

MANUAL DE GESTIÓN PARA PROGRAMAS DE AYUDA ALIMENTARIA



Catholic Relief Services, 228 W. Lexington St., Baltimore, M.D. 21201

www.crs.org

Gestión, Políticas e Información (MPI, por sus siglas en inglés)

Diciembre 2011



ACERCA DE ESTE MANUAL

El Manual de Gestión para Programas de Ayuda Alimentaria de CRS (FACMM, por sus siglas en inglés) pretende estandarizar los procesos y procedimientos administrativos de los programas de ayuda alimentaria de CRS y proporcionar una guía coherente para la planificación, administración, y presentación de informes sobre el programa de alimentos.

La actualización de este manual estuvo bajo la dirección de la Asesora de Alimentos de CRS, Margaret Désilier, quien contó con la participación activa de varios de sus colegas de la Sede y de los programas de CRS en ultramar; así como también con la contribución de consultores externos. La lista de colaboradores se encuentra en la página de *Agradecimientos*.

El FACMM es la primera revisión del Manual de Alimentos de CRS y sustituye a todas las disposiciones anteriores contenidas en el documento original de 1992. Se publica en tres formatos distintos para permitir la consulta fácil de todo el manual. Hay una versión encuadernada que contiene todos los capítulos y secciones del manual. Hay otra versión por tema que permite la consulta por sección o capítulo de interés; y por último, está la versión electrónica o en línea que se encuentra en la página *Web* del FACMM en el *SharePoint* de CRS dedicado al tema de la Gestión de Alimentos. Esta versión contiene todos los anexos y referencias que se encuentran en el manual impreso. El enlace para acceder a la versión electrónica del manual es el siguiente:

<https://global.crs.org/communities/CommodityManagement/FACMM/Forms/AllItems.aspx>

El FACMM pone énfasis en los requisitos del *Reglamento 11* que no fueron acatados de una forma sistemática en el pasado, tales como las marcas y etiquetado, consumo de los alimentos antes de su fecha de caducidad (*Best Use by Date* o *BUBD*, en inglés). También incluye referencias y guías sobre programas que no existían en la década de los '90, como la monetización y las compras de alimentos a nivel local y regional. Además, con el fin de facilitar la familiarización del usuario con la historia de los programas de asistencia alimentaria, hemos proporcionado un resumen de la legislación que dio inicio a los varios programas financiados por el gobierno de los Estados Unidos que proporcionan alimentos para la educación, alimentación escolar, salud y nutrición, alimentos por trabajo, alimentos para la creación de activos, alimentos en casos de emergencia, etc. La tecnología ha comenzado a modificar la forma cómo se hacen las cosas, y nosotros también hemos actualizado algunos de los términos que se han utilizado durante décadas en los programas de alimentos. Por ejemplo, lo que antes se llamaba *Call Forward* (pedido de alimento) ahora se llamará Orden de Compra; y los Programas de Emergencia y de No Emergencia sustituirán a lo que antes se llamaban DAP / MYAP / SYAP. Las órdenes de compra se presentarán usando el Sistema Electrónico para la Gestión de la Cadena de Suministros (*USDA WBSCM*, por sus siglas en inglés); y los informes (Relación de los Alimentos (CSR), de los Beneficiarios (RSR), y de Pérdidas) serán presentados progresivamente a través del sistema QWICR (por sus siglas en inglés), o sistema electrónico para los reportes trimestrales sobre los alimentos.

Por último, pero no menos importante, en el FACMM se ha introducido una nueva sección sobre las guías de seguridad con el fin de minimizar los incidentes, accidentes y otras dificultades para el personal de CRS en el

almacén o durante los despachos; y también para maximizar la seguridad y minimizar las pérdidas de los alimentos que se encuentran depositados en los almacenes así como los que se envían en los camiones de transporte.

Es importante tener en cuenta que el manual es un documento vivo y que, como tal, se modificará cuando cambien las condiciones generales que regulan un programa de alimentos (la legislación del gobierno de los Estados Unidos, el *Reglamento 11*, etc.). Por otra parte, aunque el equipo que re-escribió este documento trató, en la medida de lo posible, de cubrir todos los aspectos de un programa de gestión de ayuda alimentaria, es probable que los expertos de CRS en estos temas encuentren que falta algún eslabón, elemento o parámetro que quisieran que fuese añadido o revisado. En consecuencia, la Unidad de Gestión, Políticas e Información (MPI) de CRS va a crear una página de discusión dentro de la comunidad de prácticas sobre la gestión de alimentos en *SharePoint* para facilitar las discusiones y el diálogo para posibles enmiendas de capítulos o secciones específicas del manual.

La responsabilidad de implementar las normas contenidas en este manual es competencia de las oficinas regionales, los departamentos de auditoría de la sede central, finanzas y embarques, además de los programas de país. Sin embargo, los programas de país tienen la responsabilidad última de poner en práctica las instrucciones y guías que figuran en el manual, así como de la elaboración de los procesos que serían específicos para el entorno de su país. Como tales, los representantes de país son responsables de garantizar que los programas cumplan con los requisitos y directrices establecidos en este manual.

El incumplimiento de las directrices proporcionadas en este manual puede influir negativamente en los programas que se han planificado, además de las **consecuencias** indeseables que puedan surgir debido a nuestras grandes responsabilidades, lo que podría ocasionar grandes pérdidas financieras a la Institución. **En consecuencia, es imperativo que los programas de país y todos los demás actores clave involucrados en la gestión de los programas de ayuda alimentaria cumplan con los procesos y procedimientos en este manual.**

Gracias.



AGRADECIMIENTOS

Este manual no se hubiera podido realizar sin la inestimable contribución de los empleados de CRS. Nos gustaría agradecer a todos aquellos expertos en la gestión de programas de ayuda alimentaria que revisaron el borrador de este manual e hicieron valiosos aportes y sugerencias durante su fase de desarrollo.

De la Sede Central

Colaboradores Generales

Anthony Di Filippo
Joseph Potyraj
Franciszek Orzechowski
Paul Redman
Bruce White
Vicky Pennacchia

Colaboradores Especiales

Martin Hartney, revisión de contenido y edición
Miguel Mahfoud, textos y edición
Pat Engers, textos y revisión
Patrick Daniere, traducción al francés
Elena McEwan, traducción al español
Debra Lynn Edwards, flujogramas
Margarett Désilier, texto, diseño gráfico, fotos,
flujogramas y procesos administrativos
LaRae Cole-Greene, apoyo técnico
Loretta Rosetti, apoyo administrativo
CRS' Artesia, fotos

Consultores

David Rinck, texto inicial
Joseph Gerstle, revisión de contenido

De los Programas de País

Colaboradores Generales

David Macharia
Benjamin Safari
Yembi Ouedraogo
Landry Ouedraogo
Tiri Ouedraogo
Diogene Ndayisaba
Magalie Cinéus
Syon Niyogi
Hassan Ben Baha
Elias Kreitem
Akanga Kwame
Magua Wanjiru
Dereb Melkamu
Fido Randrianasolo

Colaboradores Especiales

Emilse Sagastume, texto y traducción al español
Luis Hurtado, texto y traducción al español
Balasubramaniam Vaidyanathan, texto, anexos, guía de
"como hacer" y fotos
Akim Kikonda y Landry Ouedraogo, traducción al
francés (Introducción)



PRÓLOGO

Dos principios rectores de la Enseñanza Social de la Iglesia (ESI, o CST por sus siglas en inglés) guiaron la elaboración de este manual de gestión de programas de ayuda alimentaria (FACMM):

"En todas las decisiones económicas, políticas y sociales, se le debe prestar especial atención a **las necesidades de los más pobres y más vulnerables**. Cuando hacemos esto, fortalecemos a toda la comunidad porque la impotencia de cualquiera de sus miembros debilita al resto de la sociedad".

"Toda la creación posee una integridad intrínseca, la cual exige **una administración cuidadosa de todos nuestros recursos, asegurando que los usemos y distribuyamos con justicia y equidad** - y que planifiquemos para futuras generaciones."

CRS hará todos los esfuerzos necesarios para garantizar que los recursos asignados a la Institución y destinados a mejorar la calidad de vida de los beneficiarios de nuestros programas sean bien invertidos, verificados, ejecutados y registrados. Este manual es una de las muchas herramientas que CRS ha desarrollado recientemente para facilitar la aplicación eficaz de los roles y responsabilidades de cada uno en la gestión de los programas de alimentos. Entre las muchas herramientas se pueden citar: las guías prácticas (*How-to-Guides*) que se mencionan en este manual; otros materiales de referencia pertinentes sobre fumigaciones y compras; y otras referencias en Internet. Todas estas herramientas se han agrupado en SharePoint en la página de FACMM sobre la Gestión de Alimentos, y la cual ya contiene una biblioteca de documentos sobre la gestión de programas de alimentos.

Este nuevo *Manual de Gestión para Programas de Ayuda Alimentaria* (FACMM) refleja el compromiso de CRS para mejorar continuamente la gestión de los recursos puestos a su disposición para la entrega de un mejor servicio a todas las partes interesadas. Un nuevo sistema de *software* en CRS reemplazará en un futuro cercano a nuestro conocido *FoodLog*, pero la guía incluida en este manual en cuanto a las actividades a realizarse no va a cambiar sustancialmente. Por ejemplo, la administración de almacenes, el manejo de los alimentos no aptos para el consumo humano, el control de los inventarios, y las visitas de supervisión a todas las instituciones socias se seguirán realizando, aun cuando cambie algún paso en el proceso de administración del programa de alimentos.

Publicado en diciembre del 2011 por:
Catholic Relief Services
228 Lexington Street
Baltimore, MD 21201

Escrito por: Expertos de CRS en el tema, con la participación de consultores
Diseño gráfico e ilustraciones: Margaret Désilier
Editado por: Miguel Mahfoud, Martin Hartney
Portada por: Margaret Désilier

© 2011 Catholic Relief Services. Todos los derechos reservados. Bajo la ley de derechos de autor de los Estados Unidos, cualquier "uso justificado" del contenido de este manual debe contener citas y atribución a Catholic Relief Services.

LISTA DE SIGLAS USADAS EN ESTE MANUAL

ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para Refugiados
AER	Estimación Anual de las Necesidades de Alimentos (Annual Estimate of Requirements)
AID	Agencia para el Desarrollo Internacional (del Gobierno de los Estados Unidos)
APS	Declaración del Programa Anual (Annual Program Statement)
BEHT	Fideicomiso Humanitario Bill Emerson (Bill Emerson Humanitarian Trust)
BL	Conocimiento de Embarque (Bill of Lading)
BUBD	Fecha Preferente de Consumo (Best Use By Date)
CF	Requisición de Alimentos (Call Forward)
CFA	Agente Aduanero (Clearing and Freight Forwarding Agent)
CFR	Código de Reglamentos Federales (Code of Federal Regulations)
CR	Representante de CRS en el País (Country Representative)
CRS	Catholic Relief Services
CS	Institución Cooperante (Cooperating Sponsor)
CSR	Reporte de Estado de los Alimentos (Commodity Status Report)
DAP	Programa de Asistencia para el Desarrollo (Development Assistance Program)
DIP	Plan Detallado de Implementación (Detailed Implementation Plan)
DN	Nota de Entrega (Delivery Note)
DMCR	Reporte de Alimentos Dañados o Faltantes (Damaged, Missing Commodity Report)
ETA	Fecha Estimada de Llegada (Estimated Time of Arrival)
FACG	Grupo Consultivo para la Ayuda Alimentaria (Food Aid Consultative Group)
FACMM	Manual de Gestión para Programas de Ayuda Alimentaria (Food Assistance Commodity Management Manual)
FAS	Servicio de Agricultura para el Exterior (Foreign Agriculture Service)
FEDFO	Primero en Caducar, Primero en Salir (First Expiration Date First Out)
FF	Agente Embarcador (Freight Forwarder)
FFA	Alimentos por Activos (Food for Assets)
FFE	Alimentos para la Educación (Food for Education)
FFPr	Alimentos para el Progreso (Food for Progress)
FGIS	Servicio Federal de Inspección de Granos (Federal Grain Inspection Service)
FIFO	Primero en Entrar, Primero en Salir (First In First Out)
FY	Año Fiscal (Fiscal Year)
HCA	Acuerdo con el País Anfitrión (Host Country Agreement)
KG	Kilogramo
IGC	Consejo Internacional de Granos (International Grain Council)
IO	Organizaciones Internacionales (International Organizations)
LRP	Compras Locales y Regionales (Local and Regional Purchase)
MT	Tonelada Métrica (Metric Ton)
MYAP	Plan de Actividades Multi-Anual (Multi-Year Activity Plan)
NGO	Organización No Gubernamental (Non Governmental Organization)
NU	Naciones Unidas
ONG	Organización No Gubernamental
OMB	Oficina de Administración y Presupuestos (Office of Management and Budget)
OVP	Organización Voluntaria Privada

PA	Autoridad Portuaria (Port Authority)
PDI	Plan Detallado de Implementación
PEPS	Primero en Entrar, Primero en Salir
PEVPS	Primero en Vencer, Primero en Salir
PI	Inventario Físico (Physical Inventory)
PL 480	Ley Pública 480 (Public Law 480)
PL	Lista de Empaque (Packing List)
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PREP	Propuesta de Flujo y Estimación de Recursos (Pipeline and Resource Estimate Proposal)
PSD	Producción, Suministro y Distribución en Línea
PVO	Organización Voluntaria Privada (Private Voluntary Organization)
QWICR	Sistema de Reportes Trimestrales de Alimentos basado en Internet (Quarterly Web-Interfaced Commodity Reporting)
REF	Referencia
REG	Reglamento
RI	Unidades Re-constituidas o Re-empacadas (Reconditioned Items)
RSR	Reporte sobre los Beneficiarios (Recipient Status Report)
SCM	Administración de la Cadena de Suministros (Supply Chain Management)
SLS	Ventas en Lotes Pequeños (Small Lot Sales)
SYAP	Programa de Asistencia para un Solo Año (Single Year Assistance Program)
TA	Autorización de Transferencia (Transfer Authorization)
TBL	Conocimiento de Embarque Directo (Through Bill of Lading)
UN	Naciones Unidas (United Nations)
UNHCR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para Refugiados (United Nations High Commissioner for Refugees)
UMR	Requerimientos Usuales del Mercado (Usual Marketing Requirement)
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (United States Agency for International Development)
USDA	Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (United States Department of Agriculture)
USG	Gobierno de los Estados Unidos (United States Government)
WB	Guía de Transporte (Waybill)
WBSCM	Sistema basado en Internet para la Gestión de la Cadena de Suministros (Web-Based Supply Chain Management)
WFP	Programa Mundial de Alimentos (World Food Program)

ALGUNAS OTRAS DEFINICIONES

Inspección al momento de descarga	Inspección (<i>survey</i>) realizada en puerto al momento de bajar la mercadería del barco.
Inspección a la entrega	Inspección de la mercadería al ser entregada en los almacenes, y que sólo se exige para los países que no tienen salida al mar.
Conocimiento de Embarque Directo (TBL, en inglés)	Es un documento de transporte utilizado para la exportación de productos que describe el tipo, la naturaleza y las cantidades de las mercancías transportadas y, en el caso del programa de ayuda alimentaria, responsabiliza al transportista naviero para que entregue los alimentos en la "puerta", es decir hasta el almacén de destino (no solamente al puerto). El donante los aprueba para los países que no tienen salida al mar.
Proceso Operacional (B.P. en inglés)	Un proceso operacional o administrativo (<i>business process</i>) es una sucesión de tareas que conduce a la terminación de una operación. La configuración de un proceso operacional es una técnica utilizada para la elaboración de procesos operacionales en un flujo de trabajo.
Precio en el Mercado Local	Es el costo del producto en su país de origen, como se indica en el documento en el momento y el lugar de la pérdida o daño del producto.
Valor de los Alimentos	Es el costo total de los alimentos, que incluye el precio de compra en el país de origen más cualquier otro costo incurrido en la logística, la administración y cualquier otro costo desde la compra hasta el momento y el lugar de la pérdida o daño del producto (costos de adquisición, costos de flete marítimo, transportación y almacenamiento, etc.). Por otro lado, la USAID o la Misión Diplomática puede decidir que dicho valor sea establecido sobre alguna otra base justificable.
Producto en Contenedores	Se refiere al producto que es embarcado dentro de contenedores sellados. Se registran los números de los sellos para cada contenedor y se anotan en el conocimiento de embarque.
Carga al Granel	Productos o alimentos que se envían sin empacar o fuera de contenedores.
Carga Empacada	Producto embarcado en bolsas, cajas o en contenedores.
Reclamación	Es la acción de cobrar a terceros por el mal uso o las pérdidas o daños de los alimentos, de los fondos de monetización o de cualquier otro ingreso del programa que haya ocurrido bajo su responsabilidad. El monto de la reclamación se calculará sobre la base del valor de los alimentos descrita más arriba y / o de la cantidad de ingresos del programa mal utilizados o perdidos.

Etiquetado	Es la acción de marcar los materiales de empaque con los logotipos de los donantes y otro tipo de información específica sobre el producto, sea de los productos comprados localmente o en la región, o de los productos re-ensados. El logo de CRS también se puede poner en los envases.
No Nacer Daño	Es un enfoque ético que guía a CRS en el diseño de las intervenciones propuestas, de tal manera que se eviten los posibles efectos adversos de los programas que podrían afectar a los beneficiarios potenciales.
Sin Discriminación	Es un elemento de las políticas y principios de CRS. CRS distribuye alimentos teniendo en cuenta los criterios del programa claramente definidos y no discrimina (ni tolera la discriminación) de ninguna forma, sea por religión, raza, color, edad, nacionalidad, sexo, discapacidad o minusvalía.
Preocupación por el Beneficiario	Es el diseño de los planes de distribución y del proceso de ejecución que tienen en cuenta la dignidad de los beneficiarios para minimizar su tiempo de espera y la distancia entre sus viviendas y el lugar de distribución; creación de unas condiciones dignas de espera (protección contra las inclemencias del tiempo); educarlos para que soliciten ayuda a personas que viven en sus hogares con el fin de ayudarles a cargar las raciones para sus casas; realizar la distribución en un lugar seguro y protegido, etc.
Almacén Principal (P.W., en inglés)	Es el almacén principal a donde los alimentos llegan por primera vez , se almacenan y desde donde se envían a otros lugares. Los otros lugares podrían ser almacenes secundarios, o sitios de distribución administrados por CRS o por sus socios.
Almacén Secundario (S.W., en inglés)	Muy frecuentemente están bajo la supervisión de un gerente de alimentos situado en una sub-oficina. Se refiere a un almacén que recibe alimentos del almacén principal para su envío a los centros de distribución en su zona geográfica.
Almacén del Socio (P.W., en inglés)	Describe a todos los almacenes que no están administradas por CRS. El almacén de un socio puede ser de otra ONG estadounidense o el almacén de un socio local de CRS; el almacén del socio puede ser indistintamente su almacén primario o secundario: véase más adelante el modelo de procesos operacionales.
Lugar de Distribución (D.S., en inglés)	Corresponde a los sitios en donde se llevan a cabo actividades de distribución para los programas de nutrición, salud, alimentación escolar, personas desplazadas, refugiados o alimentos por trabajo. Algunas de estas categorías, tales como alimentación escolar y centros de salud, tienen pequeños almacenes donde los alimentos están en tránsito antes de su distribución a los beneficiarios.

CONTENIDO

Visión General	1
A. Introducción	1
B. Definición de los Programas	5
C. Implementación: Fases 1 – 12	13
Fase 1 Preparación para Programas Regulares y de Emergencia	17
Fase 2 Orden de Compra	23
Fase 3a Compra (de los Alimentos)	27
Fase 3b Planificación de la Logística	31
Fase 4 Antes de la Llegada del Barco	39
Fase 5 Llegada del Barco	43
Fase 6 Actividades Portuarias	45
Fase 7 Recepción en el Almacén	55
Fase 8 Otras Actividades de Almacén	63
Fase 9 Planificación de los Despachos	97
Fase 10 Llegada de los Alimentos	105
Fase 11a Supervisión del Uso de los Alimentos y Monitoreo	111
Fase 11b Otros Componentes el Monitoreo	123
Fase 12 Rendición de Informes	129
D. Referencias Adicionales al Reglamento 11	135
E. Referencias de Internet	138
F. Lista de Figuras y Cuadros	139
G. Lista de Anexos	140

Visión General

A. INTRODUCCIÓN

Propósito

Objetivos

Administración de la Cadena de Suministros



Antecedentes

Catholic Relief Services (CRS) ha proporcionado ayuda alimentaria por más de cincuenta años con sus embarques transoceánicos como parte de su misión de ayudar a poblaciones pobres y vulnerables en el extranjero. Recientemente, algunos donantes internacionales han empezado a ejecutar programas pilotos de adquisición de productos locales y regionales con el fin de agilizar su entrega a los beneficiarios y mejorar la eficiencia de los programas de ayuda alimentaria en general. La ayuda alimentaria es el recurso más importante que CRS emplea para cumplir con su misión.

La mayor parte de la ayuda alimentaria que CRS distribuye es proporcionada por el gobierno de los Estados Unidos. Algunas veces CRS ha llevado a cabo programas con pequeñas cantidades de alimentos que han sido financiados por otros donantes o con recursos propios.

INTRODUCCIÓN

Propósito

Los programas de ayuda alimentaria se rigen por varias normas establecidas por los donantes y las políticas de CRS. CRS ejecuta una variedad de programas de ayuda alimentaria financiados y/o abastecidos por diversos donantes, incluidas las agencias del Gobierno de los Estados Unidos y, en algunos casos, por el gobierno del país anfitrión. Sin embargo, a menos que se le exija hacerlo de manera diferente, CRS observa las siguientes pautas y normas en la administración de programas de alimentos¹:

¹ El personal que trabaja en los programas de ayuda alimentaria deben siempre tener disponible una copia completa de todos los reglamentos, manuales, publicaciones y otros documentos para consulta posterior.

- *Reglamento 11 (22 CFR 211)* de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID, en inglés)
- A-133: Auditoría de Estados, gobiernos locales y organizaciones no lucrativas (ONG)
- Circular A-122 (2 CFR 230) de la Oficina de Administración y Presupuesto de los Estados Unidos (OMB, en inglés): Principios de Costos para Organizaciones No Lucrativas.
- Manual de Campo sobre la Monetización preparado por el Comité Consultivo de Ayuda Alimentaria (FACG, en inglés)
- Normas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (7 CFR 1499) para Programas de Alimentos para el Progreso.
- Normas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (7 CFR 1599) para el programa de Alimentos para la Educación Internacional y Nutrición Infantil promovido por McGovern-Dole.

Los requisitos y procesos descritos en este manual se aplican a todos los socios o contrapartes de CRS (se rijan o no por las normas contenidas en la Circular A-133 de la OMB).

Objetivos

La meta de este Manual de CRS (FACMM) es proporcionar una guía coherente sobre los procesos y procedimientos para la planificación, administración y la presentación de informes relacionados con los alimentos donados a los programas de CRS que ejecutan programas de ayuda alimentaria. Los objetivos de este Manual incluyen:

- i. Facilitar la implementación y cumplimiento de las normas establecidas por los donantes de ayuda alimentaria.
- ii. Promover la coherencia y rendición de cuentas en los programas de ayuda alimentaria.
- iii. Ofrecer instrucciones para la contabilización del ingreso, almacenamiento y distribución de los alimentos.
- iv. Proporcionar instrucciones para mantener los almacenes seguros y limpios, conservar los alimentos aptos para el consumo humano, y minimizar las pérdidas.
- v. Describir la separación de responsabilidades y la división de tareas para mejorar el control interno y la rendición de cuentas durante la vida de los programas.
- vi. Garantizar la planificación bien fundamentada de las proyecciones de alimentos; crear un flujo saludable de productos; buen uso de los productos por parte de los beneficiarios, y la rendición de cuentas de los programas.

¿POR QUÉ UN MANUAL DE GESTIÓN DE AYUDA ALIMENTARIA?

Este Manual de Gestión para Programas de Ayuda Alimentaria ofrece instrucciones sobre los procedimientos y las prácticas apropiadas para una eficaz gestión de programas. Todas las publicaciones de ayuda alimentaria de CRS, de los organismos del gobierno de los Estados Unidos y de otros donantes se deberán archivar en las oficinas de CRS para referencias futuras.

El gobierno de los Estados Unidos implementa programas de ayuda alimentaria a través de organizaciones voluntarias privadas (OVPS) y de organizaciones internacionales, especialmente el

Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas (PMA) y, en grado menor, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)².

Administración de la Cadena de Suministros (SCM, por sus siglas en inglés)

Además de los objetivos mencionados anteriormente para la administración de programas de ayuda alimentaria, CRS está elaborando un sistema estándar para el manejo de productos con el fin de minimizar los riesgos asociados con la utilización de una variedad de manuales, sistemas y otras herramientas automatizadas de gestión. Este nuevo sistema reforzará la capacidad de CRS para realizar un monitoreo eficiente y facilitará la toma de decisiones de manera oportuna. El programa de software que CRS adquirirá para la administración de la cadena de suministros simplificará los procesos actuales y apoyará las operaciones de la cadena de suministros a todo lo largo del proceso. Entre tanto, el presente manual proporciona instrucciones que los programas de país de CRS deberán poner en práctica por el momento, con el entendimiento de que algunos procedimientos necesitarán ser ajustados para que se adapten mejor a las demandas de ambientes de trabajo específicos. Los alimentos serán sólo un componente de los demás productos que se manejarán con el nuevo software de CRS. El software de la cadena de suministros tendrá una interfaz con otros sistemas relevantes que actualmente se utilizan en la organización, como SunSystems y Compras. Por ejemplo, el programa de software de la cadena de suministros reemplazará al *FoodLog* y otros procesos relacionados con la circulación de información. Cambiará la manera en que realizamos nuestro trabajo, pero no reemplazará las funciones de monitoreo y control realizadas en la administración de un programa de alimentos. Por ejemplo, se continuarán realizando inventarios de manera regular, visitas de monitoreo a las instituciones socias y beneficiarios, y la disposición de alimentos dañados deben seguir los procesos ya establecidos desde hace tiempo.

² En general, los reglamentos del gobierno de los Estados Unidos no se aplican a las organizaciones internacionales. Más bien, sus operaciones en materia de ayuda alimentaria están sujetas a acuerdos especiales de carácter bilateral. Sin embargo, las organizaciones voluntarias privadas (OVP) que trabajan bajo organizaciones internacionales se rigen por las normas establecidas por CRS para la administración de programas de alimentos y por cualquier otro requisito establecido por la organización internacional donante.

B. DEFINICIÓN DE LOS PROGRAMAS

B. DEFINICIÓN DE LOS PROGRAMAS

1. Legislación
2. Programas de Ayuda Alimentaria al Exterior de los Estados Unidos
 - 2.1 Programas de la Ley Pública 480 (PL 480)
 - 2.1.1 Título I
 - 2.1.2 Título II
 - 2.1.3 Título III
 - 2.1.4 Fideicomiso Humanitario Bill Emerson
3. Otros Programas de Ayuda Alimentaria al Exterior
 - 3.1 Sección 416b
 - 3.2 Alimentos para el Progreso
 - 3.3 Alimentos para la Educación y Nutrición Infantil de McGovern-Dole
 - 3.4 Compras de Alimentos a Nivel Local y Regional
 - 3.4.1 Proyecto de Compras Locales y Regionales del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA)
 - 3.4.2 Proyecto de Compras Locales y Regionales de Alimentos para la Paz de la Agencia para el Desarrollo Internacional de EEUU (USAID)

1. Legislación de los Estados Unidos que Autoriza la Ayuda Alimentaria al Exterior

La Ley Pública 480 (PL 480) es el programa más grande de ayuda internacional de los Estados Unidos³. El Presidente Dwight D. Eisenhower inicialmente aprobó la ley PL 480 el 10 de julio de 1954, estipulando que el propósito de la legislación era “establecer las bases para una permanente expansión de las exportaciones de productos agrícolas de los Estados Unidos con beneficios duraderos para el pueblo de los Estados Unidos y los pueblos de otras tierras”. En 1961, el Presidente John F. Kennedy le cambió el nombre a esta ley por Alimentos para la Paz, estableciendo que “el alimento es fortaleza, el alimento es paz, el alimento es libertad; y los alimentos son una ayuda para todas las personas alrededor del mundo cuya buena voluntad y amistad nosotros deseamos”⁴.

Desde 1965 los programas de ayuda alimentaria del gobierno de los Estados Unidos han sido generalmente autorizados como parte del proyecto de la Ley Agrícola (conocido en inglés como el *Farm Bill*). El proyecto de la Ley Agrícola es una ley general que tiene una duración de cinco años y que debe ser revisada una vez su mandato termine. En caso que no fuera modificada, los programas de ayuda alimentaria que la ley autoriza dejarían de recibir fondos. Los programas de ayuda alimentaria para el extranjero son sólo una parte muy pequeña de estas leyes, las cuales también incluyen políticas de apoyo federal para los productores agrícolas y la

³ www.crs.org/public-policy/pl-480-title-ii.cfm

⁴ USAID website: http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/50th/history.html

agricultura, así como también otras disposiciones relacionadas con la agricultura.⁵ Desde 1965 la Ley Agrícola ha sufrido diez revisiones. La más reciente ha sido la Ley de Alimentos, Conservación y Energía del 2008, la cual reanuda la aprobación de los programas de ayuda alimentaria. Aunque esta Ley Agrícola debe ser aprobada cada cinco años, su aprobación a menudo se posterga por uno o dos años debido a las políticas relacionadas con el apoyo a la agricultura que este proyecto de ley incluye.

En base a las recomendaciones de las principales organizaciones que ejecutan programas alimentarios, incluyendo a CRS, y por directa solicitud del presidente de los Estados Unidos George W. Bush, el proyecto de ley agrícola del 2008 incluyó disposiciones dirigidas a programas pilotos de adquisición de ayuda alimentaria a los niveles local y regional para ser implementados por USDA.⁶ Esta disposición tendrá vigencia hasta el 2012.

Dos revisiones recientes del proyecto de Ley Agrícola, la Ley de Seguridad Agrícola e Inversión Rural del 2002 y la Ley de Seguridad Alimentaria de 1985 (PL 99-198), conocida también como la Ley de Alimentos para el Progreso, establecieron otros programas de ayuda alimentaria: el Programa Internacional de Alimentos para la Educación y Nutrición Infantil de McGovern-Dole (FFE, por sus siglas en inglés) y el Programa de Alimentos para el Progreso (FFPr, por sus siglas en inglés)⁷.

2. Programas de Ayuda Alimentaria al Exterior de los Estados Unidos

Las Leyes descritas anteriormente autorizan varios programas de ayuda alimentaria de los Estados Unidos y asignan su administración a dos instituciones gubernamentales: la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID, por sus siglas en inglés) y al Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA, por sus siglas en inglés). Ambas instituciones son responsables de la elaboración de las normas que rigen a estos programas y son publicadas en el Código de Disposiciones Federales (CFR, por sus siglas en inglés)⁸.

2.1 Programas de Ayuda Alimentaria Autorizados por la Ley PL 480

La ley PL 480 autoriza los mayores programas de ayuda alimentaria al extranjero implementados por el gobierno de los Estados Unidos. La ley PL 480 tiene varios “Títulos” o secciones. La Ley de Alimentos para la Paz⁹ está integrada por los Títulos I, II y III, e incluye los principales programas de ayuda alimentaria para el exterior de los Estados Unidos.

⁵ Para un glosario completo de los términos usados en esta sección, ver: Womach, Jasper, “CRS Report for Congress - Agriculture: A Glossary of Terms, Programs, Laws”, Servicio de Investigación del Congreso (*Congressional Research Service*) – Biblioteca del Congreso.

⁶ La comparación del proyecto de la Ley Agrícola del 2008 con legislaciones aprobadas anteriormente puede verse en: <http://www.ers.usda.gov/FarmBill/2008>

⁷ Glaser, Lewrene K. “Provisions of the Food Security Act of 1985” USDA/FAS Agricultural Information Bulletin no. 498, Abril de 1986

⁸ <http://www.gpoaccess.gov/cfr/index.html>

⁹ Los Títulos IV y V de la ley PL 480 no autorizan programas de ayuda alimentaria per se. El Título IV autoriza la asistencia técnica en beneficio de países amigos en vías de desarrollo y define los criterios para la selección de los alimentos para los programas de ayuda alimentaria de los Estados Unidos. También, establece un comité consultivo para estudiar políticas generales de ayuda alimentaria. El Título V de la PL 480 se conoce comúnmente como el Programa de Agricultor-a-Agricultor de John Ogonowski, el cual fue establecido en 1986. Fue re-aprobado por Ley de Agricultura de 1996. El Programa de Agricultor-a-Agricultor no es un programa de ayuda alimentaria sino un programa de asistencia técnica de corto plazo a través del cual agricultores de los Estados Unidos realizan trabajo voluntario en países en vías de desarrollo, trabajando con agricultores de esos países para mejorar la producción, el mercadeo y la distribución de alimentos. Este programa estaba dirigido principalmente a las repúblicas

2.1.1 Título I de la Ley PL 480 – Asistencia Comercial y de Desarrollo: El Título I de la ley PL 480 fue ejecutado por USDA para facilitar la venta a crédito de productos agrícolas de los Estados Unidos a los gobiernos de países en vías de desarrollo a bajo interés. Se le dio prioridad a:

- Países con pocas divisas para el intercambio comercial
- Países con altos niveles de inseguridad alimentaria
- Programas focalizados en mitigar la pobreza
- Países con necesidades de desarrollo agrícola

El Congreso de los Estados Unidos no ha aprobado nuevos fondos para el programa del Título I de la Ley PL 480 desde el 2006.

2.1.2 Título II de la Ley PL 480 – Asistencia para Situaciones de Emergencias y para el Desarrollo:

El Título II de la Ley PL 480 es administrado por USAID a través de la oficina de Alimentos para la Paz. El programa del Título II de la Ley PL 480 permite realizar donaciones de productos agrícolas de los Estados Unidos para satisfacer las necesidades alimentarias en otros países en situaciones de emergencia y en situaciones normales (ayuda para el desarrollo). Los productos suministrados para los programas de desarrollo pueden ser usados para distribución directa o pueden ser vendidos (véase la **Sección de Monetización**, más abajo) por la organización receptora con el fin de recaudar fondos para sufragar actividades relacionadas con el programa. Los receptores de los alimentos donados por el gobierno de los Estados Unidos a través del Título II de la PL 480 pueden ser organizaciones privadas voluntarias (OVPs) oficialmente registradas en la Oficina de Alimentos para la Paz de USAID como instituciones cooperantes (CSs, por sus siglas en inglés); organizaciones internacionales como el Programa Mundial de Alimentos (PMA) de las Naciones Unidas (ONU), o la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para Refugiados (ACNUR)¹⁰, así como otros gobiernos extranjeros.

Para poner en práctica la legislación que promulgó los Programas del Título II, USAID emitió la disposición 22 CFR 211: *Transferencia de Productos Agrícolas para Ser Usados como Alimentos en Situaciones de Desastres, Desarrollo Económico y otro Tipo de Ayuda*. A esta disposición se la conoce comúnmente como el “*Reglamento 11*”, el cual se aplica a todos los programas del Título II, con excepción de aquellos que son ejecutados por organismos de las Naciones Unidas y el Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas (PMA)¹¹.

Monetización

La monetización se refiere a la venta de alimentos recibidos en donación en el mercado abierto del país receptor o en países vecinos para recaudar fondos y así complementar los fondos del programa (ver más arriba). La monetización de alimentos donados es casi exclusivamente una práctica de los Estados Unidos y las ONGs con sede en los Estados Unidos. Cuando la venta de alimentos se realiza en un país diferente al país beneficiario, se la llama monetización en un

recientemente independientes de la ex-Unión Soviética (NIS, por sus siglas en inglés), pero también estaba dirigido a países de Asia, África, Centro América y Sud América. Es administrado por USAID a través de un consorcio de organizaciones privadas voluntarias (OVPs), y está sujeto a licitación cada cinco años.

¹⁰ Para información sobre el programa alimentario de la ACNUR, vea: <http://www.unhcr.org/pages/49c3646cec.html>

¹¹ <http://www.usaid.gov/our-humanitarian-assistance/ffp/reg11p.htm>

tercer país (TCM, por sus siglas en inglés). Ver [Política e Instrucciones de Operación de CRS para la Monetización](#) y [Manual de Campo de Monetización de USAID](#).

La mayoría de los alimentos que son monetizados se venden al momento de ser descargados del buque y, por lo tanto, CRS nunca toma posesión de ellos. Sin embargo, en aquellos casos cuando los alimentos se llevan a un almacén mientras CRS todavía tiene posesión de ellos (por ejemplo, cuando los alimentos son almacenados por CRS antes de que sean vendidos en el país), todas las disposiciones y procedimientos de



administración descritos en este manual deben ser seguidas fielmente, como si fueran alimentos para la distribución. Estos alimentos serán almacenados aparte y tendrán un propio registro porque tienen diferentes etiquetas (no dicen “no se pueden vender ni intercambiar”). En estos casos las ventas se pueden hacer por lotes pequeños (SLS, por sus siglas en inglés). Para mayor información sobre este tema, ver las [Guías para el Procedimiento de Monetización de CRS](#).

La Oficina de Alimentos para la Paz de USAID implementa el Título II a través de los siguientes tipos de programas:

Programas de Ayuda Alimentaria de Emergencia: Los Programas de Ayuda Alimentaria de Emergencia, a los que antes se llamaban Programas de Ayuda para un Año (SYAPs, por sus siglas en inglés), son financiados por USAID para responder a situaciones de emergencia y disponer de alimentos para su distribución. Se permite la monetización de alimentos donados con la previa autorización de USAID.

Programas de Ayuda Alimentaria en Situaciones Normales: Los Programas de Ayuda Alimentaria en Situaciones Normales, que antes se les llamaba Programas Plurianuales de Ayuda Alimentaria (MYAPs, por sus siglas en inglés), son respuestas programáticas a situaciones que no son de emergencia; generalmente tienen una duración de entre tres y cinco años, de acuerdo al contexto de cada país.

2.1.3 Título III de la Ley PL 480 – Alimentos para el Desarrollo: El programa del Título III de la Ley PL 480, que es ejecutado por USAID, autoriza a este organismo a conceder donaciones de gobierno-a-gobierno para apoyar el crecimiento de países en desarrollo a largo plazo. El programa del Título III de la Ley PL 480 ha estado inactivo desde el 2006.

El siguiente enlace muestra una presentación de CRS/India sobre [los programas y reglamentos del Gobierno de los Estados Unidos](#) (Referencia de Internet # 2, p. 138), el cual ofrece un resumen de los programas del Título I, Título II y Título III y sus requisitos que el personal de un programa de alimentos podría encontrar útiles.

2.1.4 El Fideicomiso Humanitario de Bill Emerson (BEHT, por sus siglas en inglés): El Fideicomiso Humanitario de Bill Emerson es una reserva de alimentos y dinero mantenida en fideicomiso para complementar la ayuda humanitaria disponible bajo los Programas de la Ley PL 480. La Secretaría de Agricultura de los Estados Unidos administra el BETH. Esta reserva puede incluir hasta 4 millones de toneladas métricas de trigo, maíz, sorgo y arroz. Los alimentos o los fondos pueden ser liberados de la reserva para cubrir necesidades imprevistas de ayuda alimentaria de emergencia o cuando la oferta interna no es suficiente. La decisión de usar esta reserva la toma el Gobierno de los Estados Unidos, y los alimentos de este Fideicomiso están únicamente disponibles en caso de emergencia. De acuerdo con las disposiciones establecidas en la Ley Agrícola del 2008, este Fideicomiso ya no necesita mantener alimentos en reserva, de manera que ahora sólo hay dinero en el Fideicomiso.

3. Otros Programas de Ayuda Alimentaria al Exterior

3.1 Sección 416b: El programa de la Sección 416b (excedentes de alimentos que se ponen a disposición de las OVPs para su distribución en el extranjero) fue aprobado en la Ley Agrícola de 1949 y es ejecutado por gobiernos extranjeros, organizaciones internacionales y OVPs. El programa de la Sección 416b ha estado inactivo por lo menos desde el 2008.

3.2 Programa de Alimentación para el Progreso (FFPr, por sus siglas en inglés): El Programa de Alimentación para el Progreso (excedentes de alimentos que se ofrecen a países en vías de desarrollo y a democracias emergentes que se han comprometido a introducir o ampliar los elementos de la libre empresa en el sector agrícola) es administrado por el Servicio de Agricultura al Exterior (FAS, por sus siglas en inglés) del Departamento de Agricultura y proporciona productos agrícolas de los Estados Unidos a gobiernos extranjeros, organizaciones internacionales y OVPs.



3.3 El Programa Internacional de Alimentos para la Educación y Nutrición de McGovern-Dole: El Programa Internacional de Alimentos para la Educación y Nutrición de McGovern-Dole es un programa de alimentación escolar y nutrición infantil administrado por la Oficina del Servicio de Agricultura al Exterior del USDA (FAS/USDA, por sus siglas en inglés). Bajo este programa, USDA/FAS está autorizada a donar alimentos producidos en los Estados Unidos a organizaciones para que sean distribuidos y también para proporcionar asistencia técnica y financiera a programas de alimentación escolar y nutrición materno-infantil en países de bajos ingresos y con déficit de alimentos. Para que un país sea elegible para este programa, debe demostrar su compromiso de llevar educación a toda su población.

3.4 Compras Locales y Regionales: En la última década varias organizaciones de cooperación internacional han comenzado a cambiar sus procedimientos operativos, y en vez de ofrecer alimentos, ofrecen dinero a las organizaciones ejecutoras para la compra de alimentos en los países o regiones donde se necesita la ayuda alimentaria. Esta operación se conoce como compra de alimentos a los niveles local y regional (LRP, por sus siglas en inglés) y se basa en los siguientes principios de funcionamiento y desarrollo:

Fundamentos Operativos para la Adquisición de Alimentos a Nivel Local y Regional:

- a. Puntualidad: Conseguir los alimentos en lugares más cercanos a los beneficiarios permite que la ayuda alimentaria pueda ser entregada de manera más rápida.
- b. Rentabilidad: Conseguir los alimentos en zonas que se encuentran más cerca de los beneficiarios es menos costoso (en gran parte porque no hay costos de transporte marítimo), lo que significa que se puede ayudar a más beneficiarios.
- c. Pertinencia: Conseguir los alimentos a nivel local hace posible que se obtengan alimentos que son más nutritivos o más apropiados culturalmente, y también se pueden evitar riesgos de seguridad asociados con el suministro interoceánico de la ayuda alimentaria.

El siguiente árbol de decisiones muestra la manera cómo se decide el tipo de ayuda alimentaria a ofrecer:¹²

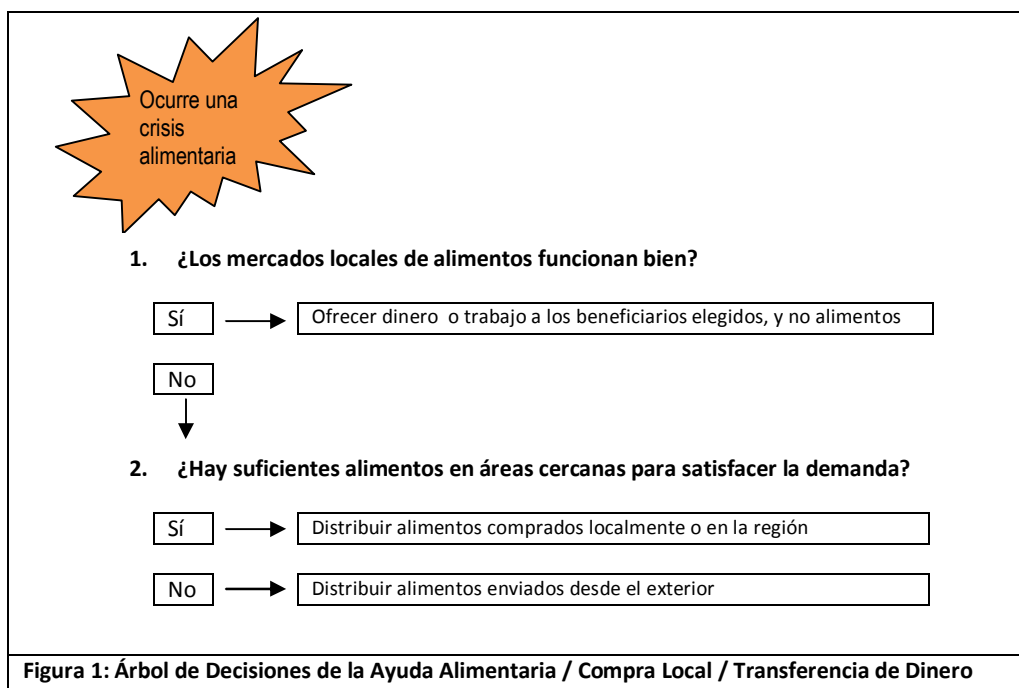


Figura 1: Árbol de Decisiones de la Ayuda Alimentaria / Compra Local / Transferencia de Dinero

Figura 1: Árbol de Decisión de la Ayuda Alimentaria

Otros modelos de árbol de decisión que utilizan otras organizaciones se pueden ver yendo al enlace (*link*) siguiente: **Decision Tree Samples (Ref. de Internet #26, p. 138)**

¹² Christopher Barrett y Dan Maxwell, "Food Aid After Fifty Years: Recasting its Role," Routledge, Agosto 5 de 2005.

Fundamentos de Desarrollo para la Adquisición de Alimentos a Nivel Local y Regional:

- a. Desarrollo de mercados: La obtención de productos básicos en los países destinatarios les proporciona ingresos en vez de reemplazar la demanda.
- b. Desarrollo de las instituciones de mercadeo: La obtención de productos básicos por medio de instituciones de mercadeo en los países destinatarios fortalece dichas instituciones.

Trampas a Evitar y Otros Elementos a Tomar en Cuenta - Calidad y Seguridad

- a. La calidad de los productos no siempre será la misma durante toda el período de distribución. Por lo tanto, los programas de CRS en los diferentes países deberán realizar un muestreo aleatorio de la calidad para asegurarse que todos los productos a distribuir son aptos para el consumo humano. Un inspector independiente deberá verificar la entrega de los alimentos, tomar muestras para analizar en un laboratorio local y así poder garantizar que el producto es apto para consumo, de acuerdo a los requisitos acordados;
- b. Los alimentos que sean declarados no aptos para el consumo podrían tener implicaciones y responsabilidades legales si alguien se enfermara al comerlos. Por lo tanto, el contrato de compraventa debe estipular la obligación del vendedor de presentar un certificado de aptitud de los alimentos emitido por un laboratorio local de buena reputación;
- c. Las normas para el análisis de los alimentos que se compran deben estar estipuladas en el contrato de compraventa;
- d. Una cláusula en el contrato de compraventa debe exigir que la infraestructura de almacenamiento y producción del proveedor cumpla con las normas de higiene y que CRS tiene el derecho de solicitar una inspección física por las autoridades locales competentes.

Contratos de Compraventa

El contrato de compraventa con el proveedor debe también incluir cláusulas sobre:

- a. Retrasos en la entrega: se debe incluir un plazo de entrega y una cláusula de penalización por demoras indebidas en la entrega del producto;
- b. Peso de las bolsas: el peso de las bolsas será verificado por CRS y las bolsas con bajo peso se separarán para su posterior reconciliación.

Ante la insistencia de numerosas organizaciones que proporcionan ayuda alimentaria, el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) y el Programa de Alimentos para la Paz de USAID han aprobado recientemente la implementación de programas de adquisición de ayuda alimentaria a nivel local y regional.

3.4.1 Iniciativa de USDA para la Adquisición de Ayuda Alimentaria a Nivel Local y Regional: En el 2008, la Ley de Alimentos, Conservación y Energía (Farm Bill de 2008) autorizó a USDA a poner en práctica un proyecto piloto de cinco años llamado Programa Piloto de Compra de Alimentos a los Nivel Local y Regional, financiado con \$60 millones de dólares. Su objetivo principal es evaluar la eficiencia y rapidez en la compra de alimentos a nivel local y regional (LRP) como una manera de mejorar el impacto local que tienen los programas de ayuda alimentaria de los Estados Unidos. El Programa de Compra Local o Regional se basa en la premisa de que otorgar dinero para la compra de alimentos en zonas del país o de la región que tienen un superávit de producción es una estrategia más eficiente y rápida para la distribución de la ayuda alimentaria.

3.4.2 Iniciativa del Programa de Alimentos para la Paz de USAID para la Adquisición de Ayuda Alimentaria a Nivel Local y Regional: En enero del 2010, el Programa de Alimentos para la Paz de USAID anunció una nueva iniciativa, el Programa de Emergencia de Seguridad Alimentaria, una Declaración Programática Anual (APS, por sus siglas en inglés) para la compra de alimentos a nivel local y regional. Aunque no se estableció ningún límite en el valor del programa, el APS declaró que USAID anticipaba que ningún programa individual excedería los \$30 millones de dólares. El objetivo de este programa es “hacer frente a las necesidades de seguridad alimentaria más inmediatas y apremiantes”.¹³

¹³ <http://www.devex.com/en/projects/usaaid-food-for-peace-local-and-regional-procurement>

C. IMPLEMENTACIÓN / FASES 1 – 12	
Fase 1: Preparación para Programas Normales y Programas de Emergencia	Fase 11a: Inspección y Supervisión
Fase 2: Órdenes de Compra/ <i>Call Forward</i>	Fase 11b: Otros Elementos de la Supervisión *Fecha Preferente de Consumo (BUBD) *Marcas y Etiquetas *Monetización *QWICR (informe electrónico trimestral sobre los alimentos) *WBSCM (gestión de la cadena de abastecimiento basada en la Web)
Fase 3a: Compra 3b: Planificación de la Logística	
Fase 4: Antes de la Llegada del Barco	
Fase 5: Llegada del Barco	
Fase 6: Actividades Portuarias	
Fase 7: Recepción en el Almacén	
Fase 8: Otras Actividades en el Almacén	CSR (alimentos recibidos y distribuidos)
Fase 9: Planificación de los Despachos	RSR (número de beneficiarios)
Fase 10: Llegada de los Productos	LSR o DMSCR (pérdidas)
	PREP (propuesta de recursos estimados)
	Ingresos por la Venta de Alimentos
	Remisión de Fondos a la Institución Donante

Existen 12 etapas importantes en la vida de un programa de ayuda alimentaria de los Estados Unidos, empezando con la entrega de la propuesta hasta el informe final (Figura 2, en la página siguiente). Las tareas y los resultados del trabajo correspondientes a cada fase se describen en los capítulos siguientes. Como preámbulo para recibir alimentos del gobierno de los Estados Unidos, se deben cumplir con los siguientes requisitos:

1. **Acuerdo con el País Anfitrión:** El acápite 211.3 del *Reglamento 11 (CFR 211.3)* requiere que las OVPs que soliciten productos alimenticios del gobierno de los Estados Unidos deben tener un acuerdo firmado con el gobierno del país anfitrión. Autorización para importar alimentos exentos de impuestos y otros cargos debe ser parte de este acuerdo con el país anfitrión. El documento debe permitir que CRS reconozca a los Estados Unidos como el donante y permitirle también mantener cuentas bancarias. Si el programa de CRS en el país tiene planes de

monetizar alimentos y estos estarían sujetos a impuestos de importación, sería más conveniente incluir una cláusula en el contrato de compraventa que estipule que al comprador le corresponde pagar estos impuestos en vez de hacerle una enmienda al acuerdo con el país anfitrión. Es esencial que el representante de CRS en el país o el personal designado sepa cuáles son los requisitos exigidos por los funcionarios del gobierno nacional y el tiempo que normalmente se toma para que sean aprobados. Si algún problema ha ocurrido durante las importaciones anteriores, es extremadamente importante que CRS documente dichos problemas y tome las medidas necesarias para prevenir que ocurran de nuevo en el futuro.

2. **El Acuerdo con USAID:** Este acuerdo describe el uso que se autoriza darles a los alimentos y a los fondos que están en consonancia con la declaración anual del programa (APS, según sus siglas en inglés). También requiere que los cooperantes (CS, según sus siglas en inglés) reembolsen el valor de los alimentos o los fondos del programa que se pierdan, se dañen o sean mal utilizados por incumplimiento de la institución socia de ejercer el cuidado adecuado. Además, el acuerdo incorpora, por referencia, los términos y condiciones del *Reglamento 11*¹⁴.
3. **Aprobación del Programa Plurianual de Ayuda (MYAP), Programas Anuales de Emergencia (SYAP) y Declaración Anual del Programa (APS):** Para mayor información sobre los programas MYAP y SYAP, ver la **Sección C, Fase 1** de este Manual.

Fases de la Ayuda Alimentaria

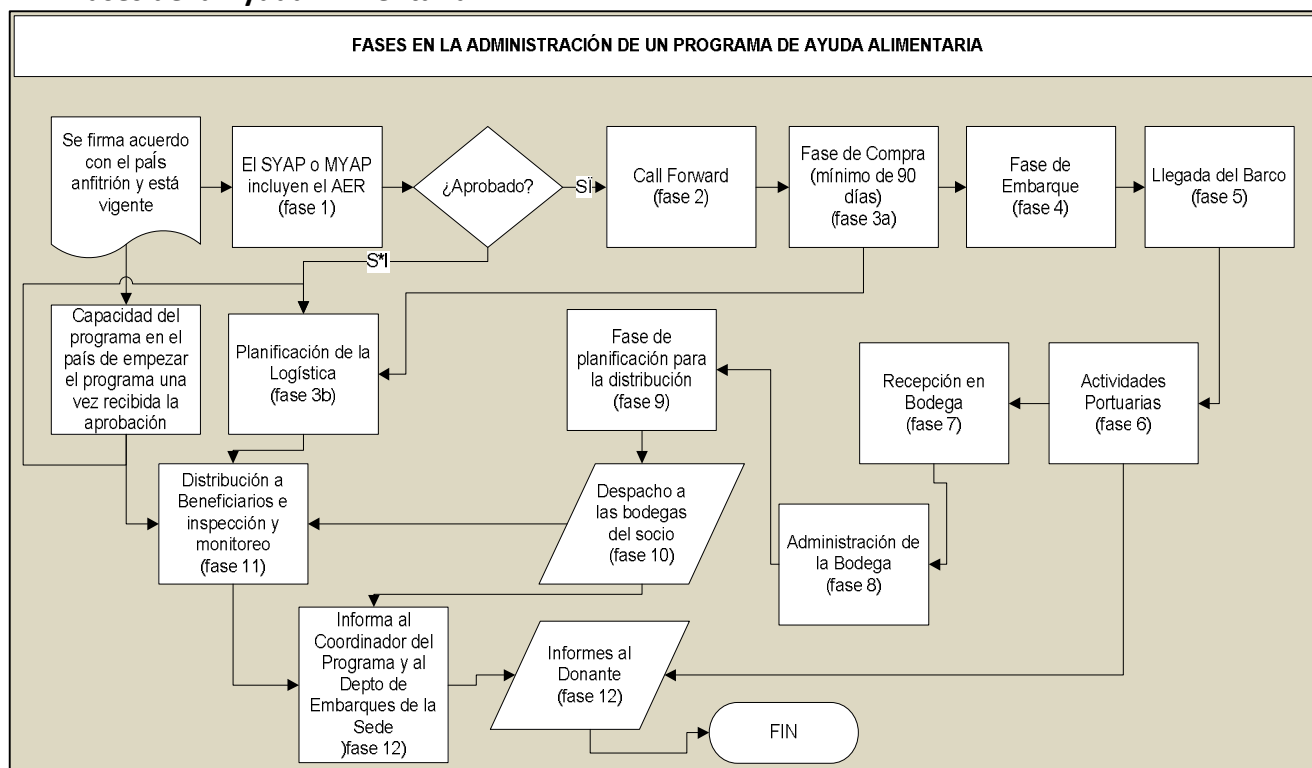


Figura 2: Fases de un Sistema de Gestión de un Programa de Ayuda Alimentaria

¹⁴ El título de los alimentos se transfiere al cooperante en el puerto de los EEUU cuando la compañía naviera toma posesión de la carga. Sin embargo, el cooperante no toma posesión real hasta que los alimentos sean descargados y entregados en el puerto de destino. CRS retiene el título de todos los alimentos hasta que los beneficiarios los consumen.

Además de los tres requisitos del donante mencionados más arriba (1, 2 y 3), CRS recomienda que se le preste especial atención a los cuatro factores siguientes, los cuales son de suma importancia en la implementación de un programa de alimentos:

1. **Clara Definición de Roles y Responsabilidades:** Es extremadamente importante que los programas de CRS en los diferentes países contraten el número apropiado de personal para el programa de alimentos que tengan las habilidades adecuadas para desempeñar los cargos que se les han encomendado. Un prototipo del organigrama para el departamento de un programa de alimentos (descrito en la **Figura 20** al final de este documento, página 135) describe las diferentes funciones y responsabilidades de los equipos que trabajan en la parte programática y de distribución de alimentos, que este manual no cubre. Este manual concentra su atención en proporcionar una guía para la gestión de un programa de ayuda alimentaria desde una perspectiva de la cadena de suministros (la logística desde la adquisición de los productos hasta su distribución a los beneficiarios).
2. **Control Interno y Gestión de Riesgos:** El control interno es un proceso diseñado para proporcionar una seguridad razonable respecto a la eficacia y la eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de los informes, y el cumplimiento de las políticas, los procedimientos y las leyes y reglamentos pertinentes de la organización.

Los controles internos se definen como buenas prácticas empresariales integradas por estructuras, sistemas, procedimientos, procesos y actividades destinadas a controlar los riesgos asociados con el trabajo y a facilitar la ejecución de acciones correctivas oportunas. Todos los empleados de CRS deben cumplir con los sistemas de control interno. Los sistemas y procedimientos que se describen en este manual son normas orientadas a la administración de programas de alimentos. Los programas de CRS en los diferentes países los podrán adaptar, según sea necesario, para ajustarse a situaciones específicas de su entorno de trabajo.

En el contexto de un programa de gestión de alimentos, el cumplimiento con los controles internos ayudará a:

- Reducir las pérdidas, el fraude y el mal uso de los alimentos (un buen sistema de control interno debería ayudar a detectar las pérdidas de manera oportuna con el fin de evitar más pérdidas). Esto es responsabilidad de todo el personal: los de programación, de almacén, de supervisión y monitoreo, de las instituciones socias, etc.)
 - Corregir el incumplimiento con los reglamentos (de CRS y el *Reglamento 11*)
 - Mejorar la calidad del monitoreo (el monitoreo incluye actividades normales relacionadas con la administración y la supervisión)
 - Establecer un flujo eficiente de la información y la comunicación con la gerencia
3. **Capacitación:** Es imprescindible que el personal que trabaja en el programa de alimentos (supervisores, personal de almacén, contadores, y personal de las instituciones socias) sea capacitado en el manejo de los alimentos y sistemas de control interno antes del lanzamiento del programa y de manera permanente (ver los componentes de la capacitación en la **Fase 11a, # 5**). De hecho, el personal del programa de ayuda alimentaria debe comenzar a capacitarse en la gestión de la ayuda alimentaria, sistemas financieros y control interno durante la fase

preparación del programa.

4. **Capacidades de las Instituciones Sociales:** Con el fin de garantizar el éxito de un programa de ayuda alimentaria, el personal de la institución social, incluidos sus directivos, deben estar muy bien familiarizados con los principales documentos que regulan el programa de ayuda alimentaria: *22 CFR 211 (Reglamento 11)*, la propuesta aprobada del proyecto y las disposiciones normales de USAID, las cuales son una parte integral del acuerdo del proyecto firmado con CRS. Las instituciones sociales deben estar conscientes de las consecuencias que tendrían para el programa cuando las estipulaciones de estos documentos no se cumplen. Es también esencial que la institución social revise el desempeño de su personal y de otras partes interesadas en el programa y tomen las medidas correctivas de lugar cada vez que se detecte una desviación de los objetivos y normas del programa.

SECCIÓN C / Fase 1: Preparación para los Programas Regular y de Emergencia (Conocidos Anteriormente como MYAP y SYAP)

Fases más Importantes de la Implementación de un Programa de Ayuda Alimentaria:

Las 12 fases más importantes en la vida de un programa de distribución de ayuda alimentaria se encuentran en la **Sección C / Fases 1 a 12** de este manual, empezando con la preparación de los programas regulares y de emergencia.



FASE 1: Programas de Ayuda para el Desarrollo y Programas de Emergencia (Conocidos anteriormente como MYAP y SYAP)

El MYAP (por sus siglas en inglés) era un Programa Plurianual de Ayuda financiado por el Título II de la Ley PL 480 y administrado por la Oficina de Alimentos para la Paz de USAID. Actualmente se le llama Ayuda para el Desarrollo, pero todavía se le conoce como MYAP. Anteriormente, este programa era conocido como Programa de Asistencia para el Desarrollo (DAP, por sus siglas en inglés). Los programas de Ayuda para el Desarrollo son programas que reciben fondos para varios años con el objetivo de reducir la inseguridad alimentaria en poblaciones vulnerables. La duración

normal de un Programa Plurianual es de tres a cinco años. Los documentos clave requeridos para la administración eficaz de la ayuda alimentaria en un Programa Plurianual incluyen:

- Un acuerdo con el país anfitrión para el programa de Alimentos para la Paz (**Sección C.1**)
- Estimación Anual de las Necesidades de Alimentos (AER, por sus siglas en inglés) (ver **Punto 2** más adelante)
- Plan Detallado de Implementación o PDI (DIP, por sus siglas en inglés). El PDI es un plan de trabajo paso por paso (con fechas límites) para la implementación de los Programas Anuales de Ayuda Alimentaria de Emergencia y los Programas Plurianuales para el Desarrollo.
- Flujo estimado de los recursos requeridos (*Pipeline and Resource Estimate Requirement – PREP*), (**Sección C.12 / Informes**).
- Una estrategia para las marcas y el etiquetado, junto con el Plan de Operación de CRS (ver **Sección C / Fase 11.b**).

Además, los programas que implementan monetización requieren de documentación adicional (ver más adelante las secciones 1 y 2) que indiquen que la monetización no tendrá un impacto negativo en el mercado local, tales como la Determinación Bellmon y el requisito usual de mercadeo (UMR, por sus siglas en inglés).

Estimación Anual de las Necesidades de Alimentos (AER, por sus siglas en inglés)

La Estimación Anual de las Necesidades de Alimentos (conocido en inglés como AER) refleja las necesidades alimentarias de un programa tanto para distribución directa como para la monetización durante un año de ejecución del programa. Para poder recibir alimentos, el programa de CRS en un país debe presentar un plan anual para el programa. La Estimación Anual de las Necesidades de Alimentos forma parte de la información que USAID exige para todos los programas alimentarios financiados por agencias del gobierno de los Estados Unidos. Desde el 2009 se ha adoptado un nuevo formulario para facilitar y agilizar los cálculos de la Estimación Anual de las Necesidades de Alimentos. Los alimentos, las fórmulas y otros datos han sido proporcionados con anticipación para garantizar que la información sea exacta y esté de conformidad con los requisitos.

El formulario de Flujo de Suministro de los Alimentos (*Commodity Pipeline*, en inglés) es parte de la Estimación Anual de las Necesidades de Alimentos y ofrece información sobre cómo los alimentos y el dinero que se necesitan se van a programar para un determinado período de tiempo de ejecución del programa. La Estimación Anual de Necesidades y el Flujo de Suministros también incluyen una calculadora integrada que desglosa y justifica la solicitud de alimentos de un programa para distribución directa a los beneficiarios.

Tal como se encuentra descrito en las instrucciones oficiales de la Estimación Anual, este documento proporciona:

- i. El programa del país (o países) solicitante(s)
- ii. Nombre del solicitante / organización adjudicataria
- iii. Fuente de recursos del Programa de Alimentos para la Paz
- iv. Período de implementación
- v. Año Fiscal de la Estimación Anual de Necesidades: El año fiscal de los Estados Unidos empieza el 1 de octubre y termina el 30 de septiembre. Todos los programas de alimentos funcionaban de acuerdo con un calendario de año fiscal y por esta razón se tenían que

presentar dos Estimaciones Anuales de Necesidades cuando el período del programa cubría parte de dos años fiscales. A partir de la reciente introducción del “año de implementación” y los cambios en los programas multianuales, ya no es necesario presentar dos Estimaciones Anuales de Necesidades.

- vi. Número del contrato o acuerdo adjudicado
- vii. Tipo y estatus de la Estimación Anual de Necesidades de Alimentos

Otros datos de la Estimación Anual de las Necesidades de Alimentos serán trasladados de la pestaña de la calculadora del AER, tales como:

- viii. Alimentos: serán transferidos automáticamente de la información sobre los alimentos que se ingresó en la hoja de Cálculo de la Ración de la Estimación Anual de Necesidades
- ix. Componentes del programa: (tamaño de la ración, nutrientes, número de beneficiarios, etc.) serán automáticamente transferidos de los datos sobre el programa ingresados en la hoja de Cálculo de la Ración de la Estimación Anual de Alimentos
- x. Beneficiarios directos: serán automáticamente transferidos de la información de beneficiarios directos que ha sido ingresada en la hoja de Cálculo de la Ración de la Estimación Anual de Necesidades
- xi. Total de toneladas métricas que se necesita: Después de ingresar la información anterior, este total automáticamente se redondeará al múltiplo de diez más cercano para fines de compra. La cantidad de toneladas métricas deberá corresponder al total del tonelaje métrico que fue calculado para cada alimento en cada tipo de programa en la hoja de cálculo de la ración. La solicitud del tonelaje métrico en la Estimación Anual deberá concordar con el total del tonelaje métrico solicitado en el *Cuadro de Resumen de Recursos*, pestaña **A** de las *tablas de seguimiento a los beneficiarios y los recursos*. El enlace siguiente a **Alimentos para la Paz de USAID (Referencia #3, p. 138)** ofrece orientación relacionada con las necesidades de alimentos y los recursos financieros.
- xii. Presentado por: Antes de enviar la estimación anual de necesidades a la oficina de Alimentos para la Paz, la institución cooperante debe incluir la firma y cargo de la persona que aprueba el documento y la fecha de aprobación. Una vez que el formulario esté completo, es firmado por el Representante de CRS en el país o por el Oficial de CRS en la Sede que sirve de enlace con el Gobierno de los Estados Unidos para luego ser remitido al Oficial del Proyecto de la oficina de Alimentos para la Paz en Washington, y quien es responsable de administrar el acuerdo del proyecto. Si hay algún cambio (incremento o disminución del tonelaje originalmente solicitado, tipo de alimento, etc.) durante el año fiscal, será necesario entregar una nueva Estimación Anual de Requerimientos para su aprobación, según el *Reglamento 11.211.4(e)(2)*. Cuando el AER haya sido aprobado por la oficina de Alimentos para la Paz en USAID Washington, el Oficial de CRS en la Sede que sirve de Enlace con el Gobierno de los Estados Unidos enviará copias del documento aprobado al programa del país y al Departamento de Embarques en la Sede de CRS.



1. Determinación Bellmon /Análisis de Mercado

El análisis de mercado es la clave para determinar el impacto de la ayuda alimentaria. Un buen análisis incluye estimaciones de las cantidades y fuentes (por ejemplo, importados o producidos localmente) de los alimentos que componen la canasta básica del país receptor de ayuda, así como una evaluación de los precios a lo largo de la cadena de suministro. También incluye una evaluación del tipo de comida consumida (por ejemplo, trigo duro versus trigo blando, arroz precocido o sin pre-cocción).

En 1977, en respuesta a las preocupaciones que existían sobre el potencial impacto negativo de la ayuda alimentaria en los países receptores, se enmendó la Ley PL 480 para incluir las siguientes condiciones:

“Ningún producto agrícola podrá suministrarse al exterior a menos que se determine que:

- *Habrán instalaciones de almacenamiento adecuadas disponibles en el país receptor en el momento en que los alimentos lleguen para prevenir que se dañen o se desperdicien; y*
- *La distribución de un alimento en un país receptor no desincentivará o interferirá con la producción doméstica o mercadeo en el país donde llegue la ayuda alimentaria.*

Esta cláusula (que se conoce como “Enmienda Bellmon”, lleva el nombre del senador Harry Bellmon, quien la presentó) se aplica a todos los alimentos que se ponen a disposición de instituciones cooperantes, ya sea para programas de emergencia o regulares. En situaciones de emergencia, es probable que se acepte un resumen del análisis Bellmon. Sin embargo, para programas regulares en aquellos países que cada año reciben ayuda alimentaria bajo la ley PL 480, normalmente se requiere un análisis completo del mercado para llegar a esta decisión. Desde el 2008, estos análisis, llamados BEST (acrónimo en inglés de *Bellmon Estimation Studies for Title II*), los ha realizado la firma Fintrac, según contrato firmado con el Programa de Alimentos de USAID. Si bien estos análisis son ahora la fuente para la determinación Bellmon, se espera que las instituciones cooperantes del Título II tengan un conocimiento adecuado del mercado en los países donde ellas trabajan, y tengan la infraestructura necesaria para llevar a cabo análisis de mercado durante la duración de programa. También tendrán que tener un plan de contingencia establecido si los análisis detectan un impacto negativo en el mercado.

2. Necesidades Usuales del Mercado (UMR)

Una cláusula adicional de la Ley PL 480 protege la importación comercial regular de alimentos para que no sea desplazada por la importación de la ayuda alimentaria. A esto es lo que se llama los “necesidades usuales del mercado” (UMR, por sus siglas en inglés). Según Wikipedia (en inglés) “Las necesidades usuales del mercado (UMR) de un país son una forma de medir las necesidades de importación que se cubren por medio de compras comerciales. Usualmente se define como un promedio de cinco años.”

De hecho, las necesidades usuales de mercado limitan la cantidad de ayuda alimentaria que puede ser programada en un país específico debido al potencial de desplazar las ventas comerciales. El Servicio Agrícola para el Extranjero del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA/FAS, por sus siglas en inglés) calcula las necesidades usuales de mercado

para productos específicos de cada país. El cálculo aparece como un balance general, según se muestra en el cuadro de más abajo (**Figura 3**):

PROMEDIO DE 5 AÑOS UTILIZACIÓN DOMÉSTICA DE PRODUCTOS BÁSICOS			
	Producción local		
Menos(-)	Exportaciones		
Más(+)	Importaciones comerciales o concesionales		
Igual (=)	Balance disponible para consumo		Necesidades de consumo
		Menos (-)	Balance disponible para consumo
		Igual (=)	Cantidad permitida bajo UMR*

Figura 3 Cálculo de UMR

Sin embargo, es algo difícil comprender cómo se calculan las necesidades usuales de mercado debido a las múltiples fuentes de información que intervienen, como las importaciones, las exportaciones y la producción local. Además, muchas de las fuentes de

información mencionadas por el USDA no se encuentran disponibles de forma rutinaria para las instituciones cooperantes, complicando aún más los cálculos de las Necesidades Usuales del Mercado.

USDA es la agencia responsable de realizar el cálculo oficial de los UMR del gobierno de los Estados Unidos. La metodología que utiliza USDA para calcular los UMR y los datos que usa para dicho cálculo son confidenciales y para su uso exclusivo. USAID ha establecido un límite para la cantidad de alimentos que se puede monetizar de hasta un 10% o menos del promedio de las importaciones comerciales de un determinado producto durante los cinco últimos años porque se estima que esta cantidad normalmente no tendría efectos adversos en las transacciones comerciales regulares y, por tanto, sería aceptable para la monetización, es decir, que no se viola la cláusula de UMR.

Los programas de CRS deben usar datos confiables (FAOSTAT, USDA PSD, aduanas del país, y entrevistas con fuentes comerciales confiables) para seleccionar el producto y las cantidades que desean monetizar. Sólo en situaciones extraordinarias se debe considerar monetizar una cantidad superior al 10% del promedio de las importaciones durante los cinco últimos años.¹⁵

¹⁵ FAOSTAT es la base de datos estadísticos que mantiene la FAO sobre la producción, importaciones, exportaciones (abastecimiento total), y la demanda/utilización por país, producto, y año. Frecuentemente los datos de FAOSTAT no están al día y la tendencia es utilizar los datos oficiales del país (ofrecidos por los ministerios nacionales) como base para calcular el abastecimiento disponible, que en ocasiones es cuestionado por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos en lo que respecta a la precisión del cálculo. El PSD, la base de datos sobre la Producción, Oferta y Demanda en Línea del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, es similar a la FAOSTAT en su organización, pero los datos se recogen de las fuentes del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, incluyendo los informes de los Agregados en las embajadas. El número de países y productos no es tan amplio como el de la FAOSTAT. De modo que es posible que el PSD no tenga los datos necesarios para un país específico, pero para aquellos países para los que tiene datos, estos serían, en teoría, más confiables para el Gobierno de los Estados Unidos que los datos de la FAOSTAT. Otra fuente que el USDA utilizaría, especialmente si no hay datos en el PSD, serían los datos comerciales del Consejo Internacional de Granos (IGC, por sus siglas en inglés). En estos momentos esto es sólo una conjetura porque, como ya se ha dicho, el método utilizado por el USDA para calcular el UMR es opaco. Los datos del Consejo Nacional del Grano no están fácilmente disponibles para CRS, y los datos que están disponibles no son gratis.

SECCIÓN C / Fase 2: Orden de Compra (Antes Llamado *Call Forward*)

Del *Call Forward* a la Orden de Compra

Por décadas las solicitudes de alimentos han sido realizadas a través de *call forward* (CF, por sus siglas en inglés). Por medio de los *calls forward* de alimentos se inicia el proceso que garantiza que los mismos lleguen a su destino cuando se necesiten y de manera oportuna. *Un call forward* inicia el proceso de pedido, compra, manufactura, embalaje, etc. Anteriormente los *calls forward* se procesaban manualmente y se enviaban al Departamento de Embarques de la Sede para la coordinación necesaria con el agente embarcador (*freight forwarder*, en inglés) y su posterior envío a la agencia pertinente del gobierno de los Estados Unidos. El Departamento de Embarques de la Sede de CRS se hacía responsable de hacer el pedido correspondiente.

En el año 2011 las órdenes de compra (*sales orders*) sustituyeron a los *calls forward* y actualmente se colocan a través de un servicio en línea para el manejo de la cadena de suministros de las agencias del Gobierno de los Estados Unidos (WBSCM, por sus siglas en inglés), el cual se describe en la **Sección C / Fases 11.b y 12** de este Manual.



Fase 2: Orden de Compra (*Call Forward*)

LA ORDEN DE COMPRA / CALL FORWARD DEBERÁ INCLUIR LA INFORMACIÓN SIGUIENTE:

Tipo y cantidad del producto en toneladas métricas; esta cantidad debe estar expresada en múltiplos de 10.

Tamaño de sacos / envases (evitar envases plásticos; pedir envases de metal)

Puerto de destino o lugar de ingreso para países que no tienen acceso al mar.

Número de conocimientos de embarque originales y no negociables que se necesitan (cuántos de cada uno).

Documentos que necesita el programa de CRS en el país, tales como permiso de importación, certificado fitosanitario, certificado de fumigación, fecha de expiración, factura, manifiesto, etc.

Sacos marcados para monetización

Declaración que hay suficientes instalaciones de almacenaje

Documentos requeridos por el país anfitrión (certificados de radioactividad, documentos relacionados con la fumigación, fecha de vencimiento, etc.)

Una vez que la propuesta del proyecto y la estimación anual de las necesidades de alimentos (AER) hayan sido aprobadas por las autoridades pertinentes del gobierno de los Estados Unidos, el programa de CRS en el país debe solicitar que los alimentos a distribuir sean embarcados a tiempo para que se reciban de acuerdo con el plan de implementación detallado. El programa de CRS en el país utilizará como guía el “Cronograma de Adquisiciones” que se encuentra en el [Anexo 1](#) en la página 140. Realizar un *call forward* era la frase que se utilizaba cuando el programa de CRS en el país solicitaba el envío de los alimentos. El término *call forward* ha sido ahora reemplazado por “orden de compra” (véase la [Sección C / Fase 11](#)). Cuando se presenta la orden de compra/*call forward* no sólo se solicita el embarque de los alimentos, sino que también se inicia el proceso de compra, embalaje, manufactura (en el caso de mezclas de cereales y de otros granos procesados) y el transporte al puerto de salida de los Estados Unidos.

Más recientemente, los países anfitriones han empezado a exigir que en los sacos de algunos alimentos se imprima la fecha límite cuando el producto estará en mejor condición de ser consumido (*Best Used by Date* o BUBD, en inglés) (ver [Sección C, Fase 11b](#)). Sin embargo, este requisito, que se debe indicar en la orden de compra o *call forward*, deberá ir acompañado también de una carta del país anfitrión indicando

claramente que la impresión de esta fecha es un requisito especial.

Por lo tanto, para emitir una orden de compra/*call forward* que garantice que los alimentos lleguen de manera oportuna requiere que el programa de CRS en el país determine el saldo de alimentos que tendrá disponible y la cantidad de alimentos que planea distribuir en un período de tiempo determinado. Una orden de compra/*call forward* debe ser aprobada por la Misión de la USAID/Embajada y debe incluir determinada información (ver recuadro).

El programa de CRS en el país debe enviar la orden de compra/*call forward* a CRS/Embarques. El agente embarcador de CRS (actualmente esta labor es subcontratada a LifeLink Logistics) ingresará

la información en el sistema en línea de administración de la cadena de suministros (WBSCM) que es utilizado por la USAID y USDA (**Sección C, Fase 11b**).

Las órdenes de compra/*calls forward* se procesan en el sistema en línea WBSCM. Para los programas del Título II, cada país enviará una copia electrónica de la orden de compra o *call forward* a CRS/ Embarques el día octavo (8°) del mes para su verificación y para poder cumplir con la fecha límite de ingreso del día diez de cada mes. USAID publica un calendario anual de adquisiciones que muestra las fechas límites e información sobre las fechas de salida y llegada. La información ingresada al sistema en línea debe cumplir con este cronograma a menos que se haya otorgado una excepción. Para las órdenes de compra/*calls forward* de USDA, cada acuerdo o proyecto indicará la fecha del envío y los pedidos tendrán que presentarse de acuerdo a estas fechas.

Consejos Prácticos:

1. Una organización cooperante puede pedir que los alimentos solicitados en una orden de compra le sean enviados en diferentes embarques (solicitar que las fechas de entrega sean diferidas). Si un programa de país prefiere colocar una orden de compra cada trimestre (el día 10° de cada mes), se debe explicar las razones del porqué la orden se envía en esas fechas.
2. Se permite una tolerancia de \approx 5% en órdenes de compra/*calls forward* de menos de 10,000 toneladas métricas. Se permite un margen de 2% si el tonelaje es mayor de 10,000 toneladas métricas.

Mediante el sistema electrónico (WBSCM, por sus siglas en inglés), un *call forward* le da inicio a una orden de compra, la cual será la base de la licitación para la compra del producto y del flete. El número de las órdenes de compra es sucesivo, y una vez que la orden de compra / CF es aceptada por el sistema electrónico, el agente embarcador de CRS le proporcionará al programa de país el número asignado a la orden de compra. USDA expedirá una licitación para la compra de los alimentos de acuerdo con las especificaciones de cada orden de compra; de manera alternativa, USAID podría decidir completar la orden de compra/*call forward* utilizando las existencias reservadas previamente (*pre-positioned stocks*). Ver la **Sección C / Fase 3a**.

Una vez las ofertas de transporte han sido analizadas, USAID/USDA le informará al agente embarcador de CRS la línea naviera que ha sido seleccionada. El agente embarcador de CRS, a su vez, contratará a la empresa seleccionada a nombre de CRS. Cuando los detalles de la salida del barco han sido finalizados, el agente de transporte se los proporcionará al programa del país. Para los embarques de productos al granel, los productos llegarán al puerto en los Estados Unidos un mes antes, ya que no requieren ser manufacturados.

Anteriormente se utilizaba el Formulario 512, Aviso de Disponibilidad del Producto, para proporcionar a las OPVs la información necesaria (**Anexo 2, p. 140**) para hacer la reservación del transporte para la entrega al programa del país y para que el programa del país se preparara para recibir la carga. USDA ha eliminado este formulario que ahora ha sido reemplazado por otra herramienta electrónica (**Anexo 3, p. 140**) dentro del sistema electrónico de USDA (WBSCM: ver **Fase 12 / Informes**)

Cada programa de CRS es responsable de notificar al agente embarcador de cualquier cambio al perfil del programa del país, incluyendo la actualización de datos (teléfono, dirección, correo electrónico, etc.). Una vez el barco haya zarpado, el agente embarcador preparará los documentos

necesarios, los escaneará y enviará por correo electrónico al programa de CRS en el país. Los documentos originales serán enviados por DHL. En el paquete de documentos se incluye uno para confirmar la llegada del embarque. Es importante que, una vez la embarcación haya llegado, el programa de CRS en el país anote la fecha, escanee el documento de llegada actualizado con la fecha actualizada y lo envíe por correo electrónico al agente embarcador. La línea naviera no recibirá su pago hasta que este documento haya sido recibido.

Para productos empacados, un ejemplo del cronograma sería:

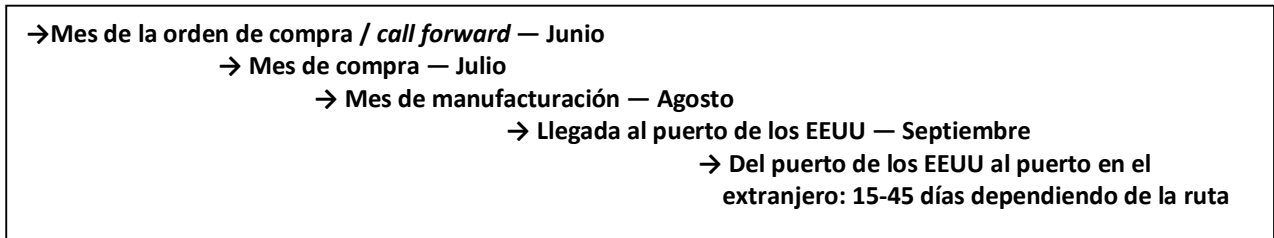
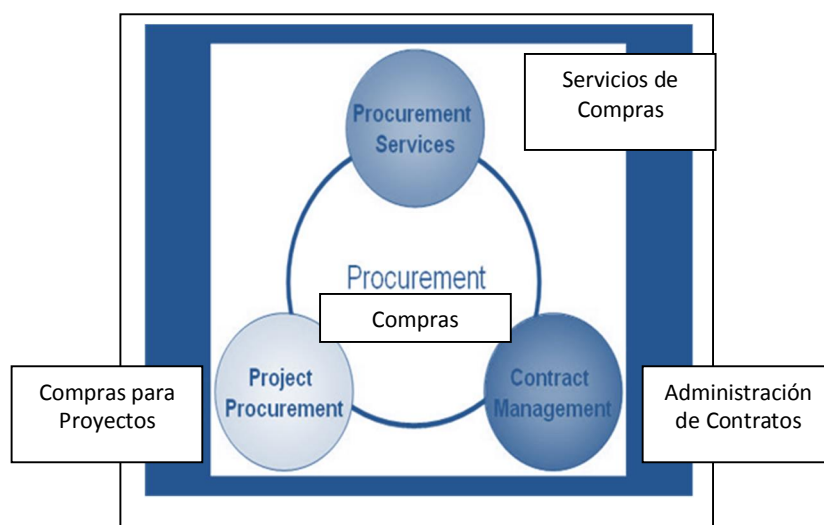


Figura 4: Cronograma de Entrega de los Productos Empacados

SECCIÓN C / Fase 3a: Adquisición

Adquisición de Alimentos en CRS

En este manual, la adquisición de alimentos se define como la obtención de recursos de ayuda alimentaria. Los diferentes métodos que utiliza CRS para la adquisición de alimentos se explican en este capítulo. Cada método implica cierto grado de negociación, manejo de los productos, almacenamiento, entrega, etc. Cuando el método de adquisición implica la compra de productos a nivel local o regional, es necesario realizar algunas actividades adicionales, tales como análisis de mercado y de costo-beneficio, licitaciones y ofertas, dependiendo del contexto. Según el diagrama de más abajo, varios departamentos del programa de CRS en el país intervienen en este proceso: departamento de proyectos (para evaluación, análisis y toma de decisiones), servicios de compras (para ofertas, licitaciones y negociaciones); y la administración (para la preparación y gestión de los contratos).



FASE 3ª / ADQUISICIÓN

Selección de los Alimentos

Independientemente del método de adquisición, ya sea mediante una orden de compra / *call forward* (a proveedores o reservas de alimentos ya existentes), compras a nivel local o regional, sustitución o intercambio, es necesario seleccionar los productos en base a varios criterios:

- Deben cumplir con los requisitos nutricionales de los beneficiarios
- Deben satisfacer las preferencias de alimentos de los beneficiarios
- La infraestructura de logística del país destinatario y de los países en tránsito deben tener la capacidad para brindar apoyo a la recepción, el transporte y el almacenamiento (espacio y

requisitos especiales de almacenamiento) de los tipos y cantidades de alimentos que se necesitan

- Los alimentos no deben desestimular a los productores locales ni desplazar la producción local de alimentos.

Personal:

Dados los requisitos descritos anteriormente, es importante que el personal con diferentes capacidades trabajen juntos en la selección de los productos. En este personal se incluyen a nutricionistas, expertos del país, expertos en logística y analistas de mercado (del país donde se ejecuta el programa o recursos humanos a nivel regional).

a. Órdenes de Compra / Call Forward

La mayor parte de la ayuda alimentaria que CRS utiliza se recibe por medio de órdenes de compra/*call forward* en el Programa de Alimentos para la Paz de USAID. Una vez que los donantes han recibido la orden de compra del programa en el país, ellos gestionan la adquisición de los alimentos, usualmente mediante una licitación competitiva entre proveedores en el país donante. El donante es responsable de la licitación, adquisición y entrega del producto en el puerto de los Estados Unidos.

b. Uso de Reservas de Alimentos ya Existentes

Para ahorrar tiempo, las agencias del Gobierno de los Estados Unidos podrán decidir procesar la orden de compra/*call forward* utilizando los productos ya almacenados en algún lugar. Estas reservas cumplen con las mismas normas que los productos adquiridos a través de las órdenes de compra/*call forward* (comprados por USDA para embarques directos).

El Programa de Alimentos para la Paz de USAID ha instalado siete almacenes en Yibuti, Mombasa (Kenia), Sri Lanka, Durban (Sudáfrica), Lomé (Togo), Las Palmas (Islas Canarias), y Houston (EEUU). No se permite la monetización de estos productos.

c. Adquisición de Productos a Nivel Local y Regional

Cuando la ayuda alimentaria se adquiere de fuentes locales y regionales, el personal de CRS necesitará obtener los productos a través de sistemas y procedimientos bien establecidos, según se describe a continuación. La adquisición de productos a nivel local y regional se ha vuelto más común; no obstante, estos productos deben cumplir con los mismos requisitos que los productos adquiridos en los Estados Unidos para ser donados.

Especificaciones para Adquisiciones a Nivel Local y Regional: La compra de productos a nivel local y regional se refiere a los alimentos comprados en el país de distribución o en países vecinos. Si el producto cruza una frontera entre países, la institución que realiza la compra debe obtener un certificado del país exportador que confirma que los productos cumplen con los requerimientos sanitarios del país receptor (importador).

“Un participante debe usar los fondos que han sido designados para la compra de productos que cumplen con las especificaciones y las normas nutricionales, de calidad y etiquetado tanto del país productor como del país destinatario. Si un país receptor no tiene los estándares de lugar, los productos seleccionados deben cumplir con las especificaciones o estándares establecidos en el Código de Alimentos (*Codex Alimentarius*).”

Los productos que son adquiridos a nivel local y regional se deben comprar preferiblemente mediante un proceso competitivo de licitación. Sin embargo, en los países donde la competencia entre proveedores es escasa, es posible adjudicar el contrato de compra a un proveedor único. En tales casos, no es necesario adquirir los productos de manera competitiva si el impacto de la compra en el desarrollo del país justifica que la compra se realice de una manera no competitiva.

Para garantizar que un producto sea de suficiente calidad y pueda ser consumido por los beneficiarios, los donantes y los países anfitriones del programa requieren que los alimentos cumplan con ciertas especificaciones. Éstas varían según el tipo de alimento. La oficina de CRS en el país debe asegurarse de que los requerimientos establecidos por el donante sean compatibles con las requeridas por el país donde los alimentos serán consumidos. En caso negativo, el ministerio correspondiente del país anfitrión puede negarse a permitir que el barco descargue los alimentos en el puerto o puede impedir que sean distribuidos a los beneficiarios a quienes iban dirigidos.

En general, los siguientes factores deben ser considerados por el donante y el país anfitrión:

- Máximo nivel de humedad
- Máximo nivel permitido de granos en mal estado y dañados
- Presencia de materias extrañas
- Tratamientos químicos
- Período de caducidad del producto o fecha límite para su mejor utilización (BUBD)

Otros factores a considerar:

- Condiciones de venta
- Formas de pago
- Licitación o no
- Análisis e impacto de mercado
- Requisitos de embalaje y etiquetas

Sin importar donde los productos sean adquiridos, es esencial que estén apropiadamente empacados, con etiquetas y marcas. Las etiquetas permiten al personal de almacén identificar el contenido de los paquetes (bolsas y cajas), contarlos y almacenarlos correctamente. Además, las etiquetas de los productos facilitarán su distribución. Los paquetes deben estar marcados con el logo del donante y de CRS, su peso y volumen y, si es posible, el nombre del proveedor que proporcionó el producto a nivel local y regional, así como también cualquier otra especificación particular. La oficina del programa de CRS en el país deberá consultar con el donante para determinar si existe algún requisito para el etiquetado en el país donde se distribuirán los alimentos.

Los requisitos de monitoreo de los productos adquiridos a nivel local y regional son esencialmente los mismos que para la ayuda alimentaria recibida de un país donante. Ver las **Secciones 11a y 11b** de este manual sobre la supervisión y monitoreo.