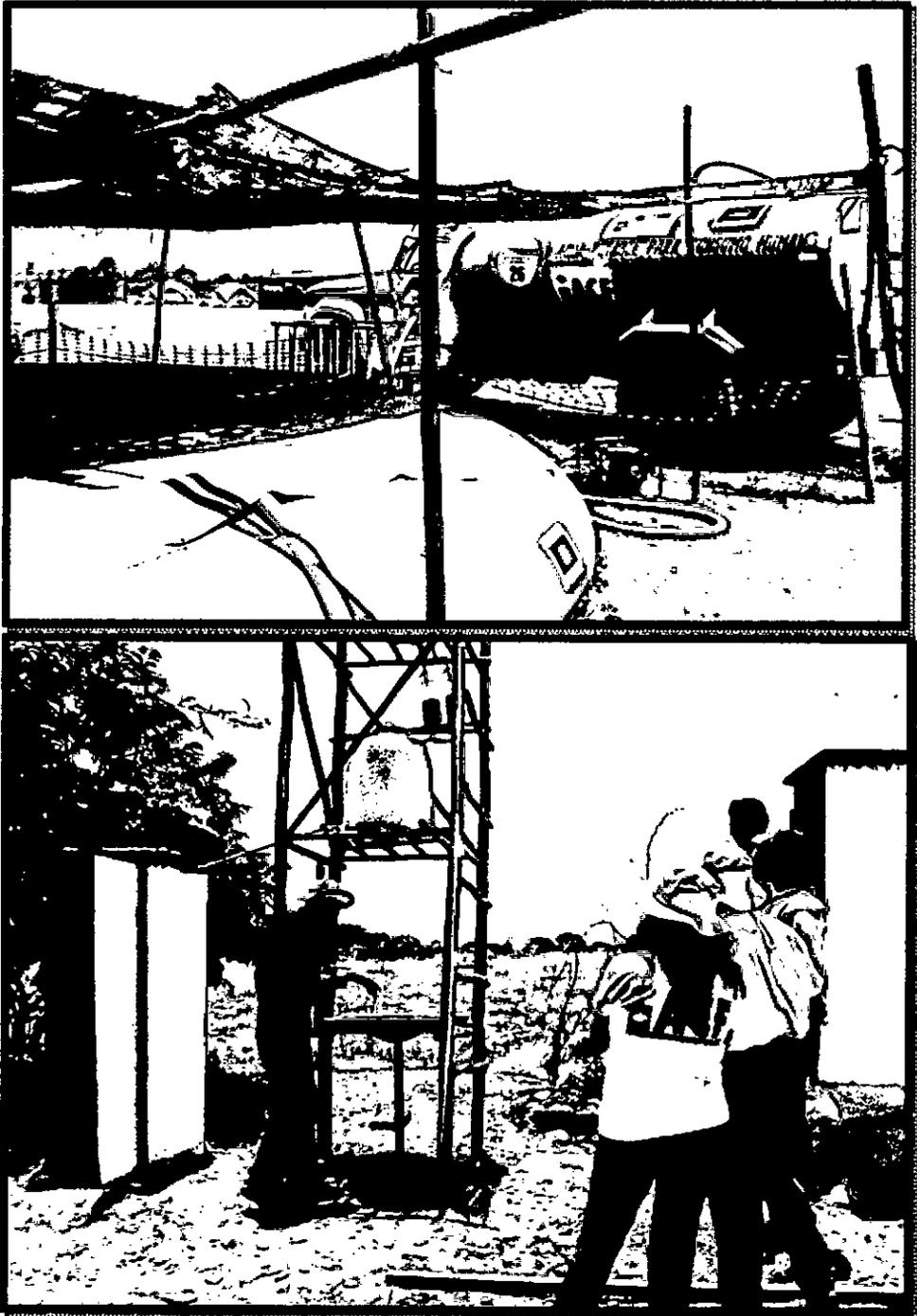
IMAGEN N°. 7.1

AYUDA HUMANITARIA- ACH-TERREMOTO PISCO AÑO 2007.



Fuente: Elaboración propia.

IMAGEN N°7.2
AYUDA HUMANITARIA – ACH – TERREMOTO PISCO AÑO
2007.



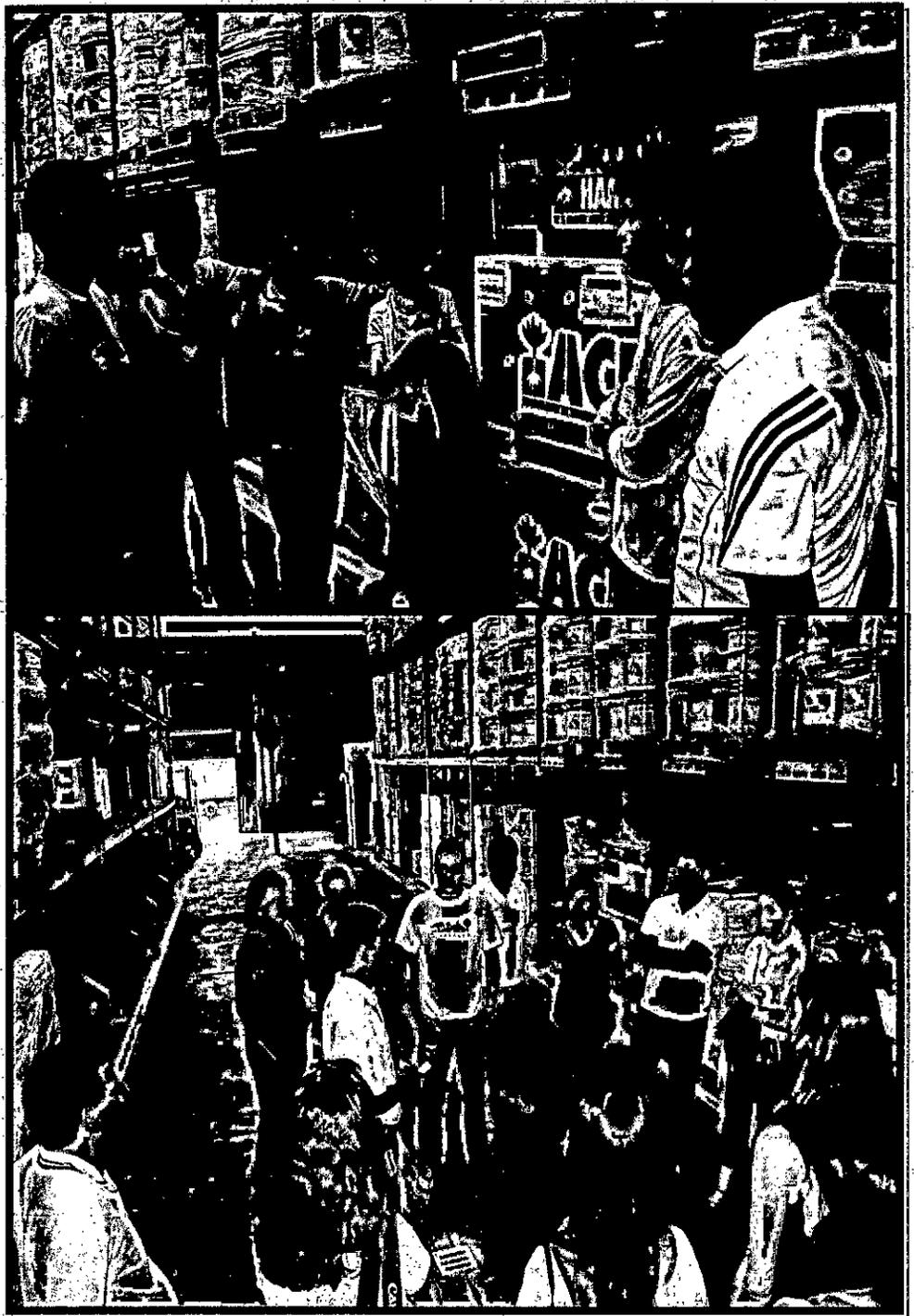
Fuente: Elaboración propia.

IMAGEN N°7.3
PROYECTO COMBATIR LA DESNUTRICIÓN INFANTIL EN LA
SIERRA CENTRAL



Fuente: Elaboración propia.

IMAGEN N°7.4
ALMACÉN CENTRAL DE EMERGENCIAS PARA AMÉRICA
LATINA PANAMÁ.



Fuente: Elaboración propia.