

## Transferencias de Efectivo en la Programación Remota de Emergencias

Agosto de 2016

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	3
Sección 1: Planificación.....	5
PREPARACIÓN Y COMUNICACIÓN .....	5
PERSONAL DE CAMPO / APOYO Y DESARROLLO DE SOCIOS .....	8
ANÁLISIS DEL CONTEXTO.....	10
ANÁLISIS DE NECESIDADES .....	12
ANÁLISIS DE MERCADO .....	14
ANÁLISIS DE RESPUESTA.....	17
ANÁLISIS DEL SISTEMA DE MERCADO.....	21
ANÁLISIS DE RIESGOS .....	21
Sección 2: Aplicación .....	26
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN .....	26
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	38

El presente documento cubre las actividades de ayuda humanitaria realizadas con la ayuda financiera de la Unión Europea. Las opiniones expresadas en el presente documento no deben interpretarse en modo alguno como un reflejo de la opinión oficial de la Unión Europea, y la Comisión Europea no es responsable del uso que pueda hacerse de la información que contiene.

Comentarios y consultas a [roger.dean@nrc.no](mailto:roger.dean@nrc.no)

## INTRODUCCIÓN

### ANTECEDENTES

En situaciones de emergencia con importantes problemas de acceso para los agentes humanitarios, el uso de la programación de transferencias de efectivo tiene un gran potencial para ayudar a proporcionar apoyo vital a las personas más vulnerables. Es posible que el programa de transferencia de efectivo no requiera una presencia de personal numerosa y constante, no esté sujeto a las mismas barreras logísticas que la asistencia en especie, y a menudo puede continuar durante los picos de perturbación y desplazamiento. Sin embargo, al igual que con la programación en especie, los riesgos vinculados a las modalidades de efectivo aumentan cuando se manejan a distancia.

Estas directrices han sido redactadas con el apoyo de un grupo de revisión técnica que incluye a representantes de la Asociación de Aprendizaje en Efectivo (CaLP), Catholic Relief Services (CRS), DanChurchAid, el Consejo Danés para los Refugiados (DRC), la Red de Acción de Aprendizaje Electrónico en Efectivo (ELAN), GOAL, la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC), el Comité Internacional de Rescate (IRC), MasterCard, el Consejo Noruego para los Refugiados (NRC), Save the Children y Transversal. Se basan en gran medida en materiales publicados o compartidos por estas organizaciones, pero cualquier error de hecho o de juicio es del autor.

### ALCANCE

Estas directrices son una expresión de las directrices CTP existentes adaptadas a los principios de programación a distancia. Su finalidad es que los organismos humanitarios los utilicen para diseñar proyectos eficaces utilizando el programa de transferencia de efectivo en contextos de programación remotos en los que la capacidad de los organismos para programar de acuerdo con las mejores prácticas normales se ve gravemente limitada.

Este documento no proporciona pasos detallados para la implementación de un proyecto, que será único para cada contexto y definido por los procesos en la *Sección 1: Planificación*. Tampoco incorpora las directrices de los donantes, aunque los principios expresados deberían apoyar las conversaciones necesarias entre los organismos y los donantes.

El público principal son los directores de proyectos y las secciones de apoyo de las ONG que están considerando la posibilidad de ejecutar proyectos de emergencia a distancia que incorporen el programa de transferencia de efectivo, ya sea a través de personal o asociados remotos. Las perspectivas del personal remoto y de los socios sobre el CTP remoto deben ser capturadas a medida que se contextualiza la guía.

### TERMINOLOGÍA

CTP se refiere a toda la programación sectorial o multisectorial en la que el dinero en efectivo (o vales para bienes o servicios) se proporciona directamente a los participantes en el proyecto (a menudo conocidos como "beneficiarios"). En el contexto de la asistencia humanitaria, el término se utiliza para referirse a la provisión de dinero en efectivo o vales entregados a individuos, hogares o participantes de la comunidad; no a gobiernos u otros actores estatales. El programa abarca

---

CaLP ofrece terminología estándar para CTP [bit.ly/1tjO8Mt](https://bit.ly/1tjO8Mt)  
ELAN hace lo mismo con las transferencias electrónicas [bit.ly/1ql4uCP](https://bit.ly/1ql4uCP)

---

Más recursos de información se muestran en las barras azules

todas las modalidades de asistencia humanitaria en efectivo, incluidos los vales, pero excluidas las remesas y la microfinanciación. Los participantes en el proyecto obtienen bienes y servicios directamente del mercado local.

La programación a distancia es una serie de modelos operativos en los que el acceso sobre el terreno está restringido para el personal directivo superior durante un período de tiempo prolongado. Se trata de un sistema de último recurso, aunque cada vez se utiliza más para permitir la entrada en nuevos contextos humanitarios. Independientemente de la fase de programación (planificación, ejecución o evaluación), los sistemas de programación a distancia tienen por objeto mitigar los riesgos en materia de seguridad, financieros y programáticos, garantizar la calidad de los programas y apoyar al personal sobre el terreno y/o a los asociados en contextos en los que el acceso es limitado.

## CÓMO USAR ESTA GUÍA

Este documento sigue un formato de Gestión del Ciclo de Proyecto. Los Gerentes de Proyecto pueden utilizar los anexos del Plan de Preparación del CTP Remoto y del Árbol de Decisión con esta guía para estructurar y registrar el proceso de diseño del proyecto.

Herramientas principales [bit.ly/28Y6Pul](https://bit.ly/28Y6Pul)

1 - Plan de Preparación del Proyecto

2 - Árbol de decisión CTP remoto

*Las herramientas principales están en las cajas naranjas que se muestran a continuación*

### Recuerda esto

- CTP incluye el uso de efectivo y vales. Se trata de una serie de modalidades que pueden utilizarse para satisfacer las necesidades sectoriales y multisectoriales.
- La programación a distancia, cuyo acceso es imposible para los administradores durante un período prolongado, depende de una sólida gestión de riesgos.
- El anexo del Plan de Preparación del Proyecto acompaña a esta guía y puede utilizarse para capturar toda la información y las decisiones clave.

*Los puntos clave de aprendizaje se muestran en recuadros azules*

# Sección 1: Planificación

## PRINCIPIOS DE PROGRAMACIÓN A DISTANCIA

Algunos temas clave de la programación remota:

- Planifique para ello
- Priorizar el apoyo al desarrollo profesional del personal de campo y/o de los socios.
- Considerar las implicaciones éticas de la transferencia de riesgos al personal de campo y/o a los socios
- Disminuir la complejidad del proyecto
- Adaptar estructuras y procedimientos
- Realizar controles adicionales y periódicos de los procedimientos y recursos
- Priorizar las comunicaciones honestas y bien documentadas con el personal/socios, las partes interesadas y los donantes.

*Los recursos para el examen de la preparación organizativa y la planificación están disponibles en el Conjunto de herramientas sobre el efectivo en situaciones de emergencia del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja [bit.ly/1YvPLkq](https://bit.ly/1YvPLkq) y en el OCAT [bit.ly/2aSdOZk](https://bit.ly/2aSdOZk) del CaLP.*

## PLANIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ALTERNATIVOS

Desde el principio del proceso de planificación del proyecto, incluso antes del análisis formal del contexto, será posible juzgar si es probable que los procedimientos estándar de su agencia sean posibles de implementar o no. Si está claro que se requerirán procedimientos alternativos, una discusión abierta y un análisis de riesgo muy básico ayudarán a asegurar la participación temprana de la gerencia, una comunicación positiva de los donantes y la redacción de propuestas sólidas. Procedimientos alternativos para permitir una intervención que salve vidas, si se especifica claramente en la sección de excepciones de una propuesta de proyecto, obtenga la aprobación cuando un donante la financie.

Pocos de los temas que se discutirán en la reunión inicial de planificación serán específicos del programa de transferencia de efectivo. Las directrices logísticas de las agencias a menudo especifican cómo derogar los procedimientos (por ejemplo, los umbrales de adquisición). Las directrices de finanzas (por ejemplo, el papeleo de apoyo) y de recursos humanos (por ejemplo, la contratación abierta) a veces pueden ser menos flexibles y requerirán más reflexión. Se puede documentar una decisión de "ir o no ir" sobre la

Recuerda esto

- La programación remota puede sentirse muy lejos de los estándares ideales. Comprender las limitaciones y estar preparado para defender los fundamentos
- Planifique la programación remota, no se deslice en ella sin estar preparado. Comprender la preparación de su organización

continuación del proceso.

## PREPARACIÓN Y COMUNICACIÓN

El CTP se ha convertido en un medio principal de respuesta humanitaria, y en el sector humanitario se está avanzando hacia el CTP como opción predeterminada. Sin embargo, el programa de transferencia de efectivo en contextos de programación a distancia sigue siendo una esfera de competencia en desarrollo,

y es esencial que se comuniquen claramente el enfoque y las intenciones de un organismo. Tener un punto focal definido para el PTC a nivel de país dentro de su organización puede apoyar esto.

## DONANTES

Los donantes están más o menos familiarizados y entusiasmados con el programa de transferencia de efectivo, y son más o menos sensibles al [riesgo de desviación](#) en particular.

Las conversaciones en el país con los representantes de los donantes deben comenzar pronto y es probable que se centren en el cumplimiento. Cuando una agencia puede comunicar la claridad de los objetivos y la competencia demostrable en la gestión de riesgos, existen oportunidades para trabajar con las preocupaciones y las deficiencias de las políticas, y conseguir que los proyectos que incorporan el CTP a distancia sean financiados.

El énfasis debe estar puesto en la comunicación honesta y la transparencia - la confianza es el producto clave. Una buena práctica general, especialmente importante en los tipos de programación menos establecidos, como el CTP remoto, es garantizar un archivo riguroso y documentación

---

*Recursos clave de orientación política de ECHO* [bit.ly/1SeOuNy](https://bit.ly/1SeOuNy) [bit.ly/1PS0p4a](https://bit.ly/1PS0p4a)

---

escrita de cualquier orientación o solicitud de los donantes y de nuestras respuestas. Trate de articular en la medida de lo posible qué medidas de mitigación de riesgos se pondrán en práctica y el riesgo residual en los contratos (lo que prometemos hacer y lo que no podemos hacer) y comuníquese claramente y *por escrito* con los donantes si las cosas cambian durante la implementación. Por ejemplo, después de reuniones cara a cara o llamadas telefónicas en las que se han discutido los desafíos, resuma los puntos clave y lo que se acordó en los correos electrónicos que se enviaron al donante. Recuerde, sin embargo, que los correos electrónicos pueden no ser aceptados como una excepción en el momento de la auditoría, y la incorporación en los acuerdos de subvención es esencial.

## COORDINACIÓN

Es poco probable que su agencia sea la única que intente trabajar a distancia, y otras tendrán información complementaria útil para todas las etapas del ciclo del proyecto. Dar prioridad a una respuesta coordinada y a la competencia sectorial por encima de la ventaja de los organismos es un enfoque positivo y pragmático de los desafíos de la programación a distancia.

Los grupos de trabajo sobre el efectivo, o entidades de coordinación comparables, pueden ser foros importantes para el intercambio de información y la aprobación de normas programáticas. Donde no existen, las reuniones informales pero regulares del personal de apoyo y de los programas de la agencia pueden ser una manera efectiva y de bajo perfil de compartir experiencias y alinear las respuestas.

La asistencia multisectorial, incluido el programa de transferencia de efectivo, a menudo puede resultar incómoda entre los mecanismos de coordinación sectorial. Puede ser útil y apreciado que los expertos en programas de transferencia de efectivo apoyen a los grupos de coordinación sectorial para que reconozcan (y cuenten) los resultados sectoriales de la asistencia multisectorial.

## PREPARACIÓN PARA EL CTP REMOTO

Cuando es posible planificar la programación remota, CTP o de otro tipo, hágalo temprano y no como un complemento. Esto ayudará a alinear las tareas con las competencias, y así reducir los riesgos para los participantes del proyecto y la organización.

Herramientas principales [bit.ly/28Y6PuI](https://bit.ly/28Y6PuI)  
1 - La plantilla del Plan de Preparación del Proyecto captura la información clave y las decisiones de este proceso de PCM.

Cuando la programación a distancia es una adaptación necesaria a un proyecto existente, deben revisarse las necesidades, las condiciones del mercado, las opciones de respuesta, la capacidad organizativa y la protección, el género y otros riesgos. El ejercicio de [análisis de riesgos](#), al menos, debería volver a realizarse por completo.

Siempre que sea posible, los proyectos que incorporen el PTC deben alinearse con las iniciativas gubernamentales de inclusión social y financiera existentes. Esto también puede dar acceso rápido a una lista de posibles participantes en el proyecto y a un servicio de transferencia de dinero en funcionamiento.

Muchos de los pasos descritos en esta guía se pueden llevar a cabo de manera proactiva como parte de un plan de preparación. Esto puede ser útil en países propensos a la inseguridad y a otras crisis. Cuando se ha establecido un modelo de proyecto preferido, puede acortar los tiempos de respuesta subsiguientes para preposicionar algunos elementos en el país, tales como

- Tarjetas de dinero electrónico de cajeros automáticos cargadas
- Vales de papel impreso o tarjetas de vales electrónicos
- Tarjetas SIM para dinero móvil
- Teléfonos móviles
- Enrutadores Wifi para puntos de acceso público conectados (por ejemplo, en mercados o lugares de conciliación de vales).

*Para la planificación de la preparación previa a la crisis, el sistema PCMA del IRC puede ser el mejor para el análisis de mercado [bit.ly/22NAIib](https://bit.ly/22NAIib)*

Otros atajos incluyen acuerdos marco con proveedores de servicios financieros y la creación, revisión y aprobación de la documentación completa del proyecto. Haga una prueba de recorrido del sistema.

### Recuerda esto

- Los donantes pueden ser muy cautelosos con respecto al CTP remoto. Los organismos deberán demostrar una gran competencia en materia de gestión de riesgos
- La comunicación honesta y abierta con los donantes es esencial. Obtenga su opinión por escrito
- Un Plan de Preparación de Proyectos para CTP remoto reducirá los tiempos de respuesta más



## PERSONAL DE CAMPO / APOYO Y DESARROLLO DE SOCIOS

Los organismos tienen diferentes enfoques y experiencias con la programación a distancia, y en diferentes contextos el enfoque abarcará desde el control a distancia del personal local hasta la asociación a distancia basada en la equidad y el traspaso casi completo de responsabilidades.

Se deben realizar esfuerzos intensos para mantener una relación abierta y de apoyo con el personal de campo y/o los asociados antes y durante las fases de planificación e implementación.

*Para una tipología de arreglos de programación remota, ver el informe de DfID "No longer a last resort" p10 [bit.ly/1PNcmbo](http://bit.ly/1PNcmbo)*

### IDENTIFICAR LAS HABILIDADES ADECUADAS

Al considerar la capacidad del personal de campo, o al seleccionar a los asociados con los que trabajar, se deben sopesar adecuadamente los desafíos a los que probablemente se enfrentarán debido a factores sociales, políticos y de seguridad. Pueden ser presionados por sus comunidades para que centren la asistencia en determinados grupos o trabajen con determinadas partes interesadas. Puede ser que las habilidades sociales fuertes (negociación, resolución de conflictos, etc.) sean más importantes incluso que las habilidades técnicas para algunos contextos.

Las rutinas estándar de selección de socios (basadas en estructuras internas, estado de registro y cuentas bancarias) pueden ser de uso limitado en un contexto de emergencia de programación remota, especialmente si el lugar no es un foco humanitario previo o si la sociedad civil no se ha organizado tradicionalmente de forma independiente del gobierno. Las agencias necesitarán formas alternativas de juzgar la capacidad organizativa. Por ejemplo, si no es posible identificar socios con enfoques de género y protección adecuadamente integrados, las agencias pueden concentrarse en su concepción de "justicia" y receptividad para mejorar sus servicios, y desarrollar a partir de ahí la capacidad apropiada. Las áreas a explorar podrían incluir:

- ¿Cómo seleccionan a los participantes del proyecto?
- ¿Qué datos recopilan y por qué? ¿Cómo se almacena y comparte?
- ¿Qué experiencia tienen en análisis de mercado?
- ¿Cómo se han hecho los desembolsos previos en efectivo?
- ¿Existen límites en las cantidades que pueden transferir?
- ¿Cómo segregan los deberes?
- ¿Cuáles son sus principales riesgos? ¿Cómo los mitigan?

*Para obtener más información sobre cómo superar los desafíos en las relaciones de programación remota, véase 'Breaking the Hourglass' [bit.ly/1ObMWUS](http://bit.ly/1ObMWUS)*

Ponga a prueba las habilidades del personal y de los socios remotos durante el proceso de reclutamiento o antes de firmar un acuerdo de asociación. Las simulaciones y los juegos de roles pueden ser formas útiles de juzgar las habilidades técnicas y de comunicación, y también son formas útiles de capacitar al personal. Cuando se trabaja con un socio, un enfoque de proyecto piloto puede poner a prueba la relación antes de una inversión mayor o a más largo plazo.

Los gerentes requieren diferentes habilidades para la programación remota, por lo que es fundamental contratar gerentes con experiencia previa en CTP remoto y pasión por el desarrollo de capacidades. Los gerentes que prefieren el trabajo práctico pueden no encajar bien en las rutinas de supervisión remota de la oficina, ya sea de su propio personal o de sus socios locales. Los gerentes también necesitan



experiencia en análisis de mercado, o la capacidad de aprender rápidamente, y fuertes instintos de monitoreo orientados al detalle. Pregunte también si su estructura organizativa y sus prácticas administrativas son adecuadas para apoyar al personal y a los socios remotos.

## DESARROLLO DE PERSONAL / SOCIOS

Las agencias tratarán de proporcionar oportunidades de capacitación clave, dependiendo de las necesidades identificadas del personal/socio y del diseño del proyecto. Éstas pueden llevarse a cabo:

- En la oficina fuera de la Sede, durante los periodos en que los administradores y los formadores pueden tener acceso a
- En la oficina en el país lejos de la sede, si el personal y los asociados pueden viajar con facilidad y seguridad.
- Remotamente, usando paquetes de capacitación en línea o fuera de línea, un área de desarrollo de recursos entre varias agencias.
- En un tercer lugar comparable, pero accesible, donde las actividades del proyecto están en curso.
- Utilizar un enfoque de "formación de formadores"
- A través de la tutoría de los individuos por teléfono o enlace de vídeo

---

*Los recursos de formación en línea gratuitos en [DisasterReady.org](https://DisasterReady.org) pueden ser valiosos para el personal y los socios remotos [bit.ly/1XMb8go](https://bit.ly/1XMb8go)*

---

Si se diseña en una propuesta, una parte de una subvención de un donante puede designarse como financiación flexible para apoyar el desarrollo organizativo. Las agencias deberían invertir una buena parte de esta cantidad en sus socios, para permitirles priorizar y dotar de recursos a su propio desarrollo organizativo y así fomentar la sostenibilidad.

## ARMONIZACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS

Supervisar e implementar bajo programación remota es un reto. Asegúrese de que todos sepan lo que se espera de ellos:

- Aclarar organigramas, funciones y responsabilidades, con especial énfasis en la representación externa.
- Clarificar los procesos de toma de decisiones y la división en el uso de los recursos
- Invertir en la formación de equipos. Tener reuniones informativas frecuentes, quizás diarias, y reuniones informativas, tanto por teléfono como cara a cara en la medida de lo posible, permitirá que los supervisores intervengan rápidamente cuando sea necesario. La capacitación, la rotación del personal y los retiros apoyan la ética del equipo y ayudan a prevenir sentimientos de desconexión.
- Desarrollar guías claras y completas paso a paso para las funciones de proyecto y de apoyo, identificando a las personas responsables de cada tarea. Esto también facilitará la resolución de problemas con el personal o los socios remotos cuando las cosas no salen como deberían. Estar abierto a ajustar las guías en base a la retroalimentación del personal/socios
- En la medida de lo posible, utilizar las mismas herramientas en todos los proyectos y lugares. Las plantillas comunes para la presentación de informes, las guías de supervisión y los documentos de adquisición ayudarán a transferir personal entre los lugares de ejecución de los proyectos y los sectores, y los supervisores obtendrán información clara y comparable.
- Establecer una terminología clara, por ejemplo, "mujeres solteras", "mujeres casadas", "hogares polígamos", "personas con discapacidad", "personas mayores", etc.
- Discutir los valores y los principios humanitarios con el personal y los socios. Esta es un área crucial para hacer lo correcto, ya que será la "cara" del proyecto para los participantes, las autoridades locales

y otras partes interesadas. También es un ámbito en el que los organismos deben ser pragmáticos y aceptar mensajes más racionales, ya que el personal y los asociados remotos tendrán su propio espíritu y tal vez no hayan estado antes expuestos al lenguaje del sector humanitario. Para una relación de pareja fuerte, ambos deben demostrar respeto y convicción.

- Aumentar la variedad y el volumen de las comunicaciones. Los materiales preparados previamente en los idiomas locales y sensibles a las realidades locales ayudarán al personal local y a los socios a minimizar el riesgo de malentendidos con las comunidades y las partes interesadas. Los canales de telefonía móvil, radio y medios sociales pueden ser útiles

## TRANSFERENCIA DE RIESGOS

La transferencia de riesgos al personal de campo y a los socios remotos es una preocupación importante en la programación remota. La seguridad laboral y los ingresos dependerán a menudo de la capacidad de acceder a zonas difíciles, por lo que el personal y los asociados remotos pueden minimizar las limitaciones. Asegurar que el personal y los socios remotos no sientan que tienen que asumir riesgos excesivos debe ser una prioridad.

Mientras que el deber de las agencias de cuidar al personal continúa evolucionando, la idea de que los protocolos de seguridad de un socio son únicamente su propia responsabilidad está anticuada. Sea consciente del enfoque de su organización y de que el CTP de emergencia remota puede requerir un enfoque más desarrollado. Minimizar los riesgos mediante:

*DisasterReady.org también tiene recursos de capacitación en seguridad*  
[bit.ly/1XMb8qo](https://bit.ly/1XMb8qo)

- Llevar a cabo evaluaciones periódicas de los riesgos de seguridad de los emplazamientos de los proyectos existentes y potenciales, de ser posible conjuntamente con los socios. Hágalo remotamente si es necesario
- Hacer de la seguridad parte del diálogo y de los informes periódicos con el personal y los socios
- Proporcionar recursos para la formación en materia de seguridad específica para cada contexto, incluidos los primeros auxilios.
- Buscar cobertura de seguro para el personal de los socios

### Recuerda esto

- Los administradores necesitarán diferentes habilidades para el CTP remoto. Contratar a gerentes con pasión por el desarrollo de capacidades
- Asegúrese de que el personal o los socios remotos sepan lo que se espera de ellos. Invertir en comunicación

## ANÁLISIS DEL CONTEXTO

Un análisis de contexto de buena calidad apoyará un fuerte análisis de riesgos más adelante, e informará las medidas apropiadas relacionadas con la protección en todas las etapas del ciclo del proyecto. Debe ser lo suficientemente bueno, sensible a los conflictos y debe ser actualizado regularmente. Para una emergencia remota basada en un conflicto, por ejemplo, considere lo siguiente:

*El Consorcio de Sensibilidad al Conflicto, financiado por el DfID, elaboró una guía para el ciclo de proyectos [bit.ly/1 de DTWm](https://bit.ly/1 de DTWm)*

- Antes del conflicto o de la conmoción, ¿estaba el mercado gobernado y conectado por instituciones y reglamentos centralizados y dirigidos por el Estado, por un sistema descentralizado gestionado a nivel local, o por un mercado informal sin estructuras de gobierno?
  - *Posibles líneas rojas:* No hay líneas rojas necesarias, pero es importante evaluar la estructura, funcionalidad y prácticas preexistentes en el mercado para informar el diseño de proyectos sostenibles.
- ¿Se consideran los factores económicos o financieros como las causas profundas del conflicto?
  - *Posibles líneas rojas:* Si el control del mercado y la gobernanza están causando desigualdades económicas sistémicas, la inyección de asistencia en efectivo puede agravar las tensiones existentes.
- ¿Qué actores armados han surgido en la zona como resultado del conflicto? ¿Cuáles son sus identidades, ideologías, motivaciones, métodos e intereses? ¿Qué son los conectores y divisores entre ellos?
  - *Posibles líneas rojas:* Los conflictos incesantes o las luchas internas entre grupos que promueven ideologías e intereses opuestos, especialmente en la competencia continua por la legitimidad y los recursos, pueden impedir los beneficios del CTP.
- ¿Los actores armados ejercen control sobre el mercado? ¿Hasta qué punto la influencia sobre el mercado se distribuye o se divide entre los grupos armados? ¿Es esta autoridad una fuente de tensión y competencia entre ellos?
  - *Posibles líneas rojas:* En los casos en que la competencia del mercado es una causa fundamental de rivalidad o conflicto entre grupos o en una situación, la programación en efectivo puede actuar como un multiplicador de amenazas.
- ¿Alguno de los actores armados que operan en el área está oficialmente designado como organización terrorista o refleja el discurso o las prácticas de un grupo proscrito? ¿Existe un alto riesgo de desviación de la ayuda?
  - *Posibles líneas rojas:* En contextos en los que existe un grupo o grupos proscritos y dependiendo de las políticas de los donantes en materia de legislación antiterrorista, los organismos deberían aplicar medidas integrales para gestionar y mitigar el riesgo de que esa ayuda se desvíe, o no elegir el programa de transferencia de efectivo.
- ¿Permiten las partes en conflicto que las estructuras de mercado funcionen como lo hacían antes de la crisis, o se están creando e institucionalizando nuevos sistemas informales?
  - *Posibles líneas rojas:* Ya sea que las estructuras preexistentes del mercado estén dominadas por un grupo a expensas de la comunidad, o si se diseña un sistema de reemplazo para controlar a la población local, las agencias no deberían perseguir una modalidad de programación que legitime estos sistemas de mercado.
- ¿Las comunidades perciben la autoridad de los actores del conflicto sobre el mercado como legítima, o se considera que el mando y el control del mercado coaccionan a las comunidades locales en términos de monopolización o de impuestos?
  - *Posibles líneas rojas:* Las agencias deben realizar una programación en efectivo que facilite el acceso de los beneficiarios y la actividad en el mercado, pero que no se dediquen a legitimar y reproducir un sistema que pretende monopolizar el acceso al mercado y la actividad mediante la cooptación y la coerción de las poblaciones locales.
- ¿Permite el contexto un acceso fiable, efectivo y sostenible a la zona? ¿Es posible realizar análisis precisos de las necesidades y del mercado en estas circunstancias?

- *Posibles líneas rojas:* La planificación del proyecto debe basarse en un análisis de las necesidades específicas de la población. No debe haber condiciones previas para el acceso que comprometan la neutralidad o imparcialidad de las agencias.
- ¿En qué medida la dinámica del conflicto afecta la estabilidad de los tipos de cambio y los precios, la viabilidad de las rutas de suministro y la disponibilidad y accesibilidad de los proveedores y los mecanismos de entrega?
  - *Posibles líneas rojas:* No programe en efectivo cuando sea probable que el acceso viable y las rutas de suministro, los mecanismos de entrega o la disponibilidad de proveedores terminen abruptamente.
- ¿Se percibe positivamente el uso del efectivo como un medio para satisfacer las necesidades fundamentales de los beneficiarios? ¿La implementación de la programación de efectivo corre el riesgo de exacerbar las divisiones o de contribuir a percepciones negativas en el área?
  - *Posibles líneas rojas:* Las agencias no deberían implementar programas de dinero en efectivo que socaven los principios de "No hacer daño", ya sea porque no consideren la dinámica de la zona, lo que repercute negativamente en las tensiones preexistentes, o porque se considere que la distribución de la ayuda es injusta.
- ¿Cómo puede la dinámica del conflicto influir en los objetivos, productos y resultados a largo plazo de la programación de efectivo en el área?
  - *Posibles líneas rojas:* Si se considera que es poco probable o imposible alcanzar los objetivos a largo plazo, tener en cuenta este aspecto en la toma de decisiones y considerar si los recursos deben utilizarse en otros lugares.
- ¿Cuáles son los tres escenarios más probables para el contexto? ¿Qué indicadores contextuales desencadenarán probablemente cada escenario? ¿Cuáles serían las implicaciones esperadas en el mercado?
  - *Posibles líneas rojas:* Sobre la base de un plan de contingencia basado en un análisis contextual, los organismos deben prepararse programáticamente para hacer frente a las líneas rojas existentes o desconocidas.

## ANÁLISIS DE NECESIDADES

Un análisis multisectorial de las necesidades es el siguiente paso esencial para asegurar que la intervención propuesta se base en las necesidades y capacidades de la población objetivo. Debe ser multisectorial también para que pueda predecir cómo la gente podría elegir utilizar el dinero que recibe sin restricciones y, por lo tanto, si las restricciones serían necesarias para lograr los objetivos del proyecto.

Herramientas principales [bit.ly/28Y6Pul](https://bit.ly/28Y6Pul)  
3 - Flujo de trabajo segregado CTP remoto

Esto puede no requerir la recolección de datos primarios (evaluación de necesidades). Consulte las guías sectoriales o multisectoriales preferidas de su organismo para conocer el contenido necesario y, a continuación, racionalícelo para un contexto de emergencia remoto.

Cuando una evaluación de necesidades ya ha sido realizada por su organización o por otra organización, normalmente no será necesario repetir el ejercicio. En situaciones de emergencia agudas, es necesario realizar evaluaciones. Las evaluaciones iniciales deberían ir seguidas de evaluaciones más detalladas, cuando el tiempo, la seguridad y los recursos lo permitan.

Algunas crisis son predecibles, ya que se producen regularmente en determinadas épocas del año, por ejemplo, sequías o inundaciones. Las evaluaciones deben planificarse de antemano para que sirvan de base a los planes de preparación para casos de desastre.

*El Menú de Enfoque por Muestreo del NRC soporta las decisiones sobre el tamaño de la muestra para las encuestas de necesidades y monitoreo [bit.ly/28Y6PuI](https://bit.ly/28Y6PuI)*

Tamaño de la población	Tamaño de la muestra	Selección de la muestra aleatoria simple
500	218	Selección aleatoria de participantes de cada proyecto 'cluster' (ubicación). La selección aleatoria se puede hacer con una lista de participantes, o mediante el uso de 'girar el lápiz', coordenadas y cuadrícula del mapa, o técnicas de imágenes GPS. Asignar el tamaño total de la muestra entre conglomerados en proporción al tamaño (exacto o estimado) de la población participante por conglomerados.
1000	278	
1500	306	
2000	323	
3000	341	
4000	351	
4500 o más	370	

## METODOLOGÍAS REMOTAS

La metodología del Área de Origen de REACH, mediante la cual las personas desplazadas recogen información clave de los informantes de los contactos que permanecen en la zona de crisis, ha proporcionado datos utilizables para las partes inaccesibles y dinámicas de Siria. La menor confiabilidad de estos datos debe ser declarada, para que puedan ser utilizados de manera responsable, pero REACH ha sido capaz de capturar las tendencias de desplazamiento a nivel de aldea, los niveles de acceso a servicios financieros y de otro tipo, y los resultados de la respuesta humanitaria.

La triangulación de los hallazgos puede ser posible a través de:

- Análisis de datos de medios sociales
- Monitoreo de medios tradicionales
- Análisis de imágenes satelitales

*Metodología del área de origen de REACH [bit.ly/1RF4Bnj](https://bit.ly/1RF4Bnj)*

## PREGUNTAS SOBRE EFECTIVO

El uso potencial de las modalidades de efectivo no debería ser el foco de una evaluación de necesidades, pero en esta etapa se pueden hacer preguntas clave para complementar el [análisis de mercado](#) e informar una decisión posterior sobre la idoneidad y viabilidad. Las áreas a explorar, incluyendo sus aspectos específicos de género, incluyen:

- ¿Cuáles son los 3 bienes o servicios clave que más necesita la gente, o cuáles son los 3 bienes o servicios que podrían ser buenos indicadores 'muestras' para el análisis de mercado?
- ¿Cómo obtienen actualmente las personas los bienes y servicios que necesitan?
- ¿Cómo preferiría la gente que se le proporcionara asistencia? ¿Efectivo, vales, en especie o qué?

- ¿Qué mecanismos de afrontamiento negativos son los más frecuentes y cómo podría afectar esto la PTC?
- ¿Tienen los miembros del hogar acceso equitativo a los recursos? ¿A quién se le debe dar dinero en efectivo para apoyar esto? Considerar las distintas necesidades de los hogares polígamos, si es apropiado para el contexto.
- ¿Cómo puede afectar la cohesión social y causar conflictos el PTC focalizado?
- ¿Qué documentos de identidad tienen las personas y existen riesgos asociados con su uso?

## EVALUACIÓN CONTINUA

Para asegurar que una intervención (ya sea basada en efectivo o no) siga siendo relevante para las necesidades cambiantes de las personas, estas necesidades deben ser incorporadas en el plan de monitoreo y los cambios en el diseño del proyecto deben hacerse de acuerdo con los resultados.

### Requisito mínimo

- Análisis de necesidades basado en la evidencia que se relaciona directamente con la población objetivo

### Recuerda esto

- No duplique una evaluación de necesidades si otras agencias ya lo han hecho - comparta
- Las evaluaciones del contexto deben centrarse en la dinámica del conflicto, lo que fortalecerá la evaluación del riesgo.

## ANÁLISIS DE MERCADO

Este es un análisis rápido para establecer la capacidad del mercado para suministrar bienes y servicios. Debería llevarse a cabo junto con el análisis de las necesidades. Esto asegurará que el análisis del mercado se centre en las necesidades clave de las poblaciones afectadas.

### ¿POR QUÉ ANALIZAR LOS MERCADOS?

Los mercados pueden ofrecer una forma rápida y rentable de responder a las necesidades. Cuando los mercados funcionan, hay bienes y servicios disponibles y la gente sabe cómo acceder a ellos. Cuando los mercados se están recuperando, los proyectos bien diseñados que utilizan CTP pueden contribuir. Los proyectos de PTC y en especie también pueden tener importantes consecuencias negativas no deseadas para los mercados, y esto debe evitarse.

### ANÁLISIS DE MERCADO

Esto puede realizarse mediante una combinación de fuentes secundarias y primarias. Si otra agencia ha llevado a cabo una evaluación de mercado relevante, normalmente no es necesario repetirla. Las evaluaciones interinstitucionales comparten el trabajo y las conclusiones.



Un análisis rápido del mercado debería:

- Comprobar la viabilidad de CTP
- Ayudar a identificar los posibles mecanismos de transferencia
- Medir el interés de los proveedores y su capacidad para participar en un proyecto
- Ayudar a asegurar que un proyecto no dañe inadvertidamente el sistema de mercado
- Indicar si deben investigarse los proyectos de apoyo indirecto al mercado

*Los Requisitos Mínimos de CaLP para el Análisis de Mercado en Emergencias deben informar las herramientas personalizadas de evaluación y análisis de mercado*

[bit.ly/1Orzmsy](https://bit.ly/1Orzmsy)

*Muchos de los recursos en el sitio de CaLP pueden ser usados o adaptados para*

*emergencias remotas* [bit.ly/1TGH8PV](https://bit.ly/1TGH8PV)

Las fuentes secundarias de datos incluyen:

- Precios históricos de mercado
- Evaluaciones de mercado de otras agencias
- Datos a nivel macroeconómico (por ejemplo, datos nacionales del Banco Mundial)

Las fuentes primarias de datos incluyen:

- Encuestas a proveedores de mercado y discusiones en grupos focales, si es apropiado y seguro.
- Encuestas de hogares y discusiones de grupos focales (masculinos y femeninos, juntos y por separado), es decir, las '[preguntas de dinero en efectivo](#)' que se adjuntan a la sección de Análisis de Necesidades anterior.
- Entrevistas con informantes clave con líderes comunitarios, asociaciones comerciales, importadores, etc.
- Observaciones del personal/socios y caminatas de transectos

## HERRAMIENTAS ESTÁNDAR

Una herramienta popular de análisis de mercado es la Evaluación Rápida de Mercados del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (RAM). Puede ser utilizado por personal no especializado y ofrece una visión rápida e indicativa de un mercado, en lugar de centrarse en un solo producto o sector. Está diseñado para ser utilizado en los primeros días después de una descarga.

*La memoria RAM del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja* [bit.ly/1QjsRsW](https://bit.ly/1QjsRsW)

*Un curso de formación en línea está disponible* [bit.ly/1NcRozA](https://bit.ly/1NcRozA)

*Herramienta y materiales de formación de 48 horas de EFSL* [bit.ly/1lv2BF](https://bit.ly/1lv2BF)

La Herramienta de Evaluación de Emergencia de la Seguridad Alimentaria y los Medios de Vida en 48 horas es una alternativa comparable para un análisis de mercado sectorial de la FSL.



## ANÁLISIS DE MERCADO DE EMERGENCIA

Hay una serie de contextos en los que puede estar justificado un proceso más ligero que el RAM:

- En una emergencia aguda y urgente
- En un contexto de programación a distancia, donde la capacidad de personal o de socios a distancia puede ser una limitación importante.
- En un contexto de programación remota donde las preocupaciones de seguridad indican que los topógrafos deben limitar su tiempo en los lugares, mantener un perfil más bajo o memorizar las respuestas en lugar de escribirlas.

*Para la planificación de la preparación previa a la crisis, la herramienta PCMA del IRC puede ser la mejor para el análisis de mercado [bit.ly/22NAI1b](https://bit.ly/22NAI1b)*

*Hay una herramienta útil para ayudar con la representación visual [bit.ly/1V8ox2D](https://bit.ly/1V8ox2D)*

En situaciones extremas, priorice la respuesta a las siguientes siete preguntas para informar una intervención de inicio rápido, seguida de un mejor análisis lo antes posible. Entrevistar a 10 comerciantes y 10 clientes por mercado para obtener una imagen lo suficientemente fiable.

- ¿Funciona el mercado? ¿Están las tiendas abiertas la mayoría de los días? ¿Ha cambiado esto debido a la crisis?
- ¿Pueden todos los grupos de personas llegar al mercado y utilizarlo? ¿De dónde vienen? ¿Es arriesgado? ¿Quién no puede usar el mercado y por qué? ¿En qué se diferencia por género, edad, afiliación política o religiosa?
- ¿Pueden los comerciantes obtener suministros de fuera del área local? ¿Qué restricciones y riesgos existen?
- ¿Están disponibles en el mercado los tres bienes o servicios clave (del Análisis de Necesidades)?
- ¿Son los precios de estos tres bienes o servicios más altos que antes de la crisis? Estimar el % de cambio
- ¿Podrían los proveedores aumentar la oferta de estos tres bienes o servicios si la demanda aumentara? ¿Tienen suficiente dinero? Si no, ¿por qué no?
- ¿Cómo transfiere la gente dinero aquí? ¿Qué tipo de identificación se necesita? ¿Quién no puede utilizar estos servicios y por qué? ¿En qué se diferencia por género, edad, afiliación política o religiosa?

Herramientas principales [bit.ly/28Y6Pui](https://bit.ly/28Y6Pui)  
4 - Formulario de evaluación de mercado de emergencia

No hay un número fijo de comerciantes y representantes de la comunidad a entrevistar - esto dependerá del tamaño y diversidad del mercado y, para emergencias remotas, del nivel de acceso. Si dos operadores dominan un mercado, hable con ambos. Si hay cincuenta comerciantes que ofrecen una amplia gama de bienes y servicios, diez entrevistas podrían ser suficientes para obtener una imagen justa de las condiciones del mercado.

La reducción de los datos disponibles a partir de esta Evaluación de Emergencia del Mercado (comparada con la de una RAM u otro proceso) necesariamente limitará la profundidad del entendimiento del mercado, requiriendo más supuestos y, por lo tanto, introduciendo nuevos y mayores riesgos a un proyecto. Éstas deben ser reconocidas, documentadas y comunicadas *por escrito* con antelación al donante.

#### Requisitos mínimos

- Como último recurso, sólo las siete preguntas de Evaluación de Emergencia del Mercado anteriores pueden apoyar un proyecto de inicio rápido

#### Recuerda esto

- No duplique las evaluaciones de mercado con otras agencias - comparta y colabore
- Para la mayoría de las emergencias remotas, intente hacer una memoria RAM si es posible y si no se ha hecho antes. Las limitaciones de acceso y de capacidad pueden dictar algo más ligero

## ANÁLISIS DE RESPUESTA

### ENSEÑANZAS EXTRAÍDAS

Los estudios de caso pertinentes pueden arrojar luz sobre los nuevos desafíos en contextos en rápida evolución, y siempre deben buscarse.

*Los grupos de discusión de Mercados de Crisis [bit.ly/1Ne8xc9](https://bit.ly/1Ne8xc9) y CaLP [bit.ly/1Oi7qZZZ](https://bit.ly/1Oi7qZZZ) comparten experiencias y aceptan preguntas.*

### IDONEIDAD

La definición del grupo objetivo del apoyo que necesitan, incluyendo cualquier preferencia por una modalidad en especie, vale o dinero en efectivo, debe ser documentada e integrada a lo largo de todo el ciclo del proyecto. Considere si actualmente utilizan dinero en efectivo para satisfacer sus necesidades y, de no ser así, por qué no.

Es necesario tener en cuenta la protección, la edad, la discapacidad y el género en todas las etapas del ciclo del proyecto. Considere si ciertas opciones de respuesta inhibirían la participación de ciertos grupos. Por ejemplo, el CfW con uso intensivo de mano de obra puede no ser adecuado para hogares con mano de obra limitada.

Es importante comprender las normas sociales, en particular con respecto a los diferentes roles de hombres y mujeres y las diferencias relacionadas con la edad, a fin de diseñar respuestas apropiadas. Puede ser necesario tener cuidado para no reforzar las construcciones sociales que marginan o discriminan a las mujeres o a los hombres, o que causan daño al desestabilizar inadvertidamente la dinámica del hogar de la comunidad o la cohesión social más amplia. Un análisis de género debería:

- Capturar los puntos de vista (tomados por separado y en conjunto) de las mujeres y los hombres, teniendo en cuenta la edad, la capacidad y la afiliación.
- Identificar si las mujeres y los hombres son especialmente vulnerables y por qué lo son.
- Describir las relaciones de género y cómo se asignan los recursos en el hogar
- Incluir actividades para padres en el perfil de trabajo
- Identificar las barreras sociales y económicas que impiden la participación de hombres y mujeres, teniendo en cuenta la edad, la capacidad y la afiliación.

Herramientas principales [bit.ly/28Y6Pul](https://bit.ly/28Y6Pul)  
2 - Árbol de decisión CTP remoto

- Considerar los diferentes impactos y riesgos del proyecto para las mujeres, las niñas, los niños y los hombres.

También es importante garantizar que un proyecto no promueva los factores que impulsan el conflicto, sino que fortalezca las capacidades locales para la paz. Los proyectos y las organizaciones deben ser vistos como imparciales e independientes, y las respuestas deben basarse en las necesidades.

## USO DEL DINERO EN EFECTIVO Y DE LOS VALES

Modalidad	Posibles usos (no exhaustivos)	Ventajas	Desventajas
<b>Donaciones incondicionales en efectivo</b>	Satisfacer las necesidades de los hogares más vulnerables sin estipular condiciones ni exigir su mano de obra.	Más rentable que el dinero en efectivo o los vales condicionales	Puede requerir un enlace cuidadoso con la comunidad para explicar el objetivo y la razón de ser.
<b>Subvenciones condicionadas en efectivo</b>	Efectivo que se pondrá a disposición cuando el beneficiario haya hecho algo Efectivo basado en la asistencia a la escuela Dinero por trabajo	El dinero en efectivo puede fomentar el comportamiento deseado Puede crear bienes de la comunidad	Requiere monitoreo para asegurar que se cumplan las condiciones Puede excluir a los hogares más pobres en mano de obra Gran carga administrativa y de control de calidad
<b>Subvenciones en efectivo sin restricciones</b>	Satisfacer las necesidades múltiples y diferentes de los hogares Usar la posemergencia para satisfacer rápidamente las necesidades si los mercados están funcionando.	Ofrece la mayor variedad de opciones	Requiere un esfuerzo para identificar los resultados sectoriales
<b>Subvenciones en efectivo restringidas</b>	Efectivo para ser utilizado de una manera particular Dinero en efectivo para el alquiler Dinero en efectivo para alimentos	El gasto se puede utilizar para satisfacer una necesidad determinada	El dinero se puede gastar en otras prioridades. (podría crear problemas de información si los indicadores contratados no permiten flexibilidad)
<b>Bonos para productos básicos</b>	Vales de comida Bonos de agua Bonos NFI Aportes de la educación Entradas al refugio Semillas, herramientas y otros insumos de subsistencia	No hay manejo directo de efectivo, lo que puede ser beneficioso en un área de alto riesgo de seguridad. La calidad de las mercancías puede ser controlada. El gasto de los vales puede controlarse a través de la elección de proveedores para asegurar que se satisfagan ciertas necesidades.	Requiere mucha planificación y preparación. Requiere capacitación de los participantes en el proyecto y de los proveedores. Es posible que los proveedores no estén dispuestos a participar o que lo hagan con lentitud.
<b>Bonos de valor</b>	Comida IFN Aportes de la educación Insumos para los medios de subsistencia Una combinación de necesidades	Los vales de valor pueden permitir una cierta libertad mientras aseguran que no se compren artículos restringidos.	Los precios podrían ser manipulados. Aunque los bonos de valor ofrecen un cierto grado de libertad, las posibilidades de elección son limitadas. Es posible que no admitan a los proveedores locales más pequeños sin tiempo y recursos adicionales. Los vales pueden venderse si los vendedores seleccionados no venden artículos que satisfagan las necesidades percibidas.

<b>Híbrido</b>	Se utiliza para satisfacer una necesidad determinada, así como para proporcionar un cierto grado de flexibilidad. Por ejemplo: Suministro de alimentos básicos en especie y subsidios en efectivo o vales para la compra de alimentos frescos.	Puede asegurar que se satisfagan las necesidades establecidas, pero con la flexibilidad de una subvención en efectivo.	Requerirá sistemas duales, que podrían ser costosos y oportunos de instalar.
<b>Indirecto</b>	Apoya el sistema de mercado mediante el apoyo indirecto a un actor del mercado para ayudar a la recuperación que es beneficiosa para la población afectada.	Apoya la recuperación a largo plazo. Identifica y enfoca el tema "real".	A veces puede ser difícil obtener fondos de ciertos donantes.

## FACTIBILIDAD

Muchas de las preocupaciones comunes sobre el PTC, tales como su potencial para causar riesgos de seguridad, ser desviado o ser gastado antisocialmente, se acrecentarán cuando un proyecto sea manejado remotamente. Además de la mitigación completa de estos riesgos a través del proceso de [análisis de riesgos](#) que se describe a continuación, puede ser necesaria una considerable labor de promoción con los donantes y las partes interesadas.

La programación remota toma más tiempo. Asegúrese de que sus colegas y donantes tengan expectativas realistas y de que éstas se reflejen en las propuestas y presupuestos.

La estacionalidad es una consideración importante. No todas las opciones de respuesta serán adecuadas en todas las épocas del año. Por ejemplo, el dinero en efectivo por trabajo dañaría la agricultura local si saca a los agricultores de los campos en el momento de la cosecha. Además, el precio de un artículo clave puede ser inasequible en un mercado local en algunas épocas del año debido a los ciclos de acceso a la producción o al transporte.

[Las condicionalidades y restricciones](#) son costosas de controlar (especialmente en el contexto de la programación remota) y, por lo tanto, sólo deben utilizarse cuando sea absolutamente necesario. Reflexione sobre si tal regla es realmente útil para lograr los objetivos del proyecto o si proviene de una cautela instintiva por parte de la agencia o del donante. ¿Las condiciones o restricciones harán que el dinero en efectivo sea menos riesgoso? ¿En qué sentido? Piense en qué participantes vulnerables, que son elegibles para las transferencias de dinero en efectivo, podrían estar excluidos de recibirlas si se dan ciertas condiciones (por ejemplo, los hogares más "pobres en mano de obra" a menudo no pueden afiliarse a un programa de Dinero por Trabajo).

## PRACTICALIDAD

Considere el tiempo de configuración requerido para las diversas opciones de transferencia, incluyendo:

- Capacitación del personal sobre el terreno y/o de los asociados
- Consultas con la comunidad local y las partes interesadas
- Selección y contratación de proveedores de servicios (financieros o de proveedores)
- Adquisición y posicionamiento de los suministros (impresión de vales, hardware de lectura de tarjetas, movimiento de efectivo, etc.).
- Tiempo necesario para que los participantes en el proyecto cumplan las condiciones requeridas (dinero por trabajo, asistencia a la escuela, etc.).

Considerar si las leyes antiterroristas afectan a las diversas opciones, entre ellas:

- Sanciones a los proveedores de servicios financieros y de otro tipo
- Normativa y riesgo relacionados con la elección de la divisa transferida

### Recuerda esto

- Seguir trabajando en la capacidad del personal/socios remotos para realizar un buen análisis de género, edad y diversidad de las necesidades y opciones de respuesta.
- El CTP remoto tarda más tiempo. Permitir tiempo adicional para los procesos reforzados, y permitir las interrupciones
- Las condicionalidades y restricciones son costosas de monitorear. Utilizar vales y modalidades de "dinero en efectivo por trabajo" sólo cuando lo exigen los objetivos o el contexto, no sin justificación

## ANÁLISIS DEL SISTEMA DE MERCADO

Si el análisis de la respuesta indica la necesidad de una respuesta más especializada o de una intervención en el mercado de un producto básico específico, será necesario un análisis más profundo del sistema de mercado focalizado. Existe una amplia gama de herramientas disponibles. Una vez que se haya completado dicho análisis, el equipo debe regresar a la sección de [Análisis de Respuesta](#) con los nuevos hallazgos.

### MAG

Esta herramienta proporciona información de mercado que puede utilizarse para la toma de decisiones a lo largo del ciclo del proyecto, información técnica sobre conceptos de mercado y orientación sobre el seguimiento y la presentación de informes de precios.

### EMMA

El conjunto de herramientas de análisis y cartografía de mercados de emergencia (EMMA) se centra en un único mercado crítico (por ejemplo, el pan, el agua o el cemento) y permite un nivel de comprensión de los sistemas de mercado posteriores a la crisis que podrían servir de apoyo a un proyecto de apoyo directo más complejo o a una intervención de apoyo al mercado.

Una EMMA puede ser intensiva en recursos, normalmente toma al menos dos semanas para llevarse a cabo, y requiere un liderazgo experto y personal de análisis.

*Para obtener orientación sobre las diversas opciones de análisis de sistemas de mercado disponibles, IRC tiene dos excelentes cursos en línea en [DisasterReady.org](https://DisasterReady.org) [bit.ly/1XgsUtW](https://bit.ly/1XgsUtW)*

*El MAG del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja está en [bit.ly/1rCdi7X](https://bit.ly/1rCdi7X)*

*El juego de herramientas y los materiales de formación de EMMA están en [bit.ly/21hB3Qe](https://bit.ly/21hB3Qe) Es común que los consultores dirijan la formación/evaluación combinada de EMMA.*

#### Recuerda esto

- Las respuestas más especializadas de los programas de transferencia de efectivo requerirán competencias más especializadas y una planificación más completa. Es poco probable que sean

## ANÁLISIS DE RIESGOS

Existen varios grupos de riesgos que deben ser entendidos y mitigados en proyectos remotos que utilizan CTP. Son abrumadoramente los mismos riesgos que en cualquier otro proyecto, pero el grado, las características y las medidas de mitigación requeridas pueden ser únicas en cada contexto. Es necesario realizar un análisis de riesgos durante el proceso de planificación y periódicamente durante el curso de un proyecto, especialmente cuando se han producido cambios significativos en el contexto operativo.

Contar con un análisis de riesgos y un plan de mitigación bien informado y práctico ayudará a proteger a los participantes en el proyecto, a los organismos y a los asociados. Se entenderán y documentarán los riesgos residuales que queden después de aplicar las medidas de mitigación. Este también será un documento clave que puede demostrar competencia a un donante al momento de buscar financiamiento.

Herramientas principales [bit.ly/28Y6Pui](https://bit.ly/28Y6Pui)  
5 - Herramienta de matriz de riesgos



La clasificación de los riesgos puede ser subjetiva, así que asegúrese de que sea llevada a cabo por un equipo bien equilibrado, incluyendo personal y socios remotos cuando sea posible.

## DESVIACIÓN DE RECURSOS

El desvío del destinatario a través del abuso de poder es un riesgo principal, tanto si se trabaja a través de CTP como en especie. El riesgo es mayor en la programación remota. Puede surgir durante la adquisición (cárteles, intermediarios no declarados), la selección (inclusión y exclusión) y la distribución (robo, impuestos, distribución falsa).

La desviación suele ser una cuestión extremadamente delicada para los donantes y las autoridades durante los conflictos y otros contextos difíciles, debido al subriesgo de desviación hacia entidades terroristas designadas. Es probable que sea el tema central en las conversaciones sobre el [cumplimiento de las políticas](#).

En muchos contextos, la vulnerabilidad puede estar estrechamente relacionada con la falta de identificación, lo que provoca importantes problemas de desviación o fraude tanto en la fase de registro como en la de distribución. Esto puede mitigarse a veces mediante la verificación comunitaria de los participantes y/o el registro y control biométrico en el punto de distribución o venta.

## FACILITACIÓN DEL COMERCIO ILÍCITO PERJUDICIAL

Esto puede ocurrir cuando la liquidez inyectada en un mercado se concentra en manos de un pequeño número de vendedores u otros. Durante una guerra, gran parte de las "grandes empresas" se deben a la "economía de guerra" (por ejemplo, el movimiento de personas, armas, drogas) y probablemente será imposible estar seguro de que los proveedores de servicios, las partes interesadas y los vendedores están "limpios", sin embargo, un análisis político-económico sólido en el análisis de contexto apoyará la evaluación de riesgos.

## ALIMENTAR LOS CONFLICTOS

Cualquier proyecto establecido en una región propensa a los conflictos tendrá inevitablemente un impacto en el entorno de paz y conflicto, ya sea positivo o negativo, directo o indirecto, intencional o no intencional.

---

*El Consorcio de Sensibilidad al Conflicto, respaldado por el DfID, elaboró una guía para el ciclo de proyectos [bit.ly/1ofDTWm](https://bit.ly/1ofDTWm)*

---

El CTP puede ser más emotivo que la asistencia en especie para los participantes y no participantes porque a menudo se prefiere. En muchos contextos de emergencia, la comunidad tiene una fuerte ética de "equidad" que puede ayudar a prevenir conflictos internos, por lo que la asistencia basada en las necesidades necesitará una explicación cuidadosa.

Un análisis de conflictos debería haber sido incluido en el análisis de contexto. Esto apoyará una evaluación rigurosa de los riesgos y servirá de base para la adopción de medidas adecuadas de protección en todas las etapas del ciclo del proyecto.

## DISTORSIÓN DE LOS MERCADOS LOCALES

Si el análisis de mercado de un proyecto es débil, o la situación del mercado cambia y un proyecto no se adapta rápidamente, el mercado puede no ser capaz de apoyar el proyecto sin problemas de inflación y de existencias. Cuando esto sucede, tanto los participantes como los no participantes se ven afectados. Los participantes obtienen menos valor por su asistencia y los no participantes pueden culpar rápidamente al proyecto (o incluso a los que sí recibieron apoyo) por las dificultades.



## SEGURIDAD Y PROTECCIÓN

Para los contextos de programación a distancia, las organizaciones dispondrán de importantes análisis de seguridad y planes de contingencia, que deben servir de base para las decisiones de diseño de los proyectos. Como parte del proceso de análisis de riesgos, es fundamental comprender:

- ¿Cómo afecta la actual situación de seguridad a las necesidades y a las posibles respuestas?
- ¿Cuáles son los escenarios más probables a corto y medio plazo?
- ¿Podría cualquier opción de respuesta potencial aumentar los riesgos (incluida la explotación sexual) para los participantes o no participantes en el proyecto?
- ¿Podría cualquier opción de respuesta potencial aumentar los riesgos para el personal, los socios o los proveedores de servicios?
- ¿Pueden variar estos riesgos para las mujeres, las niñas, los niños, los hombres, las personas mayores, las minorías políticas/religiosas o cualquier otro grupo?

## CUMPLIMIENTO DE LA POLÍTICA ANTITERRORISTA

El propósito de esta sección es ofrecer una breve descripción práctica de un área compleja y en evolución de la práctica humanitaria. Las agencias deben tener comunicaciones extensas y documentadas con los donantes y obtener buena asesoría legal.

Varios Estados han tipificado como delito la asistencia material a Grupos Terroristas Designados (entidades enumeradas como tales por un Estado u organismo internacional), con diferentes definiciones de asistencia material y diferentes enfoques de la intención. Estas regulaciones han afectado la capacidad y la voluntad de las agencias para trabajar en algunos contextos difíciles.

---

*El NRC recopiló las mejores prácticas del sector sobre medidas antiterroristas en un conjunto de herramientas de gestión de riesgos [bit.ly/2dp1Tod](https://bit.ly/2dp1Tod)*

---

Las cláusulas antiterroristas pueden encontrarse en los acuerdos de asociación con donantes estatales y en los acuerdos de fondos comunes de ayuda humanitaria. También pueden encontrarse en los acuerdos entre organismos humanitarios y asociados cuando 'fluyen' de los compromisos del organismo contratante.

Se debe prestar especial atención a

- Definiciones y alcance de la terminología utilizada. Se puede pedir a las agencias que "empleen todos los esfuerzos razonables para asegurar que la asistencia no se desvíe hacia los Grupos Terroristas Designados - esto implica que se deben tomar medidas y documentarlas, y que la organización puede ser responsable en caso de que fallen. El conocimiento de la desviación y la intención de desviación puede o no mencionarse y ser pertinente. Obtenga asesoramiento legal si una cláusula no está clara.
- Requisitos específicos o implícitos para la "selección" del personal, los socios, los proveedores e incluso, en algunos casos, los participantes en el proyecto. Los organismos humanitarios suelen considerar que la selección de los participantes constituye una violación de su intimidad, crea riesgos de protección, retrasa la asistencia humanitaria y no es proporcional al riesgo de desviación asociado con los valores que normalmente se entregan.

Los donantes pueden utilizar un lenguaje estándar para todos los contratos o adaptar sus cláusulas a contextos específicos. En ocasiones, las agencias han podido negociar los términos de un acuerdo para

eliminar algunas cláusulas más onerosas. Un marco sólido de gestión de riesgos ayuda a crear confianza durante esta conversación.

Los riesgos y las medidas de mitigación asociadas con la política antiterrorista incluyen:

- Enjuiciamiento de agencias o personal individual para su desvío a Grupos Terroristas Designados (ha habido pocos hasta la fecha, pero el riesgo persiste).
  - Asegurarse de que los procesos internos de adquisición, selección y distribución sean sólidos y estén implementados.
  - Las rutinas de diligencia debida deben ser cuidadosamente diseñadas, estandarizadas y documentadas.
  - Monitorear constantemente y reaccionar con prontitud a cualquier problema
- Inseguridad (fracaso de una estrategia de aceptación) si las agencias no están dispuestas a hablar con los Grupos Terroristas Designados.
  - Es esencial establecer la aceptación y el consentimiento locales para las actividades. No todos los contactos están prohibidos por las leyes antiterroristas. Obtener asesoramiento legal
- Los procedimientos de selección retrasan la asistencia
  - Trate de asegurarse de que los requisitos de selección en los contratos sean proporcionados y realistas. Negociar si es posible

La diligencia debida sobre los posibles socios y proveedores incluiría:

- Datos básicos (nombre, ubicación, situación legal, contactos, etc.)
- Personal clave (propietario, consejo de administración, pero también hay que tener en cuenta quién es el "beneficiario efectivo", el propietario real que no aparece en el papeleo y los intermediarios clave que pueden utilizarse).
- Comparación de esta información con las bases de datos de las personas y entidades designadas
- Una revisión de los resultados del pasado
- Evaluación de las capacidades (buscar evidencia de procedimientos financieros sistematizados, capacitación rutinaria del personal en estos procedimientos y capacidad para manejar un proyecto a la escala prevista).

---

*Anexo: Beechwood International sugiere un proceso de diligencia debida y un formato de contrato para proveedores de servicios informales de transferencia de dinero [bit.ly/28Y6Pul](https://bit.ly/28Y6Pul)*

---

Gran parte de esta información provendrá del propio socio/proveedor de servicios, pero las agencias pueden necesitar formas creativas de entender algunos temas. Por ejemplo, se puede pedir a las comunidades que den su evaluación de un proveedor en un mercado, o a los agentes de transferencia de dinero entre iguales (por ejemplo, hawala) que se les pregunte si estarían seguros de hacer negocios con un agente de transferencia de dinero en un lugar determinado.

Los proveedores de servicios del sector privado están igualmente sujetos a las leyes antiterroristas, y sus enfoques del cumplimiento pueden diferir de los de los organismos humanitarios. Son directamente responsables ante las instituciones de gobierno financiero nacionales y sus requisitos de "Conozca a su cliente", por lo que es posible que deseen seleccionar a los participantes del proyecto. Pregúntales -

- ¿Qué datos de cliente se requieren normalmente?
- ¿Cómo utilizan y comparten esos datos?

- ¿Existe un umbral de tamaño de transacción por debajo del cual estos requisitos puedan simplificarse o eliminarse?

## CAPACIDAD

Considerar los riesgos derivados de la competencia y de las limitaciones de tiempo entre:

- Equipo del programa de la oficina en el país
- Secciones de apoyo a las oficinas en los países
- Personal de campo del programa/socio
- Personal de campo/socio de M&E

Elaborar un plan para el desarrollo de la capacidad y apoyo a los socios. Una competencia clave para una organización que opera en los contextos de programación remota más desafiantes es la capacidad de reconocer cuando los procedimientos estándar son inadecuados o inviables, y luego diferir de estos procedimientos de una manera aprobada, estructurada y responsable, asegurando al mismo tiempo el cumplimiento programático y operativo. Identificar a las personas clave dentro de su agencia que puedan permitir la aceptación de procedimientos alternativos.

Las agencias que trabajan en un contexto determinado deberían intentar armonizar procedimientos alternativos. Esto fomentará la confianza entre los donantes y los socios del proyecto.

*Un conjunto de herramientas para la planificación y el examen de la preparación de la organización está disponible en el Conjunto de Herramientas para el Dinero en Efectivo en Situaciones de Emergencia del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja [bit.ly/1YvPLkq](https://bit.ly/1YvPLkq) y en el OCHA [bit.ly/18e5b17](https://bit.ly/18e5b17).*

### Recuerda esto

- Una competencia organizativa clave requerida es la capacidad, cuando sea necesario, de diferir de los procedimientos estándar de una manera estructurada y responsable.
- Invierta en un análisis de riesgo realmente sólido. Hágalo conjuntamente con personal o socios remotos. Entender y aprobar los riesgos residuales después de que se hayan implementado las medidas de mitigación.
- Prestar mucha atención al lenguaje de las cláusulas antiterroristas en los contratos de los donantes. Conozca sus líneas rojas y obtenga asesoramiento legal
- Tener un proceso de diligencia debida documentado y documentar su implementación.
- Al llevar a cabo la diligencia debida sobre los proveedores de servicios financieros, incluirlos como mínimo
  - Selección del personal clave, de los propietarios y de los "beneficiarios finales"
  - Evidencia de buenos procedimientos internos (por ejemplo, su manual de finanzas)

## Sección 2: Aplicación

### DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN

#### FLEXIBILIDAD

En una emergencia remota, es probable que aspectos significativos de las necesidades y/o del contexto operativo cambien entre el diseño del proyecto y el final de la ejecución. El diseño del proyecto debe responder a algo más que al escenario más probable, y puede ser necesario que haya Planes C y D. Asegúrese de que el proyecto sea capaz de responder a los cambios, y el donante aprecia que usted esté adoptando este enfoque.

#### SEPARACIÓN DE FUNCIONES

Para combatir el fraude y el robo es esencial que los diferentes actores realicen tareas dentro del proceso del proyecto, dentro del enfoque de equipo general requerido para el éxito del CTP. El personal y los socios deben entender que dicha separación los protege a ellos y a su reputación. Debe prestarse especial atención a este aspecto:

Herramientas principales [bit.ly/28Y6Pul](https://bit.ly/28Y6Pul)  
3 - Flujo de trabajo segregado CTP remoto

- El personal y los socios que seleccionan o inscriben a los participantes en el proyecto no desempeñan ningún papel en el proceso de pago.
- El personal y los asociados que entrevistan a los proveedores para proyectos de vales no participan en la selección posterior de esos proveedores.
- La selección de un proveedor de servicios de entrega es autorizada por un comité de selección que incluye tanto al personal de finanzas como al del programa.

#### SELECCIÓN DE PARTICIPANTES

La justificación de la selección dependerá enteramente de las necesidades sectoriales o multisectoriales que se vayan a abordar, y la orientación procederá de los documentos de política sectorial o multisectorial pertinentes.

En contextos de programación remotos, la selección correcta y justificable (junto con un M&E adecuado) es probable que sea más difícil que encontrar un mecanismo de ejecución funcional. La tentación puede ser compensar tratando de recolectar y pesar demasiada información. En el caso de los proyectos basados en la selección que utilizan efectivo incondicional en contextos remotos y de emergencia, puede ser 'lo suficientemente bueno' como para considerar, por ejemplo, sólo uno o más de los siguientes aspectos

- Tasa de dependencia
- Índice de estrategia de afrontamiento
- Brecha de ingresos y gastos

En el caso de proyectos en la fase de emergencia máxima, la distribución general puede estar justificada. Asegúrese de que su donante confrinda por *escrito* que esto es aceptable para ellos.

## SELECCIÓN DEL MECANISMO DE ENTREGA

El mecanismo de entrega es la forma en que la asistencia llega al beneficiario, y es altamente específico del contexto. Un "menú" inicial de opciones de transferencia de efectivo a menudo se reduce a la identificación de *un solo* mecanismo que *podría* funcionar, dada una fuerte planificación y seguimiento.

Herramientas principales [bit.ly/28Y6Pul](https://bit.ly/28Y6Pul)  
6 - Formulario de selección del mecanismo de entrega  
7 - Calculadora de Eficiencia de Modalidad (DRC)

Las zonas urbanas suelen ofrecer más opciones que las rurales. Antes de la crisis, los países de ingresos medios tenían a menudo un sistema bancario centralizado fuerte, por lo que puede que no haya habido mucha necesidad de servicios alternativos. Los países menos adelantados disponen a veces de una gama más amplia de opciones innovadoras (por ejemplo, transferencias basadas en la telefonía móvil o servicios financieros informales establecidos).

Los mecanismos tradicionales de entrega de efectivo incluyen:

- Distribución directa (dinero en efectivo en sobres) y servicios formales (por ejemplo, Western Union, MoneyGram) o informales de transferencia de dinero (como los agentes de hawala).
- Sistemas de vales: Los sistemas de entrega de derechos de "circuito cerrado", en los que el reembolso de los proveedores por parte de la agencia se realiza de forma independiente del propio mecanismo de cupones. Los vales no están diseñados para ser canjeados por dinero en efectivo. Con estas dos condiciones cumplidas, los bonos no suelen estar sujetos a la normativa financiera nacional.
  - Los vales de mercancías pueden canjearse por productos específicos en tiendas específicas, aunque se puede incorporar algún elemento de elección.
  - Los vales de valor tienen un valor fijo que se puede utilizar en tiendas específicas para un rango de artículos permitidos, y la agencia reembolsa al proveedor.

*Para una descripción completa de las oportunidades y riesgos de las transferencias de dinero de hawala a Siria, lea el estudio de Beechwood International de 2015 [bit.ly/1W9NvgD](https://bit.ly/1W9NvgD). También incluye una sugerencia sobre un proceso de selección de agentes de*

*La guía de ACF "How to Design Vouchers" ofrece principios útiles [bit.ly/1YTiCiw](https://bit.ly/1YTiCiw). Las opciones de seguridad disponibles en las imprentas pueden variar. Los códigos de barras y los códigos QR son comprobaciones de*

*Mercy Corps cuenta con un excelente conjunto de herramientas de orientación y selección para el dinero electrónico y los vales electrónicos [bit.ly/1UUMw6R](https://bit.ly/1UUMw6R)*

## OPCIONES DE TRANSFERENCIA ELECTRÓNICA

Los sistemas de efectivo electrónico están integrados en los sistemas bancarios nacionales y están sujetos a las leyes que los rigen. Permiten a un participante del proyecto acceder a la moneda desde un punto de cobro. Entre ellas se incluyen

- Tarjetas de débito o crédito bancarias regulares, o tarjetas prepagadas sin cuenta, que se pueden usar en comercios y cajeros automáticos convenientemente equipados.
  - Si a los participantes en el proyecto no se les permite tener cuentas a su nombre, puede ser una opción tener una subcuenta de la propia cuenta de una organización.
- Sistemas basados en teléfonos móviles en los que se puede retirar dinero en efectivo de bancos, tiendas u otros establecimientos asociados.

Los vales electrónicos son versiones electrónicas de los sistemas de vales de "circuito cerrado", en los que normalmente se reembolsa a los vendedores por sus bienes o servicios fuera del sistema de vales electrónicos. Entre ellas se incluyen

- Vales electrónicos de tarjetas inteligentes, como los que ofrecen [Red Rose](#), [sQuid](#) y [MasterCard](#)
- Bonos electrónicos para teléfonos inteligentes, como los que ofrece [Transversal](#)

El mercado de estos servicios está cambiando rápidamente, y también puede haber proveedores con sede en el país o la región en la que operan, lo que debería tenerse debidamente en cuenta, teniendo en cuenta los beneficios del desarrollo local.

Las transferencias electrónicas pueden añadir valor a un proyecto al

- Ahorro de tiempo de los participantes en el proyecto y reducción de riesgos: los derechos pueden entregarse a distancia, por lo que no es necesario repetir las distribuciones.
- Dar privacidad a los participantes en el proyecto - las entregas de bajo perfil pueden reducir el riesgo de robo, de "impuestos" o de compartición coaccionada por parte de las autoridades u otras personas.
- Proporcionar mejores datos: los datos de uso automatizado y de supervisión del mercado reducen el tiempo y los costes de supervisión y mejoran en gran medida las capacidades de toma de decisiones, apoyo y auditoría de las agencias.
- Ofrecer a los proveedores y agencias una reconciliación más rápida y fácil que con los vales de papel.

Las desventajas potenciales incluyen

- Barreras tecnológicas - Los PINs, contraseñas y sistemas basados en teléfonos móviles pueden ser difíciles para los participantes con una exposición limitada a la tecnología. La importación de tecnología puede llevar mucho tiempo, especialmente en los países sancionados.
- Privacidad y protección: los requisitos de los proveedores de servicios de "Conozca a su cliente" (KYC, por sus siglas en inglés) podrían hacer que el gobierno conozca el estatus de las personas como participantes en el proyecto, la ubicación y el número de teléfono. Una protección de datos débil puede dar lugar a "fugas" más amplias. Es posible que las personas que no tengan una identificación adecuada no puedan inscribirse en el servicio en absoluto.
- Liquidez - las transferencias electrónicas a gran escala (o cualquier sistema con una facilidad de cobro) pueden superar la capacidad de los agentes de transferencias.
- Fiabilidad del servicio - la calidad y fiabilidad de los proveedores de servicios varía considerablemente y puede ser difícil de evaluar de antemano.
- Puesta en marcha lenta: la configuración de las transferencias electrónicas tarda más tiempo. Incluso en un entorno operativo "normal", pueden pasar varios meses desde el inicio del programa hasta que se efectúan los primeros pagos.

## VIABILIDAD DE LAS E-TRANSFERENCIAS

Antes de evaluar la viabilidad de la transferencia electrónica, se habrá decidido si la modalidad de efectivo o de cupón se adapta mejor a las necesidades y objetivos del proyecto. Las condiciones en la zona del programa pueden obligar a replantearse, ya que los mecanismos de dinero electrónico suelen necesitar una mejor conectividad, seguridad y estabilidad de la red.

La viabilidad de las transferencias electrónicas en un contexto de emergencia a distancia depende en gran medida de la capacidad de los proveedores de servicios, y eso a su vez depende de la fiabilidad de infraestructuras clave como los bancos, la electricidad, la telefonía móvil y la conectividad a Internet. Esta infraestructura puede ser más resistente en contextos donde las amenazas naturales cíclicas (por ejemplo, las inundaciones en Bangladesh) son la razón de un enfoque de programación remota. En emergencias



complejas (por ejemplo, la guerra en Siria), la funcionalidad de la infraestructura puede formar parte de la dinámica del conflicto, con una fiabilidad y un uso seguro más limitados.

Motivo de la aproximación remota	Funcionalidad bancaria probable	Probable disponibilidad de electricidad	Probable funcionalidad del teléfono móvil	Probable conectividad a Internet	Posibles mecanismos de transferencia electrónica
Las amenazas naturales cíclicas impiden el acceso (por ejemplo, las inundaciones estacionales).	Sin modificar	Reducido	Sin modificar	Sin modificar	Cualquier
Las amenazas naturales de impacto repentino impiden el acceso (por ejemplo, los tsunamis).	Ninguno	Ninguno	Reducido	Reducido	Tarjetas inteligentes e-vouchers, dinero móvil
Insurgencia de bajo nivel / terrorismo (el gobierno mantiene todo el territorio)	Sin cambios, pero con un mayor escrutinio	Sin modificar	Sin cambios, pero con un mayor escrutinio	Sin cambios, pero con un mayor escrutinio	Cualquier
Conflicto abierto - área de gobierno (líneas de control relativamente estáticas)	Sin modificar	Sin modificar	Sin modificar	Sin modificar	Cualquier
Conflicto abierto - área de oposición (líneas de control relativamente estáticas)	Ninguno	Reducido	Reducido	Reducido	Tarjetas inteligentes e-vouchers, dinero móvil
Conflicto abierto - área de gobierno (líneas de control altamente cambiantes)	Reducido	Reducido	Reducido	Reducido	Todas las opciones posibles pero poco fiables. Tal vez inapropiado para transferencias electrónicas
Conflicto abierto - área de oposición (líneas de control muy cambiantes)	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Inadecuado para transferencias electrónicas

## ACCESIBILIDAD DE LAS E-TRANSFERENCIAS

La familiaridad de los participantes del proyecto y de los proveedores con la tecnología de transferencia electrónica puede ser una barrera en cualquier proyecto de este tipo. En un proyecto gestionado a distancia, gran parte de la asistencia técnica y de la resolución de problemas será llevada a cabo por personal o socios remotos, que pueden necesitar tiempo y apoyo adicionales. Los mecanismos que requieren números PIN a menudo tienen un alto índice de error entre los participantes del proyecto, agravado por procesos potencialmente largos para emitir nuevos códigos en una emergencia remota.



Un factor determinante del éxito del proyecto es el acceso de los participantes a los proveedores o a las instalaciones de cobro donde pueden utilizar sus transferencias electrónicas. En contextos no remotos, esto suele ser en su mayor parte debido a la distancia, pero en una emergencia remota, factores como la seguridad al viajar, los puntos de control y la condición física de las carreteras y los puentes serán fundamentales. Asegúrese de que los participantes sientan que pueden llegar a los vendedores y a las instalaciones de cobro de manera fácil, segura y a un costo razonable. Asegurarse de que se comprendan las diferentes necesidades de las mujeres y de los hombres, de las personas mayores y de las personas con discapacidad, así como de las personas de diferentes afiliaciones percibidas.

## VALOR, DURACIÓN, FRECUENCIA, CONDICIONALIDAD

El valor, la duración, la frecuencia y la condicionalidad de las transferencias están determinados por las necesidades y los objetivos, validados a través de los análisis de necesidades y de mercado. La coordinación con otros actores en la ubicación del objetivo es esencial. El presupuesto disponible siempre será un factor.

Considere lo siguiente:

- ¿Qué bienes o servicios se pretende cubrir con el dinero en efectivo?
- ¿Cuál es el costo probable de esos bienes o servicios durante el período del proyecto?
- ¿Qué puede soportar el mercado? Recuerde los factores estacionales
- ¿Los participantes del proyecto reciben asistencia gratuita?
- ¿En qué fase de la emergencia estamos?
- ¿Cuál es la estrategia de salida?
- ¿Tiene el donante reglas sobre el valor y la duración?

---

*El enfoque de economía doméstica rápida es una alternativa basada en los medios de subsistencia a la Cesta de gastos mínimos*  
[bit.ly/1X8Ah7A](http://bit.ly/1X8Ah7A)

---

Existen fortalezas y debilidades en todas las formas de establecer el valor de las donaciones en efectivo en contextos de emergencia remotos. La Cesta de Gastos Mínimos (MEB) y la Cesta de Supervivencia (SMEB), que incluyen una lista acordada de productos esenciales y sus precios en los mercados objetivo, son los más comunes. Cuando la canasta ha sido diseñada por un grupo o grupo de trabajo de dinero en efectivo, la mayoría de las organizaciones tienden a seguir esta cantidad como una forma acordada y estandarizada de cuantificar las necesidades, muy valorada tanto por los organismos de ejecución como por los donantes. Otras herramientas para establecer el valor incluyen el Enfoque Rápido de la Economía Familiar basado en los medios de vida, que sin embargo requerirá un equipo de al menos cuatro investigadores y un presupuesto de al menos 15.000 dólares.

---

*Anexo: Herramienta de cálculo de la canasta de gastos mínimos de la RDC*  
[bit.ly/28Y6Pul](http://bit.ly/28Y6Pul)

---

Es una práctica común promediar el tamaño de las subvenciones en todos los hogares. Si bien esto significa que algunos hogares recibirán aproximadamente la cantidad adecuada para cumplir los objetivos del proyecto, algunos recibirán más y los hogares grandes recibirán una cantidad significativamente menor que la identificada para cubrir sus necesidades. Los valores de la asistencia deberían evolucionar desde los promedios de los hogares hasta basarse en los gastos reales de los hogares tan pronto como sea posible.

En un contexto de programación remota, a menudo puede llevar mucho tiempo y recursos recopilar suficiente información sobre el precio y el uso de los artículos, y más tiempo para obtener un acuerdo entre varias agencias e integrar estos acuerdos en los proyectos. En las emergencias agudas, a menudo estará justificado iniciar la programación antes de esto, y basándose inicialmente en la mejor estimación de un valor de transferencia apropiado. Si esto puede ser hecho colectivamente por el personal apropiado de unas pocas

agencias clave, entonces la decisión será más fácil de explicar a los participantes del proyecto y a los donantes.

Un enfoque gradual de los valores de la asistencia podría ser el siguiente

Crisis agudas y prolongadas				Transición de las crisis agudas	
Respuesta que salva vidas	Necesidades puntuales y recurrentes inmediatas, recuperación temprana y necesidades estacionales			Necesidades de recuperación (podría comenzar inmediatamente después de la fase 1)	
<b>Puesta en marcha / Pre-coordinación</b>	<b>Fase 1</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 3</b>	<b>Fase de Recuperación Temprana</b>	<b>Fase de recuperación</b>
<b>Cálculos de pago:</b>					
Tarifa plana basada en las mejores necesidades y estimaciones de costos, más un 10% para tener en cuenta las fluctuaciones.	Tasa fija basada en la canasta de gastos alimentarios y no alimentarios o en los ingresos medios	Valor de transferencia de efectivo ajustado basado en los gastos reales de los hogares en los mercados locales. Posibilidad de dos niveles basados en el tamaño del hogar, más costos únicos de reemplazo de activos.	Valor continuo de la transferencia de dinero en efectivo para contextos prolongados. Ajustar en función de la posibilidad de que el hogar contribuya a los ingresos del hogar y del tamaño de la familia, si procede.	Valor ajustado de las transferencias de efectivo basado en las nuevas necesidades identificadas relacionadas con la recuperación temprana, el retorno y la estacionalidad (invernada o cuestiones relacionadas con los medios de subsistencia, como el aumento de los gastos durante la temporada de carestía).	Parar sobre la base de que ya no hay más necesidades de socorro y cambiar a nuevas modalidades para satisfacer otras necesidades no relacionadas con el socorro, pasando a redes de seguridad social para los grupos vulnerables, si procede.
<b>Consideraciones de mercado:</b>					
Función de mercado a través de la observación a distancia por parte del personal/socio; precios de mercados comparables	Función de mercado y precios a través de entrevistas con comerciantes	Función y precios del mercado a través de entrevistas con comerciantes y partes interesadas; perfiles de medios de vida	Función de mercado; precios de mercado; datos sobre los medios de subsistencia de los hogares	Función y precios de mercado; medios de vida/precios de los activos de recuperación del sector	Función y precios de mercado; medios de vida/precios de recuperación del sector; evaluación sectorial a fondo: evaluaciones de vulnerabilidad.
Acceso seguro al mercado	Acceso seguro al mercado	Acceso seguro al mercado	Acceso seguro al mercado y estacionalidad	Acceso seguro al mercado y estacionalidad	Acceso seguro al mercado y estacionalidad
	Fuentes y calidad de los bienes y servicios	Capacidad de mercado (reposición de existencias)	Capacidad de mercado (reposición de existencias)	Tipos de capacidad de mercado	Tipos de capacidad de mercado
<b>Consideraciones relativas al mercado laboral:</b>					
	CC-nóminas	Disponibilidad y salarios	Disponibilidad y salarios	Disponibilidad y salarios: redes de seguridad social	Disponibilidad y salarios: redes de seguridad social

Sea lo que sea que usted acuerde, documente y comparta las razones.

La asistencia en efectivo puede darse incondicionalmente, con condiciones de elegibilidad (el participante debe *hacer* algo) o con restricciones (el participante debe *utilizar* el dinero en efectivo de una manera particular). Cuando los resultados deseados del proyecto requieren acciones o compras particulares por parte de los participantes (por ejemplo, asistir a la escuela o adquirir alimentos), las condicionalidades y restricciones pueden ser herramientas poderosas para ayudar a conseguirlo. Cuando los resultados no requieren condicionalidades y restricciones, deben evitarse, ya que de lo contrario constituyen una barrera innecesaria para que los participantes en el proyecto accedan al valor de su asistencia. En algunos casos, la asistencia condicional (incluidos los vales) puede abordar cuestiones de viabilidad, protección o seguridad en un contexto determinado, pero esto debe justificarse siempre en el [análisis de riesgos](#). No permita que la precaución institucional sobre el CTP comprometa indebidamente las decisiones de diseño.

## PLANIFICACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN Y EL COBRO

Un plan de distribución cubre el proceso por el cual los elementos físicos del mecanismo elegido (por ejemplo, tarjetas de cajero automático, vales) son recibidos por los participantes en el proyecto. El plan de cobro cubre el uso de estos artículos (por ejemplo, visitar el cajero automático, comprar en el vendedor contratado). Estos planes definen el volumen y el período probable de actividad en un punto de distribución, proveedor de servicios o vendedor, y deben coincidir con su capacidad evaluada para evitar quedarse sin efectivo o existencias, el ~~hacinamiento o los conflictos con el calendario~~ del mercado local.

---

*El Conjunto de Herramientas de Dinero en Efectivo para Emergencias del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja [bit.ly/1YvPLkq](https://bit.ly/1YvPLkq) ofrece plantillas de planificación para la distribución [rdcrss.org/2frSo6D](https://rdcrss.org/2frSo6D) y el cobro [rdcrss.org/2fTz7y4](https://rdcrss.org/2fTz7y4).*

---

## PROTECCIÓN Y GÉNERO

Se deben analizar los riesgos de protección y de género y se deben diseñar medidas de mitigación en el sistema.

- El personal y/o los socios del proyecto y del seguimiento deben estar capacitados para reconocer y responder adecuadamente a los problemas de protección, especialmente en lo que se refiere al género, la edad y las personas con vulnerabilidades particulares.
- Los lugares y sistemas de registro y distribución deben permitir el acceso y no plantear riesgos adicionales para todos los participantes en el proyecto.
- La selección de los participantes debe ser transparente y llevarse a cabo con la participación de la comunidad.
- Las quejas y los mecanismos de retroalimentación deben ser establecidos y accesibles para mujeres y hombres. Considere -
  - Un número de WhatsApp o de telegrama (pero tenga cuidado con los diferentes niveles de acceso a la tecnología)
  - Un socio de monitoreo adicional específicamente para recopilar retroalimentación
  - Comprometerse con las partes interesadas clave, según corresponda (quizás con los líderes religiosos locales).

---

*La guía y las herramientas del Proyecto de Capacidad de Respuesta de Emergencia, dirigido por el ACNUR, sobre la protección en las intervenciones basadas en efectivo [bit.ly/1Ty5Eqv](https://bit.ly/1Ty5Eqv)*

---

## PROTECCIÓN DE DATOS

La protección de datos es la aplicación de salvaguardias institucionales, técnicas y físicas que preservan el derecho a la privacidad en la *recogida, almacenamiento, uso, divulgación y eliminación* de datos personales. Los datos personales incluyen toda la información que se puede utilizar para identificar a los participantes del proyecto. Si no se comprenden y mitigan los riesgos derivados de la gran cantidad de datos que recopilan los organismos humanitarios, tal vez especialmente en proyectos basados en la tecnología con el programa de transferencia de efectivo, se puede poner a las personas en peligro de sufrir violencia o acoso y socavar la confianza en los organismos humanitarios. Los datos deben almacenarse de forma segura, ser correctos y actualizados, y borrarse cuando ya no sean necesarios.

---

*La publicación de CaLP Protecting Beneficiary Privacy (Protección de la privacidad de los beneficiarios) cubre proyectos que utilizan dinero en efectivo y dinero electrónico [bit.ly/1i7N72Q](https://bit.ly/1i7N72Q)*

---

Los datos de los participantes en el proyecto son tan seguros como el eslabón más débil de la cadena del programa, desde la recolección hasta la retención o eliminación. Un ejercicio de mapeo de flujo de datos puede ser útil para identificar puntos débiles y eliminar pasos innecesarios. La inclusión de personal y/o socios remotos también aumentará la concienciación y debería formar parte de los planes de formación.

El creciente uso de herramientas basadas en la nube para recopilar y almacenar información de identificación personal es un tema importante que debe considerarse en un ejercicio de mapeo, pero por lo general los mayores beneficios de la protección de datos pueden lograrse reforzando los controles a nivel de oficina en hojas de cálculo y archivos en papel.

Los proveedores de servicios de e-cash deben adherirse a las regulaciones financieras nacionales, incluyendo típicamente los requisitos de Conozca a su Cliente. Las regulaciones de CSC están diseñadas para contrarrestar las amenazas al sistema financiero, incluyendo el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo. Los proveedores de servicios deben recopilar y dar acceso a las autoridades a distintos niveles de información sobre los participantes en el proyecto. En entornos de conflicto (como lo son muchas emergencias remotas), los gobiernos están más interesados que nunca en saber dónde están las personas y a qué recursos, especialmente dinero en efectivo, tienen acceso.

---

*El Data Starter Kit de ELAN ofrece consejos sencillos y prácticos sobre la gestión de datos en transferencias electrónicas [bit.ly/259mYp8](https://bit.ly/259mYp8)*

---

Los planificadores de proyectos deben adoptar un enfoque cauteloso de los mecanismos de dinero electrónico en contextos en los que los participantes podrían estar expuestos a riesgos por parte de sus propios gobiernos. Los vales electrónicos pueden no requerir CSC por parte de los proveedores de servicios (aunque las agencias todavía están obligadas a justificar su selección de participantes en el proyecto y a llevar a cabo la debida diligencia con respecto a los proveedores) y pueden ser una mejor opción en tales situaciones.

Cuando planifique las evaluaciones y el monitoreo, asegúrese de que los datos que se recolecten sean sólo los requeridos y no pongan a las personas en riesgo o violen la privacidad. Estar al tanto de los requisitos de las leyes nacionales de protección de datos.

## PRESUPUESTO

Las consideraciones presupuestarias incluirán:

- Capacitación del personal y/o de los socios en los requisitos del proyecto, incluyendo los requisitos de protección y de género.
- Capacitación de los socios en la identidad y el mandato de la agencia, finanzas, logística, TI, recursos humanos y sistemas de seguridad - identificar o desarrollar recursos en línea toma tiempo y dinero.
- Actividades de sensibilización de la comunidad sobre el propósito del proyecto y el proceso de selección
- Actividades de sensibilización de los participantes sobre la modalidad y, en función de las necesidades, sobre educación financiera.
- Amplia funcionalidad de supervisión y evaluación
- Cualquier material necesario: impresión de vales (los costes varían en función de los mercados y las características de seguridad elegidas), hardware del proveedor.
- Cualquier comisión por transferencia de dinero - 3% se considera generalmente razonable y se requerirá justificación para una cifra más alta. La organización puede obtener una mejor tarifa a través de la negociación colectiva
- Inflación y variaciones de precios a corto plazo (tenga en cuenta que presupuestar en moneda local puede aumentar los riesgos de inflación). En los mercados volátiles, las agencias pueden querer aumentar el valor de la asistencia en un 10% para tener en cuenta las fluctuaciones.
- Equipos de comunicación seguros, basados en el contexto de la vigilancia y la respuesta de la organización.
- Gastos de viaje adicionales para asegurar reuniones regulares cara a cara con el personal/socios y rotación del personal
- Traducción de documentos, ya que es muy importante que el personal esté familiarizado con las herramientas y plantillas que se están utilizando.
- Diseño, traducción y producción de materiales de comunicación

## CONTROLES FINANCIEROS

El contexto, el mecanismo de transferencia seleccionado y el papel y la capacidad del personal y/o los socios remotos hacen que cada proyecto sea único, y los controles financieros requeridos variarán. La centralización de las funciones financieras reducirá los riesgos de cumplimiento

y fraude, a expensas de la flexibilidad de las operaciones locales. La sensibilidad de las autoridades y los donantes ante cualquier desviación de efectivo u otros recursos en muchos contextos de programación remotos hace que este sea un compromiso necesario.

---

*CaLP ha publicado una nota de orientación del CTP para el personal operativo y de apoyo [bit.ly/1ZtDz3t](https://bit.ly/1ZtDz3t)*

---

Se deben seguir las rutinas financieras estándar y, cuando sea necesario, acordar y aprobar las modificaciones (comunicarse con el donante *por escrito*, preferiblemente en el marco del acuerdo de subvención). Los pasos clave, los riesgos y las medidas de mitigación incluyen:

Paso del proyecto	Riesgos potenciales	Medidas de mitigación
Creación de una base de datos de participantes potenciales elegibles para el proyecto	Registro incompleto o inexacto, configuración lenta, corrupción del personal o de la pareja en el momento de la inclusión.	La recopilación electrónica de datos hace que los datos estén disponibles de forma más rápida y limpia, y reduce la posibilidad de manipulación.
Especificación de los métodos de identificación	Las personas pueden carecer o no estar dispuestas a mostrar identificación, proceso lento	La agencia puede emitir sus propias "tarjetas de participación". Los grupos comunitarios pueden ayudar con la identificación
Especificación de métodos de autenticación	Fraude de identidad, fallo tecnológico, los participantes no pueden utilizar la tecnología (por ejemplo, tarjeta y PIN).	Autenticación biométrica (por ejemplo, huellas dactilares, escaneo del iris), formación de los participantes en el uso de la tecnología.
Autorización de la responsabilidad financiera	Generación de responsabilidad (por ejemplo, distribución de vales) antes de la autorización	Asegurar que los procedimientos operativos normalizados hagan cumplir la aprobación financiera antes de que se comprometan los derechos, en lugar de cuando se presenten las facturas de los vendedores.
Informes y documentación	Falta de seguimiento de los errores y fraudes, lentitud en la identificación de los problemas	Informes y gestión de transacciones en línea automatizados, establecimiento de prioridades internas, propiedad de las tareas de revisión para garantizar la responsabilidad.

La forma más apropiada y segura de transferir fondos a socios remotos es altamente contextualizada. En zonas de conflicto donde los socios necesitan mantener un perfil bajo, por ejemplo, puede ser más seguro para ellos recibir el dinero fuera del país y organizar ellos mismos la transferencia transfronteriza. Esto les permite

- Utilizar sus conocimientos locales para identificar la modalidad de transferencia más segura
- Evitar estar conectado con una ONG internacional en el país en conflicto
- Desarrollar su propia capacidad financiera y de diligencia debida

## ADQUISICIÓN

Al igual que con todas las funciones de apoyo, la centralización de las adquisiciones en detrimento del personal y los asociados sobre el terreno reducirá los riesgos de incumplimiento y desvío a expensas de la flexibilidad.

Puede ser necesario ajustar los procedimientos de adquisición estándar para apoyar todos los objetivos del proyecto.

- Puede ser necesario sensibilizar a los proveedores sobre el diseño del proyecto antes de lanzar una licitación abierta.
- Las licitaciones abiertas para los proveedores no deben perjudicar a los proveedores más pequeños que puedan prestar el servicio.
- En los procesos de selección debe reforzarse la alta prioridad de los principios anticorrupción y de sensibilidad al conflicto.

En muchos casos, los procedimientos alternativos específicos del contexto pueden necesitar acomodar

- Socios sin suficiente personal de alto nivel para asegurar la segregación de actividades (logística, finanzas, programa)



- Proveedores que requieren confidencialidad total, el uso de apodos y firmas falsas

## DOCUMENTACIÓN

Los requisitos habituales de documentación para un proyecto a distancia que incorpore CTP también pueden estar sujetos a un proceso de procedimientos alternativos específicos para cada contexto.

Modalidad	Documentación mínima requerida habitual
Efectivo incondicional	Lista inicial de beneficiarios (incluida la justificación y verificación de la selección) Registro del beneficiario final Hojas de pago reconciliadas y finalizadas Justificante de la recepción del pago
Efectivo condicional	Como se ha indicado anteriormente, además de la documentación relativa al cumplimiento de las condiciones.
Bonos	Lista inicial de beneficiarios (incluida la justificación y verificación de la selección) Registro del beneficiario final Documentación y contratos del proceso de selección de proveedores Documentos de reconciliación de vales (potencialmente incluyendo los propios vales devueltos - consultar con el donante) Documentación del proceso de pago al proveedor

## COMUNICACIÓN, FORMACIÓN, APOYO

Los participantes del proyecto necesitarán información clara y oportuna del proyecto para el CTP remoto como para cualquier otro proyecto, y esto vendrá principalmente a través del personal remoto o de los socios del proyecto. Como parte del plan de comunicación del proyecto, asegúrese de que las secciones de apoyo hayan contribuido especialmente si se está utilizando una solución basada en la tecnología. Las áreas a tratar podrían incluir

- Cómo, dónde y cuándo se distribuirá el dinero en efectivo o los vales
- Cómo, dónde y cuándo se pueden utilizar
- Información específica de la tecnología - uso y reemplazo de PINs, uso de cajeros automáticos o terminales de proveedores, mecanismos de retroalimentación basados en aplicaciones.
- Qué hacer si las cosas salen mal
- Los derechos de los participantes en el proyecto - cómo deben ser tratados por los proveedores y los proveedores de servicios financieros
- Protección de datos - cómo nosotros y otros utilizaremos y compartiremos la información de

### Recuerda esto

- Separar las tareas para que la selección de los participantes, la distribución de efectivo/vouchers y el seguimiento sean realizados por diferentes personas.
- Puede haber sólo uno o dos mecanismos de entrega de CTP que podrían funcionar en un contexto de programación remota determinado. Asegurarse de que se entienden y documentan las limitaciones y los riesgos.
- Centralizar la financiación y la contratación en la medida de lo posible, y realizar comprobaciones adicionales.

Las condicionalidades son herramientas poderosas, barreras para acceder al valor. Utilizar vales y

identificación personal





Humanitarian Aid  
and Civil Protection



NORWEGIAN  
REFUGEE COUNCIL

## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Los sistemas de monitoreo y evaluación proporcionan a los gerentes y a otras partes interesadas información periódica sobre el progreso y los resultados de los proyectos. Esta información permite a la organización mejorar los proyectos, ajustar las estrategias y demostrar los resultados. Escriba, comparta y provea recursos para un plan de monitoreo.

### MONITOREO DE PROCESOS

El monitoreo del proceso durante las distribuciones ayudará a identificar problemas de acceso, protección y seguridad, y permitirá cambios rápidos de diseño en respuesta. Lo ideal sería que el monitoreo posterior a la transferencia se llevara a cabo después de cada grupo principal de transferencias o distribución. Diferentes fuentes podrían ser más apropiadas para recopilar diferentes tipos de información.

La monitorización de procesos incluye:

- Un mecanismo robusto de retroalimentación/quejas, accesible tanto para mujeres como para hombres.
- Monitoreo de la post-distribución que cubre a las mujeres y los hombres participantes en el proyecto dentro de las 2 semanas de la distribución (tamaños de muestra ideales, como se indica a continuación).

Participantes en el proyecto	Tamaño de la muestra	Selección de la muestra'aleatoria simple
500	218	Selección aleatoria de participantes de cada proyecto 'cluster' (ubicación). La selección aleatoria se puede hacer con una lista de participantes, o mediante el uso de 'girar el lápiz', coordenadas y cuadrícula del mapa, o técnicas de imágenes GPS. Asignar el tamaño total de la muestra entre conglomerados en proporción al tamaño (exacto o estimado) de la población participante por conglomerados.
1000	278	
1500	306	
2000	323	
3000	341	
4000	351	
4500 o más	370	

Los monitores deben preguntar:

- ¿Consiguió la gente el dinero o los vales adecuados? ¿Alguien trató de "gravarlos"? Asegúrese de mantener a todos a salvo cuando haga este tipo de preguntas
- ¿Sabía la gente cuánto tenían que recibir y cuándo? ¿Podría mejorarse el mecanismo?
- ¿Se hicieron los pagos a tiempo?
- ¿Quién en el hogar recibió y utilizó el derecho? ¿Esto causó algún problema? ¿Se utilizó el dinero equitativamente?
- ¿Pudo la gente satisfacer sus necesidades?  
¿Consiguió la gente lo que quería y necesitaba?
- Para vales y e-vouchers:
  - ¿Funciona el sistema para participantes y proveedores? ¿Algún problema de acceso o seguridad? ¿Podría mejorarse?
  - ¿Se utilizaron todos los vales? ¿Fueron revendidos algunos? ¿Hubo algún grupo en particular que no usó sus vales? Por qué? El análisis de la reventa de vales puede dar una visión sorprendente de las necesidades, preferencias y limitaciones de los participantes - la reventa no debe ser "castigada" y cualquier información sobre la reventa debe ser altamente valorada.

*El Consorcio de Efectivo de Somalia elaboró los formularios de supervisión posteriores a la distribución: cash [bit.ly/1NW2PP6](https://bit.ly/1NW2PP6) y voucher [bit.ly/1X54Bk3](https://bit.ly/1X54Bk3).*

## VIGILANCIA DEL MERCADO

El seguimiento continuo del mercado es tan importante como el seguimiento de los proyectos con CTP para garantizar que no se produzcan efectos adversos en los mercados y en los no participantes.

- ¿Se agotaron las existencias de los artículos clave?
- ¿Hubo algún efecto en los precios?

*El sistema de monitorización del mercado MARKit es ideal cuando el acceso y la capacidad del equipo son buenos. Sus principios podrían informar a una herramienta más ligera para la programación remota [bit.ly/1nwztdo](https://bit.ly/1nwztdo)*

## SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

Una revisión de fin de proyecto y una revisión a medio plazo de los proyectos de mayor duración deberían, además de lo anterior, examinar si se han alcanzado los objetivos del proyecto. Incluso si se utilizan diversas fuentes de información para el monitoreo del proceso y del mercado, las agencias deben asegurar el contacto directo con los participantes del proyecto al tratar de entender los resultados del mismo.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

Cuando se trabaja a distancia, las conclusiones pueden justificarse comparando diferentes fuentes ("triangular" implica tres fuentes, idealmente). Las fuentes disponibles y su seguridad, idoneidad y fiabilidad variarán considerablemente según el contexto, y en muchos casos será una situación de "toma lo que puedas conseguir" en la que la creatividad es clave. Las opciones podrían incluir

- Personal de monitoreo de campo de la agencia
- El personal de monitoreo de la contraparte o, mejor aún, un segundo socio local que lleve a cabo sólo la función de monitoreo. Múltiples agencias podrían colaborar para ayudar a establecer y apoyar a dicho socio
- Personas desplazadas en contacto con amigos o familiares en la zona de crisis (metodología del Área de Origen)
- Grupos comunitarios de base
- Líderes comunitarios (pero tenga cuidado con los prejuicios y las cuestiones de patrocinio)
- Llamadas telefónicas o mensajes directos con los participantes del proyecto (los centros de llamadas deben ser gratuitos para la persona que llama si es posible).
- Retroalimentación de proveedores y prestadores de servicios
- Cámaras con GPS o teléfonos con cámara (si son seguros y aceptados por los participantes y grupos de autoridad)
- Los medios de comunicación y los medios sociales mencionan el proyecto y sus resultados (tenga cuidado de no provocar conversaciones que puedan poner en riesgo a las personas).
- Mecanismos de retroalimentación/quejas
- Encuestas en línea
- Datos del hardware del proveedor (ver abajo)

## SOLUCIONES TÉCNICAS PARA LA MONITORIZACIÓN

Las herramientas móviles de recolección de datos agregan un gran valor a las rutinas de monitoreo de proyectos, y deben utilizarse siempre que sea factible.

Cuando se despliegan adecuadamente, otras soluciones técnicas innovadoras (según la sección de [Evaluación de Necesidades](#)) también pueden ayudar a superar algunos de los desafíos de la monitorización remota y del CTP remoto en general. Tenga cuidado al invertir en nuevas tecnologías

basadas en el entusiasmo de los gerentes ante las necesidades, la infraestructura, la experiencia del usuario y la aceptación cultural.

Algunas herramientas de servicios de entrega de derechos también ofrecen la funcionalidad de recolección de datos. Los proveedores de vales electrónicos, por ejemplo, pueden integrar preguntas personalizadas en el proceso de pago del proveedor, lo que puede proporcionar a una agencia un gran volumen de datos de supervisión "gratuitos". Eso podría incluir:

- Contenido de la cesta
- Patrones de compra - horas y días
- Sexo y edad del comprador
- Retroalimentación sobre el proceso de distribución de vales electrónicos

Como el hardware estaría controlado por el proveedor en este caso, algunas preguntas no deberían hacerse de esta manera:

- Retroalimentación o quejas sobre el proveedor y su calidad de servicio
- Cuestiones relacionadas con la seguridad o la protección

## EVALUACIÓN

Las evaluaciones remotas de CTP no son diferentes en principio de cualquier otra. Deberían examinarlo:

- ¿Consiguió el proyecto sus objetivos declarados?
- ¿El proyecto se dirigió y llegó a las personas a las que iba dirigido?
- ¿Benefició a la economía en general?
- ¿Cumplió el proyecto con los estándares humanitarios?
- ¿Fue rentable? En particular, ¿cómo se comparó con proyectos similares en especie o proyectos que utilizan otras modalidades de PTC?
- ¿Se gestionaron eficazmente la corrupción, la seguridad y otros riesgos?
- ¿Fue el proyecto suficientemente responsable ante los participantes, las autoridades legales y el donante?

---

*Considerar los criterios del CAD para las evaluaciones [bit.ly/1pgHn9](https://bit.ly/1pgHn9)*

---

Busque y documente las consecuencias comunes no deseadas, incluyendo:

- Factores de atracción y migración
- Cambios en el mercado laboral
- Cualquier gran error de exclusión, y sus causas
- Conflicto entre participantes y no participantes en el proyecto
- Protección o cuestiones de género

- Protección positiva o resultados de género. Es decir, ¿contribuyó el proyecto a la igualdad o ayudó a superar la marginación?

#### Requisitos mínimos

- Evidencia de los resultados, documentados en el momento de la entrega a los participantes del proyecto.
- Contacto directo entre el personal/socios y los participantes en el proyecto, proporcionando evidencia de los resultados.

#### Recuerda esto

- Las herramientas móviles de recolección de datos son estándar - debe haber una buena razón para usar lápiz y papel
- Encuentre maneras creativas de monitorear y entender un proyecto. Reaccionar rápidamente ante cualquier problema que se descubre