



Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

Directrices para la preparación
y la integración institucional de
**Programas de transferencias
de dinero en efectivo**

© CICR y Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 2015

El CICR y la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Federación Internacional) han tomado las precauciones razonables concebibles en cuanto a la verificación de la información contenida en esta publicación. No obstante, el material publicado se distribuye sin garantía, explícita ni implícita, de ninguna índole. Incumbe al lector la responsabilidad de la interpretación y del uso que conceda a esta obra. El CICR y la Federación Internacional quedan exentos de toda responsabilidad con respecto a eventuales daños o perjuicios derivados de su uso.

Esta publicación no refleja necesariamente las decisiones ni las políticas oficiales aprobadas por el CICR o la Federación Internacional.

2015

Comité Internacional de la Cruz Roja

19, avenue de la Paix
CH-1202 Ginebra
Suiza
Teléfono: +41 22 734 60 01
Telefax: +41 22 733 20 57
Correo electrónico: shop@icrc.org
Sitio web: www.icrc.org

2015

**Federación Internacional de Sociedades
de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja**

Apartado postal 303
CH-1211 Ginebra 19
Suiza
Teléfono: +41 22 730 42 22
Telefax: +41 22 733 03 95
Correo electrónico: secretariat@ifrc.org
Sitio web: www.ifrc.org

Directrices para la preparación
y la integración institucional de
**Programas de transferencias
de dinero en efectivo**

Índice

Introducción	5
Antecedentes	6
Perfeccionamiento de la preparación y la capacidad operativa para elaborar programas de transferencias de dinero en efectivo	6
Uso de las directrices	8
Preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo	9
Contextos para el uso de las directrices	12
.....	
Paso 1. Elaboración e integración institucional de programas de transferencias de dinero en efectivo – Preparación y análisis	13
Fase 1. Establecimiento de la línea de base previa a un desastre	15
1.1 Examen y análisis de datos secundarios	15
1.2 Recopilación y análisis de datos primarios	17
1.3 Documentación de la línea de base	18
Fase 2. Elaboración y análisis de hipótesis de trabajo	18
2.1 Elaboración y análisis de hipótesis de trabajo	18
Fase 3. Identificación de deficiencias en la preparación para aplicar los programas	20
3.1 Fomento de la participación de los interesados en la preparación para aplicar programas	20
3.2 Análisis y autoevaluación de las deficiencias en la preparación para aplicar los programas	23
3.3 Elaboración y difusión de los mensajes fundamentales	23
Cuatro vertientes de la fase de preparación y análisis	26
Sistemas adecuados	26
Herramientas de los programas	26
Recursos y capacidades	27
Comunicación y coordinación	27
.....	
Paso 2. Elaboración e integración institucional de programas de transferencias de dinero en efectivo – Elaboración y ejecución	28
Fase 4. Determinación de los componentes fundamentales de los programas de transferencias de dinero en efectivo	30
4.1 Designación de un coordinador	30
4.2 Establecimiento de un grupo de trabajo técnico sobre programas de transferencias de dinero en efectivo	31
4.3 Plan de acción de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo	34
4.4 Procedimientos operativos normalizados para programas de transferencias de dinero en efectivo	36
4.5 Actualización y elaboración de un conjunto de herramientas adaptado al contexto local	37
Fase 5. Integración de los programas de transferencias de dinero en efectivo en los principales ámbitos de trabajo	38
5.1 Integración de los programas de transferencias de dinero en efectivo en los planes estratégicos, de intervención y de contingencia	38
5.2 Integración de los programas de transferencias de dinero en efectivo en el sistema de recursos humanos – captación de voluntarios y de personal de intervención inmediata y fortalecimiento de su capacidad en materia de transferencias de dinero en efectivo	39
.....	

5.3 Integración de los programas de transferencias de dinero en efectivo en los sistemas financieros	40
5.4 Integración de los programas de transferencias de dinero en efectivo en los sistemas de supervisión y evaluación	41
5.5 Integración de los programas de transferencias de dinero en efectivo en los sistemas de movilización de recursos	42
Fase 6. Ejecución del plan de acción de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo	43
6.1 Ejercicio de simulación y/o proyecto piloto	43
6.2 Coordinación de las actividades relacionadas con los programas de transferencias de dinero en efectivo a nivel interno y externo	46
6.3 Elaboración y despliegue de la estrategia de comunicación y de material de sensibilización	48
Cuatro vertientes de la fase de elaboración y ejecución	50
Sistemas adecuados	50
Herramientas de programas	50
Recursos y capacidades	51
Comunicación y coordinación	52
.....	
Paso 3. Preparación para la elaboración e integración institucional de programas de transferencias de dinero en efectivo – Análisis, lecciones aprendidas y perfeccionamiento	53
Fase 7. Evaluación del nivel de preparación	55
7.1 Entorno de aprendizaje propicio	55
7.2 Análisis interno de la preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo	55
Fase 8. Enseñanzas extraídas de operaciones	58
8.1 Formación práctica destinada al personal y a los voluntarios de la Sociedad Nacional	58
8.2 Evaluación externa de las operaciones que abarcan transferencias de dinero en efectivo	59
Fase 9. Comunicación y difusión de lecciones aprendidas	60
9.1 Documentación y difusión de lecciones aprendidas y contribución al conocimiento práctico mundial	60
Cuatro vertientes de la fase de análisis, lecciones aprendidas y perfeccionamiento	61
Sistemas adecuados	61
Herramientas de programas	61
Recursos y capacidades	62
Comunicación y coordinación	62
.....	
Anexo. Lista de comprobación de las principales actividades y resultados de cada fase	63

Introducción

Es globalmente reconocido que los programas de transferencias de dinero en efectivo son útiles para ayudar a las poblaciones afectadas por desastres o conflictos armados de manera que se preserve la dignidad y la libertad de elección de los beneficiarios. Hasta hace poco, la mayoría de esos programas se ejecutaban en una escala adecuada para cumplir los objetivos de la fase de recuperación. No obstante, al mismo tiempo que ayudan a la recuperación de los medios de vida, la economía y los mercados a nivel local, pueden también ser útiles para prestar apoyo vital de emergencia. Los programas de transferencias de dinero en efectivo, de tipo general o incondicionales, han sido eficaces para atender a diversas necesidades inmediatas, como la distribución de ayuda de emergencia, y obtener diversos resultados sectoriales específicos en materia de salud, agua y saneamiento, alojamiento provisional y de emergencia, medios de vida y seguridad alimentaria, educación y protección, en las intervenciones de emergencia y de recuperación inicial.

A medida que evoluciona el entorno humanitario, se recurrirá cada vez más a esos programas en las intervenciones de emergencia. Las economías están monetizadas, y normalmente, después de una crisis importante, los mercados siguen funcionando o se recuperan rápidamente, de manera que muy pronto las transferencias de dinero en efectivo surgen como una solución pertinente y factible. Se ha estudiado y documentado las ventajas del dinero en efectivo en una amplia gama de contextos diferentes, y es cada vez mayor el número de donantes y Sociedades Nacionales que apoyan esa práctica.

Las transferencias de dinero en efectivo en la escala adecuada en casos de emergencia exige la inversión en preparación para llevar a cabo este tipo de programas, e integrarlos a nivel institucional. El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Movimiento) ha realizado importantes inversiones con alcance mundial para elaborar e institucionalizar procedimientos, sistemas y herramientas destinados a estos programas, así como para incorporar las transferencias de dinero en efectivo en calidad de herramienta de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Federación Internacional) en las intervenciones a raíz de desastres de escala global, regional y local. Al mismo tiempo, el Movimiento trabaja para integrar la preparación para los programas de transferencias de dinero en efectivo a nivel institucional en los países, y fomentar las capacidades de las Sociedades Nacionales.

En 2012 y 2013, la secretaría de la Federación Internacional apoyó la ejecución de un proyecto piloto de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo en cuatro Sociedades Nacionales seleccionadas mediante un proceso consultivo. Chile, Filipinas, Vietnam y Senegal fueron los países elegidos para la ejecución del proyecto piloto, cuyas enseñanzas, buenas prácticas y conclusiones han servido de base para la redacción de estas directrices que incluyen ejemplos procedentes de experiencias en de cada uno de esos países.

Antecedentes

Las Sociedades Nacionales solicitan con cada vez mayor frecuencia asistencia técnica y orientación para promover, integrar e institucionalizar la preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo. La mayoría de esas Sociedades Nacionales ya disponen de planes generales de preparación para desastres y planificación para escenarios. Por lo tanto, las actividades relacionadas con las transferencias de dinero en efectivo deben integrarse en estos planes y, siempre que sea posible, complementarlos en el logro del objetivo de integrar la preparación para tales programas en las oficinas centrales y las filiales de las Sociedades Nacionales.

Perfeccionamiento de la preparación y de la capacidad operativa para elaborar programas de transferencias de dinero en efectivo

El objetivo de estas directrices es apoyar a las Sociedades Nacionales para que estén mejor preparadas y tengan capacidad operativa para aplicar programas de transferencias de dinero en efectivo en casos de emergencia, de forma oportuna y en la escala adecuada. Para ello es preciso que su personal y sus voluntarios adquieran experiencia y se familiaricen con sus herramientas y procedimientos, los utilicen de manera eficaz y contribuyan a adaptarlos y mejorarlos. He aquí algunos de los resultados esperados:

- las Sociedades Nacionales dispongan de un plan de acción de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo, con el debido presupuesto y dotación de recursos, y con actividades y resultados claros en este ámbito;
- las Sociedades Nacionales logren los resultados concretos previstos en su plan de acción. Estos resultados deben poder adaptarse a las oportunidades y dificultades específicas de cada Sociedad Nacional, y aplicarse inmediatamente en la ejecución de programas de transferencias de dinero en efectivo en casos de emergencia, en la escala adecuada;
- las Sociedades Nacionales dispongan de una base de datos sólida de personal y voluntarios capacitados y experimentados en el tema, tanto en las oficinas centrales como en las filiales;
- se acuerden, documenten y se difundan ampliamente procedimientos operativos, sistemas y procedimientos estándares para los programas de transferencias de dinero en efectivo, que se imparta formación en su utilización y que se los actualice periódicamente o después de cada intervención, en base a las lecciones aprendidas;
- las Sociedades Nacionales elaboren un conjunto de herramientas para la programación de transferencias de dinero en efectivo, lo integren con las herramientas existentes y lo compartan con el personal y los voluntarios (y con otras organizaciones humanitarias, con el fin de ampliar su conocimiento, comprensión y uso); que ese conjunto de herramientas se revise y actualice en función de las actividades de preparación para desastres e intervenciones en curso;

- se elabore materiales de comunicación sobre programación de transferencias de dinero en efectivo y se lo ponga ampliamente a disposición de las Sociedades Nacionales, para que su personal y voluntarios lo utilicen y adapten;
- se recopile las lecciones aprendidas de las operaciones e intervenciones, como base para actualizar, cuando sea necesario, los procedimientos, las herramientas y el material de capacitación; y
- se coordinen las intervenciones de las Sociedades Nacionales basadas en programas de transferencias de dinero en efectivo, tanto dentro del Movimiento como con agentes externos.

Recuadro 1. Ejemplo de una Sociedad Nacional: preparación operativa en la Cruz Roja de Filipinas

La experiencia demuestra que, con la preparación y la creación de capacidad necesaria, las Sociedades Nacionales pueden aplicar programas de transferencias de dinero en efectivo eficaces, oportunos y amplios en situaciones de emergencia.

El caso más destacado, a saber, la intervención llevada a cabo en 2013 por la Cruz Roja de Filipinas, con apoyo de otros miembros del Movimiento, a raíz del tifón Haiyan, tuvo una escala sin precedentes, ya que en los cuatro primeros meses se prestó asistencia a más de sesenta mil familias con donaciones no condicionadas en efectivo. Los datos de seguimiento recogidos muestran que la población afectada por el desastre prefirió recibir transferencias en efectivo incondicionales en el momento oportuno, para satisfacer una amplia gama de necesidades, como alimentos, ropa, vivienda, transporte, educación y salud.

La inversión de la Cruz Roja de Filipinas en la preparación para la ejecución de transferencias de dinero en efectivo contribuyó sin duda a que la Sociedad Nacional pudiera atender mejor a las necesidades humanitarias de la población afectada, mediante el diseño y la ejecución de un programa en la escala adecuada.

Uso de las directrices

Esta guía está estructurada de manera que las Sociedades Nacionales la puedan utilizar fácilmente cuando, en caso de posibles desastres, deseen prepararse mejor para ejecutar programas de transferencias de dinero en efectivo.

La guía sigue claramente la estructura de la *Guía para la elaboración de planes de contingencia* de la Federación Internacional¹ y el objetivo es la integración institucional de esta preparación en los procesos de preparación para desastres y planificación para contingencias.

La planificación para contingencias apunta a preparar a la Sociedad Nacional para intervenir eficazmente ante una emergencia y abordar sus posibles consecuencias en la población. La *Guía para la elaboración de planes de contingencia* se divide en cinco secciones, descritas en el siguiente gráfico; la presente guía sigue la misma línea, pero agrupa las cinco secciones en tres etapas, como se muestra a continuación.

¹ *Guía para la elaboración de planes de contingencia*, Federación Internacional (Ginebra, 2012).

Gráfico 1. Comparación entre la Guía para la elaboración de planes de contingencia (Federación Internacional) y las presentes directrices



Las tres fases de la presente guía que figuran a continuación ayudarán a las Sociedades Nacionales a mejorar su capacidad para elaborar y ejecutar programas de transferencias de dinero en efectivo. Cada etapa abarca diversas fases:

<p>Preparación y análisis</p>	<p>Ayuda a la Sociedad Nacional a preparar una línea de base mediante la recopilación y el análisis de datos, y a considerar los diversos escenarios, acordar las posibles opciones de respuesta, así como los recursos y capacidades necesarias. Cualquier deficiencia o vacío detectado en los recursos y capacidades servirá de base para redactar el plan de acción.</p>
<p>Elaboración y ejecución</p>	<p>Ayuda a la Sociedad Nacional a poner a prueba los diferentes escenarios de desastre y a desarrollar nuevos aspectos de la preparación para lograr la capacidad operativa necesaria en la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo en la escala adecuada. La ejecución del plan de acción de preparación trata de abordar de manera sostenible los vacíos en los recursos y capacidades para tener la capacidad operativa adecuada en los diversos escenarios.</p>
<p>Análisis, lecciones aprendidas y perfeccionamiento</p>	<p>Ayuda a la Sociedad Nacional a realizar un seguimiento de las actividades, a extraer lecciones aprendidas a partir de la experiencia y a velar por que las lecciones aprendidas y el análisis sirvan de base para las fases indicadas y para favorecer la aplicación de programas de transferencias de dinero en efectivo.</p>

Preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo

El fortalecimiento de la capacidad operativa presenta una serie de aspectos paralelos. Las directrices se organizan en torno a cuatro vertientes paralelas, cada una de las cuales contribuye a favorecer la capacidad operativa de la Sociedad Nacional. El proceso de preparación para la elaboración e integración institucional de programas de transferencias de dinero en efectivo debe centrarse en esas cuatro vías, si bien la prioridad que se asigne a las actividades dependerá de las características peculiares de cada Sociedad Nacional. Durante cada una de las fases mencionadas se deberán considerar las cuatro vertientes, a saber:

- sistemas adecuados.
- herramientas de programas.
- recursos y capacidades.
- comunicación y coordinación.

Esas cuatro vertientes se explican detalladamente a continuación.

Gráfico 2. Las cuatro vertientes útiles para la preparación con miras a la elaboración de programas de transferencias de efectivo



Vertiente 1 – Sistemas adecuados

Los sistemas adecuados crean las condiciones para que las estrategias, los planes, los sistemas y los procedimientos apoyen una intervención rápida basada en una transferencia de dinero en efectivo, similar en escala, puntualidad y eficacia a las habituales distribuciones de artículos.

Esto incluye incorporar los programas de transferencias de dinero en efectivo en los planes estratégicos y en los planes de intervención y de contingencia de cada Sociedad Nacional, así como elaborar, poner a prueba y aprobar procedimientos operativos institucionales para los programas de transferencias. Los sistemas adecuados incluyen también la identificación y selección de mecanismos de entrega o de pago adecuados para facilitar una distribución rápida y segura del efectivo.

Vertiente 2 – Herramientas de programas

Si se desea estar preparado para intervenir rápidamente ante una emergencia con programas de transferencias de dinero en efectivo es fundamental contar con las herramientas correspondientes, predefinidas y probadas.

Es indispensable examinar y establecer con antelación procesos y herramientas institucionales estándares, que puedan adaptarse a diferentes contextos de emergencia. Cada vez que sea posible, en las herramientas pertinentes de las Sociedades Nacionales se deben incluir componentes específicos de programas de transferencias de dinero en efectivo, a través de todo el ciclo de preparación y respuesta a desastres (por ejemplo, en la evaluación de vulnerabilidad y capacidad, así como en el diseño, la ejecución y el seguimiento de programas).

Vertiente 3 – Recursos y capacidades

Deben mobilizarse los recursos adecuados para apoyar el fortalecimiento de capacidad y la preparación operativa de la Sociedad Nacional en la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo.

Las Sociedades Nacionales necesitarán recursos importantes para fortalecer esa capacidad, lo que podrá lograrse mediante la formación presencial y en línea, la formación práctica, la preparación individual y la utilización de mentores, etc. Afortunadamente, algunas de las actividades más importantes tienen un coste bajo, pero exigen tiempo y dedicación por parte de los altos directivos y del personal técnico de una serie de departamentos de la Sociedad Nacional. Siempre que sea posible, el fortalecimiento de la capacidad se debe integrar en los planes de intervención y de contingencia ya existentes, e incluir en esos planes una reserva anticipada de fondos para programas de transferencias de dinero en efectivo (“dinero en efectivo para transferencias de dinero en efectivo”) a fin de garantizar un flujo de caja sin trabas durante la operación. Es importante implicarse de manera proactiva y comunicarse con los donantes identificados para acceder a la financiación que necesita la Sociedad Nacional para prepararse en la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo, acumular reservas en efectivo para uso específico e intervenir en escenarios.

Vertiente 4 – Comunicación y coordinación

La comunicación y la coordinación contribuyen a que se comprendan mejor en general las intervenciones basadas en transferencias de dinero en efectivo, dentro de una Sociedad Nacional, entre los componentes del Movimiento que trabajan juntos, y en el conjunto de la comunidad humanitaria.

La coordinación es importante, no solo para garantizar un enfoque coherente entre los diferentes agentes que trabajan con estos programas en una misma zona, sino también para reducir al mínimo los riesgos relacionados con la seguridad y otros, como la inflación. En paralelo, la promoción y la comunicación ayudan a que las partes interesadas comprendan mejor los programas, objetivos y procesos necesarios, y dan a la población afectada la oportunidad de hacerse oír y participar en la toma de decisiones. La coordinación, promoción y comunicación son también importantes para implicar a los donantes y movilizar recursos, así como para difundir la información y los mensajes más importantes en torno a las intervenciones basadas en transferencias de dinero en efectivo. La promoción también ayuda a que, en cualquier contexto, se considere sistemáticamente la inclusión de este tipo de programas como una de las posibles opciones de intervención ante una emergencia, de modo que cuando no se elijan como opción se deba justificar el motivo.

El presente documento se organiza, por lo tanto, en tres procesos, nueve fases y cuatro vertientes paralelas, que se resumen a continuación en el gráfico 3.

Gráfico 3. Proceso de fortalecimiento de la preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo



Es importante tener en cuenta que el proceso de elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo lleva tiempo y que cada Sociedad Nacional debe elaborar su estrategia y su plan de acción de preparación, a su propio ritmo, con objetivos realistas y alcanzables basados en la práctica, la experiencia y los recursos disponibles. Deberá decidir la prioridad y el orden en que se abordarán las vertientes, pasos y actividades. Pese a que las cuatro vías se presentan como una secuencia, deben considerarse un «menú de opciones» en el momento de elaborar el plan de acción que dotará a las Sociedades Nacionales de la capacidad operativa para elaborar los programas de transferencias de dinero en efectivo.

En concreto, el trabajo de promoción debe planearse cuidadosamente y puede ejecutarse en cualquier momento. En el presente documento se incluye como parte del la primera fase del tercer proceso, pero en la práctica puede situarse incluso en el principio, y mantenerse hasta el final. La situación de cada Sociedad Nacional es diferente, y las directrices deberán adaptarse a cada contexto y usarse con flexibilidad.

Además, está a disposición una guía del Movimiento para el uso de dinero en efectivo en situaciones de emergencia² que proporciona herramientas y orientaciones específicas útiles, en apoyo de los diferentes pasos de las presentes directrices. Al final de cada sección de la guía se indicarán claramente enlaces a las referencias y herramientas.

Cada Sociedad Nacional elegirá su propia vía para lograr su capacidad operativa, pero si todas observan estas directrices comunes y establecen componentes similares (identificados mediante el proyecto piloto y mencionados en este documento) será más fácil para los representantes de las diferentes partes del Movimiento trabajar eficazmente en conjunto durante una intervención internacional.

² Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, *Cash in Emergencies Toolkit*, elaborado en 2015 y disponible previa solicitud.

Recuadro 2. Aspectos que debe tener en cuenta una Sociedad Nacional antes de iniciar la preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo

A partir del proyecto piloto de preparación llevado a cabo por la Federación Internacional se identificaron como importantes los siguientes aspectos:

- comenzar por obtener el apoyo activo del personal directivo de la Sociedad Nacional;
- procurar que el proyecto de preparación sea lo más sencillo y realista posible, teniendo en cuenta las necesidades prioritarias, las capacidades y los recursos disponibles;
- asignar al proyecto los recursos y el tiempo necesarios; el desarrollo de las prácticas de transferencias de dinero en efectivo lleva tiempo, por lo que se debe prever un periodo suficiente;
- emplear enfoques centrados en la práctica y la repetición: elaborar → probar → mejorar → usar → mejorar;
- asociar activamente a la oficina central y determinadas filiales de las Sociedades Nacionales en la ejecución de las actividades de preparación (incluido personal de los departamentos pertinentes, voluntarios y asociados);
- mantener un enlace con la Federación Internacional, otras Sociedades Nacionales y otras fuentes de apoyo técnico para mantenerse al día sobre las buenas prácticas.

Contextos para el uso de las directrices

Esta guía se ha concebido para que la usen las Sociedades Nacionales a nivel de país, pero también podría ser útil para la secretaría de la Federación Internacional, el CICR o cualquier otra organización humanitaria.

Su objetivo es orientar sobre algunas medidas y actividades importantes en apoyo de la preparación para el tema de las transferencias financieras. El trabajo debe integrarse en las actividades de preparación para desastres y planificación de contingencia en curso en la Sociedad Nacional, en aras de una mayor eficacia y sostenibilidad. Ello contribuirá a la incorporación generalizada e institucionalización de la preparación para esos programas, y la Sociedad Nacional adquirirá la confianza y la capacidad operativa necesarias para considerar y ofrecer esa modalidad, en la escala adecuada, como una opción de intervención, cuando resulte oportuno y eficaz, junto a las opciones más tradicionales, como la distribución de asistencia en especie o la prestación de servicios.

En cambio, si una Sociedad Nacional no ha previsto actividades de preparación para desastres y planificación para escenarios, la guía se puede usar de forma independiente para fortalecer la preparación y la capacidad operativa, pues los pasos descritos en ella son siempre válidos. Si una Sociedad Nacional intenta las actividades de preparación por primera vez, o tiene escasa experiencia en este campo, se recomienda que comience con las más elementales, específicas y realistas, para crear una base sólida. A medida que adquiera confianza y capacidad en este ámbito, se pueden concebir planes y actividades más ambiciosos.

Proceso 1

Preparación y análisis

Si una Sociedad Nacional desea estar preparada para elaborar programas de transferencias de dinero en efectivo, debe tener la voluntad y la capacidad de institucionalizarlos e incorporarlos de forma generalizada. Es posible que para ello sea necesario un trabajo de promoción como el descrito en el tercer proceso, de modo que la organización se implique realmente en el proceso y lo adopte como propio.

El proceso de preparación y análisis consta de tres fases.

Gráfico 4. Fases del proceso de preparación y análisis

Preparación y análisis		
Fase 1. Establecimiento de la línea de base previa a un desastre	Fase 2. Elaboración y análisis de los escenarios	Fase 3. Identificación de deficiencias en la preparación para aplicar los programas
<ul style="list-style-type: none"> Examen y análisis de datos secundarios Recopilación y análisis de datos primarios Documentación de la línea de base 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración y análisis de escenarios 	<ul style="list-style-type: none"> Fomento de la participación de los interesados en la preparación para aplicar los programas Análisis y autoevaluación de las deficiencias en la preparación para aplicar los programas Elaboración y difusión de los mensajes fundamentales
Promoción y comunicación		

Gráfico 5. Resumen de las cuatro vertientes del proceso de preparación y análisis

Preparación y análisis	Sistemas adecuados	<p>Las actividades de promoción ayudan a llevar a cabo eficazmente el proceso de preparación para aplicar los programas.</p> <p>La preparación para aplicar los programas de transferencias de dinero en efectivo se vincula con las actividades en curso de preparación para desastres y planificación para escenarios.</p> <p>La capacidad y el contexto actuales se entienden, analizan y documentan.</p> <p>Se identifican y reducen al mínimo los obstáculos eventuales.</p> <p>Se finaliza el análisis de viabilidad de los programas de transferencias de dinero en efectivo, que incluye evaluaciones del mercado.</p>
	Herramientas de programas	<p>Se utilizan las herramientas comunes, o se las adapta al entorno local, para fines como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • el análisis del entorno; • la elaboración de una línea de base para los programas de transferencias de dinero en efectivo; y • la elaboración de hipótesis de trabajo <p>Se identifica a las partes interesadas y se las implica en la medida adecuada.</p>
	Recursos y capacidades	<p>Se ha examinado si la oficina central y las secciones de la Sociedad Nacional tienen capacidad para ofrecer programas de transferencias de dinero en efectivo de manera oportuna y en la escala adecuada, y se han identificado las deficiencias en ese ámbito.</p>
	Comunicación y coordinación	<p>Se han representado gráficamente y valorado los diferentes agentes, redes y partes interesadas que intervienen en los programas de transferencias de dinero en efectivo.</p> <p>Se han emprendido, en la medida necesaria, actividades específicas de promoción interna sobre la programación de transferencias de dinero en efectivo.</p>

Al final de esta sección (página 26) encontrará una descripción más detallada de las cuatro vertientes de la fase de preparación y análisis.

Fase 1. Establecimiento de la línea de base previa a un desastre

Cuando se dispone de información fiable antes de un desastre, es más fácil analizar de forma más rápida y precisa sus consecuencias, ya que se puede comparar la situación anterior y posterior a la catástrofe. Es útil contar con información de referencia acerca de los sistemas de mercado, los precios y las variaciones estacionales.

El análisis de los datos secundarios y primarios consiste en encontrar y describir pautas y tendencias e interpretarlas dentro del contexto local a partir de la experiencia existente. Un buen análisis de datos permite describir la situación de riesgo, identificar las zonas geográficas afectadas y cuantificar el número y la proporción de las personas o los hogares damnificados, y comprender las consecuencias de la amenaza sobre las personas, los bienes y los recursos.

Desde la perspectiva de la preparación para programas de transferencias de dinero en efectivo, el objetivo es comprender la escala probable de las necesidades, la viabilidad del uso de efectivo y la capacidad de los mercados para satisfacer el aumento de la demanda, y en función de esos factores, determinar la manera de aplicar los mencionados programas de forma eficaz. A los efectos de esta guía, y a fin de alinearla con la *Guía para la elaboración de planes de contingencia* de la Federación Internacional (2012), este paso se ha dividido en tres fases subsidiarias:

- examen y análisis de datos secundarios;
- recopilación y análisis de datos primarios;
- documentación de la línea de base.

1.1 Examen y análisis de datos secundarios

El término «datos secundarios» se utiliza para referirse a la información ya recopilada por la Sociedad Nacional y otras personas u organizaciones.

El examen y análisis de los datos secundarios suele ser el primer paso para evaluar las necesidades multisectoriales³ después de un desastre. También es el primer paso en la planificación de la preparación para desastres, ya que ofrece un punto de referencia para entender la escala y el alcance de un eventual desastre futuro.

La información se obtiene de una amplia gama de fuentes internas y externas, entre ellas los gobiernos, las Naciones Unidas y otros organismos de ayuda humanitaria y para el desarrollo. Esta información se combina para obtener parte de la información de referencia, lo que permite a la Sociedad Nacional identificar las deficiencias en la información y la comprensión, y procurar recopilar datos primarios en caso de desastre.

Las principales preguntas que estructuran el proceso de examen y análisis de datos secundarios antes de una amenaza o crisis son:

- ¿Qué probabilidad hay de que se produzca una amenaza o una crisis?
- ¿Constituyen los programas de transferencias de dinero en efectivo un mecanismo factible y apropiado de programación de las intervenciones?
- ¿Qué se puede hacer para estar mejor preparados antes de un desastre?

3 Sírvase consultar el documento *IFRC Operational Guidance: Initial Rapid Multi-Sectorial Assessment* (Ginebra, 2014).

Las siguientes medidas esenciales son una adaptación de la *Guía para la elaboración de planes de contingencia* de la Federación Internacional (2012) y se pueden utilizar para orientar la recopilación y el análisis de datos secundarios.

Antecedentes de amenazas y desastres: Elaborar una representación gráfica de los riesgos y amenazas más recurrentes en el país. Examinar los planes de intervención vigentes y anteriores para determinar la escala probable de intervención, así como los recursos y la capacidad disponibles.

Vulnerabilidad: Examinar los datos secundarios relacionados con las vulnerabilidades y las bases de referencia existentes, y representar gráficamente los grupos de población más vulnerables, con sus características y su ubicación geográfica. Hay diferentes amenazas, que pueden afectar a diferentes grupos de personas, en diferentes zonas y en diferentes momentos del año.

Capacidad de la Sociedad Nacional para intervenir mediante programas de transferencias de dinero en efectivo: ¿Tiene la Sociedad Nacional capacidad para intervenir ante un desastre eventual mediante transferencias de dinero en efectivo? ¿De qué recursos dispone (personas, sistemas y activos)? Identificar los puntos débiles y fuertes del personal y los voluntarios. ¿Están estos recursos disponibles en todo el país o solo en ciertas zonas? En este contexto, ¿qué implicaría operar mediante programas de transferencias de dinero en efectivo en la escala adecuada?

Entorno propicio: ¿Se conocen las preferencias de los beneficiarios? ¿Son estas favorables a la ejecución de programas de transferencias de dinero en efectivo? ¿Cuáles serían las modalidades pertinentes para ejecutar esos programas? ¿Se pueden aplicar en todas las zonas del país?

Evaluación y análisis del mercado⁴: Este análisis determinará cómo funciona el mercado y en qué medida podrá satisfacer las necesidades de la población afectada por el desastre, lo que a su vez ayudará a decidir sobre la forma más adecuada de prestar asistencia. Conviene identificar, por ejemplo, los principales sistemas de mercado y productos utilizados por la población en casos de desastre, como alimentos y artículos del hogar, agua y saneamiento y botiquines de higiene, artículos para alojamientos provisionales e insumos para los medios de vida. Se reunirán datos de los precios, teniendo en cuenta que pueden variar a lo largo del año, y se incluirán los gastos de transporte. Todos estos datos sirven de base para determinar la cuantía de las subvenciones en efectivo.

Identificación de los principales mecanismos de entrega y proveedores de servicios para los programas de transferencias de dinero en efectivo: Se ha de representar gráficamente y evaluar los mecanismos actuales y eventuales para la entrega de efectivo (comerciantes, instituciones financieras, proveedores de servicios móviles, agencias de envío de remesas, etc.) utilizados por el Movimiento y otros agentes.

Coordinación: Conviene identificar a otros agentes de asistencia humanitaria o para el desarrollo de la zona, con experiencia en transferencias de dinero en efectivo e intercambiar con ellos información pertinente sobre ese tema, así como sobre los mercados (modalidades y mecanismos de entrega de efectivo que usan y prefieren las poblaciones, riesgos y dificultades para la ejecución y soluciones y recomendaciones, fiabilidad de los mercados, fiabilidad de las instituciones financieras existentes, sistemas de seguimiento, etc.)

4 Estas cuestiones se estudian en detalle en el conjunto de herramientas sobre evaluación rápida de mercados (*Movement Rapid Assessment of Markets*).

Las fuentes de datos secundarios pueden ser los análisis de vulnerabilidad y capacidad y otras evaluaciones realizadas con anterioridad por la propia Sociedad Nacional; las instituciones nacionales (ministerios gubernamentales, institutos de investigación, universidades, encuestas demográficas o de salud, etc.); los agentes humanitarios (por ejemplo, los portales de datos mundiales o de países de las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales, etc.); las instituciones internacionales de desarrollo (por ejemplo, el Banco Mundial); datos del mercado procedentes de fuentes que se ocupan de los medios de vida y la seguridad alimentaria (FewsNet, IPC, etc.); los datos satelitales o geoespaciales; y la información de los medios de comunicación y las redes sociales.

Cuando se analizan los datos secundarios, conviene formularse las siguientes preguntas: ¿La fuente es fiable? ¿La metodología es sólida? ¿Se pueden utilizar los datos?

1.2 Recopilación y análisis de datos primarios

Los datos secundarios se utilizan para comprender el contexto, pero no suelen ofrecer una imagen completa. Una vez recogidos y analizados esos datos, aparecerán claramente de manifiesto los aspectos que todavía escapan al conocimiento y la comprensión, así como las cuestiones pendientes y los ámbitos en que conviene reforzar la línea de base.

Para responder a estas preguntas es necesario recopilar más información; es lo que se conoce como recopilación de datos primarios. Los datos primarios se recopilan a través de diferentes medios, como entrevistas individuales, grupos focales y encuestas.

A continuación se enumeran algunos de los principales conjuntos de datos y medidas que se pueden considerar en esta fase previa:

- Análisis de vulnerabilidad y capacidad, y representación gráfica y análisis de las amenazas y los riesgos.
- Calendarios estacionales, seguimiento de precios y bases de referencia de precios con variaciones estacionales de los principales alimentos y los productos y servicios de higiene y para el hogar utilizados regularmente por las comunidades.
- Representación geográfica del mercado, representación gráfica del sistema de mercados críticos, integración de estas representaciones gráficas y análisis y capacidad eventual del mercado para apoyar la intervención basada en datos históricos.
- Identificación de posibles modalidades y mecanismos de ejecución de los programas de transferencias de dinero en efectivo, incluido su ámbito de cobertura, las preferencias de la comunidad, el análisis de riesgos, la capacidad de aplicación y cualquier antecedente histórico.
- Requisitos y consideraciones para la elaboración y la producción de tarjetas de identificación de los beneficiarios de las transferencias de dinero en efectivo y/o los cupones canjeables por productos básicos.
- Valores predefinidos de las transferencias de dinero en efectivo (incluida la justificación del cálculo para alcanzar resultados específicos en materia de productos básicos o en un sector determinado, sin olvidar los costos de acceso y de transporte).
- Criterios y enfoques para seleccionar a los destinatarios (sobre una base geográfica o de la vulnerabilidad), vulnerabilidad y selección de los beneficiarios, formularios de registro de beneficiarios e información necesaria.

- Representación gráfica de otros mecanismos de coordinación y otros agentes que aplican programas de transferencias de dinero en efectivo en la zona y descripción de sus objetivos programáticos, cuantía de la subvención en efectivo, proceso de gestión del proyecto y mecanismos de entrega de efectivo.
- Capacidad operativa y recursos disponibles (humanos, financieros y logísticos, además de experiencias en programas de transferencias de dinero en efectivo, etc.) de la Sociedad Nacional, tanto a nivel de oficina central como de secciones, así como identificación de los recursos humanos necesarios preparados para actuar de inmediato en apoyo de una intervención a gran escala.

1.3 Documentación de la línea de base

Una vez que se han recopilado y analizado todos los datos primarios y secundarios, se debe elaborar un informe final sobre la línea de base, para garantizar que los datos recopilados están fácilmente disponibles y son accesibles para todos. Suele ser útil preparar una presentación para acompañar y resumir el informe.

Al mismo tiempo que se ocupa de todos los aspectos de la preparación para emergencias, este informe debe hacer especial hincapié en lo necesario para crear sistemas sólidos basados en las transferencias de dinero en efectivo. Sentará además la base para el siguiente paso de planificación de la preparación, a saber, la elaboración de escenarios. También será útil cuando se produzca una nueva situación de emergencia.

Fase 2. Elaboración y análisis de hipótesis de trabajo

El siguiente paso del proceso es empezar a pensar en términos de «qué pasaría si». Para ello se reflexiona sobre hipótesis de trabajo.

2.1 Elaboración y análisis de hipótesis de trabajo

Una situación hipotética es un conjunto de suposiciones basadas en datos sobre la posible evolución de una situación y las medidas humanitarias que serían necesarias. Las situaciones deben describirse de forma concisa y clara, ya que el propósito es establecer un marco para planificar un conjunto de actividades que permitan a la Sociedad Nacional estar preparada. La *Guía para la elaboración de planes de contingencia* de la Federación Internacional (2012) destaca la importancia de tres elementos:

- la amenaza;
- la vulnerabilidad real o eventual creada por el efecto de la amenaza; y
- la capacidad y los recursos con que cuentan la Sociedad Nacional y sus principales asociados para abordar esa vulnerabilidad.

Muchas organizaciones utilizan una fórmula para elaborar hipótesis de trabajo, que consiste en describir la situación más favorable, la más probable y la más desfavorable. La primera no suele ser muy útil en la planificación de hipótesis de trabajo. Si por falta de tiempo y de los recursos necesarios no fuera posible examinar las tres situaciones, lo más seguro es tomar como base la más probable, que permita estar mejor preparado en caso de desastre. No obstante, en algunos casos puede ser necesario dar prioridad a consideraciones adicionales contempladas bajo la hipótesis más desfavorable.

Según el contexto, es posible que una Sociedad Nacional necesite tener en cuenta varias situaciones asociadas a diferentes amenazas, como desastres naturales y crisis provocadas por el hombre.

Cuando se elaboren hipótesis de trabajo conviene tener en cuenta algunos aspectos importantes como los que figuran a continuación.

- Estimar el número de personas o familias que se verían afectadas por la amenaza descrita en la situación hipotética, y tratar de prever las tendencias o pautas demográficas.
- Comprender y priorizar las necesidades humanitarias previstas en la hipótesis. Una comprensión clara de esas necesidades ayuda a aclarar los objetivos del programa, y a su vez permite un examen detallado de la cuantía eventual de las donaciones en efectivo, sobre la base de elementos como la cesta mensual de alimentos, el salario medio, los materiales para alojamientos provisionales o de emergencia, los artículos básicos de higiene o una combinación de algunos de estos aspectos.
- Tener en cuenta las posibles consecuencias importantes de las consideraciones de acceso y logística en la ejecución de los programas de transferencias de dinero en efectivo en las diferentes hipótesis de trabajo, sobre todo si hay límites en torno a las modalidades y mecanismos de entrega de efectivo o si hay problemas con el funcionamiento de los mercados; convendría valorar y poner a prueba esas consecuencias para cada una de las hipótesis.
- Indicar para cada situación hipotética la escala previsible de la reacción de la comunidad, el gobierno y otros organismos humanitarios, pues ello facilitará una intervención adecuada de la Sociedad Nacional.
- Señalar el nivel de los recursos y capacidades disponibles para cada situación hipotética, así como la posibilidad de ampliar su escala.

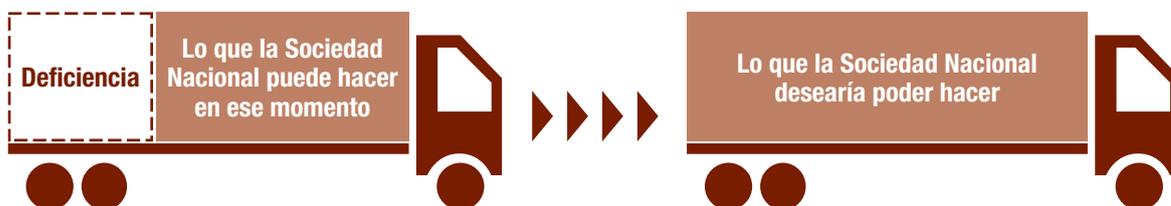
Como norma general, mediante los programas de transferencias de dinero en efectivo se debería atender al mismo número de hogares que a través de la distribución de bienes en especie y/o servicios destinados a satisfacer necesidades inmediatas.

Fase 3. Identificación de deficiencias en la preparación para aplicar los programas

El análisis de las deficiencias en la preparación se basa en comparar:

- lo que una Sociedad Nacional desearía poder hacer ante una determinada situación, y
- lo que la Sociedad Nacional puede realmente hacer en ese momento.

Gráfico 6. Deficiencias en la preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo que deberían subsanarse mediante el plan de acción.



En las siguientes fases subsidiarias se aborda esta distinción, sobre la base de los escenarios elaborados en el paso 2. Las siguientes fases subsidiarias incluyen dos procesos participativos: uno para crear conciencia y otro para trabajar en los detalles. En algunos casos pueden combinarse. Tal vez sea necesario comenzar con la fase subsidiaria 3.3.

3.1 Fomento de la participación de los interesados en la preparación para aplicar programas

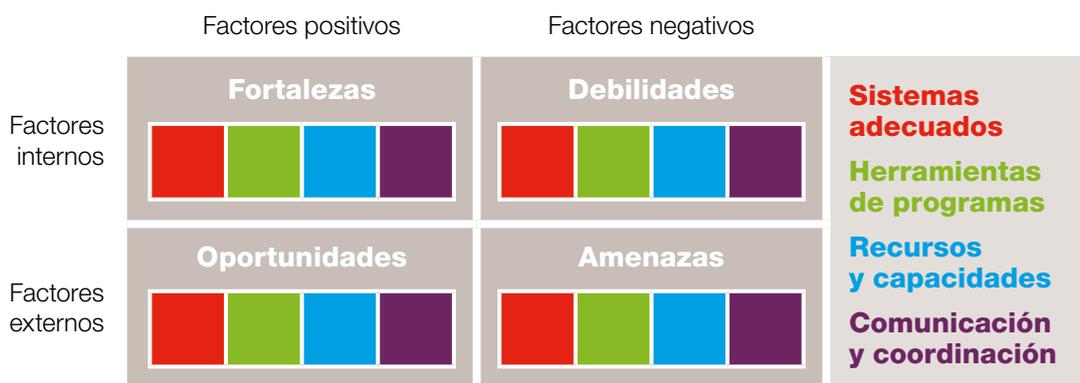
Es fundamental que los principales responsables de la adopción de decisiones de los departamentos clave de una Sociedad Nacional estén representados y participen desde el principio en el proceso de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo. Esto incluiría, como mínimo, a los encargados de la gestión de desastres, salud, logística, finanzas y desarrollo de las secciones, pero también a otros, en función de la estructura de la Sociedad Nacional.

El propósito en esta fase subsidiaria, y en el seminario práctico que se mencionará a continuación, es generar la implicación y participación de las principales partes interesadas en el examen del proceso hasta la fecha, lo que incluye el análisis de los escenarios de desastre y las deficiencias en la preparación, así como el debate ulterior sobre las capacidades actuales y eventuales necesarias a fin de estar preparados para las posibles intervenciones identificadas. Este análisis de las capacidades actuales y eventuales se examinará con más detalle en la fase subsidiaria siguiente, o puede incluso abordarse en esta fase, si así lo prefiere la Sociedad Nacional.

Cerca del inicio del proceso de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo sería recomendable organizar un seminario práctico. El seminario podría comenzar con una presentación de los conceptos básicos de este tipo de programas, y una explicación de su relación con las estrategias y los planes existentes en la Sociedad Nacional, y proporcionaría la oportunidad de compartir y examinar las conclusiones del informe de referencia y de las hipótesis de trabajo descritas en las fases 1 y 2. No obstante, si las partes interesadas no conocen o no entienden el concepto básico que inspira los programas, sería adecuado organizar más actividades de promoción y sensibilización antes del seminario.

Se pueden utilizar herramientas participativas, como el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), para involucrar a los interesados en la reflexión sobre los obstáculos y las oportunidades que cada departamento prevé en la ejecución de los programas de transferencias de dinero en efectivo. Esa herramienta permitiría enfocar estos programas desde la perspectiva de cada departamento técnico, o bien en función de las cuatro vertientes empleadas en esta guía.

Gráfico 7. Marco del análisis FODA sobre la preparación de la Sociedad Nacional para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo



En el seminario práctico participarán todos los departamentos interesados de la Sociedad Nacional, el personal y los voluntarios, y representantes de las secciones, los órganos de gobierno y la alta dirección. También deberían asistir las personas que podrían ser designadas coordinadoras o integrantes del grupo de trabajo técnico de programas de transferencias de dinero en efectivo⁵. Igualmente, se puede incluir a asociados del país o de la región e invitar a participantes externos. Posiblemente no será necesario que todos los participantes asistan a todas las sesiones del seminario.

⁵ Véase la fase 4.

A partir de la experiencia con los proyectos piloto de la secretaría de la Federación Internacional sobre el tema, se han extraído una serie de consejos que contribuirán a que el seminario se desarrolle sin problemas y se alcancen resultados óptimos. A continuación figuran aspectos que cabe tener en cuenta.

- Iniciar con una descripción breve de los fundamentos de los programas de transferencias de dinero en efectivo, para cerciorarse de que todos los participantes tienen al menos un conocimiento básico y pueden tomar parte sin problemas en las actividades y debates de grupo.
- En lo posible, promover en el seminario un estilo dinámico y basado en la iniciativa, animando a los participantes a intervenir y a formular observaciones.
- Asignar suficiente tiempo al importante análisis FODA sobre la capacidad de elaborar programas de transferencias de dinero en efectivo, los pasos siguientes y las sesiones de recomendaciones, ya que estos son los productos principales que debe generar el seminario.
- Si la Sociedad Nacional ya tiene experiencia en programas de transferencias de dinero en efectivo, puede ser útil que cada departamento prepare antes del seminario un proyecto de análisis FODA, en que se identifiquen los obstáculos críticos y las limitaciones que impiden o dificultan la eficacia, la escala o la oportunidad de las actuales intervenciones basadas en esos programas. De este modo se ahorrará tiempo durante el seminario y se dispondrá de más elementos en los debates.
- Invitar a los participantes externos con experiencia en programas de transferencias de dinero en efectivo a exponer sus experiencias y problemas, así como la forma de superarlos. Invitar a algunos de ellos a realizar una presentación de diez o quince minutos sobre su experiencia en este terreno, con detalles y lecciones aprendidas en intervenciones de emergencia concretas (objetivos, escala, calendario, modalidades, etc.) y la manera en que superaron los problemas críticos dentro de su organización. Decidir si conviene que estos participantes externos asistan a todo el seminario o solo a algunas sesiones.
- Durante el seminario, identificar a los posibles miembros de cada departamento o ámbito funcional que, en su caso, podrían formar parte del grupo de trabajo técnico sobre programas de transferencias de dinero en efectivo.
- Aprovechar el seminario de preparación como una oportunidad para promover y/o sensibilizar sobre la importancia de los programas de transferencias de dinero en efectivo, mediante la producción de comunicados de prensa, extractos de audio o vídeo, artículos, etc., que pueden difundirse por vía interna o externa a los departamentos y los medios de comunicación.
- Utilizar el sitio web de la Sociedad Nacional y las herramientas que ofrecen las redes sociales para difundir y comunicar noticias sobre el seminario y los planes de seguimiento relacionados con los programas de transferencias de dinero en efectivo.
- Utilizar un rotafolio y notas adhesivas para los ejercicios grupales, y fijar los resultados en la pared a modo de recordatorio durante el seminario. Designar a una persona que no sea un participante para que tome apuntes del seminario.

En última instancia, el seminario debe ayudar a decidir si conviene invertir en fortalecer la preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo, y en caso afirmativo, acordar los pasos siguientes.

3.2 Análisis y autoevaluación de las deficiencias en la preparación para aplicar los programas

Una vez que las diferentes partes interesadas están informadas y participan en la labor, se puede organizar otro seminario o proceso similar para llevar a cabo el análisis detallado de las deficiencias en el proceso de preparación. En este momento se analizará la capacidad operativa actual y se identificarán los aspectos que necesitan mejorarse en prioridad. Al igual que en el seminario de introducción, es importante que asista el personal clave de todos los departamentos pertinentes (servicios de programación y de apoyo).

Tras haber obtenido el respaldo del grupo directivo al proceso de preparación, es necesario comparar los niveles de preparación actuales con los previstos en las distintas hipótesis de trabajo elaboradas en el primer paso. Conviene cerciorarse de que se han establecido las estructuras, las personas, los equipos y los acuerdos pertinentes, o que es posible establecerlos. Un análisis de las deficiencias en la preparación supone identificar las diferencias entre lo que existe y lo que se necesita para responder adecuadamente a los escenarios, y las medidas de preparación necesarias para adquirir la capacidad adecuada. Dicho análisis sienta la base del plan de acción de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo.

En este análisis es necesario usar la herramienta de autoevaluación de la preparación para programas de transferencias de dinero en efectivo, un proceso participativo que sirve para orientar al grupo a través de los cuatro pilares de la preparación; las recomendaciones resultantes se deben integrar en los planes, sistemas y herramientas de preparación e intervención ya existentes.

3.3 Elaboración y difusión de los mensajes fundamentales

La promoción es especialmente importante en la programación de las transferencias de dinero en efectivo. En el ámbito público persisten muchas inquietudes sobre los riesgos para la reputación, el uso indebido del efectivo, la corrupción y la necesidad de sistemas complejos de seguimiento y control financiero; todo ello puede contribuir a la percepción de que tales programas solo son eficaces en emergencias de pequeña escala o en proyectos de recuperación a largo plazo. Estas actitudes pueden obstaculizar bastante la ampliación de la escala de tales programas en las situaciones de emergencia, pero es posible contrarrestarlas mediante mensajes de promoción, tanto a nivel global como nacional.

Cada Sociedad Nacional debe considerar las cuestiones clave relacionadas con su propio contexto y elaborar mensajes de promoción a medida. La actividad puede consistir en:

- Mensajes de promoción dirigidos al gobierno del país, para que apoye los programas de transferencias de dinero en efectivo, ya sea mediante la financiación o la integración de estos en las actividades de coordinación de la preparación para desastres e intervención ante emergencias; la consideración de esos programas como una alternativa eficaz en determinadas circunstancias, y de la Sociedad Nacional como un agente clave en ese ámbito.
- Mensajes de promoción dirigidos a otros agentes y asociados en los programas de transferencias de dinero en efectivo, a través de redes y foros para la coordinación y el intercambio de información, así como de actividades conjuntas de fortalecimiento de la capacidad o de formación con otras organizaciones que ejecuten esos programas en el país.

- La difusión de ejemplos tomados de la experiencia para comparar las intervenciones basadas en la distribución de bienes y servicios en especie y las basadas en transferencias de dinero en efectivo, en términos de la rendición de cuentas, para destacar que el riesgo de las entregas en efectivo no es necesariamente mayor que en la distribución, y se puede gestionar con eficacia.
- Mensajes de promoción dirigidos a los donantes para que financien las actividades de preparación e intervención en la escala adecuada basadas en programas de transferencias de dinero en efectivo, evalúen la posible reserva previa de fondos («dinero en efectivo para transferencias de dinero en efectivo») para las medidas de preparación o para el desbloqueo inmediato de los fondos en caso de emergencia, en apoyo de las intervenciones basadas en la entrega puntual de dinero en efectivo.
- Mensajes de promoción dirigidos al público en general para fomentar una mejor comprensión de los programas de transferencias de dinero en efectivo y la forma de utilizarlos eficazmente para satisfacer las necesidades de las poblaciones afectadas, al ofrecerles al mismo tiempo más capacidad de elección y mayor dignidad. Estos podrían incluir la comunicación de historias y estudios de caso a partir de la experiencia en otros lugares.

Promoción interna a favor de la preparación de programas de transferencias de dinero en efectivo – Órganos de gobierno, órganos de gestión y otros

La promoción de estos programas dentro de una Sociedad Nacional no solo debe dirigirse al personal directivo y los responsables de adopción de las decisiones, sino también al personal que actúa a nivel operativo. Si se promueven esos programas, la Sociedad Nacional podrá considerar esta práctica como una opción de intervención de emergencia habitual, entre otras, que debe ser valorada en cada contexto. El apoyo de miembros influyentes de la Junta de Gobierno y de altos dirigentes fomentará el conocimiento, la aceptación y el apoyo de las actividades relacionadas con las transferencias de dinero en efectivo. Ello a su vez contribuirá a asegurar el compromiso institucional, la posible dotación de recursos para apoyar la capacidad de elaboración de los programas y planes para la preparación para desastres, y a recibir un valioso apoyo para superar los obstáculos y problemas en este ámbito. Conviene tener en cuenta la posible necesidad de iniciar esta actividad de promoción incluso antes de que se acuerde el proceso formal de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo.

Sin embargo, a medida que un mayor número de miembros de la Sociedad Nacional tomen consciencia de la importancia de la práctica de programas de transferencias de dinero en efectivo y reciban formación para utilizarlos, se puede crear también una corriente de opinión positiva y un efecto multiplicador que llegue a todos los niveles de la Sociedad Nacional. La experiencia demuestra que el personal y los voluntarios capacitados para elaborar esos programas promueven de forma esencial esta práctica dentro de la organización, en sus departamentos, seccionales o filiales, y fuera de ella, ante los representantes del gobierno y de la comunidad.

La secretaría de la Federación Internacional también puede apoyar a la Sociedad Nacional en esta tarea. El personal especializado en la gestión de desastres y los responsables de los programas de transferencias de dinero en efectivo en las oficinas zonales y en Ginebra pueden apoyar los esfuerzos de promoción ante el grupo directivo y en los diferentes niveles. La Federación Internacional ha elaborado una guía⁶ para el proceso de promoción de los programas de transferencias de dinero en efectivo, así como una serie de estudios de caso, documentos y

⁶ *Cash Transfer Programming, Engaging National Society Leadership*, Federación Internacional (Ginebra, 2013).

materiales audiovisuales, disponibles en su sitio web o a petición. El sitio web de la asociación *Cash Learning Partnership* es también una buena fuente de material de la promoción e información para fines técnicos y operativos relacionados con las transferencias de dinero en efectivo. Es útil asimismo consultar con otras organizaciones del país que intervienen en esta práctica, pues es posible que dispongan de documentos, datos, estudios de caso o vídeos referidos a un entorno específico que sean de utilidad para apoyar la promoción interna.

Recuadro 3. Promoción interna ante dirigentes de la Sociedad Nacional

Los elementos más importantes para promocionar las transferencias de dinero en efectivo entre dirigentes de una Sociedad Nacional son:

- analizar el contexto, tanto interno como externo, en un sentido amplio; identificar a los principales interesados; y comprender el entorno al que se aplica el objetivo de promoción de las transferencias de dinero en efectivo;
- definir el propósito de la promoción, identificando los motivos que impiden pasar a una adopción más generalizada de los programas de transferencias de dinero en efectivo. Esos motivos pueden situarse a nivel humano, institucional, jurídico o de otro tipo. Una vez que se los ha identificado, será más fácil centrar las actividades de promoción. Conviene también plantearse la pregunta: ¿hay posibilidades de cambiar la situación?;
- identificar al público destinatario, a saber, los responsables de decisiones, los líderes y las personas con influencia más importantes dentro de la Sociedad Nacional, es decir, los que pueden incidir sobre los obstáculos al cambio. Puede tratarse de representantes de los órganos de gobierno o de gestión a nivel de la oficina central o de las secciones, o de personalidades externas influyentes. Es necesario conseguir que dediquen su tiempo y atención, aunque pueden estar muy solicitados;
- seleccionar a los promotores de los programas de transferencias de dinero en efectivo, es decir, a los que llevarán a la práctica el proceso real de promoción. Se debe elegir a personas capaces de captar y mantener la atención del público destinatario. Convendría también que tengan suficiente experiencia técnica y dotes de persuasión, y sean capaces de responder a preguntas no previstas;
- planificar la reunión, es decir, escoger la fecha y duración, el enfoque y los participantes. Algunos problemas pueden ser la escasa disponibilidad de los miembros de la alta dirección y la dificultad para encontrar documentos pertinentes que aborden los temas específicos más importantes antes identificados.

Cuatro vertientes del proceso de preparación y análisis

Sistemas adecuados

Vincular la preparación para programas de transferencias de dinero en efectivo con los procesos ya existentes de preparación para la intervención en casos de desastre, lo que incluye la representación gráfica y el análisis de los riesgos de amenazas y la planificación para desastres hipotéticos.

Elaborar la línea de base para decidir si las transferencias de dinero en efectivo son factibles.

Orientar la promoción a los órganos de dirección y gestión de la Sociedad Nacional, así como a los diferentes departamentos de la oficina central y las secciones, para crear un clima favorable a los programas de transferencias de dinero en efectivo y asegurar la implicación en esos programas, su adopción como propios y una colaboración activa en los mismos.

Evaluar y analizar el mercado para determinar de qué manera pueden reaccionar los mercados clave después de una crisis importante; qué productos básicos estarían disponibles; si es probable o no que las políticas gubernamentales restrinjan el movimiento de mercancías; si los principales mercados están integrados y son competitivos; si los comerciantes podrían responder a un aumento de la demanda y, en caso afirmativo, con qué rapidez; y si existe un riesgo de inflación en el precio de los productos clave.

Establecer acuerdos previos con posibles mecanismos de entrega de efectivo o con proveedores de servicios financieros. Tras una representación gráfica de los posibles proveedores, la Sociedad Nacional puede establecer contactos previos o firmar acuerdos previos con ellos en previsión de una posible catástrofe o crisis. En ese caso se deberá tener en cuenta el ámbito que se ha de cubrir, los riesgos identificados, la capacidad de la Sociedad Nacional y de los proveedores y las preferencias de la comunidad.

Herramientas de programas

- Hoja de ruta para el análisis de riesgos (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 2).
- Fuentes de datos secundarios para los programas de transferencias de dinero en efectivo (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 1).
- Representación gráfica de los mecanismos de entrega y los proveedores de servicios para transferencias de dinero en efectivo (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 2).
- Representación gráfica de otros agentes humanitarios (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 2).
- Lista de comprobación para el uso de transferencias de dinero en efectivo a nivel comunitario (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 1).
- Entrevista de informantes clave con proveedores de servicios financieros (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 2).
- Plantilla del informe de referencia a nivel de país (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 1).
- Plantilla para la elaboración de una situación hipotética (documentación del seminario práctico de la Federación Internacional sobre planificación para escenarios, 2013).
- Módulo de la Federación Internacional sobre colaboración con la dirección de las Sociedades Nacionales (disponible en la página sobre transferencias de dinero en efectivo de FedNet).

- Plantilla y muestra para el análisis FODA sobre la preparación para transferencias de dinero en efectivo (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 1).
- Herramienta de la Federación Internacional para la autoevaluación en relación con la preparación para elaborar programas de transferencias de dinero en efectivo (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 1).

Orientación adicional

- Caja de herramientas de la Federación Internacional para el análisis de vulnerabilidad y capacidad (2008)
- *IFRC Operational Guidance: initial rapid, multi-sectoral assessment* (julio de 2014).
- Herramientas de evaluación del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja: *Rapid Assessment of Markets* (RAM) y *Market Assessment Guidance* (MAG) (2013)

Recursos y capacidades

Evaluar la capacidad actual y eventual de la Sociedad Nacional, a nivel de la oficina central y de las filiales, para proporcionar servicios de transferencias de dinero en efectivo oportunos y en la escala adecuada como parte de su intervención en casos de desastre. Conviene preguntarse:

- ¿Cuáles son los recursos disponibles? Incluir los recursos humanos, financieros y logísticos.
- ¿Qué aptitudes, capacidades o experiencia tienen el personal y los voluntarios? Identificar los puntos fuertes y débiles en la capacidad, y establecer un plan de formación sobre transferencias de dinero en efectivo para desarrollar esa capacidad.
- ¿Con qué activos cuenta la Sociedad Nacional para apoyar los programas de transferencias de dinero en efectivo, incluido el apoyo logístico?
- ¿Qué se necesitaría para aumentar la escala de los programas de transferencias de dinero en efectivo en una operación?

La Sociedad Nacional también debería considerar sus posibilidades de recurrir a una mayor **capacidad de reacción inmediata** en otros componentes del Movimiento, que pueden aportar experiencia técnica o ayudar a ampliar la intervención.

Comunicación y coordinación

Se han de incluir consideraciones sobre programas de transferencias de dinero en efectivo en los enfoques y planes de promoción interna y externa. Véase, por ejemplo, el documento "*Engaging with National Society Leadership*" (Colaboración con la dirección de las Sociedades Nacionales).

También es importante hacer una representación gráfica de los otros agentes (humanitarios o de desarrollo) que trabajan en la zona con programas de transferencias de dinero en efectivo, así como de los mecanismos de coordinación disponibles. A continuación, la Sociedad Nacional debe tratar de celebrar reuniones con estas organizaciones y unirse a redes para intercambiar experiencias e información útil sobre el uso de esos programas, concretamente sobre riesgos, problemas, lecciones aprendidas, modalidades preferidas para las transferencias, fiabilidad de las instituciones financieras existentes, etc.

Proceso 2

Elaboración y ejecución

En esta fase, la planificación y la preparación se transforman en acción y ejecución. El análisis de las deficiencias sirve de base para redactar un plan de acción de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo que prioriza algunas actividades y resultados de las cuatro vertientes, según las necesidades en el contexto de cada Sociedad Nacional.

El proceso de elaboración y ejecución consta de tres fases.

Gráfico 8. Fases del proceso de elaboración y ejecución

Elaboración y ejecución del proceso de preparación		
Fase 4. Determinación de los componentes fundamentales de los programas de transferencias de dinero en efectivo	Fase 5. Integración de los programas de transferencias de dinero en efectivo en los principales ámbitos de trabajo	Fase 6. Ejecución del plan de acción de preparación para la elaboración de los programas de transferencias de dinero en efectivo
<ul style="list-style-type: none"> • Designación de un coordinador de la Sociedad Nacional encargado de la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo • Establecimiento de un grupo de trabajo técnico sobre elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo • Formulación del plan de acción de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo • Elaboración de los procedimientos operativos estándares para los programas de transferencias de dinero en efectivo • Actualización y elaboración de un conjunto de herramientas para transferencias de dinero en efectivo adaptado al contexto local 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de los programas de transferencias de dinero en efectivo en los planes estratégicos, de intervención y de contingencia • Integración de los programas de transferencias de dinero en efectivo en el sistema de recursos humanos – incorporar voluntarios y personal de intervención inmediata y fortalecer su capacidad en materia de transferencias de dinero en efectivo • Integración de los programas de transferencias de dinero en efectivo en los sistemas financieros • Integración de los programas de transferencias de dinero en efectivo en los sistemas de supervisión y evaluación • Integración de los programas de transferencias de dinero en efectivo en los sistemas de movilización de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio de simulación y/o proyecto piloto • Coordinación de las acciones relacionadas con los programas de transferencias de dinero en efectivo a nivel interno y externo • Elaboración y despliegue de la estrategia de comunicación y los materiales de sensibilización sobre transferencias de dinero en efectivo
Promoción y comunicación		

Gráfico 9. Resumen de las cuatro vertientes de la fase de elaboración y ejecución

Elaboración y ejecución	Sistemas adecuados	<p>La función de auxiliar de la Sociedad Nacional incluye una referencia a los programas de transferencias de dinero en efectivo.</p> <p>La Sociedad Nacional se compromete a la integración institucional de los programas de transferencias de dinero en efectivo, y ello se refleja en los planes estratégicos y operativos, así como en el plan de preparación para la elaboración de esos programas.</p> <p>Los recursos del <i>Cash Learning Partnership</i> se conocen y están disponibles.</p>
	Herramientas de programas	<p>Las herramientas normalizadas se utilizan, o se adaptan al contexto local, para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un grupo de trabajo técnico y designar un coordinador de programas de transferencias de dinero en efectivo • Autoevaluar la preparación y la capacidad en relación con los programas de transferencias de dinero en efectivo • Elaborar un proyecto de directrices y una plantilla para los procedimientos operativos estándares de los programas de transferencias de dinero en efectivo de la Sociedad Nacional • Identificar y contratar proveedores de servicios financieros • Elaborar una representación gráfica de los donantes y tendencias • Preparar simulaciones
	Recursos y capacidades	<p>Las estructuras y componentes de la Sociedad Nacional para los programas de transferencias de dinero en efectivo están operativos y son inclusivos.</p> <p>El personal y los voluntarios de los ámbitos de programación y apoyo de la Sociedad Nacional, tanto de la oficina central como de las secciones, reciben una formación en procesos y herramientas para las transferencias de dinero en efectivo.</p> <p>Los programas de transferencias de dinero en efectivo se incluyen en los planes y los escenarios, lo que incluye el equipo, las tarjetas y los kits, así como el material necesario para los procesos de registro.</p> <p>Se establecen acuerdos previos con proveedores de servicios financieros.</p> <p>Se efectúa una representación gráfica de los recursos de los asociados y/o los donantes, y se los identifica y confirma.</p>
	Comunicación y coordinación	<p>La coordinación de los programas de transferencias de dinero en efectivo se considera una prioridad a la que se asignan los recursos adecuados.</p> <p>Se producen materiales para la comunicación con los beneficiarios, que quedan listos para ser adaptados.</p> <p>Los programas de transferencias de dinero en efectivo se incorporan a la estrategia de comunicación de la Sociedad Nacional.</p> <p>Se preparan otros materiales de comunicación como listas de preguntas frecuentes, temas de conversación, material audiovisual y estudios de caso, que quedan listos para ser adaptados.</p>

Al final de esta sección (página 50) encontrará una descripción más detallada de las cuatro vertientes de la fase de elaboración y ejecución.

Fase 4. Determinación de los componentes fundamentales de los programas de transferencias de dinero en efectivo

4.1 Designación de un coordinador

Una vez que la Sociedad Nacional toma la decisión de fortalecer su preparación para elaborar programas de transferencias de dinero en efectivo, un primer paso vital es designar oficialmente a un coordinador. Este ha de centralizar los contactos sobre este tema y trabajar en estrecha colaboración con los departamentos interesados, como los encargados de gestión de desastres, salud, finanzas, logística, desarrollo institucional y comunicación; la lista exacta de los departamentos dependerá de la estructura de la Sociedad Nacional. Su función consiste en promover los programas de transferencias de dinero en efectivo, tratar de que las diferentes partes dentro de la Sociedad Nacional se impliquen en ellos y los adopten como propios, y establecer una coordinación y una comunicación eficaces. Actuará como promotor de las transferencias de dinero en efectivo a nivel interno y externo, y participará siempre que sea posible en reuniones y redes como el *Cash Learning Partnership*, los grupos de trabajo técnicos interinstitucionales y las reuniones de donantes, así como en reuniones regionales e internacionales, según proceda.

A lo largo del proceso de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo, el coordinador tendrá acceso continuo a asistencia técnica, ya sea a distancia o presencial; esta asistencia puede provenir del personal técnico del Movimiento en la región, en las zonas o en Ginebra, de los colegas de otras Sociedades Nacionales o de personas externas al Movimiento. Usará estos canales de apoyo técnico para buscar soluciones a los problemas que se le planteen durante el citado proceso de preparación.

El coordinador dirige el grupo de trabajo técnico de la Sociedad Nacional sobre programas de transferencias de dinero en efectivo. La experiencia adquirida durante el proyecto piloto puso de manifiesto aspectos esenciales para la eficaz labor del coordinador. Algunos de ellos figuran a continuación.

- El apoyo firme del grupo directivo superior de la Sociedad Nacional a esta función, por un tiempo determinado, y con un mandato concreto. La experiencia indica que el coordinador deberá dedicar del 30 al 40 por ciento de su tiempo al proceso de preparación. Puede contar con la asistencia de una o dos personas en las tareas administrativas, financieras, de presentación de informes o de otro tipo. Estas funciones de apoyo se pueden concebir de tal manera que sirvan de formación individual o tutoría, para fortalecer la capacidad y el conocimiento en relación con los programas de transferencias de dinero en efectivo.
- Una reserva de fondos para financiar esta función, durante al menos un año (si no se dispone de esta financiación, se debe valorar la posibilidad de incluirla en el presupuesto del plan de acción de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo).
- Lo ideal es que el coordinador forme parte del equipo de gestión de desastres y tenga como mínimo un buen conocimiento de las actividades de la Sociedad Nacional en materia de preparación para desastres y planes de contin-

gencia, así como de intervención en casos de desastre. Sería muy útil también que tenga dotes de persuasión y aptitudes para la comunicación y la gestión de proyectos.

- El coordinador debe igualmente recibir una formación adecuada, así como cursos de actualización de conocimientos sobre programas de transferencias de dinero en efectivo; se le debe dar apoyo para asistir a cursos y seminarios prácticos sobre esta materia organizados por otros organismos a nivel nacional, regional e internacional; y, si es posible, convendría que tuviera experiencia directa en la ejecución de programas de transferencias de dinero en efectivo en intervenciones en casos de emergencia.
- El coordinador debe ocuparse también del seguimiento y presentar informes mensuales a las partes interesadas pertinentes de los progresos en relación con el plan de acción de preparación.

4.2 Establecimiento de un grupo de trabajo técnico sobre programas de transferencias de dinero en efectivo

Además de designar a un coordinador, la Sociedad Nacional debe crear un grupo de trabajo técnico sobre programas de transferencias de dinero en efectivo, integrado por representantes de los departamentos pertinentes. Como ya se ha apuntado, este grupo incluye a todos los que en algún momento puedan intervenir en la ejecución de algún aspecto de los programas de transferencias de dinero en efectivo. Sus miembros deben ser capaces de tomar decisiones y rendir cuentas al respecto.

El grupo estudiará diversas experiencias de las Sociedades Nacionales en materia de sistemas, planes, herramientas y capacidades sobre transferencias de dinero en efectivo, y trabajará en conjunto para identificar y acordar las actividades más importantes que se han de incluir en el plan de acción para permitir la ejecución oportuna y eficaz de los programas de transferencias de dinero en efectivo. Para ello usará diversos medios, según el caso: reuniones, planes de acción, seminarios prácticos o teóricos, etc.

Se puede invitar a otras personas a formar parte del grupo de trabajo técnico, a fin de ampliar la gama de experiencias o promover la participación, por ejemplo, a miembros de la Junta de Gobierno, altos directivos de programas o servicios de apoyo, personal y voluntarios con experiencia en transferencias de dinero en efectivo, representantes de las secciones, asociados del Movimiento, como las Sociedades Nacionales participantes, la secretaría de la Federación Internacional o el CICR, e incluso personas externas con experiencia en transferencias de dinero en efectivo. No obstante, si el grupo es demasiado numeroso, ello puede afectar su eficacia; conviene encontrar un equilibrio para que sea a la vez incluyente y operativo.

Todos los miembros del grupo deben tener experiencia en programación de transferencias de dinero en efectivo o haber recibido una mínima formación sobre la materia, que se pueda ir ampliando con el tiempo con nuevas actividades de capacitación o con la experiencia. El proyecto piloto demostró la conveniencia de la consideración de aspectos, que figuran a continuación, para favorecer el buen funcionamiento del grupo de trabajo.

- El mandato del grupo técnico debe ser claro, y sus miembros deben comprometerse de forma realista a dedicar un tiempo de trabajo suficiente para apoyar el proceso y garantizar que se avance en toda la Sociedad Nacional. El tiempo que cada miembro debe dedicar dependerá de su función dentro del grupo.

- El coordinador de programas de transferencias de dinero en efectivo debe dirigir el grupo, que se reunirá regularmente (por ejemplo, una vez al mes) para compartir información y realizar un seguimiento del progreso en la ejecución del plan de acción. Estas reuniones son importantes para definir las principales dificultades que se plantean durante la fase de elaboración y ejecución, y proponer medidas correctivas cuando sea pertinente. Si los miembros no pueden asistir, deben tratar de enviar un suplente. Todas las reuniones y decisiones del grupo deben quedar documentadas, y sus resultados se difundirán tan ampliamente como sea posible en la oficina central y las secciones.
- El grupo debe identificar lo antes posible las dificultades que se plantean en los diferentes departamentos durante el proceso y controlar los posibles retrasos en la ejecución. Es preciso que tomen la iniciativa de proponer soluciones para estos problemas, por ejemplo, la necesidad de revisar el plan de preparación o de movilizar apoyo o recursos adicionales, que podrían basarse en los voluntarios.
- Siempre que sea posible, se deben incluir en el grupo a los miembros del Movimiento presentes en el país, a fin de promover un enfoque de programa único y fomentar el compromiso y el apoyo al proceso. También puede ser útil invitar a expertos en transferencias de dinero en efectivo de otras organizaciones del país (organizaciones no gubernamentales, organismos de las Naciones Unidas, representantes de gobiernos, donantes y empresas del sector privado) a incorporarse como miembros regulares del grupo o a participar en reuniones, eventos o seminarios prácticos. El grupo debería también mantener vínculos con cualquier otra estructura externa del país encargada de la coordinación en materia de transferencias de dinero en efectivo.
- La experiencia ha demostrado que a través de cursos de capacitación los miembros del grupo comprendieron mejor los elementos que intervienen en los programas de transferencias de dinero en efectivo, lo cual a su vez mejoró la transparencia y la coordinación entre los departamentos que colaboraron para encontrar soluciones en ese ámbito. Del mismo modo, la inclusión de personal de las filiales a las actividades de formación ayudó a identificar los problemas y limitaciones clave a nivel local y a evitar que los procesos se centraran únicamente en la oficina central de la Sociedad Nacional.

Recuadro 4. Responsabilidades del grupo de trabajo técnico sobre programas de transferencias de dinero en efectivo

La siguiente lista de responsabilidades puede servir de base para establecer el mandato del grupo:

- realizar una representación gráfica de los planes, sistemas, procedimientos, capacidades, herramientas y mecanismos de comunicación y de intervención de la Sociedad Nacional relacionados con la preparación de programas de transferencias de dinero en efectivo y la intervención en situaciones de emergencia; determinar si es necesario:
 - incorporar/integrar consideraciones sobre transferencias de dinero en efectivo en los sistemas, planes o herramientas existentes;
 - elaborar procedimientos, capacidades, planes o herramientas específicos para los programas de transferencias de dinero en efectivo;
- clasificar los objetivos de la preparación en base a las recomendaciones de los seminarios prácticos sobre transferencias de dinero en efectivo, las prioridades, los recursos disponibles y los compromisos de la Sociedad Nacional;
- elaborar un plan de acción de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo alineado con las cuatro vertientes de esta guía:
 - sistemas adecuados;
 - herramientas de programas;
 - recursos y capacidades; y
 - comunicación y coordinación;
- poner en marcha y supervisar las actividades y los productos del plan de acción de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo;
- elaborar un calendario de eventos y participar en las reuniones internas periódicas para comunicar y seguir la evolución de los progresos, así como identificar los atascos y las acciones correctivas necesarias;
- participar en reuniones externas sobre transferencias de dinero en efectivo cuando sea pertinente;
- definir la estrategia, los criterios y el proceso de selección para decidir las secciones que participarán en la ejecución de las actividades de preparación (línea de base, representación gráfica y evaluación del mercado, representación gráfica de los posibles mecanismos de transferencias de dinero en efectivo disponibles, valores de subvenciones en efectivo para diferentes resultados de socorro y recuperación, etc.);
- elaborar el mandato y supervisar una evaluación final del plan de acción de preparación;
- inculcar el concepto y promover las transferencias de dinero en efectivo en la Sociedad Nacional y la representación del Movimiento en el país;
- asignar en el plan de acción una serie de productos concretos a cada miembro, que será responsable de supervisar el progreso al respecto y presentar informes en nombre de su departamento.

4.3 Plan de acción de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo

El plan de acción debe ser realista y alcanzable, e incluir medidas y productos que permitan a la Sociedad Nacional ofrecer respuestas rápidas y en la escala adecuada, basadas en la transferencia de dinero en efectivo en situaciones de emergencia. Siempre que sea posible, las acciones y los productos deben estar alineados con los planes de preparación para desastres y planificación de contingencia ya existentes en la Sociedad Nacional.

El plan de acción se basa en los pasos dados hasta la fecha: la preparación de la línea de base, la elaboración de escenarios y el análisis de las deficiencias en la preparación. Debe cubrir las deficiencias y servir a las prioridades identificadas, teniendo en cuenta las cuatro vertientes. El plan de acción tratará de dar respuesta a los problemas identificados en el análisis FODA y en el análisis de deficiencias en la preparación, y resumirá los objetivos y productos para cada una, frente a las situaciones hipotéticas.

Recuadro 5. Elementos de un plan de acción de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo

Los siguientes elementos deberán formar parte de un plan de acción de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo:

- resumen del análisis de las deficiencias en la preparación, como justificación para el plan de acción;
- matriz de planificación con las actividades de preparación, los productos y resultados, los riesgos y los supuestos;
- diagrama de Gantt, con un plan y un calendario de actividades, que incluya la duración, los hitos y las responsabilidades individuales o departamentales;
- presupuesto desglosado por actividad, con la planificación de recursos y los insumos (recursos humanos y financieros);
- plan de seguimiento y marco de evaluación.

El grupo de trabajo técnico considerará las diferentes opciones e identificará los objetivos y productos apropiados y pertinentes en consulta con el personal directivo y los departamentos. Deberá presentar el proyecto de plan de acción a los órganos de dirección de la Sociedad Nacional para obtener su aprobación en un plazo acordado (por ejemplo dentro de las cuatro semanas posteriores al seminario práctico inicial). Una vez aprobado, los miembros del grupo de trabajo son responsables de la ejecución y del seguimiento de las actividades y de los productos del plan de acción correspondientes a su departamento o ámbito funcional, mientras que el coordinador de programas de transferencias de dinero en efectivo dirigirá y coordinará el proceso en conjunto, garantizará la coherencia entre las partes y presentará informes a la dirección.

Tomando como base la experiencia de los proyectos piloto, se enumera a continuación una serie de aspectos que cabrá tener en cuenta en la elaboración del plan de acción.

- El plan debe estar alineado con las cuatro vertientes de esta guía y estructurarse en torno a ellas.
- El proceso de preparación llevará por lo menos un año y requerirá actualizaciones y mejoras periódicas. Se trata de un proceso cíclico en que la mayoría de las herramientas y enfoques se prueban y mejoran para luego aplicarse de nuevo adaptados a un contexto u objetivo determinado (zonas urbanas, refugiados, epidemias, etc.).
- La experiencia demuestra que los planes demasiado ambiciosos no suelen cumplirse, y causan frustración y desinterés en las personas participantes. Es importante que el plan de preparación sea lo más simple y realista posible para que las actividades se puedan llevar a cabo y se puedan alcanzar los objetivos en el tiempo previsto.
- Si la Sociedad Nacional tiene poca experiencia con los programas de transferencias de dinero en efectivo, el plan de acción debe centrarse en crear una base sólida, que se podrá ampliar y completar a medida que se adquiera la práctica. Algunos aspectos importantes para fomentar la capacidad en materia de transferencias de dinero en efectivo son:
 - reforzar la conciencia y capacidad sobre el tema en los diferentes departamentos;
 - impartir formación sobre el tema al personal clave y los voluntarios mediante actividades de formación (en línea o presencial), formación práctica y aprendizaje entre pares;
 - integrar el tema con los aspectos relacionados con el mercado, en las herramientas y sistemas de preparación e intervención en casos de emergencia mediante programas de transferencias de dinero en efectivo;
 - establecer redes y establecer vínculos con otras organizaciones y con entidades privadas que participan en la intervención a nivel de país mediante programas de transferencias de dinero en efectivo;
 - elaborar planes de comunicación y mensajes de promoción fundamentales para difundir la experiencia con las transferencias de dinero en efectivo a nivel interno y externo.

El plan de acción de preparación debe elaborarse de acuerdo con las principales necesidades y prioridades de la Sociedad Nacional, pero también con los recursos, pues para que sea realista es preciso saber de qué financiación se dispone. El grupo de trabajo puede clasificar los resultados propuestos y priorizar los que considere fundamentales para la Sociedad Nacional, en función de su contexto y sus necesidades.

En muchos desastres naturales es importante tener en cuenta los factores estacionales, que indican los momentos en que la Sociedad Nacional experimentará una mayor carga de trabajo. Conviene que las actividades de preparación se programen para los periodos más tranquilos.

4.4 Procedimientos operativos normalizados para programas de transferencias de dinero en efectivo

Los proyectos piloto de preparación pusieron de manifiesto que lo más difícil es elaborar o reforzar procedimientos operativos normalizados para los programas de transferencias de dinero en efectivo; ello requiere conocimientos, voluntad y una serie de cambios en los procesos de toma de decisiones, y el tiempo necesario para establecerlos, acordarlos, aprobarlos y ponerlos en marcha, teniendo en cuenta que todos los interesados deben participar en el grupo de trabajo técnico. La preparación del primer borrador completo puede llevar más de un año, tras lo cual los procedimientos operativos normalizados deben revisarse periódicamente y después de cada intervención.

Recuadro 6. Ejemplos de elaboración de procedimientos operativos normalizados

La **Cruz Roja de Vietnam**, tras el análisis de sus necesidades prioritarias, sus capacidades y su contexto en relación con las transferencias de dinero en efectivo, decidió elaborar procedimientos operativos normalizados para una modalidad de transferencia (las distribuciones directas de dinero en efectivo), a fin de poder ejecutarla en la escala adecuada en las primeras cuatro a seis semanas después del inicio de la emergencia. La Sociedad Nacional aplicó un enfoque simple y centrado de los procedimientos, lo que le permitió avanzar y probarlos con éxito en una intervención en tiempo real. Cuando los tifones y las inundaciones afectaron al país en octubre de 2013, la Sociedad Nacional puso en marcha en el plazo previsto una intervención basada en la distribución de efectivo en la escala adecuada. El enfoque de la Cruz Roja de Vietnam, centrado en una sola modalidad de uso de efectivo, fue ejemplar, pues mostró que era posible elaborar, probar y refinar los procedimientos operativos normalizados en un breve plazo de tiempo. En el marco del seguimiento y sobre la base de las lecciones aprendidas en las intervenciones, esa Sociedad Nacional forjó alianzas con bancos y perfeccionó los procedimientos operativos para las distribuciones de efectivo a través de terceros, a fin de extender y ampliar su capacidad operativa en ese ámbito. En 2009, antes de la elaboración de los procedimientos, apenas un cinco por ciento (5%) de los hogares afectados por una emergencia recibía dinero en efectivo (el 15%, en 2011), mientras que en 2013, después de completar la primera fase de preparación, ese porcentaje ascendió al setenta por ciento (70%).

Por su parte, la **Cruz Roja de Filipinas** contaba con amplia experiencia y apoyo técnico en intervenciones basadas en programas de transferencias de dinero en efectivo, principalmente en contextos de recuperación y de recuperación temprana. La dificultad residía en que sus procedimientos operativos normalizados, la adopción de decisiones y los sistemas financieros no eran suficientemente ágiles para permitir intervenciones de emergencia basadas en programas de transferencias de dinero en efectivo en la escala adecuada. La Cruz Roja de Filipinas adaptó los procedimientos operativos estándares existentes, que abarcaban varias modalidades, al contexto de emergencia, y los puso a prueba durante la operación motivada por el tifón Haiyan en 2013, y la Sociedad Nacional pudo poner en práctica programas de transferencias de dinero en efectivo en la escala adecuada a un nivel sin precedentes.

Se ha demostrado que uno de los elementos clave para mejorar la celeridad, la rendición de cuentas y la eficacia de las intervenciones basadas en programas de transferencias de dinero en efectivo es elaborar y aplicar procedimientos operativos normalizados eficaces. Si son adecuados, esos procedimientos orientan de forma sencilla y clara los procesos relacionados con las transferencias, pues delimitan claramente las funciones, establecen las responsabilidades y apoyan la adopción de decisiones de cada uno de los diferentes departamentos que intervienen en la ejecución o apoyan la preparación y aplicación de tales programas.

La Sociedad Nacional también tiene más facilidad para adaptar sus procedimientos financieros, logísticos y administrativos e incorporar los aspectos relacionados con las transferencias de dinero en efectivo, vitales para la preparación operativa. Una vez elaborados y aprobados, los procedimientos operativos normalizados se deben utilizar, probar y actualizar, y el personal y los voluntarios deben recibir capacitación continua sobre su contenido.

La elaboración de procedimientos operativos normalizados es importante. Puede ser conveniente utilizar este proceso para cada modalidad de transferencia de dinero en efectivo, tal como se describe en el recuadro 6.

4.5 Actualización y elaboración de un conjunto de herramientas adaptado al contexto local

La herramienta *Cash in Emergencies Toolkit* (2015) del Movimiento es un buen punto de partida para obtener orientación y herramientas específicas para los programas de transferencias de dinero en efectivo.

Si es posible, una Sociedad Nacional debe tratar de incorporar las herramientas para las transferencias de dinero en efectivo en el conjunto de herramientas y procesos existentes. Por ejemplo, las herramientas y plantillas de evaluación del mercado deben incorporarse en los procesos de evaluación de las necesidades, de modo que las transferencias de dinero en efectivo se utilicen como parte de un proceso más amplio y coherente. A veces las Sociedades Nacionales tendrán que ajustar algunos de los materiales al contexto y las necesidades locales. Ello significa, por ejemplo, adaptar herramientas a las pautas culturales apropiadas, o tal vez simplificar algunas herramientas o secciones, para facilitar su utilización por el personal local y los voluntarios. Las Sociedades Nacionales pueden solicitar apoyo técnico al Movimiento para este proceso, que debe incluir la traducción de los materiales pertinentes a las lenguas locales, con cargo al presupuesto del plan de acción de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo.

Fase 5. Integración de los programas de transferencias de dinero en efectivo en los principales ámbitos de trabajo

5.1 Integración de los programas de transferencias de dinero en efectivo en los planes estratégicos, de intervención y de contingencia

Los planes de las Sociedades Nacionales rara vez hacen referencia específica a las transferencias de dinero en efectivo. La mayoría de las Sociedades Nacionales todavía prefieren la distribución de bienes y servicios en especie, más que la entrega de dinero en efectivo, para satisfacer las necesidades inmediatas. Si dan cabida a los proyectos de transferencia de dinero en efectivo a menudo es porque están vinculados a posibilidades de financiación.

Recuadro 7. Integración de los programas de transferencias de dinero en efectivo en las Sociedades Nacionales

La Cruz Roja Chilena incorpora las transferencias de dinero en efectivo con arreglo a su visión estratégica

La visión de la Cruz Roja Chilena para el periodo 2013-2016 contiene declaraciones dirigidas a ayudar a las poblaciones afectadas por un desastre a tomar sus propias decisiones en relación con las intervenciones y con su futuro, y que promueven a la Sociedad Nacional como una organización moderna e innovadora, con una base de voluntarios sólida y bien preparada. El proyecto piloto de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo se alineaba con estas declaraciones estratégicas, lo que alentó a la dirección a mostrar su adhesión y colaboración. Como consecuencia, las transferencias de dinero en efectivo se integraron a nivel institucional como un elemento importante en estos objetivos estratégicos.

La Cruz Roja Senegalesa determinada a favorecer los objetivos de programas de transferencias de dinero en efectivo

Tras la ejecución del proyecto piloto promovido por la Federación Internacional, la Cruz Roja Senegalesa incluyó los programas de transferencias de dinero en efectivo en sus planes e hipótesis de contingencia a fin de hacer frente a las inundaciones, y se fijó el objetivo de aplicar esos programas de efectivo en el 50% de las intervenciones, para satisfacer las necesidades básicas (alimentos, artículos básicos del hogar y productos de higiene, alojamiento provisional, etc.).

La Cruz Roja de Vietnam incluye las transferencias de dinero en efectivo en el plan y presupuesto nacional de intervención en casos de desastre

La Cruz Roja de Vietnam incluyó las transferencias de dinero en efectivo como un elemento clave de su plan nacional de intervención en casos de desastre, destinando una cantidad específica del presupuesto exclusivamente a la intervención inmediata de emergencia basada en esas transferencias. También se predefinieron la cuantía y la base de cálculo para las subvenciones en efectivo, para lo cual se utilizaron las referencias del mercado y las evaluaciones de la comunidad realizadas durante el proyecto piloto como parte del enfoque de la formación práctica. Después de comprobar la funcionalidad del mercado y los valores, la Sociedad Nacional adoptó la decisión estratégica de asignar financiación específica para programas de transferencias de dinero en efectivo, lo que le permitió intervenir de forma rápida y eficaz con esos programas en la escala adecuada durante las inundaciones de 2013 (en comparación con operaciones anteriores).

Por lo tanto, es importante que la Sociedad Nacional trate de promover e incorporar las opciones de transferencias de dinero en efectivo en todos los niveles, en sus planes generales, de preparación para desastres, planificación de contingencia e intervención ante desastres, y de fomentar el fortalecimiento de las capacidades en materia de transferencias de dinero en efectivo, con la finalidad de generar la confianza y predisposición necesaria para aplicar esos programas en la escala adecuada.

5.2 Integración de los programas de transferencias de dinero en efectivo en el sistema de recursos humanos – captación de voluntarios y de personal de intervención inmediata y fortalecimiento de su capacidad en materia de transferencias de dinero en efectivo

Es fundamental fortalecer la capacidad del personal y los voluntarios de la Sociedad Nacional a fin de que estén en mejores condiciones de ofrecer intervenciones basadas en programas de transferencias de dinero en efectivo en la escala adecuada. Siempre que sea posible, esa opción debe integrarse en el material de capacitación existente para los cursos de preparación para desastres, planes de intervención y de contingencia, lo que ha de asegurar su institucionalización y sostenibilidad. En apoyo de estas medidas, el Movimiento ha elaborado material de capacitación, que pone a disposición de las Sociedades Nacionales, para que lo usen en la formación en línea o lo adapten para cursos presenciales.

Es necesario impartir formación sobre programas de transferencias de dinero en efectivo, no solo para el personal y los voluntarios de los grupos operativos de intervención a raíz de desastres, sino también para el personal de los servicios de apoyo como logística, finanzas y comunicación, que de esta manera entenderán correctamente las necesidades, las limitaciones y los procesos que intervienen en las actividades de apoyo basadas en esos programas.

Recuadro 8. Ejemplo de una Sociedad Nacional: integración institucional de la formación y el fortalecimiento de capacidad en materia de programas de transferencias de dinero en efectivo

En Vietnam, los programas de transferencias de dinero en efectivo se integraron en los elementos de formación existentes, tales como las herramientas y procesos de evaluación y comunicación con los beneficiarios, organizándose, además, sesiones específicas de formación sobre aspectos que era necesario fortalecer de manera específica en relación con las transferencias de dinero en efectivo, como las evaluaciones de mercado y los mecanismos de transferencia, para familiarizar a las unidades nacionales y provinciales de intervención con las herramientas y procesos adaptados a este servicio. Estas sesiones se incluyeron en el plan de estudios del programa de preparación para desastres de la Sociedad Nacional y recibieron apoyo y financiación de otros asociados del Movimiento en Vietnam.

Es importante asignar un presupuesto a la formación y al fomento de la capacidad en materia de transferencias de dinero en efectivo; a veces estas actividades pueden incluirse en los presupuestos del Fondo de Reserva para el Socorro en Casos de Desastre o de los llamamientos de emergencia, si forman parte de una intervención de emergencia en curso. También es importante que una Sociedad Nacional mantenga una base de datos actualizada sobre su capacidad en materia de transferencias de dinero en efectivo. Esta base de datos debe incluir al personal y a los voluntarios, con sus nombres completos, cursos de formación realizados y experiencia específica en este campo. La base de datos también debe contener una lista del personal de formación disponible, junto con sus competencias y otros datos de interés. La formación no es la única vía para mejorar las capacidades; la instrucción individual y la tutoría pueden también considerarse como medios para desarrollar la experiencia del personal y los voluntarios de la Sociedad Nacional.

Además, es importante que el personal y los voluntarios que trabajarán con programas de transferencias de dinero en efectivo, al igual que el resto del personal, tengan planes y objetivos claros en materia de recursos humanos y descripciones de empleo normalizadas. En el cuadro sobre herramientas situado al final de la fase 2 figuran plantillas a estos efectos y es posible, asimismo, solicitar apoyo técnico a las oficinas de la secretaría en la zona o región, o a la sede de Ginebra.

5.3 Integración de los programas de transferencias de dinero en efectivo en los sistemas financieros

Los sistemas de logística, administración y finanzas de las Sociedades Nacionales están diseñados normalmente para la prestación de socorro en especie, y pueden ser demasiado restrictivos cuando se trata de prestar ayuda en efectivo en contextos de emergencia. La complejidad y lentitud de los controles y justificantes financieros y de auditoría a menudo constituyen un grave obstáculo para ofrecer programas de transferencias de dinero en efectivo a tiempo y en la escala adecuada en esas situaciones. Es frecuente que la aprobación de las instancias financieras y de gestión sea lenta, que se exijan amplias justificaciones para el uso de efectivo y que haya retrasos en la tramitación de los pagos a proveedores.

Es indispensable que las ayudas mediante transferencias de dinero en efectivo cumplan con los procedimientos de control financiero existentes y pertinentes, pero también es necesario poderlos adaptar cuando se desee ampliar de forma efectiva y oportuna la escala de las intervenciones basadas en programas de transferencias de dinero en efectivo. Será preciso concebir, poner a prueba, mejorar y desplegar sistemas de control específicos para cada modalidad de transferencia de dinero en efectivo y para los diferentes mecanismos que se utilicen. La Sociedad Nacional puede empezar diseñando los sistemas prioritarios, y ampliarlos a medida que se fortalezca su capacidad en este ámbito. Este proceso se desarrolla paralelamente con la elaboración de los procedimientos operativos estándares para los programas de transferencias de dinero en efectivo.

- Conviene tener en cuenta los requisitos jurídicos, financieros y de auditoría en la programación dentro de la Sociedad Nacional. Es importante tenerlos claros y asegurarse de que los procedimientos operativos estándares de los programas de transferencias de dinero en efectivo los reflejen. Es preciso simplificar esos procedimientos todo lo posible, para que sean dinámicos y fáciles de cumplir, y asegurarse de que atienden al nivel mínimo necesario de control interno, sin excederse innecesariamente.

- Se deben valorar los sistemas financieros a la luz de la función de control interno y de gestión de riesgos que cumplen para la Sociedad Nacional. Puede ser útil trabajar con los procedimientos existentes y examinar qué aspectos requieren una mayor adaptación, elaboración u orientación.
- Conviene tener en cuenta aspectos financieros importantes como la codificación de contabilidad, la evaluación financiera y la aprobación de terceros o de intermediarios financieros, así como la separación de funciones y cualquier otro elemento específico relacionado con los diferentes mecanismos de ejecución, como la entrega directa de dinero en efectivo o el dinero en sobres o cupones.

5.4 Integración de programas de transferencias de dinero en efectivo en los sistemas de supervisión y evaluación

Será necesario adaptar los mecanismos y sistemas de seguimiento y presentación de informes para incorporar los aspectos relacionados con los programas de transferencias de dinero en efectivo. Además, conviene elaborar una serie de herramientas de seguimiento específicas. Estas herramientas proporcionarán datos sobre el contexto, los procesos y los resultados del programa, que después permitirán a los responsables de las decisiones realizar los ajustes programáticos pertinentes durante la ejecución. Es muy importante seguir el proceso durante todo el ciclo de la intervención, para identificar, abordar y resolver con celeridad los atascos y problemas. Los sistemas de seguimiento deben incluir las observaciones sobre los resultados y repercusiones, previstas e imprevistas, recibidas de:

- los beneficiarios;
- los no beneficiarios – la población, los comerciantes y los mercados (incluido el seguimiento de los precios);
- los proveedores de servicios financieros o terceros que intervienen en la entrega de dinero en efectivo, bienes o servicios a los beneficiarios; y
- el personal y los voluntarios de la oficina central y las secciones de la Sociedad Nacional que participan en las operaciones.

Las evaluaciones deben incluir a todas las partes interesadas en la intervención mediante transferencias de dinero en efectivo, así como a comerciantes y no beneficiarios, para estar seguros de que se recogen los resultados específicos tanto positivos como negativos, previstos y no previstos. La comparación entre las intervenciones basadas en distribución de bienes y servicios en especie y aquellas basadas en transferencias de dinero en efectivo, y de los plazos correspondientes, pueden proporcionar información útil para el análisis y las recomendaciones.

A los fines de seguimiento y evaluación eficaces de los programas de transferencias de dinero en efectivo se recomienda:

- establecer una lista de indicadores para el seguimiento del contexto, el proceso, los productos y los resultados de esos programas, en consulta con los departamentos pertinentes;
- incorporar las transferencias de dinero en efectivo a las herramientas y procesos de supervisión, como la encuesta de finalización posterior a la distribución, las encuestas de seguimiento y los debates en los grupos temáticos posteriores a la distribución, con los beneficiarios y los no beneficiarios, los terceros, el personal y los voluntarios y representantes de los mercados;
- incorporar las transferencias de dinero en efectivo en las entrevistas, encuestas, cuestionarios, etc. de evaluación, y en el proceso, el diseño, los indicadores y el análisis de todas las evaluaciones pertinentes y sus recomendaciones.

5.5 Integración de los programas de transferencias de dinero en efectivo en los sistemas de movilización de recursos

Los recursos son esenciales para que la Sociedad Nacional esté bien preparada y disponga de la capacidad operativa para aplicar programas de transferencias de dinero en efectivo. Es importante que la Sociedad Nacional elabore una representación gráfica de los recursos eventuales para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo, y que sus planes sean realistas y acordes con los recursos disponibles o eventualmente accesibles, pues los planes demasiado ambiciosos a menudo conducen a la frustración y al fracaso. Como se mencionó anteriormente, las actividades de transferencias de dinero en efectivo serán más sostenibles si se las integra en los procesos existentes de la Sociedad Nacional, y si esta les asigna una parte de su presupuesto anual.

Se debe mantener un contacto regular con los donantes humanitarios, especialmente los que se sabe que aportan flujos de financiación para programas de transferencias de dinero en efectivo (por ejemplo, la Dirección General de Ayuda Humanitaria y Protección Civil de la Comisión Europea, el Organismo de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y el Departamento de Desarrollo Internacional del Gobierno Británico), y esos programas deben incluirse en todas las nuevas propuestas pertinentes que prepare la Sociedad Nacional. También es aconsejable explorar posibles alianzas con el sector privado, que podrían contribuir a la movilización de recursos o a la reducción de las comisiones por los servicios de transferencia de dinero en efectivo. Muchas actividades pueden llevarse a cabo sin costo adicional, pero requieren la participación del personal del Movimiento. Las organizaciones no gubernamentales u otras organizaciones o redes con presencia en el país (por ejemplo, la *Cash Learning Partnership*) pueden tener iniciativas similares o estar abiertas a organizar actividades conjuntas como cursos de formación, seminarios o ejercicios de formación práctica (por ejemplo, el Programa Mundial de Alimentos invita a la presentación de propuestas de asociados en la ejecución). Hay una gran variedad de documentación y material audiovisual sobre programas de transferencias de dinero en efectivo, en apoyo del proceso, y además se pueden incluir actividades de formación y creación de capacidad para la elaboración de esos programas en el marco del Fondo de Reserva para el Socorro en Casos de Desastre y los llamamientos de emergencia de una operación concreta.

Si en cualquier momento durante la ejecución resulta patente una insuficiencia en los recursos (humanos, financieros, técnicos, etc.), es preciso comunicarlo de inmediato a la dirección de la Sociedad Nacional para buscar el apoyo necesario. Se pueden asimismo considerar actividades de promoción para conseguir el dinero destinado a los fondos reservados con antelación para gastos imprevistos. La mayoría de los donantes no tienen problemas en financiar el almacenamiento de bienes, pero sigue siendo difícil obtener apoyo para reservar con antelación importes en efectivo («efectivo para transferencias de dinero en efectivo»), por lo que se necesitan mayores esfuerzos de promoción.

Recuadro 9. Ejemplo de una Sociedad Nacional: sentido de compromiso de los donantes de la Cruz Roja Senegalesa

En Senegal, la Sociedad Nacional invitó a la Dirección General de Ayuda Humanitaria y Protección Civil de la Comisión Europea al seminario sobre las lecciones aprendidas durante el proyecto piloto de la Federación Internacional de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo, donde se debatió abiertamente sobre los avances, los problemas y las lecciones aprendidas adquiridas, incluidos las ventajas y deficiencias de los diferentes mecanismos de entrega de dinero y el uso de nuevas tecnologías.

Los asociados de la región admiraron el enfoque adoptado por la Cruz Roja Senegalesa y los resultados obtenidos. Esta confianza en la Sociedad Nacional permitió presentar con éxito una solicitud sobre seguridad alimentaria a la Dirección General de Ayuda Humanitaria y Protección Civil de la Comisión Europea.

Fase 6. Ejecución del plan de acción de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo

6.1 Ejercicio de simulación y/o proyecto piloto

Simulaciones

Como en cualquier proceso significativo de planificación en función de hipótesis de trabajo, es importante que la Sociedad Nacional proceda a un ejercicio de simulación para poner a prueba la capacidad operativa y los productos elaborados en el contexto del plan de acción de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo, en particular, los procedimientos operativos normalizados, en las condiciones previstas en las hipótesis de trabajo elaboradas anteriormente. Es importante que el ejercicio no se realice una sola vez y de forma aislada, sino que forme parte de un proceso de simulaciones que se repitan cada cierto tiempo para mantener la dinámica del proceso, y que en el mismo se incorporen las lecciones aprendidas en la ejecución.

Lo idóneo sería que los ejercicios de simulación de transferencias de dinero en efectivo se integren en los ejercicios de simulación de los planes de contingencia, pero si no fuera posible, la Sociedad Nacional deberá prever crear los ejercicios para el tema específico. Para ello, debe invitar a participantes de las diversas partes interesadas (por ejemplo, de diferentes departamentos, secciones, comunidades, autoridades locales y organizaciones). Los ejercicios de simulación previstos deben figurar en el presupuesto de planificación de programas de transferencias de dinero en efectivo o para escenarios. Si hay restricciones presupuestarias, se aconseja llevar a cabo una simulación teórica con

Recuadro 10. Aspectos específicos que cabe verificar durante una simulación

A continuación se enumeran los aspectos operativos que se pueden poner a prueba durante una simulación de una intervención basada en transferencias de dinero en efectivo:

- funcionalidad de los procedimientos operativos estándares;
- funciones y responsabilidades;
- mecanismos viables de entrega de efectivo;
- procedimientos de adopción de decisiones;
- sistemas de comunicación con los beneficiarios y de rendición de cuentas y seguimiento;
- aspectos relacionados con la logística, incluidos los acuerdos previos y los contratos simulados con terceros, como comerciantes y proveedores de servicios financieros;
- recursos humanos y capacidad del personal y los voluntarios ya formados para analizar, planificar y ejecutar programas de transferencias de dinero en efectivo.

los departamentos pertinentes de la oficina central y con las secciones, para mantener al personal al día de las actividades previstas en materia de transferencias de dinero en efectivo.

Después de una simulación de una intervención debe celebrarse un seminario práctico para cerciorarse de que todos los problemas, lecciones aprendidas y recomendaciones han quedado bien documentados y se utilizan para mejorar las actividades y los productos de la preparación para programas de transferencias de dinero en efectivo. Se debe invitar a este seminario a todas las personas que participaron en la simulación, e incluso, como se indicó antes, puede ser positivo invitar a otros agentes, pertenecientes o no a la Sociedad Nacional. De la misma forma, esta debe estudiar la posibilidad de invitar a miembros de las Sociedades Nacionales de la región que puedan aprovechar las lecciones aprendidas extraídas de la simulación. El seminario y las medidas de ejecución conexas serán útiles para adaptar y mejorar las herramientas, los procesos y los sistemas de los programas de transferencias de dinero en efectivo, que luego se incluirán en el kit de herramientas. El seminario sobre simulación debe quedar documentado en un informe que se puede dar a conocer a todos los interesados.

Proyectos piloto

Un proyecto piloto es el método idóneo para poner a prueba y mejorar el trabajo de preparación de una Sociedad Nacional, y consiste en desplegar un proyecto a escala limitada en circunstancias de intervención reales o casi reales. Este fue el enfoque que rigió la programación de los proyectos piloto de preparación de la Federación Internacional en 2012 y 2013, y gran parte de sus lecciones aprendidas se han incluido en las presentes directrices.

Para llevarlo a cabo, la Sociedad Nacional debe comenzar por la planificación cuidadosa y la verificación de la disponibilidad del presupuesto y de los recursos necesarios (financieros y humanos). La tarea de movilización de recursos de la Sociedad Nacional para financiar esta prueba consistirá, entre otras cosas, en buscar alianza con otras Sociedades Nacionales, con la Federación Internacional, con el CICR o con asociados externos. Esta tarea también puede cumplirse como parte de un ejercicio interinstitucional. Es importante asimismo que la Sociedad Nacional se asegure de que puede acceder al asesoramiento técnico del Movimiento o de fuentes externas que apoyen la planificación, ejecución y evaluación del proyecto piloto.

Recuadro 11. Aspectos específicos que cabe verificar durante una simulación

En **Chile**, la Sociedad Nacional llevó a cabo una simulación teórica a partir de un escenario concreto (incendios estacionales) en algunas de las zonas urbanas más vulnerables de la ciudad de Valparaíso. Cada año, cientos de familias vulnerables que viven en condiciones precarias ven sus casas devastadas por los incendios, que se propagan rápidamente por las colinas. La sección correspondiente y la oficina central de la Cruz Roja Chilena trabajaron conjuntamente en el proyecto y elaboraron una solicitud ficticia al Fondo de Reserva para el Socorro en Casos de Desastre, que se envió a la oficina zonal de la Federación Internacional para América y a la secretaría, a fin de recabar sus comentarios. La Cruz Roja Chilena también tomó medidas para mejorar sus procedimientos operativos estándares y sus sistemas y herramientas de transferencias de dinero en efectivo, y se dedicó activamente a la promoción de esta práctica en los planos interno y externo.

En **Filipinas**, la Sociedad Nacional se vio obligada a probar sus herramientas, procedimientos y sistemas de transferencias de dinero en efectivo durante la intervención que se produjo a escala y en tiempo real, a finales de 2013 con motivo del tifón Haiyan. Con el apoyo práctico de algunos asociados experimentados del Movimiento, la Sociedad Nacional prestó con éxito servicios de entrega de efectivo a casi sesenta mil familias, el mayor programa de transferencias de dinero en efectivo de la Federación Internacional hasta la fecha. Las lecciones aprendidas extraídas de esta experiencia dejan a la Cruz Roja de Filipinas en una buena posición en este ámbito, tanto en el país como en la región, y han proporcionado una gran cantidad de información útil para el despliegue de programas de transferencias de dinero en efectivo a nivel mundial.

En **Vietnam**, la Sociedad Nacional debió también poner a prueba sus procedimientos operativos estándares y planes de transferencias de dinero en efectivo limitadas en una situación de inundaciones imprevistas. Aunque la escala de la intervención fue menor que la de Filipinas, la Sociedad Nacional pudo poner a prueba y refinar gran parte del trabajo anterior de preparación para las subvenciones directas en efectivo (valores en efectivo, capacidad de recursos humanos, etc.). También le permitió mejorar su preparación en materia de transferencias de dinero en efectivo e incluir la distribución de efectivo a través de terceros. Tanto Vietnam como Filipinas mostraron una mayor capacidad para aplicar las transferencias de dinero en efectivo en una intervención, en la escala adecuada, y el fortalecimiento de los procesos y herramientas que habían elaborado. En ambos casos, se observó que una buena preparación mejoraba la eficacia de la intervención.

En **Senegal**, la Sociedad Nacional puso a prueba y perfeccionó las aptitudes, los sistemas y las herramientas adquiridos en materia de transferencias de dinero en efectivo durante una intervención en tiempo real, a pequeña escala, motivada por las inundaciones urbanas estacionales en el distrito de Pikine, en Dakar. La sección correspondiente y la oficina central trabajaron de forma conjunta para llevar a cabo evaluaciones de la vulnerabilidad y del mercado, y optaron por probar tres modalidades de entrega de efectivo (cupones, cupones electrónicos y transferencias de dinero en efectivo mediante dispositivos móviles) para satisfacer las necesidades básicas de alimentación e higiene de las familias vulnerables. La cuantía de la ayuda se fijó en un importe equivalente a cien dólares estadounidenses (sobre la base de las evaluaciones del mercado y de los hogares, los niveles de referencia y los precios y la capacidad del mercado después de las inundaciones). El trabajo realizado durante el proyecto piloto permitió que los voluntarios de la Sociedad Nacional fueran capaces de gestionar este tipo de programas, y de elaborar un conjunto de herramientas y un curso de iniciación en francés. Tras la experiencia, la Cruz Roja Senegalesa también pudo incluir los programas de transferencias de dinero en efectivo en los planes de preparación para inundaciones y en la elaboración de escenarios (con el objetivo de atender al cincuenta por ciento (50%) de las necesidades básicas mediante transferencias de dinero en efectivo) y pudo solicitar a los donantes financiación para elaborarlos.

6.2 Coordinación de las actividades relacionadas con los programas de transferencias de dinero en efectivo a nivel interno y externo

La coordinación es siempre esencial en las intervenciones de emergencia, y lo es particularmente para los programas de transferencias de dinero en efectivo. Es importante confeccionar una representación gráfica de las diferentes iniciativas de intervención basadas en la entrega de efectivo que se están planeando o ejecutando en una zona geográfica, para poder identificar las deficiencias, evitar la duplicación de tareas y asegurar que la respuesta se dirige a satisfacer las necesidades más apremiantes no atendidas.

La coordinación de los enfoques y decisiones de los distintos agentes acerca de los programas de transferencias de dinero en efectivo es importante para garantizar la equidad y evitar las tensiones; se puede lograr, por ejemplo mediante el establecimiento de una cuantía común de las subvenciones en efectivo, y de criterios similares sobre los objetivos y los procesos de registro de los beneficiarios. La coordinación interna también es importante durante un periodo de crisis. En ese momento se ven los frutos del trabajo previo para establecer con claridad las funciones y responsabilidades, como la elaboración de procedimientos operativos normalizados y el examen de los ejercicios de simulación.

Las tres subsecciones siguientes se refieren a la coordinación en materia de programas de transferencias de dinero en efectivo dentro de la Sociedad Nacional, con los asociados del Movimiento y con agentes externos.

Coordinación dentro de la Sociedad Nacional

Dentro de una Sociedad Nacional hay varias capas de coordinación interna, y cada una debe funcionar eficientemente para apoyar en su conjunto la intervención basada en transferencia de dinero en efectivo. La primera está formada por los diferentes funcionarios y departamentos de la oficina central; el objetivo es velar por que todos contribuyan de acuerdo con la planificación de la preparación sobre transferencias de dinero en efectivo y colaboren estrechamente para coordinar las diferentes actividades y procedimientos de los departamentos que ofrecen servicios de programación y apoyo. Durante una emergencia, las decisiones se deben adoptar de forma rápida y eficaz.

El segundo nivel de coordinación se sitúa entre la oficina central y las filiales afectadas o destinatarias. La colaboración con las distintas secciones en el trabajo de preparación será de gran ayuda, y es importante que se hayan desarrollado y probado con antelación la capacidad, los procesos y las vías de comunicación. En una emergencia a gran escala, las filiales a menudo tienen problemas como una capacidad limitada para presentar informes, deficiencias en las telecomunicaciones o imposibilidad de acceder rápidamente a financiación. Estos problemas pueden demorar la transferencia oportuna del efectivo a la sección o los pagos a los proveedores.

Coordinación con los asociados del Movimiento

En la mayoría de los casos, la Sociedad Nacional encabezará la iniciativa en la coordinación con los asociados del Movimiento en su país durante una operación de emergencia. Del mismo modo, debe liderar la intervención basada en transferencias de dinero en efectivo y adoptar las decisiones estratégicas conexas que afecten al Movimiento. No obstante, se pueden plantear dificultades, especialmente si la Sociedad Nacional tiene poca experiencia en esos programas, y más aún si hay varios asociados del Movimiento que prefieren aplicar (o ya aplican) enfoques diferentes, utilizan distintos criterios de selección de objetivos o una cuantía diferente para las subvenciones en efectivo. Esto puede sembrar confusión para el personal y los voluntarios de la Sociedad Nacional, entre los asociados ajenos al Movimiento y entre la población afectada, y puede poner en riesgo la reputación de la Sociedad Nacional, al crear sospechas de corrupción, prejuicios o incidentes relacionados con la seguridad. Es importante, por lo tanto, que la Sociedad Nacional valore de forma realista si es capaz de asumir un papel firme y decidido en la coordinación con los asociados del Movimiento, de modo que pueda imponer un enfoque común y un buen intercambio de información, herramientas y normas.

Recuadro 12. Ejemplo de una Sociedad Nacional: coordinación interna del Movimiento en Vietnam

La Cruz Roja de Vietnam puso en marcha un “enfoque de programa único” en el que la Sociedad Nacional asumió el liderazgo en las decisiones estratégicas de intervención en caso de emergencia, en consulta con otras Sociedades Nacionales participantes presentes en la operación, y estableció las normas que deberían seguir todos los miembros del Movimiento en el país. Este enfoque incluía:

- los procedimientos operativos estándares para la distribución directa de efectivo como ayuda de emergencia;
- la cuantía predeterminada de las subvenciones en efectivo, incondicionales, para cubrir las necesidades prioritarias de alimentos e higiene de una familia durante las cuatro semanas posteriores a un desastre (con justificación documentada para el cálculo, sobre la base de la evaluación del mercado, el control de los precios, las preferencias de la comunidad y los costes de acceso o transporte);
- los criterios de vulnerabilidad para la selección de los beneficiarios (frente a criterios geográficos o de protección);
- las normas mínimas para la identificación o el registro de los beneficiarios; y
- los mensajes y plantillas para la comunicación con los beneficiarios.

La Cruz Roja de Vietnam y las Sociedades Nacionales participantes utilizan las decisiones estratégicas, herramientas y plantillas para ejecutar sus intervenciones basadas en transferencias de dinero en efectivo una vez que las evaluaciones confirman que la información sigue siendo válida.

Es importante que la Sociedad Nacional celebre reuniones periódicas de coordinación con los asociados del Movimiento que trabajan en el país en programas de transferencias de dinero en efectivo, o como mínimo que incluyan ese tema en otros foros de coordinación. Estas reuniones pueden servir para compartir información sobre los procesos, las herramientas y plantillas y la formación normalizada del personal y los voluntarios. También es importante que la Sociedad Nacional comunique con frecuencia la información relativa a las operaciones, con fines de seguimiento y de comunicación.

Coordinación externa

Como las Sociedades Nacionales tienen una función auxiliar de los poderes públicos en una situación de emergencia, el personal de la oficina central y de las filiales suele organizar regularmente actividades de coordinación con los gobiernos nacionales, provinciales y locales; además, las Sociedades Nacionales participan por lo general en las reuniones de preparación de los poderes públicos a todos los niveles, para compartir información y planes operativos. Lo mismo se aplica a la programación de transferencias de dinero en efectivo en caso de emergencia. En este contexto, es importante que la Sociedad Nacional haya establecido contactos y líneas de comunicación antes de las intervenciones, para que el gobierno sea consciente de la importancia de esos programas y la Sociedad Nacional pueda aplicarlos desde el principio.

El coordinador de los programas de transferencias de dinero en efectivo en la Sociedad Nacional y otros funcionarios pertinentes deben asistir siempre que sea posible a las reuniones de coordinación sobre el tema a nivel nacional y regional. De esta manera la Sociedad Nacional podrá participar, junto con otras organizaciones en el país y más allá de sus fronteras, en el intercambio de información vital, la coordinación, la preparación para la elaboración de programas y la creación de capacidad para realizar transferencias de dinero en efectivo. Cabe señalar que la coordinación de esos programas es menos clara cuando los mecanismos de coordinación locales se ven sobrepasados y se activan los grupos temáticos. Una Sociedad Nacional bien preparada puede estar en una buena posición para liderar la coordinación de estos programas, en línea con los mecanismos de coordinación nacionales existentes, y mostrar su liderazgo como aliado activo de otros agentes humanitarios y como promotor de esa modalidad a partir de su propia experiencia y su base de aptitudes.

La coordinación con el sector privado puede ser fundamental, pues a menudo es en este sector donde se encuentran los principales asociados y proveedores. Es importante que la Sociedad Nacional elabore una representación gráfica de los eventuales terceros que intervienen en los programas de transferencias de dinero en efectivo o posibles proveedores de servicios financieros, como bancos, instituciones financieras, empresas de telefonía móvil y comerciantes, y que establezca vínculos previos con estos agentes con el fin de asegurar una mejor coordinación en caso de emergencia. El acuerdo previo sobre mecanismos adecuados o las conversaciones sobre una posible financiación pueden ser una buena opción, que facilitará una intervención más rápida y mejor coordinada.

Igualmente, se recomienda establecer una coordinación previa con los donantes. Siempre que sea posible, es aconsejable invitar a los donantes gubernamentales y no gubernamentales a participar en cursos de formación sobre programas de transferencias de dinero en efectivo, iniciativas de formación práctica y ejercicios de simulación, e instaurar relaciones de confianza (y preferiblemente también de apoyo financiero) antes de que se produzcan las emergencias.

6.3 Elaboración y aplicación de la estrategia de comunicación y uso de material de sensibilización

La comunicación sobre transferencias de dinero en efectivo debería integrarse en la estrategia y en los planes de comunicación vigentes de la Sociedad Nacional, en lo que respecta a los mensajes de promoción y a la información sobre sus diferentes actividades. Esos programas pueden generar una comunicación interesante y mostrar a la Sociedad Nacional como una organización moderna, flexible y eficaz, que emplea herramientas y enfoques innovadores para mejorar la rendición de cuentas y la satisfacción de diversas necesidades humanitarias.

Es conveniente un intercambio interno y externo de datos e informes periódicos actualizados sobre las actividades de transferencias de dinero en efectivo, a fin de promover el conocimiento y la comprensión del concepto dentro de la Sociedad Nacional y entre los asociados y las redes externas. Además de las opciones de comunicación tradicionales, como ruedas de prensa e invitaciones a los medios de comunicación internacionales, nacionales y locales, boletines informativos de la Sociedad Nacional y canales de información del Movimiento, entre ellos los sitios web de la Federación Internacional y del CICR, se puede estudiar la posibilidad de crear una página web específica sobre las actividades de los programas de transferencias de dinero en efectivo de la Sociedad Nacional, que ofrezca informes breves en vídeo, y participar activamente en las redes sociales, para comunicar la experiencia en la materia a un público más amplio.

Durante la fase de preparación se puede elaborar el material de comunicación con los beneficiarios, como carteles, folletos y otros soportes, que luego se podrá adaptar a las diferentes situaciones. En el curso de una intervención de emergencia, se deberá recurrir a los sistemas y herramientas de comunicación con los beneficiarios para transmitirles información específica sobre la modalidad basada en transferencias de dinero en efectivo, los criterios de selección de los beneficiarios, los procesos y plazos y los mecanismos de retroalimentación. Los aspectos relacionados con esos programas deben integrarse asimismo en una estrategia más amplia de difusión y de comunicación con los beneficiarios de la Sociedad Nacional. Se los debe dar a conocer directamente a la población afectada, para una ejecución más eficaz y una mayor transparencia y rendición de cuentas en las intervenciones ante emergencia basadas en transferencias de dinero en efectivo en una escala adecuada; de este modo se facilita la comunicación bidireccional y las comunidades pueden expresar sus opiniones y preferencias.

Recuadro 13. Ejemplo de una Sociedad Nacional: comunicación y promoción de programas de transferencias de dinero en efectivo en la Cruz Roja Chilena

La **Cruz Roja Chilena** promovió con dinamismo los programas de transferencias de dinero en efectivo y su integración en la Sociedad Nacional, así como en los cauces de comunicación nacionales. Con frecuencia informó sobre las actividades de preparación en su página web y en los espacios informativos de la televisión y otros medios locales y nacionales. Entre otras iniciativas de comunicación y promoción figuraron:

- el establecimiento de un sitio web específico para dar a conocer recursos, experiencias, noticias y herramientas con las secciones y con otras Sociedades Nacionales de la región (uno de los pocos recursos en español sobre programas de transferencias de dinero en efectivo);
- un vídeo de promoción, actualmente disponible en la lista de reproducción sobre transferencias de dinero en efectivo de la página de la Federación Internacional en YouTube; y
- una sesión sobre programas de transferencias de dinero en efectivo durante la presentación del Informe Mundial sobre Desastres 2014, a la que asistieron representantes de diversas organizaciones humanitarias y de desarrollo.

Cuatro vertientes del proceso de elaboración y ejecución

Sistemas adecuados

La **función auxiliar** de una Sociedad Nacional respecto a los poderes públicos del país incluye aspectos relacionados con las transferencias de dinero en efectivo cuando procede.

Se incluyen **consideraciones sobre las transferencias de dinero en efectivo** en los **planes estratégicos, de intervención y de contingencia** de la Sociedad Nacional.

Se elaboran **procedimientos operativos estándares** para **programas de transferencias de dinero en efectivo** en consulta con los departamentos o cargos pertinentes; se aprueban y se despliegan o integran en toda la Sociedad Nacional. Periódicamente se ponen a prueba y se actualizan.

Se **incluyen las transferencias de dinero en efectivo** en otros sistemas facilitadores vinculados a los procedimientos operativos estándares, como los sistemas de **administración, finanzas y logística**, se ponen a prueba con regularidad y se integran a nivel institucional (procesos de solicitud, baja y aprobación de las intervenciones en casos de emergencia, procesos de cobro, transferencias bancarias a las secciones, pagos a proveedores, etc.).

Se **incluyen consideraciones sobre las transferencias de dinero en efectivo** en los **planes de contingencia** de la Sociedad Nacional; si estos planes no existen, se elaboran escenarios en los planes de contingencia específicos. Las transferencias de dinero en efectivo se consideran como una opción de intervención en todos los análisis conexos, herramientas de adopción de decisiones y decisiones de gestión a todos los niveles, de sección, nacional e internacional.

Los recursos del Cash Learning Partnership se conocen y están disponibles dentro de la Sociedad Nacional para proporcionar orientación técnica y apoyo adicionales.

La Sociedad Nacional está representada en las redes locales del *Cash Learning Partnership* o en sus equivalentes.

Herramientas de programas

- Mandato del coordinador de programas de transferencias de dinero en efectivo (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 1).
- Mandato del grupo de trabajo técnico a nivel nacional (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 1).
- Plantilla y muestra para el análisis FODA de los programas de transferencias de dinero en efectivo (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 1).
- Plantilla para el plan de acción y el presupuesto de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 1).
- Guía y plantilla para la redacción de los procedimientos operativos estándares de las Sociedades Nacionales (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 1).
- Procedimientos operativos estándares para la programación basada en efectivo de la Federación Internacional, anexos y material de capacitación (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 1).
- Descripción general y resumen de los productos de las actividades de formación en programas de transferencias de dinero en efectivo de la Federación Internacional (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 1).
- Hoja de ruta para la selección y contratación de proveedores de servicios (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 4).

- Mandato de los proveedores de servicios (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 4).
- Contratos jurídicos estándares de la Federación Internacional para los proveedores de servicios (Procedimientos operativos estándares de la programación basada en efectivo, anexo 4).
- Lista de comprobación para la auditoría de los programas de transferencias de dinero en efectivo de la Federación Internacional (Procedimientos operativos estándares de la programación basada en efectivo, anexo x).
- Hoja de ruta para la planificación del seguimiento y la evaluación de los programas de transferencias de dinero en efectivo (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 5).
- Material de capacitación y orientación para simulaciones de la Federación Internacional.
- Manual de coordinación de la Federación Internacional: trabajo conjunto en la intervención internacional en casos de desastre, documento de trabajo (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 1).
- Preguntas frecuentes sobre programas de transferencias de dinero en efectivo (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 1).
- Canal de la Federación Internacional sobre transferencias de dinero en efectivo en YouTube: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLrI6tpZ6pQmRg2nU1MEsxiKdMKPABkmlQ>

Recursos y capacidades

Se designa un **coordinador general** para apoyar y gestionar el proceso de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo dentro de la Sociedad Nacional.

Se crea un **grupo técnico de trabajo** interdisciplinario, con representación de los departamentos principales, para dirigir el proceso de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo y aportarle su contribución.

El personal encargado de los sistemas logísticos, financieros y administrativos de la Sociedad Nacional recibe capacitación en la ejecución de programas de transferencias de dinero en efectivo y está preparado para apoyar este tipo de programas.

Los aspectos relacionados con las transferencias de dinero en efectivo se incluyen en las asignaciones de recursos existentes o previstas. También se debe asignar una financiación adecuada para los planes de contingencia basados en el uso de efectivo, previendo un porcentaje de los fondos específicamente para este tipo de intervención.

El acopio anticipado de reservas de contingencia incluye la opción de las transferencias de dinero en efectivo y tiene en cuenta los sistemas de diseño y procesamiento de cupones, tarjetas preparadas y conjuntos de materiales técnicos para el registro de los beneficiarios y la gestión de la distribución.

Se elabora una representación gráfica de **los acuerdos previos suscritos con terceros y proveedores de servicios financieros**, como bancos, instituciones financieras, agencias de remesas, compañías de móviles, comerciantes, etc., y en la medida de lo posible, se los firma y establece con antelación.

El personal y los voluntarios de la Sociedad Nacional han recibido formación en programas de transferencias de dinero en efectivo, para poder disponer de capacidad suficiente a todos los niveles, tanto en la oficina central como en las secciones. Esto puede incluir formación en aulas y sobre el terreno, además de experiencias de «formación práctica», para el personal y para los voluntarios. El Movimiento y el *Cash Learning Partnership* ofrecen cursos, herramientas y materiales de formación en línea y presencial, entre ellos los siguientes:

- Introducción a los programas de transferencias de dinero en efectivo (en línea a través de la plataforma de formación de la Federación Internacional).
- Formación teórica sobre programas de transferencias de dinero en efectivo (en línea a través del Centro de Referencia para el Desarrollo Económico y los Medios de Vida Sostenibles de la Federación Internacional, o material disponible para cursos presenciales de cuatro días).
- Formador de formadores sobre programas de transferencias de dinero en efectivo (presencial).
- Niveles 1 y 2 de la formación del *Cash Learning Partnership* (presencial).
- Formación práctica sobre programas de transferencias de dinero en efectivo en casos de emergencia de la Federación Internacional (presencial avanzado).

Comunicación y coordinación

- **La Sociedad Nacional y los asociados del Movimiento dan prioridad a la coordinación en materia de transferencias de dinero en efectivo** y, si lo estiman apropiado, consideran la posibilidad de asumir esa responsabilidad.
- **Las cuestiones sobre transferencias de dinero en efectivo se incluyen en la estrategia de comunicación de la Sociedad Nacional**, así como en los enfoques y planes de promoción interna y externa.
- **Se elaboran sistemas de comunicación y rendición de cuentas dirigidos a los beneficiarios, en los que se integran las transferencias de dinero en efectivo.** Se elabora el material pertinente, como carteles, folletos, material audiovisual, etc., y se deja preparado para su adaptación a las intervenciones concretas.
- La Sociedad Nacional genera una serie de **materiales de comunicación** para promover una mejor comprensión y compartir buenas prácticas en materia de transferencias de dinero en efectivo a través de diversos medios, como material audiovisual y estudios de caso. La Sociedad Nacional elabora igualmente documentos sobre preguntas frecuentes y temas de conversación, e identifica desafíos concretos en su entorno y ejemplos de intervenciones. Se informa periódicamente de las experiencias y actividades de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo, que se difunden interna y externamente a través de los medios de comunicación locales y nacionales, los sitios web y las redes sociales.
- La Sociedad Nacional tiene acceso al atlas sobre la utilización de efectivo en el entorno humanitario (Cash Atlas) del *Cash Learning Partnership*, lo utiliza y lo actualiza con sus propios datos.

Proceso 3

Análisis, lecciones aprendidas y perfeccionamiento

Se puede examinar, por un lado, la eficacia del proceso de preparación para los programas de transferencias de dinero en efectivo, y por otro, someter las operaciones de transferencias de dinero en efectivo a procesos de examen internos y externos. Cada uno de estos análisis ofrece oportunidades para reflexionar, aprender y mejorar, que pueden documentarse y contribuir a formar un creciente cuerpo de conocimientos acerca de las posibilidades de asistencia basadas en la entrega de efectivo.

La tercera etapa consta de tres fases principales y cinco fases subsidiarias.

Gráfico 10. Fases del proceso de análisis, lecciones aprendidas y perfeccionamiento

Análisis, lecciones aprendidas y perfeccionamiento		
Fase 7. Evaluación del nivel de preparación	Fase 8. Enseñanzas extraídas de operaciones	Fase 9. Comunicación y difusión de lecciones aprendidas
<ul style="list-style-type: none"> Entorno de aprendizaje propicio. Análisis interno de la preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Formación práctica destinada al personal y a los voluntarios de la Sociedad Nacional. Evaluación externa de las operaciones que abarcan transferencias de dinero en efectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentación y difusión de lecciones aprendidas extraídas y contribución al conocimiento práctico mundial.
Promoción y comunicación		

.....

Gráfico 11. Resumen de las cuatro vertientes del proceso de análisis, lecciones aprendidas y perfeccionamiento

Análisis, lecciones aprendidas y perfeccionamiento	Sistemas adecuados	<p>Se observa una actitud transparente y abierta al examen, la evaluación y la formación dentro de la Sociedad Nacional.</p> <p>El aprendizaje a partir de los programas de transferencias de dinero en efectivo ejecutados permite identificar los obstáculos que persisten para mejorar los procesos.</p> <p>La Sociedad Nacional está abierta a aprender de otras organizaciones, incluso de entidades externas al Movimiento, y se une con otros para compartir lecciones aprendidas.</p> <p>Se comparte y difunde las lecciones aprendidas dentro y fuera de la Sociedad Nacional.</p>
	Herramientas de programas	<p>Se utilizan herramientas normalizadas, tal cual o adaptadas al contexto local, para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • presentar informes sobre el progreso del proyecto de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo; • evaluar el nivel de preparación; • obtener la evaluación externa de las operaciones; • elaborar estudios de caso.
	Recursos y capacidades	<p>Existe capacidad interna para realizar un seguimiento eficaz de los avances en el proyecto de preparación y las operaciones basadas en programas de transferencias de dinero en efectivo.</p> <p>Se destinan suficientes recursos de personal, tiempo y dinero al examen y la documentación, y el grupo directivo superior participa en los procesos de aprendizaje.</p> <p>Hay medidas en curso para supervisar y calificar a los terceros y los proveedores de servicios financieros que trabajan con la Sociedad Nacional.</p>
	Comunicación y coordinación	<p>La Sociedad Nacional participa plenamente en una serie de redes y plataformas para el intercambio de experiencias sobre transferencias de dinero en efectivo.</p> <p>Las oportunidades de aprendizaje se documentan y difunden convenientemente.</p>

Al final de esta sección (página 61) encontrará una descripción más detallada de las cuatro vertientes de la fase de análisis, lecciones aprendidas y perfeccionamiento.

Fase 7. Evaluación del nivel de preparación

7.1 Entorno propicio

Es fundamental que el grupo directivo superior apoye decididamente desde el principio un aprendizaje transparente y esté dispuesto a examinar los procesos después de la ejecución inmediata de las operaciones de transferencias de dinero en efectivo. Por ejemplo, los estudios de caso en que una Sociedad Nacional reconoce una deficiencia interna y adopta medidas para superarla son mucho más convincentes, y ofrecen más lecciones aprendidas a los demás, que los estudios que muestran sistemáticamente operaciones que funcionan sin problemas.

Los individuos son esenciales en el proceso de examen y aprendizaje, por lo que desde el principio en los enfoques y en la formación sobre transferencias de dinero en efectivo debe haber una mentalidad favorable al seguimiento, el examen y el aprendizaje. Como punto de partida, es importante atribuir al coordinador un papel claro en los procesos de seguimiento y evaluación. El grupo de trabajo técnico, o los representantes que se designen dentro del mismo, deberían ayudar a crear un sistema de seguimiento sistemático entre los diferentes departamentos o sectores del plan de acción de preparación. El grupo también debe trabajar con el coordinador para recopilar la información de los sectores e introducirla en los informes mensuales narrativos y financieros que se comunican al grupo directivo y los asociados del Movimiento. Por último, el grupo podría realizar un examen de mitad de proyecto, con el grupo directivo superior y las principales partes interesadas, para examinar los avances en el plan de acción y proponer modificaciones de sus productos, actividades y presupuestos.

Durante las simulaciones y los proyectos piloto que forman parte de los planes de contingencia deben examinar los productos de la actividad de preparación, como las herramientas y los procedimientos. También pueden considerarse como parte de un proceso más amplio de examen y aprendizaje de las operaciones dirigido a afinar los sistemas y herramientas existentes. En el curso de la elaboración y ejecución se podrían incluir los aspectos que convendría examinar en los hitos clave del plan de acción de preparación. Es importante realizar un seguimiento de ese plan de acción, pues así la Sociedad Nacional podrá recopilar y analizar sistemáticamente información para seguir el progreso, verificar el cumplimiento del plan y tomar decisiones documentadas sobre la gestión del proyecto.

7.2 Análisis interno de la preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo

En el plan de acción original se debe incluir un seminario, de uno o dos días de duración, sobre lecciones aprendidas, y la Sociedad Nacional debe velar por que se lleve a cabo, para extraer las lecciones y recomendaciones oportunas de cada simulación, proyecto piloto o intervención. Es importante prestar atención a todo el proceso, y no centrarse solo en la simulación o en la intervención final, pues así la Sociedad Nacional podrá identificar los factores que han contribuido al éxito y los aspectos que se deben mejorar. El seminario sobre lecciones aprendidas debe seguir un enfoque similar al seminario práctico que se celebra al inicio del proceso. El proceso debe ser consultivo y participativo, y culminar

con recomendaciones basadas en la ejecución de transferencias de dinero en efectivo. Siempre que sea posible conviene vincularlo con otros seminarios similares ya previstos sobre preparación en un sentido más amplio, planes de contingencia o actividades de intervención a raíz de desastres.

Entre los participantes en el seminario deben figurar:

- el coordinador y los miembros del grupo de trabajo técnico sobre programas de transferencias de dinero en efectivo;
- los altos cargos directivos y órganos de gobierno de la Sociedad Nacional (al menos durante la sesión sobre resultados y la sesión final sobre recomendaciones y próximos pasos);
- los órganos de gestión (jefes de departamento);
- el personal principal de programas y servicios de apoyo de la oficina central y las secciones;
- los voluntarios clave de la oficina central y las secciones que participan en programas basados en entregas de efectivo;
- los asociados del Movimiento en el país o en la región y participantes externos (asociados, donantes, etc.) que intervienen en los programas de transferencias de dinero en efectivo (presentes solo en algunas sesiones).

Es posible, además, invitar a otras personas no directamente implicadas a sesiones de reflexión intensa sobre aprendizaje y recomendaciones.

Las sesiones más importantes deberían dedicarse a los elementos que figuran a continuación:

- recapitulación del proceso de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo y las principales actividades y productos, incluidos los sistemas, procedimientos, herramientas, materiales de formación y de comunicación;
- identificación de oportunidades para el aprendizaje dentro del proceso de preparación, incluyendo recomendaciones específicas sobre la manera de mejorar el proceso en el futuro, podrían ser los cambios concretos que se deben introducir en los sistemas, procedimientos y herramientas probados durante las operaciones de entrega de efectivo, así como aportaciones de los que se ocupan del tema en la oficina central y las filiales, o bien de otras organizaciones, también se pueden incluir reflexiones sobre la manera de garantizar la sostenibilidad del proceso de preparación, si los resultados previstos eran realistas o demasiado ambiciosos, si la dotación de recursos y gastos presupuestados era adecuada, los factores determinantes del éxito o el fracaso y los aspectos que convendría cambiar concretamente la próxima vez;
- actualización del análisis FODA sobre la capacidad de la Sociedad Nacional en relación con los programas de transferencias de dinero en efectivo, para determinar los avances y cambios producidos, los obstáculos que persisten y los nuevos retos que cabría abordar. Esto contribuirá a estimular el debate y a dar forma a los próximos pasos y a las recomendaciones para el futuro. También puede ayudar a reforzar el empeño de la Sociedad Nacional para continuar desarrollando su capacidad en el ámbito de las transferencias de dinero en efectivo;
- presentación sobre la capacidad actual de la Sociedad Nacional de intervención basada en programas de transferencias de dinero en efectivo y medidas recomendadas en los debates del seminario para avanzar en ese sentido. Esto podría incluir un debate sobre las posibles opciones de movilización de recursos si la Sociedad Nacional tiene la intención de seguir utilizando esos programas y sobre la posibilidad de reproducir la experiencia en nuevas zonas

o secciones. También se debería debatir sobre las funciones en curso del coordinador y del grupo de trabajo;

- sesión final centrada en el aprendizaje del proceso de preparación y en las medidas derivadas de la reunión, que se deben recoger por escrito y compartir con los principales interesados. La Sociedad Nacional debe elaborar un informe del seminario sobre lecciones aprendidas.

Es interesante que el departamento de comunicación prepare un comunicado de prensa sobre el seminario, o publique noticias en línea, para compartirlas con los asociados y los medios de comunicación. El departamento de comunicación podría considerar también la elaboración de un documento sobre el seminario (escrito o audiovisual) para transmitirlo al personal y los voluntarios de las oficinas centrales y de las secciones de otras Sociedades Nacionales, así como con los asociados que no han podido asistir.

Recuadro 14. Informe del seminario sobre lecciones aprendidas

Se comenzará con un resumen de los logros y de las buenas prácticas pertinentes.

Se procederá a una explicación resumida y al análisis FODA de la capacidad para realizar transferencias de dinero en efectivo.

Se incluirán recomendaciones para mejorar productos específicos (sistemas, herramientas, material de capacitación, etc.).

Se concluirá con algunas recomendaciones para mejorar o adaptar el proceso de preparación.

Se finalizará exponiendo los próximos pasos y recomendaciones para el futuro.

Fase 8. Enseñanzas extraídas de operaciones

8.1 Formación práctica destinada al personal y a los voluntarios de la Sociedad Nacional

El examen y aprendizaje también forman parte de los esfuerzos de formación y se deben incluir en los planes de estudio de capacitación y en el seguimiento. Para profundizar pueden usar el enfoque de «aprender haciendo», que ha demostrado ser el método más popular y eficaz de creación de capacidad, ya que los participantes pueden:

- poner a prueba los sistemas, procesos y herramientas en entornos simulados o reales;
- mejorar, perfeccionar y adaptar al contexto local las herramientas, procedimientos y plantillas para la ejecución de los programas de transferencias de dinero en efectivo;
- tener una idea clara de la capacidad operativa real y de la capacidad de la Sociedad Nacional para poner en práctica este tipo de programas.

Se puede obtener una «formación práctica» a partir de, entre otras, las actividades que figuran a continuación:

Las actividades de preparación: La integración de las transferencias de dinero en efectivo en el análisis de vulnerabilidad y capacidad; la representación gráfica de riesgos y amenazas, así como de mercados y productos básicos; la evaluación de las posibles modalidades de transferencias de dinero en efectivo y los mecanismos de entrega, así como las preferencias de la población, los posibles enfoques de selección de beneficiarios (en base a criterios geográficos o de vulnerabilidad) y la cuantía de las subvenciones en efectivo por sector; y el análisis de las bases de datos de capacidades de las Sociedades Nacionales. Todos estos procesos brindan al personal y los voluntarios la oportunidad de adquirir nuevas aptitudes y aprender a usar las nuevas herramientas antes de una emergencia con plazos controlados y más flexibles.

Las simulaciones de planes de contingencia y proyectos piloto de programación: Estas actividades permiten que una Sociedad Nacional ponga a prueba los procedimientos operativos estándares de los programas de transferencias de dinero en efectivo, entre ellos los sistemas financieros, las herramientas de evaluación, los procesos de adopción de decisiones y de comunicación, los enfoques y herramientas de ejecución, el mecanismo de coordinación, etc. También permiten poner a prueba el sistema y las herramientas de seguimiento.

La intervención en tiempo real a raíz de una emergencia: Se puede también aprender a elaborar y examinar los sistemas, herramientas y capacidades durante la ejecución de una intervención a raíz de una emergencia real, especialmente si hubo retrasos o falta de financiación para las actividades de preparación antes del desastre o la crisis. Algunas actividades de creación de capacidad en materia de transferencias de dinero en efectivo se pueden sufragar con carga a los recursos del Fondo de Reserva para el Socorro en Casos de Desastre y de los Llamamientos de emergencia, siempre y cuando los programas de transferencias de dinero en efectivo formen parte de la intervención de emergencia en curso.

Es una buena idea limitar el alcance de la formación práctica a actividades pequeñas y específicas que permitan a las filiales escogidas desarrollar sus

capacidades en materia de transferencias de dinero en efectivo. Estas filiales pueden convertirse a continuación en referentes en el tema y apoyar su utilización en otros ámbitos de la Sociedad Nacional, lo cual es a menudo más sostenible que la participación en eventos de capacitación externos.

También es una práctica aconsejable incorporar a asociados externos en los ejercicios de formación práctica, en particular durante la fase de preparación o planificación para escenarios, ya que esto fomenta una mejor comunicación y coordinación a posteriori, es decir, durante las situaciones reales. También es posible llevar a cabo entrenamientos individuales entre homólogos o intercambios con fines de aprendizaje, en virtud de los cuales la Sociedad Nacional acepta que el personal o los voluntarios de los programas de transferencias de dinero en efectivo de otras Sociedades Nacionales participen en sus operaciones, para adquirir experiencia práctica.

8.2 Evaluación externa de las operaciones que abarcan transferencias de dinero en efectivo

Es importante llevar a cabo un examen interno a través del seminario de lecciones aprendidas, pero también es conveniente una evaluación externa al final de un proceso de preparación o de una intervención de emergencia. El objetivo es identificar de manera sistemática e imparcial los puntos fuertes y débiles del proceso en cuanto a su diseño, sus acciones o productos y su repercusión. La evaluación debe basarse en las lecciones aprendidas (como parte del proceso se puede también analizar los resultados del seminario de lecciones aprendidas) y dar lugar a recomendaciones clave para nutrir y mejorar las prácticas actuales y futuras, sobre la base de la experiencia y la perspectiva de un evaluador externo. Es importante que la Sociedad Nacional planifique y presupueste, en el plan de acción de preparación, la realización de una evaluación específica para observar con más detalle el funcionamiento de los procesos de transferencias de dinero en efectivo tanto en la fase de preparación como durante una intervención. Si están previstas otras evaluaciones de las actividades de preparación o de intervención, se deberán incluir en ellas los procesos de transferencias de dinero en efectivo, pero sin que ello impida una evaluación específica de la experiencia en este ámbito.

Se deberá contratar a un equipo de evaluación independiente, formado por un jefe y miembros del equipo con experiencia pertinente dentro del Movimiento y en programas de transferencias de dinero en efectivo, además de experiencia previa en técnicas de evaluación. La evaluación debe incluir preguntas y análisis dirigidos específicamente al examen de los procesos, el diseño, los productos y la repercusión de los trabajos de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo. La evaluación también debe mostrar los recursos asignados y gastados, recoger las buenas prácticas y formular recomendaciones concretas.

Los estudios de caso son también una manera interesante de documentar los puntos fuertes, las dificultades y las soluciones encontradas durante las experiencias con transferencias de dinero en efectivo (véanse los estudios de caso de los cuatro países evaluados como parte del proyecto piloto llevado a cabo por la Federación Internacional en 2014). Se puede designar a un analista o redactor externo para examinar la experiencia hasta la fecha y elaborar un breve estudio que ilustre lecciones aprendidas y las recomendaciones para futuros programas de transferencias de dinero en efectivo. Esto puede contribuir además a ampliar el conjunto de datos sobre la experiencia en este ámbito dentro el Movimiento y apoyar iniciativas similares en otros países, o incluso podría utilizarse para ayudar en la movilización de recursos y los esfuerzos de fomento de la capacidad en el futuro.

Fase 9. Comunicación y difusión de lecciones aprendidas

9.1 Documentación y difusión de lecciones aprendidas y contribución al conocimiento práctico mundial

Es importante compartir y promover las buenas prácticas y lecciones aprendidas extraídas de la preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo, con los asociados del Movimiento y con otros agentes y redes. Ello incluye la formación práctica, el seminario sobre lecciones aprendidas y todo examen o evaluación pertinente. La difusión de las herramientas y los casos prácticos, así como de noticias y material audiovisual, puede ser muy útil para promover la labor de la Sociedad Nacional, y aportar una valiosa contribución al sector humanitario. Todas las Sociedades Nacionales deben estar también dispuestas a proporcionar apoyo técnico entre homólogos a otras Sociedades Nacionales que están llevando a la práctica iniciativas similares.

Al convertirse en agentes de promoción de los programas de transferencias de dinero en efectivo en el Movimiento y compartir experiencias con otros socios humanitarios, las Sociedades Nacionales contribuyen a forjar paulatinamente una base de elementos sobre el uso del dinero en efectivo en el entorno humanitario. Un buen control y seguimiento del progreso a lo largo del proceso de preparación, en comparación con la línea de base, puede demostrar de forma clara la capacidad adquirida, lo que es vital para atraer y obtener inversiones adicionales. Las Sociedades Nacionales deben comprometerse a compartir su experiencia con los demás y a prestar asistencia técnica a las Sociedades Nacionales con menos experiencia, mediante el apoyo entre iguales, para compartir las lecciones aprendidas en este ámbito.

Cuatro vertientes del proceso de análisis, lecciones aprendidas y perfeccionamiento

Sistemas adecuados

La Sociedad Nacional está **empeñada en aprender** y mejorar a través de procesos integrales y transparentes.

Las lecciones aprendidas durante la ejecución de programas de transferencias de dinero en efectivo se recopilan y utilizan para mejorar los sistemas, procedimientos y herramientas, así como para documentar el progreso, los logros y los obstáculos persistentes, con el objetivo de la integración institucional de esta práctica.

Se han de establecer **sistemas de seguimiento y formación sólidos**, como hitos fundamentales del plan de acción de preparación, que se utilizarán para realizar exámenes y actualizaciones que aseguren un progreso eficaz y eficiente.

Se evalúan las actividades de preparación para estos programas, así como otras intervenciones de emergencia para identificar, recopilar y documentar las lecciones aprendidas hasta la fecha, y formular recomendaciones sobre la sostenibilidad futura de la nueva capacidad adquirida.

El personal de la Sociedad Nacional que trabaja en los programas de transferencias de dinero en efectivo, tanto en la oficina central como en las secciones, conoce y tiene a su disposición **las lecciones aprendidas y recursos de otros asociados humanitarios**, y puede acceder a orientación técnica.

Se recogen y difunden ampliamente las conclusiones del aprendizaje y la evaluación, tanto dentro como fuera del Movimiento, es decir, entre los asociados, donantes, medios de comunicación, etc.

La Sociedad Nacional **investigará y se unirá a las redes locales** para apoyar la calidad técnica y compartir el aprendizaje.

Herramientas de programas

- Plantilla de presentación de informes mensuales sobre preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 1).
- Guía para la elaboración de planes de contingencia (2012).
- Guía y plantillas para ejercicios de simulación de la Federación Internacional (2015).
- Plantilla y muestra para el análisis FODA de la capacidad de la Sociedad Nacional para los programas de transferencias de dinero en efectivo (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 1).
- Parámetros de referencia genéricos para la evaluación de la preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 1).
- Herramienta de autoevaluación de la Federación Internacional sobre la preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo de la Sociedad Nacional (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 1).
- Plantillas de hoja de datos y estudios de caso sobre transferencias de dinero en efectivo de la Federación Internacional (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 1).
- Atlas sobre la utilización de efectivo en el entorno humanitario (Cash Atlas) del *Cash Learning Partnership*.

Recursos y capacidades

Se designa **un coordinador y un grupo de trabajo técnico sobre transferencias de dinero en efectivo** de la Sociedad Nacional a los fines del seguimiento y el examen del proceso de preparación, con atribuciones para introducir mejoras y apoyar el proceso de evaluación.

Se imparte **capacitación al personal y los voluntarios de la Sociedad Nacional sobre enfoques, sistemas y herramientas de seguimiento de los programas de transferencias de dinero en efectivo**, como parte de su formación en este ámbito, y se les informa de los exámenes y evaluaciones previstos.

Se concede **el tiempo y los recursos humanos suficientes para el seguimiento, el examen o la evaluación y las lecciones aprendidas a partir de la experiencia**. Esto incluye proceder, durante la celebración del seminario sobre lecciones aprendidas, a la actualización del análisis FODA y la elaboración de recomendaciones.

Se han **movilizado los recursos** necesarios para apoyar el seguimiento, el examen, el seminario de lecciones aprendidas y la evaluación final, y todo está presupuestado específicamente en el plan de acción de preparación.

Se han previsto los pasos adecuados para **supervisar y examinar la rendición de cuentas de los terceros y los proveedores de servicios financieros** que trabajan con la Sociedad Nacional.

Comunicación y coordinación

La Sociedad Nacional **participa plenamente en las redes y plataformas para el intercambio de experiencias sobre transferencias de dinero en efectivo** junto con otros asociados del Movimiento y/o con asociados externos, en el país y a nivel regional y global, si procede.

Se llevan a cabo **exámenes periódicos de las estrategias y planes de comunicación y de las comunicaciones con los beneficiarios**, en concreto, la orientación de los mensajes y el alcance de su repercusión, para determinar si siguen siendo efectivos o necesitan actualizarse. Este proceso se debe planificar y presupuestar.

Se produce, comparte y difunde ampliamente el **material resultante de las actividades de formación** de la Federación Internacional y de las Sociedades Nacionales sobre transferencias de dinero en efectivo, como estudios de caso y material audiovisual.

Anexo

Lista de comprobación de las principales actividades y resultados de cada fase

		Lista de comprobación de los resultados principales
Preparación y análisis	Fase 1. Elaboración de la línea de base antes de un desastre	<ul style="list-style-type: none"> Línea de base: contexto y sistemas de mercado, vulnerabilidad, amenazas y factores estacionales, modalidades, mecanismos de entrega de fondos y eventuales asociados, representación gráfica de otros agentes y de las estructuras de coordinación, capacidad de la Sociedad Nacional a todo nivel.
	Fase 2. Elaboración y análisis de escenarios	<ul style="list-style-type: none"> Escenarios: amenazas, escala y alcance de las consecuencias, opciones de intervención, acceso y logística, otros agentes.
	Fase 3. Identificación de las deficiencias en la preparación para aplicar los programas	<ul style="list-style-type: none"> Autoevaluación de la Sociedad Nacional sobre los programas de transferencias de dinero en efectivo; esta evaluación también se puede realizar, con fines de comparación, en la mitad y al final del proceso. Resumen de los seminarios prácticos con las partes interesadas, incluyendo el análisis FODA y otras herramientas. Análisis de deficiencias en la preparación.
Elaboración y ejecución	Fase 4. Determinación de los componentes fundamentales de los programas de transferencias de dinero en efectivo	<ul style="list-style-type: none"> Mandato del grupo de trabajo técnico. Plan de acción de preparación. Representación gráfica de los recursos humanos (nombres, funciones, ubicación) que intervienen en la integración institucional de este aspecto. Procedimientos operativos estándares, con una clara determinación de las funciones y responsabilidades en cada fase del proceso de intervención.
	Fase 5. Integración de los programas de transferencias de dinero en efectivo en los ámbitos principales	<ul style="list-style-type: none"> Examen de documentos de política y/o estrategia. Plan de formación y desarrollo para el personal. Integración de los programas de transferencias de dinero en efectivo en los procesos y documentos de planificación para escenarios. Herramientas y formación adaptadas al contexto local. Plan de movilización de recursos para programación basada en transferencias de dinero en efectivo.
	Fase 6. Ejecución del plan de acción de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdos previos con terceros proveedores. Comunicación con los beneficiarios (materiales y métodos). Material de promoción. Documentación para el proyecto piloto.

		Lista de comprobación de los resultados principales
Análisis, lecciones aprendidas y perfeccionamiento	Fase 7. Evaluación del nivel de preparación	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusiones del seminario sobre examen interno. • Autoevaluación de la Sociedad Nacional en materia de programas de transferencias de dinero en efectivo – comparación con la línea de base.
	Fase 8. Enseñanzas extraídas de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de evaluación (interna y externa).
	Fase 9. Comunicación y difusión de lecciones aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de caso y otros medios.

Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

Humanidad El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, al que ha dado nacimiento la preocupación de prestar auxilio, sin discriminación, a todos los heridos en los campos de batalla, se esfuerza, bajo su aspecto internacional y nacional, en prevenir y aliviar el sufrimiento de los hombres en todas las circunstancias. Tiende a proteger la vida y la salud, así como a hacer respetar a la persona humana. Favorece la comprensión mutua, la amistad, la cooperación y una paz duradera entre todos los pueblos.

Imparcialidad No hace ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político. Se dedica únicamente a socorrer a los individuos en proporción con los sufrimientos, remediando sus necesidades y dando prioridad a las más urgentes.

Neutralidad Con el fin de conservar la confianza de todos, el Movimiento se abstiene de tomar parte en las hostilidades y, en todo tiempo, en las controversias de orden político, racial, religioso e ideológico.

Independencia El Movimiento es independiente. Auxiliares de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometidas a las leyes que rigen los países respectivos, las Sociedades Nacionales deben, sin embargo, conservar una autonomía que les permita actuar siempre de acuerdo con los principios del Movimiento.

Voluntariado Es un movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado.

Unidad En cada país solo puede existir una Sociedad de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja, que debe ser accesible a todos y extender su acción humanitaria a la totalidad del territorio.

Universalidad El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en cuyo seno todas las Sociedades tienen los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente, es universal.

**Puede obtener más amplia información
sobre esta publicación dirigiéndose a:**

Emma Delo

Funcionaria principal,
Departamento de Gestión de Desastres y Crisis
Tel: +41 (0)22 730 4676

emma.delo@ifrc.org