



ACF INTERNATIONAL

INTERVENCIONES DE TRANSFERENCIAS MONETARIAS GUÍA PARA LA RESPUESTA HUMANITARIA



Notas para el lector

Bienvenido a la guía técnica de Intervenciones de Transferencia Monetaria. Como podrá ver, la guía es bastante larga, pero esto no debería desanimarle. Está escrita de manera que pueda centrarse en las áreas que le resulten especialmente interesantes sin perder el hilo del módulo. Este manual está dirigido principalmente a personas con poca experiencia en el tema de las intervenciones de transferencia monetaria, aunque los implementadores más experimentados la encontrarán igualmente útil. Su objetivo principal es proporcionar una **guía práctica** para el diseño, la implementación y el monitoreo de programas. Más abajo encontrará algunos consejos que le facilitarán la lectura.

Contenido:

- ↵ La primera parte del manual aborda la **teoría y el debate en curso** sobre las intervenciones de transferencia monetaria. También proporciona algunos **ejemplos** de campo. Si dispone de poco tiempo, considere usar únicamente la información clave incluida en los Cuadros.
- ↵ La segunda parte se centra en la **práctica**. Tiene en cuenta el diseño y las fases preparatorias, para enfocarse después en casos específicos de transferencias en efectivo, cupones y programas de dinero por trabajo. Si está particularmente interesado en un determinado tipo de intervención, pase directamente a ese capítulo y sáltese los otros.
- ↵ El **Índice**, que incluye una lista de cuadros, tablas y figuras, le ayudará a encontrar la sección que le interesa.
- ↵ No se olvide de los **Anexos**, que incluyen ejemplos de cuestionarios, guías de entrevista para grupos focales, etc. Le ayudarán a ahorrar tiempo mientras administra un programa y, además, podrá ver lo que otros han hecho. Alguno de los anexos están incluidos en un archivo adjunto en formatos Word, Excel y Sphinx para su fácil adaptación. No obstante, tenga en cuenta que no existe un planteamiento universal en cuanto a las intervenciones de transferencia monetaria: los ejemplos deberán adaptarse a su propio programa y situación.
- ↵ Al inicio del manual se ha incluido un **Glosario**; no dude en usarlo durante la lectura.
- ↵ La **Bibliografía** se ha clasificado por temas. Si está interesado en un artículo específico y no puede encontrarlo, pregunte al técnico correspondiente de la sede central, ya que allí tendrán una copia impresa o digital.

Diseño:

- ↵ Se han usado cuadros y áreas resaltadas a lo largo del manual. Acuda a ellos para encontrar rápidamente la información:
 - Al final de cada capítulo principal se incluye un resumen de los puntos clave.
 - La información clave ha sido resaltada e incluida en cuadros.
 - Las experiencias de campo y los ejemplos interesantes pueden encontrarse dentro de los cuadros.
 - Algunos capítulos incluyen consejos prácticos y específicos.

Para guiarles en sus primeros pasos los equipos de ACF disponen también de una **herramienta interactiva de auto-aprendizaje sobre intervenciones de transferencia monetaria** que puede solicitar a la sede de ACF.

Recuerde que este manual pretende únicamente proporcionar directrices que necesitará adaptar a su propio contexto, están aquí para guiar su creatividad.

Esta traducción del Manual de Transferencias Monetarias de ACF ha sido posible gracias al apoyo del Cash Learning Partnership (CaLP) y con financiación de la Comisión Europea. Las opiniones expresadas en el documento no reflejan la opinión de la Comisión Europea.

Índice

1	INTRODUCCIÓN	13
2	LA TEORÍA DE LAS INTERVENCIONES DE TRANSFERENCIA MONETARIA.....	14
2.1	Las intervenciones de transferencia monetaria: ¿qué son?.....	14
2.1.1	<i>El efectivo no es un concepto nuevo</i>	<i>14</i>
2.1.2	<i>Los distintos tipos de ITM.....</i>	<i>17</i>
2.1.2.1	Lo que se entrega en las ITM.....	18
2.1.2.2	Forma en que se entrega el dinero o los cupones	19
2.1.3	<i>Intervenciones de transferencia monetaria: una herramienta para emergencias y post emergencias</i>	<i>22</i>
2.1.4	<i>Las intervenciones de transferencia monetaria como una red de protección social: estrategia para un plazo más largo</i>	<i>24</i>
2.2	Evaluando la idoneidad de las intervenciones de transferencias monetarias ...	28
2.2.1	<i>El razonamiento que sustenta las intervenciones de transferencia monetaria: ¿por qué en efectivo?.....</i>	<i>28</i>
2.2.2	<i>Puntos a favor y en contra de las intervenciones de transferencias monetarias: la teoría.....</i>	<i>30</i>
2.2.3	<i>Puntos a favor o en contra de las intervenciones de transferencia monetaria: la evidencia hasta el momento</i>	<i>35</i>
2.2.3.1	Las transferencias monetarias y la inflación.....	36
2.2.3.2	Temor por el mal uso del efectivo	36
2.2.3.3	Temas de género.....	38
2.3	Transferencias restringidas y condicionadas.....	42
2.4	¿Deberían las personas trabajar a cambio de la transferencia?	42
2.5	Condiciones para la implementación de las ITM	45
3	LAS INTERVENCIONES DE TRANSFERENCIA MONETARIA EN LA PRÁCTICA	49
3.1	Implementando las intervenciones de transferencia monetaria.....	49
3.1.1	<i>Desde la evaluación hasta el diseño</i>	<i>49</i>
3.1.2	<i>Diagnósticos adicionales</i>	<i>55</i>
3.1.2.1	Diagnóstico de la comunidad y situación de los hogares.....	55
3.1.2.2	Diagnóstico del mercado	58
3.1.2.3	Seguridad de los beneficiarios	67
3.1.3	<i>Optando por el efectivo: preparando la intervención</i>	<i>70</i>
3.1.3.1	Selección de beneficiarios	70
3.1.3.2	Cómo realizar los pagos	74
3.1.3.3	Programación de la intervención	80
3.1.3.4	Calculando el monto de la transferencia	81
3.1.3.5	¿Cuánto y cómo pagar por el trabajo?	86
3.1.3.6	Estableciendo los sistemas de monitoreo – línea de base	90
3.1.3.7	Plan de contingencia / estrategias de salida	91
3.1.3.8	Presupuestando la intervención	93
3.2	Implementando las intervenciones de transferencia monetaria.....	96
3.2.1	<i>Comenzando – temas prácticos</i>	<i>96</i>
3.2.1.1	Comunicación y sensibilización	96

3.2.1.2	Logística y administración	98
3.2.1.3	Medios de transporte y comunicación	99
3.2.1.4	Identificando a los beneficiarios	99
3.2.1.5	Mecanismo de entrega	102
3.2.1.6	Seguridad	106
3.2.1.7	Recursos humanos.....	107
3.2.1.8	Plan de contingencia	108
3.2.2	<i>Intervenciones con cupones</i>	110
3.2.2.1	¿Cupones para recibir efectivo o artículos de consumo?	112
3.2.2.2	Periodo de validez de los cupones.....	113
3.2.2.3	¿Ferias o tiendas locales?.....	114
3.2.2.4	Programa de cupones a través de tiendas locales	115
3.2.2.5	Programa de cupones a través de ferias.....	126
3.2.3	<i>Intervenciones de dinero por trabajo</i>	139
3.2.3.1	Seleccionando el trabajo a realizar	140
3.2.3.2	Proceso de selección: escogiendo a los trabajadores	143
3.2.3.3	Planificación.....	144
3.2.3.4	Logística y temas de seguridad	145
3.2.3.5	Capacitación	146
3.2.3.6	Organización del trabajo.....	146
3.2.3.7	Proceso de pago.....	150
3.2.3.8	Finalizando los proyectos de dinero por trabajo.....	151
3.3	Monitoreo y evaluación de las intervenciones de transferencia monetaria	154
3.3.1	<i>Monitoreo</i>	154
3.3.1.1	¿Qué es lo que se debe monitorear?	155
3.3.1.2	Actividades y procesos de monitoreo.....	156
3.3.1.3	Monitoreando el impacto a nivel de hogares y comunidad	157
3.3.1.4	Impactos económicos de amplio espectro del programa (monitoreo del mercado)....	161
3.3.1.5	Monitoreo amplio de la situación de seguridad alimentaria y medios de vida	165
3.3.2	<i>Evaluación</i>	165
3.3.2.1	Efectividad	167
3.3.2.2	Costo-efectividad	169
4	CONCLUSIÓN	172
5	ANEXOS.....	173
6	BIBLIOGRAFÍA.....	238

Lista de cuadros

Cuadro 1. Ventas subsidiadas: otro tipo de transferencia	20
Cuadro 2. Combinando las ITM para cubrir distintas necesidades.....	21
Cuadro 3. Abordando la inseguridad alimentaria crónica en Etiopía	25
Cuadro 4. Ventajas potenciales de dar asistencia a través del efectivo	30
Cuadro 5. Programa de asistencia alimentaria con efectivo y cupones en Indonesia.....	32
Cuadro 6. ¿En qué consiste la desviación?	37
Cuadro 7. Impacto nutricional de las transferencias monetarias	37
Cuadro 8. Las ITM y la desmovilización.....	39
Cuadro 9. Asistencia en efectivo: la respuesta conveniente en la situación apropiada (Etiopía 2003)....	40
Cuadro 10. Hábitos de compartir y las transferencias en efectivo	55

Cuadro 11. Las transferencias monetarias y los mercados	63
Cuadro 12. Las intervenciones de transferencia monetaria y la seguridad	68
Cuadro 13. La selección de beneficiarios con enfoque comunitario.....	70
Cuadro 14. Dificultades en la selección de beneficiarios meta en un programa de transferencia de alimentos y efectivo en Malawi.....	74
Cuadro 15. Cuando también pueden fallar las transferencias bancarias	76
Cuadro 16. El cajero automático móvil y la tarjeta inteligente	77
Cuadro 17. Enlazando la programación de las ITM con los objetivos	80
Cuadro 18. Calculando el monto de la transferencia: aritmética simple.....	82
Cuadro 19. Monto de las asignaciones en efectivo: concesiones respecto al tamaño de los hogares....	83
Cuadro 20. ¿Cuánto dar en efectivo? La experiencia DPT de ACF en Somalia.....	86
Cuadro 21. Estableciendo las tasas de los salarios: un cálculo hipotético.....	87
Cuadro 22. Estrategia participativa de ACF en Somalia.....	96
Cuadro 23. Estudio de factibilidad para cupones; ejemplo de ACF en el Cáucaso del Norte.....	111
Cuadro 24. La selección de los comerciantes: algunas consideraciones.....	115
Cuadro 25. Criterios usados para la selección de comerciantes en los distintos programas de cupones	117
Cuadro 26. Programa de cupones con los alimentos distribuidos a los comerciantes locales	126
Cuadro 27. Distintas formas de usar los cupones y las ferias.	127
Cuadro 28. Organizando las ferias de semillas: experiencia de ACF en Zimbabue.....	129
Cuadro 29. Experiencia de CRS en Zimbabue: asegurándose de que todos sepan cómo funcionará la feria.....	131
Cuadro 30. Experiencia de CRS en Zimbabue.	133
Cuadro 31. Puesta en marcha de la Feria en la práctica: ACF en Zimbabue.	136
Cuadro 32. Organizando las ferias de semillas: ¡manteniendo la flexibilidad hasta el final!	137
Cuadro 33. Organizando las ferias de semillas: experiencia de ACF en Zimbabue (cont.)	137
Cuadro 34. ¿Cuál es el verdadero objetivo? Enfrentando el dilema en Haití.	139
Cuadro 35. Trabajando con los comités comunitarios: experiencia de ACF en Haití.....	143
Cuadro 36. Implementación de DPT en Afganistán.....	145
Cuadro 37. Seguridad laboral en los programas de DPT	146
Cuadro 38. Experiencia de ACF con dinero por trabajo en Aceh, Indonesia	147
Cuadro 39. Programa de DPT con subcontratistas locales: la experiencia de ACF en Afganistán	149
Cuadro 40. ¿Qué desearía saber acerca del proceso de un programa de cupones?.....	157
Cuadro 41. ¿Qué necesita saber acerca del impacto de un programa de transferencia de efectivo en los hogares?.....	157
Cuadro 42. Temas típicos para tratar con un grupo de beneficiarios	160
Cuadro 43. Evaluación del programa de cupones y transferencias de Save the Children en Indonesia: recomendaciones	167
Cuadro 44. Evaluación del impacto de las carreteras en Afganistán en 2003	168
Cuadro 45. Costo-efectividad: comparando las transferencias monetarias con la distribución de asistencia alimentaria	170

Lista de tablas

Tabla 1. Ejemplos de algunas intervenciones humanitarias recientes de transferencia monetaria	14
Tabla 2. Distintos tipos de ITM: lo que pueden recibir las personas.....	18
Tabla 3. Distintos tipos de ITM: cómo las pueden recibir las personas.....	19
Tabla 4. Las metas de las ITM en el contexto de la emergencia y la post emergencia	23

Tabla 5. Principales ventajas y desventajas teóricas entre el efectivo, los cupones y la asistencia en especie	34
Tabla 6. Comparación entre las ventajas de las transferencias directas y las transferencias basadas en trabajo.....	45
Tabla 7. Condiciones apropiadas para implementar las distintas ITM.....	46
Tabla 8. Las condiciones apropiadas para implementar programas de crédito	47
Tabla 9. Evaluando las costumbres comunitarias a través de encuestas y entrevistas en hogares.....	56
Tabla 10. Comprensión de los mercados de acuerdo con las necesidades del programa	59
Tabla 11. Evaluando los mercados: temas a considerar	61
Tabla 12. Temas de seguridad respecto a las ITM.....	68
Tabla 13. Seleccionando a los beneficiarios: temas importantes	71
Tabla 14. Mecanismos de entrega: temas a considerar	75
Tabla 15. Distintos métodos de desembolso usados en las intervenciones de transferencia monetaria.	78
Tabla 16. ¿Qué necesita saber para establecer el valor de las transferencias en efectivo?.....	84
Tabla 17. Ventajas y desventajas de los pagos directos fijos o variables	85
Tabla 18. Flexibilidad en las ITM y en las estrategias de salida gradual.....	92
Tabla 19. Razones subyacentes en la selección de cupones por efectivo o artículos de consumo	113
Tabla 20. El uso de los cupones en las ferias o en los comercios locales	114
Tabla 21. Monitoreando el impacto del proyecto sobre los mercados.....	164

Lista de figuras

Figura 1. ¿Qué ITM implementar? Árbol de decisiones.....	51
Figura 2. Decidiendo qué tipo de ITM implementar: un ejemplo en Mongolia.....	53
Figura 3. Mapeo del mercado.....	65
Figura 4. Ejemplo de una credencial de identificación de beneficiario	101
Figura 5. Muestra de una lista de distribución de credenciales	102
Figura 6. Ejemplo de una lista de distribución de efectivo	106
Figura 7. Gráfico organizacional del equipo de seguridad alimentaria de la ITM.....	108
Figura 8. Lista de distribución de cupones: un ejemplo	121
Figura 9. Diseño de los cupones: ejemplo de un cupón para artículos de consumo.....	122
Figura 9(bis). Ejemplo de diseño de cupón para transferencia monetaria	123
Figura 10. Ejemplo de una lista de cobros a través de comercios locales para el programa de cupones	125
Figura 11. Organización de los trabajadores en un proyecto grande de dinero por trabajo: un ejemplo	149

Lista de anexos

1. Más información sobre las transferencias monetarias de protección social.....	173
2. Gestión del ciclo de proyecto	177
3. Análisis causal de la desnutrición.....	178
4. Marco lógico: un ejemplo (página siguiente).....	178
5. Calculando el Índice de Estrategia de Supervivencia	182
6. Calculando el Índice de la Diversidad Dietética de los Hogares.....	188
7. Cuestionario de línea de base para los hogares.....	191
8. Base de datos de línea base del hogar	194
9. Entrevistas con grupos focales: evaluación de la comunidad.....	195
10. Encuesta de mercado: cuestionario para los comerciantes.....	198

11.	Encuesta de mercado: entrevistas con grupos focales.....	205
12.	Encuesta de mercado: monitoreo de precios.....	208
13.	Breve descripción de los puestos de trabajo nacionales para el equipo de la ITM.....	208
14.	Personal de seguridad alimentaria en la ITM: descripción de los puestos de trabajo.....	209
15.	Credencial de beneficiario.....	209
16.	Formato de los cupones.....	210
17.	Lista de asistencia, distribución y listas de pago.....	210
18.	La experiencia de CRS con cupones para semilla y ferias.....	211
19.	Ejemplo de un plan de trabajo.....	212
20.	Ejemplo de un monitoreo de hogares post distribución.....	215
21.	Ejemplo de un monitoreo in situ (para feria).....	220
22.	Ejemplo de un monitoreo post distribución de mercado.....	224
23.	Guía para las entrevistas con grupos focales post distribución.....	228
24.	Evaluación del programa de Dinero por Trabajo: formato y metodología.....	230
25.	Visita de campo de ICRISAT a la feria de semillas de ACF en Zimbabue: informe.....	230
26.	Punto de distribución de efectivo: organización sugerida.....	231
27.	Documentos de campo: experiencia de ACF en Indonesia.....	232
28.	Documentos de campo: experiencia de ACF en Uganda.....	232
29.	Documentos de campo: experiencia de Oxfam.....	232
30.	Documentos de campo: mapeo de mercado post tsunami por ACF en Aceh Jaya.....	232
31.	Lista de verificación para la organización de una ITM (transferencia en efectivo, cupón, programa de dinero por trabajo).....	234
32.	Sugerencias para la organización de la feria.....	237

* * * * *

Esta guía es el resultado de un proyecto de investigación realizado por Emilie Crozet con el apoyo interno de Myriam Ait Aissa, Hanna Mattinen y Kate Ogden. Damos también las gracias a Simone Levine por haber realizado una extensa revisión del documento y por sus comentarios detallados; y gracias también a Charles-Antoine Hoffman (British Red Cross), Esther Schüring (GTZ) y Heloise Troc (Save the Children-UK) por sus muy provechosos comentarios.

El desarrollo de esta guía no hubiera sido posible sin la implicación de las comunidades con las que hemos trabajado.

Lista de Acrónimos

ACF	Red Internacional Acción contra el Hambre
ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
AGI	Actividad Generadora de Ingresos
ALNAP	Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action
AML	Análisis del Marco Lógico
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo
CAP	Community Action Plan
CPE	Centro Post Emergencia
CPT	Cupones por Trabajo
CRS	Catholic Relief Services
DDR	Desarme, Desmovilización y Reintegración
DFID	Department for International Development (GB)
DGA	Distribución General de Alimentos
DGF	Discusiones con Grupos Focales
DPT	Dinero por Trabajo
ECHO	European Commission Humanitarian Office
EHA	Evaluating Humanitarian Action
GAA	German Agro-Action
HH	Hogar / hogares
HPG	Humanitarian Policy Group
HPN	Humanitarian Practice Network
ICRC	International Committee of the Red Cross
ICRISAT	International Crop Research Institute for Semi-Arid Tropics
IDB	International Development Bank
IES	Índice de Estrategia de Supervivencia
IFRC	International Federation of Red Cross and Red Crescent
IOV	Indicador Objetivamente Verificable
ITM	Intervenciones de transferencia monetaria
MCP	Manejo del Ciclo del Proyecto
MPD	Monitoreo Post Distribución
NCDDR	National Committee for Disarmament, Demobilisation and Reintegration
OCAH	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios – Naciones Unidas
ODI	Overseas Development Institute
PDI	Persona Desplazada Internamente
PMA	Programa Mundial de Alimentos
SC	Save the Children
SDC	Switzerland Development Cooperation
SMART	Usado para indicadores (por sus siglas en inglés): específico, medible, preciso, fiable y oportuno
TCE	Transferencia Condicional de Efectivo
TIE	Transferencia Incondicional de Efectivo

UE	Unión Europea
UNICEF	United Nations International Children's Fund
USAID	United States Agency for International Development
USD	Dólar de los Estados Unidos de América
ZWD	Dólar de Zimbabue

Glosario

Análisis del Marco Lógico (AML)	Un marco lógico (conocido también como Marco de Ciclo de Proyecto) es una herramienta para diseñar y administrar proyectos de desarrollo. Consiste en una matriz que presenta de forma concisa y sistemática la información sobre la lógica del proyecto (forma en que las actividades provocarán el impacto deseado y las hipótesis clave). También esboza cómo se verificará la lógica del proyecto y las hipótesis durante su ejecución. El modelo de marco lógico es el que usa la mayoría de los donantes y se ha convertido en una parte clave de cualquier propuesta. Vea el Anexo 4 para más detalles.
Cobertura	La necesidad de llegar a la mayor cantidad de personas posible que estén padeciendo sufrimiento y amenaza a sus vidas, dondequiera que estén.
Coherencia	La consistencia entre las políticas humanitarias y de seguridad, desarrollo, comercio y derechos humanos.
Competencia	Se da cuando una cantidad suficiente de vendedores compite entre sí en un mercado para ganar clientela. Si ninguno domina el mercado, entonces hay competencia (que una cantidad de comerciantes acuerde establecer el mismo precio no constituye competencia). Cuando hay competencia ninguno puede determinar el precio de los bienes o servicios. Es lo contrario de un monopolio y usualmente conlleva precios más bajos o una mejor calidad para los consumidores.
Conectividad	Este es un concepto paralelo al de sostenibilidad pero referido a las acciones humanitarias, en donde la sostenibilidad tal vez no sea factible. Es el grado hasta el cual se realizan las actividades de naturaleza urgente de corto plazo pero tomando en consideración un plazo más largo.
Cupones	Los cupones son vales, bonos o <i>vouchers</i> emitidos por una agencia, una compañía o por el Estado y que pueden canjearse por un conjunto fijo de bienes o servicios o por bienes valorados en un precio fijo, en ciertas tiendas o por ciertos comerciantes. La agencia o compañía que emitió los cupones los recibe de las tiendas o comerciantes y se los canjea por la cantidad de dinero previamente acordada. Pueden ser válidos durante varios meses o únicamente para un día de mercado en particular (feria).
Efectividad	La efectividad mide el grado por el que una actividad logra su propósito, o cómo los productos contribuyen al resultado. Implícito en el criterio de efectividad está que posea también la cualidad de ser oportuno.
Efecto multiplicador	Efecto económico en el que un aumento en el gasto produce un incremento en los ingresos nacionales y en el consumo, mayor que el esperado inicialmente. Por ejemplo, si una corporación construye una fábrica empleará a trabajadores de la construcción y proveedores, además de a los que trabajarán en la fábrica. Indirectamente, la nueva fábrica estimulará el empleo en lavanderías, restaurantes y en las industrias de servicio en los alrededores de la fábrica.
Eficiencia	La eficiencia mide los resultados cualitativos y cuantitativos logrados como consecuencia de las aportaciones.

<p>Error: exclusión e inclusión</p>	<p>Los errores de exclusión se producen cuando las personas que cumplen con el criterio de selección del programa no son incluidas como beneficiarios. Estos errores pueden darse cuando no se actualizan os beneficiarios cuando nacen nuevas personas o se trasladan personas elegibles al área, cuando las personas no han sido informadas apropiadamente sobre el programa, cuando existe corrupción entre los que elaboran las listas, o cuando se cometen errores al evaluar la situación de las personas. Los errores de inclusión se producen cuando las personas no cumplen con los criterios y, no obstante, son incluidos como beneficiarios. Estos errores pueden surgir de la presión de una élite sobre el proceso de selección, por corrupción, engaños, malos entendidos sobre los criterios, o criterios contradictorios.</p>
<p>Estrategia de crisis o estrategia de supervivencia</p>	<p>Una estrategia de crisis o de supervivencia es aquella en la que las personas acomodan su comportamiento económico para poder sobrevivir pero a costa de un impacto negativo a largo plazo, debido a que por lo general no han podido ajustarse a los cambios, por ejemplo, vendiendo sus últimos bienes productivos, haciendo recortes en los gastos necesarios de salud, etc.</p>
<p>Evaluación</p>	<p>La evaluación es el proceso en el que se juzga el valor de un proyecto o programa según sus logros, a menudo comparándolos con las actividades y los objetivos planificados. Deberá hacerse comparando la situación después de la intervención con la situación hipotética que hubiera existido si el proyecto no se hubiera dado. En la práctica a menudo se compara la situación antes del proyecto con la situación después del mismo, teniendo en cuenta otros factores externos.</p>
<p>Indicadores Objetivamente Verificables - IOV</p>	<p>Los IOV son los indicadores incluidos en el AML que deberán demostrar/ exponer o probar lo que se menciona en los objetivos específicos y los resultados del programa. Estos indicadores son específicos para cada objetivo o resultado, y deberán cuantificarse lo más posible con el propósito de lograr objetividad y verificación. La ONG es responsable de estos indicadores. En consecuencia, los IOV deberán ser relevantes, fiables y fácilmente comprobables.</p>
<p>Índice de estrategia de supervivencia del hogar (IES)</p>	<p>El Índice de Estrategia de Supervivencia (IES) mide cómo es de frecuente y extrema la estrategia de supervivencia que necesita implementar un hogar. Una puntuación alta indica que el hogar está teniendo dificultades para ajustarse al cambio o que está implementando estrategias de crisis (con un impacto negativo a largo plazo) Vea el Anexo 5 para más detalles. Puede perseguir un beneficio tanto para los trabajadores como para la comunidad (mejora o rehabilitación de servicios y/ o infraestructura).</p>
<p>Línea de base</p>	<p>Información preliminar recogida antes o al inicio del programa. Deberán incluirse los niveles de base de los parámetros a medirse como indicadores (tal y como fueron seleccionados en el marco lógico).</p>

Mecanismo o estrategia de supervivencia	<p>Cuando el patrón de los medios de vida de las personas se interrumpe por algún evento, la forma en que cambian su comportamiento económico se conoce como “mecanismo de ajuste al cambio” o “estrategia de supervivencia”. Puede incluir la reducción de gastos no esenciales, la ingesta de alimentos que normalmente evitarían, o la adopción de nuevas formas de generar ingresos, tales como fabricar carbón o vender su trabajo manual. Los mecanismos de supervivencia no se utilizan siempre, sino que son la adaptación a un problema específico. No tienen ningún impacto negativo a largo plazo: si así fuera, significa que las personas no han logrado la supervivencia y se encuentran adoptando “<i>estrategias de crisis</i>” (ver más arriba).</p>
Monitoreo	<p>El monitoreo es la recogida de información sobre el proyecto de forma regular durante su curso. Se recoge información sistemáticamente sobre las actividades del proyecto para verificar que se estén desarrollando de acuerdo con los planes y objetivos del mismo, y para ver si los recursos (incluyendo los presupuestos y el personal) se están utilizando de manera correcta y eficiente. También debe realizarse un monitoreo más amplio para establecer si el proyecto está, en efecto, alcanzando sus objetivos y para probar las hipótesis del proyecto contenidas en el AML (ver más arriba). Esta información deberá usarse en la toma de decisiones para mejorar el desempeño del proyecto. También se usará como parte del informe de retroalimentación que se dará a los donantes, implementadores, gobiernos locales y/ o a los beneficiarios del proyecto.</p>
Monopolio	<p>Situación en la que un comerciante controla todo o casi todo el mercado para un producto o servicio determinado debido a la existencia de barreras que impiden que otros puedan competir (por ejemplo, altos costos para entrar al mercado, regulaciones gubernamentales o debido a la coerción y/ o corrupción). Un mercado monopolista generalmente favorece a un solo comerciante y el suministro, la calidad y los precios podrían no ser óptimos para los compradores. A menudo puede crearse una situación parecida a un monopolio cuando hay pocos comerciantes y deciden enriquecerse con los precios que cobran en lugar de competir entre sí.</p>
Periodo de recuerdo	<p>El tiempo en el cual se le pide a la persona entrevistada que recuerde sus actividades (gastos, ingesta de alimentos, trabajo, etc.). Este periodo puede ser corto (por ejemplo, de 24 horas, en el cual se le pregunta sobre el periodo inmediato anterior a la entrevista), o más largo. Las respuestas serán más precisas mientras más corto sea el periodo de remembranza.</p>
Programa de dinero por trabajo	<p>Programa en el que la donación se paga en concepto de salario por trabajo realizado, normalmente en programas de trabajo comunitario o público (rehabilitación, reforestación, limpieza, construcción de carreteras, o infraestructura agrícola).</p>

Índice de la Diversidad Dietética de los Hogares (IDDH)	El Índice de la Diversidad Dietética de los Hogares (IDDH) es un indicador del estatus de la seguridad alimentaria de un hogar (las personas más pudientes tienden a tener mayor diversidad en sus dietas). El IDDH considera los diferentes grupos de alimentos consumidos por un hogar en un periodo de tiempo (generalmente el día anterior). Menos de cuatro grupos de alimentos al día a menudo puede asociarse con una alta tasa de pobreza y desnutrición, aunque éstas no son las únicas razones para un bajo IDDH. Siempre hará falta realizar una interpretación posterior. Para más detalles, por favor, vea el Anexo 6.
Red de seguridad social	Son las transferencias ¹ predecibles en efectivo y/ o en especie realizadas de manera regular o multianual a personas u hogares crónicamente vulnerables (adultos mayores o personas discapacitadas, veteranos de guerra, personas crónicamente enfermas, hogares sin fuerza laboral) en aquellos contextos en los cuales los sistemas gubernamentales de seguridad social no funcionan o no están instituidos.
Relevancia / Idoneidad	La relevancia consiste en evaluar si un proyecto cumple con las necesidades y prioridades locales, así como con las políticas de los donantes. La idoneidad consiste en ajustar las actividades humanitarias para que se enmarquen en las necesidades locales y, por consiguiente, incrementen la pertenencia (que hagan suyo el proyecto), la rendición de cuentas y la rentabilidad.
Rentabilidad	Combina eficiencia y efectividad. La acción más rentable es la que alcanza las metas propuestas de la manera más económica.
Sostenibilidad	La sostenibilidad es la posibilidad de que una actividad continúe después de que cese la financiación externa y/ o continúe su impacto a largo plazo.
Tarjetas inteligentes	Son tarjetas en las cuales se almacena y se graba el tipo y valor de la asistencia que se da a cada beneficiario. La información que incluyen puede ser muy sencilla (por ejemplo, nombre, edad, número de personas en el hogar, cuantía de la donación). Pueden registrarse datos biométricos (por ejemplo, huellas dactilares), convertirlos a plantillas y almacenarlos en el chip de la tarjeta para realizar la identificación en el propio lugar.
Transferencia monetaria Condicionada	Transferencia monetaria en la que el beneficiario tiene que cumplir ciertas condiciones: por ejemplo, enviar a sus hijos a la escuela, sembrar semillas, construir los cimientos de una casa o desmovilizarse.
Transferencia incondicional o directa	Entrega de dinero a hogares/ personas diana sin el requisito de efectuar trabajo. Pueden recibirlo en calidad de ayuda por emergencia, para recuperación de medios de vida, o como parte de una red de seguridad social.
Ventas subsidiadas	Cuando los precios de mercado están demasiado altos o cuando un producto no está disponible porque es demasiado caro abastecerlo, se puede pedir a los comerciantes que reduzcan los precios de venta pero ofreciéndoles a cambio un subsidio para compensar las pérdidas que sufran al vender (por ejemplo, los comerciantes reciben una donación para cubrir los gastos de transporte y por lo tanto deberán reducir el precio de venta de estos artículos).

¹ ACF se enfoca en las transferencias, pero las redes de seguridad social también incluyen servicios gratuitos.

1 INTRODUCCIÓN

La respuesta a las emergencias humanitarias o a las situaciones de crisis, en la mayoría de los casos, ha adoptado la forma de bienes de consumo (alimentos, albergues, semillas, herramientas, así como una variedad de otros bienes necesarios, colectivamente clasificados por las entidades humanitarias como “bienes no comestibles”), distribuidos entre las poblaciones afectadas. No obstante, la creciente experiencia y la literatura muestran un creciente interés en las alternativas a las distribuciones en especie, en las que las personas reciban en su lugar efectivo o cupones que puedan usar para adquirir los artículos que necesiten. En este manual se describen de manera general como “intervenciones de transferencia monetaria²”.

Acción contra el Hambre (ACF) ha estado implementando proyectos de seguridad alimentaria en varios países durante más de 25 años. Esos proyectos incluyen algunas intervenciones de transferencia monetaria, pero han sido pocas comparadas con otras intervenciones relacionadas con seguridad alimentaria.

El propósito de este módulo es proporcionar a ACF una **guía práctica para implementar las intervenciones de transferencia monetaria** revisando la literatura clave, reflexionando sobre estos programas y extrayendo las lecciones aprendidas de los casos prácticos. Para enriquecer el análisis y sacar provecho a las experiencias de otras entidades, los estudios de caso se han tomado tanto de ACF como de otras ONG.

² Estrictamente hablando los cupones no son realmente “efectivo” aunque tienen un valor monetario, por esta razón se clasifican como “intervenciones de transferencia monetaria”.

2 LA TEORÍA DE LAS INTERVENCIONES DE TRANSFERENCIA MONETARIA

2.1 Las intervenciones de transferencia monetaria: ¿qué son?

2.1.1 El efectivo no es un concepto nuevo

En el campo humanitario existe un **interés creciente** en los últimos años sobre el uso de dinero como herramienta y como respuesta a la pobreza crónica. Aunque el dinero ha sido relativamente descuidado en comparación con la asistencia “en especie”, el uso de efectivo no es una respuesta nueva a las situaciones de emergencia.

En 1948 la administración colonial inglesa distribuyó café y billetes de tren a las víctimas de hambruna en Sudán. Los gobiernos han usado este tipo de asistencia con relativa frecuencia. El estado de Maharashtra en India estableció un programa extenso de trabajos públicos para proporcionar ingresos en efectivo a la población afectada por la sequía en 1972-73. Bangladesh tiene un largo historial de asistencia en efectivo (Peppiatt *et al.*, 2001) y el dinero ha sido la principal forma de apoyo en la mayor parte de Europa Occidental durante cientos de años. Los gobiernos, agencias de las Naciones Unidas (ONU) y ONG también han estado implementando intervenciones de transferencia monetaria durante más de veinte años en los países en desarrollo, tal y como puede verse en la Tabla 1.

Aunque estos ejemplos son de situaciones de emergencia o post crisis, los programas de cupones y efectivo también han sido ampliamente usados en los programas de protección social basándose en el principio de que, aún en tiempos “normales”, la pobreza crónica necesita atención.

Tabla 1. Ejemplos de algunas intervenciones humanitarias recientes de transferencia monetaria

Entidad implementadora	País	Fecha	Evento	Programa	N° de beneficiarios
UNICEF	Etiopía	1984-85	Hambruna	Dinero para alimentos	18. 900 hogares
Action Aid	Ghana	1994	Inseguridad alimentaria generalizada	Transferencias directas	1.000 familias
Cruz Roja	Guatemala y Nicaragua	1998	Huracán	Transferencias directas y paquete de rehabilitación	17. 000 hogares
USAID, consultores privados	Mozambique	2000	Inundaciones	Transferencias directas	106.280 familias

Entidad implementadora	País	Fecha	Evento	Programa	N° de beneficiarios
CRS ³	Burundi	2000-01	Sequía y crisis política	Cupones para semillas y ferias	33.000 familias
SDC y ACNUR	Rusia	2000-02	Personas desplazadas de Chechenia	Transferencias directas para familias que hospedan a desplazados	11.000 hogares
ACNUR	Afganistán	2002-03	Conflicto	Transferencias directas (para repatriación)	NA
Cruz Roja Internacional	Cisjordania	2002-03	Conflicto	Cupones en centros urbanos	20.000 hogares
SDC	Mongolia	2003	Invierno inclemente	Transferencias directas	2.348 hogares
CRS	Afganistán	2003	Repatriación	Dinero por trabajo y cupones para medios de vida	3.000 hogares
GAA y Save the Children	RD del Congo	2003	Erupción volcánica	Dinero por Trabajo	2.000 hogares
Horn Relief, Norwegian People's Aid	Somalia	2003	Inseguridad alimentaria aguda	Transferencias directas	13.830 hogares
Iranian Red Crescent y Gobierno	Irán	2004	Terremoto	Transferencias directas	32.000 hogares
ACF	Somalia	2004-05	Falta de ingresos en efectivo	Dinero por Trabajo	4.029 hogares
Oxfam	Malawi	2005-06	Inseguridad alimentaria	Transferencias directas	6.000 hogares
Oxfam	Zambia	2005-06	Inseguridad alimentaria	Transferencias directas	13.500 hogares
Gobierno de Sri Lanka	Sri Lanka	2005-6	Tsunami	Pagos en efectivo	>250.000 hogares
PMA	Sri Lanka	2005-6	Tsunami	Efectivo para alimentos	3.300 hogares
Save the Children	Indonesia	2006	Tsunami	Transferencias directas y cupones	4.825 hogares
Mercy Corps	Indonesia	2006	Tsunami	Dinero por Trabajo	10.905 participantes
DANIDA	Uganda	2006-7	Rehabilitación agrícola post conflicto	Cupones por aportes de trabajo agrícola	5.600 en los primeros 4 meses

Fuentes: Harvey (2005); Peppiatt *et al.* (2001); Desastres (2006); CRS (2004)

³ CRS ha implementado muchos programas de cupones y ferias de semillas en distintos países; estas experiencias se recogen en CRS, 2004.

Aunque las intervenciones de transferencia monetaria (ITM) no son recientes, han comenzado a cobrar relevancia solo en los últimos tres o cuatro años.

En casi todas las sociedades actuales el dinero es el medio más usual para pagar el trabajo, y el medio principal con el que las personas pagan lo que necesitan. Por lo tanto, resulta sorprendente que surja la pregunta ¿por qué en efectivo?. Se podría pensar que la entrega directa de bienes (alimentos, semillas y herramientas así como otros artículos no comestibles) se reservaría para aquellos casos en los que estas cosas no se pueden obtener. Tal vez el razonamiento de “*dar cosas*” y no dinero es lo que debería explicarse:

1. La posición dominante en la asistencia humanitaria directa lo ocupa la asistencia alimentaria. La distribución directa de alimentos a la población se ha desarrollado por razones muy variadas: en parte porque algunos gobiernos donantes tienen **sobrexcedentes de alimentos** (debido a los subsidios agrícolas) que necesitan alejar de sus mercados locales para mantener los precios altos. Donar alimentos cubre así una necesidad del propio donante, mientras que el dinero que donase tendría que salir de sus impuestos. Sin embargo, en la Europa actual esto es menos cierto ya que las “montañas” de alimentos de los años setenta y ochenta han desaparecido.
2. Una segunda razón que ha apoyado esa idea de “*dar cosas*” es que, durante mucho tiempo se pensó que las hambrunas eran situaciones en las que las personas morían de hambre porque **no había alimento**. En los años setenta la “seguridad alimentaria” mundial se definió en términos de la “**disponibilidad** de suficiente alimento en el mundo para cubrir el consumo”. Claramente, si un lugar no tenía alimentos, la “seguridad alimentaria mundial” simplemente consistía en trasladarlos desde aquellos lugares en los que había excedente.

Sin embargo estas ideas sobre la hambruna y la seguridad alimentaria han demostrado no ser útiles: las hambrunas rara vez están relacionadas con la falta de alimentos. Las personas fallecen porque **no pueden pagar el alimento** disponible debido a que han perdido todos sus ingresos; o pasan hambre porque han perdido los sistemas de apoyo que les garantizaban suficiente alimento, es decir, mueren de hambre porque no tienen “**acceso al alimento**” y no porque el alimento no esté “disponible”. El problema de las sequías, por ejemplo, se veía en términos de cultivos perdidos, lo que provocaba posteriormente el hambre en las personas. Pero el análisis del impacto real de las sequías sobre un grupo familiar generalmente ha mostrado que el principal problema que afrontan las personas tras una sequía es que los precios de los alimentos suben, y el poco ingreso que tienen ya no es suficiente. El problema, por tanto, es de dinero, no sólo de alimento. Para los que tienen ganado, el principal problema es que su precio baja y se ven forzados a vender todos sus animales; nuevamente, un problema de falta de ingresos y no sólo de alimento.

Así, la seguridad alimentaria se ve ahora como la forma en que las personas - todas las personas - tienen acceso a los alimentos y no contempla solamente el hecho de que exista suficiente alimento “en promedio” para todos. Y cuando el problema consiste en que existen alimentos y otros artículos necesarios pero las personas no tienen “acceso” a ellos, se hace evidente que la solución más eficiente sería ayudarles a lograr ese “acceso”. Y el dinero es a menudo la mejor forma de alcanzarlo.

3. Una tercera razón, cultural, que ha apoyado la idea de dar alimentos y otros artículos es que ésta era la **primera reacción normal a un desastre de inicio súbito**, como por ejemplo cuando se ha producido un terremoto. Estos desastres interrumpen los canales comerciales normales que proveen de bienes a las personas. Además, aunque esos canales continuaran funcionando, es muy difícil que las personas puedan organizarse para recibir dinero, o que los comercios puedan tener disponibles los artículos vitales necesarios (agua, alimento y

albergue) en uno o dos días. La actuación más aconsejable sería una masiva y rápida operación logística para salvar vidas.

Pero esta forma de trabajar y de pensar se ha replicado en otras situaciones. En la actualidad, la mayoría de las catástrofes humanitarias mundiales no son tan cortas ni tan repentinas. Se suele tratar de crisis prolongadas, que se han estado gestando durante meses y, a veces, durante muchos años. En la mayoría de las veces tampoco ocurren en áreas remotas, donde no llega el comercio normal, sino que suelen resultar de crisis que han desplazado a las personas hacia centros más cercanos en donde sí existen mercados locales.

Así, la ayuda humanitaria ha ido cambiando **muy lentamente**, ya que durante mucho tiempo se continuó con la entrega directa de alimentos y artículos de consumo y pocas veces se consideraron otras alternativas.

¿Por qué se ha preferido la ayuda en especie durante largo tiempo?

- Las experiencias piloto no habían sido ampliamente documentadas antes de 2004 – 2005, y las ONG u otras entidades se resistían a implementar algo que no les fuera familiar.
- Durante mucho tiempo se ha pensado que el efectivo conlleva **mayores riesgos** que las distribuciones en especie.
- Se consideraba que las víctimas de un shock o los hogares vulnerables no tenían la capacidad para gastarse juiciosamente el dinero. Las entidades temían la **pérdida de control** implícito en la distribución de efectivo en lugar de artículos en especie.
- Las **preocupaciones asociadas con el mercado** a menudo eran demasiado importantes para considerar la alternativa del efectivo.
- Las intervenciones de transferencia monetaria **no siempre han sido apoyadas** por los donantes o los gobiernos. Las distribuciones en especie siempre fueron una manera de dar salida a los excedentes de alimentos producidos en Occidente (que ahora han disminuido)
- La inseguridad alimentaria se ha asociado con la falta de disponibilidad de bienes, mientras que en muchos casos está más bien vinculada a la falta de accesibilidad a esos bienes (bajo poder adquisitivo).
- Dar alimentos y/ u otros artículos constituye la **reacción normal a un desastre de inicio súbito**, y esta forma de pensar y trabajar se ha reproducido en otro tipo de situaciones (por ejemplo, en contextos de crisis prolongadas).

No obstante, esto está cambiando debido a la creciente cantidad de literatura sobre el tema (ver bibliografía), e igualmente, debido a un enfoque más favorable por parte de las organizaciones, gobiernos y donantes.

2.1.2 Los distintos tipos de ITM

Las intervenciones de transferencia monetaria abarcan una amplia gama de programas, incluyendo transferencias regulares en efectivo para personas en situaciones de emergencia, efectivo para albergues, dinero por trabajo, pagos en efectivo como parte del desarme, desmovilización y procesos de reintegración, efectivo para las familias que albergan a los desplazados internos o refugiados, cupones por alimentos, herramientas o semillas, pagos en

efectivo como parte del retorno y reubicación de refugiados, pagos en efectivo post desastres para la recuperación de los medios de vida, y muchos otros tipos de pagos de asistencia social de largo plazo (pensiones, asignaciones de asistencia para niños, etc.).

Sin embargo, escoger una ITM determinada no es cuestión de elegir de una lista. Todas las ITM pueden ser entendidas como distintas aplicaciones de unos pocos principios básicos. De hecho, todas comienzan con dos sencillas preguntas: ¿qué se debe dar? y ¿cómo darlo?

2.1.2.1 Lo que se entrega en las ITM

Hay tres formas principales de ayudar a las personas a acceder a los artículos de primera necesidad, aparte de dárselos en especie: darles **dinero**, **cupones por efectivo**, y **cupones por artículos de consumo o servicios**. La diferencia entre estas modalidades se explica en la Tabla 2 (y las razones para escoger una sobre la otra se discuten más adelante).

Tabla 2. Distintos tipos de ITM: lo que pueden recibir las personas

<p>Dinero</p>	<p>Las personas reciben dinero en efectivo o crédito en una cuenta bancaria y pueden retirarlo cuando deseen. Es moneda corriente y pueden gastarla en cualquier lugar del país.</p>
<p>Cupones por efectivo</p>	<p>Es un cupón que otorga a su poseedor el derecho de “adquirir” bienes hasta alcanzar el valor indicado en el cupón. El poseedor del cupón puede realizar compras en cualquier tienda o puesto de venta que haya acordado participar en el programa. El establecimiento participante aceptará los cupones como si fueran efectivo y después los convertirá realmente en efectivo con la entidad que los distribuye.</p> <p>La entidad puede establecer reglas que restrinjan los cupones a la adquisición de ciertos artículos o a determinadas cantidades (por ejemplo, harina de maíz por un valor de 1 euro, alimentos por valor de 10 euros...) o puede permitir que los cupones se canjeen por cualquier cosa que venda la tienda participante.</p>
<p>Cupones por artículos de consumo</p>	<p>Es un cupón canjeable por una cantidad fija de ciertos bienes y servicios en cualquiera de las tiendas o puestos de venta que participan en el programa. La entidad que lo distribuye puede establecer que el cupón sirva para un solo artículo o servicio (por ejemplo para 1 kg de harina de maíz) o para una canasta completa de varios artículos fijos (por ejemplo, 10 kg de arroz + 2 kg de lentejas + 1 kg de azúcar + 0.05 l. de aceite). La tienda después “vende” (canjea) los cupones a la entidad al precio acordado.</p>

Es interesante notar que los cupones por artículos de consumo - que también pueden vincularse a un servicio específico (por ejemplo “un cupón para molienda”) - es un tipo de intervención pagada en efectivo muy **parecida a la asistencia en especie** ya que las personas **no** pueden escoger los bienes o servicios que adquieren. La principal diferencia con la asistencia en especie que presenta el cupón por artículos de consumo es que se vale de los **comerciantes locales**.

2.1.2.2 Forma en que se entrega el dinero o los cupones

El dinero o los cupones pueden entregarse libremente o con ciertas condiciones. En la Tabla 3 se recogen las cuatro modalidades principales por las que se inclinan las entidades a la hora de entregar el dinero o los cupones.

Tabla 3. Distintos tipos de ITM: cómo las pueden recibir las personas

<p>Donación o transferencia directa / incondicionada</p>	<p>Es una donación realizada a un hogar o individuo simplemente debido a la situación en la que se encuentra; por ejemplo, desplazados, ancianos, víctimas de la sequía, pobreza crónica, etc. Puede usarse para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cubrir sus necesidades inmediatas en una situación de asistencia por emergencia. ➤ Apoyar la recuperación de los medios de vida tras una crisis. ➤ Apoyar la promoción de medios de vida, a menudo junto con capacitaciones. ➤ Asegurar la protección social a largo plazo. <p>Las personas tienen derecho a recibir este dinero simplemente debido a la situación en la que se encuentran (asignaciones por razones de derechos humanos). No se imponen ningunas condiciones o requerimientos de trabajo. Tampoco hay requerimientos para devolver el dinero. Las personas tienen derecho a usar el dinero como les plazca. Las transferencias en efectivo pueden ser una intervención independiente, o podrían estar acompañadas de algún tipo de capacitación o educación en negocios.</p> <p>Las transferencias directas son la forma más común de transferencia llevada a cabo en los países industrializados.</p>
<p>Transferencia restringida</p>	<p>El destinatario de una transferencia restringida recibe el dinero o el cupón libremente, pero solo tiene permitido canjearlo de la forma acordada; por ejemplo, para reconstruir su casa después de un desastre, o con la condición de que siga un plan de negocios acordado con la entidad. Cualquier otro uso del dinero o los cupones constituiría una violación de las reglas.</p> <p>Para controlar el uso del dinero, esta donación generalmente se paga en varias cuotas. El segundo pago se realiza únicamente después de verificar la forma en que fue usado el primero.</p>
<p>Transferencia condicionada</p>	<p>En este tipo de transferencia el destinatario puede gastarse el dinero como le plazca, pero únicamente lo recibe después de cumplir ciertas condiciones, como por ejemplo inscribir a los niños en la escuela o hacer que los vacunen. Este tipo de transferencias condicionadas rara vez se enmarcan en acciones humanitarias, ya que en esos casos toda la población tendría derecho a ver cubiertas ciertas necesidades mínimas.</p> <p>Se asocian más bien con las transferencias para la movilización de grupos armados o con los pagos de asistencia social en América Latina.</p>
<p>Transferencias basadas en</p>	<p>Este pago en efectivo o con cupones ofrece un salario por trabajo realizado, generalmente en programas de trabajo público o comunitario.</p>

trabajo o Dinero por Trabajo	<p>La transferencia supone una ayuda a la persona que ha trabajado y el trabajo en sí puede beneficiar a la comunidad en general (mejoras en infraestructura), o a determinadas personas (por ejemplo, si se construyen casas para ancianos).</p> <p>Ésta, probablemente, sea en la actualidad la forma más común de transferencia en efectivo usada en los países en desarrollo.</p>
--	---

Cada pregunta -¿efectivo o cupones? y ¿gratis o no?- se contesta independientemente, y las combinaciones son muchas: las personas pueden recibir efectivo o cupones como parte de una intervención de dinero por trabajo; tanto el efectivo como los cupones pueden entregarse con o sin condiciones. Hasta cierto punto, un cupón por efectivo no puede ser en su totalidad una “transferencia directa” porque siempre restringe lo que las personas pueden hacer con el dinero. No obstante, si es canjeable en un “comercio con variedad de artículos” las posibilidades pueden ser bastante amplias. De forma similar, las intervenciones de dinero por trabajo podrían verse como un tipo de transferencia condicionada, ya que las personas tienen que realizar cierto tipo de trabajo para recibir el pago. Hay que tener en cuenta que la clasificación arriba detallada tiene como objetivo principal el organizar el tema y no pretende limitar ningún tipo de intervención a uno u otro grupo.

Cuadro 1. Ventas subsidiadas: otro tipo de transferencia

En algunos casos, la disponibilidad en un mercado específico puede ser un problema y/ o los precios pueden ser muy altos debido a que los comerciantes afrontan problemas logísticos (por ejemplo, transporte) y/ o la falta de reservas en efectivo. Esto puede suceder después de una crisis de inicio súbito, cuando los comerciantes lo han perdido todo y suplen sus necesidades de efectivo incrementando los precios. Para apoyar la recuperación del mercado y permitir que los consumidores encuentren precios más bajos, puede otorgarse una **transferencia o subsidio** a los comerciantes que deberán vender los artículos a precios más bajos para suplir los artículos faltantes (ya que el subsidio se da para cubrir la brecha entre el costo de abastecimiento y los ingresos por ventas).

Esto fue lo que hizo Oxfam en Pakistán después del terremoto de 2005. Se consideró que la falta de acceso a los bienes de consumo y a las reservas de efectivo eran los problemas principales en un área en donde la población dependía en gran medida de los comerciantes locales para comprar sus artículos básicos (microcréditos contraídos especialmente durante la época de invierno). Más aun, cuando las existencias bajaron, los precios comenzaron a subir. Finalmente, el transporte se dificultó y se encareció, y descendió rápidamente el suministro de forraje. Para prevenir una disminución del ganado existente, Oxfam **subsidió la venta de forraje** al otorgarles **efectivo por transporte** a los vendedores de forraje. La entidad también distribuyó transferencias en efectivo entre los comerciantes para apoyarlos en la reactivación de sus negocios, dependiendo dichas transferencias del plan de negocios de cada uno (vea el Cuadro 2, más abajo).

Las distintas **intervenciones de transferencia monetaria** pueden **combinarse** dentro de un mismo grupo según la población diana (por ejemplo, algunas personas pueden estar involucradas en las intervenciones de transferencia monetaria mientras que otras reciben una transferencia incondicionada). Es importante considerar esta posibilidad de programación combinada, ya que a menudo es una forma más adecuada de cubrir las necesidades y de mitigar los impactos negativos que cada programa pueda tener por sí solo.

Las transferencias en efectivo durante las emergencias pueden usarse como una **alternativa a la**

asistencia en especie (por ejemplo, asistencia alimentaria, artículos no comestibles - ANC - y distribución de semillas y herramientas) cuando la intención es usar el efectivo o cupón para comprar los artículos que se necesitan. También pueden usarse como **intervenciones complementarias** entregando, por ejemplo, tanto alimentos como efectivo. El dinero puede usarse para complementar los alimentos entregados, cubrir otras necesidades, invertir en la recuperación de los medios de vida o para proteger la entrega de otro tipo de apoyos y que las personas no tengan que venderlos para obtener efectivo. La sección 3.1.1 presenta **diferentes opciones** para determinar qué intervención o combinación de intervenciones es la más apropiada para una situación en particular.

Cuadro 2. Combinando las ITM para cubrir distintas necesidades

La combinación de ITM puede suponer la entrega a las personas de distintos tipos de transferencias o la combinación de cupones y efectivo.

- En Sri Lanka, el gobierno entregó a las personas afectadas por el tsunami una **transferencia mensual directa** (para cubrir los costos de vida) y una **transferencia restringida** que podían utilizar únicamente para la reconstrucción de sus hogares.
- En Haití, debido al ambiente de inseguridad, Oxfam entregó **cupones combinados**, tanto por una suma de **dinero** como para canjearlos **por alimentos** en las tiendas locales.
- En Pakistán, tras el terremoto de 2005, Oxfam instauró un programa de **distribución de cupones y efectivo**, en parte debido a una petición de los comerciantes locales, pues les preocupaba que las personas no compraran en sus comercios si solamente se les entregaba efectivo ya que sus inventarios estaban destruidos en gran parte. El programa de cupones y efectivo permitió por un lado, que los beneficiarios pudieran escoger hasta cierto punto cómo gastarse la asignación y, por otro, que los comerciantes pudieran reactivar sus negocios gracias a la relativa “demanda dirigida” vinculada con los cupones, que fueron incluidos en las negociaciones hechas con sus proveedores.

También puede ser muy provechoso combinar las ITM con la asistencia en especie.

- Después del Huracán Mitch en 1998, la Cruz Roja otorgó a 17.000 familias transferencias en efectivo junto con un paquete de insumos agrícolas. Los insumos agrícolas tuvieron por objeto restaurar los ingresos familiares, mientras que el efectivo permitió que las personas pudieran comprar insumos agrícolas y/ o alimentos adicionales. El pago en efectivo (USD 30 por familia) fue entregado a las mujeres, mientras que los hombres recibieron los insumos agrícolas. Se vio que: a) el mal uso del efectivo por las mujeres fue mínimo y, b) que donde se distribuyó asistencia alimentaria, el efectivo se gastó en insumos adicionales y bienes productivos. Donde no hubo asistencia alimentaria las transferencias en efectivo se usaron principalmente para comprar alimentos.
- En 2006 ACF combinó programas de dinero por trabajo y alimentos en las áreas remotas montañosas de Nepal. El proyecto tuvo éxito dado que los hogares necesitaban tanto alimentos básicos (arroz) que no estaban disponibles en cantidades suficientes en este área, como efectivo para cubrir sus otras necesidades básicas. El efectivo se usó principalmente para comprar ropa y condimentos.

La asistencia con dinero en efectivo o en especie también puede ofrecerse en forma de préstamos, particularmente cuando el objetivo es la recuperación de los medios de vida y de los bienes de las personas. Aunque los programas de crédito pueden ser pagados en efectivo, no están incluidos en este manual.

2.1.3 Intervenciones de transferencia monetaria: una herramienta para emergencias y post emergencias

Muchos de los ejemplos de intervenciones de transferencia monetaria mencionados en la Tabla 1 han sido implementados en situaciones de emergencia y post emergencia.

Aunque pueda haber desacuerdo acerca de si una situación en particular es lo suficientemente seria para necesitar apoyo externo “de emergencia”, por lo general se sabe qué constituye una situación de emergencia: incluye tanto emergencias de inicio súbito (desastres naturales, conflictos, desplazamiento poblacional forzado), emergencias de curso lento (pérdida de cosechas y ganado, colapso económico, conflicto prolongado de bajo nivel), y lo que a menudo se denomina “emergencias complejas” en donde, por lo general, hay una mezcla de conflicto y crisis política que deriva en un Estado fracasado que no puede funcionar en todo su territorio o en ciertas partes del país.

Más difícil es establecer el momento en que termina la fase de emergencia y comienza la post emergencia. La idea de una “fase de emergencia” seguida por una “fase de recuperación”, seguida a su vez por una “fase de desarrollo”, nunca concordó con la realidad en el terreno. Por tanto, esta terminología está siendo reemplazada por un concepto de “**recuperación temprana**”, que describe el tipo de apoyo que es necesario ofrecer, y que puede comenzar aún antes de que “termine” la emergencia. Dado que se piensa a menudo que las ITM ocupan un lugar particular en ella, es importante comprender bien cuáles son los principios de una “recuperación temprana”.

Los objetivos de una “recuperación temprana” son mucho más amplios que la urgencia puramente humanitaria de cubrir las necesidades de supervivencia de las personas.

El Centro de Post Emergencias de las Naciones Unidas define la **recuperación temprana** como un proceso que:

- Comienza tempranamente en el escenario humanitario.
- Tiene por objetivo generar procesos flexibles, auto-sostenibles y nacionales.
- Incluye dimensiones de gobernabilidad, medios de vida, albergue y sociales, así como la reintegración de las poblaciones desplazadas.
- Se ocupa de los riesgos subyacentes que contribuyeron a la crisis.
- Es una responsabilidad para los actores humanitarios y los de desarrollo.

Los programas de recuperación temprana necesitan tener una visión de **largo plazo**. El concepto de sostenibilidad es bien conocido en los programas de desarrollo, pero la asistencia humanitaria también puede aspirar a gozar de algún tipo de beneficio sostenible. Cuando la sostenibilidad no es una opción, se puede aplicar un concepto relacionado: la *conectividad*, que sería el grado por el cual las actividades a corto plazo de asistencia para una emergencia toman en consideración implicaciones a largo plazo⁴.

La Tabla 4 compara los distintos rasgos de las ITM en situaciones de emergencia y de recuperación temprana y post emergencia.

⁴ ALNAP, 2006

Tabla 4. Las metas de las ITM en el contexto de la emergencia y la post emergencia

Durante emergencias	Durante la post emergencia y recuperación temprana
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abordar las consecuencias inmediatas de la emergencia humanitaria: ésta es la exigencia primordial. ▪ Tomar en consideración todos los objetivos adicionales que sea posible, pero únicamente en segundo plano respecto al objetivo principal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abordar las necesidades que vayan más allá de salvar vidas: por ejemplo, los factores subyacentes de la emergencia, como podrían ser un conflicto, estructuras gubernamentales débiles, exclusión social, medios de vida frágiles... ▪ Trabajar de manera que se contribuya a la reconstrucción de la sociedad, del Estado y de la economía.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificadas por lo general en el corto plazo -unos seis meses - pero podrían prolongarse durante emergencias complejas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificadas de corto a mediano plazo - de uno a dos años -.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ayudar a las personas a suplir sus necesidades básicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyar los medios de vida de los hogares y la recuperación de los medios de vida que tenían con anterioridad. ▪ Apoyar la provisión de servicios básicos y otros.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centrarse en las víctimas de la crisis. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centrarse en las familias afectadas por la emergencia que afrontan vulnerabilidades específicas. ▪ Centrarse en la población diana vulnerable a las crisis a largo plazo.

Como suele suceder en todos los tipos de intervenciones de emergencia y post emergencia, cada contexto es diferente. Las ITM, como todos los programas, tendrán distintos impactos de acuerdo con la situación. Así por ejemplo, una crisis puede darse:

1. En un área que ya está empobrecida o en un Estado en el que el gobierno tiene una capacidad de reacción muy débil.
2. En un lugar en el que existe un nivel razonable de apoyo del Estado.

En el primer caso, la recuperación de los medios de vida probablemente lleve mucho más tiempo y, en algunos casos, las ITM pudieran no ser posibles o apropiadas.

En el segundo caso, probablemente exista algún mecanismo para realizar los pagos en efectivo y los mercados pudieran estar funcionando bien. Es probable que la recuperación temprana comience antes y pudiera ser una de las partes más importantes del trabajo de la entidad. La entidad incorporará la sostenibilidad y la conectividad de forma diferente en cada situación.

- **¿En qué consiste la conectividad en la práctica, con respecto a las intervenciones de transferencia monetaria?**
- Piense en los temas de más largo plazo y los impactos más amplios de cualquier programa sobre la comunidad y la economía. ¿Cómo podrían afectarles los distintos programas, ya sea positiva o negativamente? Esto debería de ser parte de la reflexión a la hora de decidir si el pago en efectivo es o no el mejor tipo de intervención. Al implementar un programa ¿qué cambios introduciría para maximizar los impactos positivos de largo plazo y reducir los impactos negativos?
- Planifique una **estrategia de salida** para el programa.
- Ayude a los beneficiarios a planificar para un plazo más largo, para cuando concluya el programa. Asegúrese de que todos sean conscientes de la **naturaleza de corto plazo** que tiene el programa.
- Busque **alianzas** con otros programas o entidades que pudieran tener consideraciones de plazo más largo. ¿Puede incluirse a los beneficiarios de transferencias en efectivo - que sean crónicamente pobres - en los programas de apoyo a los medios de vida de más largo plazo o en las redes de protección social?
- Donde sea posible, asegure la **construcción de capacidades** de las entidades locales o estructuras existentes para las perspectivas de largo plazo. Trate de diseñar un programa que maximice esta construcción de capacidades desde el inicio.

2.1.4 Las intervenciones de transferencia monetaria como una red de protección social: estrategia para un plazo más largo

Las intervenciones de transferencia monetaria también se utilizan para abordar **temas de más largo plazo vinculados a la pobreza crónica**. Los ejemplos más obvios son los sistemas de asistencia pública estatales comunes en la mayor parte de Europa que pueden incluir prestaciones para la infancia, compensación por desempleo, pagos de seguro social a los crónicamente enfermos o imposibilitados para trabajar, pensiones y pagos a refugiados.

Estos programas a menudo se clasifican como “protección social” y por lo general reciben el nombre de “transferencias sociales en efectivo” o, de forma más amplia, “redes de protección social”. Las necesidades de los países en desarrollo se están incrementando en términos de protección social básica, por ejemplo debido al impacto del sida y el debilitamiento de las redes de protección social tradicionales. Esto se debe tanto a cambios culturales como económicos tales como la creciente escasez de tierras, por ejemplo. En algunos países pudiera haber una creciente población de ancianos que no pueden mantenerse por sí solos.

Las transferencias sociales de efectivo han sido implementadas tanto por gobiernos como por las ONG. No obstante, aunque algunas ONG han abogado activamente por las transferencias sociales en efectivo, su papel en la implementación de tales sistemas usualmente está reducido a los **programas piloto**, con la intención de persuadir a los gobiernos y donantes a integrarlos a los programas domésticos dentro de sus presupuestos nacionales. Ya que ACF ha estado involucrado en tales programas, la siguiente descripción será breve. Podrá encontrar mayor información en el [Anexo 1](#) y en la literatura mencionada en la bibliografía.

Las transferencias sociales en efectivo condicionadas fueron iniciadas en los países Latinoamericanos (vea la Tabla 22 en el [Anexo 1](#)). Los pagos de asistencia social se han

enfocado hacia los niños de hogares pobres, los ancianos y hacia las mujeres embarazadas. Se han vinculado a la asistencia a la escuela y a la participación en los programas estatales de salud. Después de una amplia aceptación de estos programas, el Banco Mundial y el Banco Internacional de Desarrollo los han apoyado y el modelo se ha replicado en muchos países.

No obstante, aunque estos programas afirman haber tenido un impacto positivo tanto sobre el desarrollo infantil como sobre la pobreza, tienen **altos requerimientos administrativos**, especialmente en cuanto al monitoreo de los hogares que cumplen los requisitos. Y pudieran no ser tan fácilmente replicables en muchos de los países africanos: allí las transferencias sociales piloto en efectivo han sido **incondicionadas**, aunque de momento solo hay un número limitado de ejemplos. En Etiopía se ha comenzado un programa nacional a gran escala (vea el Cuadro 3); África del Sur, Botsuana, Lesoto, Isla Mauricio y Namibia cuentan con programas de pensiones; Mozambique ha estado implementando un programa limitado de transferencia social en efectivo durante algunos años, y se están implementando o se planean implementar proyectos en Senegal, Burkina Faso, Camerún, Malawi, Zambia, Ghana, Uganda y Kenia.

Se han identificado tres condiciones que deberán asegurarse con el paso del tiempo para lograr el éxito de los programas sociales de transferencias en efectivo⁵:

- **Compromiso** a largo plazo de conceder protección social básica a los grupos políticamente relevantes.
- Una **capacidad de implementación** apropiada (habilidades, instituciones e infraestructura).
- **Recursos financieros** suficientes.

Estas transferencias sociales de efectivo no han sido lo suficientemente grandes para aliviar del todo la pobreza: su intención ha sido sobre todo prevenir que las personas caigan en la indigencia. Sin embargo, el diseño de estos programas es importante y deberá considerar el tamaño de las transferencias, el mecanismo de entrega, el tipo de transferencia que se haga, cualquier condición que se imponga y la metodología de su orientación. El Cuadro 3 muestra los resultados de un estudio realizado por ACF sobre las políticas de seguridad alimentaria del gobierno de Etiopía.

Cuadro 3. Abordando la inseguridad alimentaria crónica en Etiopía

Para abordar el problema de la inseguridad alimentaria crónica en Etiopía, el gobierno - en asociación con donantes internacionales y ONG -, lanzó en 2003 un nuevo Programa de Seguridad Alimentaria. El objetivo fue alejarse de los enfoques de emergencia para instaurar estrategias de más largo plazo basadas en las peticiones anuales de asistencia alimentaria. ACF analizó dos componentes de este programa: el *Productive Safety Net Programme* -PSNP (programa productivo de protección social) y el *Household Extension Package* -HEP (paquete de extensión familiar).

- El **PSNP** es un programa de empleo en trabajos públicos pagado en efectivo o con alimentos. Cada miembro de la familia tiene permitido trabajar hasta cinco días al mes, y los miembros en mejores condiciones físicas pueden trabajar por aquellos que no pueden hacerlo. La duración del programa deberá cubrir el periodo de hambruna y ha sido establecido en seis meses por los funcionarios.
- El programa **HEP** tiene por objetivo crear bienes a través de la provisión de una variedad de paquetes de insumos, por ejemplo, semillas mejoradas y crías de ganado. Cada

⁵ Ver GTZ, 2005

paquete tiene un valor total de 1.600 Birr (casi US\$200). Parte del paquete puede otorgarse en efectivo, pero la mayor parte se entrega en especie. Dependiendo de su composición, el paquete deberá ser devuelto en efectivo, sin intereses, dentro de un plazo de cuatro años.

ACF vio que el programa podría no llegar a alcanzar sus metas debido a las debilidades detectadas en su diseño:

- Los criterios de orientación son débiles e imposibles de aplicar adecuadamente, dado que no hay datos fidedignos sobre los hogares y las cuotas que se establecieron a menudo eran demasiado bajas. Como consecuencia fueron inevitables los errores de inclusión y exclusión y a menudo las personas en extrema pobreza resultaron vulnerables a la exclusión. Como consecuencia se generaron tensiones dentro de las comunidades.
- Dado que el HEP es un préstamo, muchos hogares pobres podrían no tener la capacidad de devolverlo, aún fijándoseles para ello condiciones favorables. Esto tiende a excluir de este programa a los más pobres, ya que los funcionarios a menudo temen que podrían no pagar y, por tanto, no los seleccionan.
- Los niveles de beneficios en el PSNP son muy bajos y mantienen a los hogares en la pobreza. El salario establecido tendría que incrementarse en un 67% para asegurar que los bienes familiares estuvieran protegidos de las ventas “por apuros económicos”⁶ y para apoyar una salida gradual de la pobreza.

Las razones de estas debilidades fueron el temor a crear una “dependencia” de la asistencia por parte del beneficiario y una financiación inadecuada (posiblemente vinculada a la voluntad política).

Fuente: ACF (2006)

En la actualidad se está trabajando mucho en relación al **cálculo de costos de los programas estatales de protección social**. Aunque altos para los países pobres, los costos proyectados no son aparentemente imposibles de alcanzar, especialmente si se pudiera contar con el apoyo de los actores vinculados con el desarrollo. Los costos dependerán de las proyecciones futuras sobre el número de personas en situación de pobreza y del crecimiento de la economía, aunque son difíciles de estimar de forma exacta. La OIT⁷ ha calculado los costos de distintos programas en Tanzania y Senegal, y ha determinado que los pagos en efectivo dirigidos a sectores específicos podrían costar del 0.5 al 2% del PIB. En Zambia, el costo de extender el programa piloto ha sido estimado en 0.36% del PIB anual (vea el estudio de caso en el Anexo 1). El programa de *Bolsa Escola* de Brasil representa el 0.13% del PIB; el programa PATH de Jamaica llegó a 0.34% del PIB en 2004, y el Programa de Asignación Familiar en Honduras costó únicamente 0.02% del PIB.

Transferencias sociales de efectivo

- Son una respuesta a las **crecientes necesidades de protección social básica** debido a que hay un mayor número de adultos mayores, a los impactos del sida, y al debilitamiento de las redes de protección social tradicionales.
- Tienen un enfoque de largo plazo en relación a las familias crónicamente pobres y/o vulnerables.
- Pueden ser **condicionadas** (requerimientos administrativos más altos) o **incondicionadas**.

⁶ El término refiere las consecuencias negativas de largo plazo tales como la venta de un último bien productivo.

⁷ OIT: *Basic Social Protection as a means of poverty reduction: affordability and impact* (protección social básica como un medio para reducir la pobreza: asequibilidad e impacto) -Seminario, 13 de Oct 2005, Dar es Salaam.

- Deberán ser los **suficientemente altas** para que realmente fomenten el **crecimiento económico de las personas pobres**.
- Requieren un compromiso de **largo plazo** de los grupos políticos, y una **capacidad de implementación** apropiada (habilidades e infraestructuras).

Ya que debería ser una tarea del gobierno, la implementación de estos tipos de intervenciones va más allá del ámbito de cobertura y mandato de ACF, pero la organización podría tener aquí un papel promocional, analítico o de apoyo técnico a nivel local o nacional.

PUNTOS CLAVE de “Las Intervenciones de Transferencia Monetaria: ¿qué son?”

❑ Las intervenciones de transferencia monetaria no son nuevas

- Las ITM han sido implementadas por gobiernos y entidades durante **mucho tiempo**, pero solo recientemente han cobrado importancia.
- Existe una **preferencia por la asistencia en especie para el largo plazo** debido a la falta de experiencia, a los mayores riesgos asociados con las ITM, a las preocupaciones de mercado, la reticencia de los donantes y/ o de los gobiernos, y a las mismas reacciones ante los desastres de inicio súbito.

❑ Existen diferentes tipos de transferencias

- Las personas pueden recibir dinero, cupones por efectivo o cupones por artículos de consumo o servicios.
- Estos pueden entregarse gratuitamente como una transferencia incondicionada, como una transferencia restringida que puede gastarse de forma limitada, o en pago por un trabajo. También pueden establecerse **condiciones** a las transferencias, aunque rara vez en situaciones de emergencia.
- Pueden **combinarse** distintos tipos de ITM. Pueden usarse como una alternativa a la asistencia en especie o pueden ser programas complementarios.

❑ Las ITM: de situaciones de emergencia a intervenciones de largo plazo

- Las ITM pueden implementarse puramente como **asistencia en emergencia** o para la **recuperación temprana**. Pueden aunar la “asistencia” y el “desarrollo” si se abordan los temas de conectividad (impactos de plazo más largo y estrategias de salida).
- Las transferencias en efectivo también se usan ampliamente en las **transferencias sociales**, ya que las intervenciones de plazo más largo se enfocan en la pobreza crónica.

2.2 Evaluando la idoneidad de las intervenciones de transferencias monetarias

Esta sección considera en primer lugar la importancia del efectivo y examina después las fortalezas y debilidades teóricas de las distintas clases de ITM. Más adelante, la sección 2.2.3 analiza lo que ha mostrado la experiencia acerca de la relevancia que tienen algunos de estos argumentos teóricos en las distintas situaciones.

2.2.1 El razonamiento que sustenta las intervenciones de transferencia monetaria: ¿por qué en efectivo?

Ya que las personas siempre necesitan alimento, albergue, artículos básicos para el hogar, semillas y herramientas ¿no sería igualmente conveniente darles estas cosas directamente en lugar de darles el dinero y hacer que los compren ellos mismos? Puesto que los gobiernos donantes por lo general pagan la asistencia, el costo del transporte y de los artículos no es una preocupación de los que reciben los bienes gratuitamente.

La respuesta a la pregunta “en especie o en efectivo ¿hay alguna diferencia?” es entonces: sí. Sí la hay y tiene gran importancia. El impacto de dar dinero puede ser muy distinto al impacto de dar cosas. Eso no significa que vaya a ser siempre un impacto “mejor”, porque el dinero ciertamente no es siempre la respuesta más apropiada. La siguiente sección analizará en mayor detalle cuáles son las circunstancias en las que el dinero es más apropiado y cuáles son las situaciones en las que se deberá preferir otro tipo de asistencia. No obstante, en aquellos casos en los que el dinero puede ayudar a las personas a resolver sus problemas, existen varias ventajas que hacen que valga la pena considerar esa opción cuidadosamente.

- **Dando una opción a las personas.**

- **Diversidad de necesidades y prioridades.** Las necesidades de las personas son muchas y distintas, y no están priorizadas de la misma manera. Al recibir dinero cada persona es responsable de establecer sus prioridades, en lugar de recibir lo que hayan decidido los tomadores de decisiones, quienes consideran las prioridades de la población en su conjunto. De esta forma, el beneficio para cada uno debería ser mayor (sabemos cuán a menudo las personas venden los artículos no deseados que reciben en las distribuciones, con costos de transacción potencialmente altos). De esta forma se es **menos condescendiente con los hogares** ya que son responsables del manejo de su propio presupuesto.
- **Un tema de dignidad.** No todo el sufrimiento humano es económico o material. Cuando las personas sufren una crisis y un posible desplazamiento de sus hogares sobreviene también una pérdida de habilidad para controlar sus propias vidas. Se convierten en “beneficiarios” que son mantenidos con vida y a quienes se cubre sus necesidades, pero imposibilitados para tomar decisiones por sí mismos o por sus familias. Dar dinero a las personas les ayuda a restaurar su habilidad de ser **responsables de sus propias vidas**, al menos hasta cierto punto: devolverles nuevamente su “humanidad” también es un imperativo humanitario.
- **Necesidad de dinero.** La necesidad de las personas de dinero no se desvanece, aun cuando se les den cosas. Si no disponen de otras fuentes de ingresos no tienen más opción que vender la ayuda. En un caso particular, las personas desplazadas internamente tuvieron que

vender el 20% de la ayuda en alimentos para poder pagar la molienda del resto del cereal en harina (que tenía que pagarse en efectivo). Aun cuando este tipo de asistencia en especie es necesaria, la transferencia en efectivo también debería considerarse. A menudo se piensa que la ayuda humanitaria es una “transferencia” económica hacia las personas. Usar alimentos como un vehículo de transferencia en lugar de simplemente darles el dinero puede ser enormemente caro si las personas tienen otras necesidades. En algunos casos se encontró que vendieron los artículos por otros cuyo valor era menos de la quinta parte del costo de la compra y entrega de los artículos originales. Debido a que los presupuestos para la asistencia humanitaria son limitados, esto significa que inevitablemente otras necesidades están quedando desatendidas.

- **Interrupción de la economía local.**

- **Oferta.** La distribución de artículos en especie puede prevenir o retardar la recuperación económica debido a que puede producir la **interrupción de los mercados locales**. Los agricultores no pueden contar con proveedores fiables de insumos agrícolas de buena calidad si los comerciantes no pueden abrir sus establecimientos debido a que no pueden competir con las distribuciones gratuitas. ¡La falta de estos comerciantes entonces podría usarse como una justificación para continuar con la asistencia en especie! Esta desestabilización puede llegar bastante lejos. Los artículos entregados como ayuda y vendidos a precios bajos pueden interrumpir el comercio en aquellas áreas no afectadas directamente por la crisis.
 - **Precios.** Cuando entran grandes cantidades de alimento a una economía los precios usualmente caen. Esto puede tener un impacto devastador sobre los agricultores, quienes cuentan con vender los pequeños excedentes de sus cosechas para cubrir sus necesidades básicas. Incluso aunque la asistencia alimentaria se compre dentro del país mismo, los pequeños agricultores colindantes con el área afectada pudieran no tener acceso a este mercado. Los grandes comerciantes de granos podrían obtener beneficios de las entidades humanitarias, pero los agricultores locales podrían ver caer los precios.
- **Retrasos en la entrega.** Las **dificultades logísticas** para entregar muchas toneladas de asistencia a grandes poblaciones a menudo han supuesto retrasos en la entrega. Todo el mundo está familiarizado con esos problemas relacionados con la entrega de asistencia alimentaria y muchas distribuciones de semilla se han realizado después de que los agricultores ya hubieran comenzado a sembrar sus cosechas. El efectivo puede ponerse **más rápidamente a disposición** de las personas y les permite **escoger el momento adecuado para hacer sus propias compras**, según sus necesidades.
 - **Efecto multiplicador.** El dinero es el alma de una economía. Introducir dinero en una economía deprimida o “anémica” es como una transfusión que puede **inyectarle** nuevas fuerzas. El dinero circula: lo que gana una persona lo gasta al pagarle a otra. El **impacto total** sobre la economía local puede ser muy superior al volumen de dinero que se esté poniendo en circulación. Esto se conoce como el “efecto multiplicador” y ha sido bien estudiado por los economistas durante muchas décadas. Colocar bienes en una economía no produce este impacto si todos fueron comprados en lugares lejanos, en ciudades capitales o fuera del país.

Cuadro 4. Ventajas potenciales de dar asistencia a través del efectivo

Elección	El efectivo permite a las personas establecer sus propias prioridades.
Auto-respeto	El efectivo confiere mayor responsabilidad a las personas sobre sus propias vidas.
Efectividad	Cuando se crean necesidades humanitarias debido a la pérdida de ingresos y no por la disponibilidad de bienes, el efectivo se ocupa directamente del problema.
Rentabilidad	El efectivo por lo general es la opción más económica.
Celeridad	El efectivo es logísticamente más sencillo y puede ponerse a disposición más rápidamente.
Comercio	El efectivo promueve el comercio local en lugar de socavarlo.
Recuperación económica	Una inyección de efectivo estimula toda clase de actividades económicas.
Flexibilidad	La necesidad de efectivo nunca desaparece porque no todas las necesidades individuales pueden cubrirse con la asistencia en especie.

Pero el efectivo no es la respuesta mágica y no siempre será apropiado. Hay muchas situaciones en las que es preferible entregar bienes en lugar de dinero a las personas. Cada situación necesita una **cuidadosa evaluación y análisis**. Pero la opción escogida sí tiene importancia: donde el dinero es la respuesta más apropiada, las ventajas derivadas pueden ser significativas.

2.2.2 Puntos a favor y en contra de las intervenciones de transferencias monetarias: la teoría

Cada programa tiene ventajas y desventajas cuando se compara con otros programas posibles. Para poder decidir si una intervención puede tener aplicación de tipo ITM es necesario estar al tanto de los puntos potencialmente a favor o en contra de cada tipo de intervención. Así, de acuerdo con la situación y sus objetivos, se puede tomar una decisión conociendo los riesgos que implica y cómo pueden manejarse.

Muchas de las ventajas y desventajas detectadas respecto al efectivo, pueden agruparse en tres puntos:

- a) Ofrece una opción de elección a las personas.
 - b) “El mercado” juega un papel en la disponibilidad de los bienes y servicios.
 - c) Puede “desviarse” con mayor facilidad.
- a) **Ofreciendo opciones.** Las opciones pueden verse como algo positivo en sí mismas. Dan a las personas la habilidad de tomar decisiones sobre sus propias vidas, pues una de las características deshumanizantes de las emergencias es que las víctimas a menudo pierden esta capacidad. Las opciones también pueden ser positivas porque conducen a **mejores resultados**, ya que las personas obtienen lo que más necesitan. El efectivo abre muchas **más posibilidades** que la asistencia en especie. Las personas pueden gastarlo en alimentos,

albergue, asistencia médica, para pagar deudas, pagar a otros para que desbrocen sus terrenos, como “capital de trabajo” para poner un pequeño negocio o en otra amplia gama de bienes, o bien pueden guardar algún dinero para futuras necesidades. También pueden dividirlo y gastar un poco de diferentes maneras.

Por otro lado, el poder de elegir también puede **usarse inapropiadamente**. Solo una de las personas en el hogar recibe el dinero y, con ello, el poder de elegir. Tal vez tengan los intereses de los demás miembros del hogar en mente, o puede que se gasten el dinero para su propio beneficio, ignorando las necesidades de sus hijos, por ejemplo. También pudieran gastarse el dinero de formas que son en sí mismas antisociales: en alcohol o prostitutas por ejemplo, lo que únicamente crearía más problemas y violencia, sida, conflicto marital, aunque - como veremos en la próxima sección -, el mal uso del efectivo tiende a ser un problema limitado. Sin embargo, a la asistencia en especie también se le da mal uso y se vende, pero se argumenta que es más probable que se desvíe el efectivo.

De una u otra manera, las opiniones sobre estas cuestiones a menudo provienen menos de la evidencia que de las actitudes personales hacia la naturaleza humana. Por tanto, podría ser difícil sostener una discusión acerca de lo que pudiera suceder o cambiar las opiniones de las personas sin evidencias fehacientes.

- b) **Temas de mercado.** “El mercado” es únicamente el nombre de todos los procesos que se producen cuando las personas intercambian bienes y dinero o servicios entre sí. Si reciben dinero necesitan **utilizar “el mercado”** para obtener lo que necesitan. Cuando las entidades entregan bienes en especie son las entidades las que van al mercado, pero generalmente muy lejos de donde está sucediendo la emergencia. Ambos tipos de intervenciones tienen un impacto sobre los mercados. Donde los bienes se entregan directamente a las personas que de otra forma los comprarían, los comerciantes están perdiendo la oportunidad de vender. Si las distribuciones en especie se entregan a gran escala puede suceder que el negocio no sea rentable para los comerciantes, por lo que la asistencia en especie **tiende a impedir que se desarrolle el comercio**. Esto podría retardar la recuperación económica aun después de pasado el impacto directo de la emergencia, ya que ocasiona dificultades para que las personas puedan comprar las cosas que necesitan. La entrega de efectivo tiende a estimular a los comerciantes para que amplíen sus negocios, ya que aumentará el número de clientes que quieran comprar sus artículos. Una vez que los comerciantes entran en un área, es posible que causen un estímulo a la comercialización de otros bienes, con personas que quieran tanto comprar como vender otros tipos de artículos.

No obstante, si el mercado **no está funcionando adecuadamente**, las personas podrían no obtener un buen valor por el dinero que reciben. Los bienes que quieren simplemente **no estarán disponibles** o su **calidad** podría ser baja. Si algunos comerciantes ejercen un monopolio pondrán los precios más altos cuando sepan que las personas tienen más dinero. Los **precios** también pueden subir si existe una demanda alta y una oferta baja. Estos precios más altos afectarán a todos, no solo a los que recibieron la transferencia, así que la ITM podría tener un impacto negativo sobre muchas personas en el área, especialmente sobre los no beneficiarios y las personas que no estén vendiendo artículos. Este **temor a la inflación** a menudo se esgrime como un argumento para oponerse a las ITM. ¡Debemos recordar que precios bajos también pueden significar que simplemente nadie tiene dinero para comprar! Los agricultores locales podrían estar en situación de pobreza crónica debido a que los precios pagados por sus productos son muy bajos. Todos los tipos de intervenciones pueden tener un impacto sobre los mercados. La distribución de alimentos, por ejemplo, puede bajar los precios de los mismos, lo que a su vez puede causar dificultades a los que están tratando de producir y vender alimento.

En teoría, si los bienes pueden **introducirse fácilmente** en el área del programa y los comerciantes están compitiendo por el comercio adicional, entonces el efecto de una ITM sobre los precios **deberá ser bajo**. Se gastará más dinero para comprar más cosas, y no en comprar las cosas a un precio más alto. Sin embargo, si es difícil introducir más bienes (ya sea porque el área esté aislada o porque pocos comerciantes estén dispuestos a introducir más bienes por razones de inseguridad, etc.) entonces pudiera darse la situación en la cual haya más dinero para comprar unos bienes limitados. Esto probablemente conduzca a un incremento en los precios si el dinero es significativo en relación a la economía local.

Cuadro 5. Programa de asistencia alimentaria con efectivo y cupones en Indonesia

Save the Children (SC) evaluó la situación de la seguridad alimentaria post tsunami en Aceh y encontró que había alimento disponible en los mercados a precios estables, pero los hogares no podían acceder a él debido a la falta de efectivo. Por consiguiente, implementó un proyecto piloto para probar la asistencia alimentaria basada en efectivo en 4.825 hogares, en un programa de tres meses que sustituía las raciones alimenticias del PMA.

Se consideraron tres escenarios:

1. Un programa de cupones que proveería una cantidad limitada de tipos de artículos.
2. Un programa de donación en efectivo que se consideró inaceptable, ya que podría desviarse hacia otros tipos de gastos.
3. Un programa de efectivo y cupones para combinar su flexibilidad y asegurar la ingesta de alimentos.

El programa de efectivo y cupones (el tercero) fue el escogido. Los beneficiarios recibieron mensualmente cupones por artículos de consumo por montos fijos de arroz, azúcar y aceite para cada miembro del hogar, que podían cambiarse en tiendas locales predeterminadas, así como un complemento en efectivo de 5.26 USD por persona. Los comerciantes participantes firmaron contratos que especificaban los precios, sus responsabilidades y las fechas de pago.

Impactos:

- Los beneficiarios apreciaron que el cupón fuera fijo (en cantidad y calidad) durante los tres meses del programa, mientras que las raciones del PMA variaron cada mes (diferentes artículos en distintas cantidades). Los beneficiarios estimaron que las distribuciones fueron más rápidas y eficientes.
- El consumo de fruta fresca, pescado, huevos o carne incrementó debido al componente en efectivo.
- Algunas familias gastaron el efectivo en educación, alimentos o transporte.
- El efectivo fue un complemento que permitió pagar los gastos de transporte de los alimentos comprados con los cupones.

Fuente: Cole (2006)

- c) **Desviación.** Muchos también opinan que las ITM tienen otro “conjunto” de desventajas que derivan de la utilidad misma del efectivo. El efectivo puede usarse en cualquier lado, y no únicamente en el área del proyecto, es fácil de esconder y mover en grandes cantidades, es útil para todos y, a diferencia de los bienes, su utilidad no tiene límites. Existe el temor de que esto haga que el efectivo sea **más fácil de desviar en todas las etapas**. Los hombres podrían usar su poder para controlar el efectivo de las mujeres; las personas no elegibles podrían tratar más a menudo de colocarse en las listas de beneficiarios, lo que empeoraría la corrupción; y podría haber una mayor tentación por parte de todos: la comunidad de

beneficiarios, el personal y terceros, a robar el dinero, incluyendo la posibilidad de robos a mano armada durante las distribuciones o cuando el efectivo esté siendo transportado.

Una de las ventajas teóricas de los **cupones**, - lo que explica el interés de muchas entidades en usarlos - es que son como una “**concesión**” **entre el efectivo y la asistencia en especie**. Aunque no tienen todas las ventajas del efectivo, se piensa que tienen menos desventajas. La Tabla 5 resume algunas de las ventajas y desventajas teóricas de ayudar a las personas dándoles artículos de consumo, cupones o efectivo. La Sección 3 examinará en mayor detalle cómo evaluar cuál de las tres opciones es la más apropiada.

Tabla 5. Principales ventajas y desventajas teóricas entre el efectivo, los cupones y la asistencia en especie

Tema	Efectivo	Cupones	Asistencia en especie
Opciones y flexibilidad	Opciones: las personas pueden decidir qué artículos y servicios quieren comprar, y cuándo quieren gastarlo.	Podrían ofrecer cierto grado de libertad de opción.	Opción única a nivel comunitario según evaluación de necesidades. Algunos temen que tener opciones conlleve la tentación de gastar desacertadamente.
	Alta flexibilidad: el efectivo puede gastarse en un amplio rango de bienes y servicios.	Alguna flexibilidad: muchos artículos no son fáciles de entregar mediante cupones.	Baja flexibilidad. Muchos de los servicios que se necesitan no pueden darse en especie.
Empoderamiento y dignidad	Empoderamiento: las personas se hacen más responsables de su propia recuperación.	Intermedio	Baja apropiación
	Se respeta la dignidad de las personas. Si la transferencia está dirigida a poblaciones específicas, pudiera ser menos estigmatizante.	Desconocido, puede variar ampliamente	Desconocido: puede variar ampliamente
Costo-eficiencia	¿Tiene costo-eficiencia para los beneficiarios? Las transferencias en especie pudieran implicar costos de transporte para los beneficiarios. Evita pérdidas cuando la donación en especie se vende a precios bajos.	Igual que para Efectivo. Más fácil de organizar en los mercados locales (ferias).	Donde los mercados están lejos podría ser más fácil para los beneficiarios, ya que el costo de traer los bienes lo absorbe la entidad. Altos costos potenciales si los artículos se venden por efectivo.
	Costo-eficiente para las entidades. Las ITM tienen costos logísticos más bajos y son más rápidas.	La entidad tiene costos de recemolso; no hay ventajas en las compras al por mayor para la entidad. Altos costos si necesitan organizarse ferias.	Altos costos de provisión y transporte, pero si los precios locales son altos, la entidad pudiera comprar más barato al por mayor.
Economía y Comercio	Efecto multiplicador: el dinero gastado en la economía local promueve el comercio y la producción, y distribuye ampliamente los ingresos.	Generalmente limitado al sector formal.	No tiene efecto multiplicador.

	Promociona el intercambio de bienes y el comercio local.	Apoya la economía local “positiva” para ciertos bienes y servicios específicos	Podría desvitalizar el mercado local
	La falta de disponibilidad de bienes no se soluciona (p.ej. semovientes, insumos)	No puede ponerse en marcha si hay problemas de disponibilidad, a menos que puedan solucionarse	Soluciona los problemas de la oferta
	Puede potencialmente causar inflación	La inflación potencial es controlable	Puede potencialmente causar deflación
Seguridad	Riesgo de seguridad más alto	Bajo riesgo de seguridad	Bajo riesgo de seguridad
“Control sobre la ayuda”	La pérdida de control podría no ser apoyada por los donantes, gobiernos y/ o entidades.	Fácilmente aceptado por todos los actores	Fácilmente aceptado por todos los actores
	Más propenso al hurto y la corrupción	Hurto / corrupción limitada de los cupones. Podría atraer corrupción en tiendas que aceptan cupones.	Bajo nivel de hurto o corrupción en los puntos de distribución, aunque posible sobre grandes cantidades. Alto potencial para corrupción en grandes contratos con proveedores.
	Propenso al uso “antisocial” (alcohol, prostitución, etc.)	Bajo desvío con propósitos antisociales	Bajo desvío con propósitos antisociales
	Permite el gasto por consumo (¿positivo o negativo?) o por inversión con potencial de impacto a más largo plazo	Las entidades deciden si la asistencia es para consumo o inversión	Las entidades deciden si la asistencia es para consumo o inversión
	Podría ser más difícil dirigirlo a mujeres, ya que el efectivo es más atractivo	Las mujeres pueden ser beneficiarias; la ayuda puede ser elegida por las mujeres	Las mujeres pueden ser beneficiarias; la ayuda puede ser elegida por las mujeres

2.2.3 Puntos a favor o en contra de las intervenciones de transferencia monetaria: la evidencia hasta el momento

Las ventajas o desventajas teóricas de las transferencias monetarias viene determinadas en función **del contexto específico**. Existen algunas evidencias acerca de cuáles de estos temores son reales y cuáles no, pero no se conoce aun suficiente sobre el tema. Comprensiblemente, las entidades que implementan programas de asistencia humanitaria rara vez sienten que tales investigaciones son su principal prioridad en el contexto de una emergencia.

La siguiente sección examina alguna de las ventajas y desventajas arriba mencionadas y hace uso de las experiencias de campo de distintas entidades. Como se podrá ver, la conclusión más

sobresaliente es que cada experiencia tiene su contexto específico y, por tanto, no puede generalizarse.

2.2.3.1 Las transferencias monetarias y la inflación

La experiencia ha mostrado que, a pesar de los temores, las ITM generalmente han tenido poco impacto sobre los precios de los mercados locales, aunque se han notado algunos casos de inflación⁸.

Después del tsunami, el **gobierno de Sri Lanka** repartió transferencias restringidas en efectivo (para la reconstrucción) a personas que habían perdido sus casas. El suministro de materiales de construcción fue insuficiente para la demanda, y con tantas personas tratando de gastarse las transferencias en un periodo tan corto, los precios de algunos materiales subieron excesivamente. Sin embargo, es probable que los precios hubieran subido aun sin que se hubieran hecho las transferencias. En un programa de red de protección social administrado por DFID en **Zambia** durante los años 90, se encontró que hubo inflación en el precio de los alimentos vinculada con las transferencias en efectivo, pero únicamente en **tres de los distritos más pobres**.

Un programa de DPT de ACF en Somalia en 2004 aparentemente no tuvo ningún impacto sobre los precios locales durante el periodo del proyecto. De forma similar, en los distintos programas de DPT implementados en Aceh post tsunami no se informó de impactos inflacionarios sobre el precio de los alimentos. En algunos casos los precios subieron durante los primeros días del programa antes de regresar a sus niveles normales.

En general, **es más probable** que se produzca una inflación si la inyección de efectivo es **grande comparada con el tamaño normal de la economía**. Ésta pudiera ser la razón de la inflación descrita arriba y ocurrida en los distritos más pobres de Zambia. No obstante, en una de las zonas ganaderas más pobres de Kenia, donde casi todo el comercio es a base de trueque, un programa de DPT de Oxfam encontró que hubo muy poca inflación, y únicamente vinculada a las ventas a crédito extendidas a los participantes en el programa de DPT que aun no habían sido pagados.

La inflación **no vinculada a las ITM** igualmente puede afectar a los programas en un área, y esto también debiera de tomarse en consideración (vea la Sección 3.1.2). La inflación a nivel de país afectó al programa de transferencias de efectivo de Oxfam en Malawi al **reducir el poder de compra** de los beneficiarios, erosionando así su impacto. A veces esto es predecible y los programas pueden tomarlo en consideración. Muchos precios fluctúan de forma normal de temporada en temporada: los alimentos pudieran tener un precio más alto justo antes de la cosecha comparado con el mes inmediatamente posterior. Estos cambios son predecibles hasta cierto punto, aunque el momento y la cifra de los precios estacionarios varían de año en año.

2.2.3.2 Temor por el mal uso del efectivo

Casi todas las experiencias de intervenciones de transferencia monetaria resaltan que el efectivo distribuido **no fue utilizado indebidamente** en contextos que varían desde un programa de pastores de rebaños en Mongolia, a programas de efectivo y cupones en Indonesia, intervenciones de transferencia monetaria en Etiopia y otras experiencias mencionadas en esta sección⁹.

⁸ Fuentes : Peppiatt et al. (2001), Harvey y Savage (2006), Mattinen y Ogden (2006), Doocy et al. (2006), Adams y Harvey (2006)

⁹ Fuentes: Cole (2006), Adams y Kebede (2005), Willibald (2006), Peppiatt et al. (2001), MartinDietz et al. (2004)

El alimento a menudo es la prioridad en el gasto, seguido de ropa, educación y salud, gasto social (caridad, pago de deudas) y la inversión en actividades generadoras de ingresos o bienes productivos.

Todavía no hay evidencia sobre cómo el uso del dinero varía de acuerdo con quien lo recibe. En el programa de rehabilitación de la Cruz Roja en Guatemala y Nicaragua (vea Cuadro 2) no hubo desviación. Allí el efectivo se entregó a las mujeres pero ¿es esa la causa de que el dinero se administrara bien? Este es un caso en el que la **identidad de los destinatarios** ha demostrado ser crucial. En los programas de DDR el mal uso y la desviación del efectivo se encontraron en aquellos programas en los que las **transferencias fueron dadas a excombatientes infantiles**. El efectivo había sido gastado “antisocialmente” o robado por los antiguos comandantes de los niños.

Cuadro 6. ¿En qué consiste la desviación?

Save the Children GB quiso ayudar a las personas a cubrir sus necesidades de alimento en Indonesia y distribuyó efectivo y cupones con el objetivo de facilitarles la compra local de los alimentos disponibles. No obstante, se encontraron con que parte del dinero fue “desviado” y no fue utilizado en comprar alimentos como esperaban. En su lugar, la mayor parte del efectivo “desviado” se utilizó para gastos relacionados con la educación. Los objetivos de la organización no se cumplieron ¡pero sí los de los beneficiarios!

Aunque rara vez se informa sobre el mal uso o la desviación, debe subrayarse que **el monitoreo del uso del efectivo es una tarea difícil** ya que los beneficiarios están interesados en seguir recibiendo las transferencias en efectivo y, por ello, dan las respuestas “esperadas”. Como resultado, un monitoreo minucioso requeriría entrevistar a los distintos miembros de una familia, a los proveedores e incluso a los propietarios de bares. Pero esto exigiría mucho tiempo y no podría implementarse fácilmente en la práctica (vea la Sección 3.3.1 para más detalles sobre el monitoreo).

Cuadro 7. Impacto nutricional de las transferencias monetarias

Algunas intervenciones de transferencia monetaria tienen por objeto constituirse en una alternativa a la asistencia alimentaria y existe un debate abierto sobre si los objetivos nutricionales inherentes a la asistencia alimentaria pueden cubrirse apropiadamente a través del efectivo. Si bien es cierto que las personas tienen otras necesidades además de alimento, ¿no implica también que si queremos asegurarnos de que los niños no sufran desnutrición deberíamos de darles alimentos a sus familias? Encontrar evidencia concreta del impacto de las transferencias en efectivo sobre la nutrición aun es difícil. Por lo general no hay estudios de base, las intervenciones pueden ser de plazo muy corto, y la desnutrición tiene muchas otras causas además de la cantidad de alimentos disponibles en el hogar.

Se ha realizado algún trabajo sobre la contribución de las transferencias en efectivo respecto a las necesidades calóricas de los hogares, el número de alimentos consumidos por día, y sobre la puntuación de la diversidad dietética de los hogares (vea el Anexo 6). No sorprende ver que han mostrado que el dinero puede contribuir a una mayor ingesta de alimentos: uno de los estudios reveló que el efectivo se usó para comprar casi la mitad de las necesidades calóricas de los hogares promedio; otro mostró que la puntuación de la diversidad dietética era más alta para los beneficiarios que para los no beneficiarios (vea el Anexo 6). Sin embargo, sin una comparación con una población equivalente que reciba directamente alimentos no es posible establecer hasta qué punto se gastó el dinero si el objetivo fue únicamente mantener el estatus nutricional.

La contribución de una donación en efectivo a la nutrición, en la práctica, dependerá de muchos otros factores: de las necesidades de las personas, de qué otra asistencia reciben, del estado de salud y sanidad y, en gran medida, del monto de la donación.

El impacto de las transferencias monetarias sobre la nutrición como tal ha sido documentado principalmente en el caso de las transferencias sociales, mientras que en los otros casos el monitoreo se enfocó sobre la diversidad dietética (vea el Anexo 6) o sobre la ingesta de alimentos en el hogar.

En el caso de las transferencias sociales condicionadas de efectivo en América Latina, el impacto sobre la nutrición infantil fue positivo, pues estos programas a menudo se asocian con la sensibilización sobre cuidados y buenas prácticas infantiles. Otros programas (alimentos y transferencia de efectivo en Malawi y la transferencia de efectivo de Oxfam en Zambia) han tenido un impacto positivo sobre el programa de diversidad dietética de los hogares, así como sobre la ingesta de alimentos (número de comidas diarias). El gasto en salud que permiten las transferencias en efectivo también puede tener un impacto sobre la nutrición.

Por otro lado, si el objetivo del programa es la nutrición como tal, podría ser importante considerar lo que “ofrece el mercado” para cubrir este objetivo (calidad de los artículos, diversidad, etc.), y complementar esto con el valor agregado de una distribución directa de alimentos enriquecidos (note que tal distribución directa también puede complementar a una transferencia en efectivo, mientras que a las personas se les puede sensibilizar más sobre la importancia de una dieta equilibrada).

2.2.3.3 Temas de género

A menudo surgen preguntas sobre si las transferencias en especie son mejores para ayudar a las mujeres y a los niños. El argumento es que en las sociedades en donde los hombres “tradicionalmente” controlan el dinero, y las mujeres son responsables del manejo de los alimentos, dar efectivo ayudaría a los hombres mientras que el alimento donado en especie ayudaría a las mujeres. En algunos casos un mayor número de mujeres han expresado su preferencia por la asistencia en especie, mientras que más hombres han preferido el efectivo, por ejemplo, en los programas de asistencia a la sequía de Zimbabue a mediados de los años 80, aunque esto nunca es un absoluto. Parece haber **poca evidencia** de que distribuir efectivo haya fomentado la **desigualdad de género**¹⁰. Hay tantos factores involucrados en cómo se deciden los gastos y quién toma cada responsabilidad, que una generalización sería inútil.

La asistencia alimentaria a menudo se distribuye ahora **a las mujeres** en representación de sus hogares y probablemente haya una gran variación en el grado en que cada mujer pueda detener a los hombres que deseen venderla. El efectivo también puede destinarse a los hombres o a las mujeres, o a quienquiera que sea el “cabeza de familia”. Esto dependerá en parte de si la transferencia en cuestión es de “subsistencia” (para cubrir los costos de vida) o una transferencia para una inversión más grande (para la rehabilitación de los medios de vida). Se puede argumentar a favor de ambas opciones. El sentido común “estándar” es que ofrecer transferencias de subsistencia a las mujeres es la mejor forma de asegurar que la mayor parte del dinero se gaste en el bienestar de la familia.

¹⁰ Fuentes: Willibald (2006), Peppiatt *et al.* (2001)

Otro argumento dominante indica que las causas por las cuales los hombres descuidan el bienestar familiar son económicas: este comportamiento sería la respuesta a la pérdida de la capacidad de cuidar a sus familias de la forma tradicional; por ejemplo, cuando se han quedado sin ganado o debido al desplazamiento de poblaciones o a la falta de tierras. Pasar constantemente por encima de los hombres podría reforzar su “emasculación” y producir más problemas sociales en lugar de apoyarles y animarles a que adquieran más responsabilidad.

Todavía hay poca evidencia directa sobre las ITM para apoyar cualquiera de estos puntos de vista. Es improbable que cualquiera de los argumentos sea siempre cierto, lo que subraya de nuevo el mensaje de que, para cada circunstancia, el proyecto tiene que trabajar basándose en una **comprensión económica, cultural y social** de la situación específica en la que se encuentra. No hay más alternativa que interrogar a hombres y mujeres - en cada lugar en que se propone un proyecto - acerca de sus probables reacciones, para focalizarlo sobre uno u otros y después monitorearlo de cerca. Algunos proyectos parecen haber sido exitosos al combinar la asistencia entre los hombres y las mujeres. El Cuadro 2, más arriba, ilustra un proyecto enfocado a los hombres, que recibieron insumos agrícolas, y en el que se otorgó a las mujeres una donación en efectivo - de menor valor - para la compra de alimentos.

Hay una tendencia a entregar las transferencias para invertir en la reconstrucción de casas o para reconstruir los medios de vida a los cabeza de familia, usualmente hombres, o a los hombres propietarios de bienes que habrían perdido (barcos para pesca, ganado). Aunque podría argumentarse que esto reinstituye el control y la dominación masculina sobre los bienes productivos, sería injusto esperar que un programa de ITM transformara las relaciones económicas de género en una sociedad.

Cuadro 8. Las ITM y la desmovilización

Se ha encontrado discriminación de género en las transferencias monetarias otorgadas para la desmovilización, especialmente allí donde la condición para recibir la transferencia era la de entregar las armas. Las mujeres, en los grupos armados, a menudo no tenían armas para entregar. Además, el estigma que le confería a una mujer el haber estado en un grupo armado significó que muchas trataron de evitar los procedimientos oficiales de desmovilización y se reintegraron independientemente, con lo que perdieron cualquier apoyo. No obstante, estos problemas no están relacionados en sí con las transferencias monetarias, sino más bien con la falta de consciencia de género sobre la desmovilización y el reconocimiento de las mujeres y niñas que formaron parte de los grupos armados como “combatientes”.

Una manera de asegurar un mayor control de las esposas sobre las transferencias en efectivo fue involucrarlas en la firma de las desmovilizaciones o en los contratos de reintegración (Somalia, Sudán).

Fuente: Willibald (2006)

Han surgido otros dos aspectos inquietantes respecto a las consideraciones de género y las transferencias monetarias.

- a) Seleccionar beneficiarios para los **programas de dinero por trabajo** plantea otros cuestiones: ¿debería destinarse el dinero a las mujeres, o significa esto que la carga de su trabajo se incrementaría y se les estaría forzando a tomar mayor responsabilidad en la economía de sus hogares? Hay poca literatura sobre este tema, pero los principios se discuten más abajo (vea la Sección 3.2.3.2).

- b) **Los temas de protección** se mencionan más a menudo en el lenguaje de la respuesta humanitaria. Las entidades ahora tienen que considerar el impacto más amplio de cualquiera de sus intervenciones. En cuanto a las ITM, la preocupación es que entregar dinero pudiera conducir a un incremento en la violencia contra las mujeres. Si las mujeres reciben el dinero esto podría causar violencia doméstica si los hombres pelean con ellas para tomar control sobre el mismo. Si los hombres reciben el dinero, algunos podrían gastarlo en formas que conduzcan a la violencia en contra de las mujeres, como por ejemplo, un incremento en el consumo de alcohol, prostitución que involucre menores, etc. No hay una respuesta obvia a este problema. Cada programa de desarrollo que incremente los ingresos tiene que lidiar con estos temas de protección. Hay pocas razones para argumentar que la solución es mantener a las personas en la pobreza, ya que a menudo la principal amenaza a la protección de los derechos es la falta de ingresos para cubrir las necesidades básicas. Sin embargo, los temores deben considerarse seriamente. Se deberán sostener entrevistas con las mujeres sobre cómo manejar los problemas de la mejor forma en contextos en los que se pudieran producir; por ejemplo, sugerir el uso de los cupones en lugar de efectivo. Con seguridad ocurrirán algunos abusos individuales con el dinero, pero allí donde la entidad haya tomado medidas para minimizarlos serán responsabilidad de los individuos y no del proyecto.

Una contribución pequeña pero importante que deberán hacer todas las ITM es incrementar la evidencia documentada de su impacto con respecto a las relaciones de género en las distintas sociedades. ¡Así tal vez algún futuro manual contenga una sección sobre género basada en la experiencia y no en la teoría!

Cuadro 9. Asistencia en efectivo: la respuesta conveniente en la situación apropiada (Etiopía 2003)

La asistencia en efectivo fue usada durante la hambruna de 2003 en Etiopía por cuatro ONG financiadas por USAID/ OFDA. Debido a que era una nueva intervención para OFDA, se realizó posteriormente una evaluación externa de los programas que pareció sorprenderles respecto a lo efectiva que puede ser una solución simple a un problema. Los diversos temores a la inflación, al mal uso del efectivo, a la desviación del dinero o al desequilibrio de género no se concretaron. A continuación el resumen ejecutivo¹¹.

“Hallazgos clave: la intervención de asistencia en efectivo es una de las más poderosas y elegantes técnicas de asistencia disponibles. Usada [...] bajo las condiciones apropiadas que incluyen:

- a) Disponibilidad local de alimentos
- b) Proximidad a los mercados
- c) Infraestructura adecuada para el transporte

la intervención tiene un fuerte efecto multiplicador. Salva vidas, les devuelve dignidad a las personas, empodera a las mujeres y mantiene y ayuda a reconstruir los hogares [...] La distribución de efectivo es 40% más costo-efectiva para los donantes y las ONG que la tradicional distribución de grano importado [...] La evaluación no encontró problemas importantes en ninguno de los programas implementados.

¿La frase clave? - ¡“...**bajo las condiciones apropiadas**”!

¹¹ R Brandsetter (2004): *Evaluation of OFDA cash for relief intervention in Ethiopia*.

PUNTOS CLAVE de “Evaluando la idoneidad de las intervenciones de transferencia monetaria”

□ ¿Por qué en efectivo?

- Porque la inseguridad ejercida sobre los medios de vida durante las situaciones de emergencia a menudo se debe a la imposibilidad de las personas de acceder a los alimentos y otros artículos por falta de dinero, más que por la falta de disponibilidad de los mismos.
- Porque los beneficiarios pueden tener prioridades muy distintas (alimento, salud, rehabilitación) y saben qué es lo que más les conviene, por lo que usarán el dinero de acuerdo con eso.
- Porque el efectivo ayuda a que las personas **adquieran la responsabilidad** en su propia recuperación.
- Porque a menudo es la forma más **eficaz** y **costo-efectiva** de entregar asistencia.

□ Beneficios teóricos de las ITM: ▪ Flexibilidad ▪ Empoderamiento ▪ Dignidad ▪ Costo-eficiencia ▪ Efectos multiplicadores ▪ Apoyo al comercio local

□ Desventajas teóricas de las ITM: ▪ Uso antisocial ▪ Renuencia de los donantes y otros para dar apoyo ▪ Susceptibles de ser desviadas ▪ Riesgos de seguridad ▪ Riesgos inflacionarios ▪ Riesgo de discriminación de género.

□ ¿Y en la PRÁCTICA? No hay respuestas definitivas, ya que depende del contexto y del diseño de la intervención.

2.3 Transferencias restringidas y condicionadas

La forma más sencilla de restringir el uso de una transferencia es hacerlo mediante **cupones**. No obstante, esto pudiera no siempre ser práctico, en particular cuando el propósito de la transferencia es efectuar un gasto complejo y no la compra de un solo artículo. Construir una casa, por ejemplo, podría requerir la compra de muchos tipos de materiales de varias fuentes distintas, el pago del trabajo, etc. Establecer una granja de gallinas requiere comprar las gallinas, así como la construcción de las instalaciones, el pago de las cuentas veterinarias, la compra del alimento, etc. No sería práctico organizar todo esto a través de cupones.

Sin embargo, algunas organizaciones han restringido las transferencias en efectivo a ciertas inversiones o las han condicionado de alguna otra forma. Las transferencias condicionadas casi siempre están asociadas con las redes de seguridad social. Están fuera del alcance de este manual, pero se discuten un poco en el [Anexo 1](#), y la bibliografía contiene referencias sobre el tema.

La dificultad de las transferencias restringidas reside en **hacer cumplir las restricciones**. El gasto de cada uno de los beneficiarios tendría que monitorearse de alguna forma, y se tendrían que establecer formas de actuar si las restricciones no se respetan. En la práctica, la única forma de alcanzar esto sería efectuando la transferencia en varios pagos, con cada desembolso basado en la evidencia de que el pago anterior se gastó apropiadamente; por ejemplo, el dinero usado para comprar ganado solo se entregaría cuando estuvieran construidos sus cobertizos. La desventaja de este sistema continúa siendo la complejidad administrativa que requiere si el número de beneficiarios es grande (vea también la Tabla 16 abajo). Inevitablemente, también puede existir la tentación de “hacer trampa” a los sistemas de control, lo que potencialmente puede volver una relación de “partenariado” en una de “intereses opuestos” (nosotros vs. ellos).

Tendrá que encontrarse el equilibrio óptimo entre control y elección para cada caso. Las mejores soluciones probablemente serán **muy diferentes en distintas circunstancias**. Cuando sea posible, lo más aconsejable es confiar en que las personas se gastarán el dinero prudentemente. Donde haya fundadas razones para sospechar que este no será el caso, se podrán encontrar soluciones individuales. Esto podría requerir medidas tales como el control ejercido por otras personas de la comunidad o familia, o crear cupones de asistencia en especie con un poco de efectivo.

2.4 ¿Deberían las personas trabajar a cambio de la transferencia?

La idea de simplemente “dar efectivo a las personas” puede suscitar una fuerte reacción emocional dentro del mundo humanitario, tal como se discute arriba (vea la Sección 2.2.1). No obstante, muchos de los temores relacionados con las personas que lo reciben (“lo malgastarán, se lo beberán, se lo robarán”) desaparecen cuando surge la idea de pagar a las personas por su trabajo. Muchos de los peligros que se perciben como vinculados a las transferencias directas de efectivo podrían aplicarse igualmente al efectivo como paga: el mal uso del dinero o los peligros de hurto o robo. Esto ilustra que los argumentos relacionados con las transferencias pagadas por trabajo o con las transferencias directas realmente son de tipo moral: ¿tienen derecho las personas a ser ayudadas después de que les ocurra un desastre, o es más “moral” trabajar por dinero que recibir cosas gratuitamente? Otra idea que se puede plantear sobre las intervenciones basadas en trabajo es la de la legitimidad de la entidad implementadora para controlar lo que las personas hacen con el dinero que reciben por el trabajo efectuado.

Este manual no intenta posicionarse respecto a estos argumentos morales. Se exponen aquí porque pueden no abordarse explícitamente en una discusión. Esta sección examina únicamente los **argumentos lógicos o prácticos** que pudieran ser más o menos apropiados. Los argumentos morales son legítimos y relevantes, pero están más allá del alcance de este manual.

Las transferencias directas pueden ser **más sencillas de organizar** que los proyectos de dinero por trabajo, que exigen un proceso de negociación y consulta y, por lo general, alguna logística para procurar las herramientas y materiales.

Hay que tener en cuenta que los argumentos sobre los programas de dinero por trabajo o las transferencias directas no están relacionados con que las personas reciban cupones o efectivo. En todos los casos mencionados en esta sección la frase “dinero por trabajo (DPT)” también se refiere a los cupones por trabajo, y la frase “transferencias directas” tanto a cupones como a efectivo.

Las transferencias directas se preferirán como **medida a corto plazo** durante la **fase inicial** de la respuesta humanitaria. Esto se debe únicamente a la facilidad de implementar las transferencias directas con rapidez; no está relacionado con ningún argumento moral sobre si un proyecto basado en trabajo es el más apropiado durante la fase de “recuperación”. Aunque una crisis pueda ser de larga duración, las intervenciones de dinero por trabajo pueden tomarse en consideración aun cuando la recuperación todavía no se vislumbre (vea más abajo).

Las principales **ventajas** de los programas de dinero por trabajo son las siguientes:

1. Las personas pueden **efectuar un trabajo útil** en tales programas. Los servicios públicos y las infraestructuras pueden construirse o rehabilitarse, y los campos pueden limpiarse para beneficiar a una comunidad más amplia, y no solamente a los que realicen el trabajo.
2. Debido a que recibir dinero está vinculado con la presencia física en el lugar de trabajo, **las dificultades relacionadas con el registro de beneficiarios pueden ser menores**. Es posible ejecutar programas de dinero por trabajo aun cuando no existan listas de población de personas afectadas, aunque en tales casos podría dificultarse la selección específica del grupo meta. Por lo general se ejerce un mayor control entre aquellas personas que han trabajado, para prevenir que se aprovechen los “oportunistas”: el doble registro no es posible y otras formas diferentes de hacer trampa están más limitadas. En general es más fácil tratar con las comunidades los diferentes aspectos de estos programas ya que no es tanta la percepción de que algo se está otorgando gratuitamente.

También existen **desventajas** significativas en hacer que las personas trabajen por una transferencia:

1. La principal es que las personas rara vez están ociosas: en momentos de crisis **generalmente están ocupadas** tratando de hacer frente a la situación. Un proyecto de dinero por trabajo **aparta a las personas de otras actividades**¹², tanto económicas (buscando otras formas de ganar dinero, invirtiendo en preparar sus campos), como actividades no económicas (como cuidar a los niños y el hogar). La infraestructura comunitaria no es un beneficio secundario “gratuito” del programa de dinero por trabajo sino que reemplaza el trabajo que las personas hubieran efectuado en sus propios campos u hogares y, por tanto, siempre tiene un costo. Un

¹² En términos económicos hay un “costo de oportunidad” para las personas que participan, que es tener que dejar de hacer lo que hubieran hecho de otra forma. El “beneficio neto” que reciben es, por tanto, menor que el pago que reciben.

estudio¹³ encontró que las poblaciones desplazadas internas (PDI) involucradas en un programa de cupones por trabajo se retrasaban al menos en un mes en reconstruir sus casas y en regresar a sus hogares y dejar el campamento para PDI (enteramente por su propia voluntad). Pero hay casos en los que las personas se ven forzadas a permanecer ociosas, especialmente donde hay desplazamiento, debido a la inseguridad. Este ocio en sí mismo puede causar problemas sociales significativos. En tales casos, ocupar a las personas de forma constructiva claramente podría tener beneficios. Como siempre, deberá juzgarse cada situación concreta.

2. Las actividades basadas en trabajo **no pueden extenderse a todos los tipos de hogares**, sobre todo a aquellos que no tienen fuerza laboral: por ejemplo, personas enfermas u hogares encabezados por mujeres. Si estos hogares están entre la población diana, se deberá informar de ello.
3. Otra desventaja para una entidad que esté ejecutando una intervención basada en trabajo es que siempre es **más cara**. No es posible poner en marcha un programa en el que el único costo sea el pago de jornales. Los proyectos de trabajo necesitan organizarse: el trabajo necesita **supervisarse**, las **herramientas** necesitan comprarse, los materiales a menudo tienen que suplirse, y también pudiera ser necesaria la mano de obra cualificada. Todo ello implica gastos, lo que significa que únicamente cierto porcentaje del presupuesto puede destinarse para las personas que son los beneficiarios meta. Este porcentaje puede ser menor del 50% dependiendo del proyecto. Una entidad puede asegurarse de que sea mucho mayor que esto limitando los tipos de proyectos de trabajo que aceptará. Es improbable que los costos de mano de obra no cualificada sean mucho mayores del 80% del presupuesto total.
4. Una cuarta desventaja es la **escala**. Es difícil administrar intervenciones basadas en trabajo para más de unos cuantos miles de personas y - hasta para una organización grande de las Naciones Unidas - podría ser extremadamente difícil manejar tal intervención para unas cuantas decenas de miles. No obstante, estas mismas organizaciones son capaces de realizar distribuciones o transferencias directas entre cientos de miles de personas. Así, podrían darse situaciones en las que la escala de la emergencia humanitaria suponga que un programa basado en trabajo simplemente no sea una forma realista de entregar la asistencia necesaria.
5. Los jornales de los programas de dinero por trabajo están necesariamente limitados por la necesidad de **mantener un jornal realista** y hasta generoso. Donde el objetivo de una ITM sea facilitar la reconstrucción de un hogar o de un medio de vida, el tamaño de la donación podría hacer que fuera imposible lograrlo a través de la intervención basada en trabajo. Aunque los jornales no necesitan restringirse a los niveles locales (vea la Sección 3.1.3.5), hay claras limitaciones sobre cuánto puede pagarse de forma razonable. Los dueños de ganado que hayan perdido todos sus animales, o los pescadores que hayan perdido sus barcos, podrían necesitar una transferencia de varios cientos de dólares para su recuperación si han de tener la esperanza de recobrar un medio de vida sostenible. En la mayoría de los países pobres, en donde los jornales rurales son menores de USD 1.00 por día, esto no podría realizarse a través del DPT.

La Tabla 6 resume las principales ventajas y desventajas de cada programa. Aunque en algunos casos pudiera haber claras razones para favorecer un tipo de programa sobre otro, no hay ninguna razón por la que tengan que ser mutuamente excluyentes. Las transferencias directas y las intervenciones basadas en trabajo pueden combinarse en algunas situaciones.

¹³ Simon Levine (2006)

Tabla 6. Comparación entre las ventajas de las transferencias directas y las transferencias basadas en trabajo

TRANSFERENCIAS DIRECTAS (efectivo o cupones)	BASADAS EN TRABAJO
Ventajas	
Organización y puesta en marcha rápidas	No necesita registros de población; no necesita incluir a todos los afectados
No compite con otras actividades	Infraestructura comunitaria útil (e incluso posiblemente gratuita)
Incluye a los que no son físicamente aptos para el trabajo	Fraude o engaño más difíciles de efectuar
Más económico; casi todo el presupuesto se traslada a pagos	Podría tener mayor aceptación por parte de políticos, donantes y otras entidades: menos rechazo
Más fácil de operar a gran escala	Permite que reciban tanto hombres como mujeres
No incrementa la carga de trabajo de las mujeres	Proporciona a las personas una ocupación provechosa en situaciones de ocio forzado
<i>¿Es aceptable que se protejan los derechos humanos de las personas cuando son víctimas de un desastre?</i>	<i>¿Es aceptable que las personas trabajen por lo que reciben?</i>
Desventajas	
Solo hay una donación por hogar	Potencialmente excluye a los más vulnerables; no se puede cubrir a todos los hogares con esta actividad
Requiere registros de población	Costos más altos
Riesgo de fraude más alto	Compite con actividades propias; podría retrasar la recuperación (necesita planificación estacional cuidadosa)
Los políticos, donantes y otras entidades podrían rechazarlo	Podría incrementar los costos para los beneficiarios (directos y de oportunidad)
	El tamaño de la transferencia está limitado por la necesidad de mantener un jornal “razonable”

2.5 Condiciones para la implementación de las ITM

En principio, las intervenciones de transferencia monetaria pueden ser una respuesta relevante y eficiente en una crisis y/ o en una situación humanitaria, así como para una recuperación temprana. Pueden usarse para cumplir distintos objetivos de modo que es muy importante tener dichos objetivos muy claros, y en un segundo paso, ver si las ITM son la mejor forma para lograrlos o no. Existen algunos riesgos en ciertas situaciones, lo que significa que las ITM **podrían no ser siempre apropiadas**. Deberá practicarse de antemano una evaluación de las

necesidades y un análisis de factibilidad para ver si se cumplen o no las condiciones apropiadas. (La Sección 3.1 examina qué evaluar y cómo evaluarlo). Las ITM pueden programarse como **alternativas** a la asistencia en especie o como **programas complementarios**. Este módulo se centra en los programas de corto a medio plazo, pero las transferencias en efectivo para largo plazo también pueden usarse para abordar la pobreza crónica a través de las “transferencias sociales de efectivo”.

La Tabla 7 resume las distintas opciones de ITM y las **condiciones para su implementación**. Esta tabla resalta los temas críticos que se desarrollarán más adelante en la Sección 3. La distinción de las tres modalidades en cuadros separados se hace para facilitar la comprensión de los principios fundamentales de la programación. Una vez hecho esto, se pueden desarrollar - y se necesita urgentemente desarrollarlas - formas innovadoras e “híbridas” de ayudar a las personas a través del efectivo y/o los cupones y las distribuciones en especie.

Tabla 7. Condiciones apropiadas para implementar las distintas ITM

EFFECTIVO	CUPONES	EN ESPECIE
Temas económicos y de mercado		
El mercado está operando o funcionaría con un incremento en la demanda	El mercado está operando o puede forzarse a funcionar, si se garantiza la demanda	Falta de disponibilidad de artículos de consumo o escasez /acaparamiento que incrementa los precios
Hay disponibilidad de bienes y servicios	Temor sobre la seguridad del efectivo	Los mercados no están funcionando y no pueden ponerse a funcionar
Las personas han perdido sus ingresos, que es la principal causa de los problemas	El deseo de limitar las opciones de gasto* hace que valga la pena restringir la selección	El deseo de limitar las opciones de gasto* hace que valga la pena restringir la selección y debilitar los mercados
Fuertes opciones de economía informal		Las condiciones para las otras alternativas no aplican: la distribución en especie es un “último recurso”
Necesidad de una rápida reacción	Tiempo de organizar la oferta o	Tiempo de organizar la oferta o
Economía local deprimida, falta de circulante en la economía	la oferta ya está disponible	la oferta ya está disponible
Bajo riesgo de inflación excesiva	Si hay alta inflación, cupones por artículos de consumo	Alta inflación
Temas sociales y culturales		
Las personas tienen muy diversas necesidades	Las necesidades de los beneficiarios son uniformes y bien conocidas, y pueden	Las necesidades de los beneficiarios son uniformes y bien conocidas, y pueden

EFFECTIVO	CUPONES	EN ESPECIE
	cubrirse	cubrirse
Las personas casi no tienen otras fuentes de ingresos	Los beneficiarios tienen otras fuentes de efectivo para cubrir otras necesidades**	Los beneficiarios tienen otras fuentes de efectivo para cubrir otras necesidades**
Temas de factibilidad: factores favorables		
Un sistema bancario funcional	Varios comerciantes vendiendo los artículos de consumo necesarios	Puede organizarse la logística
Sistemas sociales y políticos fiables	Puede organizarse fácilmente la oferta local (comerciantes o ferias)	Accesibilidad para camiones pesados
Un nivel de seguridad apropiado (dependiendo de los mecanismos de distribución)		

* Por cualquier razón: objetivos humanitarios, prioridad política del donante, temor al mal uso, etc.

** Alternativamente, los cupones pueden entregarse junto con las transferencias en efectivo

También podrían establecerse las condiciones para los **programas de crédito**. Los préstamos pueden darse en efectivo o - donde se desee restringir los préstamos a las personas - en especie, por ejemplo, en forma de ganado. Aunque este manual no aborda los programas de crédito, se pueden mencionar las situaciones en las cuales serían muy apropiados, ya que también pueden servir como una alternativa a las ITM aquí discutidas.

Tabla 8. Las condiciones apropiadas para implementar programas de crédito

CRÉDITOS (en efectivo o en especie)
Las necesidades no son humanitarias
Las personas pueden cubrir sus necesidades básicas, pero no pueden ahorrar para invertir
Existen sólidas organizaciones de crédito y ahorro (de lo contrario, amortizaciones en especie)
Las posibles inversiones pueden apoyar las amortizaciones con bajos riesgos de incumplimiento de pago
Garantía colateral o solidaridad social para garantizar el reembolso
Las personas pueden permitirse el riesgo de asumir un préstamo
Donación grande, pero no se le puede dar a todos
Se desea que las personas lo amorticen*

La seguridad permite la inversión
Temas de factibilidad: factores favorables
Cultura de reembolso
Sistema legal funcional, y entidad preparada para hacer cumplir la amortización
Seguridad razonable

**ya sea con fundamentos morales para evitar la dependencia, o porque el beneficio se otorga selectivamente, etc.*

3 LAS INTERVENCIONES DE TRANSFERENCIA MONETARIA EN LA PRÁCTICA

La siguiente sección trata sobre la implementación de las intervenciones de transferencias monetarias basadas en la gestión del ciclo del proyecto (MCP)¹⁴. En el Anexo 19 encontrará un ejemplo de cómo planificar una intervención. En el Anexo 31 encontrará una lista de verificación con los principales pasos a implementarse en una intervención de transferencia monetaria (transferencia en efectivo, cupones, programa de dinero por trabajo).

3.1 Implementando las intervenciones de transferencia monetaria

3.1.1 Desde la evaluación hasta el diseño

En un área en la que la seguridad está en riesgo - ya pueda tratarse de una situación de “emergencia” o no - deberá realizarse un **diagnóstico preliminar de las necesidades**. Naturalmente, no se podrá efectuar un análisis de las necesidades específicas para la ITM hasta después de haber realizado un diagnóstico, ya que no se podría decidir qué programa sería el mejor. La identificación general de las necesidades va más allá del alcance de este manual. La siguiente discusión resalta algunos temas clave que deberán examinarse y que le ayudarán a determinar si una ITM pudiera ser una opción relevante. Para mayor detalle, consulte el manual de seguridad alimentaria de ACF sobre diagnósticos.

El diagnóstico indicará si la **causa principal de inseguridad alimentaria o de ingresos** proviene de la **falta de disponibilidad** de los artículos básicos (es decir, no están disponibles) o de la falta de acceso a estos artículos (allí están, pero algunas personas no los pueden obtener).

Principales causas de la inseguridad alimentaria

Fallas en la disponibilidad:

- a) Por ejemplo, una sequía ha devastado la producción de alimentos, y no hay comerciantes trayendo alimento desde las áreas con buena producción.
- b) Si el problema es únicamente local, entonces es posible resolver el problema con una ITM, si es que los comerciantes traen alimento hacia el área cuando hay dinero.
- c) Si el problema es extenso, entonces la mejor solución al problema es poner a disposición una mayor cantidad de alimentos a través de las transferencias en especie. Dar dinero a las personas no las ayudará a comprar lo que no hay en existencia.
- d) Si los comerciantes estuvieran acaparando los alimentos en espera de precios más altos, entonces las ITM pudieran servir únicamente para subirles el precio aun más. Traer una mayor cantidad de alimentos podría servir para bajar los precios. Esto podría hacerse poniendo directamente los alimentos a la venta o mediante la distribución gratuita, o trabajando con los comerciantes mediante los cupones por artículos de consumo.

Fallas de acceso:

- a) Si las personas no pueden pagar los alimentos debido a que los precios han subido

¹⁴ Consulte el manual *Pre-departure training -PAD* de ACF y el Anexo 2 para el MCP

demasiado, entonces podría ser apropiada la asistencia en especie. Si la subida de los precios es estacional, entonces la asistencia en especie podría interrumpirse si bajan los precios post cosecha. Esto podría combinarse con medidas para reducir los precios, por ejemplo, reparando los puentes de las carreteras que conducen al área o proporcionando información sobre precios nacionales (dependiendo del análisis sobre las razones que hacen que los precios estén altos).

- b) Las personas podrían no poder pagar por los artículos debido a una pérdida de ingresos y/ o de posesiones, en cuyo caso una ITM podría ser una opción relevante (vea el gráfico más abajo).
- c) Si una comunidad no puede tener acceso al mercado por cualquier razón (seguridad, exclusión étnica, etc.), entonces darle dinero podría no resolver la situación. La asistencia en especie podría ser una medida de corto plazo y establecer nuevas redes de mercado podría ser una solución a plazo más largo.

Se necesita realizar un análisis completo de la situación antes de poder tomar una decisión acerca de qué intervención escoger. Aunque una ITM parezca prometedora, habrá que tener en cuenta otros factores que aseguren que la intervención es apropiada y factible, por ejemplo, se necesitará **consultar ampliamente** a otros actores del ámbito humanitario y de seguridad alimentaria para ver cuáles son sus planes, tanto para el corto como largo plazo. Deberá consultarse al gobierno local antes de diseñar cualquier programa. No obstante, debido a que estas son formas estándares de trabajar para todos los proyectos y no solo para las ITM, no se tratarán en este manual.

La siguiente figura resume los principales pasos del **proceso de decisión** que conducen o no a una ITM. Este es un **árbol de decisiones simplificado**. Asimismo, para poder tomar la decisión final se requiere información adicional sobre la seguridad, la situación social, la infraestructura bancaria, las actitudes culturales de las personas, consideraciones de género, el mercado laboral, el calendario laboral, etc.

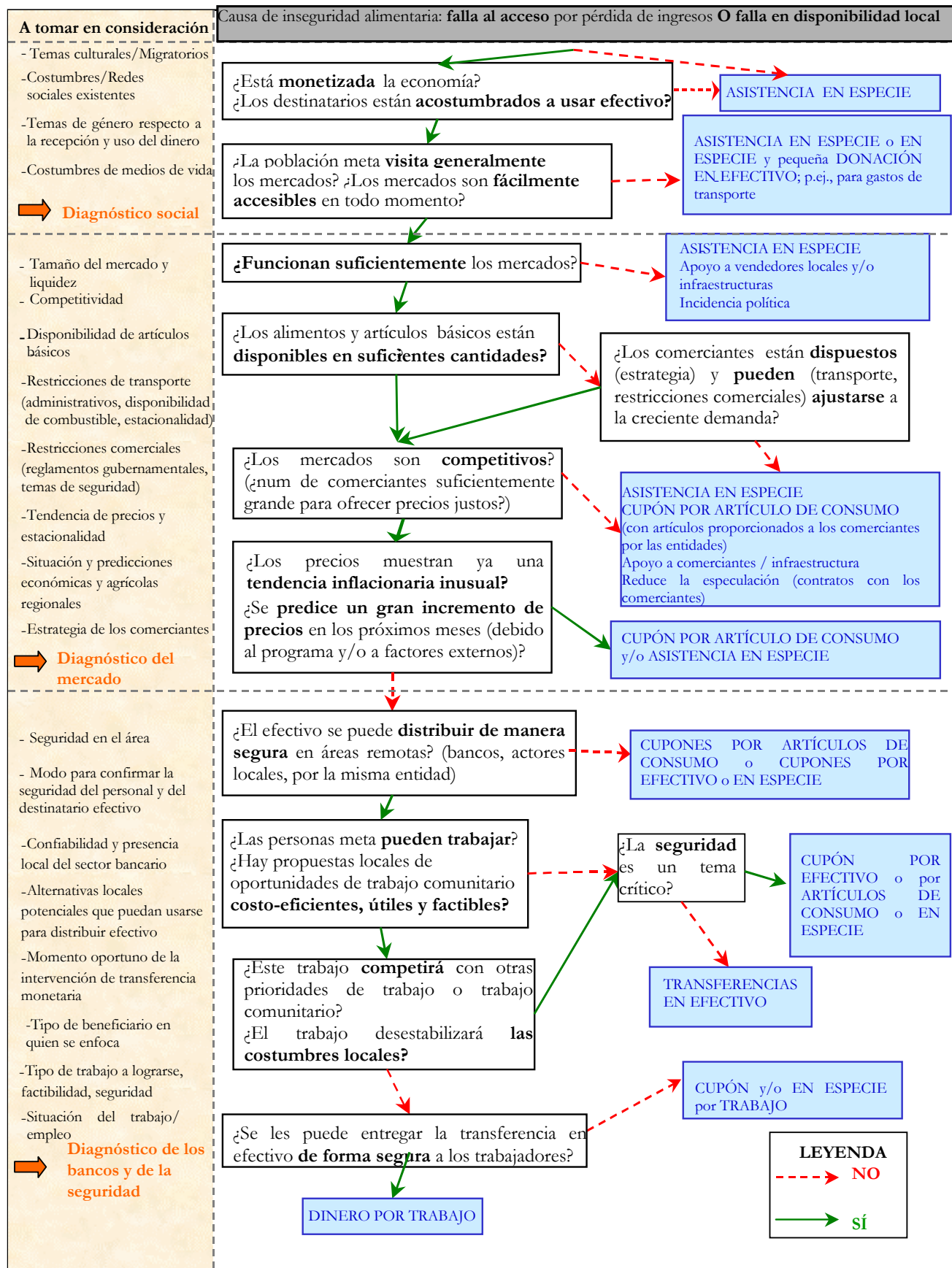


Figura 1. ¿Qué ITM implementar? Árbol de decisiones

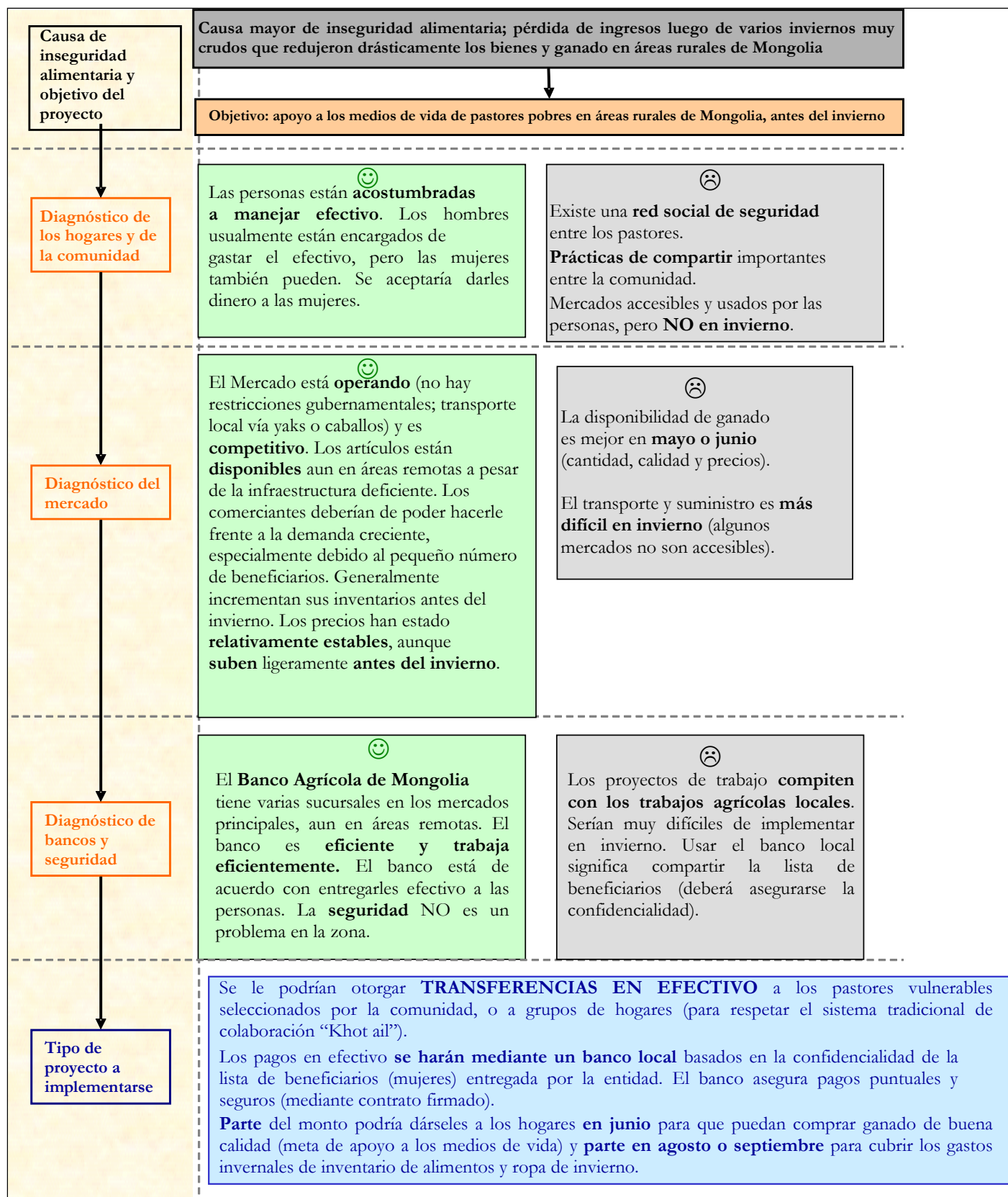
Este proceso de decisión ayudará a construir el **marco lógico** (ML) del proyecto al que se hará referencia durante todo el proyecto (vea el Anexo 4 para un ejemplo de ML). Este ML incluye lo siguiente:

- Las principales **actividades** que se implementarán dentro de la intervención de transferencia monetaria específica seleccionada.
- Los **resultados esperados** y que el proyecto de la ITM deberá alcanzar al implementar estas actividades.
- Los **objetivos específicos y principales** del proyecto, enfocados bajo los resultados esperados (que enuncian el propósito del proyecto, la población diana y el área en la que se ejecutará el proyecto).

Tanto los resultados esperados como los objetivos específicos están asociados con los mismos **Indicadores Objetivamente Verificables (IOV)** que se usarán para verificarlos durante el proyecto (**fuentes de verificación**). Estos IOV tienen que tenerse en cuenta en todo momento: necesitan incluirse prioritariamente en el proceso de control (vea la Sección 3.3.1) ya que la entidad es responsable de ellos, aunque se incluyen otros indicadores adicionales.

La figura de la siguiente página muestra un **ejemplo** del proceso de decisión para un programa imaginario que se enfoca en el apoyo a los medios de vida en Mongolia. Hay que tener en cuenta que en este caso todos los pasos mencionados en el árbol de decisiones arriba, han conducido hacia una opción de transferencia en efectivo. Sin embargo, tomando en consideración la muy baja accesibilidad al mercado durante el invierno, el pago se hará en una o dos entregas en lugar de cada mes durante esa estación, lo que implica una mayor cantidad de dinero a la vez y cumple también con el objetivo de apoyar los medios de vida.

Por el contrario, si el objetivo enunciado hubiera sido el de apoyar a los pastores en la compra de ganado, en su lugar se hubieran distribuido cupones para ese propósito, para asegurar que la mayoría de los beneficiarios efectivamente compraran los animales (caso en el que el donante y/o la entidad quieran **restringir la forma en que se usa la asistencia**).



Fuente: algunos elementos se han adaptado de Martin Dietz *et al.*, 2004.

Figura 2. Decidiendo qué tipo de ITM implementar: un ejemplo en Mongolia

PUNTOS CLAVE sobre “Desde la evaluación hasta el diseño.”

Esta fase de puesta en marcha deberá abordar los siguientes temas:

- ❑ **¿Cuál es la principal causa de la inseguridad alimentaria?** Deberá definirse si la causa de la inseguridad alimentaria se debe a:
 - **Falta de disponibilidad** / “fallas en la disponibilidad”: a nivel nacional o regional, en cuyo caso sería preferible la asistencia en especie. Si se trata solamente de una falla a nivel local podría considerarse una ITM.
 - **Falta de acceso** / “falla en la demanda”: debido a una inflación alta, en cuyo caso la asistencia en especie podría ser más apropiada. Si es causada por la falta de dinero podría implementarse una ITM.
- ❑ **¿Qué tipo de ITM implementar, en el caso de que se implemente?** En esta fase deberá decidirse si una **ITM es la opción relevante** y, si este es el caso, qué tipo de ITM es la más apropiada. Esto dependerá del contexto (temas culturales, mercado, situación de la banca y la seguridad), así como de los objetivos del proyecto.
- ❑ **Creando el AML.** Para esta fase, el **Análisis del Marco Lógico (AML)** de la ITM ya deberá estar completo y deberá reunir las actividades del proyecto de ITM enfocadas a los resultados esperados que deberán cumplir con los objetivos específicos y generales del programa. Se fijarán los **Indicadores Objetivamente Verificables (IOV)** y sus fuentes de verificación, para poder establecer si los resultados esperados y los objetivos específicos del proyecto se han cumplido.

3.1.2 Diagnósticos adicionales

Después de que la situación haya sido evaluada y analizada y se haya estimado que la respuesta potencial a parte de las necesidades reconocidas es algún tipo de ITM, se requerirán algunos diagnósticos adicionales. Estas ayudarán a clarificar los detalles de la intervención.

3.1.2.1 Diagnóstico de la comunidad y situación de los hogares

El diseño efectivo de una ITM no supone simplemente calcular cuánto dinero necesitan las personas y dárselo. Todos los aspectos del diseño, ya sea la idoneidad de la ITM, qué tipo de ITM implementar, la cantidad a entregar, las condiciones o restricciones, a quién se le dará o cómo se le dará... todo dependerá de una buena comprensión de la situación socioeconómica. Esa es la razón de que no exista un modelo estándar de un buen programa que pueda copiarse en todos los países.

Desde el **punto de vista cultural** es importante asegurarse de que la población está **acostumbrada a usar dinero**, que maneja dinero de forma regular y que es el medio de cambio aceptado por el mercado y los comerciantes.

Al abordar el **tema de género** deberá considerarse quién es la persona que usualmente maneja el dinero en el hogar y si crearía problemas que las mujeres (u hombres) reciban la transferencia en efectivo. Por ejemplo, pueden surgir tensiones en el hogar si los hombres pretenden acaparar el dinero o las mujeres tienen poco poder sobre los gastos en efectivo. En los lugares en los que esto pudiera resultar un problema, el diseño del programa debe tomarlo en consideración y para prevenir dificultades podría ser necesaria la “sensibilización” como acompañamiento al programa, aunque por lo general es más recomendable aceptar los consejos de las mujeres, en particular respecto a las modalidades de implementación.

Deberá también evaluarse cómo **apoya la comunidad a sus propios hogares dependientes y personas pobres**. Todas las sociedades tienen algún tipo de asistencia social, pero ¿cómo funciona? ¿Qué cosas se consideran “compatibles” y cuáles son privadas? ¿Compartir aporta beneficios recíprocos? ¿Se excluye algún grupo de la práctica de compartir? Esto puede variar ampliamente, aun dentro de un mismo país. Por ejemplo, en Aceh (un lugar que en su momento padecía un conflicto separatista) muchos partidarios de los combatientes del Movimiento Aceh Libre (GAM - por sus siglas en lengua Indonesia) compartían todos los beneficios a nivel de comunidad (asistencia alimentaria, apoyo gubernamental y hasta la financiación del Banco Mundial para excombatientes). Sin embargo, en algunas áreas en conflicto, la práctica generalizada de compartir pudiera no ser totalmente voluntaria, sino impuesta por los grupos armados que las controlan. Esto también es algo que necesita tenerse en cuenta antes de decidir sobre una intervención en efectivo. El Cuadro 10 ofrece perspectivas sobre tres programas distintos y sobre cómo las ITM pueden afectar la práctica social de compartir.

Cuadro 10. Hábitos de compartir y las transferencias en efectivo

En algunas ocasiones se considera que las transferencias en efectivo son peligrosas porque **minan las prácticas locales** de compartir y de apoyo mutuo. Sin embargo, para otros, fortalecen el apoyo comunitario al permitir que las personas puedan dar con mayor facilidad. Las experiencias contrastadas sugieren que se dan distintas actitudes culturales hacia el efectivo y las prácticas locales de compartir, y pudiera no haber una explicación para comprender en detalle cada caso individual.

En un programa de transferencia de efectivo de una ONG en Malawi y Zambia, el efectivo **rara vez fue compartido**. Sin embargo, el alimento comprado con ese dinero se compartió de forma normal con amigos, parientes y otros hogares necesitados y, en general, el apoyo social fue similar al de las áreas que recibieron alimento en especie.

Otra ONG comprobó también que sus transferencias de efectivo en Etiopía **no se compartieron, mientras que la asistencia alimentaria siempre se compartió**. Por tanto, en cierto sentido les fue mejor a los beneficiarios que recibieron efectivo que a los que recibieron alimentos en especie. El asunto clave fue la orientación: ¿compartieron los más necesitados con los hogares no seleccionados menos necesitados, minando así la orientación? o ¿es el hábito de compartir la forma en la que la comunidad se asegura de que los más necesitados pueden beneficiarse con la asistencia si fueron excluidos del programa? Se plantea una segunda pregunta más compleja: ¿cuáles son los beneficios de compartir asistencia alimentaria con otros? ¿Qué pierde un hogar si no tiene alimentos para compartir? ¿Tal vez la posibilidad de recibir apoyo futuro de los demás? Es importante llegar a una comprensión sociológica de la dinámica de la comunidad y las actitudes hacia el hábito de compartir y el efectivo. Vale la pena invertir un tiempo en estudiar estos temas en emergencias persistentes y pobreza crónica.

Durante la evaluación de un programa de efectivo implementado por SDC para pastores en Mongolia surgieron algunas preguntas acerca de los sistemas de apoyo social: ¿podrían las transferencias de efectivo amenazar los vínculos de los beneficiarios con la red de seguridad social existente (“*khot ail*”)? ¿Podrían resultar excluidos en el futuro debido a que se beneficiaron de la asistencia individual? Ninguna tuvo respuesta. Se recomendó lograr una mejor comprensión de tales vínculos antes de diseñar futuras intervenciones.

Fuentes: Harvey y Savage (2006), Adams y Kebede (2005), MartinDietz *et al.* (2004)

Las sociedades pastorales generalmente tienen una fuerte tradición de compartir asistencia. Esto ha sido considerado por las entidades como un forma de socavar sus esfuerzos por enfocarse en los más necesitados. No obstante, probablemente tenga que aceptarse que existen lugares en los que se practica. Posiblemente no valga la pena invertir tiempo en un proceso de enfoque refinado para decidir quién queda “adentro” o “afuera”, sino más bien trabajar con la sociedad en las distintas formas en que pueden compartir, pero asegurándose de que aquellos cuyas mínimas necesidades estén en mayor riesgo las vean apropiadamente cubiertas.

En la Tabla 9 se mencionan los principales temas culturales comunitarios que deberán verificarse antes de decidir la implementación de una intervención en efectivo u otra.

Tabla 9. Evaluando las costumbres comunitarias a través de encuestas y entrevistas en hogares

Tema general	Preguntas	Fuentes de información
Situación global y características comunitarias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cómo estiman las personas la situación actual? ▪ ¿Cuál es la diferenciación social en la comunidad, por ejemplo, clases sociales, grupos étnicos, procesos de decisión, religión, género? ▪ ¿Cuál es la proporción de hogares necesitados? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas generales con grupos de enfoque y/ o basados en género

¹⁵ Las preguntas relacionadas con el trabajo comunitario son especialmente relevantes cuando se consideran los programas de intervenciones basadas en trabajo, por ejemplo, Dinero por Trabajo.

Tema general	Preguntas	Fuentes de información
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué ayuda humanitaria tienen actualmente o han recibido con anterioridad? ▪ Principales estrategias de supervivencia y su importancia ▪ Prácticas de compartir y/ o sistemas tradicionales de asistencia ▪ ¿Se realizan usualmente trabajos comunitarios?¹⁵ ▪ ¿Cómo se organizan los trabajos comunitarios? ¿quién participa? ¿se paga a las personas? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informantes clave ▪ Recogida de datos de otras entidades ▪ Entrevistas especiales con grupos focales de personas involucradas en trabajos comunitarios
Uso de efectivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Las personas están acostumbradas a usar efectivo? ▪ ¿Están familiarizadas con las cuentas bancarias y los cajeros automáticos? ▪ ¿Se utiliza el efectivo de forma regular? ▪ ¿Las personas se sienten seguras o cómodas cuando reciben efectivo? ▪ ¿Los bancos u otras alternativas locales son fiables y gozan de la confianza de la comunidad? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas generales con grupos de enfoque y/ o basados en género ▪ Cuestionario para el hogar ▪ Informantes clave ▪ Recogida de datos de otras entidades, bancos locales u otras alternativas
Acceso al mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Están lejos los mercados usados normalmente? ▪ ¿Con qué frecuencia acuden al mercado las personas? ▪ ¿Existen costos de transporte por llevar /traer los artículos al/del mercado? ▪ ¿Todos tienen acceso al mercado en cualquier momento? ▪ ¿Hay suficientes cantidades de artículos disponibles en todo momento? ¿hay disponibilidad de bienes de consumo básicos? ▪ ¿Qué piensa la comunidad acerca de las tendencias en los precios? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas generales con grupos de enfoque y/ o basados en género ▪ Cuestionario para el hogar ▪ Informantes clave
Temas de género	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por lo general, ¿quién administra el dinero en el hogar? ▪ ¿Quién decide cómo gastar los ingresos del hogar? ▪ ¿Las mujeres están acostumbradas a trabajar o a recibir pago por su trabajo? ▪ ¿Tienen otras formas de ganar su propio dinero? ▪ ¿Qué control tienen las mujeres sobre el dinero que reciben ellas? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discusiones con grupos focales basados en género

Nota: las fuentes de verificación son indicativas; no es necesario usar todas cada vez

En el [Anexo 9](#) hay un ejemplo de entrevistas con grupos focales. Este diagnóstico comunitario aún no es suficiente para decidir si una ITM es apropiada y cumple con los objetivos de la

entidad. Deberá **complementarse con un diagnóstico del mercado.**

3.1.2.2 Diagnóstico del mercado

Si se escoge entregar efectivo o cupones en lugar de artículos de consumo, entonces se presume que el mercado pondrá a disposición de las personas los bienes que necesitan a un precio razonable. Para determinar si es una suposición razonable será necesario realizar un estudio del mercado. El estudio del mercado se necesita para:

- Establecer si la **ITM es o no apropiada**: si es apropiada habría que determinar **bajo qué modalidad**: efectivo, cupones, etc.
- Determinar el **monto de la transferencia**. Cuando se calcule cuánta asistencia necesitarán las personas para cumplir con los objetivos del programa (sus necesidades de alimento, la reconstrucción de vivienda, etc.) habrá que considerar cuánto costarán esas cosas en el futuro, una vez que se les haya entregado el dinero. Será preciso por tanto tener alguna idea sobre lo que pudiera pasar a los **precios** cuando todo ese dinero comience a gastarse en el mercado. Habrá que crear un **plan de monitoreo de precios** para adaptar su programa si cambian los precios de un modo no previsto.
- Ayudar a establecer **cuándo se puede poner un programa en marcha**. El suministro de muchos bienes es estacional y los precios pueden cambiar drásticamente: es mejor que las personas reciban dinero para comprar estos bienes cuando están disponibles y baratos. Si se pretende que la transferencia cubra otras necesidades, entonces habrá que considerar la forma en que el efectivo pudiera usarse durante las distintas épocas del año (vea la Sección 3.1.3.3, abajo).

Además de lo anterior, se necesita establecer:

- **Cuáles son los bienes** que las personas pueden comprar si reciben efectivo o cupones
- Cuáles son las **calidades** u opciones que pudieran tener
- **Cuánto** podrían costar las cosas
- **Los flujos de abastecimiento** (de dónde, quién)
- **Las costumbres culturales** que pudieran influir en el mercado

Muchas personas rehúyen el llamado “estudio de mercado” debido a que sienten que no cuentan con las habilidades profesionales requeridas para realizarlo ¡incluso pueden pensar que no comprenderían el informe si un economista realizara el sondeo por ellos! Pero esta actitud es injustificada y peligrosa:

- Es injustificada porque - aunque son importantes las habilidades profesionales en esta área - con un poco de orientación, el personal de los programas puede obtener bastante información útil. Todos usamos los mercados a diario y **no nos resultan imposibles de comprender**.
- Es peligroso que se ignore el problema por completo en lugar de **solicitar la ayuda de un especialista** aunque sea para pedirle orientación. ¡es mejor comprender un poco lo que está sucediendo que simular que los problemas no existen!

La bibliografía ofrece algunas referencias que serán de ayuda. El “*Issue paper 1: Analysing markets*” de ODI es un buen punto para comenzar: es corto y sencillo de leer y no requiere conocimientos técnicos.

Tabla 10. Comprensión de los mercados de acuerdo con las necesidades del programa

Objetivos del programa	Mercados a conocer prioritariamente
¿Está tratando de ayudar a las personas para que puedan cubrir sus necesidades alimenticias básicas?	Necesita comprender el mercado de productos alimenticios
¿Está tratando de ayudar a las personas a reconstruir sus medios de vida invirtiendo en bienes productivos?	Necesita comprender cómo pueden las personas comprar estos bienes productivos.
¿Está promoviendo la inversión en medios de vida?	Necesita comprender la cantidad de ingresos que esta inversión pueda producir. Tenga en mente que los precios actuales podrían no ser una buena guía en este caso si pueden cambiar cuando muchos de los beneficiarios de las ITM traten de vender los mismos bienes a la vez (si todos en la aldea compran una máquina de coser no harán mucho dinero cosiéndose la ropa unos a otros).
¿Está pensando en el efectivo para un propósito específico como albergues, ya sean temporales para el corto plazo o para un plazo de reconstrucción más largo?	Necesita enfocarse en el mercado de los materiales de construcción, y no preocuparse por el precio de los alimentos.
¿Está considerando un programa de dinero por trabajo?	También necesita pensar acerca del mercado laboral, pero este tema se trata por separado en la Sección 3.1.3

Recuerde que podría no encontrar toda la información que necesita en el diagnóstico preliminar. Es importante monitorear cómo se desarrollan los mercados a medida que se implementa un programa para determinar si las suposiciones necesitan cambiarse. Esto le permitirá ajustar su programa a medida que se desarrolle la situación.

Si toma la decisión de desarrollar un programa de cupones tendrá que realizar un poco más de trabajo ya que, además, tendrá que escoger una lista de comerciantes que acepten los cupones y se responsabilicen de elaborar una lista de bienes disponibles. Este tema se trata separadamente en la Sección 3.2.2 más abajo.

Sondeos de mercado: ¿qué necesita saber?

▪ **¿Hay mercados convenientemente ubicados?**

¿Existieron alguna vez mercados convenientemente ubicados en el área y en los que las personas podían comprar los artículos de consumo que le interesan? ¿Cuánto podría **costarles** ir al mercado y regresar a sus hogares con los artículos? Es preciso que considere este costo cuando decida cuánto dinero les va a dar.

▪ **¿Está funcionando el mercado?**

Después de una crisis, los mercados pudieran haber dejado de funcionar en su totalidad. Sin embargo, los mercados a menudo **se recuperan rápidamente** puesto que los interesados necesitan comenzar a ganarse la vida y harán todo lo posible para encontrar alguna forma de reactivar el comercio de nuevo. Si usted no puede comprar los productos que necesitan las

personas entonces no es apropiada una ITM en ese momento, pero es importante mantener el monitoreo sobre lo que esté sucediendo y examinar la situación después de unas semanas. Hable con los comerciantes acerca de las razones por las que los bienes no están disponibles. Si es únicamente porque piensan que no habría un mercado para sus artículos, entonces una ITM podría ayudar a recuperar el mercado. Pregunte a los comerciantes dónde compran los bienes y en cuánto tiempo los pueden tener a la venta. Más aun, las ITM podrían incluir una **infraestructura de apoyo al comercio local y/o a pequeños comerciantes** para acelerar la recuperación del sector de abasto.

- **¿El mercado es competitivo?**

¿Hay varios comerciantes que compitan entre sí? Tomando en consideración los costos de transporte, podría ser de ayuda averiguar si los **precios eran razonables antes de la emergencia** y comparados con los precios fuera del área. ¿Habría más comerciantes dispuestos a comenzar operaciones en el área si supieran que habría una ITM? Tal vez necesite la ayuda de alguien fuera del área del programa que pudiera hablar con los comerciantes en las localidades que normalmente abastecen el área de su programa: esto no sería difícil de averiguar.

- **¿Están disponibles en el mercado y en cantidades suficientes los artículos que le interesan?**

Si no es el caso, ¿puede disponerse de ellos con facilidad? Es poco probable que los comerciantes traigan bienes al área si piensan que las personas no los pueden pagar. ¿Los precios son razonables y la calidad de los bienes es aceptable? Debe pensar en el tamaño probable de la demanda una vez que las personas hayan recibido el efectivo. ¿Podrá el mercado hacer frente a la demanda? Un comerciante le puede ayudar a calcular la cantidad de bienes por cargamento y decirle si esa cantidad es normal o no. Si desea sustituirlo por asistencia alimentaria calcule las toneladas de alimento que necesita la población si requieren 600 gr. de alimento por día por persona. ¿Cuánto tiempo llevaría que llegaran esos artículos y estuvieran disponibles para la venta?

- **¿El mercado está bien vinculado con otros mercados más grandes fuera del área?**

¿Pueden llegar fácilmente los proveedores y compradores? y ¿cómo se organizan los flujos de comercio? Esto podría verse afectado por la infraestructura vial, la seguridad, las restricciones del gobierno y la forma en que esté organizado el transporte. En algunas áreas habrá factores estacionales importantes, como carreteras intransitables en ciertas épocas del año.

- **¿Cuáles son las tendencias de los precios?**

A menudo se puede encontrar bastante información sobre las **tendencias estacionales de los precios** recopilada mensualmente por los gobiernos u otras agencias, aunque desafortunadamente es poco común que se analice. Simplemente, poner estos datos en una hoja de cálculo y sacar gráficos para cada año podría revelar mucho. Verifique cómo los últimos cambios de precio se comparan con los precios de los mismos meses en años anteriores. Averigüe cuáles son las predicciones de las personas respecto a las tendencias futuras de los precios: esto será crucial cuando decida cuánto dinero necesitan recibir ellos para que usted pueda cumplir con sus objetivos.

- **¿Qué es lo que se pronostica para el año entrante?**

Al realizar todas estas preguntas se está interesando **en el futuro**: ¿cómo será el mercado cuando las personas reciban su dinero? El pasado y el presente le ayudarán a predecir el futuro, pero también pregunte a las personas informadas acerca de los probables cambios. Sus predicciones probablemente no sean del todo correctas, por consiguiente, es importante

que anote todas sus suposiciones para que pueda verificarlas durante el monitoreo del programa. Necesita incluir flexibilidad en su programa para cuando las cosas no resulten como fueron planificadas (ya que esto rara vez sucede...).

Las preguntas relacionadas con los temas anteriores, y que pueden tomarse en consideración en el estudio de mercado, se desarrollan en la tabla siguiente.

Tabla 11. Evaluando los mercados: temas a considerar

Tema general	Preguntas	Fuentes de verificación
Mercado operante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cambios producidos recientemente en este mercado, si los hay? ▪ ¿Días y horas usuales que abre? ▪ ¿Número de mercados urbanos y/ o rurales? ▪ ¿El mercado opera todo el día/ año? ▪ Clasificación del mercado: ¿principal o secundario? ▪ ¿Cambios futuros esperados? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista con grupos focales ▪ Recogida de datos a nivel administrativo, si hay ▪ Informantes clave
Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Número de comerciantes que operan en el mercado? ▪ ¿Variaciones estacionales o recientes en este número de comerciantes? ▪ ¿Leyes, regulaciones o costumbres culturales que restrinjan la competencia en el mercado? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista con grupos focales de comerciantes ▪ Recogida de datos (FAO, administraciones, otras ONG) ▪ Recuento físico ▪ Informantes clave
Disponibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Están disponibles los artículos básicos en todo momento? ▪ ¿Hay suficiente cantidad de artículos básicos en todo momento para cubrir la demanda? ▪ ¿Ha habido problemas recientes con la disponibilidad? ▪ ¿Cómo reaccionaron los comerciantes y compradores? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DGF de comerciantes ▪ Recogida de datos (FAO, PMA, ONG) ▪ Verificaciones físicas ▪ Informantes clave
Accesibilidad / integración del mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Los proveedores pueden llegar fácilmente al mercado en todo momento? ▪ Condiciones para el transporte: ¿infraestructura, precio del combustible, seguridad? ▪ ¿Cuál es el costo de abastecer este mercado? ▪ ¿Existe alguna restricción impuesta por el gobierno u otro grupo sobre el comercio? ▪ ¿Hay algún cambio reciente en la accesibilidad? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DGF de comerciantes ▪ Cuestionario para comerciantes y dueños de tiendas ▪ Entrevistas con cargadores y la administración ▪ Informantes clave

Tema general	Preguntas	Fuentes de verificación
Precios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuál ha sido la evolución de los precios de los artículos básicos en los últimos cinco años? ▪ ¿La evolución del índice del salario mínimo? ▪ ¿Precios de gas y transporte? ▪ ¿Estacionalidad? ▪ ¿Cuáles han sido las tendencias inflacionarias y sus razones? ▪ ¿El gobierno ha fijado los precios? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguimiento de los precios: monitoreo del mercado, recogida de datos de la administración y otras entidades ▪ DGF de comerciantes ▪ Entrevistas individuales
Tamaño del mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Número de clientes por día y semana? ▪ ¿Monto promedio comerciado por día y semana (para cada comerciante y, en general, en el mercado)? ▪ ¿Número de empleados temporales contratados cada día de mercado? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas individuales con distintos comerciantes ▪ Recogida de datos (administración, FAO, otras entidades)
Reacción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cómo reaccionan los comerciantes a las fluctuaciones en el número de clientes? ▪ ¿Pueden cumplir con la mayor demanda? ¿en cuánto tiempo? ▪ ¿Hay instalaciones de almacenaje? ▪ ¿A qué distancia se encuentra el principal mercado proveedor? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas individuales con comerciantes ▪ DGF de comerciantes

En los Anexos 10 y 11 encontrará ejemplos de cuestionarios individuales y de DGF para organizar con los comerciantes. Tenga en cuenta que la recopilación periódica de precios es una parte esencial de un sondeo de mercado.

Trate de hablar con la **mayor cantidad de personas** que el tiempo le permita durante el sondeo de mercado: comerciantes grandes y pequeños, compradores y vendedores, asociaciones gremiales, otras organizaciones, otras personas informadas tales como gerentes bancarios, etc. Los comerciantes, al igual que todas las demás personas, tienen sus propios intereses y razones para querer hablar con usted.

Debe decidir cómo equilibrar las **reuniones individuales** y los **pequeños grupos de discusión**. En general, probablemente haya poco que ganar manteniendo reuniones de grupo con comerciantes grandes, y las entrevistas individuales por lo regular son más fáciles de concertar. En un mercado abierto podría ser más fácil sostener entrevistas informales con varios de los comerciantes más pequeños. De hecho, podría ser más difícil tratar de restringir la entrevista a un solo comerciante. Es improbable que le cuenten **algún secreto comercial** y, en la mayoría de las culturas, es igualmente improbable que le digan cuáles son los verdaderos precios de compra de los productos. Si desea saber cuáles son los márgenes de ganancia ¡necesitará preguntar los precios en los mercados en los que ellos compran!

Los comerciantes, evidentemente, podrían **tener mucho interés** en una posible ITM. No hay nada de malo en el hecho de que obtengan beneficios de cualquier programa. Cuando uno de los objetivos es “apoyar la economía local” eso significa ayudar a los comerciantes locales a obtener ganancias. Tiene que reflexionar de la misma forma imparcial que cuando las víctimas

de una emergencia le dan una larga lista de cosas que dicen que necesitan, o cuando los líderes locales le dan una larga lista de nombres de beneficiarios. No dé por hecho que puedan realmente cumplir con lo que dicen a menos que hayan firmado un contrato vinculante con cláusulas de penalización. No hay sustituto para el buen juicio y el sentido común, y eso significa no realizar el diagnóstico por su cuenta si no conoce muy bien el mercado y la cultura local.

Cuadro 11. Las transferencias monetarias y los mercados

Durante la sequía de Kenia en 1984 las restricciones impuestas por el gobierno impidieron que los comerciantes pudieran acceder y abastecer a las áreas afectadas. El movimiento que se esperaba desde las áreas que tenían excedentes no ocurrió. La transferencia de efectivo en estas áreas no hubiera contribuido a tener alimentos disponibles a tiempo ni a precio razonable.

En Malawi en 2005 los mercados no pudieron responder adecuadamente a la creciente demanda causada por las transferencias de efectivo realizadas por el PMA. Esto se debió a que el suministro de alimentos hacia el área procedía normalmente de Mozambique, que también estaba padeciendo los mismos efectos por la pérdida de la cosecha. Los precios de los alimentos básicos continuaron subiendo y esto afectó el poder de compra de la transferencia en efectivo puesto que no se había considerado con antelación un cambio hacia la asistencia alimentaria o un incremento en el valor de la transferencia en efectivo.

Tras una erupción volcánica en la República Democrática del Congo en 2003, la lava bloqueó las rutas principales desde las áreas productoras de alimentos hacia la ciudad de Goma. Se temió un incremento en los precios y se realizaron distribuciones de alimento. Sin embargo, casi de inmediato una ONG organizó el desbloqueo de las carreteras. A las dos semanas de la erupción el suministro de alimentos había vuelto a la normalidad y los precios cayeron por debajo de lo normal debido a la falta de demanda y a que se estaban distribuyendo alimentos gratuitamente, lo que causó penurias económicas a los campesinos locales. Entonces se recomendó una ITM y se implementó exitosamente un programa de dinero por trabajo. Se desarrolló un mercado local para materiales de construcción reciclados de las cosas rescatadas de la lava, lo que ofreció una alternativa más económica que los materiales importados e ingresos para muchas más personas.

Consecuentemente, se recomendaron las transferencias en efectivo para la reconstrucción como una alternativa a la distribución de equipos de construcción, pero no se obtuvieron los fondos.

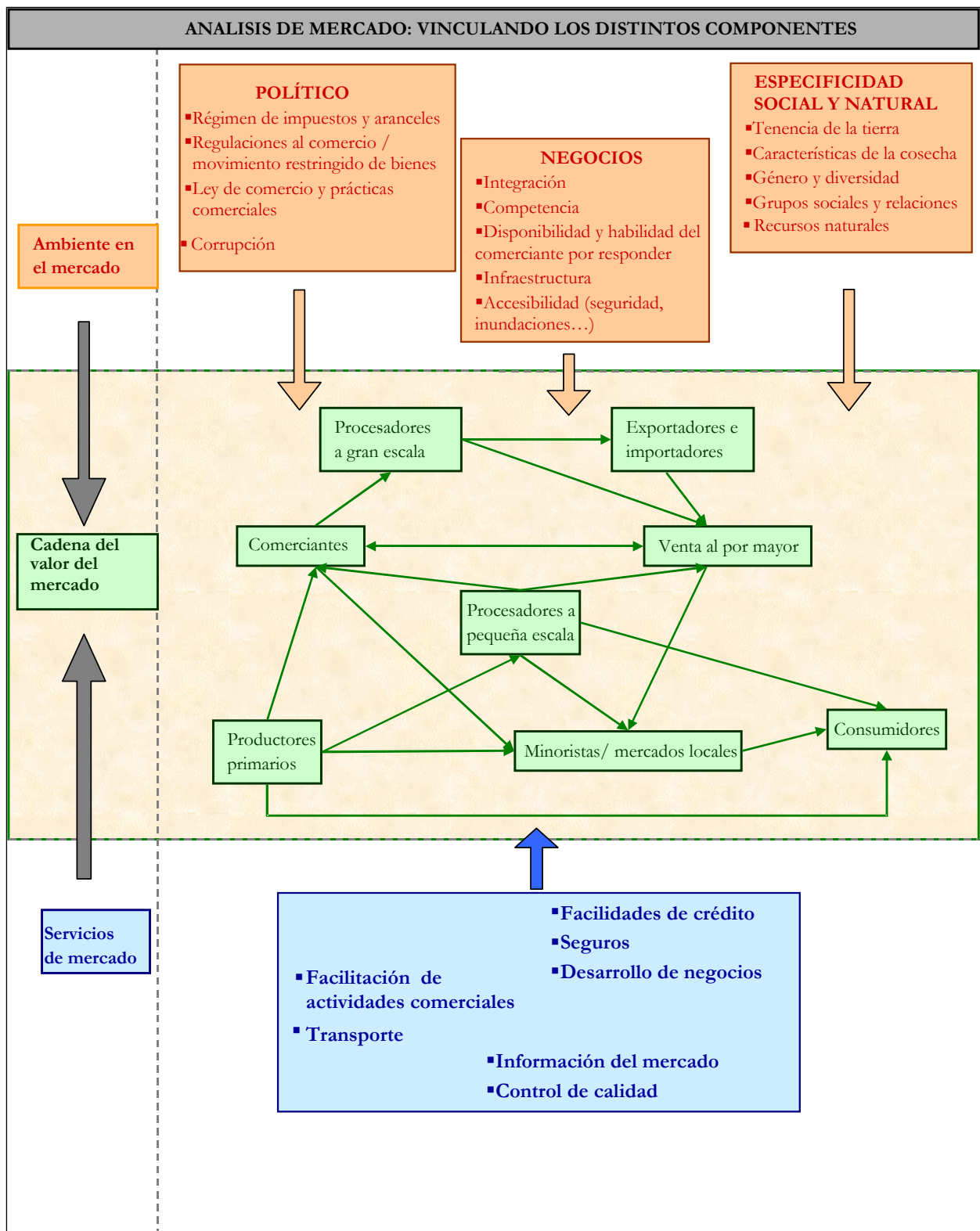
Fuentes: Drèze y Sen, Keen en Peppiatt *et al.* (2001); Mwale (2006); Levine y Chastre (2002)

Una vez que se sabe cómo se va a usar la información, recogerla es mucho más sencillo. La Figura 1 en la Sección 3.1.1 ilustra cómo puede usarse la información en el árbol de decisiones.

La información para la evaluación de mercados detallada anteriormente, proporciona un **cuadro estático** de lo que realmente son. Deberá tenerse en mente que - como puede verse en el cuadro siguiente - los factores mencionados más arriba están dinámicamente interrelacionados, pues vinculan los **entornos de mercado** con la **cadena de valor del mercado** y los **servicios de mercado** localmente disponibles (el “mapeo del mercado” descrito abajo).

Mapeo del mercado

- El **entorno del mercado** se relaciona con todos los factores que giran alrededor de los comerciantes en el mercado y que restauran, deterioran o impactan su funcionamiento. Puede ser crítico si, por ejemplo, hay grupos específicos preponderantes en algunos sectores del mercado.
- La cadena de **valor del mercado** indica cuánto valor se ha agregado a un producto a medida que avanza otro paso hasta llegar al consumidor. En el siguiente gráfico encontrará una **cadena de mercado sencilla** que enfatiza los **vínculos entre los distintos actores**. El que se dañen uno o más de estos vínculos o no funcionen adecuadamente (por ejemplo, si los productores primarios no pueden llegar a los mercados locales o a los comerciantes porque las carreteras se dañaron por un terremoto) podría ser la razón por la que el mercado afronte una falta de inventario y/ o inflación.
- Los **servicios de mercado** incluye lo que está instalado para **apoyar el entorno de negocios**, desde las facilidades de crédito hasta la información de precios o las posibilidades de transporte.



Fuentes: Albu y Griffith, 2005 y Oxfam, 2005.

Figura 3. Mapeo del mercado

Este mapeo brinda solo una **comprensión parcial** del mercado. Se haría necesario también contestar las siguientes preguntas relacionadas con el entorno sociocultural en donde opera el mercado, especialmente si ha acontecido algún choque externo.

- ¿Cómo reaccionaron los minoristas y comerciantes al shock?

- ¿Cuál es la proporción de comerciantes activos aún?, ¿son negocios grandes o pequeños?
- ¿Qué estrategias han usado estos comerciantes para sobrellevar la crisis?
- ¿Cuál es la estrategia de los comerciantes (dejar el área, tratar de regresar, reactivar sus negocios)? y ¿en qué momento?
- ¿Cuál es la oferta de bienes que todavía están disponibles y que se están comercializando en el mercado?
- ¿Los clientes están regresando al mercado?

Por otra parte, los mercados tienden a **recuperarse con bastante rapidez** después de un choque externo. Tal **adaptabilidad** deberá tenerse en cuenta para actualizar el análisis según los cambios en el contexto.

El mapa de mercado presentado arriba incluye todos los componentes de un mercado y deberá simplificarse dependiendo de los principales canales de abastecimiento. Otra forma útil de considerar el mercado desde una metodología más amplia y geográfica es examinando las distintas **rutas de abastecimiento y flujos de comercio** de los principales alimentos básicos hacia el área, y considerar cada una de estas rutas y los riesgos que pudieran amenazar su funcionamiento usual y normal.

En el Anexo 30 encontrará un análisis de mapeo de mercado para el distrito de Aceh Jaya post tsunami. Allí se presenta la forma en la que se utilizó el cuadro de arriba en el caso de la **evaluación post desastre** que efectuó ACF en Aceh en 2005 después del tsunami.

Finalmente, recuerde que aun si los mercados no están funcionando óptimamente, podrían existir soluciones para apoyarlos y/ o para superar los problemas.

Superando los temas relacionados con el mercado

- Si las personas **no están acostumbradas a manejar efectivo** deberá decidir si es posible introducir efectivo en el área. Esto podría ser un beneficio para ellos a largo plazo. Oxfam operó el programa de dinero por trabajo exitosamente en Turkana, Kenia, en un área pastoril en donde casi todas de las transacciones se realizaban normalmente mediante trueque. No obstante, debido a que las personas comprendían la forma en que funcionaba el efectivo y cuáles eran los precios normales de los bienes que intercambiaban con trueque, estuvieron satisfechos de trabajar por dinero. **Pregunte a las personas del lugar** lo que piensan. Si no se sienten cómodos con la idea de usar dinero, entonces deberá usar cupones o asistencia en especie.
- Si los mercados **no son fácilmente accesibles** o es muy costoso llegar a ellos tiene varias opciones: podría **agregar a la transferencia el costo** de llegar al mercado, podría ayudar a organizar mercados locales especiales, por ejemplo, las ferias de semillas, que se han vuelto comunes ahora¹⁶ (vea la sección 3.2.2) o podría otorgar asistencia en especie.
- Si se encuentra con que simplemente **no hay suficiente capacidad** en el mercado local para cubrir las necesidades, entonces necesitará apoyar la disponibilidad, ya sea directamente

¹⁶ Aunque los cupones y las ferias comúnmente se asocian con semillas, no hay ninguna razón para restringir su uso. Save the Children (GB) ha usado exitosamente los cupones y las ferias para ayudar a las personas a obtener acceso a libros escolares y material educativo en Mozambique.

consiguiendo que los bienes estén disponibles (asistencia en especie) o **resolviendo el problema** que está restringiendo la capacidad del mercado. Esto podría conseguirse mediante la reparación de carreteras, alquilando camiones para los comerciantes, proporcionándoles adelantos y contratos garantizados, etc. También existen otras posibles soluciones que son un híbrido entre la asistencia en especie y las ITM (vea el Cuadro 26, más abajo, sobre cómo ACF intentó utilizar el sistema local de comercio en Somalia para vincularlo con la asistencia alimentaria). También es posible efectuar **intervenciones más directas** para apoyar a los mercados, por ejemplo, las ventas subsidiadas, pero éstas son más especializadas y no se desarrollan en este manual.

- Si cree que **unos cuantos comerciantes podrían simplemente beneficiarse** de una ITM incrementando los precios, entonces tal vez sea mejor que ofrezca asistencia en especie o use el sistema de **cupones por artículos de consumo**. Entonces podría negociar el precio por adelantado con los comercios en los que se canjearían los cupones.
- Si piensa que los **precios van a subir** debido a la situación económica en general - y no a causa del mercantilismo de los comerciantes - entonces todavía puede usar efectivo, pero asegúrese de tener un **plan de contingencia** para incrementar el valor de la transferencia respecto a la inflación. Esto podría dificultar el cálculo del presupuesto, especialmente si está presupuestando en moneda local. Necesitará el apoyo de su equipo financiero para este presupuesto. Otra alternativa es usar la asistencia en especie, ya sea desde el inicio o **en sustitución del efectivo** si la inflación alcanza cierto umbral.

3.1.2.3 Seguridad de los beneficiarios

Una vez que se haya determinado cuáles son los beneficiarios elegibles, las dos consideraciones principales son su correcta identificación y seguridad. La mayoría de las entidades o subcontratistas han tomado **medidas especiales de seguridad** para las distribuciones en efectivo. Aunque una vez realizada la distribución, la seguridad de los beneficiarios no es la responsabilidad legal de la entidad, se deberán realizar todos los esfuerzos para **reducir sus niveles de riesgo**. Es en este punto donde se deberá involucrar a las **autoridades locales**. Su papel específico deberá ser explicado y comprendido, puesto que podrían ayudar a reducir los riesgos de seguridad durante y después de la distribución, así como posiblemente asegurar un proceso sin sobresaltos.

- Se deberán evitar los pagos voluminosos únicos en los que mantener o llevar mucho dinero pueda representar un riesgo. Si el objetivo es apoyar la inversión en bienes o vivienda se necesitará un monto relativamente grande de efectivo. Esto tal vez se tenga que hacer a través de cuentas bancarias. Donde esto sea imposible, podría ser necesario considerar en su lugar las distribuciones en especie.
- Los puntos de distribución **no deberán estar muy lejos** de los hogares de los beneficiarios, especialmente si las carreteras son inseguras.
- Las transferencias en efectivo pudieran tener que evitarse por completo si existe un **alto riesgo de extorsión** (por ejemplo, por parte de señores de la guerra o autoridades locales) o de robo.

Sin embargo, es necesario sopesar riesgos y beneficios. Las distribuciones en especie, especialmente de alimentos, también pueden estar sujetas a extorsión y robo. Puede pedirse a los beneficiarios que tomen decisiones sobre su propio manejo del riesgo: cómo evalúan los riesgos y si piensan que vale la pena.

Cuadro 12. Las intervenciones de transferencia monetaria y la seguridad

En un programa de DPT implementada por Oxfam en 2001 en el norte de Uganda, en donde la guerra civil había causado un desplazamiento masivo, algunos de los beneficiarios se gastaron el dinero lo más prontamente posible, a menudo en ganado, para evitar mantener consigo el efectivo.

El monitoreo de un programa de las NU-OCAH de una donación en efectivo para los hogares afectados por la sequía en Somalia, no encontró ningún informe de inseguridad vinculado con la distribución de efectivo entre los receptores de efectivo o los agentes distribuidores. No fue necesario establecer ningún dispositivo especial de seguridad para transportar el efectivo hacia los puntos de distribución, y las transferencias no contribuyeron a la “economía de guerra”. Más bien, el mayor problema mencionado fue el nivel de desinformación y los rumores.

Fuente: Harvey (2005), UNOCHA (2004).

La siguiente tabla detalla las principales preguntas que se deberán considerar sobre temas de seguridad. Algunas pudieran ser redundantes respecto a las preguntas hechas en el párrafo relacionado con la comunidad y la encuesta a los hogares, pero se repiten aquí por motivos de claridad.

Tabla 12. Temas de seguridad respecto a las ITM

¿Qué necesita saber al considerar el efectivo y la seguridad?
<ul style="list-style-type: none">▪ ¿Qué es lo que prefieren las personas: efectivo, asistencia en especie o una combinación de ambas?▪ ¿Las personas se sienten cómodas cuando reciben efectivo y tienen que llevarlo consigo?▪ ¿Podrían las personas recibir presiones de las “autoridades” locales o de señores de la guerra para que entregaran parte o todo el efectivo recibido?▪ ¿Cuál es la cantidad de efectivo máximo con el que las personas se sentirían cómodas?▪ ¿Qué soluciones locales existirían para mantener la máxima seguridad durante las distribuciones de efectivo?

El tema de seguridad se abordará con mayor profundidad más adelante, pero recuerde que **siempre deberá mantenerse en comunicación con el departamento de logística** ya que están allí para apoyarle y guiarle en este tema.

PUNTOS CLAVE sobre “Otros diagnósticos”

❑ **Diagnóstico de los hogares y de la comunidad.** Durante las entrevistas con los grupos focales, las reuniones informales y las encuestas individuales, se deberá verificar lo siguiente:

- Costumbres comunitarias en el uso de efectivo
- Percepciones hacia el efectivo
- Prácticas de trabajo comunitario
- Prácticas de compartir
- Accesibilidad al mercado
- Hábitos de compartir con hogares necesitados.

□ **Diagnóstico del mercado.**

Deberá evaluar la capacidad del mercado de reaccionar a la ITM y /o la necesidad de apoyo específico:

- Disponibilidad
- Limitaciones al abastecimiento
- Estado actual del mercado y proyecciones
- Reacción
- Tamaño del mercado.

El **entorno del mercado** (social, político y medioambiental), los **servicios de mercado** (transporte, crédito y facilidades para contratar seguros), los **vínculos** entre todos los actores del mercado y el flujo de suministro hacia el área de intervención deberán evaluarse y comprenderse bien.

Esto se efectuará a través de:

- Reuniones con informantes clave, así como con comerciantes individuales grandes y pequeños.
- Visitas a los mercados mayoristas y existencias.
- Recopilación de datos a partir de encuestas, datos suministrados por la administración, por otras entidades y recogidos con anterioridad.

□ **Seguridad.**

- Evaluar los temas de seguridad en relación a los beneficiarios de las transferencias de efectivo y el personal implementador.
- Adoptar las correspondientes medidas de seguridad con el apoyo del departamento de logística.

3.1.3 Optando por el efectivo: preparando la intervención

Después de realizadas las evaluaciones que apoyan la opción de la ITM, se deberán tratar otros temas antes de implementar propiamente la actividad.

3.1.3.1 Selección de beneficiarios

La selección de beneficiarios meta es una de las partes más difíciles en todo tipo de proyectos humanitarios.¹⁷ En principio, seleccionar beneficiarios no difiere para las ITM con respecto a cualquier otro programa de asistencia. En la práctica, los criterios de selección para las ITM pueden ser más difíciles de aplicar porque el efectivo interesa a todos y tiene valor para todos. Más personas no elegibles podrían tratar de colocarse en las listas. La selección nunca es perfecta, y podría sentirse la presión de que los errores de selección - ya sean de inclusión o exclusión - de alguna manera sean más serios con el efectivo que con la asistencia en especie, o que es más injusto restringir el efectivo a los beneficiarios únicamente en un área. Esto no es justo. **La selección de los beneficiarios es tan importante para las ITM como para cualquier otro tipo de programa - no más importante.**

En muchas situaciones humanitarias podría no valer la pena realizar una selección si los costos de averiguar quién “verdaderamente” necesita ayuda exceden los ahorros que pudieran realizarse. Los “costos” pudieran ser no-económicos: por ejemplo, la generación de un conflicto social. Una transferencia universal en efectivo es tan válida como la distribución general de alimentos a poblaciones que no pueden cubrir sus necesidades. Como quiera que sea, esto no evita las bien conocidas dificultades relacionadas con la obtención de listas precisas y fiables de beneficiarios: nombres ficticios, la colusión de líderes locales: corrupción consistente en exigir pagos para registrar a las personas, personas que fingen ser desplazados internos simplemente para recibir asistencia, etc. No hay respuestas fáciles a estos problemas que afectan a todos los programas humanitarios.

Cuadro 13. La selección de beneficiarios con enfoque comunitario

Involucrar a las comunidades en el proceso de selección - cuando sea posible- podría ayudar a que el programa sea comprendido mejor y tenga mayor aceptación.

La lista de beneficiarios puede establecerse focalizándose en la comunidad mediante:

- Los líderes comunitarios establecidos, existiendo el riesgo de apropiación por parte de las élites y de exclusión de grupos minoritarios o más pobres.
- Comités especialmente electos por las comunidades (requiere mucho tiempo).
- Método de triangulación, en donde las listas las elaboran distintos grupos en la comunidad: por ejemplo, ancianos, mujeres, hombres, minorías, etc., y luego son compiladas.

No obstante, tome nota de que tal enfoque funciona mejor en aquellos lugares en los que:

- Las comunidades están bien definidas y tienen cohesión.
- Las categorías de riqueza están bien diferenciadas en la comunidad.
- Los grupos pudientes no están también afectados por la inseguridad alimentaria.

¹⁷ Para mayores detalles sobre este tema, por favor consulte el manual de distribución de alimentos.

También pudiera ser de interés involucrar a las ONG locales en el proceso de selección ya que podrían ayudar a lograr una comprensión amplia y profunda de los criterios de vulnerabilidad.

Ejemplos: Oxfam utilizó la selección comunitaria cuando solicitó a las aldeas que le procuraran listas de beneficiarios basadas en el criterio de vulnerabilidad. Se les advirtió que si proporcionaban listados “poco razonables” que tendrían **una sola oportunidad para cambiarlas**. Si las listas aun resultaban poco realistas tras el segundo intento, la aldea no podría ser considerada para su inclusión en el programa. El resultado fue que únicamente un par de aldeas no fueron incluidas en el proyecto.

ACF implementó un proyecto de dinero por trabajo para rehabilitar los campos agrícolas en Indonesia. Las aldeas eran conscientes del número de beneficiarios de cada una que podían incluirse en el proyecto. Sin embargo, en un área determinada prefirieron **incluir a más personas** y recibir pagos menores por persona, en lugar de tener que seleccionar a algunos miembros sobre otros.

Fuente: BRC (2007), ACF (2007)

A estas alturas, su única preocupación debería ser la de definir con exactitud los criterios de selección, y no establecerlos. Las bases de los criterios de selección deberían de haberse escogido con anterioridad, cuando se decidieron los objetivos del programa como resultado del diagnóstico de necesidades. Por ejemplo, si reparó en que hay muchos niños con hambre y eso es lo que quiere resolver, entonces su grupo diana son los niños o los hogares con niños que no tienen suficiente que comer. Esto ya estaba definido. Ahora necesita resolver exactamente cómo aplicarlo: ¿a familias con niños y con campos agrícolas pequeños? ¿Familias con muchos niños? ¿Familias con niños que ya comen una vez al día?

La Tabla 13 enumera temas importantes relacionados con el proceso de selección.

Tabla 13. Seleccionando a los beneficiarios: temas importantes

Para las intervenciones de TRANSFERENCIA MONETARIA y EN ESPECIE	
¿Quién debe ser la población meta?	<p>Si el objetivo de la transferencia es cubrir las necesidades mínimas, lo usual es focalizarse sobre los hogares. Si la transferencia es para la restauración o la promoción de los medios de vida, se puede focalizar sobre los individuos, por ejemplo, “todos los pescadores” o “todos los pescadores que perdieron sus barcos”. Podría ser más fácil llegar a los individuos a través de las asociaciones existentes.</p> <p>Es posible que no todos los de la categoría meta pertenezcan a tales asociaciones. Esto podría ser aceptable para un programa de promoción de medios de vida pero no para una intervención para salvar vidas.</p>
Criterios basados en objetivos	<p>Tiene que haber un vínculo claro entre los criterios de selección y los objetivos.</p> <p>Esto rige para todos los programas, no solo para las ITM. Para esto se necesita una buena comprensión de las causas de los problemas. Si el objetivo es asegurar que todos tengan suficiente alimento, entonces focalizarse en una distribución de alimentos o de efectivo con base a criterios nutricionales <u>sólo</u> tiene sentido si se está seguro de que la falta de alimentos en los hogares es la principal causa de la desnutrición. Esto no deberá darse por sobreentendido.</p> <p>Por razones prácticas, a veces puede ser necesario incluir a personas que</p>

	no son propiamente elegibles para el programa. Pero “cuotas” máximas de beneficiarios no significa que queden fuera personas elegibles.
Criterios aceptados localmente	Estos criterios deberán ser relevantes para la población local y corresponder a sus propios diagnósticos de vulnerabilidad. Es importante que estos criterios sean comprendidos de la misma forma sin importar el idioma que usen las personas.
Criterios claros y verificables	Los criterios no deberán ser demasiado complicados, para que puedan comprenderse fácilmente y para que el personal implementador pueda verificarlos rápidamente y sin demasiada intromisión. Igualmente, los criterios deberán ser precisos . Tratar de focalizarse sobre los hogares “vulnerables” no significa realmente mucho, a menos que se especifique a qué evento son vulnerables y cuánto. El uso de palabras imprecisas permite a la comunidad escoger a cualquiera, lo que significa que usted tal vez no logre articular la intervención idónea para las dificultades que tengan los distintos hogares. En cualquier caso, los programas humanitarios usualmente se focalizan en las personas que ya tienen cierta dificultad, en lugar de las personas que son vulnerables a caer en dificultades.
Criterios no contradictorios o en competencia	Si hay varios criterios es importante que no se contradigan entre sí (vea el Cuadro 14). Esto puede suceder particularmente en los programas de dinero por trabajo , en donde un criterio de pobreza (el objetivo) pudiera no coincidir con la habilidad para realizar el trabajo exigido.
Implicación comunitaria	La implicación comunitaria en el proceso de selección pudiera incrementar la transparencia y reducir las quejas hacia la entidad implementadora, aunque las “comunidades” son grupos con intereses en competencia y rara vez son realmente democráticos. La triangulación podría reducir el poder de las élites de acaparar el proceso.
¿Cupos?	Las opiniones están divididas sobre el tema de los cupos que se aplican a veces sobre las transferencias sociales, por ejemplo, “el 10% de los hogares más pobres” u otro proceso de selección. No contemplan el hecho de que las necesidades pueden variar de lugar en lugar y de que esas cuotas podrían dar como resultado puntos de corte arbitrarios. Por otro lado, son sencillas de aplicar y previenen que la comunidad insista en que más de sus miembros tienen necesidad de asistencia. Es justo para las personas que - si se usa un cupo - ésta se base en la evidencia empírica , algún dato oficial y en el razonamiento objetivo. Los cupos probablemente funcionen mejor cuando existe una situación relativamente homogénea entre las aldeas, distritos, comunidades, etc.
Imparcialidad, transparencia y monitoreo de la selección¹⁸	La selección deberá ser lo más transparente posible, anunciando de antemano el propósito del proyecto y su fecha para asegurar que todos en la comunidad puedan participar en el proceso de selección. La entidad deberá permanecer involucrada en el proceso de selección todo el tiempo y verificar las listas de beneficiarios para asegurar que:

¹⁸ Para mayores detalles, por favor consulte el manual de seguridad alimentaria de ACF, capítulo III “Registro de beneficiarios”.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los beneficiarios registrados cumplen con los criterios. ▪ Las personas elegibles no hayan sido excluidas. ▪ La información en las listas es veraz. <p>Las listas de beneficiarios deberán validarse públicamente y cualquier cambio deberá ser acordado por la comunidad entera. Las listas finales pueden colocarse a la vista del público.</p>
Género	<p>¿El receptor deberá ser la cabeza de la familia o siempre una mujer? Las opiniones están divididas. Sin embargo, es importante que haya pensado en esto y haya razonado su elección. También deberá efectuar un monitoreo ¡para asegurarse de que estaba en lo cierto! Ver la Sección 2.2.3</p>
Para las intervenciones de DINERO POR TRABAJO	
¿Auto-selección?	<p>A menudo se afirma que si los jornales se establecen por debajo del salario mínimo los programas de dinero por trabajo auto-seleccionan, ya que así únicamente los solicitarán personas verdaderamente necesitadas de dinero.</p> <p>No obstante, esto pudiera no ser cierto allí donde las personas no pueden encontrar oportunidades de trabajo diario y estén sub-empleadas en su actividad actual.</p> <p>Es más, si se establece el jornal por debajo del salario mínimo, esto podría implicar que no se cumplieran los objetivos, puesto que las personas no podrían comprar lo esperado. En ese caso, asegúrese de encontrar otras formas de incrementar el salario (sin distorsionar la economía local) o complementarlo.</p>
Mano de obra cualificada y no cualificada	<p>Dependiendo del tipo de actividad planificada en el programa de trabajo, se podría necesitar mano de obra cualificada. Los trabajadores cualificados deberán ser pagados de acuerdo a sus habilidades y no ser tratados como “beneficiarios” de una ITM. El trabajo deberá escogerse de forma que maximice la cantidad de mano de obra no cualificada que se utilice.</p>
Capacidad para trabajar	<p>Podría suceder que, si la actividad de la intervención “dinero por trabajo” requiere trabajo físico, algunos grupos en la comunidad estuvieran excluidos del proyecto; por ejemplo, los hogares encabezados por mujeres, personas más ancianas o crónicamente enfermas. Esto podría ser crucial si los programas de DPT están diseñados para ayudar a que todas las personas puedan cubrir sus necesidades mínimas.</p> <p>Se puede organizar trabajo no físico para estas personas, por ejemplo, cocinar los alimentos de los que sí están involucrados en el trabajo físico, o se les puede dar una transferencia directa en efectivo en lugar de DPT. La mayoría de las comunidades aceptan la idea de que ciertas personas merecen ayuda sin tener que trabajar a cambio.</p>
Género	<p>¿Deberían las entidades tratar de asegurar que las mujeres sean incluidas en los proyectos de DPT para recibir dinero? ¿o incrementaría esto su carga de trabajo y responsabilidad, conduciendo al abandono de sus hijos? Ver la Sección 3.2</p>

Siempre existirán dificultades en la selección, al igual que existen en cualquier otro proyecto. El Cuadro 14 ilustra algunas de las dificultades de selección que surgieron durante el programa de

alimentos y transferencia de efectivo en Malawi.

Cuadro 14. Dificultades en la selección de beneficiarios meta en un programa de transferencia de alimentos y efectivo en Malawi

Después de una temporada agrícola mala combinada con insuficientes importaciones de maíz, los hogares pobres en Malawi afrontaban una situación por un lado con bajas cantidades de alimento almacenado y por otro con el alza de los precios en los mercados. Se consideró necesario ofrecer apoyo a los hogares con inseguridad alimentaria para cubrir sus necesidades hasta la próxima cosecha. La entidad optó por otorgar una combinación de efectivo y alimentos.

La selección de beneficiarios la realizó la propia comunidad usando el **método de triangulación**: tres grupos crearon una lista de potenciales beneficiarios de acuerdo con los criterios acordados. Estos fueron: (a) hogares afectados por la inseguridad alimentaria actual, (b) “familias vulnerables”, y (c) hogares que ya formaban parte de los proyectos de medios de vida de la ONG. Los que aparecían en las listas de los tres grupos se incluyeron automáticamente como beneficiarios lo que supuso el 10% del total de los hogares en cada área.

Los siguientes temas surgieron de una evaluación realizada por el proyecto respecto a la selección de beneficiarios:

- Algunos hogares necesitados fueron excluidos debido a que ya se había llenado el cupo para el área.
- Los jefes de aldeas se sentían con el derecho de estar en estas listas
- La cantidad de personas que cumplían con al menos uno de los tres criterios de selección era grande, pero no habían sido colocadas en orden de prioridad. Los criterios tuvieron poco solape, ya que mezclaban criterios de pobreza crónica (“vulnerable”) con los de asistencia por emergencia (malas cosechas ese año). Aquellos que participaban en los proyectos de medios de vida de la entidad se sentían con más derecho a ser incluidos que otros. Estos criterios contradictorios fomentaron algunas frustraciones y malentendidos entre los miembros de la comunidad.

Debe tenerse en cuenta que ninguna de estas dificultades en la selección tuvo relación con el uso del efectivo en lugar de la asistencia en especie.

Fuente: Devereux *et al.* (2006)

3.1.3.2 Cómo realizar los pagos

Quizá haya decidido que ofrecer efectivo a las personas es lo más útil y apropiado. Pero, ¿es factible? ¿Cómo va a manejar físicamente el proceso de trasladar el efectivo a las manos de las personas? Las principales opciones podrían ser:

1. Transferencia directa a una cuenta bancaria
2. Banca móvil
3. Contratar a un intermediario para que haga los pagos
4. Distribución directa por la ONG

Con todo, la transferencia de dinero es un **campo muy novedoso**: asegúrese de verificar cómo reciben las personas el efectivo localmente, por ejemplo, la forma en que reciben las **remesas** de parientes de ciudades más grandes u otros países, ya que le proporcionará información sobre cómo lo puede hacer usted. Por ejemplo, en un programa de transferencia social de efectivo en Zambia se establecieron **puntos de pago** en escuelas o centros de salud. De forma similar, se

comienzan a desarrollar las transferencias de efectivo a través de los teléfonos móviles (vea la Tabla 14 abajo).

Tabla 14. Mecanismos de entrega: temas a considerar

¿Qué necesita saber cuándo opte por un mecanismo específico de entrega?
<ul style="list-style-type: none">▪ ¿Cómo están recibiendo regularmente el dinero las personas?▪ ¿Cómo se cobran las remesas?▪ ¿Las personas están familiarizadas con las cuentas bancarias, los cajeros automáticos u otros mecanismos locales de entrega?▪ ¿Son accesibles los distintos mecanismos de entrega, aun en áreas remotas?▪ ¿Cuál es la distancia al “punto de pago” para los destinatarios?▪ ¿Hay confianza en los variados mecanismos de entrega? ¿Son de confianza (corrupción, riesgo de fraude, entrega puntual)?▪ ¿El mecanismo de entrega tiene la capacidad financiera para realizar los pagos (monto y puntualidad)?▪ ¿Qué mecanismo de entrega es el más seguro para la entidad y los beneficiarios?▪ ¿Cuánto tiempo llevará realizar los arreglos para el desembolso?▪ ¿Cuál es el precio, costo y costo-eficiencia de los variados mecanismos de entrega?

1. *Transferencia bancaria directa*

En donde exista un **buen sistema bancario** que cuente con suficientes sucursales dentro del área del programa, la opción más simple es la transferencia directa a cuentas bancarias.

El gobierno Iraní entregó transferencias en efectivo a las víctimas del terremoto de la misma forma en que el gobierno de Sri Lanka se las dio a las víctimas del tsunami: abriendo a todos cuentas bancarias y simplemente transfiriéndoles el dinero a sus cuentas de forma regular. En Sri Lanka las transferencias funcionaron bien en la mayoría de las áreas, pero fueron más problemáticas en las áreas afectadas por el conflicto.

Esto simplificaría en gran medida los sistemas de administración y control: hace que el fraude y el robo sean menos probables y **reduce el riesgo de seguridad** que representa la distribución de grandes cantidades de efectivo de una vez. También es **cómodo y seguro para los destinatarios**, quienes pueden tomar la cantidad de dinero que deseen cuando lo deseen y pueden dejar el resto de manera segura en el banco. Pero en algunos países los **cargos mensuales** que se aplican a las cuentas bancarias pueden ser bastante altos o incluso los bancos podrían rehusar abrir cuentas por montos tan pequeños. Se podría negociar con el banco ya que se le están proporcionando miles de nuevos clientes que demandarían únicamente servicios limitados: por ejemplo, una tarjeta para cajero automático pero sin talonario de cheques u otros servicios. Los costos de operar con una cuenta bancaria tendrían que ser considerados cuando se fije la cuantía de la transferencia o ser asumidos directamente por el programa. En algunos países las oficinas postales tienen servicios bancarios que podrían resultar más cercanos a las personas. En Somalia, ACF pudo valerse de un sistema bancario “informal” utilizado para la entrega de remesas y que goza de la confianza de las personas.

Si las personas pueden **llegar con relativa facilidad a los bancos**, las transferencias bancarias directas son la mejor solución, ya sea para pagos globales o para pagos regulares. El programa podría tener que ayudar a las personas en el proceso de abrir las cuentas y mostrarles cómo usarlas. Las personas podrían mostrar algún rechazo a tratar con los bancos si no están familiarizados con ellos, pero el proceso de aprender a usar una cuenta bancaria es en sí mismo

un **proceso de empoderamiento**. Algunas personas, por ejemplo los ancianos, podrían nombrar a otros para que manejaran sus cuentas bancarias. Ya que de esta forma se están transfiriendo los costos de distribución del dinero a los beneficiarios, pudiera ser necesario incluirles en la transferencia una suma para cubrir el costo “promedio” de desplazarse a los bancos. De cualquier manera, probablemente sea más económico que realizar la distribución por otros medios. Deberá sostener entrevistas con los bancos locales acerca de su capacidad para manejar el trabajo extra, pues tal vez tengan que realizar cientos de pagos cada día desde alguna agencia.

Cuadro 15. Cuando también pueden fallar las transferencias bancarias

En la transferencia social de efectivo implementada en Zambia, el banco no pudo administrar el trabajo adicional, perdió algunos de sus otros clientes e hizo que los beneficiarios del programa esperaran durante horas antes de recibir el pago.

Pese a estar trabajando a través de un banco hubo varias transferencias incorrectas a las cuentas de los beneficiarios, y a la oficina de bienestar social del distrito se le dificultó monitorear y llevar el control de todos los movimientos.

Fuentes: GTZ, MCDSS (2007)

Las transferencias bancarias **no están totalmente libres de riesgo**. El banco generalmente se responsabiliza de la integridad de sus propios sistemas, pero hay que tener cuidado con la forma en que las personas se identifican cuando llegan al banco. Si se distribuyen tarjetas para cajeros automáticos u otros documentos de identidad es aquí donde se debe tener el mayor cuidado. Es más sencillo si las personas tienen tarjetas nacionales de identidad, pero éstas podrían haberse perdido durante la emergencia. Las oficinas centrales del banco en la capital probablemente tengan experiencia con algo similar y podrían ofrecerle algún consejo.

2. Banca móvil

Si no es posible que las personas lleguen a los bancos, en muchos lugares los bancos pueden llegar a las personas. Algunos bancos tienen máquinas de cajeros automáticos que se trasladan a las aéreas remotas para que cualquiera pueda acceder a su dinero en días programados. Los bancos deberán responsabilizarse de la seguridad de sus operaciones. Estos servicios necesitan pagarse ya que los bancos solo los proporcionarán si pueden obtener una ganancia, sin embargo, esto permite a la ONG concentrarse en el aspecto programático de las operaciones y dejar la seguridad y la logística a los especialistas en el tema. Si estos servicios están disponibles, probablemente valga la pena el costo. Tenga en cuenta que un cajero automático móvil puede instalarse en un vehículo específico **sin que tenga que estar en línea con el banco** (vea el cuadro abajo).

Este método tiene algunas desventajas en comparación con el uso de una agencia bancaria ya que las personas sólo pueden tener acceso a su dinero en **ciertos días** pero - si está vinculada con su cuenta bancaria - cada persona es libre de retirar el dinero que quiera de su cuenta cuando así lo desee. El acceso al dinero probablemente se realice mediante una tarjeta de cajero automático o algún otro documento de identidad. La toma de huellas dactilares es una forma cada vez más realista y económica de realizar los pagos regulares, aunque supone mucho trabajo instaurar este sistema.

El programa tal vez tenga que ayudar a las personas para que se **sientan cómodas usando las tarjetas** de cajeros automáticos, especialmente donde el índice de analfabetismo es alto. Las personas podrían dar a un pariente o amigo de confianza sus tarjetas, eso sí, bajo su propia responsabilidad, no siendo responsabilidad del programa aunque, claramente, si muchos de los

más vulnerables resultan estafados habría que buscar otro sistema más apropiado. Asegúrese de considerar los riesgos a los que se pudieran enfrentar las personas al caminar hasta sus casas desde el punto de distribución con el dinero en los bolsillos. Pregúnteles si es algo que están dispuestos a aceptar. Algunos de ellos tendrán experiencia en recibir dinero y probablemente tengan ideas acerca de como minimizar los riesgos.

Cuadro 16. El cajero automático móvil y la tarjeta inteligente

El cajero automático móvil es un sistema en el que se proporciona a los destinatarios una tarjeta que puede usarse para retirar un monto específico de efectivo desde un vehículo con cajero automático. Requiere un acceso por carretera y vehículos específicamente seguros y técnicamente apropiados, pues llevarán la máquina de cajero automático. El “día de pago” los beneficiarios acuden al vehículo, introducen la tarjeta en la máquina y, para mayor control, también pudieran tener que poner el dedo en un aparato de reconocimiento de huellas o ingresar un número de pin.

Aun si el sistema no está en línea con el banco, los destinatarios sin cuenta bancaria pueden beneficiarse. Las tarjetas inteligentes graban y almacenan el tipo y valor de la asistencia dada a cada beneficiario. La información que contengan puede ser muy simple: por ejemplo, nombre, edad, tamaño del hogar y monto de la transferencia. Pueden registrarse los datos biométricos (por ejemplo, huellas dactilares), convertirse a plantillas y almacenarse en un microchip en la tarjeta para la identificación in situ. Esto permite proporcionar asistencia personal, ya que la información en la tarjeta y el monto a entregar variarán de una persona a otra. Sus ventajas son que los destinatarios sin cuentas bancarias pueden beneficiarse, el fraude se reduce, y si la tarjeta se pierde, el dinero todavía se puede retirar.

Es interesante notar que en algunas aéreas el reconocimiento de huellas dactilares se hizo más difícil por el hecho de que las personas tenían las manos gastadas por el trabajo físico.

Fuentes: BRC (2007)

Los bancos comerciales o estatales pueden aconsejarle acerca de lo que es posible hacer. Después de finalizadas las listas de beneficiarios y una vez que haya decidido qué programa implementar, podría necesitar **interactuar extensamente** con los destinatarios propuestos para ver si pueden o no operar estos sistemas. Pero, ¡cuidado! si comienza a discutir las transferencias en efectivo antes de finalizar las listas de beneficiarios podría encontrar un repentino incremento en la población que necesita asistencia.

3. Contratación de terceros - utilizando los servicios de un intermediario

Si los servicios bancarios no están disponibles quizá sea necesario que las personas reciban el efectivo en mano, pero esto no lo tiene que realizar inevitablemente la ONG. A menudo existen empresas comerciales que se especializan en realizar tales pagos: por ejemplo, hay variantes locales de organizaciones similares a *Western Union*. En Somalia existe un sistema parecido y ampliamente difundido llamado “Xawalaad”. La ONG sería responsable de proporcionar la lista de nombres a la compañía y de darles a los destinatarios un documento de identidad cuando no tengan documentos nacionales de identificación. En algunos casos también se puede subcontratar a los comerciantes locales para que hagan estos pagos.

En este caso, los **destinatarios no tienen cuentas bancarias**: simplemente reciben su transferencia de efectivo en cada distribución. Hay menor flexibilidad ya que no pueden escoger el momento o el monto que quieren retirar. El intermediario probablemente subcontrataría el transporte y la seguridad a otra empresa, pero sería el ente responsable. Nuevamente, hay **costos**

relacionados con este sistema que necesitan estudiarse. Si los costos para cada entrega son altos, por ejemplo, podría tener sentido realizar menos pagos de mayor cuantía. No obstante, mientras menos tenga que preocuparse la ONG de la logística y la seguridad de transportar efectivo y entregarlo, más puede concentrarse en los temas de seguridad alimentaria o en cubrir las necesidades humanitarias.

Los riesgos para los destinatarios son los mismos que para la banca móvil y deben ser tomados en consideración.

4. Distribución directa por la ONG

Si todo lo demás llegara a fallar, entonces la ONG podría tener que realizar la tarea de distribuir el dinero a las personas. La logística de tal operación necesita un planeamiento cuidadoso, comenzando con el sistema para obtener el dinero hasta el montaje de una oficina de campo. Es esencial tener en mente la **seguridad**. Podría suceder que, aún en una situación humanitaria, el comercio continuara su curso normal. Si el Estado está construyendo carreteras o escuelas ¿cómo paga a los trabajadores? Pídales su evaluación de riesgos y cómo manejarlos. Un dilema central es que, mientras el riesgo se puede reducir al no revelar con antelación a nadie cuándo se realizarán los pagos ¡muchos destinatarios podrían ausentarse si no se les dice que su dinero está a punto de llegar! La Sección 3.2 abajo ofrece mayores detalles sobre cómo organizar una fecha de distribución.

Como ilustra la Tabla 15, pueden encontrarse varias formas para distribuir el efectivo, aun en áreas remotas, utilizando soluciones locales que ya existen.

Tabla 15. Distintos métodos de desembolso usados en las intervenciones de transferencia monetaria

Entidad implementadora	País / Fecha	Evento	Nº de beneficiarios	Métodos de transferencia de efectivo
USAID, firma consultora	Mozambique 2000	Inundaciones	106.280 Hogares	Cheques pagados por personal de bancos comerciales en puntos de distribución. Protección brindada por una empresa de seguridad local.
Media Luna Roja Iraní y gobierno	Irán 2004	Terremoto	32.000 Hogares	Pagos a cuentas bancarias abiertas para todas las personas registradas en el programa.
Horn Relief, Norwegian People's Aid	Somalia 2003	Inseguridad alimentaria aguda	13.830 Hogares	Se entregaron listas de familias registradas a las empresas de remesas, quienes realizaron los pagos y fueron reembolsados por las ONG tras su verificación
SDC y ACNUR	Rusia 2000-02	Albergue a personas desplazadas de Chechenia	11.000 Hogares	Fondos transferidos directamente desde Suiza al sistema bancario postal de Ingush. El correo avisó a las familias albergadas de cuándo podían cobrar el dinero*

Entidad implementadora	País / Fecha	Evento	Nº de beneficiarios	Métodos de transferencia de efectivo
SDC	Mongolia 2003	Inseguridad alimentaria y pastores	2.348 Hogares	Colaboración con el Banco Agrícola de Mongolia para el desembolso de efectivo (llevó el banco a los pastores e introdujo nuevos clientes).
ACF	Somalia 2004-05	Falta de ingreso en efectivo	4.029 Hogares	Primera fase: ACF distribuyó el dinero directamente. Se anunció con 24 horas de antelación; con presencia de guardias armados. Segunda fase: cupones distribuidos por ACF canjeados en los comercios locales. Los comercios - pagados por ACF después de la verificación - fueron los responsables de cualquier pérdida.
Oxfam	Malawi 2005-2006	Inseguridad alimentaria	6.000 Hogares	Oxfam distribuyó el efectivo utilizando el modelo que usó el gobierno para pagar a sus trabajadores rurales y pagó a los policías para que acompañaran la distribución y proporcionaran seguridad.
Oxfam	Zambia 2005-2006	Inseguridad alimentaria	13.500 Hogares	Contratación de un banco comercial que subcontrató a una empresa de seguridad para transportar los sobres previamente preparados a los puntos de distribución. Los sobres fueron entregados por dos empleados bancarios y personal de Oxfam.
MCDSS / GTZ	Zambia 2003-2007	Transferencia social de efectivo	11.300 Hogares	Punto de pago en escuelas o centros de salud. Los puntos de pago son operados por empleados gubernamentales, quienes recolectan el dinero del banco en la capital del distrito cada mes; cada punto de pago tiene su cuenta bancaria.
<p>* En el segundo año el programa se interrumpió por los intentos fraudulentos de personas que querían registrarse en las listas de beneficiarios.</p> <p>Fuentes: Harvey (2005); Harvey y Savage (2006); Mattinen y Ogden (2006); MartinDietz <i>et al.</i> (2004); MCDSS/GTZ (2007)</p>				

3.1.3.3 Programación de la intervención

La programación de una intervención de transferencia monetaria tendrá un impacto crítico **sobre la forma en que los beneficiarios usen el efectivo**. Está vinculada tanto con los objetivos del programa como con el contexto en el cual se implementa.

- Entregar efectivo justo después de una emergencia, cuando los mercados aun no han comenzado a recuperarse del choque, podría ser inadecuado.
- **Las estaciones tienen un impacto importante:** la distribución de efectivo durante la cosecha pudiera ser una forma de permitir que los hogares gasten el dinero en bienes que mejoren sus medios de vida. Si el dinero se distribuye durante la fase de producción agrícola (antes de la cosecha) es más probable que se lo gasten en alimentos. La transferencia de dinero al inicio del ciclo agrícola pudiera proveerles el dinero necesario para comprar los insumos agrícolas: semillas, herramientas o fertilizantes.
- Los proyectos de dinero por trabajo pudieran **competir con el trabajo estacional o comunitario** si se implementan al mismo tiempo.

Es crucial considerar lo siguiente:

- ¿En qué se supone que van a gastar el dinero los hogares?
- ¿Cuál es el impacto de las **estaciones** sobre los **patrones de gasto**?
- ¿Cuál es el impacto de las **estaciones** sobre los **patrones de trabajo/ actividad** y sobre las **fuentes de ingreso**?
- ¿Cuáles son las necesidades **más urgentes** de los hogares según **la época del año**?

Cuadro 17. Enlazando la programación de las ITM con los objetivos

Los distintos proyectos han encontrado necesario programar sus transferencias en efectivo de distintas formas de acuerdo con sus objetivos.

En los programas de Oxfam en Malawi y Zambia el efectivo se consideró una alternativa a la asistencia alimentaria y su intención era cubrir las necesidades básicas de los beneficiarios. Por consiguiente, las transferencias comenzaron durante el periodo de hambruna y terminaron a la cosecha.

En el programa de efectivo para pastores de Mongolia, el objetivo fue proporcionar a los hogares más pobres suficiente dinero para enfrentar el costo de prepararse para la época de invierno. La situación no era una emergencia y el hambre no era un problema. Aunque de hecho el dinero se distribuyó en octubre, justo antes del invierno, se vio que mayo o junio hubiera sido un mejor momento. Los animales están más baratos en esos meses, y se habría tenido más tiempo para recolectar forraje para el invierno.

Aunque uno pensaría que el mejor momento para entregar efectivo destinado a la compra de alimentos sería durante el periodo de hambruna, ésta no fue la opinión de los beneficiarios de las transferencias de efectivo realizadas por el PMA en Malawi. Ellos consideraron que las transferencias en efectivo realizadas justo después de la cosecha eran más beneficiosas puesto que podrían tomar ventaja de los precios mucho más bajos y abastecerse de mucha más comida.

Fuentes: Harvey y Savage (2006); MartinDietz *et al.* (2004), Mwale (2006)

3.1.3.4 Calculando el monto de la transferencia

El monto de cualquier transferencia dependerá de los objetivos del programa. Cualquiera que sea el propósito de la transferencia es preciso responder a dos preguntas. ¿Cuánto dinero se necesita para cumplir con los objetivos? y, ¿la transferencia deberá ser la misma para todos los hogares?

1. ¿De qué tamaño necesita ser la transferencia para cumplir con los objetivos?

La lógica fundamental para fijar el monto de una transferencia - ya sea por medio de cupones o en efectivo - es bastante sencilla. Tanto en el caso de que la transferencia se dirija a cubrir los costos de vida como a invertir en la recuperación de los medios de vida, es preciso contestar las siguientes preguntas para fijar su monto.

- a) **Usos planificados.** ¿Qué es lo que quieren lograr las personas con la transferencia? Lo que finalmente hagan con la transferencia es decisión de ellos, pero usted es quien decide **lo que podrían hacer**. Hay que determinar esto lo más precisamente posible: “cubrir sus necesidades” o “invertir en un negocio” no es suficientemente específico. Más útil sería, por ejemplo: cubrir todas sus necesidades alimenticias durante seis meses con una dieta de buena calidad y enviar a dos niños a la escuela; construir una vivienda de dos habitaciones; comprar un nuevo barco de pesca; comprar 20 cabras...

Esta planificación **no deberá ser arbitraria**: se podrían escoger 20 cabras, por ejemplo, porque se ha demostrado que es el tamaño mínimo sostenible de un rebaño o que puede producir suficientes ingresos anuales para cubrir la brecha alimenticia de un hogar. Sería razonable que una transferencia cubriera todas las necesidades alimenticias de un hogar si usted tuviera motivos para pensar que muchos hogares no tienen la posibilidad de encontrar alimento por su cuenta. Tal vez quiera incluir dinero adicional para la apertura de un pequeño negocio hasta que comience a generar ingresos, por ejemplo, para alimentar a las cabras y construirles alojamiento. Si las personas no tienen otro medio para ganarse la vida, tal vez también se tenga que cubrir algún otro costo de vida hasta que los bienes produzcan ingresos: por ejemplo, puede llevar hasta 18 meses el que las crías de las cabras donadas tengan suficiente tamaño para venderlas en el mercado. Si no tienen otra fuente de ingresos durante ese tiempo, las personas tal vez tengan que vender todas las hembras adultas para cubrir sus costos de vida.

- b) **Costo esperado.** ¿Cuánto costaría? La dificultad aquí es predecir cuánto podría costar en el futuro, cuando muchas personas hayan recibido transferencias (vea la Sección 3.1.2). Hay que incluir los costos asociados con la compra, como el transporte. Ningún pronóstico puede ser perfecto, pero hay muchas formas de incluir contingencias dentro del programa.
- c) **Autosuficiencia.** ¿Qué parte de esta suma espera usted que las personas **cubran por su cuenta**? La transferencia podría, por ejemplo, cubrir la mitad del costo de un barco de pesca o el costo completo. Se necesita información razonablemente buena acerca de lo que las personas pueden pagar por su cuenta, pero recuerde que tienen además otras necesidades. Por otro lado, pudieran tener otras fuentes de apoyo, incluyendo el apoyo de otras agencias humanitarias o del gobierno.
- d) **Usos inesperados.** ¿Qué parte de la transferencia de efectivo puede usted esperar razonablemente que las personas se gasten de la forma que usted pretende? Habrá dos fuentes de “usos inesperados”:

- Primero, los hogares tienen **sus propias necesidades urgentes**, tal como las cuotas escolares o gastos de salud, y sería casi imposible que no usaran parte del dinero si lo recibieran antes de que pudieran gastarlo en lo que se pretendía: esta es la razón por la cual se les da efectivo.
- Segundo, si los hogares han estado en la pobreza durante algún tiempo, la tentación de gastarlo en “un lujo” por ejemplo en comprar carne, podría ser fuerte. En algunos países es inevitable que parte del dinero se gaste en bebidas alcohólicas.

Cuadro 18. Calculando el monto de la transferencia: aritmética simple

Solo se requieren sumas sencillas para calcular la transferencia de una ITM pero, ¡únicamente si se dispone de toda la información necesaria!

Tomemos un programa hipotético cuyo objetivo sea - con una transferencia mensual en efectivo - permitir a los hogares afectados por una crisis comprar una dieta saludable y enviar a sus tres hijos a la escuela primaria.

Los costos anuales de educación, incluyendo el transporte, los libros y las contribuciones que se hagan a la escuela, son de 10 euros por niño, lo que se traduce en un promedio de 2,5 euros mensuales por los tres niños. Una dieta saludable a base de cereales, leguminosas y pescado para cinco personas cuesta, digamos, unos 24 euros al mes¹⁹. Sin embargo, anticipamos que los precios de los alimentos subirán 25% durante el año, así que tenemos previstos 30 euros. La “canasta” total es de 32.5 euros mensuales.

Una evaluación mostró que no sería razonable esperar que las personas cubrieran estos costos por sí mismos, ya que su capacidad de generar ingresos en los próximos seis meses solo sería suficiente para cubrir las necesidades del hogar, tal como salud, jabón, ropa, etc. Basándose en las entrevistas con grupos y las entrevistas, se estimó que aquellas pocas personas que recibieron remesas de sus parientes gastaron alrededor del 20% del dinero recibido en artículos “no esenciales”. Así, el 80% de la transferencia tiene que ser suficiente para cubrir los costos de alimentación y educación.

Ahora ya tiene un cálculo sencillito. La transferencia necesaria es de $32.5 \text{ euros} \times 100\% \div 80\% = 40.60 \text{ euros /mes}$ para un hogar con dos adultos y tres niños.

2. ¿Transferencia fija o variable?

Transferencia para necesidades básicas. Para las transferencias cuyo objetivo es ayudar a los hogares a cubrir sus necesidades básicas, es preciso decidir si ofrecer **la misma transferencia a todos los hogares** (fija o graduada) o dar una **transferencia más grande a los hogares con más miembros** (transferencia variable). La Tabla 17 examina esto con más detalle.

Obviamente es más **sencillo** entregar una **transferencia fija** sin tener en cuenta el tamaño del hogar, pero sería más equitativo entregar más dinero a los hogares con más personas. Es necesario elegir una de las posibles alternativas. Esto podría depender, por ejemplo, de las listas que existan de población necesitada o afectada y de lo fiables que sean. En algunos casos podría ser necesario comenzar con una transferencia fija, para luego proseguir con una transferencia variable cuando sea posible. Algunos destinatarios podrían intentar maximizar su asignación. De

¹⁹ ¡Necesitará saber cómo contar calorías para calcular el costo de la dieta! Esto puede hacerse fácilmente con NutCalc o NutVal. Si tiene dudas, asuma 600 gr. de alimento por persona por día si la dieta principal consiste en cereales y leguminosas. Tome un gramo de aceite como tres gramos de cereales/ leguminosas y no cuente el pescado ni los vegetales. Podrá encontrar fácilmente a alguien que le ayude o simplemente pida a un nutricionista o consultor en las oficinas principales que le ayuden con el NutCalc o el NutVal.

esta forma, por ejemplo, un hogar grande que recibe una transferencia fija podría “dividirse” para reclamar dos asignaciones. Por otro lado, otorgar transferencias que dependan del tamaño del hogar podría ser un reto en los entornos con grandes fluctuaciones en el número de miembros en el hogar.

Aunque podría haber oposición a una transferencia fija por pensarse que no refleja las necesidades reales, deberá recordarse que, aun cuando se otorga una transferencia basada en el tamaño del hogar, esto **no se adecua totalmente** a las necesidades reales: los niños pequeños requieren mucho menos alimento que los adultos, y las mujeres menos que los hombres, pero siempre es aceptable una ración estándar de alimento o suma en efectivo para cada persona. Algunos hogares pueden ser más autosuficientes que otros, pero las transferencias y raciones no se pueden ajustar individualmente porque esto no sería operativo. De esta manera, toda asistencia es un equilibrio entre la imparcialidad y las consideraciones de factibilidad.

El tamaño de la transferencia siempre deberá basarse en lo que un hogar realmente necesite recibir después de tomar en consideración **lo que ellos mismos se puedan proveer**. Donde sea posible, es mejor ajustar el tamaño de la transferencia al tamaño del hogar. No obstante, si no es posible ofrecer una transferencia fija a todos los hogares, entonces es necesario asegurarse de que los hogares más grandes no sufran innecesariamente, por ejemplo, haciendo una transferencia lo suficientemente grande, al menos para la mayoría de los hogares.

Cuadro 19. Monto de las asignaciones en efectivo: concesiones respecto al tamaño de los hogares

En el programa de transferencia de alimentos y efectivo arriba descrito para Malawi, el monto del efectivo varió dependiendo del tamaño del hogar. Los hogares se clasificaron como “pequeños” (1 – 3 miembros), “medianos” (4 – 6 miembros) o “grandes” (7 o más miembros), y recibieron pagos de 350 KM/mes, 1.400 KM/mes y 2.450 KM/ mes respectivamente.

Los evaluadores sostuvieron que, idealmente, la transferencia de efectivo debería de haberse adaptado a cada hogar según su tamaño para realmente cubrir las necesidades de cada uno. Sin embargo, tal flexibilidad se ha considerado demasiado compleja y poco práctica para una situación que requiera respuestas rápidas. La entidad también temía que pudiera crear incentivos para que los hogares “ajustaran” el número de sus miembros, por ejemplo, “prestando” niños y otras personas externas.

Los evaluadores también creyeron que, en lugar de usar el tamaño del hogar, hubiera sido más relevante calcular el número de “adultos equivalentes” dentro del hogar, donde los niños contarán como medio adulto ya que consumen menos alimento. Un hogar afectado por desastres que tenga tres adultos y un niño requiere más alimento que una familia con un adulto y cuatro niños pequeños.

¿Está usted de acuerdo con los evaluadores?

Fuente: Devereux *et al.* (2006)

Transferencia para la recuperación de los medios de vida. Si la transferencia tiene como finalidad la recuperación de los medios de vida en vez de cubrir necesidades básicas inmediatas, será necesario decidir si entregar o no una transferencia estándar a todos los hogares escogidos. Se han utilizado distintas políticas:

Una de ellas consiste en que la transferencia deberá constituirse específicamente para **reemplazar los bienes perdidos durante una crisis** y no para proporcionar a las personas un

mejor estándar de vida del que tenían antes. Se argumenta que - ya que no es posible que un programa dé a todos suficiente efectivo para acabar con la pobreza - la recuperación de los medios de vida deberá restringirse únicamente a eso: a la recuperación de lo que tenían las personas con anterioridad.

Otros prefieren estructurar la transferencia hacia un **plan específico de inversión** acordado con la entidad. De esta forma, se argumenta que cada hogar sería capaz de cumplir con una meta de inversión mínima acordada sin que agote el efectivo: el dinero se gasta más eficientemente en una inversión ya que no hay una transferencia “de reserva” para el consumo u otras necesidades. No obstante, este enfoque tiene un alto costo administrativo y también puede conducir a que se distorsione un plan de negocios: las personas podrían tratar de inflar el costo de la inversión necesaria si sienten que de esa manera reciben más dinero, o podrían sentir que la honestidad y la autoayuda están penalizadas. O para ahorrar dinero, el personal del proyecto podría tratar de recortar un plan hasta tal punto que dejara de ser viable. De cualquier forma, la relación que se crea entre el proyecto y los destinatarios de las transferencias puede ser de desconfianza e intereses opuestos (tratar de mantener bajo el monto de las transferencias vs. incrementarlo).

Finalmente y, cualquiera que sea el caso, la transferencia puede **variar dependiendo de la inflación**, en cuyo caso se deberán motivar las restricciones presupuestarias.

Tabla 16. ¿Qué necesita saber para establecer el valor de las transferencias en efectivo?

Tipo de ITM	Preguntas	A explicarse en las respuestas
<p>Transferencia en efectivo para cubrir necesidades básicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La transferencia de efectivo ¿es para cubrir necesidades de alimento (alternativas a la asistencia alimentaria) u otra necesidad básica? ▪ La transferencia de efectivo ¿es para cubrir todas o parte de estas necesidades? ▪ ¿Cuál será el costo de este apoyo? ▪ ¿Cuál será el impacto sobre la economía local (inflación, competencia)? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Los hogares están recibiendo apoyo a través de otras entidades? ¿cuáles? ▪ ¿Cuáles son las alternativas de ingresos y alimentos de las personas? ▪ ¿La transferencia de efectivo será igual para todos los hogares o dependerá del tamaño del hogar? ▪ ¿La transferencia de efectivo va a ser fija o indexada a la inflación? ▪ ¿Cuáles son los artículos usualmente consumidos o comprados por un hogar vulnerable? ▪ Tendencia de precios y disponibilidad de estos artículos ▪ ¿Cuál es el tamaño de la economía local comparada con la transferencia de efectivo?
<p>Transferencia para la recuperación de los medios de vida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué apoyo necesitan las personas para iniciar un trabajo o reiniciar sus ocupaciones? ▪ ¿Deberían las transferencias en efectivo ser variables (dependiendo de los planes de negocios individuales) o similares para todos los beneficiarios? ▪ ¿Cuál sería el costo de tal apoyo, sea una transferencia fija o variable? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuáles eran las ocupaciones anteriores de los hogares seleccionados (si las tenían)? ▪ ¿Se están o no cubriendo las necesidades básicas de los hogares seleccionados? ▪ ¿Estos hogares reciben apoyo paralelo de otras entidades? ▪ ¿Cuál es el monto de la deuda entre los hogares seleccionados (ya que la transferencia en efectivo probablemente se gaste en parte en pagar la deuda)? ▪ ¿Los pagos debieran ser únicos o en cuotas?

Fuente: Adams y Harvey (2006).

Tabla 17. Ventajas y desventajas de los pagos directos fijos o variables

Decisiones sobre el valor	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>La transferencia es la misma para todos los hogares</p>	<p>Igualdad: el monto que reciben las personas no está vinculado a los medios de vida pre-crisis.</p> <p>Inclusión: las transferencias fijas probablemente excluyan menos a los grupos como los trabajadores y los económicamente inactivos, quienes también se beneficiarían de una transferencia de pago global en efectivo para necesidades no relacionadas con negocios.</p> <p>Simplicidad: reduce la carga administrativa y de implementación.</p> <p>Transparencia: proporcionar el mismo monto a todos elimina los riesgos potenciales de corrupción ya que el personal no tiene el poder para tomar decisiones sobre cuánta asistencia recibirán las personas.</p>	<p>Algunos hogares podrían recibir más o menos de lo que necesitan para cubrir sus necesidades básicas o las del negocio que estén planificando.</p>
<p>La transferencia varía con la inflación</p>	<p>El poder de compra de los destinatarios no varía de un pago a otro si crece la inflación.</p> <p>Es más probable que se cumplan los objetivos del programa.</p>	<p>Podría ser difícil de entender para los destinatarios: necesitan sensibilización integral.</p> <p>Los presupuestos tendrán entonces que fluctuar, lo que podría no ser factible.</p>
<p>El valor se determina de acuerdo con lo que las personas piensen comprar, pero con un límite</p>	<p>Cada hogar recibe ayuda de acuerdo con el valor de lo que hayan perdido (seguro retroactivo).</p> <p>La vinculación de las transferencias con los planes de negocio podría facilitarles apoyo complementario a los hogares para que desarrollen empresas a pequeña escala.</p>	<p>Administrativamente complejo. Su implementación rápida es improbable: requiere un proceso largo de solicitud, aprobación y desembolso.</p> <p>Perpetúa las desigualdades y podría poner en desventaja a los que han perdido sus ingresos en lugar de sus bienes, por ejemplo, a los trabajadores.</p>

Fuente: Adams y Harvey (Issue paper 5, 2006)

3. ¿Debe pagarse la transferencia en una o en varias cuotas?

Tal vez necesite considerar si prefiere entregar la asignación **de una sola vez** o en **varias cuotas**, en cuyo caso tendrá que decidir con qué frecuencia se debería hacer.

Su decisión final deberá basarse, en primer lugar, en las consideraciones de **seguridad** (¿es seguro distribuir efectivo a menudo?) y después en **los objetivos** del programa:

- Si la ITM tiene como finalidad cubrir necesidades básicas, el efectivo se necesitará **muy frecuentemente**, especialmente si los hogares no tienen otras fuentes de ingresos. Podría optar por hacer pagos regulares en montos pequeños, por ejemplo, cada dos días.
- Si la ITM es para apoyar los **medios de vida**, las personas necesitarán montos mayores de efectivo para los **propósitos de inversión**: podrían ser preferibles pagos espaciados pero más grandes.
- Si la ITM es restringida, por ejemplo, para construir viviendas, se entregará el monto en efectivo en **varias cuotas** de acuerdo con la verificación del progreso de la construcción.

3.1.3.5 **¿Cuánto y cómo pagar por el trabajo?**

Para los programas de dinero por trabajo muchas entidades escogen pagar un **salario diario “normal”** para mano de obra no cualificada de acuerdo con el contexto local. Esto simplifica la programación y asegura que **“la tasa de salarios locales no se distorsione”**. Sin embargo, ¿podrá asegurar que se cumplan los objetivos del programa? y ¿las tasas de salarios locales están a un nivel apropiado? o ¿es legítimo querer distorsionarlos?

El cálculo de la tasa diaria de salarios puede, de hecho, ser un poco más complicado que el de las transferencias directas porque los participantes están **entregando su trabajo**. Su tiempo tiene un valor y hay otras cosas que podrían estar haciendo con él, lo que tiene que considerarse cuando se calcule cuál es el beneficio del programa. Por ejemplo, si alguien trabajara durante cinco días a la semana en un proyecto DPT pero pudiera trabajar para un terrateniente local por el mismo salario, entonces para él el beneficio real del proyecto es cero. Esta es la razón por la que a menudo se argumenta que la tasa de salarios deberá establecerse justo por debajo de la tasa de mercado, para que “únicamente” las personas que no tienen otra opción sean candidatos.

Cuadro 20. ¿Cuánto dar en efectivo? La experiencia DPT de ACF en Somalia

Aun cuando sus cálculos sean correctos, las personas podrían no usar el dinero de la manera prevista por el proyecto. Esto podría no tener importancia. Las personas tienen planes alternativos, y una de las razones para entregar efectivo es precisamente permitir a las personas que escojan por sí mismas. Sin embargo, las personas podrían tener que desviar el dinero debido otras consideraciones que pudieran haberse pasado por alto.

En el programa de DPT implementado por ACF en Somalia en 2003 – 2004 el monto se calculó para permitir la reposición de existencias. Durante la primera y segunda fase del programa las personas recibieron suficiente dinero para comprar dos cabras, y para comprar tres cabras en la tercera.

El monitoreo mostró, sin embargo, que las personas usaron el dinero prioritariamente para pagar deudas. La compra de ganado fue su segunda prioridad cuando recibieron los pagos al momento de la cosecha, o su tercera prioridad después de pagar deudas y comprar alimentos cuando recibieron los pagos durante el periodo de hambruna.

El proyecto hubiera podido tomar en consideración dos factores:

- El momento en que se realiza el pago de efectivo es un factor crítico en los patrones de gasto. Las personas invierten menos durante ciertas épocas del año, ya sea cuando tienen otras necesidades o porque los precios estacionales están muy altos, por ejemplo.
- La tasa salarial no tomó en consideración ni la amortización de deudas ni las necesidades básicas.

Por consiguiente, se ayudó a las personas a sobrevivir durante el periodo del proyecto, pero pudieran no haber quedado en una posición económicamente independiente al final del mismo, tal y como se tenía previsto.

Fuente: Mattinen y Ogden (2006)

Para poder calcular la tasa salarial requerida, es necesario hacer algunos cálculos como los de arriba (vea el Cuadro 18) para ver cuánto dinero necesitan las personas de acuerdo con los objetivos del proyecto. También es necesario saber cuántos ingresos pueden generar las personas sin el proyecto. Que no puedan ganar suficiente se podría deber a que:

- a) La **tasa salarial diaria es demasiado baja** o
- b) **No es posible encontrar suficientes días de trabajo pagado**, ya sea porque no hay trabajo o porque las personas están demasiado ocupadas con sus otras necesidades como para poder trabajar más de uno o dos días a la semana.

Necesita saber cómo estarán invirtiendo su tiempo las personas durante el momento de implementación del proyecto que se propone. Esto podría cambiar según la época del año. ¿Cuántos días a la semana pueden dedicarse a realizar trabajo por contrato si los aparta de sus otras ocupaciones? ¿Cuánto pueden ganar durante este tiempo? ¿Qué grado de dificultad tiene para ellos encontrar trabajo?

Donde la tasa local fuera suficiente para que ellos cubrieran sus objetivos - si es que pudieran encontrar suficiente trabajo - entonces el proyecto debería pagarles la tasa salarial local. El beneficio del proyecto es simplemente que ofrece trabajo que no está disponible de otra forma. Esta es una situación común. Muchos proyectos de dinero por trabajo cubren sus objetivos y ayudan a las personas ofreciéndoles el equivalente a las tasas salariales locales normales. No obstante, usted podría tener que pagar tasas más altas que las locales o **encontrar soluciones alternativas**²⁰ si observa que la tasa salarial local es muy baja para permitir a las personas que:

- Realicen sus propias actividades: agricultura, construcción de vivienda, etc.
- Cubran sus necesidades básicas actuales, y donde sea posible, ahorren para recuperar sus medios de vida.

Cuadro 21. Estableciendo las tasas de los salarios: un cálculo hipotético

Considere un programa hipotético para ayudar a pescadores a recuperarse después de un desplazamiento causado por un conflicto. Las personas perdieron sus bienes, pero ahora están regresando a sus hogares.

El objetivo del programa es que los hogares puedan comprarse un barco de pesca nuevo y redes antes de que comience la próxima temporada de pesca en cuatro meses. El costo del barco y de

²⁰ Combinar efectivo y cupones; dar asistencia en especie adicional; hacer pagos más grandes a la conclusión del trabajo, que no serían en sí mismos un salario

las redes es de 250 euros. Los hogares también necesitan 32.50 euros al mes para sus necesidades básicas teniendo en cuenta la inflación (vea el ejemplo arriba). Únicamente se considerarán los hogares con dos adultos físicamente aptos ya que son quienes trabajarían en los barcos de pesca. Otros perfiles de hogares podrían necesitar un tratamiento distinto, o simplemente se les puede dar la misma transferencia, pero este es un tema diferente.

Los hogares estarán ocupados reconstruyendo sus casas y preparando sus campos durante los próximos cuatro meses. Los hombres trabajarán tres días a la semana en la construcción y las mujeres pasarán tres días a la semana en los campos. Los hogares no tienen otras fuentes de asistencia que los ayude a cubrir sus costos de vida y tampoco tienen alimento almacenado. La tasa salarial diaria es de €1.00. Si los hombres y las mujeres trabajan tres días a la semana en trabajos pagados podrían ganar solamente €24.00 al mes. Hacerlos trabajar cuatro días a la semana perjudica su futuro restablecimiento.

Para permitirles cubrir sus costos de vida la tasa diaria del proyecto necesita ser por tanto: $€32.50 \div (3 \text{ días a la semana} \times 2 \text{ personas} \times 4 \text{ semanas}) = €1.35$. Si también queremos que puedan invertir €250 en cuatro meses, necesitamos agregar 250 euros dividido entre el número de días de trabajo. Este total de 3 días por semana \times 2 personas por 4 semanas al mes \times 4 meses = 96 días. Doscientos cincuenta euros divididos por 96 días dan €2.60 al día, lo que arroja una tasa diaria total de €3.95.

Probablemente sea aceptable distorsionar el mercado laboral ofreciendo €1.35 al día, o 35% por encima de la tasa normal, pero ofrecer cuatro veces la tasa normal pudiera no ser aconsejable. En ese caso el proyecto necesita repensar su estrategia.

- Podría pagar €1.35 por día y entregar la suma de la inversión como una donación o como un préstamo.
- Podría tratar de asistir a las personas por un periodo más largo.
- Podría ser más modesto en sus metas, por ejemplo, ayudar a las personas a que el primer año obtengan una pequeña canoa por €50. Esto requeriría una tasa salarial de $€50 \div 96 = €0.52 + €1.35$, lo que equivale a una tasa diaria de €1.87.

Esto solo es posible si se sabe con certeza que las ganancias provenientes de la canoa son suficientes para mantener a la familia y para ahorrar €200 en un periodo razonable.

Debido a que las tasas salariales son extremadamente atractivas para las personas, podría ser necesario limitar el número de personas a un máximo de tres días de trabajo por semana en el proyecto, para permitir que participen tanto los esposos como las esposas.

Sería necesario examinar el impacto de ofrecer una tasa salarial de casi el doble del salario local sobre la economía local. En general, esto tendería a subir las tasas locales, lo cual favorecería a los que tienen que trabajar para ganarse la vida, y sería menos favorable para los que tienen que contratar mano de obra.

También son posibles otras soluciones, y cualquier decisión tendrá ventajas y desventajas. Este ejemplo sólo intenta demostrar los tipos de consideraciones y cálculos que pueden usarse para asegurar que se cumplan los objetivos del proyecto.

En la mayoría de los programas de dinero por trabajo las personas reciben un pago por el **trabajo efectivamente realizado** y no por el tiempo que permanecen en el trabajo. Esto hace que la administración sea mucho más fácil, y a menudo es la forma estándar en la que se organizan todos los “contratos” de trabajo. Usualmente hay **normas de trabajo** ya existentes para los varios tipos de trabajo respecto a cuánto trabajo se considera una “unidad” de trabajo equivalente a un día de trabajo. Tenga en cuenta que en muchas áreas rurales “un día de trabajo” no equivale a un día completo sino a cuatro o cinco horas, lo que permite que las personas realicen otras actividades. Esto necesita tenerse en cuenta al establecer las tasas salariales y las

normas de trabajo.

Las oficinas locales de gobierno podrían proporcionarle información acerca de cómo calculan ellos sus contratos: cuántos metros de carretera o cuántos metros cúbicos cavados equivalen a un día de trabajo. Aun cuando el proyecto esté pagando por encima de la tasa normal de mercado, en lo posible es mejor seguir las normas locales.

¿Cómo se organizan los pagos en las intervenciones de dinero por trabajo?

- Los pagos pueden hacerse **en base al rendimiento**
 - Una unidad de trabajo se establece como **un día de trabajo**. Las personas pueden irse una vez concluido su trabajo. En algunos programas a los trabajadores se les permite trabajar más duro y más horas para ganarse dos unidades por día; en otros programas se limita a uno por día.
 - Por lo general el pago es **semanal** de acuerdo con el número de días o unidades completadas.
 - Las **listas de asistencia** asegurarán que a cada trabajador se le pague de acuerdo con el trabajo que realmente haya hecho.
 - Ocasionalmente podría ser más sencillo acordar un monto para una obra terminada. En ese caso la cantidad de días trabajados no es relevante y el pago se realiza al finalizar la tarea. La tarea no deberá tomar demasiado tiempo, o podría ser necesario hacer un pago parcial al final de una semana.
 - Si no es factible hacer pagos individuales a cada trabajador, el efectivo se puede entregar al **supervisor**, quien estará encargado de pagar a los trabajadores de su grupo. Los trabajadores necesitan estar bien informados acerca de cuánto tienen que recibir, cuándo lo van a recibir y quién les distribuirá el efectivo. El proceso deberá estar bien monitoreado.
- Los pagos pueden ser **diarios**.
 - En lugar de las tasas por obra podrían ser más útiles las tasas diarias, especialmente para los trabajos que no tienen un rendimiento cuantificable. Si fuera administrativamente posible realizar pagos diarios esto se podría considerar - y a menudo sería muy apreciado -, pero probablemente no sea sostenible más de unos cuantos días a menos que el proyecto sea a pequeña escala.
 - Las listas de asistencia se usarán para calcular cuánto recibirá cada trabajador el día de pago. Estas listas deben ser fiables.
- Los pagos pueden **hacerse en grupo**
 - En este caso, en lugar de monitorear a cada individuo, un grupo de personas ejecuta una **tarea**. Esto simplifica la administración y la supervisión.
 - Cada grupo de trabajo mantiene su propia disciplina y las listas de asistencia. Esto les permite cierta **flexibilidad** en caso de una emergencia, ya que pueden cubrirse unos a otros si así lo desean.
 - El trabajo en grupo es la norma en muchas **comunidades agrícolas**. A menudo las personas han establecido grupos agrícolas a los que ya pertenecen. Si puede valerse de los grupos de personas que ya están formados como una base para el trabajo, esto facilitaría la vida tanto a ellos como a usted y afianzaría un sentido de normalidad en el trabajo, aun durante una crisis.

NB: en todos los casos los pagos podrían hacerse tanto en efectivo como con cupones.

3.1.3.6 Estableciendo los sistemas de monitoreo – línea de base

El monitoreo es el proceso mediante el cual la entidad averigua lo que realmente está pasando en el terreno con su trabajo. Puede adoptar muchas formas, y todas se discuten más abajo, en la Sección 3.3. En la mayoría de los casos el monitoreo requiere una línea de base, un cuadro cuantitativo de la situación previa a la intervención para poder realizar comparaciones.

- La **base de datos de la línea de base** se crea justo antes o al inicio del proyecto. Recopila información clave sobre la situación anterior al comienzo del proyecto. Es fundamental para monitorear y evaluar la evolución del proyecto, su impacto y su relevancia.
- Los indicadores clave monitoreados por la base de datos de la línea de base tienen que estar relacionados con los **indicadores objetivamente verificables (IOV)** del ML (vea la Sección 3.1.1) y con otros indicadores clave que usted haya definido para su programa (no debería de haber demasiados).
- Dependiendo del tiempo disponible, los datos, tanto de los **beneficiarios** como de los **no beneficiarios**, deberán incluirse en la base de datos de la línea base.

La ONG que implemente una ITM será responsable de sus resultados. Hay dos razones por las que es esencial que una ONG sepa cuál es el impacto de su trabajo: a) para la rendición de cuentas, y b) para la gestión.

- a) El proyecto recibe dinero para cumplir con los objetivos establecidos por la ONG y con los que se ha comprometido. Cualquier proyecto tiene que poder **demostrar los logros** alcanzados con el dinero recibido, sean fondos propios de la ONG u obtenidos de un donante.
- b) Cada diseño de proyecto descansa sobre varias **suposiciones** acerca de cómo reaccionarán las personas a la intervención, qué cambios se operarán, cuántas personas usarán nuevos recursos, etc. Es inevitable que algunas de estas suposiciones no resulten del todo correctas. Un proyecto puede trabajar ciegamente - sin tratar de averiguar qué es lo que está ayudando o no a cumplir con los objetivos - o puede tomarse tiempo para aprender. Este aprendizaje puede propiciar **modificaciones** en el diseño del proyecto y la forma en que se implementa, o podría usarse para facilitar valiosa información a la organización para la próxima ocasión en que se ejecute un proyecto similar.

Por ejemplo, un programa de efectivo para alimentos podría tener el objetivo de reducir la desnutrición infantil. Obviamente, sería imposible saber si un proyecto está teniendo o no un impacto sobre la desnutrición infantil a menos que se supiera cuáles eran las tasas de desnutrición antes de comenzar el programa. El marco lógico indicará **qué parámetros** deberán monitorearse, por ejemplo: la desnutrición en niños menores de 5 años, así como qué indicadores se usarán y cómo se medirán (IOV). Estos son también los parámetros que usted deberá medir antes de comenzar el programa. Es necesaria una profunda reflexión para poder **seleccionar los indicadores** que le muestren lo que necesita saber de forma fiable y que a la vez sean fáciles y económicos de medir.

Recogida de información para la línea de base: ¿cuáles son los indicadores que deberán escogerse?

- **Los indicadores objetivamente verificables (IOV)** se incluirán prioritariamente (algunos podrían mencionarse a continuación).

- **Información general sobre los hogares:** podría explicar las diferencias entre familias y puede incluir:
 - **Tamaño de la familia** y cantidad de niños o personas dependientes
 - **Cabeza de familia** (hombre o mujer)
 - **Fuentes de ingresos** y su rango de importancia (puede usarse como una variable para evaluar la relevancia del programa)
 - **Información económica** básica (bienes, deudas)
- **Estrategias de supervivencia**
 - El uso de estrategias de supervivencia y su clasificación²¹.
 - **El préstamo de dinero** (la estrategia de supervivencia más utilizada) y las deudas relacionadas se pueden examinar como tales ya que el efectivo también se usará para el pago de deudas.
- **Datos nutricionales:** son interesantes si el proyecto de transferencia monetaria es una **alternativa a la asistencia alimentaria** y/ o si tiene un objetivo nutricional. Se puede recopilar la siguiente información:
 - **Número de comidas** al día
 - El **índice de diversidad dietética** del hogar (lista de grupos de alimentos ingeridos el día anterior; vea el Anexo 5.6 para calcular los detalles). Este índice es una **variable de la seguridad alimentaria de los hogares** ya que en la mayoría de los casos una escasa diversidad dietética está asociada con bajos ingresos, familias vulnerables y sus hábitos alimenticios.
 - La **calidad de los alimentos ingeridos** (que puede derivarse del índice anterior, verificando cuál es el principal grupo alimenticio que se consume).
- **Datos de mercado**
 - Los **precios** y la **disponibilidad** de los artículos básicos clave (alimentos básicos, artículos higiénicos, combustible, trabajo, transporte).
 - Principales flujos de abastecimiento (de dónde; quién)
 - Número de comerciantes/ vendedores
 - Diversidad y disponibilidad de artículos vendidos en el mercado

Un ejemplo del cuestionario que puede usar para recopilar los datos de la línea de base lo encontrará en el [Anexo 7](#) y la base de datos asociada la encontrará en el [Anexo 8](#) (versiones Sphinx y Excel). Estos son solo ejemplos, por lo que deberán **adaptarse a los contextos específicos** en los que se implemente la intervención y a los **objetivos del proyecto**.

3.1.3.7 Plan de contingencia / estrategias de salida

La mayoría de las intervenciones de transferencia monetaria de ACF se **programarán de corto a medio plazo** y se implementarán en contextos inestables. Esto implica que deberán ser flexibles y que deberán poderse adaptar a situaciones que potencialmente son de rápida evolución. A veces se podría incluso recomendar un cambio de ITM hacia distribuciones en

²¹ Para las evaluaciones de algunas ITM se ha utilizado un índice de estrategia de supervivencia más complejo, el que se describe en mayor detalle en el documento anexo a este módulo “Calculando el índice de estrategia de supervivencia”.

especie. También deberán anticipar lo que ocurrirá al **concluir el programa** y tenerlo en cuenta en el diseño del proyecto. Esto incluye asegurar que las personas puedan cubrir sus necesidades básicas una vez que la transferencia haya finalizado y asimismo asegurar el mantenimiento de cualquier trabajo público que se haya concluido (carreteras, puntos de distribución de agua, etc.).

La retirada gradual de la ayuda brindada a los grupos en situación de pobreza crónica es difícil. En ocasiones sería posible incluirlos en **programas de medios de vida de más largo plazo**, aunque podrían ser los hogares que menos se beneficiaran de estos programas por carecer de trabajo activo. En algunos países sería posible asegurar que se les incluya en programas gubernamentales de bienestar público o redes de seguridad social. A menudo se supone que “las comunidades” se ocuparán de ellos cuando puedan. Podría vincularse el apoyo a los medios de vida de plazo más largo con alguna forma de contrato social en donde “la comunidad” se asegure de que tales hogares reciban apoyo. Todo esto requiere planificación en una fase temprana.

Tabla 18. Flexibilidad en las ITM y en las estrategias de salida gradual

<p>Flexibilidad</p>	<p>Para cumplir con el objetivo de la ITM es importante que el valor de la transferencia se mantenga como se preestableció en el diseño del proyecto. Las transferencias vinculadas con la inflación podrían ser una forma de cumplir con este objetivo.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Establezca una canasta de bienes que los destinatarios deberían de poder comprar de acuerdo con los objetivos: ya sea necesidades básicas o para inversión. b. Defina el precio máximo aceptable para esta canasta (el umbral) a partir del cual la transferencia tendría que incrementarse. c. Monitoree los precios de estos artículos de forma regular. d. Si los precios suben por encima del umbral, la transferencia en efectivo deberá incrementarse de acuerdo con la inflación. El presupuesto debería de poder permitir tal flexibilidad. e. Asegúrese de que vincular la transferencia con la inflación no genere más inflación (cuando los comerciantes saben que la entidad simplemente incrementará las transferencias cada vez que ellos suban los precios). Esto podría requerir la verificación de precios fuera del área del proyecto para distinguir entre la inflación causada por la transferencia y la inflación en la economía nacional. f. Si los precios suben demasiado, especialmente si la inflación es alta únicamente en el área del proyecto, se podría considerar el cambio a la asistencia en especie, ya sea totalmente o en parte. Esto también podría resultar necesario si surgen problemas con el abastecimiento de artículos en el mercado. La flexibilidad deberá contemplarse en el presupuesto y en la organización de la logística.
<p>Retirada gradual</p>	<p>Evalúe las necesidades y oportunidades económicas a largo plazo de las personas crónicamente pobres que están en su programa. Identifique las opciones: redes de seguridad gubernamentales, programas de medios de vida o apoyo local comunitario. Hable con los actores relevantes y haga cualquier</p>

arreglo con la mayor antelación posible.

Para los programas de dinero por trabajo es necesario asegurar el mantenimiento apropiado de los trabajos, lo que por lo general es responsabilidad del gobierno local o de las comunidades mismas. Es necesario acordar esto antes de comenzar el trabajo.

3.1.3.8 Presupuestando la intervención

Una vez que ha sido diseñado, el proyecto necesita presupuestarse. Este manual no puede proporcionar una guía para elaborar el presupuesto pues las circunstancias variarán enormemente. El **efectivo a distribuir deberá ser la partida más grande** junto con cualquier gasto adicional en el que se incurra por el canje de los cupones, pero es necesario asegurarse de que los siguientes puntos también hayan sido tomados en consideración y, donde sea necesario, que se haya hecho suficiente provisión:

- **Distribución de efectivo:** donde sea posible, es preferible contratar a terceros para que realicen el recuento y distribución del efectivo, y esto deberá pagarse. De no ser así, podría ser necesario presupuestar seguridad y seguros.
- **Logística:** transporte, especialmente si el área de intervención está dispersa (vehículos para la distribución y el equipo de monitoreo; camiones en caso de cargas pesadas; bicicletas para los registradores / equipo de monitoreo, etc.). Donde se necesiten varios vehículos - pero sólo durante poco tiempo o para días específicos - el alquiler podría ser una mejor opción que la compra. La comunicación (móviles, teléfonos vía satélite, radios) deberá estar disponible por razones de seguridad y para facilitar el proceso de distribución. Las instalaciones de almacenaje deberán planificarse según se necesiten, así como las distintas herramientas y el equipo necesario para los proyectos de dinero por trabajo.
- **Recursos humanos:** los costos de personal deberán evaluarse muy bien (ver abajo). También es posible que se tengan que incluir costos de capacitación.
- **Proyectos de dinero por trabajo:** estos proyectos tienen muchos costos aparte de los del trabajo en sí. Dependiendo del trabajo a realizar, podría ser necesario comprar herramientas y materiales, y pagar mano de obra calificada y supervisión técnica. Estos costos pueden ser aun más altos que los de la mano de obra.
- **Otras actividades:** ¿el proyecto necesitará organizar ferias para poner los bienes a disposición? ¿Hará falta algún otro apoyo para el abastecimiento? ¿Habrán actividades paralelas para complementar la ITM, tales como la capacitación en negocios? Todo esto necesita ser considerado con antelación para poder presupuestarlo.
- **Plan de contingencia y estrategias de salida:** deberán incluirse en el presupuesto. Podría ser necesario cambiar de la asistencia en efectivo a la asistencia en especie bajo ciertas circunstancias, por ejemplo, si hay inflación. Hay que calcular este costo y hacer las provisiones correspondientes, dejando claro qué costos podrían sustituirse si ocurriera la contingencia.
- **Monitoreo, y evaluación:** se ha constatado la necesidad de realizar un buen monitoreo. Establecer una línea de base también puede llevar tiempo y esto deberá incluirse en el presupuesto. Los costos incluyen el tiempo del personal y el transporte, y también podrían incluir los costos de impresión de los formularios de la encuesta, etc. Dado que las ITM aún son relativamente nuevas, podría ser útil, o incluso requerida por el donante, una evaluación final externa. También podría pedirse una auditoría final.

- **Soporte técnico:** deberá proveerse el apoyo técnico que fuera necesario para instalar u operar el programa. Dicho apoyo (ya provenga de la entidad misma o de consultores externos) tiene un costo que puede ser cubierto por el donante. Aunque para unos pocos días de apoyo externo pudiera parecer caro, rara vez es más de un pequeño porcentaje del presupuesto total del proyecto. Si le agrega más impacto al proyecto puede tener mucho valor.
- **Otros:** la impresión de los cupones, tarjetas y otros artículos de papelería podría representar una partida importante del presupuesto.

PUNTOS CLAVE sobre “Preparando una intervención”

❑ Selección.

- ➔ La selección de los grupos diana deriva de los objetivos. En algunos casos puede seleccionarse a toda la población afectada.
- ➔ Deberá basarse en criterios claros, verificables y sin contradicciones.
- ➔ **Implicación comunitaria:** se deberá priorizar.
- ➔ El establecimiento de cupos estrictos antes del proceso de selección deberá basarse en la evidencia y los datos y deberá ser aceptado por la población.
- ➔ El proceso de registro y validación de las listas de beneficiarios deberá ser **transparente**, monitoreado por la ONG y públicamente validado (para mayor información consulte el manual de distribución de alimentos)

❑ Optando por un mecanismo de entrega.

- ➔ Evalúe las redes del sistema bancario local y cualquier **alternativa local relevante en uso**.
- ➔ Verifique que la red bancaria o las alternativas locales sean:
 - Seguras
 - Aceptadas / de la confianza de la población
 - Cumplidas
 - Costo-eficientes
 - Convenientes (distancia, puntualidad, etc.).
- ➔ Asegúrese de que el monto total de efectivo pueda estar disponible puntualmente y que no desestabilizará el sistema.

❑ Programación de la intervención.

- ➔ El periodo en que se distribuye el dinero condicionará el patrón del gasto de los beneficiarios.
- ➔ Deberá tener en cuenta:
 - Los objetivos de la ITM
 - Estación del año
 - Patrón de precios
 - Estacionalidad del mercado
 - Trabajo comunitario estacional

❑ Monto de la transferencia, escala de la intervención.

- ➔ El monto del efectivo distribuido deberá ser suficiente para **cubrir todos los objetivos** del programa.

- Para evitar la inflación, la cantidad total de efectivo inyectado por la ITM a la economía local no deberá ser demasiado grande en comparación con su tamaño.
- ❑ **Información de línea de base.** Deberá recopilarse al inicio del proyecto, tanto sobre los beneficiarios como sobre los no beneficiarios, y deberá incluir los **hogares** (situación económica, fuentes de ingresos y el rango de importancia de los mismos) y los mercados locales (precios y disponibilidad de artículos clave, flujos de abastecimiento, número de comerciantes y actividad comercial normal).
- ❑ **Estrategias de salida.**
 - Planifique la retirada gradual del proyecto desde su inicio.
 - Prepárese para los eventos inesperados: flexibilidad de las transferencias en efectivo y/ o un cambio potencial a un tipo alternativo de asistencia.
- ❑ **Presupuesto.** Asegúrese de presupuestar:
 - Equipo logístico (vehículos, medios de comunicación, almacenaje, visibilidad, artículos de papelería).
 - Recursos humanos (implementación, seguimiento y monitoreo).
 - Capacitación, donde sea necesario.
 - Plan de contingencia: pagos vinculados a la inflación o cambio a una alternativa en especie.

3.2 Implementando las intervenciones de transferencia monetaria

3.2.1 Comenzando - temas prácticos

3.2.1.1 Comunicación y sensibilización

La comunicación y la sensibilización son **sumamente importantes** en todo momento, especialmente al inicio del proyecto. Inevitablemente surgirán malentendidos que pueden causar conflicto y desconfianza, así que es importante tratar de minimizarlos. Todos los interesados tienen que **comprender exactamente** lo que usted va a llevar a cabo: por qué, quién, qué, cómo y cuándo.

Haga partícipes a todas las **autoridades y a otros socios** de sus planes sobre una potencial intervención de transferencia monetaria. Mantenga buenos registros escritos. Cuando se alcancen acuerdos que tengan relevancia en su contexto de trabajo, durante las reuniones escriba un resumen de los mismos y envíelo a todos los que estaban en la reunión. A menos que alguien le conteste con correcciones sobre lo que usted ha escrito, puede considerarse como una confirmación de que todas las partes están de acuerdo. Mantenga copia de todos los documentos que envíe por si surgieran quejas y, cuando sea posible, envíe el documento con copia a varias direcciones para prevenir que alguien aduzca que no lo recibió.

El diseño del proyecto deberá basarse en el estudio de los **puntos de vista de los potenciales destinatarios**, aunque dicho estudio se deberá realizar sin mencionar específicamente el programa propuesto para evitar la creación de expectativas. Después de planificado y aprobado el programa, partícipeselo a las comunidades diana con suficiente antelación para poder tener en cuenta sus sugerencias y recomendaciones.

La comunidad y los beneficiarios deberán ser **conscientes en todo momento** de todos los elementos del programa: propósito, selección, criterios, tamaño de la transferencia, progreso y próximos pasos.

Cada una de las partes implementadoras (ACF, beneficiarios, la comunidad en general, gobierno local, comerciantes) deberá **entender claramente sus responsabilidades y derechos**, así como las obligaciones de todos los demás. A menudo es posible traspasar a otros la mayor parte de la responsabilidad, especialmente en los programas de dinero por trabajo. Si el trabajo ejecutado normalmente es responsabilidad del gobierno (carreteras, suministro de agua, escuelas, etc.), se podría responsabilizar al gobierno local de seleccionar el trabajo que vaya a realizarse, su supervisión técnica, la provisión de maquinaria para trabajos pesados y la administración de las normas de trabajo. Si el trabajo es para la comunidad (rehabilitación de campos, limpieza, etc.), la comunidad misma puede hacerse responsable en gran medida de organizar dicho trabajo.

El Cuadro 22 ofrece el ejemplo de la experiencia de ACF en Somalia - donde no había gobierno - y donde se implementó un “Plan de Acción Comunitario”.

Cuadro 22. Estrategia participativa de ACF en Somalia

En el área de Wajid, en 2004 – 2005, se instauró un programa de DPT para la rehabilitación del sistema de captación de agua para incrementar los ingresos de los hogares con el fin de

facilitar la reposición de existencias y mejorar el acceso al agua.

Así, se instauró un **Plan de Acción Comunitario** (PAC) con cada comunidad para asegurar una comprensión colectiva de las responsabilidades descritas abajo.

Responsabilidades	Quién
Identificación de los bienes a rehabilitarse	La comunidad
Organización del trabajo	La comunidad y ACF
Provisión, mantenimiento y uso de herramientas	ACF
Monitoreo del progreso del trabajo	La comunidad y ACF
Pagos (al finalizar el trabajo)	ACF y subcontratista externo
Manejo sostenible del bien rehabilitado	ACF (capacitación, herramientas) y la comunidad
Cantidad de trabajo esperado por persona por día	La comunidad
Número de días esperados para completar la tarea (programación)	La comunidad

“El PAC implantó un sentimiento de apropiación en la comunidad y de responsabilidad hacia las actividades del proyecto” y se acudió al contrato entre ACF y la comunidad en los casos en que surgieron disputas.

Fuente: Mattinen y Ogden (2006).

En muchos casos, personas de la comunidad que no son propiamente beneficiarios - pero a quienes se pide que se involucren en la instauración del proyecto y su seguimiento - tratarán de conseguir **alguna compensación** por su participación. Este tema se deberá discutir y aclarar desde el inicio entre la entidad y la comunidad ¿su contribución deberá ser voluntaria y verse como una colaboración hacia el proyecto comunitario? ¿o es justo que su trabajo individual sea pagado? Asegúrese de que cualquier decisión adoptada sobre este tema sea comprendida y aceptada por todos desde el inicio.

Asegúrese también de que el **enfoque comunitario** sea **equilibrado**, es decir, de que todos los grupos estén representados para prevenir la apropiación del proceso por parte de las élites. Recuerde que el simple hecho de estar presente o de haber sido invitado a una reunión pública no siempre significa que se tiene la posibilidad de participar en el proceso. Debería delimitar la participación real planteándose las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes pueden asistir a las reuniones? ¿Dónde se realizan? ¿Cuándo? ¿Cómo se difunde esta información?
- ¿Quiénes pueden hablar en estas reuniones?
- ¿Quién habla primero? ¿Cualquiera puede contradecir a estas personas en público?
- ¿Las voces de quiénes son las que se escuchan? ¿Quién registra el “acuerdo”?

Mucho se ha escrito sobre la forma en que **a menudo se margina a las mujeres** en los procesos comunitarios “democráticos”, pero estos procesos a menudo trabajan también en contra de los pobres, las minorías, los que tienen bajo nivel social, los jóvenes, etc. Tal vez tenga que diseñar un proceso diferente para asegurar una decisión “comunitaria” real, por ejemplo, involucrando a los grupos “marginados” en el diseño del proceso de participación. Si es posible, procure que el personal de la entidad **visite los hogares**, o al menos planifique una verificación física aleatoria

de las personas que participan, y haga saber a las comunidades que se va a realizar una verificación cruzada. Asegúrese de saber qué es lo que está buscando, y trate de realizar la verificación de la forma más objetiva posible.

Asegure una **capacitación apropiada** al personal de seguridad alimentaria que se ocupará de difundir el mensaje, contestar las preguntas y ayudar a seleccionar, monitorear y apoyar a los beneficiarios. Es importante que la traducción de todos los documentos sea exacta, que refleje el propósito del proyecto y que este último quede bien entendido (y reproducido) por el equipo.

Sensibilización y comunicación

- Todas las autoridades locales, actores clave y población local deberán estar informados en todo momento acerca del programa, sus propósitos, procesos, programación y cualquier modificación que se haga.
- Disponga tiempo para un **enfoque comunitario equilibrado** y para efectuar la verificación cruzada de la información.
- Asegúrese de que cada una de las partes del proyecto (beneficiarios, comunidad y ACF) sean conscientes de sus obligaciones y derechos. Un PAC puede clarificar las responsabilidades de cada una de las partes.
- Los miembros de la comunidad que participan en el proyecto pero que NO son beneficiarios (autoridades, líderes) podrían pedir un pago por su participación (eventualmente voluntaria): asegúrese de tener una política clara y concertada sobre el tema.
- **Sensibilice** a las comunidades y especialmente a los beneficiarios sobre:
 - ✓ Los **propósitos del proyecto**, el proceso de implementación y su duración.
 - ✓ El **proceso de selección** (enfoque comunitario, criterios de selección, monitoreo de las listas de beneficiarios, validación pública).
 - ✓ La **transferencia**: en qué consiste, cuánto y el porqué de este monto, cómo deberá usarse y cuándo.
 - ✓ **Usos potenciales del efectivo**: ingesta equilibrada de alimentos, creación de bienes, etc., dependiendo de los objetivos del proyecto.
 - ✓ El **progreso** del proyecto: cuáles serán los próximos pasos en cada fase y los cambios realizados, si los hubiera, por ejemplo, fechas de distribución, monitoreo y duración.
- Para tener la certeza de que la información está llegando a **la mayor cantidad posible de personas**, la sensibilización deberá repetirse muchas veces: durante la fase de selección, cuando se validen las listas de beneficiarios, antes de y durante la distribución misma, e informalmente durante las visitas de campo u otras encuestas.
- Asegúrese de que el personal de ACF esté **bien capacitado** sobre el mensaje que se le dará a la población y de que todos estén transmitiendo el mismo mensaje. Tal vez quiera preparar una lista de respuestas para las preguntas frecuentes. Tiene que asegurarse de que las **traducciones** de los documentos del programa sean **exactas**.

3.2.1.2 Logística y administración

Una parte importante de la implementación de las intervenciones de transferencia monetaria está relacionada con los temas de logística y administración, que son críticos para que el proyecto

opere sin problemas. Deberá haber una **comunicación constante** entre la persona a cargo de implementar el proyecto (por ejemplo, el/la jefe de proyecto de seguridad alimentaria) y quienes están encargados de la **logística** (seguridad, transporte, equipo, etc.) y de la **administración** (contratos, pagos, plan de contingencia, etc.). Esto será especialmente crítico si la entidad misma efectúa la distribución, pero igualmente importante si contrata a terceros.

3.2.1.3 Medios de transporte y comunicación

Deberá saberse con antelación qué tipo de vehículos se necesitan para el proyecto y cuándo se van a necesitar. Ya que la entidad tal vez no disponga de suficientes vehículos, tendrá que asegurarse de que se puedan alquilar para las fechas planificadas. Necesitan comprarse e instalarse a tiempo todos los **medios de comunicación**. La compra de teléfonos móviles o vía satélite no presenta problemas, pero la entrega e instalación de las radios HF y VHF podría llevar más tiempo.

Todas las actividades y necesidades logísticas del programa deberán programarse en el plan de trabajo con las personas a cargo de la administración y la logística. Éste deberá actualizarse regularmente (vea el Anexo 19.)

3.2.1.4 Identificando a los beneficiarios

Después de que se haya seleccionado a los beneficiarios y las listas se hayan confirmado, monitoreado y públicamente validado, se necesita un sistema para que las **personas se identifiquen como beneficiarios** de la ITM. Allí donde los pagos se hagan directamente a cuentas bancarias, el **banco por lo general se responsabilizará de sus propios sistemas de control** respecto a permitir el acceso a las personas a sus cuentas bancarias²².

Cuando no se utilicen los bancos, se necesitará encontrar una alternativa. En principio, las ITM no presentan ninguna situación distinta a las de cualquier otro proceso de distribución; por ejemplo, asistencia alimentaria o de semillas y distribuciones de herramientas. Hay varias opciones:

- Se deberán usar los documentos nacionales de identificación cuando existan.
- Los beneficiarios pudieran tener credenciales de identificación emitidas por otra entidad, por ejemplo, por ACNUR, o emitidas por el gobierno, o - si están recibiendo asistencia alimentaria - por el PMA. Podría ser más sencillo usar estas credenciales existentes para identificar a la población si todos están recibiendo la donación, o usar los números de las credenciales para comparar listas de pago.
- En otros casos, la mejor solución podría ser una credencial exclusiva para el programa. Pueden distribuirse fichas temporales [tipo moneda] antes de emitir las credenciales, aun si esto incrementa el riesgo de fraude.
- En otros casos se ha confiado en la comunidad para que ésta se asegure de que la distribución llegue a las personas correctas. Esto podría ser más difícil en el caso del efectivo, ya que el escrutinio público es más complicado.

²² Pudiera haber o no algunos costos financieros para la entidad, pero esto tendría que haberse discutido durante las negociaciones que condujeron al sistema de pago y banco seleccionados (vea la Sección 3.1.2.3, arriba).

En aquellos lugares en los que se contrate a terceros para realizar los pagos, esta decisión sobre la identificación se tomará en conjunto con la organización que proporciona los fondos. La tecnología permite verificaciones cada vez más sofisticadas, por ejemplo, fotos digitales impresas en tarjetas o la identificación con ordenador de las huellas dactilares de cada beneficiario a la hora del pago. Cada programa tendrá que considerar qué es lo que tiene más sentido en su contexto particular, dependiendo de la escala del programa, su duración, el tamaño de las transferencias, si los pagos son o no regulares, el grado de cohesión social, la confianza que hay en los líderes locales, si la entidad misma es la que hace los pagos, etc. Consulte ampliamente antes de dar por sentado que una credencial de identificación impresa por la entidad es automáticamente la solución correcta.

Si emite usted mismo sus propias credenciales de identificación, necesita adoptar todas las medidas posibles para **impedir su falsificación** u otro tipo de fraude, aunque tal vez no puedan prevenirse del todo. Es mejor imprimir las credenciales fuera del área del programa y, en algunos casos, fuera del país, con empresas especializadas en producir credenciales de identidad seguras. Podría preguntar a otras organizaciones que usen credenciales de ese tipo (bancos, aeropuertos, etc.) dónde imprimen sus tarjetas y qué empresas son fiables. Cuando el volumen es alto, el costo de impresión de las tarjetas (< €1) por lo general es mínimo en relación al tamaño de la transferencia. Aun cuando parezca más económico imprimir tarjetas propias, deberá considerar la carga de trabajo y las responsabilidades que eso implica. El tiempo que ocupa diseñar las credenciales, su impresión y, garantizar su seguridad, es tiempo que se le quita al trabajo de la seguridad alimentaria.

Si esto no es posible, entonces sí tendría que imprimir sus propias credenciales. Si diseña sus propias credenciales por ordenador, cerciúrese de que la seguridad del mismo sea buena. Si su ordenador no tiene una buena contraseña quizá sea mejor que el diseño no quede grabado en el disco duro sino en un dispositivo extraíble como un disco compacto guardado en una caja de seguridad. Allí donde la conexión a Internet sea buena, podría guardar el archivo en la bandeja de entrada de un correo electrónico basado en la Web, para que el acceso esté restringido únicamente a los que tengan la contraseña. Asegúrese de borrar todos los archivos temporales después de usar el diseño. El personal de informática le podrá ayudar con el tema de seguridad.

Tenga en cuenta que, por lo general, los problemas son menores con las intervenciones de dinero por trabajo. Ahí las estafas tienden a estar relacionadas con una inflación en la cantidad de trabajo realizado en lugar de con la identificación falsa de las personas. Normalmente, las personas que han trabajado por dinero ayudarán a controlar el proceso [no permitirán que cobren los que no hayan trabajado].

Las credenciales deberán incluir un **número de serie**, el nombre del beneficiario y la ubicación. Si tiene relevancia en el proyecto, también puede incluirse el número de personas en cada hogar u otra información. Si se van a realizar varios pagos se pueden incluir casillas de verificación en la credencial que se perforan al momento del pago, previniendo de esta forma que las personas lo reclamen dos veces el mismo día.

SUGERENCIAS para diseñar la credencial de beneficiario

- Podría ser de utilidad usar **distintos colores** en la credencial para cada una de las áreas.
- Si otras entidades también han distribuido credenciales no use los mismos colores o formas, para evitar confusión.
- Para prevenir que le hagan cambios y para mantenerla en buenas condiciones, plastifique la credencial.
- **Incluya un logo** en la credencial. Esto la identifica rápidamente y también la hace más difícil de falsificar. No olvide el logotipo del donante.
- Si es común que haya nombres similares, incluya otras características en la credencial; por ejemplo, nombres y edad / nombres del/a beneficiario/a y nombre del padre.
- Si varias personas pueden recibir el efectivo o para planificar el hecho de que algunas personas no puedan venir a recoger su efectivo, puede incluir **dos nombres** en la credencial o el nombre de alguna persona delegada. Esto también podría minimizar los casos de fraude.
- Si fuera factible y culturalmente aceptable, se puede incluir una fotografía. La impresión de fotografías digitales es relativamente simple y económica, aunque el trabajo que implica tomar las fotografías podría ser alto. En la práctica, una foto podría no ser efectiva para prevenir el fraude, ya que es difícil distinguir con suficiente claridad los rostros. Sin embargo, actúa como un fuerte disuasivo en contra de la usurpación.
- Asegúrese de usar un número de serie que sea práctico para su contexto. Tal vez quiera incluir una letra que indique la aldea o el sector del campamento, seguido por un número de beneficiario.

Un ejemplo de una credencial de beneficiario puede verse en el [Anexo 15](#) y también abajo.

Nº: XXX

CREDECIAL DE BENEFICIARIO

Cabeza de hogar / Nombre destinatario: _____

Nombre 2º destinatario / delegado: _____

miembros en el hogar : _____

Validez:/...../..... N° XXX

Ronda N° 1 Ronda N° 2 Ronda N° 3 Ronda N° 4 Ronda N° 5 Ronda N° 6

PHOTO ID (no obligatoria)

ACTION CONTRA LA FAIM

Figura 4. Ejemplo de una credencial de identificación de beneficiario

La información que figura en la lista de beneficiarios deberá corresponder exactamente con la que aparece en la credencial. También deberá incluir una o dos características adicionales sobre el hogar (edad, nombre del esposo/a, nombre del padre) que se les pueda preguntar a los

destinatarios en el momento de la distribución, para la comprobación cruzada y la verificación. En el Anexo 17 encontrará una muestra de una lista de distribución de credenciales.


LISTA DE DISTRIBUCIÓN DE TARJETAS DE BENEFICIARIOS/AS				
ALDEA / ÁREA: <u> A </u>		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> UNA lista por area o sitio de distribución para evitar confusión </div>		
Fecha: <u> 01/01/2007 </u>				
Credencial Beneficiario/a Num de Ref ↑	Nombre jefe/a de hogar	Nombre del receptor/a	# miembros hogar	Firma del receptor/a
001				
002				
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> La misma información se copia y se pega en las listas de distribución de efectivo o cupón. </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> Dependiendo del proyecto, se puede incluir otra información </div>		
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> Relacionado con lista de beneficiarios Monitoreada por la agencia y públicamente validada por la comunidad. Puede agregarse el nombre del receptor si difiere del nombre de jefe/a de familia (por ej cuando las mujeres son beneficiarias). </div>				

Figura 5. Muestra de una lista de distribución de credenciales

La credencial se le puede entregar ya sea al hombre o a la mujer cabeza de familia, como se indica arriba. Ya que algunos destinatarios tal vez no puedan leer, es importante explicarles bien lo que está escrito en la credencial y cómo la deberán usar y guardar de manera segura.

3.2.1.5 Mecanismo de entrega

Las distintas formas de realizar los pagos se han discutido más arriba (Capítulo 3.1.3.2). Esta sección examina únicamente el proceso práctico de la implementación.

Cualquiera que sea el método que se escoja, deberán seguirse los **reglamentos contables de la entidad** respecto a la **realización de los pagos**, acompañado de los formularios debidamente cumplimentados y con las firmas autorizadas necesarias. Asegúrese de **consultar con suficiente antelación al personal de contabilidad acerca de los procedimientos apropiados**.

1. Pagos mediante transferencias bancarias

Este es el mecanismo más sencillo. Tiene que seleccionarse un banco que sea conveniente para los destinatarios, que pueda proveer el servicio necesario y que ofrezca el mejor servicio por el precio más bajo. En muchos casos habrá un solo banco. Es posible usar distintos bancos en distintas ubicaciones. Es preciso negociar e instrumentar un **contrato** con las obligaciones contractuales de las partes. Antes de firmar cualquier contrato siempre se deberá contar con la **ayuda de un especialista** en negociaciones contractuales, incluso con un **abogado**. Antes de firmar el contrato final se deberá contar con la validación del coordinador de logística y la autorización del jefe de la misión.

Aunque el banco estará a cargo de las transferencias, la entidad deberá asegurarse de hacer lo siguiente:

- Para las personas que no tienen una cuenta bancaria: explicarles claramente que se les **brindará ayuda** para abrir una cuenta y manejarla.
- Sensibilizar a los beneficiarios sobre el **uso de cuentas bancarias** antes de que comience el proyecto. Considere cómo manejar los casos de las personas que no pueden ir personalmente al banco.
- Comuníqueles **cuánto** tienen derecho a recibir, para evitar que piensen que se les ha hecho trampa.
- Asegúrese de que los fondos hayan sido transferidos **a tiempo** al banco pagador, tomando en consideración cualquier retraso entre la transferencia propiamente dicha y la acreditación de los fondos en las cuentas. La entidad podría necesitar pedir con tiempo los fondos de sus cuentas monetarias en el extranjero.
- Verifique que el dinero haya sido transferido a tiempo a los destinatarios.
- Informe a las personas de cuándo pueden retirar su dinero y cuánto se transfirió a sus cuentas.
- Asegúrese de que haya un **mecanismo para resolver cualquier dificultad**, error o queja.
- Asegúrese de que el contrato con el banco incluya:
 - Las **condiciones de pago** de la entidad hacia el banco (tiempo, condiciones, etc.)
 - Cualquier **cargo** que le hará el banco a la entidad y/ o a los destinatarios por el manejo de las cuentas.
 - **Responsabilidad financiera** en el caso de errores o fraude
 - **Identificación de los beneficiarios:** cómo lo hará el banco
 - **Programación y montos** de las transferencias en efectivo

2. Pago mediante intermediarios

Los **acuerdos contractuales** con cualquier intermediario tendrán que cubrir áreas *adicionales*, como por ejemplo:

- Responsabilidad por la seguridad
- Responsabilidad por asegurar la **correcta identificación** de los beneficiarios.
- ¿Quién pagará si se cometen errores o en el caso de robo del efectivo²³ en tránsito o durante los pagos?
- ¿Cuándo y cómo pagará la entidad al intermediario?
- Monto de la comisión

Es casi seguro que se exija algún **pago por adelantado**, pero donde sea posible, el pago final sólo se deberá hacer una vez que se hayan entregado todas las transferencias y que la entidad haya **verificado el proceso**. Aunque el dinero para las transferencias - o parte de él - se haya pagado por adelantado, la comisión del intermediario sólo se pagará cuando éste haya completado satisfactoriamente el trabajo.

Tanto en el caso de que los pagos se hagan mediante banca móvil como cuando se trate de pagos en efectivo mediante intermediarios, el personal de la entidad deberá **asistir a estas**

²³ Se puede usar un intermediario para realizar los pagos con cupones, pero esto es menos probable ya que la entidad tiene control sobre el canje de los mismos y, por tanto, los riesgos de seguridad son menores.

distribuciones tantas veces como sea posible (dependiendo de la seguridad). Necesitan ver cómo tratan a los beneficiarios, verificar que todos estén recibiendo la cantidad de efectivo esperado y resolver cualquier dificultad o queja que surja.

3. Pago por medio de la entidad misma²⁴

La organización de los pagos deberá hacerse cuidadosamente con el fin de que el proceso sea lo más breve posible. Deberán verificarse detenidamente los nombres y los montos de dinero que se entregan, y se tendrá que maximizar la seguridad tanto de los beneficiarios como del personal de la entidad. Antes de realizar los pagos, las personas deben estar informadas acerca de cómo se organizarán los mismos: no obstante, la **información deberá darse en el último momento**, para evitar cualquier riesgo de seguridad.

Se deberán prever aquellos **casos en los que las personas no puedan recibir sus pagos**. Seguramente esos casos se darán cuando el periodo de notificación del día de pago sea muy corto. Habrá que decidir si el titular de la credencial puede o no delegar en otra persona para que acuda en su lugar, por ejemplo, si estuviera enfermo. El nombre de la persona delegada puede incluirse en la credencial. Esto podría incrementar ligeramente el riesgo de robo de las credenciales, pero la alternativa es que las personas podrían perderse los pagos que tanto necesitan. Es esencial que estas decisiones se transmitan a todos los interesados. Esto evitará tener que decidir el día de pago cómo resolver los inevitables problemas.

SUGERENCIAS para realizar los pagos en efectivo o entregar cupones

- **Ubicación.** El lugar de distribución deberá identificarse de antemano en coordinación con los líderes comunitarios. No deberá ubicarse muy cerca de aquellos lugares que por lo general son muy concurridos, como mercados, escuelas o bares. Las aulas de una escuela podrían ser un buen lugar, ya que ofrecen protección del clima y la entrada a la sala se puede controlar. Las escuelas generalmente están ubicadas en lugares accesibles pero tranquilos, y proporcionan un área exterior adecuada para la espera.
- Tal vez quiera **acordonar un área determinada** si no hubiera un edificio conveniente desde dónde realizar los pagos. Las mesas y las sillas de plástico pueden transportarse fácilmente hasta ese punto. Se puede pedir a la comunidad que proporcione postes para una cuerda. Si hay posibilidad de lluvia y no hay un lugar conveniente, el día de la distribución podría instalarse polietileno para proteger a las personas que realicen esta tarea.
- Si el número de beneficiarios es grande, se puede acondicionar un **área de espera** donde únicamente puedan entrar los que tengan credencial.
- Si el monto de los pagos de un hogar a otro es por **cantidades distintas** (por ejemplo, por su tamaño o por el número de días trabajados) tendrá que **explicarse** otra vez a los beneficiarios para asegurar que todos sepan cuánto pueden esperar y por qué. Esta tarea puede realizarse mientras las personas se ponen en fila.
- Pueden montarse dos o más puntos de pago para acelerar el proceso. Esto necesita planificarse con antelación; cada oficial de pago deberá tener una lista con los nombres de los beneficiarios, y cada destinatario deberá aparecer únicamente en una de las listas. Las filas pueden organizarse según el sexo de los portadores de las credenciales, por grupo de trabajo, por número de credencial, por aldea de origen, por monto de efectivo entregado, etc.

²⁴ Para más detalles sobre el proceso de una distribución, referirse al manual de Distribución Alimentaria.

El personal de ACF deberá ayudar a las personas a encontrar la fila que les corresponde.

- El efectivo o los cupones pueden guardarse en sobres preparados antes de la distribución, con el nombre de cada beneficiario y su número de credencial claramente visibles en el exterior. Esto es mucho más rápido y fácil que el proceso de contar el dinero para cada beneficiario en el momento del pago. También reduce el riesgo de robo durante el pago, ya que el proceso de contar dinero y ponerlo en sobres puede controlarse y supervisarse con mayor facilidad. Sin embargo, si esto no pudiera hacerse, asegúrese de tener **suficientes billetes de pequeño valor** para realizar el pago.
- Asegure que todos los destinatarios sepan que tienen que contar el dinero y **mencionar cualquier problema** antes de dejar el área de pago. El personal deberá estar disponible para ayudarles con esto.
- El personal de la entidad se encargará de verificar las credenciales, orientar a las personas, sensibilizarlas, verificar las listas de beneficiarios y realizar los pagos. También tendrá que haber alguien a mano para resolver los problemas y las quejas, así que asegúrese de que haya suficiente personal presente en cada punto de pago.
- La comunidad deberá proporcionar **testigos** en los puntos de pago. Al menos una persona deberá actuar como testigo del personal que hace los pagos.
- Se deberá pedir a los **líderes comunitarios** que garanticen la seguridad dentro y alrededor del punto de distribución.

Con respecto al pago mismo, deberán seguirse los siguientes procedimientos:

- El personal de ACF deberá manejar la **lista de pagos** en el punto de pago. La lista deberá incluir el número de serie de la credencial, el nombre del destinatario de la credencial y cualquier característica que se esté usando para identificar al destinatario de la credencial, por ejemplo, el tamaño del hogar, así como el monto que deberá recibir. Para ahorrar tiempo, esto deberá imprimirse con antelación en la lista de distribución. En el Anexo 17 encontrará un ejemplo de una lista de distribución.
- Después de verificar el número de serie de la credencial y de que la información corresponde a la que aparece en la lista, se pedirá al beneficiario que firme o ponga su huella dactilar en dicha lista; acto seguido el beneficiario recibirá el sobre con el dinero y verificará el monto que recibe y el personal perforará la credencial. Si este es el último pago, la entidad podría retener la credencial. Hecho esto, el destinatario dejará el área de pago.
- Ya se habrán tomado con anterioridad las decisiones respecto a las personas que no llegan o que mandan a otros a reclamar su dinero. Ya que estas reglas tendrían que haber sido ampliamente difundidas, simplemente deberán ponerse en práctica llegado el caso. Siempre se podrán reexaminar más adelante a la luz de la experiencia y modificarlas según sea necesario, pero es mejor si esto se hace con calma y lejos de la presión de los posibles destinatarios.
- Al final, las listas de pago firmadas o con las huellas dactilares de los beneficiarios deberán también ser firmadas por los testigos de la comunidad.


LISTA DE DISTRIBUCIÓN DE EFECTIVO – RONDA XX				
ALDEA/ ÁREA: <u> A </u>		UNA lista por área o sitio de distribución para evitar confusión		
Fecha: <u> 01/01/2007 </u>				
CREDECIAL de beneficiario # de serie	NOMBRE del destinatario	# miembros en el hogar	Efectivo recibido (en moneda local)	Firma del destinatario
001				
002				
003				
004				
Deberá seguir el MISMO orden que la lista de beneficiarios y listas de distribución de efectivo)		Dependiendo del proyecto, puede incluirse otra información (p. ej. si el pago en efectivo depende del #de adultos en el hogar, esto puede incluirse)		El monto de efectivo a distribuirse deberá computarizarse / anotarse de antemano lo más posible, especialmente si la donación en efectivo varía de un destinatario a otro

Figura 6. Ejemplo de una lista de distribución de efectivo

El proceso y la organización tendrán que **adaptarse a cada situación**. En principio, la organización será casi la misma que para cualquier otra distribución. Por ejemplo, si el número de personas que reciben efectivo es pequeño, podría no ser necesario tener un área de espera. De forma similar, si la seguridad o el movimiento de las personas no representan un problema, las personas simplemente pueden ponerse en fila frente a las mesas de distribución, respetando un perímetro de seguridad²⁵. En el Anexo 26 encontrará un gráfico con la **organización sugerida para el punto de distribución**.

3.2.1.6 Seguridad

La seguridad siempre es una preocupación, especialmente cuando se trata de efectivo. Se deberán seguir en todo momento **las reglas locales de seguridad de ACF** y las **personas a cargo de los temas de seguridad y logística** deberán estar involucradas en cualquier distribución que se planifique. Ellos serán los que deberán verificar la seguridad, hacer los contactos necesarios en el día específico, y dar su aprobación para que los pagos se realicen.

Las consideraciones de seguridad variarán ampliamente de acuerdo con la situación, así que no se darán reglas específicas en este manual. Los siguientes puntos generales podrían ser de utilidad:

- Si la comunidad ha sido **adecuadamente informada** acerca del programa, esto deberá reducir las quejas, las amenazas y el comportamiento potencialmente peligroso en los días de pago.

²⁵ Para mayor información sobre el proceso de distribución vea el arriba citado Manual de Distribución de Alimentos.

- Reduzca el número de personas que poseen todos los detalles del proceso (personal directivo y extranjero involucrado o personal directivo a cargo de la logística y la administración).
- Asegúrese de que se hayan contratado los **seguros apropiados** para cubrir cualquier pérdida o robo durante el transporte o la distribución.
- **Involucre a la comunidad** para que ayude a garantizar la seguridad. Asegúrese de que comprenda que habrá consecuencias si ocurre algún incidente de seguridad, es decir, que probablemente se cancele el programa.
- Las distribuciones no se deberán llevar a cabo en fechas regulares, en el mismo punto ni con el mismo personal, para prevenir un asalto fácilmente panificable.
- Si es posible, el itinerario que siga el vehículo de ACF deberá ser distinto cada vez, y se le deberá notificar al conductor solamente en el momento de la salida.
- La fecha y el punto de la distribución no deberán anunciarse hasta el último momento (24 horas antes de la distribución o un poco más, dependiendo de las circunstancias de seguridad y de la situación del acuerdo).
- Los puntos de distribución deberán **instalarse el mismo día** en que ésta se realice. No visite el día anterior el punto de distribución.
- El vehículo de ACF deberá, como de costumbre, estacionarse cerca del punto de distribución, listo para salir rápidamente si fuera necesario.
- Asegúrese de que el punto de distribución esté **bien ubicado** para que las personas puedan regresar a sus hogares relativamente rápido y durante las horas diurnas.

3.2.1.7 Recursos humanos

Deberá contratarse suficiente personal de ACF para implementar, hacer un seguimiento y monitorear el programa.

Se proporciona a continuación un ejemplo de organización de equipos que deberá adaptarse de acuerdo con el tipo de programa y el número de beneficiarios que se apoye. Sin embargo, la jerarquía se basa en los estándares de ACF, y el proceso de reclutamiento y la descripción de los puestos deberá discutirse de antemano con el **administrador de ACF**, para cumplir tanto con las reglas de ACF como con las reglas nacionales.

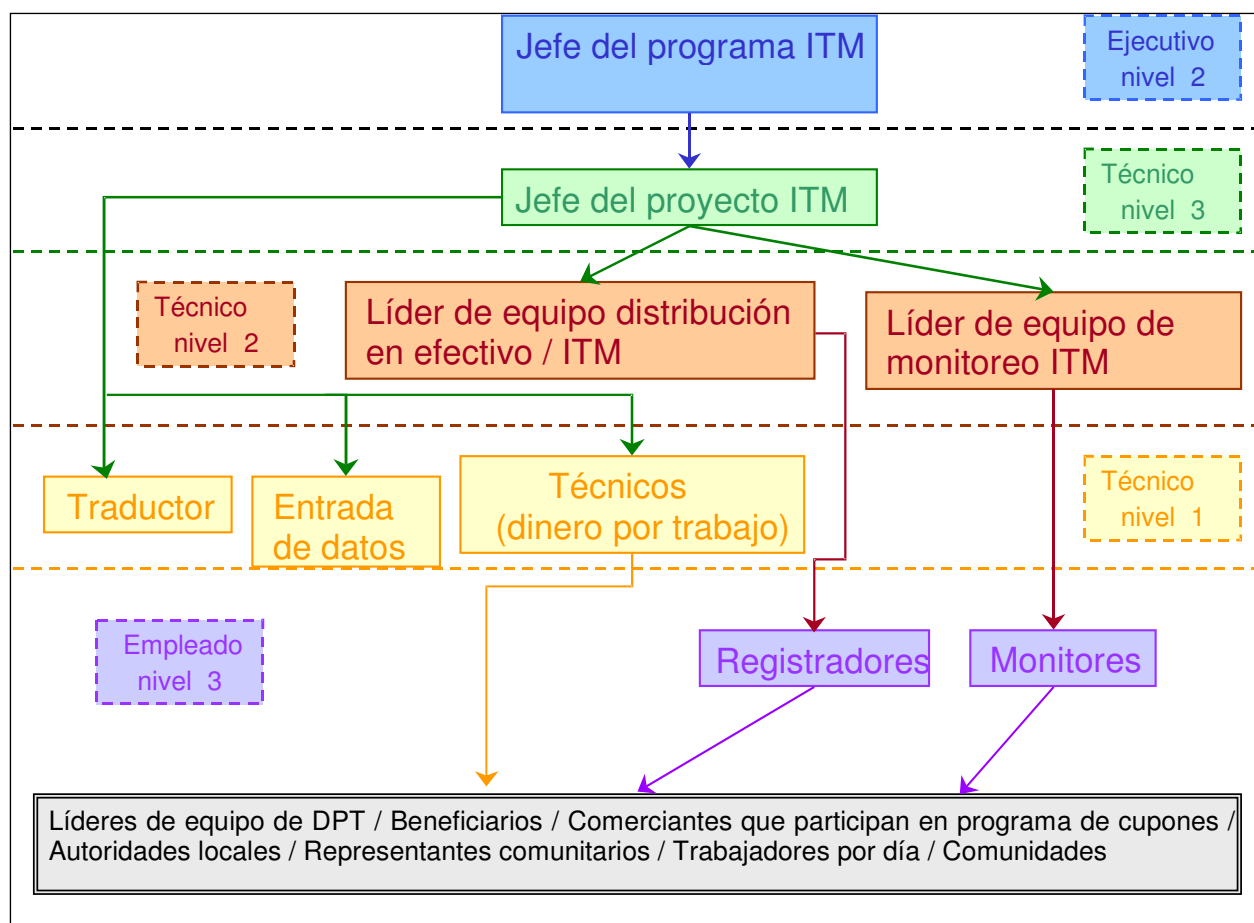


Figura 7. Gráfico organizacional del equipo de seguridad alimentaria de la ITM

El jefe del proyecto deberá asegurarse de que los líderes de los equipos encargados de la distribución del efectivo y del monitoreo sostengan reuniones frecuentes: deberán trabajar de cerca y compartir la información.

En el Anexo 13 encontrará una breve descripción de cada uno de los puestos nacionales mencionados en el gráfico superior. Las descripciones oficiales también pueden encontrarse en el Anexo 14 aunque deberán adaptarse al formato local y discutirse con el administrador local. El tamaño exacto y la composición del equipo variarán de acuerdo con el diseño del programa y sus objetivos.

3.2.1.8 Plan de contingencia

Si se necesita **correlacionar las transferencias en efectivo con la inflación** tendrán que monitorearse los precios de mercado. La información sobre los precios deberá recabarse con la antelación necesaria para tener tiempo suficiente de tomar una decisión sobre el ajuste que se hará a la transferencia, y para que el personal administrativo y financiero tenga suficiente tiempo después para obtener el dinero (vea la Tabla 18 de la Sección 3.1.3.6 arriba).

Será necesario **explicar ampliamente cualquier cambio** para que los destinatarios no crean que las transferencias seguirán incrementándose.

Si se ha planificado un **cambio a la asistencia en especie** en caso de inflación o escasez, también se deberán considerar con antelación los aspectos logísticos apropiados para asegurar

que el cambio hacia ese “plan B” pueda hacerse con rapidez. Esto supone que se debe recoger la información necesaria sobre las distintas opciones de almacenaje en el área, la disponibilidad de camiones, así como el establecimiento de los contactos necesarios con los proveedores, incluyendo al PMA, la FAO u otros. Recuerde que la situación puede cambiar rápidamente de modo que esta información debe ser actualizada de forma regular, aun cuando las distribuciones en especie nunca lleguen a ser necesarias.

PUNTOS CLAVE sobre “Temas generales para todas las ITM”

□ Sensibilización y comunicación.

- Las autoridades locales y la población, en su totalidad, deberán ser conscientes del programa y sus objetivos. El enfoque comunitario deberá ser balanceado.
- La población beneficiaria deberá estar **informada en todo momento** acerca del programa, su instauración, proceso, evolución y cambios en la programación, si los hubiera.
- **Transferencias:** los beneficiarios deberán ser completamente conscientes de cuánto y qué van a recibir, cómo y cuándo lo pueden usar, y cómo se monitoreará.
- Todos los interesados (comunidad, beneficiarios, comerciantes, entidad) deberán ser conscientes de sus responsabilidades y derechos. Para ello se podrá establecer un Plan de Acción Comunitario.
- El personal de ACF deberá estar **capacitado** y sensibilizado sobre los mensajes que deberá hacer llegar a la comunidad. Todos deberán transmitir el mismo mensaje.
- Todos los documentos del programa deberán **traducirse con exactitud**.

□ **Planificando las necesidades del programa.** Todos los medios logísticos y financieros necesarios para el programa, así como las actividades que se realizarán, se deberán planificar y actualizar en un plan de trabajo. En ese momento se deberá también describir cualquier plan de contingencia (monitoreo oportuno y preciso de precios, necesidades logísticas).

□ **Identificación.** Los beneficiarios podrán identificarse con credenciales personales.

□ **Proceso de distribución.** Puede realizarse:

- Preferiblemente a través de un **sistema bancario local** (con contratos bien elaborados).
- A través de **intermediarios de confianza** (con contratos bien elaborados).
- Si no hay otra alternativa, directamente **por la ONG**, en cuyo caso deberán asegurarse la logística y la seguridad para que el proceso sea rápido y seguro.

NB: si la distribución se hace mediante un subcontratista, ACF deberá monitorear el proceso, asegurarse que los pagos sean exactos y oportunos, y sensibilizar e informar a los beneficiarios sobre cuándo y cómo pueden recibir su transferencia.

□ Medidas de seguridad.

- La comunidad debe ser consciente de lo que se está distribuyendo, a quién y por qué. La comunidad garantiza la seguridad.
- Fechas de pago irregulares.
- Uso de diferentes itinerarios cada vez.
- Anuncio de la fecha y hora de la distribución en el último momento.

3.2.2 Intervenciones con cupones

La Sección 2.2.1 discute las ventajas y desventajas de proporcionar asistencia a través de cupones y las condiciones bajo las cuales serían apropiados. Esto se resume nuevamente en la siguiente tabla.

Son **preferibles** los cupones cuando:

1. Hay **razones para temer un robo** durante el transporte o la distribución de efectivo, o
2. La entidad o el donante quiere **restringir la forma en que se pueda usar la asistencia**, o
3. El abastecimiento del mercado sólo se puede garantizar si los comerciantes saben que hay **cierta demanda**, es decir, si saben exactamente qué artículos se necesitarán y en qué cantidades, o
4. El abastecimiento local (incluyendo el del sector informal) puede organizarse **si se garantiza la demanda**.

Son apropiados en los casos en que:

- a) Los destinatarios han **dado prioridad a las mismas necesidades** (dentro del rango de flexibilidad de los cupones) y éstas han sido correctamente identificadas, y
 - b) Los destinatarios tienen otras fuentes de efectivo con las que pueden cubrir sus otras necesidades, o los cupones se entregan paralelamente con asistencia en efectivo, y
 - c) **El abastecimiento** de artículos es adecuado en calidad, cantidad y precio y está **garantizado**, ya sea independientemente o con la asistencia del proyecto.
- Deberán aplicar al menos una de las condiciones 1, 2, 3 ó 4.
- Todas las condiciones a, b y c también deberán aplicar.

Deberán evaluarse las ventajas de los cupones teniendo en cuenta también los aspectos negativos de este tipo de intervenciones:

- Las intervenciones con cupones requieren **más tiempo, más recursos humanos y mayor trabajo administrativo** que las transferencias directas en efectivo. Esto significa que los beneficiarios recibirán una parte menor de los fondos totales disponibles.
- Las intervenciones con cupones restringen las opciones, especialmente respecto a dónde se puede gastar esa asistencia y en qué puede emplearse. En principio, esto puede suponer que los cupones sean menos “eficientes” si los beneficiarios tuvieran buenas razones para querer optar por otras alternativas.
- Las intervenciones con cupones podrían ofrecer menor apoyo a la economía informal si sólo pueden gastarse con los comerciantes más grandes de la economía formal.

Cuadro 23. Estudio de factibilidad para cupones; ejemplo de ACF en el Cáucaso del Norte

Después de llevar a cabo una distribución de alimentos en la zona montañosa al sur de Chechenia durante algunos años, y tras una evaluación que mostró que los hogares más vulnerables todavía luchaban por cubrir sus necesidades básicas debido a la falta de ingresos - pero no a la falta de disponibilidad - se consideró una intervención de transferencia monetaria para reemplazar la distribución de alimentos.

Se estimó que un proyecto de cupones era más factible que una intervención de transferencia monetaria por varias razones: falta de oportunidades de trabajo que posibilitaran una intervención de dinero por trabajo, ausencia de bancos en el área e inseguridad y corrupción relacionadas con las transferencias directas de efectivo en los programas de transferencias en efectivo.

Se realizaron dos encuestas para definir la conformidad y el interés tanto de los beneficiarios como de los comerciantes para implementar un programa de cupones que sustituyera la distribución de alimentos de ACF. Los principales objetivos de la encuesta fueron:

- Identificar las preferencias de los beneficiarios.
- Identificar el interés de los comerciantes locales en el sistema de cupones.
- Evaluar la factibilidad del programa de cupones teniendo en cuenta los aspectos relacionados con el comercio y la administración.

El estudio concluyó que el programa de cupones **NO era la solución apropiada** en base a lo siguiente:

- Las preferencias de los beneficiarios por la distribución de alimentos o cupones estaban altamente relacionadas con su comprensión de lo que constituye un sistema de cupones (32% dijeron que no sabían cuáles podían ser las desventajas de un programa de cupones), y con su temor de que el apoyo directo de ACF llegara a su fin. Los artículos que a los beneficiarios les hubiera gustado obtener a cambio de los cupones eran artículos que ya estaban incluidos en la ración alimenticia y además, tener que acudir para ello a tiendas locales específicas implicaba un viaje más largo (comparado con los puntos de distribución de alimentos) para los que vivían en áreas remotas.
- De los 12 comerciantes entrevistados, 11 dijeron que estaban dispuestos a participar en el proyecto. La mayoría de ellos dijo preferir negociar con cupones que tuvieran un valor fijo que facilitara la libertad de escoger los tipos y cantidades de artículos, por ser más fácil hacer frente a la demanda y manejar los inventarios. Los comerciantes manifestaron que podían cubrir la demanda y que organizarían viajes para comprar los artículos solicitados si no los tuvieran en existencia, lo que implicaba un viaje adicional al mercado para los beneficiarios, lo que podía ser difícil para los que vivían en áreas remotas, especialmente durante la temporada de invierno.
- Por temas de seguridad, ACF no podía pagar en efectivo a los comerciantes, y hubiera tenido que trabajar a través de transferencias bancarias. Sin embargo, los comerciantes eran reticentes ya que esto les hubiera implicado el pago de sobornos e impuestos. La mayoría de los comerciantes no pudieron proporcionar los documentos legales que autorizaban sus actividades, y mucho menos hubieran podido certificar la calidad de la mercancía que intercambiarían por los cupones. Por otro lado, el artículo más demandado por los beneficiarios (harina) no estaba disponible en los comercios monitoreados y únicamente se pudo encontrar los días de mercado (dos veces por semana). Finalmente, la corrupción y las tensiones en el área hubieran tenido un impacto impredecible sobre los mercados, por ejemplo, el cierre de tiendas incluso durante un mes.

Lecciones aprendidas

- Cuando ya se están beneficiando de un programa de ACF, las personas se resistirán a decir que prefieren algo distinto por temor a perder todo el apoyo.
- Si los beneficiarios no comprenden bien el nuevo programa que se propone (como el programa de cupones aquí descrito) no lo favorecerán (se necesita una exhaustiva sensibilización previa).
- En aquellas áreas en las que las poblaciones estén muy dispersas y/ o donde el mercado esté muy lejos o el acceso sea difícil, las personas son más proclives a preferir el apoyo directo, especialmente si los puntos de distribución están más cercanos a sus hogares.
- Los requerimientos del programa de cupones pudieran no ser factibles para los comerciantes.

3.2.2.1 ¿Cupones para recibir efectivo o artículos de consumo?

Hay distintas formas de administrar los cupones, y hay que decidir cuál es la mejor en cada situación.

Los cupones pueden tener un **simple valor monetario**. Pueden restringirse a un solo artículo o servicio, por ejemplo “1€ de harina de maíz”; o puede gastarse en un rango de bienes o servicios: “1€ de alimentos” o “1€ de insumos agrícolas”. Se gastan de la misma forma que el efectivo en cuanto a que el precio de cualquier bien se establece de la misma forma que en el mercado.

Los cupones también pueden tener el valor de un artículo de consumo, por ejemplo “1 kg de harina de maíz”, “un azadón”, “la molienda de 1 kg de grano”. En tales casos los cupones solo tendrán el valor de un tipo de artículo de consumo o servicio, ya que los precios de diferentes artículos o servicios no serán los mismos.

Cuando se quieran restringir las opciones se podrán entregar cupones con un valor en dinero o en artículos de consumo y cuando se quiera permitir **mayor flexibilidad**, se podrán usar los cupones con un valor monetario (las posibles razones para querer restringir las opciones se discutieron más arriba).

Por otra parte, no olvide que el sistema de cupones puede prevenir que los destinatarios desvíen parte del valor de la asistencia para sus propios propósitos. Los cupones siempre tendrán un valor de reventa “descontado” por debajo del valor nominal de los artículos de consumo, ya sea entre la población en general o porque algunos comerciantes los aceptarán con un precio descontado por la compra de otros artículos.

Aunque puedan controlarse los bienes que se vendan, por ejemplo, en las ferias de semillas, el uso que se le dé a estos bienes no se podrá controlar: algunas de las semillas compradas podrían, por ejemplo, usarse como alimento o revenderse. De todas formas, puede que no existan suficientes razones que justifiquen el invertir mucho tiempo en lograr ese control, del mismo modo que tampoco sería muy importante el control en aquellos lugares en los que la razón fundamental del establecimiento del sistema de cupones sea la seguridad. De cualquier forma, es importante comprender cómo se usan los cupones: si se están “desviando” con regularidad hacia otras necesidades reales, quizá haya que volver a valorar la conveniencia de usarlos, o abogar por un programa complementario que ayude a las personas a cubrir sus otras necesidades.

Tabla 19. Razones subyacentes en la selección de cupones por efectivo o artículos de consumo

Cupones por EFECTIVO	Cupones por ARTÍCULOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para permitir mayor flexibilidad a los destinatarios dentro de los límites escogidos por el programa; por ejemplo, alimentos, inversión agrícola, educación, materiales, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuando el sector privado se esté utilizando como un vehículo para distribuir asistencia²⁶, la entidad suministra a los comerciantes ciertos artículos y a los beneficiarios les entrega los correspondientes cupones por artículos consumibles.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para permitir que los procesos normales de mercado determinen los precios: así los destinatarios pueden regatear mejores precios o escoger una mejor calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los comerciantes no pueden cobrar más por los artículos: así, cuando la inflación o la competitividad del mercado es una preocupación, se garantiza el valor a los destinatarios.

Es posible cambiar de un tipo de cupón a otro: por ejemplo, si la inflación se convierte en una preocupación, pudiera realizarse un cambio de cupones por efectivo hacia cupones por artículos de consumo.

3.2.2.2 Periodo de validez de los cupones

Cualquiera que sea el tipo de cupón que se escoja, tendrá un **periodo limitado de validez** para poder ser canjeado. No existen reglas sobre cuánto tiempo debería ser, pero los destinatarios deberán de disponer de tiempo suficiente para realizar sus compras, lo que pudiera involucrar viajar hacia el centro comercial más cercano. Si los cupones son para la compra de artículos alimenticios básicos, podría ser suficiente un periodo de validez de un mes. Si los cupones son para insumos agrícolas podría necesitarse un periodo más largo ya que estas compras se harán de acuerdo con las estaciones. Donde el trabajo se pague con cupones, tal vez los destinatarios quieran guardarlos para realizar una compra más importante en lugar de hacer varias compras pequeñas después de cada día de pago. Si surgieran preocupaciones por temas de seguridad o la necesidad de incrementar el control sobre el uso de los cupones - por ejemplo, si se percibe un riesgo de desviación - se puede reducir el periodo de validez de los cupones. Este tipo de cuestiones se deberá discutir junto con las comunidades beneficiarias y los comerciantes mientras se estén perfilando los detalles del proyecto.

No existe **ninguna ventaja adicional en hacer que los comerciantes esperen** hasta el final del periodo de validez para canjear los cupones, siempre y cuando se tenga la precaución de anularlos a medida que se vayan canjeando (pagando), por ejemplo, perforándolos y guardándolos y justificando los cupones canjeados igual que si fueran efectivo. Los comerciantes deberán estar informados sobre el método de anulación o cancelación de los cupones y de que no deberán aceptar cupones anulados.

En el caso de las ferias (vea más abajo) los cupones solamente serán válidos el día de la feria.

²⁶ No obstante, un caso muy específico.

3.2.2.3 ¿Ferias o tiendas locales?

Si el mercado está **funcionando adecuadamente** y los **bienes están disponibles** a través del sector privado o a través de tiendas estatales de distribución al por menor, podría ser bastante sencillo usar los cupones en estas tiendas junto con el efectivo. La mayoría de los comerciantes estarían encantados de aceptar los cupones si tienen confianza en el sistema de canje y si el pago (canje) es rápido, ya que de esta forma podrían ver incrementado el volumen de sus ventas. Aceptar los cupones no les significaría un inconveniente sino una ventaja ya que aumentarían las ventas y con ellas sus beneficios.

Cuando no exista un mercado formal establecido para los artículos que quiera tener disponibles, o en aquellos lugares en los que quiera abrir un mercado a los comerciantes “informales”, tendrá que **“organizar” el mercado usted mismo**. Estos mercados a menudo se conocen como **“ferias”** y se han vuelto comunes para las semillas (vea las referencias para CRS en la bibliografía), pero también se han usado para ganado e incluso para materiales educativos para las escuelas.

La organización de las ferias es una **carga de trabajo adicional** y pudiera no traer beneficios sostenibles en cuando a la creación de un comercio local permanente. Las ferias se deberán realizar únicamente cuando brinden ventajas significativas. Existen dos razones principales para organizar ferias especiales:

- a) Cuando los mejores proveedores de bienes son **muchas personas locales vendiendo pequeños excedentes**, por ejemplo, de semillas o ganado, en lugar de grandes comerciantes. Estas personas pudieran vender a precios mucho más bajos o vender variedades o razas que los compradores locales prefieran. Esto hará que la mayor parte del efectivo utilizado para canjear los cupones quede dentro de la economía local y en manos de personas relativamente no acaudaladas. Utilizar únicamente a los comerciantes registrados excluiría del mercado a estos comerciantes no formales y podría significar que la mayoría de las ganancias del negocio acabarían fuera del área del programa, en manos de las grandes compañías de las ciudades.
- b) Cuando **no exista un mercado local para los bienes** que el programa desea focalizar, pero los comerciantes puedan acudir al área del programa un día determinado si se les garantiza una oportunidad de mercado.

Tabla 20. El uso de los cupones en las ferias o en los comercios locales

FERIA	+	<ul style="list-style-type: none">▪ En áreas en donde los asentamientos humanos están dispersos, las ferias pueden ser una manera de reunir a las personas en un solo lugar. Esto facilita el mercadeo a los comerciantes y la administración a la entidad.▪ Las ferias son oportunidades para compartir ideas, para enriquecer el intercambio de prácticas y para brindar una mayor diversidad de opciones.▪ Las ferias fomentan la competencia al reunir a muchos comerciantes, incluyendo a los comerciantes no formales.▪ Facilita a la entidad implementadora el monitoreo de la calidad y de los precios de los artículos vendidos, así como del comportamiento de los comerciantes.▪ Los comerciantes reciben el pago por los cupones al final del día: esto reduce el riesgo para todos.
--------------	---	--

	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La entidad organizadora necesitará planificar el aumento necesario en la logística para instalar el sitio de la feria y organizar el monitoreo de ese día. ▪ Si las personas acuden desde lugares lejanos, podría ser caro o difícil para ellos transportar los artículos de vuelta a sus hogares, especialmente si son pesados.
TIENDAS LOCALES	+	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los portadores de cupones tienen mayor flexibilidad en cuanto al momento en que quieran realizar las compras. ▪ Las áreas remotas pueden recibir servicio si se contrata a comerciantes individuales. ▪ Apoya y fortalece un sistema de mercado ya existente. ▪ Menos trabajo para la entidad y otros involucrados en la organización de las ferias.
	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los beneficios del comercio se restringen al sector formal existente ▪ El alto porcentaje de dinero inyectado por el programa podría fluir fuera de la economía local.

3.2.2.4 Programa de cupones a través de tiendas locales

1. La selección de los comerciantes

Ya que el cupón pretende restringir la forma en que las personas pueden usar la asistencia que reciben, obviamente no es posible permitir que cualquiera simplemente presente un cupón para que se le canjee por efectivo: se **seleccionará a un número de comerciantes** de confianza y que aceptarán los cupones únicamente para los propósitos pretendidos.

No existe ninguna razón para **restringir innecesariamente el número de comerciantes** que puedan canjear los cupones con la entidad. Tenga en cuenta que podrían darse casos especiales en los que la entidad tenga que proporcionar los bienes directamente a los comerciantes, en lugar de atenerse al mercado normal, pero este caso se considera por separado (vea el Cuadro 26). Por razones legales podría ser necesario **suscribir contratos únicamente con comerciantes** que tengan licencia de comercio y que estén registrados para el pago de impuestos, o que cumplan con algún otro requerimiento local. Cuando los cupones se destinen a la compra de una selección razonablemente amplia de artículos, por ejemplo “cualquier artículo alimenticio”, podría resultar más sencillo, administrativamente hablando, limitar el número de comerciantes a aquellos que ofrezcan una selección razonablemente amplia de bienes. La entidad también podría optar por excluir a cualquier comerciante que no cumpla con las condiciones necesarias por ejemplo, de higiene general, calidad de los artículos, higiene en el almacenamiento...

Cuadro 24. La selección de los comerciantes: algunas consideraciones

La selección de los comerciantes podría no ser una tarea fácil por las siguientes razones:

- Tal vez usted quiera incluir a los comerciantes de pequeña escala pero éstos no tengan la suficiente capacidad financiera o de almacenamiento.
- Los comerciantes de pequeña escala tal vez no presenten su solicitud porque piensen que son demasiado pequeños para ser seleccionados.
- Los comerciantes podrían tener reservas sobre el proceso de los cupones.

- Los comerciantes podrían no ver las ventajas que les ofrece el programa.
- Algunos de los comerciantes seleccionados podrían no gozar de la confianza de los portadores de cupones.

Las siguientes sugerencias podrían ayudar a resolver algunos de esos temas:

- Trate de entregar cupones de pequeño valor para que también se pueda incluir a los comerciantes de pequeña escala.
- Establezca tiempos regulares para el canje de los cupones, de modo que los comerciantes no tengan que esperar demasiado tiempo para recibir el efectivo.
- Asegúrese de que la invitación que se haga a los posibles interesados sea bien difundida y comprendida, y que llegue a “todos” los comerciantes (con la idea de que cualquiera pueda hacer la solicitud).
- Explique detalladamente el sistema de los cupones.
- Si la seguridad lo permite, adelánteles el número aproximado de cupones que podrían distribuirse, para que puedan evaluar el beneficio potencial.
- Trate de implicar a la comunidad y a los comerciantes en el proceso de selección para lograr una mayor aceptación y control social.
- Las tiendas deberán estar ubicadas a una distancia razonable de las comunidades y de los hogares.

Las ventajas comerciales de estar incluido en el programa de cupones podrían ser considerables, especialmente en donde el volumen de cupones comercializados sea alto en relación a la economía local. De esta forma, los comerciantes participantes se beneficiarían, pero los comerciantes excluidos podrían perder muchos negocios. En consecuencia, el proceso de seleccionar solo a ciertos comerciantes para que participen en el programa podría ser una **área potencial de corrupción**. Es importante incluir, donde sea posible, tanto a **comercios grandes como pequeños** para evitar distorsionar el mercado: ya que la idea es que los comerciantes en conjunto suplan la demanda, no deberá haber ninguna razón para exigir una cantidad mínima de transacciones comerciales o una determinada capacidad de almacenamiento para ninguno de ellos. Ya que los destinatarios deberán recibir **varios cupones de pequeño valor**, podrán comprar los distintos artículos en una variedad de tiendas, como de costumbre. Por ello, hay pocas razones para limitar la participación únicamente a tiendas que tengan una mayor selección. No obstante, si necesita rastrear de cerca los cupones - por ejemplo, cuando se perciba un riesgo de desvío - podría ser de utilidad limitar el número de comerciantes.

Los comerciantes podrían escoger no aceptar los cupones, pero tendrían pocas razones para hacerlo pues así limitarían su intercambio comercial. Donde los cupones se utilicen dentro de un sistema “normal” de comercio **no deberán suponer ningún cambio significativo** en la forma en que los comerciantes hacen negocios. Los comerciantes normalmente tienen que anticipar la demanda, afrontar riesgos en la compra de los artículos antes de recibir pago por ellos, pagar el transporte y almacenamiento de los bienes, aceptar el riesgo de daño o hurto de los bienes almacenados y cualquier otro riesgo que se presente en el proceso mismo de las ventas al por menor, incluyendo el hurto de dinero en la tienda una vez realizada la venta. No hay ninguna razón para que esta situación cambie con los cupones. La única diferencia es que un comerciante no puede llevar los cupones directamente al banco, sino que deberá canjearlos con la entidad implementadora, ya sea por efectivo o preferiblemente, por una transferencia bancaria. Es importante, especialmente para los comerciantes más pequeños cuyo capital de trabajo es limitado, que haya **el menor retraso posible en el canje de los cupones**. Puede que no resulte posible, desde el punto de vista de administrativo, organizar esto diariamente para todos los

comerciantes, pero no hay ninguna razón para esperar hasta que todos los cupones hayan sido canjeados.

Podría suceder que los comerciantes pidieran una **comisión adicional** por aceptar los cupones. En principio hay poca justificación para ello, ya que aceptar los cupones es por su propio interés comercial y nos les implicará ningún costo adicional. Si se capta el interés de algunos comerciantes por aceptar los cupones, probablemente sus competidores sientan presión comercial por seguir el ejemplo. Sin embargo, los comerciantes son conscientes de que la entidad frecuentemente no tiene una perspectiva comercial y querrán que acceda a sus demandas. En casos extremos podrían tratar de formar un cártel para rehusar los cupones si no se les ofrece esa comisión adicional. La entidad entonces tendrá que tomar una decisión difícil: pagar una comisión limitada, usar efectivo (o asistencia en especie) en lugar de cupones, o trabajar con los comerciantes que están fuera del área y que pudieran estar interesados en el mercado cautivo. Asegúrese de considerar los efectos negativos que estas soluciones pudieran tener sobre los mercados locales, así como su aceptación por parte de la comunidad.

El Cuadro 25 presenta algunos criterios usados en distintos programas.

Cuadro 25. Criterios usados para la selección de comerciantes en los distintos programas de cupones

❶ En Zimbabue, Oxfam distribuyó cupones por alimentos durante un periodo de déficit entre diciembre de 2004 y febrero de 2005. Se utilizaron los siguientes criterios para la selección de los comerciantes.

La **tienda** tenía que:

- Estar limpia, sin roedores.
- El almacenamiento de alimentos bien construido y protegido contra la lluvia y los roedores.
- Estar bien abastecida.
- Tener los alrededores bien mantenidos

Además, el **comerciante** tenía que:

- Saber leer y escribir.
- Tener buenas habilidades para llevar registros.
- Tener buenas relaciones con los miembros de la comunidad.
- Tener la capacidad de almacenar alimentos.
- ¡Ser una persona honesta!
- Estar ubicado a una distancia razonable de las comunidades y de los hogares.

❷ En 2002 el ICRC implementó un programa de cupones urbanos en Cisjordania. Los comerciantes contratados para el programa cumplieron con los siguientes criterios:

- Poseer una licencia de comercio.
- Poseer una tienda minorista con capacidad de vender una variedad de artículos para el hogar.
- Presentar referencias del Ministerio de Suministros.
- Capacidad financiera para aceptar transferencias bancarias.

❸ En 2006 Save the Children implementó un programa de cupones por alimentos y efectivo en

Banda Aceh, Indonesia. Los criterios para seleccionar a los comerciantes participantes fueron los siguientes:

- Entusiasmo.
- Almacenar y vender arroz, aceite y azúcar (los tres artículos incluidos en los cupones por alimentos).
- Tener almacenamiento adecuado.
- Tener seguridad adecuada.
- Tener o abrir una cuenta bancaria.
- Tener una licencia oficial de comercio.
- Tener una relación comercial de confianza con los proveedores.

Sin embargo, la evaluación del programa resaltó que, aunque estos criterios ayudaron a cumplir con las necesidades del programa, algunos vendedores se inhibieron de participar porque **temieron no cumplir las condiciones**.

Fuentes: Oxfam (2006); ICRC (2003); Cole (2006).

2. El contrato con los comerciantes

Una vez seleccionados los comerciantes participantes, se deberá firmar un contrato con cada uno de ellos, con copia para ambas partes. El contrato entre la entidad y el comerciante deberá incluir lo siguiente:

- **Proceso de reembolso** (condiciones y calendario de pagos)
- **Comisión** que podría pagar la agencia, si la hubiera.
- **Tareas y responsabilidades** de cada una de las partes (suministro, almacenamiento, distribución, reembolso, verificación de la validez de los cupones).
- **Penalizaciones** si el contrato no se respeta o si hubiera deshonestidad.
- Para los cupones por artículos de consumo también se necesita incluir, para los portadores de los cupones, el **precio de venta establecido para cada artículo** y con qué comerciantes se pueden canjear para alcanzar la cantidad de artículos que se desea que reciban.
- La **calidad** de los artículos en venta, en el caso de cupones por artículos de consumo.

Como con cualquier contrato, es aconsejable obtener la **opinión de un especialista** antes de firmarlo (un abogado, la administración o el departamento de logística).

Es preciso también tomar una decisión con respecto a la **responsabilidad de verificar la validez de los cupones**. Esto debería ser responsabilidad del comerciante, de la misma forma en que es responsable de asegurarse de que el dinero que recibe es legítimo. No obstante, el dinero siempre es difícil de falsificar y todos los comerciantes están familiarizados con él y saben cómo examinarlo. Habrá que dialogar con los comerciantes para ver de qué forma se puede minimizar este problema. Una posibilidad sería que el comerciante exija ver - para cada cupón - una credencial de identificación nacional o de beneficiario que después se verificará con la lista que se entrega a todos los comerciantes con el número de identificación de cada destinatario de acuerdo con el número de serie del cupón. Pero esto consume demasiado tiempo. La obligatoriedad del uso de una credencial nacional de identidad podría impedir que los destinatarios recibieran ayuda con sus compras (si estuvieran enfermos, por ejemplo) si no

confían en darle su tarjeta a otra persona; en cambio, podría ser más fácil que una credencial de beneficiario otorgada por la entidad se entregara a un pariente o amigo. Deberá encontrarse una solución a estos problemas en cada caso concreto. Si en la mayoría de los casos el periodo de canje es relativamente corto y el diseño de los cupones cambia, los riesgos de falsificación deberían ser bajos.

Como hemos mencionado más arriba, es posible mantener el control sobre los cupones usando una **lista de cobro**. Con este sistema, cada comerciante recibe una “lista de cobro” que incluye todos los números de cupones y los nombres correspondientes de cada portador de cupones (en el Anexo 17 se presenta un ejemplo de lista de cobro). Cada vez que se canjee un cupón, se verifica y se tacha de la lista. No obstante, este proceso lleva mucho tiempo, podría no ser comprendido por los comerciantes, y en algunos contextos hasta podría resultar un riesgo para ellos (personas ajenas podrían pedir a los comerciantes que mostraran la lista y pedirles un porcentaje del beneficio).

En el Anexo 27 encontrará un ejemplo de un convenio firmado entre ACF y los comerciantes seleccionados para el programa de cupones por semillas en Indonesia.

3. Sensibilización de comerciantes y destinatarios de cupones

La sensibilización sobre el proceso y el uso de los cupones deberá llevarse a cabo al menos tres veces antes de implementar su uso: ❶ cuando el proyecto se presente por primera vez a la población, ❷ cuando se validen las listas, y ❸ cuando se distribuyan los cupones a los beneficiarios.

Asegúrese de tener **cupones de muestra** que puedan ver y tocar. Dependiendo del tamaño de los grupos, escenificar el proceso podría ayudar a que fuera más fácil de entender. Deje siempre tiempo suficiente para que las personas planteen sus preguntas.

La información presentada debería incluir:

- **¿Cuánto vale cada cupón?**
- **¿Qué artículos** se pueden comprar con los cupones?
- **¿Qué cantidad** se puede comprar de cada artículo? **¿A qué precio** se venderán los artículos?
- **¿En qué mercados o tiendas** pueden gastarse los cupones?
- **¿Cómo se usan los cupones** en el momento de comprar los artículos? Si el cupón tiene varias partes, ¿cuál de las partes retiene el beneficiario y cuál se le entrega al comerciante?
- **¿Cuánto tiempo** se puede tener el cupón para su canje (**periodo de validez**)?

También será necesario sostener reuniones con los comerciantes para asegurarse de que comprendan el sistema: lo que las personas pueden comprar con los cupones, cómo manejar los cupones... Aparte de eso, los comerciantes también necesitarán saber cómo y cuándo se les reembolsará.

Por último, asegúrese de que todo su personal transmita la **misma información** y de que tengan una **lista de respuestas a las preguntas frecuentes** que surgirán.

Asegúrese también de que los comerciantes y minoristas transmitan a todo su personal la

información sobre cómo canjear los cupones.

Una vez que los comerciantes hayan sido seleccionados y hayan firmado sus contratos, se les deberá continuar sensibilizando para asegurarse de que hayan entendido todos los pasos del proceso y que comprendan sus tareas y roles. Es buena idea visitar de vez en cuando, durante el programa, la mayor cantidad posible de tiendas para verificar que no haya problema con el uso de los cupones.


4. Distribución de los cupones

El proceso de identificación de los beneficiarios y de organización del pago de los cupones sigue el mismo procedimiento que para el efectivo (vea la Sección 3.2.1). Como los destinatarios no estarán familiarizados con los cupones y éstos representan un riesgo menor de robo o hurto, podría ser preferible no cerrar y sellar los sobres con los cupones, sino entregarlos y contarlos con cada destinatario. Las listas de pago de los cupones incluirán el número del cupón que recibe cada persona. Cualquier cupón no utilizado o robado deberá cancelarse inmediatamente después de la distribución, informándose de ello a los interesados. La rendición de cuentas de los cupones, y el ajuste de los cupones impresos, distribuidos, cancelados y sobrantes, se deberán realizar después de cada distribución y con el mismo cuidado que para el efectivo.

Las **listas de cobro pueden usarse** para rastrear el uso de los cupones. No obstante, esto **podría ser inviable en un programa a gran escala** en el que pudiera haber varios miles de destinatarios recibiendo varios cupones cada uno. Se necesitaría una lista de cientos de páginas con números de cupones.

Los mecanismos de control más importantes serán los controles internos para dar cuenta de la distribución de los cupones y el ajuste constante del total de los cupones impresos, distribuidos y de los sobrantes que estén en la caja de seguridad. Los números de serie serán cruciales para realizar este seguimiento.

También es posible controlar los cupones escribiendo el **nombre** de cada destinatario en ellos. Se puede realizar un seguimiento adicional al tener cada cupón un **talón perforado** que puede firmar el destinatario y permanecer en la libreta de cupones. Cada proyecto tendrá que decidir **el nivel de seguimiento que crea necesario**. No es aconsejable tener un sistema con demasiados controles si no se tiene la intención de usarlos: eso solo crea trabajo y confusión y consume demasiado tiempo- mantenga únicamente lo esencial. Hay que sopesar el trabajo que supone el seguimiento y la necesidad y los beneficios de hacerlo. Las distribuciones en efectivo y en especie rara vez requieren verificaciones tan elaboradas, así que hay que preguntarse hasta qué punto son necesarias en el caso de los cupones, salvo que existan razones para pensar que es preciso controlar el hurto y el robo.

LISTA DE DISTRIBUCIÓN DE CUPONES – RONDA XX				
ALDEA / ÁREA:	A	Unicamente una lista por aldea o área		
Date:	01/01/2007			
# de serie del cupón	Código del comerciante	Nombre de cabeza del HH / nombre del titular del cupón	# de miembros en el HH	Firma
001	A1	Amata Prosper		
002	A1	Anouri Félicien		
003	A2	Arboka Nadia		
004	A3	Bambou Justine		

El número de serie del cupón se digitalizará por ACF antes de la distribución. El MISMO número de serie se reporta en el cupón que se distribuirá en el área.
El código de comerciantes (SÓLO si los comerciantes distribuyen una ración predeterminada y si los beneficiarios tienen que ir a una tienda específica, como se planificó en Somalia) **se entregará por ACF** tan pronto se sepa quiénes son los vendedores participantes.

El nombre de la cabeza de hogar o el nombre del titular del cupón (si se enfoca en mujeres no cabezas de HH) se escribirá a mano el día de la orden de distribución (o digitalizado en orden alfabético).
El tamaño de la familia (u otra información relevante) también se llenará por ACF el **día de la distribución**.

Las huellas digitales del beneficiario – la lista de distribución una vez que reciba el cupón. También deberá firmar el talón del cupón (parte 1)

Figura 8. Lista de distribución de cupones: un ejemplo

5. El diseño del cupón

El tipo de cupón que se distribuya no debe ser demasiado complicado, para que su uso sea fácilmente comprendido pero a la vez dificulte que las personas lo puedan falsificar.

- Deberá **traducirse** al idioma local.
- El sistema de rastreo será el **número de serie** del cupón. Cada número es distinto, aunque los cupones se distribuyan en áreas distintas.
- Más abajo se incluye un ejemplo de un cupón. Es un cupón en tres fracciones, en donde la tercera fracción permite un **control adicional** si es necesario (cuando los riesgos de fraude son altos). Esta tercera fracción no es necesaria siempre pero se incluye aquí facilitar toda la información.
- Como en el caso de las credenciales para beneficiarios, se deberá usar el **logotipo** de la entidad y **distintos colores** para que sean fácilmente reconocibles y minimizar el fraude y la falsificación.

- En el caso de personas analfabetas pueden usarse **símbolos** para ayudarles a identificar el valor de cada cupón. En algunos países pudiera existir una práctica local que asocie ciertos símbolos con valores en efectivo. De ser así, éstos también se pueden imprimir en el cupón para que las personas los reconozcan fácilmente. En el Cuadro 31, más abajo, se muestra un ejemplo. En el caso de los cupones por artículos consumibles también podría ser útil una foto del artículo (vea el ejemplo más abajo) junto con una representación de la cantidad.

PARTE 1: Firma (huella digital) del beneficiario y guardado por ACF después del día de distribución como prueba de que se distribuyó el cupón.

PARTE 3: La retiene el beneficiario luego de intercambiar la parte 2 por los artículos. Permite el **control adicional** además de la firma y durante el MPD pero **NO ES NECESARIO**. Previene que los vendedores usen de nuevo el cupón ya que la parte 2 sin la parte 3 no se acepta en las tiendas.



1 CUPÓN POR ARTÍCULO DE CONSUMO

Artículo: **MAÍZ**
1ª Ronda 2007
Nº: **XXX**
Firma:

2 CUPÓN POR ARTÍCULO DE CONSUMO

1ª Ronda 2007
Nº: **XXX**
Artículo **MAÍZ**
CANTIDAD **5 Kg**
Fecha de vencimiento:/...../.....
Nombre / Firma :

3 1ª Ronda
Nº: **XXX**





PARTE 2: Se le entregará al comerciante a cambio del artículo correspondiente en el cupón. El beneficiario lo firmará o pondrá su huella **ÚNICAMENTE DESPUÉS de recibir el artículo** (la tienda no aceptará cupones ya firmados).

Figura 9. Diseño de los cupones: ejemplo de un cupón para artículos de consumo

Cupón EFECTIVO


1ª Ronda 2006
Nº **XXX**
Firma:



CUPÓN POR EFECTIVO

1ª Ronda 2006
Nº **XXX**
Valor: **\$\$\$**
Validez :/...../.....
Nombre / Firma:

1ª Ronda
Nº **XXX**



ANVERSO DEL CUPÓN DE EFECTIVO

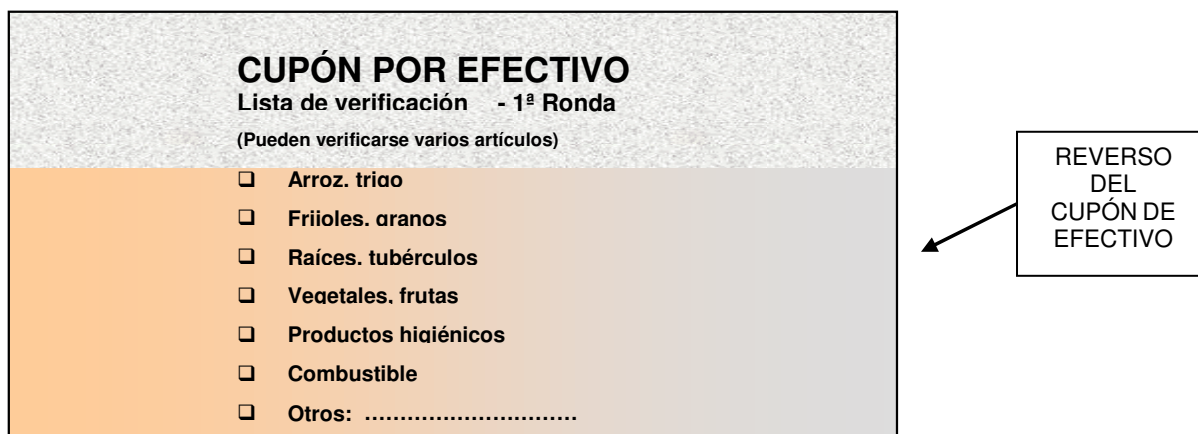


Figura 9(bis). Ejemplo de diseño de cupón para transferencia monetaria

El ejemplo de arriba muestra una **forma adicional de monitorear** en la que se pide al comerciante que ponga una marca en el **reverso del cupón** junto a los artículos que se compraron. Esto no es necesario pero podría ser útil en **proyectos de pequeña escala** para confirmar la información proporcionada por los destinatarios durante el “monitoreo post distribución”. Dependiendo del tamaño del programa, de si los comerciantes están alfabetizados, del nivel esperado de monitoreo etc., deberá evaluar, antes de imprimir esto en el reverso de los cupones, si hay probabilidades o no de llevar a cabo este nivel de monitoreo. También podría decidir limitarse a un muestreo en el que se pida a los comerciantes que **cubran un formulario una sola vez** anotando qué artículos de consumo fueron comprados con los cupones: leer la información contenida en una sola hoja lleva mucho menos tiempo que revisar miles de cupones.

Tal y como mencionamos más arriba, los destinatarios deberán recibir **varios cupones** de diferente valor para darles **mayor flexibilidad** y permitirles comprar diferentes artículos en distintas tiendas y en diferentes momentos. No obstante, los sistemas de control interno para múltiples cupones consumirán más tiempo, requerirán más papeleo, y tendrán mayores costos de impresión.

La impresión de los cupones es un parte crítica del proceso que consume mucho tiempo y deberá realizarse con suficiente antelación para asegurar que estén listos el día de la distribución. Deberá ser hecha por una imprenta preferiblemente ubicada **fuera del área del programa**. NO se recomienda utilizar las impresoras de ACF ya que los riesgos por fraude serían mayores por la facilidad de copiar los cupones. ACF entregará el diseño del cupón y los números de serie a la imprenta, asegurándose de que el contrato estipule claramente que no se deberán imprimir cupones adicionales.

SUGERENCIAS para el diseño de los cupones

▪ Para prevenir falsificación y estafa:

- El número de serie del cupón es el sistema de rastreo. NUNCA use el mismo número, aunque los cupones se distribuyan en distintas áreas.
- Utilice distintos colores; por ejemplo, para las distintas tandas de pago, áreas de pago o valores.
- Puede utilizar un **talón** junto al cupón para ejercer mayor control.

- **Facilidad de uso:**
 - El cupón deberá **traducirse**.
 - Deberán incluirse signos o dibujos de uso local, y los distintos valores deberán ser fácilmente reconocibles.
 - La **validez** del cupón deberá estar claramente impresa en el mismo.
- **Distribución de varios cupones de distinto valor:**
 - Proporciona mayor flexibilidad a los compradores, pero...
 - conlleva mayor trabajo y costos para la entidad.
- **Impresión de los cupones:**
 - Deberá realizarse **con tiempo** para el pago
 - Deberá hacerse por una imprenta profesional y de buena reputación **fuera del área**.

6. El proceso de gastar los cupones


Una vez que los cupones se hayan distribuido, las personas tendrán en su poder una parte del cupón y la entidad pagadora retendrá el talón restante. Se habrá informado a las personas sobre la **validez del cupón**. Es aconsejable no pre-imprimir la fecha en el cupón, ya que pueden surgir situaciones inesperadas que retrasen la distribución.

En los siguientes días o semanas los beneficiarios deberán haber comprendido que tienen que ir a las tiendas participantes si quieren usar sus cupones. Asegúrese de que sean conscientes de que el cupón se perderá cuando acabe el periodo de validez.

Los destinatarios podrán gastar el cupón de la misma forma que si fuera dinero en efectivo y en el/los artículos que permita. En el caso de los cupones por artículos de consumo, recibirán una cantidad equivalente dondequiera que compren, y únicamente tendrán la opción de comparar calidades. Con un cupón por efectivo tienen la libertad de **ir de tienda en tienda** para tratar de encontrar los artículos más económicos, y también podrán **regatear con los comerciantes** de la misma forma en que lo harían con efectivo. Después de que hayan hecho su elección tiene lugar el siguiente proceso.

- **Paso 1. Adquisición de los artículos.** El portador del cupón pide los artículos a los que tiene derecho (cupón por artículos de consumo), o adquiere artículos hasta alcanzar el límite del cupón (cupón por efectivo).
- **Paso 2. Verificación del cupón.** El comerciante verifica que el número de serie del cupón corresponda con un número de serie en su lista, que el nombre del beneficiario sea correcto y que el cupón aun sea válido.
- **Paso 3. Firma en la lista de cobros.** Si se requiere este control, el comerciante rellena la lista de cobros (ver abajo) con los datos y la firma del portador del cupón.

CUPON DE COBRO - RECEPCION DE ARTICULOS				
ALDEA / ÁREA:	^			
Comerciante:	A1			
Ronda:	01			



# de serie De Cupón	Código de comerciante	Nombre de cabeza de HH / Nombre titular	Fecha de cobro	Firma
001	A1	Amata Prosper		
002	A1	Anouri Félicien		
003				

Esta parte la llenará ACF, **ANTES de darle la lista al comerciante.**
Las cifras y los nombres deberán **corresponder EXACTAMENTE** con la información en la **lista de distribución.**
Como se menciona arriba en la figura 8, el código de comerciante se necesita **SÓLO** si los cupones se han asignada para tiendas específicas.

Estas dos columnas las llenará el **COMERCIANTE** cuando llegue el titular del cupón a escoger sus artículos.
Las **listas de cobro firmadas** y sus **cupones firmados asociados** (parte 2) serán la única forma en que el comerciante pueda recibir el reembolso por parte de la entidad.

Figura 10. Ejemplo de una lista de cobros a través de comercios locales para el programa de cupones

- ❑ **Paso 4.** El comerciante se queda con el cupón.
- ❑ **Paso 5.** El beneficiario recoge sus compras y regresa a su hogar. El comerciante coloca el cupón en un lugar seguro.
- ❑ **Paso 6. El reembolso.** El día acordado, cada comerciante le entrega a ACF la lista de cobros debidamente firmada por cada beneficiario y los correspondientes cupones.
- ❑ **Paso 7. El reembolso.** Después de verificar la lista y los correspondientes cupones, ACF le paga al comerciante según el acuerdo que se tenga, preferiblemente mediante depósito directo en el banco.

Este proceso - tal y como se ha descrito - es la forma “estándar” de usar los cupones, pero no hay ninguna razón para no ser creativo de acuerdo con la situación local, los objetivos del proyecto y lo que sea factible realizar. El Cuadro 26 ilustra un caso específico en donde los cupones se idearon como una **forma de distribuir asistencia alimentaria**, y en donde a los comerciantes se les asignó un papel bastante distinto.

Cuadro 26. Programa de cupones con los alimentos distribuidos a los comerciantes locales

En 2006 ACF decidió organizar una distribución de alimentos para 13.000 familias afectadas por la sequía en la región Wajid de Somalia. Debido a que los alimentos no estaban disponibles en la región y a que los comerciantes no tenían acceso a las cantidades adecuadas, se requería una asistencia en especie en lugar de una ITM normal. Sin embargo, para minimizar el impacto negativo de una asistencia alimentaria sobre la estructura comercial local, y para facilitar el movimiento de alimentos en un ambiente altamente inseguro y no estructurado, se creó un proyecto de cupones por asistencia alimentaria en el que los comerciantes locales funcionarían como agentes distribuidores. El proyecto se configuró de la siguiente manera:

- a. ACF abastecería a los comerciantes locales en ubicaciones centrales con artículos alimenticios del PMA y comprados en Kenia.
- b. ACF repartiría los cupones entre los beneficiarios de la distribución de alimentos.
- c. Los mayoristas enviarían los alimentos donados por ACF a los comerciantes locales siguiendo sus métodos usuales de negocios y transporte.
- d. Los beneficiarios acudirían a los negocios minoristas locales seleccionados para canjear sus cupones por los alimentos suministrados por ACF.
- e. ACF reembolsaría los cupones y pagaría a los comerciantes, no por el alimento que habían entregado, sino por los servicios de transporte y distribución.

Desafortunadamente, el proyecto nunca se implementó porque el PMA retiró su apoyo.

3.2.2.5 Programa de cupones a través de ferias

Los cupones y las ferias nacieron a raíz de la experiencia de *Catholic Relief Services* (CRS) que propuso investigar si las **distribuciones de semillas eran o no siempre necesarias** en las emergencias humanitarias. Esta investigación era principalmente agrícola y no centrada en las “ITM”. Su interés era averiguar si los agricultores sabían algo acerca de la calidad de las semillas, sobre cómo las seleccionaban y elegían qué sembrar, así como sobre las existencias localmente disponibles. Las conclusiones fueron que:

- La semilla localmente disponible es la que prefieren la mayoría de los agricultores por encima de las llamadas “semillas mejoradas” ofrecidas por las compañías y entidades humanitarias.
- Los agricultores saben lo que están haciendo.
- Frecuentemente, aun durante los conflictos, hay suficiente semilla en de la economía local, lo que ocurre es que algunas personas no tienen acceso a ella.

La recomendación fue sencilla: convertir en disponibles los excedentes de las personas locales, dejar que escojan lo que necesitan y ayudarles a comprar las semillas dándoles cupones para intercambiar en la feria. Esta experiencia es importante porque muestra que la organización de las ferias de semillas no surgió de un diseño teórico para una ITM. Era una forma notablemente sencilla - pero efectiva - de resolver un problema real que afrontaban las personas y basada en un análisis de lo que verdaderamente ocurría sobre el terreno.

Ahora el concepto de “feria” ha sido ampliamente adoptado. La FAO las considera una de sus respuestas estándar y, más recientemente, se han usado para una **amplia gama de bienes**. Hay que tener en cuenta siempre el espíritu que inspiró la creación de las ferias y las lecciones prácticas que ha enseñado la experiencia, pero no existe un esquema concreto. Si se comprenden

los principios en las que se basan las ferias, éstas pueden ser **adaptadas a voluntad a unas circunstancias concretas**. Hay mucho trabajo involucrado en la organización y manejo de una feria exitosa y se necesita una gran cantidad de sentido común, ¡pero tampoco es física cuántica! Las ferias se han venido organizando durante siglos.

En el Anexo 28 encontrará muchos documentos prácticos sobre ferias de semillas en Uganda; consúltelos para encontrar ejemplos concretos y plantillas que podrá adaptar a su propia situación.

La experiencia de las ferias de semilla en Uganda se ha descrito en el *Food security Newsletter #10*, mayo 2007.

Gran parte de la implementación de proyectos de ferias y cupones es parecida a cualquier otro programa de cupones o, de hecho, a cualquier ITM. La diferencia radica en que, en lugar de usar el sistema local de comercio existente para que las personas entreguen sus cupones a cambio de bienes, hace falta **organizar un “mercado” especial**. A menudo estos mercados se han enfocado únicamente en el canje de cupones, pero no existe ninguna razón para que tenga que ser así. Por ejemplo, si se ve que el mercado para las variedades locales de semillas no está bien desarrollado, esto podría representar un problema general y no únicamente para las personas a quienes se pretende entregar los cupones.

La organización de una feria de semillas podría ser de **gran beneficio para toda la población**, si se permite que se realice el comercio en ella tanto con **cupones como con efectivo**. Esto dependerá de si hay o no suficientes personas vendiendo semillas y en cantidades suficientes, lo que se verá más abajo. La perspectiva importante a tener en mente es que se están haciendo dos cosas a la vez:

- Ayudando a las personas con **cupones**.
- Ayudando a facilitar un **sistema de mercado**.

No tiene que pensar en esto como “su” mercado o como un “proyecto de feria”, aun cuando el comercio se restrinja completamente a gastos con cupones. Si las personas ven la feria como “su” mercado, incluso cabe la posibilidad de que llegue a realizarse regularmente, y usted habrá utilizado una intervención de “asistencia” para instaurar un sistema sostenible que proporcionará un mecanismo de desarrollo. También es perfectamente aceptable que las personas **organicen las ferias a su modo**, aunque hay algunos principios que tendrá que seguir para simplificar la administración de los cupones durante la feria.

Cuadro 27. Distintas formas de usar los cupones y las ferias.

La feria “estándar” de semillas, tal como fue iniciada por CRS, puede adaptarse de muchas maneras según las necesidades de las personas. La agencia GOAL ha sido innovadora en usar las ferias de distintas formas.

En Etiopía, GOAL expandió las ferias de semillas al incluir otros artículos relacionados con los medios de vida, como herramientas y animales.

En Nigeria, GOAL se dio cuenta de que los hombres estaban más orientados hacia las inversiones de largo plazo dirigidas hacia la familia, mientras que las mujeres eran las responsables de cubrir las necesidades inmediatas de la familia. Las necesidades humanitarias incluyeron tanto los artículos de consumo inmediato como los insumos agrícolas. Así, las ferias se organizaron para poder usar tanto cupones como efectivo. Los hombres recibieron un cupón con valor de USD 80 y las mujeres recibieron una donación en efectivo con valor de USD 20 y

que podía usarse en la feria o en cualquier tienda.

Fuente: Merry Fitzpatrick (2006).

1. Principios a seguir en la organización de ferias de cupones

- La feria deberá tener un **buen surtido** de artículos.
 - Esto se deberá evaluar antes de diseñar el proyecto. Si la disponibilidad es un problema, entonces una feria podría no ser la mejor solución.
 - También necesita publicitarse ampliamente y/ o buscar a los posibles comerciantes durante la organización de la feria.
- Todos, los compradores y los vendedores, deberán entender muy bien cómo funcionarán los cupones.
- Asegúrese de que la feria reciba **mucha publicidad**.
- El mismo día, asegúrese de que la feria esté **bien organizada**: bastante espacio para todos, etc.
- Asegúrese de contar con la **aprobación de las autoridades**.
- Siga los procedimientos normales para la **distribución de cupones** (puede hacerlo en la feria misma)
- Siga los procedimientos normales para el canje, control y contabilidad de todos los cupones
- Y ¡eso es todo!

2. Verificando y organizando el suministro

Las ferias no siempre son posibles si con ellas se trata de ayudar a las personas a obtener **artículos que no están disponibles**. Una evaluación preliminar durante la fase de planificación del proyecto tal vez revele que esto no supondrá un problema pero a lo mejor es necesario modificar el plan más adelante, bien porque una evaluación más detallada muestra que la disponibilidad es realmente insuficiente, o porque la situación ha cambiado desde la primera evaluación. Ya que es usted quien va a distribuir los cupones por semillas, sabrá exactamente **qué cantidad de semilla es la mínima necesaria** para permitir que todos los beneficiarios puedan realizar una compra.

No obstante, recuerde que los compradores podrían rechazar parte de la semilla por su **baja calidad** o porque no es la variedad que les gusta. Tampoco sabrá exactamente qué variedades de semillas comprarán las personas ni en qué cantidades, pero algunas conversaciones con los agricultores le darán una idea aproximada. Tenga en cuenta que los agricultores de distinto estatus económico o social a menudo siembran distintos cultivos en distintas cantidades, así pues tendrá que asegurarse de hablar con personas de la misma “categoría” que las que reciben los cupones. Asegúrese de que **el abastecimiento sea mayor que la demanda esperada para cada uno de los cultivos** de forma independiente, y no solo como una cantidad global.

A veces se pueden organizar ferias en algunas áreas y en otras no. Recuerde que el objetivo del proyecto nunca es organizar ferias: el objetivo es ayudar a asegurar que todos tengan semillas, o libros escolares, o alimento, o cualquier otro artículo que quiera convertir en disponible. Las ferias son sólo una forma de lograrlo, así que no se preocupe si tiene que cambiar de plan. El Cuadro 28 muestra cómo un programa se flexibilizó en más de una ocasión.

Cuadro 28. Organizando las ferias de semillas: experiencia de ACF en Zimbabwe²⁷

El objetivo del programa en Zimbabwe era proveer de semillas a 20.000 beneficiarios, por lo que se decidió considerar las ferias de semillas como una forma de lograrlo.

Paso 1 Se identificaron los distritos con mayor inseguridad alimentaria en el área del programa a través de los datos recogidos conjuntamente con la FAO, otras entidades (Oxfam y Care) y las autoridades locales. Se identificaron 20 distritos en los cuales se estimó que cerca del 45% de la población necesitaba apoyo para el siguiente ciclo agrícola. Como era un número menor de beneficiarios de lo pretendido, el número de distritos se incrementó a 24.

Paso 2 Se realizó una evaluación sobre la seguridad del material germinativo en los distritos seleccionados, para analizar el tipo de semillas disponibles, sus cantidades y la posibilidad de cumplir equitativamente con las necesidades. Se colocaron avisos sobre la feria en lugares estratégicos, pidiendo a los potenciales vendedores de semillas que proporcionaran información acerca de las cantidades de semillas que podrían vender. Se realizó una segunda ronda de sensibilización debido a que no se presentaron suficientes vendedores. Después de la segunda ronda únicamente se había asegurado un 16% de las necesidades estimadas de semilla para 20.000 personas. Esto indicaba un problema de disponibilidad de semillas en el área. Por tanto, el número de ferias de semillas se disminuyó de 24 a solo dos en los distritos en donde la disponibilidad de semillas era alta. Los otros 22 distritos se cubrieron en su lugar con una distribución directa de semillas.

3. Seleccionando a los vendedores para las ferias

Uno de los propósitos al organizar una feria es reunir **todo el suministro disponible localmente** - a menudo disponible de manera informal - en un solo lugar al mismo tiempo. Las ferias se han organizado en su mayoría con semillas y otros artículos relacionados con la agricultura, a menudo vendidos por muchos pequeños vendedores informales. Debido a que estos potenciales vendedores son pequeños e informales, **anunciar y comunicar la información sobre la feria** será una parte crítica si se desea que se presenten suficientes vendedores. Sin embargo, si se está organizando una feria de implementos agrícolas, materiales escolares o materiales para la construcción de viviendas, entonces podría ser necesario un mayor contacto con comerciantes formales y con distribuidores mayoristas que estén fuera del área del proyecto. Puede ser tan flexible como desee. El objetivo es simplemente asegurar que haya suficientes existencias de los artículos que las personas realmente quieren y, cuando sea práctico, la mayor cantidad la podrían proveer las personas locales que normalmente no se considerarían a sí mismas “comerciantes”.

Es posible organizar una feria en la que los vendedores simplemente se presenten sin registrarse con antelación, pero es más ventajoso lograr **que las personas se registren**:

- Ayuda a saber cuánto **surtido** habrá en la feria.
- Ayuda a saber **cuántos comerciantes habrá** y cuánto espacio se necesitará.
- Los **vendedores se habrán comprometido** (aunque sea sólo con ellos mismos) a asistir, así que será más probable que acudan.
- Si tiene la suerte de tener más vendedores que espacio, con el registro previo se evitará confusión el día de la feria.

Estos son los únicos motivos para tener un “registro”, por lo que no hay ninguna razón para excluir a los vendedores que simplemente se presenten ese día, si resulta posible y conveniente.

²⁷ La evaluación del programa de ACF en Zimbabwe finalizó a mediados de 2007.

Pero en el caso de que acoja a vendedores de última hora, asegúrese de que su anuncio del evento así lo indique: de otra forma podrían no acudir, por temor a no ser bienvenidos.

El registro no tiene que ser complicado. Se trata simplemente de una lista de personas en la que se recogen las cantidades que prometen traer y cómo contactarlos. Podría entregarles algún tipo de formulario o “ticket de entrada” si piensa que el espacio en la feria podría ser limitado.

Sensibilización y comunicación

- Se realizará a través de todos los medios de comunicación localmente utilizados (radios, periódicos, notificaciones administrativas). Como mínimo, el tiempo necesario para la comunicación probablemente sea de dos semanas.
- Utilice todos los puntos de reunión posibles: administración, escuelas, lugares religiosos, mercados, hospitales, sitios de reunión, etc.
- Donde sea necesario, invite proactivamente a las personas que podrían ser buenos proveedores.
- Publicite toda la información relevante: el propósito de la feria, cómo funcionará, quién puede participar, dónde podrán los vendedores buscar mayor información y cómo registrarse para la feria.
- Informe de las condiciones para la participación de los vendedores.
- Los potenciales vendedores deberán poder asistir la fecha en que se celebre la feria.
- Los participantes potenciales deberán vender los artículos que sean relevantes para la feria: por ejemplo, no deberán traer ropa si es una feria de semillas.
- Los vendedores seleccionados deberán poder transportar los artículos al lugar de celebración de la feria.

Tal vez quiera firmar un contrato informal con los vendedores, en cuyo caso sería conveniente hacerlo durante el proceso de registro. También puede hacerse el día de la feria. Probablemente no sea necesario un contrato formal ya que si tiene “comerciantes” informales con un bajo nivel de alfabetización podrían no sentirse cómodos con un contrato. Podría resultar particularmente útil un acuerdo con aquellos comerciantes invitados que vienen de **fuera del área**, para asegurarse de que todos conocen y han **acordado seguir los procedimientos de la feria**, por ejemplo:

- Determinar quién es el responsable de pagar las eventuales **tasas** que puedan cobrar las autoridades locales.
- Que los vendedores cumplan con las leyes de comercio existentes en el lugar.
- Saber que los costos de transporte corren por cuenta del vendedor.
- No existe **ninguna garantía** de que el vendedor podrá vender sus bienes: los portadores de cupones tienen la prerrogativa de poder escoger.
- La entidad sí garantiza el **volumen global de negocios** en la feria (teniendo en cuenta el valor de los cupones emitidos).
- Determinar si se puede o no invitar a **personas no portadoras de cupones**, que pagarán en efectivo.
- **Cuándo promete la entidad reembolsar los cupones a los vendedores**- probablemente el mismo día - o, si la feria durara hasta el atardecer, al día siguiente o incluso después.
- **Cómo se reembolsará** a los vendedores: probablemente en efectivo o mediante depósito bancario directo en el caso de los comerciantes más grandes.

- Determinar si hay precios máximos permitidos.
- **Determinar las responsabilidades** en caso de robo o pérdida de cupones: generalmente la responsabilidad recae sobre la persona que los perdió.
- **Penalizaciones** en caso de violar algún reglamento o cometer cualquier tipo de estafa: usar medidas “livianas”.
- Incluya también cualquier otro tema que crea necesario aclarar con los vendedores.

Cuadro 29. Experiencia de CRS en Zimbabwe: asegurándose de que todos sepan cómo funcionará la feria

El proceso de sensibilización de los vendedores de semilla comenzó en las reuniones comunitarias con los agricultores que tenían semillas para vender, con los proveedores locales y con los comerciantes. Se realizaron visitas de seguimiento a los comerciantes individuales y se les entregaron hojas informativas con la descripción del sistema de cupones, la fecha de la feria de semillas y la ubicación de la misma, así como la cantidad de semillas que se necesitaban según la evaluación previa. Se les informó de que no habría ayuda para el transporte.

El precio del maíz se estableció el día de la feria. El precio incluiría el costo del transporte y un ajuste para los valores individuales de los cupones. Un equipo de CRS, otro de CTDT y un comité local negociaron el precio con los comerciantes. Los demás precios se establecieron en base al “precio del día” de los granos con un 25% adicional, pero nuevamente teniendo en cuenta los valores ya confirmados de los cupones. Este precio se estableció como precio máximo.

Los agricultores y los vendedores todavía podían negociar un precio más bajo o, más probablemente, una mayor cantidad de semillas por cupón, debido a que el precio estaba establecido en su límite más alto. Se realizó un taller en Harare con las empresas de semillas para movilizar a sus mayoristas locales y/ o para organizarlos para que llegaran por su cuenta con semillas.

Los vendedores opinaban que no había suficiente semilla disponible en el sector comercial para cubrir la demanda y que los precios eran uno de los problemas. La CRS y la CTDT explicaron que no era posible modificar el precio, pero que el costo del transporte se podía tener en cuenta en el precio final el día de la feria.

Fuente: CRS (2004).

4. *Obteniendo aprobación oficial para realizar la feria*

Dependerá de cada situación el que usted trabaje en mayor o menor grado junto a las autoridades locales. De todas formas, esta decisión es común en todos los programas, no solo para las ITM, por tanto, no son un tema de este manual.

Pero aunque trabaje normalmente de forma independiente de las autoridades locales, para la organización de los mercados necesita cumplir con todos los reglamentos locales. Esto podría implicar cualquiera de los asuntos siguientes:

- Los comerciantes tal vez tengan que pagar tasas por el uso del mercado, aunque quizá pueda persuadir a las autoridades para que los eximan de pagarlas. Probablemente lo mejor sea que la entidad pague las tasas de todos los vendedores, especialmente si muchos de ellos no son comerciantes normalmente.
- Verifique si los vendedores también necesitan una **licencia oficial de comercio**. Si es así, tal vez pueda lograr que les eximan esta condición, ya que la mayoría de los vendedores sólo

venderán en esta única ocasión y no son normalmente comerciantes. No obstante, asegúrese de no motivar a los vendedores a violar la ley o a ponerse en situaciones en las que tengan que pagar multas.

- Los reglamentos podrían obligarle a tener **inspectores oficiales de control de calidad**, por ejemplo de salud animal o incluso para certificar la calidad de las semillas. De esta forma, podrían derivarse costos asociados de la presencia de un veterinario o de un especialista.
- Los proveedores tal vez necesiten tener **licencias para transportar sus bienes**, especialmente en el caso de ganado. Podrían existir regulaciones de cuarentena para los animales o para el material vegetal que se traslade de un punto a otro.

Recuerde que la feria de semillas o de ganado es una **forma potencialmente efectiva de diseminar enfermedades y plagas**. Las semillas pueden propagar enfermedades y también pueden contener entre ellas semillas de malezas peligrosas, como la *striga*. Asegúrese de recibir un buen asesoramiento técnico acerca de si es probable o no que esto suceda en su área y de cuál es la mejor manera de evitarlo.

5. Estableciendo los precios

Existen diferentes formas de establecer los precios en las ferias. Podría simplemente **dejárselo al mercado** y que los compradores y vendedores acuerden sus propios precios. En teoría, si hay suficientes vendedores, **la competencia** asegurará que los precios sean **reales y justos**. Debido a que las personas están usando cupones y no efectivo, y a que se los tienen que gastar ese día, los precios podrían mostrar una tendencia ligeramente más alta que en otros mercados, aunque es difícil hacer una comparación si no hay mercados regulares para artículos como semillas locales. De cualquier forma, esto no debería representar un problema significativo.

Tal vez quiera asegurar que los precios sean “justos” y que los vendedores lleven a la feria la cantidad de bienes que usted esperaba. Podría acordar un **precio máximo para cada tipo de artículo vendido**. Esto es más complicado en el caso del ganado, ya que el precio depende del tamaño, la edad, la condición, etc. Los comerciantes tendrían la libertad de vender por menos si así lo desearan, para atraer más clientes. La única forma de fijar estos precios es **consultando** con los que desean vender y con los que desean comprar. Si cualquiera de las partes piensa que los precios no son razonables, simplemente no acudirán a la feria o no comprarán lo que consideren que está muy caro. Estas entrevistas deberán lograr que todos acuerden qué tipos de cosas deberán venderse al mismo precio, y cuáles pueden venderse a otros precios. Por ejemplo, si los comerciantes formales llegan a la feria con variedades “mejoradas” de semillas, o si las personas están vendiendo razas “mejoradas” de animales, entonces pudieran tener que ponerles un precio de venta más alto.

También podría trabajar con un **precio de “referencia”** que se pueda negociar a la baja o que pueda subirse ligeramente si la calidad es particularmente buena. Si existe un nivel razonable de confianza, pudiera no haber necesidad de un “techo” formal, si todos acuerdan de antemano lo que es justo. En las negociaciones con los compradores y vendedores se deberían poder fijar estos precios sin demasiados problemas.

Los precios a menudo se cotizan **en términos de peso**, pero se miden realmente por volumen (a menudo se considera que una jarra de ½ litro equivale a 0.5 kg, aunque para la mayor parte de las semillas realmente es menos). Los comerciantes informales no tendrán balanzas autenticadas, pero si algún vendedor usa balanzas, éstas deberán calibrarse. Lo mejor es consensuar una práctica que todos consideren justa.

6. Sensibilizando a los beneficiarios y a los vendedores

La sensibilización sobre un proceso justo y el uso de los cupones necesita repetirse, especialmente porque el proceso a menudo es nuevo para la mayoría de los participantes.

La sensibilización sobre el proceso y el uso de los cupones deberá llevarse a cabo al menos tres veces antes del día de la feria: ❶ cuando se presente el proyecto por primera vez a la población, ❷ cuando se validen las listas de beneficiarios, y ❸ justo antes de comenzar la feria.

El uso de **cupones de muestra** y la simulación de la organización y montaje de la feria hará que el proceso sea más sencillo de entender para los beneficiarios y vendedores. Deje tiempo suficiente para que las personas hagan preguntas.

La información a presentarse deberá incluir:

- **¿Cómo se usa el cupón?** ¿qué parte del cupón se queda el beneficiario y cuál le entrega al comerciante?
- ¿Cómo se **seleccionan los vendedores** y los artículos? ¿Cómo se **negocian** los precios? (si fuera pertinente)
- ¿Cómo se verifican las **cantidades** que se han comprado?
- ¿Cuál es el **valor** de los cupones?
- ¿Cuáles son los **artículos que se pueden comprar** con los cupones?
- ¿Cómo se **reembolsará** a los comerciantes?

El siguiente cuadro muestra un proceso de sensibilización y selección de beneficiarios en una feria de semillas implementada por la CRS y la CTDT en Zimbabwe. Este ejemplo está dividido en tres partes y continuará a lo largo del capítulo.

Cuadro 30. Experiencia de CRS en Zimbabwe.

Después de la sequía y de los problemas políticos en el país, CRS decidió implementar un programa cuyo objetivo era restaurar y fortalecer las actividades agrícolas mejorando el acceso de los agricultores a las semillas. Los programas de cupones por semillas y ferias se escogieron e implementaron en asociación con una ONG local.

Parte 1. Sensibilización y selección de los beneficiarios

“El proceso comenzó en cada distrito con una visita a los Agentes de Desarrollo (AD), al oficial de Investigación y Extensión Agrícola (IAA) del distrito y a los Consejos Rurales del distrito.

Se les explicó el mecanismo de los cupones por semillas y de las ferias.

Se les describió el programa y los objetivos del mismo.

También se les explicaron los criterios para la selección de los beneficiarios.

En cada distrito se organizaron una o dos reuniones comunitarias. Con antelación a estas reuniones se discutieron los planes para el programa de cupones para semillas y ferias (CS&F) con los líderes locales.

Las reuniones comunitarias se celebraron con la presencia del concejal del distrito, de los líderes tradicionales y de los hombres y mujeres de la comunidad. Las reuniones sirvieron para sensibilizar a la comunidad, para abordar el tema de los CS&F y para iniciar la organización del evento. CTDT y CRS explicaron el enfoque y describieron el programa y los objetivos.

Se facilitaron hojas informativas, se presentaron ejemplos de cupones y se describió su uso. Se realizaron estimaciones de precios para las semillas en comparación con los precios locales de los granos. Se movilizó a los agricultores que venderían las semillas. También se estableció la fecha y la ubicación de la feria de semillas.

Se hizo una segunda visita en la que se establecieron los comités de la feria de semillas (Comités de Recuperación Agrícola) y se elaboró la lista de beneficiarios”.

Fuente: CRS (2004).

7. Diseño de los cupones

Hemos visto este tema ampliamente en la Sección 3.2.2.4, más arriba. Como los cupones se pueden distribuir y canjear el mismo día, hay menos probabilidades de que se presenten problemas, siempre y cuando la seguridad de los cupones se haya cuidado desde el momento de su impresión hasta su distribución. Si no se distribuyen y canjean el mismo día, se tendrán en cuenta las mismas recomendaciones que para el caso de los comerciantes individuales. En la mayoría de los casos los cupones pueden ser bastante sencillos: en el [Anexo 28](#) se presenta un ejemplo de Uganda.

8. Distribución de los cupones

El proceso de distribución de los cupones es el mismo, ya sean canjeados en una feria o en tiendas locales. Lo más conveniente en el caso de las ferias podría ser distribuirlos el mismo día de la feria en el lugar donde ésta se realice (asegúrese de prever suficiente tiempo para ello) Esto reducirá o eliminará el “mercado secundario” de cupones, donde los beneficiarios vendan sus cupones a otros. Para prevenirlo podría también distribuir los cupones con anterioridad pero verificando que cada persona que entre al mercado cuente con una **credencial de beneficiario**. También podría no preocuparse de que las personas vendan sus cupones ya que en su lugar recibirán dinero que podrán gastar en otras necesidades.

9. Organizando la feria

En este paso tiene que decidir **cuánto control quiere tener sobre todo el proceso**. Necesita asegurarse de que los portadores de cupones puedan comprar sus bienes: si la feria está abierta a todo el mundo, podría haber competencia con otras personas que disponen de efectivo para realizar sus compras y los portadores de cupones podrían salir con las manos vacías. Tal vez pueda hacer que las personas con cupones entren primero y, pasado un tiempo, permitir la entrada a las personas sin cupones.

Es necesario por tanto prever alguna forma de cerrar y restringir el área, pero sin incurrir en demasiado trabajo. Las personas locales, incluidos los beneficiarios, podrán aconsejarle la mejor forma de hacerlo. Si hay buen surtido de artículos, podría abrirse la feria a cualquiera que esté interesado en comprar, una vez que los portadores de cupones hayan hecho sus compras.

Asegúrese de que el área sea **suficientemente grande** para la cantidad de personas que se prevé. Si hay demasiadas personas algunas tendrán que esperar para entrar hasta que salgan las otras y esto podría significar que las semillas de mejor calidad se hayan vendido antes de que logren acceder a la feria.

Es necesario trazar el área **con antelación** y, nuevamente, esto lo pueden hacer las personas locales, incluidos los vendedores. Deberán dejar suficiente espacio para que puedan caminar las personas alrededor de los distintos puestos de venta. Probablemente no hagan falta mesas ni quioscos: los vendedores traerán sus propias alfombrillas, sacos, etc.

Algunas veces se ha tratado de controlar a los vendedores **pesando las semillas** que trajeron para la venta y luego pesando las restantes al final del día, antes de reembolsarles los cupones. Normalmente esto no valdrá la pena, especialmente porque sería difícil probar las discrepancias. En principio, pesando el producto se podrían detectar los siguientes problemas: vendedores que compran cupones con descuento en lugar de realizar ventas, trampas en el peso o ventas a un precio demasiado alto, lo que simplemente significa que estafaron a los portadores de cupones en cuanto a su valor. La simple **presencia de personal en el lugar** verificando que todos están contentos debería ser suficiente. ¡No hay que olvidar que las ferias se celebran en cualquier momento y en cualquier lugar del mundo! Que los portadores de cupones puedan comprar lo que deseen a un precio razonable es todo lo que importa.

Los pasos a efectuar el día de la feria pueden ser los siguientes:

- **Paso 1. Verificación de calidad y registro de vendedores.** El tipo de verificación que haga respecto a la calidad depende de la situación. Hasta cierto punto, los compradores toman sus propias decisiones siempre que las existencias puestas a la venta sean suficientes para permitirles rechazar la mercancía de poca calidad. Sin embargo, podría denegar la entrada a personas cuyos bienes tengan una calidad por debajo del estándar aceptable. Tenga a mano a un técnico experto para que quede claro que el rechazo se hace de forma objetiva.

Los comerciantes registrados pueden firmar en una **lista de asistencia de comerciante minorista**. Asegúrese de que haya espacio de sobra en las listas para aceptar a los minoristas que deseen participar en la feria a última hora.

- **Paso 2. Sensibilización e instalación.** Explique a los minoristas una vez más como funciona el proceso y diríjalos hacia su puesto de venta.
- **Paso 3. Registro de beneficiarios.** Se verificarán los nombres de los beneficiarios con la lista de beneficiarios. También se verificarán sus credenciales de beneficiarios y, después de firmar la lista de distribución de cupones, se les entregarán éstos.
- **Paso 4. El mercado.** Cada portador de cupones visitará la feria comprando lo que desee y pagando con los cupones.
- **Paso 5. Regresando de la feria.** Si quiere asegurarse de que los beneficiarios no se lleven los cupones que no hayan sido utilizados podría emitir un cupón del que el beneficiario guarde una parte. Esa parte tendría que ser presentada al marcharse de la feria, reclamándose así cualquier cupón no utilizado. Pero este esfuerzo podría no valer la pena, sobre todo si hay un gran número de portadores de cupones.
- **Paso 6. El reembolso.** Cuando los minoristas hayan vendido todos sus productos o la feria llegue a su fin, entregarán **los cupones** que han recibido y, después de verificarse la autenticidad de los mismos, se les dará a cambio el dinero en efectivo o un recibo para pagarles más adelante.

El siguiente cuadro continúa con el relato de la **experiencia de ACF en Zimbabwe**. Los primeros dos pasos se describen en el Cuadro 28.

Cuadro 31. Puesta en marcha de la Feria en la práctica: ACF en Zimbabwe.

Paso ④ Selección de beneficiarios, sensibilización y capacitación. La comunidad estuvo completamente involucrada en la selección de los beneficiarios y en la organización de la feria de semillas. Los beneficiarios fueron instruidos acerca del proceso de la feria y también acerca de otros temas agrícolas. Asimismo, se compartió un manual de capacitación agrícola con las comunidades.

Paso ⑤ Diseño de los cupones. ACF realizó el diseño, la impresión y la preparación de los cupones. Se incluyeron los logotipos de la Embajada de Francia y de ACF en el cupón. Para evitar que las personas estuvieran limitadas con cupones de alto valor, cada beneficiario recibió 14 cupones con un valor total de Z\$ 5.050. Se agregaron al cupón los símbolos que utilizan localmente las comunidades para los números, para asegurar que las personas analfabetas pudieran distinguir los cupones de distinto valor; por ejemplo, un pollo en representación de Z\$ 100 y una cebolla por Z\$ 50.

Se reconoció que este proceso resultó muy difícil por el tiempo y trabajo que requirió, y deberá evitarse en proyectos futuros similares.

Paso ⑥ Monitoreo de precios. Se pidió a todos los participantes que hicieran sus propios sondeos antes de la feria para acordar un precio base - según los precios de mercado - que pudiera usarse para regatear y que estuviera acordado conjuntamente por los beneficiarios, los vendedores de semilla y ACF.

Paso ⑦ Sensibilización final y acuerdos sobre los precios. Se realizó el día anterior a la feria porque debido a la alta inflación en Zimbabwe los precios cambian con mucha rapidez. Incluyó:

- a. El registro de todos los vendedores de semillas y una última ronda de comunicación acerca de la feria.
- b. Decisión conjunta acerca de una base justa de precios para los distintos tipos de semillas (vea el Paso 5).
- c. Repaso del día de la feria usando ejemplos de cupones y siguiendo todos los pasos del proceso: registro, ingreso, regateo, compra, reembolso.

Paso ⑧ El día de la feria. El Ministerio de Agricultura estuvo presente para verificar la calidad de la semilla e ICRISAT monitoreó la feria²⁸. El personal de ACF también estuvo monitoreando el proceso continuamente y brindando apoyo y asesoramiento cuando se requería. Se realizó el monitoreo in situ de los vendedores y beneficiarios (organización, ubicación, sensibilización, calidad de las semillas, satisfacción).

- a. Se organizó una reunión previa a la feria en donde se explicó de nuevo todo el proceso y en la cual la comunidad revisó las listas de beneficiarios en busca de errores de inclusión o exclusión.
- b. Se registró a los vendedores, que pasaron las pruebas de control de calidad. El tipo y cantidad de semillas que traerían se registraron también en ese momento. Se les asignaron los puestos dentro de la feria.
- c. Los beneficiarios entraron al área de la feria. Se distribuyeron los cupones de acuerdo con los procedimientos normales de distribución de cupones. Cada persona recibió 14 cupones.
- d. Cuando los vendedores ya no tuvieron semillas para la venta, o al finalizar la feria, ACF les canjeó los cupones por efectivo.

²⁸ Este informe de la feria está incluido en el Anexo 5.24

Cuadro 32. Organizando las ferias de semillas: ¡manteniendo la flexibilidad hasta el final!

El programa de ferias de semillas de ACF en Zimbabwe fue flexible desde el inicio, tal y como se puede ver en el Cuadro 28. Y fue necesario mantener esa flexibilidad hasta el final para poder ayudar a concordar la oferta con la demanda el día mismo de la feria, tal como lo ilustran las siguientes experiencias tan diferentes.

Feria 1. Llegaron 52 vendedores a la feria. A las 11 a.m. todas las semillas de leguminosas se habían vendido y a las 2 p.m. ya se habían vendido todas las semillas. Algunos beneficiarios todavía tenían cupones sin gastar. Se invitó a los vendedores de un mercado cercano a que participaran en la feria y ACF acordó proveerles el transporte. También se contactó a una empresa de semillas que trajo maíz híbrido.

Feria 2. 186 vendedores respondieron a la invitación a participar en la feria. Debido al gran número de vendedores la feria terminó tarde y el pago no se pudo completar el mismo día. Se recogió toda la información necesaria y se pidió a todos los que todavía tenían cupones que vinieran a la mañana siguiente para que ACF se los reembolsara.

Aunque las ferias tenían suficiente semilla no siempre era semilla de los cultivos que querían los compradores, o de la variedad correcta. Muchos beneficiarios no pudieron obtener lo que querían en las ferias, así que ACF decidió suplementar la feria con una contribución en especie del tipo de maíz preferido (no híbrido) y de semillas de cacahuete.

Cuadro 33. Organizando las ferias de semillas: experiencia de ACF en Zimbabwe (cont.)

El personal de ACF que implementó el programa en Zimbabwe expuso las siguientes conclusiones.

- La comunidad se involucró desde el inicio hasta el final del programa y ayudó a que fuera bien aceptado por la población. De hecho, gran parte de la organización de la feria de semillas fue implementada por la comunidad misma. Siguiendo los planes de ACF, se acondicionó el sitio de la feria, se organizó la descarga y la seguridad (con el apoyo de la policía comunitaria). Grupos de voluntarios de la comunidad ayudaron también durante el día de la feria y contribuyeron a implementar el proceso de capacitación. Después de tres horas la feria también abrió sus puertas al público en general y el intercambio de semillas pudo continuar por dinero en efectivo (y sin responsabilidad por parte de ACF).
- Medidas. A los vendedores de semillas se les pidió que trajeran sus herramientas de medición locales para calibrarlas antes de la feria de semillas. No obstante, no se pudo evitar que cometieran fraude en un 100%.
- Tamaño y organización de la feria. Con la asignación de un puesto específico a cada vendedor se logró una exhibición más ordenada para la venta de las semillas. Haber establecido los precios con todos los participantes el día anterior permitió que éstos estuvieran en su mayoría por debajo de los precios de mercado. No obstante, la gran cantidad de beneficiarios comparado con el tamaño del área de la feria impidió que todos pudieran entrar en el área a la vez de modo que los primeros que entraron obtuvieron las semillas de mejor calidad.
- Disponibilidad de semillas y tipos. ¿Habría suficiente semilla? Esta es una pregunta crítica, pero también lo es la calidad de la semilla y si es del tipo que las personas quieren comprar. No se deberá forzar a los beneficiarios a comprar semillas que no desean solo para que usen sus cupones.

- **Restricciones logísticas.** La implementación se vio afectada por la falta de transporte en un área del programa de varios cientos de kilómetros de extensión. Aunque se prestó mucha atención a la recogida de datos, la falta de un ordenador impidió su análisis: esto podría haberse previsto y se habría recogido menor cantidad de datos sin perder la calidad de la información obtenida.

El [Anexo 32](#) resume las sugerencias para organizar una feria.

PUNTOS CLAVE sobre “Intervenciones con cupones”

- ❑ **¿Cupones por efectivo o por artículos de consumo?** Los cupones se pueden canjear por cosas específicas (cupones por artículos de consumo) o por cualquier cosa que los beneficiarios escojan en la tienda (cupones por efectivo). La decisión se tomará dependiendo del contexto y los objetivos del programa.
- ❑ **¿Ferias o tiendas locales?** El programa de cupones se puede organizar a través de las tiendas locales o a través de ferias, en donde los comerciantes seleccionados y los portadores de cupones pueden juntarse en un evento de un día.
- ❑ **Diseño de los cupones.** El sistema principal de rastreo es el número de serie del cupón. Los cupones tienen que traducirse al idioma local. Para asegurar un sistema eficiente de rastreo el cupón puede tener tres secciones: la sección 1 se firma y la retiene ACF; la sección 2 se firma y se entrega al comerciante, y la sección 3 la conserva el beneficiario. La sección 3 permite un control adicional, pero puede omitirse.
- ❑ **La selección de los comerciantes.**
 - ➔ Deberá realizarse una sensibilización extensa sobre el proceso para involucrar a la mayor cantidad de vendedores y comerciantes, lo que es de gran importancia para asegurar una amplia oferta en las ferias de un día.
 - ➔ Los comerciantes que deseen participar deberán cumplir con algunos requisitos, pero sólo los que realmente sean necesarios.
 - ➔ Se deberá firmar con antelación un contrato o convenio.
- ❑ **Sensibilización.** Todos los participantes: portadores de cupones, comerciantes y vendedores, deberán estar al tanto de lo siguiente:
 - ➔ Cómo se deberán usar los cupones.
 - ➔ Su valor
 - ➔ Los artículos por los que se pueden canjear
 - ➔ Dónde se pueden cobrar o cambiar.
 - ➔ La validez del cupón.

3.2.3 Intervenciones de dinero por trabajo

Las razones para escoger una intervención de dinero por trabajo (efectivo o cupón por trabajo) en lugar de otorgar transferencias directas ya se discutieron en la Sección 2.4.

El trabajo eventual frente a un proyecto de dinero por trabajo.

Un **empleado eventual** es alguien que trabaja en una tarea de **corta duración, irregular e incierta**. Se le contrata para realizar **determinado trabajo**.

La persona que trabaja en un proyecto de dinero por trabajo (que es de plazo corto e irregular, al igual que el trabajo eventual), ha sido seleccionada siguiendo ciertos **criterios preestablecidos de vulnerabilidad** para cumplir con el **objetivo del proyecto**, que a menudo es apoyar la seguridad alimentaria del trabajador. Se le contrata para realizar un trabajo, pero también recibe apoyo a través del mismo.

Que el trabajo se pague con cupones o en efectivo no tiene relación alguna con la forma de planificar e implementar el programa de dinero por trabajo. Entonces, cualquier referencia que se haga a **dinero por trabajo (DPT)** se entenderá que incluye también **cupones por trabajo (CPT)**.

En la mayoría de los casos, los proyectos de DPT se planifican con **dos objetivos**:

- Proporcionar un **ingreso** a los **trabajadores**.
- **Realizar algún trabajo** que sea de beneficio para la comunidad o para la economía local.

Algunas veces estos dos objetivos van de la mano, pero no siempre: podría ser necesario tener que escoger el **objetivo principal** del programa. Si se encuentra con que lo importante es realizar una determinada tarea y le gustaría aprovechar esa oportunidad para emplear a la mayor cantidad de mano de obra posible, eso está muy bien. De hecho, lo ideal sería que todos los programas de infraestructuras consideraran la forma de maximizar su impacto en términos de creación de puestos de trabajo, aportando ingresos a aquellos que lo necesitan. No obstante, no consideraremos aquí esos programas como ITM. Aquí nos conciernen los programas en los que la motivación principal es **proporcionar ingresos a las personas a través del trabajo**. Sin embargo, muchas consideraciones son relevantes para ambos tipos de programas y es normal que un proyecto tenga los dos objetivos.

Cuadro 34. ¿Cuál es el verdadero objetivo? Enfrentando el dilema en Haití.

Después del Huracán Jeanne en 2004 la mayoría de las salinas del distrito de Anse Rouge en Haití estaban destruidas, lo que ocasionó un impacto negativo en la economía local. ACF elaboró un proyecto con dos objetivos: “incrementar la seguridad alimentaria de los hogares a través de la rehabilitación de los medios de producción de las salinas destruidas por el Huracán Jeanne”.

No obstante, resultaron ser objetivos opuestos.

- 1) En 2005 ACF organizó comités de productores que escogieron las salinas que se beneficiarían de la rehabilitación y, siguiendo los criterios establecidos por ACF, a las personas que participarían en la actividad de DPT. Ya que ACF estaba pagando a los trabajadores y no a los dueños de las salinas, ninguno tenía incentivos para realizar un

trabajo rápido y de buena calidad. Ninguna de las rehabilitaciones se completó a tiempo. Algunos dueños incluso se quejaron de que sus salinas se habían dañado por la mala calidad de la rehabilitación.

- 2) En 2006 ACF decidió dirigir su atención a los dueños de las salinas. Se ofreció una transferencia a cada uno de los dueños, quienes serían responsables de contratar la mano de obra y supervisar el trabajo de rehabilitación. Su selección de trabajadores no siguió el criterio de “vulnerabilidad” usado en 2005, sino que se basó en quiénes pensaron ellos que trabajarían mejor. Esto comprometía el objetivo del programa, que tenía que apoyar con DPT a los hogares con mayor inseguridad alimentaria.

En ninguno de los dos casos se cumplió con los objetivos propuestos. ACF tenía que haber elegido entre un proyecto de DPT que daría trabajo a los que más necesitaban ingresos, o un programa de rehabilitación de infraestructura a través de transferencias en efectivo a los dueños de las salinas, pero sin ningún beneficio directo para los más pobres.

En otro proyecto de DPT en Haití se encontró finalmente la forma de lograr ambos objetivos. El programa consistía en la rehabilitación de los canales de desagüe en un área urbana. El primer grupo de trabajadores - que fueron seleccionados de acuerdo con el criterio de pobreza - no fue capaz de cumplir con el objetivo del trabajo. Se seleccionó después un segundo grupo - tomando en consideración nuevamente el criterio de pobreza pero también la habilidad para trabajar - para poder lograr los objetivos propuestos. En la práctica, por ejemplo, el número de mujeres se restringió a 30%.

3.2.3.1 Seleccionando el trabajo a realizar

Una vez establecida la pertinencia de un proyecto de dinero por trabajo, es importante identificar **qué es lo que se implementará**. Donde sea posible, esto se hará de **forma participativa** junto con la comunidad. Se deberá recordar, sin embargo, que “la comunidad” rara vez tiene una sola prioridad, y algunas personas son mejores que otras presentando sus prioridades como si fueran las de “la comunidad”. También se deberá consultar a las **autoridades locales** acerca de la selección del proyecto de trabajo ya que generalmente son las responsables de toda la infraestructura pública en sus áreas. Probablemente ellas ya hayan identificado algunos proyectos “prioritarios”. Siempre que sea posible se deberán intentar respetar esas prioridades, pero teniendo cuidado de no emprender - por desconocimiento - un trabajo que ya estaba programado para ser realizado con fondos asignados por el gobierno. En particular, los proyectos relacionados con los temas de salud o educación deberían contar con la implicación de los respectivos departamentos o ministerios. En algunos lugares podría existir el temor de que el gobierno local politice cualquier proyecto de DPT, por ejemplo, favoreciendo aquellas áreas en las que tenga más apoyo, o favoreciendo a un grupo étnico sobre otro²⁹. Siempre es necesario ser consciente de que existe esta posibilidad y, de darse el caso, adaptar convenientemente las líneas de actuación que presentamos aquí.

Donde se estén construyendo **estructuras nuevas** se deberá tener cuidado especialmente en lo que respecta a la **ley de bienes inmuebles**, aunque desafortunadamente esto es muy infrecuente entre las entidades humanitarias. La ley de bienes inmuebles es distinta en cada país, por lo que no se pueden ofrecer líneas generales de actuación en este manual. En algunos países las propiedades son del Estado y las personas tienen pocos derechos legales, incluso ninguno, sobre las tierras que consideran “suyas”. Por el contrario, en otros casos, las personas, en el ámbito rural, tienen derecho a una plena compensación del valor de sus terrenos si son utilizados para la

²⁹ Los “Comités Comunitarios” pueden, naturalmente, comportarse exactamente de la misma manera.

construcción de proyectos públicos, tal como sería normal en cualquier área urbana. Si se construye un pozo de agua en una propiedad privada también es necesario tener una garantía legal de que el agua estará libremente disponible para todos y de que no se pueda cercar el terreno. Antes de comenzar asegúrese de consultar con un **abogado especializado en leyes de bienes inmuebles** o con una ONG que trabaje en temas de derechos de tierras.

Existe una tendencia natural a pensar que todos los programas de DPT implican un trabajo físico y la creación de infraestructuras. En parte esto se debe a que esa es la forma más fácil de emplear a cientos de personas a la vez. Y esta tendencia se seguirá casi con seguridad si les pregunta a las autoridades locales acerca de potenciales proyectos de DPT, ya que esto es lo que casi siempre se ha hecho. Pero si la meta principal es pagar a las personas haciéndoles trabajar a cambio, se puede ser **tan creativo como se desee sobre lo que se considere “trabajo”**. Esto es especialmente importante para posibilitar incluir a las **personas que no pueden realizar trabajos físicos duros**. Muchas de las personas afectadas por una crisis podrían tener habilidades que resulten de utilidad: no hay ninguna razón para tratarlos como trabajadores no cualificados, excepto por la razón práctica de que ese es el trabajo más sencillo de organizar y supervisar a gran escala.

Se puede pagar a las personas por preparar los alimentos de los que sí realizan el trabajo físico, por cuidar a los niños de esas personas que están realizando el trabajo físico, por alfabetizar a los adultos, por ayudar a los niños con sus tareas escolares, por trabajar en la sensibilización en temas de VIH/SIDA o ayudar a implementar el cuidado en el hogar; sensibilizar a las personas acerca de los planes de negocios para sus ingresos de DPT... la lista de tareas es interminable³⁰. Muchos de estos trabajos serán menores y podrían ser más difíciles de monitorear, pero si proporcionan un ingreso a las personas que más lo necesitan podrían estar justificados. Algunas veces podría ser peligroso **sentar el precedente de pagar por ciertos tipos de trabajo** cuando siempre habían sido trabajos comunitarios voluntarios. Por esa razón habrá que tomar la decisión acerca de lo que es **apropiado para un proyecto de DPT dependiendo de cada situación particular**.

Una vez que tenga una lista de potenciales proyectos, deberá escoger entre ellos. Las preferencias de la comunidad o de las autoridades locales podrían ser un criterio importante a tener en cuenta, pero no el único. Tenga en mente los objetivos, pero también valore qué proyectos aseguran que llegue la máxima cantidad de dinero a las personas a las que se pretende ayudar.

- **Mano de obra cualificada.** Muchos proyectos de construcción también requieren mano de obra cualificada. No es correcto pagarla al mismo precio que se paga por el DPT. Los precios de mercado para la mano de obra cualificada por lo general serán mucho más altos. Proporcionar oportunidades a la mano de obra cualificada es “bueno”, pero si dispone de un presupuesto limitado reducirá el número de beneficiarios del grupo diana. Seguramente no sea posible ignorar la necesidad de tener mano de obra cualificada, pero tal vez necesite seleccionar proyectos que **maximicen la cantidad de mano de obra no cualificada**.
- **Costos no relacionados con el salario.** Como se expone en la Sección 2.4, todos los proyectos de DPT tienen otros costos aparte del dinero que se gasta en salarios. Estos

³⁰ También puede organizar contratos para grupos de personas afectadas por una crisis para otro tipo de trabajos, especialmente si puede prestarles herramientas para fabricar pupitres para escuelas, coser uniformes escolares, fabricar artesanías de alta calidad, etc. Este tipo de apoyo podría aplicarse más ampliamente, pero no es realmente DPT y, por tanto, no se incluye aquí.

pueden representar hasta la mitad del presupuesto total de algunos proyectos tales como la construcción de escuelas o de vivienda para los maestros.

- **Costos de monitoreo y administración.** Mientras más dinero necesite para ir de un lado a otro inspeccionando los proyectos, menos dinero tendrá para gastar en salarios. Es mejor seleccionar proyectos que pueda supervisar con facilidad.

Seleccionando las intervenciones de dinero por trabajo

- **Necesidades.** Pregunte en las distintas aldeas o poblaciones de la zona de intervención cuales serían sus **necesidades más urgentes** que podrían cubrirse con una intervención de dinero por trabajo (organizada por la propia comunidad). Consulte ampliamente. Si dispone, por ejemplo, de personal con las habilidades apropiadas también podría ir a las escuelas para pedir su opinión a los niños. Las **autoridades locales** también pueden ayudar a identificar las necesidades que coincidan con las prioridades del gobierno local y su entrega de servicios. Si el objetivo principal del programa de DPT es la creación de trabajo no hay razón para limitarse a la hora de la identificación de proyectos. Puede incluir sus propias sugerencias en lo que diga la comunidad, aunque primero podría necesitar la aprobación de las comunidades y posiblemente de las autoridades locales.
- **Priorizando los trabajos propuestos.** El objetivo del programa de DPT es la **creación de trabajo** ¡esto necesita una afirmación constante! Algunos de los proyectos identificados podrían ser menos apropiados para el programa de DPT porque empleen a muy pocas personas o porque los costos no relacionados con salarios - por ejemplo, de material de construcción - sean muy altos. La selección final del trabajo no puede, por tanto, simplemente seguir las prioridades de las comunidades sin tomar en consideración estos otros factores. Lo ideal son programas que absorban grandes cantidades de mano de obra, que respondan a las necesidades de las comunidades, que sean fácilmente accesibles y cercanos unos a otros (para facilitar el monitoreo) y que involucren mano de obra no cualificada y ningún otro costo. En la práctica tendrá que hacer concesiones, así que tenga en mente los objetivos principales.
- **Organización.** Las aldeas o áreas deberán poder:
 - Estimar **cuántos trabajadores** se necesitarán y cuánto tiempo durará el proyecto.
 - Estimar sus necesidades de **equipo y herramientas**.
 - Explicar lo que harán con la basura y otros desperdicios de las actividades basadas en trabajo.
- **Focalización.** Las listas de trabajadores se deberán validar públicamente. El número de trabajadores dependerá del tamaño de la aldea o área.
 - En áreas pequeñas toda persona físicamente apta podría participar en la actividad.
 - Si esto no fuera factible, podría establecerse la regla de “una persona por hogar”.
 - Si el número aún es muy grande, se deberán seguir los criterios de vulnerabilidad.
- **Soporte técnico.** Muchos proyectos requieren alguna clase de **supervisor técnico**. A menudo éste es un tema en el que se puede involucrar a las autoridades locales ya que generalmente son las responsables de la infraestructura en sus áreas y probablemente sean las responsables de su posterior mantenimiento. Aun cuando pudieran no tener fondos para la construcción, deberán tener el personal técnico capaz de supervisar la obra. Esto puede evitarle una responsabilidad a ACF y también promover una relación positiva de colaboración con el Estado o gobierno. El grado hasta el que esto sea posible variará, por supuesto, de un país a otro.

- **Salarios.** Los líderes comunitarios a menudo (¡y con razón!) tratan de obtener **lo máximo posible para su gente**. Pudieran tratar de negociar salarios más altos, que se emplee a más personas o que el trabajo dure más días de los que usted quisiera. En lugar de crear una relación de intereses opuestos, generalmente es mejor tener algún tipo de estándares objetivos a los cuales referirse. Las autoridades locales a menudo tienen **precios estándar y medidas estándar para un día de trabajo**. Las comunidades locales también tienen casi siempre medidas estándar de trabajo con un precio bastante estándar que podría ser aceptable para su proyecto. Un gran dilema es si “distorsionar” o no el mercado laboral local. Es mejor ser objetivo acerca de cuánto tiene que pagar. Después de que hayan aceptado el precio de los salarios, la comunidad y todos los trabajadores lo deberán **acordar por escrito**.

3.2.3.2 Proceso de selección: escogiendo a los trabajadores

En general en un programa de DPT se considera más fácil la selección de beneficiarios que en uno de transferencias directas de efectivo. Ya que las personas tienen que trabajar por su dinero o cupones, debería haber un menor intento por parte de las personas no elegibles de colocarse a la fuerza en las listas. A menudo se piensa que el programa de DPT se “**auto-selecciona**” si la tasa de salarios se establece justo por debajo de la tasa de mercado. Esto podría no darse en la práctica por dos razones:

- A menudo hay una escasez de oportunidades de trabajo, aun con salarios mínimos.
- Una tasa salarial muy baja podría no llegar a cumplir con los objetivos del programa.

Esto podría a menudo significar que quieran trabajar en el proyecto más personas de las que se puede emplear. Aunque “hacer que la comunidad sea responsable” parece una buena forma de resolver este problema, la realidad podría no ser así. Sobre todo en las áreas urbanas donde a menudo hay menos sentido de “comunidad” y una población más numerosa que impide emplear a todos los que desean - o necesitan - trabajo. La siguiente experiencia proviene de un enclave urbano, pero los temas que surgieron también pueden estar presentes en las áreas rurales, aunque en menor medida.

Cuadro 35. Trabajando con los comités comunitarios: experiencia de ACF en Haití

El proyecto urbano de dinero por trabajo de ACF para limpiar canales de drenaje en Haití se planteó en el Cuadro 34.

La selección de los beneficiarios se hizo a través de los comités de barrio locales. Estos hicieron unas listas basadas en los criterios de vulnerabilidad definidos con ACF y para el número de lugares establecidos por ACF. La idea era que, al trabajar con estas comunidades ❶ la actividad sería bien aceptada por la comunidad, ❷ el proceso de selección sería justo y transparente y ❸ habría un monitoreo del proceso de trabajo durante la implementación.

Sin embargo, ACF se encontró con una serie de problemas.

- El número de personas que querían ser incluidas en el programa de DPT era mucho más alto de lo que se podía contratar, lo que condujo a un proceso de selección tenso y potencialmente violento.
- El inicio del trabajo fue bloqueado por personas que se quejaban de que había personas “inelegibles” incluidas en el proyecto, por ejemplo, personas que dieron direcciones falsas. Muchas personas también trataron de que se les incluyera después de que las listas habían sido validadas y el trabajo ya había comenzado.

- Muchos comités no pudieron manejar las presiones a las que fueron sometidos y no siempre eran los representantes adecuados de la población del vecindario.
- El mismo proyecto de DPT se implementó en dos áreas, pero en distinto momento. Los trabajadores de la primera área trataron de que se les seleccionara para la segunda.
- Algunos líderes comunitarios eran corruptos y trataron de usar el comité para sus propios fines, tanto políticos como económicos.
- Muchos miembros de los comités exigieron un pago por su trabajo, aunque se había acordado que éste sería voluntario.
- Las quejas: sobre el pago, las horas de trabajo, etc... era la forma “normal” de expresión de los trabajadores como grupo, aun después de que cada uno individualmente había estado de acuerdo con las decisiones. Los comités a menudo eran parte del problema y no de la solución.

No hay respuestas fáciles a las dificultades encontradas en el proyecto de Haití. Los “comités comunitarios” a menudo son necesarios pero casi siempre tienen sus propios intereses, especialmente donde la población en general del área es pobre o está padeciendo alguna crisis, por lo que todos ejercen alguna presión para beneficiarse de cualquier asistencia que se esté planificando. El único consejo que se puede ofrecer es: ¡actúe con cautela!

En la práctica, algunos aspectos relacionados con la selección de los beneficiarios del programa de DPT pueden ser tan complicados como para cualquier otra ITM o asistencia de distribución. Hay, además, otros problemas, ya que podría suceder que se excluyera a los más necesitados si estos no pudieran realizar trabajos físicos, y así los hogares con menos mano de obra se beneficiarían menos. Lo que sí brinda el programa de DPT es más seguridad, puesto que **evita algunos tipos de estafa**. Los trabajadores que han tenido que ganarse su dinero, por lo general, no permiten que otros reclamen dinero sin haber trabajado. Esta presión hace muy difícil que se pague a personas que no existen (aunque pueden suponer un porcentaje significativo de los registros para recibir asistencia directa). Las personas no se pueden registrar dos veces, aunque pudieran incluirse dos miembros de la misma familia, si bien se supone que esto tampoco debe suceder. También es más improbable que se produzca usurpación de identidad. Así, generalmente, después de que las listas se hayan completado y aceptado, las principales dificultades con la selección se han resuelto.

La mejor manera de resolver los problemas de selección es **seleccionar lo más ampliamente posible** o en otras palabras, hacer todo lo que sea posible para emplear a la mayor cantidad de personas. El programa de DPT puede ser bastante fácil de implementar si se selecciona a toda la población en lugar de tratar de encontrar a “los más vulnerables”. Encontrar el trabajo apropiado rara vez - o nunca - deberá ser el factor limitante: ¡siempre hay lugares en donde plantar árboles cuando falle todo lo demás! pero siempre y cuando se comprenda claramente que se trata de un proyecto de DPT por emergencia y no de un proyecto ambiental o de reforestación. La planificación deberá comenzar estableciendo la cantidad máxima de personas que usted piense que puede emplear y después deberá encontrarles trabajo (en lugar de comenzar con el número de empleos que pueda encontrar). A veces será posible trabajar en colaboración con otras entidades para que cada una pueda hacer una selección más amplia en un área geográfica más pequeña.

3.2.3.3 Planificación

Después de que se hayan seleccionado las áreas de intervención, se deberán programar las

actividades y organizarse en un plan de trabajo (vea el Anexo 19). Este plan debería incluir información sobre:

- Qué proyectos se llevarán a cabo: dónde, cuándo y qué.
- Cuántos trabajadores estarán en cada lugar y durante cuántos días.
- Una programación indicativa de pagos, incluyendo las cantidades a distribuir.
- Programación de herramientas, almacenaje y equipo requerido
- Programación del monitoreo, incluyendo las necesidades de transporte

3.2.3.4 Logística y temas de seguridad

Después de decidir dónde se implementarán las actividades basadas en trabajo, se deberá considerar la **logística**: el transporte a los puntos de trabajo deberá ser factible (situación de la carretera, seguridad, disponibilidad de vehículos) y no deberá consumir demasiado tiempo, especialmente si hay muchas áreas de intervención.

Una vez que se haya identificado el tipo de trabajo, se deberá hacer una **lista del equipo requerido** (herramientas, repuestos, materiales de construcción, maquinaria y ropa de trabajo), y se deberá **pedir y comprar a través del departamento de logística**. Se deberá estar al corriente de la planificación del suministro y de los posibles retrasos tratando el tema con las personas encargadas de la logística. Esto deberá hacerse con relativa celeridad con el fin de **no retrasar el comienzo de las actividades basadas en trabajo** y para que las comunidades no pierdan la confianza en ACF.

De forma similar, si se necesitan artículos nuevos o se tienen que reponer las existencias, deberá planificarse con antelación por los posibles **retrasos en el abastecimiento**.

Si los materiales se van a mantener en el punto donde se realiza el trabajo se deberá organizar su **almacenaje**.

Cuadro 36. Implementación de DPT en Afganistán

Una evaluación realizada por ACF en Sang Charak (Afganistán) en 2002, encontró que la mayoría de las carreteras estaban muy dañadas y dificultaban la accesibilidad. ACF comenzó la rehabilitación de carreteras a través de un programa de DPT. Los temas más complicados que se plantearon en el proceso de planificación fueron los siguientes:

- La planificación no se usaba comúnmente en el área de la forma detallada que requería ACF.
- La asistencia de los trabajadores era impredecible debido a sus actividades paralelas (bazar, agricultura).
- Los trabajadores a menudo no eran físicamente aptos para el trabajo ya que habían sido seleccionados entre los más vulnerables.
- Técnicamente, el trabajo era difícil de implementar a través de un programa de DPT. Las carreteras por lo general estaban en un estado extremadamente malo, la composición del suelo no era favorable, etc.

También existían dificultades logísticas.

- No se podían usar billetes de alto valor para el pago, así que hubo que transportar grandes volúmenes de efectivo los días de pago.
- La dinamita requerida para el trabajo no se conseguía fácilmente: los proveedores tenían

que estar “limpios”, las reservas no estaban contabilizadas, los mercados eran inaccesibles...

- Había que organizar la limpieza de minas.

Se deberá velar por la **seguridad de los trabajadores** en todo momento y establecer reglas de seguridad para dicho propósito, por ejemplo, si hubiera maquinaria peligrosa deberá ser usada únicamente por las personas capacitadas para ello y/ o que tengan la debida experiencia. Cada punto de trabajo deberá contar con un **botiquín de primeros auxilios**. Si hay un hospital o clínica ubicados en el área se puede solicitar su colaboración y ayuda en caso de un accidente serio. Si el trabajo se implementa en un área remota, el equipo de monitoreo podría estar acompañado de una enfermera.

Cuadro 37. Seguridad laboral en los programas de DPT

Una evaluación de programa de DPT urbano en Haití (vea los cuadros más arriba) encontró que el 23% de los trabajadores dijeron haber experimentado problemas de salud durante el dragado del canal. Aunque estos problemas pudieran haber estado relacionados o no con el trabajo hecho en el canal, ACF decidió distribuir botiquines entre los trabajadores para mitigar cualquier riesgo de salud durante el trabajo.

3.2.3.5 Capacitación

La capacitación rara vez va a formar parte de un proyecto de DPT donde el objetivo es realizar el trabajo, si bien sí podría resultar útil una corta capacitación al inicio del mismo. No obstante, si la finalidad del proyecto es encontrar un modo de pagar a las personas, entonces la asistencia a una capacitación puede ser una forma atractiva de facilitarles unos ingresos a la vez que se les proporcionan habilidades útiles. El pago por capacitación se está volviendo una práctica muy extendida, tanto a través de “asignaciones” por asistir a las capacitaciones cortas, como pagos a más largo plazo, donde especialmente el alimento - en lugar del efectivo - es la transferencia normal. Sin embargo, esto puede tener un **impacto negativo a largo plazo** ya que en algunos países cada vez más personas se niegan a ser capacitados a menos que se les pague y se les ofrezcan asignaciones.

La capacitación probablemente pueda ser un **componente importante del mantenimiento** que se debe prever en cualquier trabajo de desarrollo de infraestructura. No obstante, el mantenimiento no implica solamente capacitación: normalmente el mantenimiento falla porque las personas no realizan el trabajo necesario y no porque no sepan cómo hacerlo.

Más importantes son los **temas socio-culturales y de organización** relacionadas con la **responsabilidad, la administración y la financiación**. Estos temas necesitan discutirse y resolverse desde el inicio.

3.2.3.6 Organización del trabajo

Ya que las personas seleccionadas para realizar el trabajo podrían ser inexpertas, es importante asegurarse de que puedan hacer el trabajo requerido. No asuma que todos van a saber cómo hacerlo. Una **simple demostración** podría ser suficiente, pero a veces se hará necesaria una pequeña capacitación.

El papel de la organización de grupos ya se trató con anterioridad.

Cuadro 38. Experiencia de ACF con dinero por trabajo en Aceh, Indonesia

Después del tsunami que asoló el área, ACF organizó un programa de DPT a corto plazo entre abril y finales de junio de 2005, donde cada actividad de DPT duró hasta 20 días y estuvo enfocada principalmente a la limpieza de las tierras agrícolas, de los canales de irrigación, y de otras instalaciones según las necesidades expresadas por la comunidad.

Los trabajadores se dividieron en tres grupos: trabajadores no cualificados, cualificados y líderes de equipos, que recibieron los siguientes salarios:

Categoría	Monto total (en IDR/pp/día)
No cualificados	35.000
Cualificados	45.000
Líderes de equipos	55.000

ACF acordó esta escala junto con las demás entidades que realizaban actividades de dinero por trabajo en el área, para evitar la competencia.

Tenga en cuenta que, como política organizacional, ACF promueve proyectos que tengan una cantidad máxima de mano de obra no cualificada.

Si el número de trabajadores cualificados es insuficiente en el área, tal vez ACF tenga que proveer una cantidad mayor de personal para que supervise y monitoree el progreso del trabajo. También pudiera tener que disminuir los requerimientos técnicos de las actividades basadas en trabajo y/o adjudicar esos trabajos a profesionales - que no entrarían en la categoría de “vulnerables” - para que los realicen.

La organización del trabajo deberá tener en cuenta los siguientes puntos:

Organización del trabajo

Adaptarse a las reglas o costumbres locales y a los principios humanitarios

- Los programas de dinero por trabajo deberán respetar las **disposiciones legales nacionales** (leyes en particular) así como las normas administrativas, que deberán verificarse de antemano con la persona a cargo de los recursos humanos.
- Los días y horas de trabajo deberán tener en cuenta las condiciones climáticas y las costumbres **culturales y religiosas** (horas de rezo, festivos nacionales, trabajo que no puede realizarse a cierta hora del día o del año...). Si se hace necesario trabajar durante algún festivo se deberá explicar claramente la razón a los trabajadores y éstos deberán estar de acuerdo.

También se tienen que respetar en todo momento los **estándares humanitarios** aunque no sean parte de las leyes nacionales: igualdad de género, no explotación de los trabajadores, prohibición del trabajo infantil, etc.

- **Contratación de trabajadores.** Se deberá establecer un convenio o firmar un **contrato** entre ACF y cada uno de los trabajadores antes de comenzar la actividad. Debería incluir:
 - **Objetivos** claramente definidos: para minimizar actitudes oportunistas y baja productividad.
 - **Procesos de pago** si se alcanzan los objetivos: cómo, cuánto y cuándo. Se puede establecer un calendario estimado de pago o puede vincularse con la terminación del trabajo.

- **Reglas de trabajo** y penalizaciones si no se cumplen.
- Condiciones bajo las cuales se puede cancelar el contrato.
- Cuál es el **equipo** que recibirán, cómo lo tienen que mantener, y qué podrán conservar al terminar el proyecto.

NB: todo esto deberá ser validado por el administrador de ACF para asegurar que se están siguiendo los reglamentos de ACF y las leyes nacionales.

Organización del trabajo

- Asegúrese de planificar una **capacitación corta o demostración** al inicio de la actividad de trabajo.
- Fije el **número total de días** que puede trabajar cada persona empleada durante el curso del proyecto para permitir que se beneficie a la mayor cantidad de personas y para impedir que se les aparte de sus actividades usuales.
- Si no encuentra fácilmente trabajadores (por razones de migración o por falta de interés) podría considerar la recontratación de trabajadores que hayan participado en un programa anterior basado en trabajo. De todas formas... ¡quizá debería replantearse las razones para implementar un programa de DPT!
- Asegúrese de planificar el trabajo, especialmente el horario, de acuerdo con las **condiciones físicas de los beneficiarios** y con las **actividades** paralelas que pudieran tener.
- Tenga listo un “Plan B” en el caso de que las personas **terminen el trabajo más rápidamente** de lo previsto pero sigan esperando que se les pague el tiempo completo.
- Se deberá velar por la **seguridad de los trabajadores** y, consecuentemente, tener planificado el equipo necesario.

Monitoreo y supervisión del trabajo

- Se deberá organizar a los trabajadores en **grupos pequeños** para facilitar el monitoreo y la supervisión. Cada grupo estará bajo el mando de un supervisor (hasta 25 personas por supervisor). El supervisor se escogerá dentro de la comunidad misma, y será la persona de referencia para el personal de ACF.
- El **supervisor** estará a cargo de monitorear el progreso del trabajo y la asistencia de los trabajadores. ACF usará entonces las listas de asistencia para calcular el monto en efectivo que cada trabajador deberá recibir. En el Anexo 17 encontrará un modelo de lista de asistencia.
- Tenga en cuenta que pueden darse casos de soborno al supervisor o en los que éste acuerde con los trabajadores alguna trampa en las listas de asistencia. El **monitoreo** y las visitas no anunciadas de personal de ACF podrían detectar y disuadir de tal comportamiento. Cuando se detecte un problema se deberá realizar un informe del incidente y, si este ocurriera dos veces, el trabajo en el área podría suspenderse o pararse totalmente.

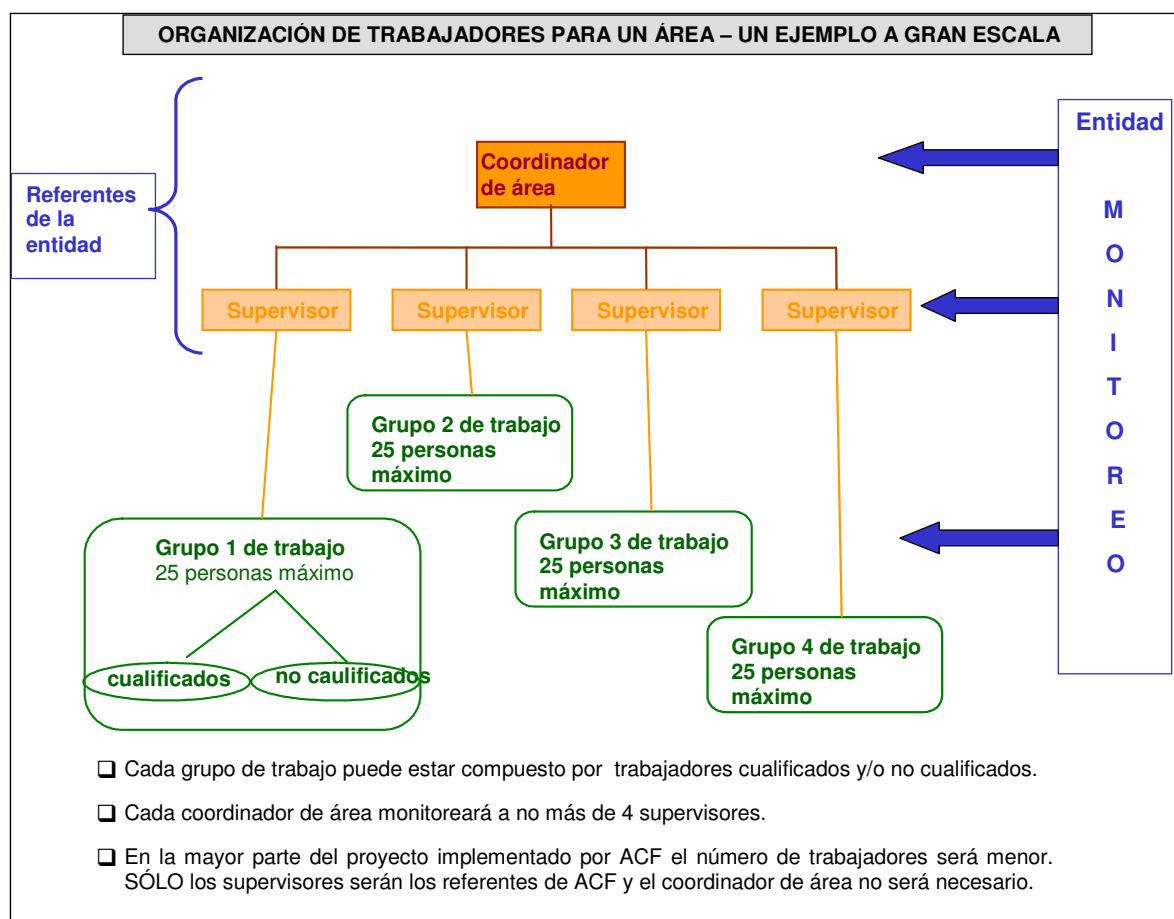


Figura 11. Organización de los trabajadores en un proyecto grande de dinero por trabajo: un ejemplo

A veces las soluciones que parecen más apropiadas resultan ser menos ideales de lo esperado. La idea de contratar a especialistas (contratistas locales) para que organicen un programa de DPT es buena, apoya la economía local y evita una carga administrativa a la entidad, dejándola libre para concentrarse en la seguridad alimentaria. Esto podría ser un buen enfoque en algunos lugares, pero la experiencia no siempre ha sido favorable.

Cuadro 39. Programa de DPT con subcontratistas locales: la experiencia de ACF en Afganistán

Un proyecto de DPT en Kabul tenía como finalidad ofrecer a las personas vulnerables un ingreso regular, así como mejorar su acceso al agua. De acuerdo con la ley afgana, el trabajo tenía que implementarse a través de subcontratistas oficiales. Estuvieron de acuerdo con el principio de contratar mano de obra de las listas de ACF, basadas en criterios humanitarios, sin embargo, en la práctica esto no funcionó muy bien ya que los subcontratistas tenían una perspectiva de “negocio” y, naturalmente, persiguieron la finalización del trabajo en el menor tiempo posible en lugar de dar prioridad al objetivo de proporcionar ingresos a las personas. Por otro lado:

- Querían trabajar con las mismas personas durante todo el periodo del proyecto en lugar de rotar a los trabajadores para que se pudiera dar trabajo a un mayor número de beneficiarios.
- Rehusaron contratar a más personas de las listas debido a sus malas condiciones físicas.
- Algún subcontratista pagó un salario más bajo que otro, lo que provocó la renuncia de los trabajadores.

Se experimentaron otras dificultades debido a problemas relacionados tanto con la planificación del proyecto como con su implementación. Kabul tiene un mercado razonable para mano de obra no cualificada, lo que en cierta forma ofrecía mejores oportunidades que el proyecto de DPT ya que,

- El trabajo era irregular y a los trabajadores se les informaba únicamente con dos días de antelación sobre los días que trabajarían a la semana siguiente. Como resultado, muchos renunciaron, prefiriendo acudir a las “centros de trabajadores” donde tendrían mayores posibilidades de encontrar oportunidades de trabajo de mayor duración.
- Durante el monitoreo todos los trabajadores dijeron que el trabajo simplemente era insuficiente como para que significara algún beneficio real para ellos y que los ingresos no les permitían ningún gasto nuevo adicional.
- Transcurrió demasiado tiempo entre la selección de los trabajadores y el comienzo del trabajo por lo que algunos encontraron otros trabajos en ese periodo. Entonces enviaron a reemplazarlos en el proyecto de DPT a otras personas que no correspondían con el criterio de selección.
- Algunas personas estaban físicamente imposibilitadas para realizar el trabajo y se retiraron de forma “voluntaria”

3.2.3.7 Proceso de pago

Una vez que se ha determinado el salario, la siguiente pregunta es **¿con qué frecuencia se debería pagar?**

Después de una crisis, la necesidad de dinero puede ser muy aguda y los **pagos diarios** podrían ser de gran utilidad para los trabajadores. No obstante, pueden ser complicados y consumir demasiado tiempo suponiendo así una carga administrativa muy alta para la mayoría de los proyectos de DPT. Como de costumbre, deberá hallarse el equilibrio entre lo que necesitan las personas y lo que se puede hacer. Si tras una crisis las necesidades humanitarias son tan apremiantes que las personas no pueden esperar unos días por su dinero, entonces probablemente el programa de DPT sea insuficiente como respuesta humanitaria. En la práctica, ya que el programa de DPT tarda algún tiempo en organizarse, deberían existir otros mecanismos de asistencia ya en funcionamiento, ya sea en especie, entrega de servicios gratuitos, de transferencias directas en efectivo.

Normalmente el **pago semanal** debería de ser aceptado por la mayoría de las personas, aunque habrá que confirmar que es así. En teoría es posible ofrecer un **pago por adelantado** en la primera semana, aunque esto también incrementaría la carga administrativa y la comunidad tendría que hacerse responsable de que fuera devuelto si los destinatarios no se presentaran finalmente a trabajar. En general, aunque un manual para uso a nivel mundial no puede establecer reglas para cada caso individual, deberán evitarse los adelantos.

Cuando los pagos no solo pretendan ayudar a las personas a cubrir sus necesidades de consumo sino también **permitirles realizar una inversión**, podría ser de utilidad pagarles parte de los salarios cada semana y **retener una parte para que reciban una suma significativa en el pago final** (suficiente para comprar ganado, contribuir a la construcción de sus viviendas, etc.). Esto dependería del **acuerdo alcanzado con los trabajadores** y sus comunidades. Una práctica con éxito ha sido la de realizar un pago final grande en una **cuenta de una entidad de ahorro y crédito**. Esto cumple tres objetivos: otorga a las personas una suma considerable para una inversión, reduce los peligros de hacer pagos grandes en efectivo, y ayuda a que las personas

establezcan una relación con una organización acreditada que ofrece servicios financieros.

Aunque muchas personas temen ser asaltadas cuando transportan dinero para realizar pagos, en la mayoría de los casos este riesgo es bastante bajo. Aun en situaciones de emergencia, los contratistas privados podrían estar realizando ya negocios que involucren el pago y la recepción de efectivo y aunque a menudo no están en el mismo “círculo” que las agencias humanitarias, también pueden ser una buena fuente de información acerca de los riesgos y de cómo evitarlos. En aquellos lugares en los que el **riesgo sea un tema serio**, los pagos se pueden realizar mediante **cupones** siempre y cuando esto se haya discutido y acordado previamente. En áreas urbanas y en algunos países de ingresos medios quizá sea posible realizar el pago directamente en cuentas bancarias.

SUGERENCIAS para el proceso de pago:

- Asegúrese de que los supervisores de los grupos de trabajadores hayan rellenado las **listas de asistencia** y de que el trabajo se haya verificado antes del día de pago. Esto facilita que los pagos se realicen rápidamente según las listas de pagos que ya se hayan verificado.
- Muchas de las **directrices para el pago de transferencias directas en efectivo** son aplicables igualmente a los salarios del programa de DPT.
- Cuente el dinero y colóquelo en sobres mientras está en la oficina. Escriba en el exterior del sobre el nombre del trabajador, el número de días que se le están pagando y el monto total. Esto también acelerará el pago.
- Donde la seguridad sea un problema, tendrá que evitar la **rutina y la previsibilidad** cuando lleve y distribuya los pagos en efectivo.
- Asegúrese de que tiene suficientes **billetes de pequeño valor**, ya que los trabajadores probablemente no tengan cambio si se les entregan billetes grandes.
- Acuerde de antemano lo que tiene que hacer si un trabajador no comparece en persona para cobrar su salario. Es más probable que esto suceda cuando - por razones de seguridad - no pague regularmente los mismos días. En la mayoría de los casos se puede confiar en un líder de grupo o en otra persona de la comunidad pero es preciso que esto se acuerde entre todos con anterioridad.

El Anexo 17 muestra un ejemplo de una hoja de pagos para una intervención de dinero por trabajo en la que los pagos están organizados semanalmente. El procedimiento de pago deberá adaptarse al tipo de intervención de dinero por trabajo: así, podrá establecerse por rendimiento, por día, o por grupo.

3.2.3.8 Finalizando los proyectos de dinero por trabajo

En la mayoría de los casos las intervenciones de dinero por trabajo son de **plazo corto**, excepto cuando forman parte de los programas de redes de seguridad, como en Etiopía. Pero, aunque las personas son conscientes de ello, tenga en cuenta que seguramente existirá alguna presión para continuar con el programa. Si realmente está ayudando a las personas, éstas no querrán que el programa termine. El personal del proyecto también pudiera querer que éste continúe si la alternativa es volverse prescindibles. Siempre se podrá encontrar una justificación para continuar con un proyecto de DPT ya que la falta de empleo o el subempleo probablemente será una realidad para millones de personas durante muchos, muchos años.

Asegúrese de saber **cuáles eran los objetivos del programa** y cuáles fueron los criterios para decidir la escala del programa cuando se instauró. Si los objetivos se han alcanzado y la situación ha mejorado, entonces mantenga la decisión de cerrarlo. Únicamente se deberá plantear el cierre y posiblemente buscar fondos para continuar **si la situación ha cambiado**, por ejemplo, si la crisis ha empeorado. Si la escala del programa se limitó en un principio únicamente por los fondos disponibles en aquel momento, podría ser útil una financiación adicional para incrementar los proyectos de DPT.

SUGERENCIAS para finalizar las intervenciones de dinero por trabajo:

- Planifique las **estrategias de salida** al inicio de su intervención, por ejemplo, una **evaluación** sobre cómo ha evolucionado la situación y qué se deberá hacer después del proyecto de dinero por trabajo.
- Asegure una **comunicación y sensibilización apropiadas** a las comunidades desde el inicio y a lo largo del programa respecto a que es un proyecto de corto plazo, así como sobre los objetivos y el cierre planificado.
- Trate de hacer coincidir el cierre de la intervención basada en trabajo con el **comienzo de otras actividades estacionales**.
- **Disminuya el número de horas y días de trabajo** para que el final del programa sea gradual.
- Planifique un **pago final más grande** al concluir el trabajo.
- Asegúrese de que la comunidad se haya **apropiado del resultado del trabajo** y de que sepan y puedan afrontar su mantenimiento.

En muchos proyectos el trabajo **rota entre un gran número de personas**, así que muchos trabajadores pudieran haber concluido su participación antes del cierre del proyecto. En muchas áreas en donde se lleva a cabo un programa de DPT, las personas están acostumbradas a las oportunidades temporales de trabajo. Es importante que sean conscientes del cierre del proyecto y de que ésta es una decisión definitiva. Así, se sentirán libres de dejar el proyecto cuando aparezcan otras oportunidades de trabajo. También es probable que el momento de la conclusión de proyecto se planifique teniendo en cuenta que el trabajo de las personas es a menudo estacional y que pudieran surgirles nuevas oportunidades de trabajo en un determinado momento. Por ello es importante que la conclusión del proyecto se incluya en la planificación desde el inicio.

La idea de retener un porcentaje de los salarios para poder hacer un pago final más grande ya se ha planteado. El cierre del proyecto también supone la entrega de cualquier infraestructura a aquellos que serán responsables a partir de ese momento de su funcionamiento y mantenimiento. En algunos casos podría establecerse una relación con las comunidades durante los proyectos de más largo plazo, pero esto probablemente no será la norma para las ITM humanitarias.

PUNTOS CLAVE sobre “intervenciones de dinero por trabajo”

❑ Selección de los proyectos de dinero por trabajo

- ➔ Es provechoso un proceso que se apoye en la comunidad
- ➔ Donde sea posible, trabaje conjuntamente con las autoridades locales
- ➔ Desarrolle un plan de acción comunitario que sea oportuno, que cubra las necesidades de trabajo y que organice el trabajo

- Tenga claros los criterios de selección, pero sea lo más amplio posible
- Acuerde las horas de trabajo, las normas y los pagos. Siga las normas existentes donde sea posible, si esto ayuda a alcanzar los objetivos.

❑ **Planificación y logística**

- Desarrolle un plan de trabajo junto con la administración y el departamento de logística. Coordine los proyectos de trabajo con las necesidades de logística y de transporte, así como las responsabilidades administrativas y financieras. Planifique todo con suficiente antelación.
- ¡No subestime la necesidad de llevar una buena contabilidad!
- Deberá planificar la compra del equipo necesario y realizar los pedidos a tiempo para cuando comience el proyecto.
- La seguridad de los trabajadores deberá estar asegurada en todo momento

❑ **Organización del trabajo**

- Respete todas las leyes nacionales y los reglamentos administrativos.
- Adáptese a las costumbres locales y a las condiciones climáticas.
- Firme con los grupos de trabajadores acuerdos que recojan los reglamentos de trabajo y los horarios, objetivos, penalizaciones y condiciones de pago.
- Adapte los horarios de trabajo y la planificación a las condiciones físicas de los trabajadores.
- Designe supervisores de la comunidad para que supervisen y monitoreen el proceso de trabajo.
- Establezca un tamaño manejable para el grupo de trabajo (hasta 25 personas).
- Monitoree el proceso de cerca y de forma regular.

❑ **Capacitación**

- Para los trabajadores al inicio del proceso de trabajo.
- Para el mantenimiento de los resultados del trabajo, después de su finalización.
- Para la organización y financiación de su mantenimiento, después de que la entidad abandone el área.

❑ **Proceso de pago**

- El salario deberá establecerse en base a los objetivos del programa. Donde sea posible y considerando los objetivos, use las tasas locales de salario mínimo o de trabajo eventual, pero encuentre alternativas cuando éste sea demasiado bajo.
- El pago puede estar basado en resultados, pagos diarios o a destajo (vea la Sección 3.1.3.5)

3.3 Monitoreo y evaluación de las intervenciones de transferencia monetaria

3.3.1 Monitoreo

Monitoreo³¹: es la observación y la comunicación de datos de todas las actividades que se realicen en un proyecto o programa, de forma regular, sistemática y dirigida.

- Verifica si las actividades del proyecto se están desarrollando de acuerdo con la planificación y los objetivos (observación de los IOV) y si los recursos se están usando correcta y eficientemente.
- Los datos obtenidos durante el monitoreo facilitan la toma de decisiones que **pueden mejorar el desempeño del proyecto** y sirven para ofrecer retroalimentación a los donantes, implementadores y beneficiarios del proyecto.

El monitoreo es simplemente la práctica de mantener una vigilancia constante sobre lo que está sucediendo, en lugar de asumir que todo marcha bien. Aunque su definición puede no resultar muy clara, sí proporciona cuatro indicaciones útiles para realizar un buen monitoreo:

Regular	El monitoreo se realiza de forma periódica, no aleatoriamente. Deberá programarse y formar parte de las responsabilidades normales de las personas y de su carga de trabajo. Algunos aspectos se revisan semanal o mensualmente; otros se verifican después de cada distribución.
Sistemático	El monitoreo tiene que tener un plan . Puede que escuche cosas que le sean de utilidad si conversa con las personas al azar, pero no sabrá lo que realmente significan a menos que planifique cuidadosamente con quién quiere hablar y qué información quiere extraer de cada uno. Querrá asegurarse de hablar tanto con hombres como con mujeres, con jóvenes y con ancianos, con beneficiarios y no beneficiarios, con personas que vivan cerca de las tiendas y con personas que vivan lejos... Piense en la mejor, más sencilla y más fiable fuente para cada una de las informaciones que necesita. No hay “reglas” sencillas excepto pensar en lo que necesita y actuar de forma sistemática.
Dirigido	El monitoreo se realiza con un propósito, no únicamente para cubrir formularios. No recoja información que no vaya a utilizar: eso no es monitoreo, es únicamente la recolección de datos, y estará demasiado ocupado para hacer eso. La cadena de ideas se desarrolla de la siguiente forma: <ol style="list-style-type: none">¿Cuáles son las decisiones que necesito tomar?¿Cuál es la información que documentará esas decisiones?¿Cómo puedo obtener esa información?¿Qué sistemas necesito para asegurar que la información se use apropiadamente? Potencialmente usará esta información para tomar cientos de decisiones. ¿Aún tiene relevancia el programa? ¿La donación es del monto apropiado? ¿Está

³¹ El “*Handbook of Monitoring*” de P. Bartle está disponible en: <http://www.scn.org/ip/cds/cmp/hemon.htm#SBegin>

	demasiado alta la inflación? ¿Deberíamos cambiar a la asistencia en especie? ¿Estamos pasando por alto a personas necesitadas? ¿Hemos manejado bien los riesgos de seguridad? ¿Los comerciantes comprenden cómo funcionan los cupones? ¿Se está estafando a los beneficiarios? ¿Tenemos suficiente transporte para cubrir las necesidades del programa de DPT durante los próximos meses? etc. . .
Informes	La información no tiene utilidad a menos que llegue a las manos o mentes de las personas que la usarán para tomar decisiones. Por ello necesita disponer de un buen sistema para compartir información y conocimiento . Pedir a las personas que realicen informes mensuales pudiera servir a este propósito, pero si las personas no son buenas escribiendo o les ocupa mucho tiempo, si omiten las partes importantes o usted no tiene tiempo para leer los informes, entonces no está monitoreando correctamente. En algunas circunstancias necesitará estudiar las alternativas existentes: una reunión semanal o simplemente charlas informales regulares en el coche cuando vaya de viaje al terreno. De cualquier forma, la información y el proceso deberán registrarse aunque sea sólo para recoger las lecciones aprendidas y que puedan aplicarse en otros proyectos. Recuerde no convertirse en el único “centro informativo” del monitoreo: otras personas podrían tener que tomar también decisiones basadas en esta información, y <u>usted</u> no tendrá tiempo para pasarles a todos personalmente esta información. Las personas que recopilen la información también deberán compartirla con los demás, por ejemplo, con el personal administrativo y de logística, con otros proyectos de seguridad alimentaria, etc.

Por supuesto, uno de los usos de la información obtenida mediante el monitoreo es la rendición de cuentas a los donantes. Esto es importante, pero no debería ser su fin último. Los donantes quieren informes para asegurarse de que usted está recogiendo y usando la información, no porque los necesiten.

3.3.1.1 ¿Qué es lo que se debe monitorear?

El momento para comenzar a pensar acerca de lo que se deberá monitorear es **durante la fase de planificación** del programa. Piense en las decisiones administrativas que habrá que tomar y quiénes son las personas que necesitarán conocerlas. Algunas de estas áreas estarán incluidas en el AML como indicadores: los famosos IOV, y es por esta razón por la que deberán escogerse con mucho cuidado. Inevitablemente, y a medida que se desarrolle el proyecto, usted descubrirá nuevas necesidades e información, así que el AML no podrá ser su única guía para el monitoreo. No tenga demasiados indicadores ni escoja los que ocupen todo su tiempo para monitorear, y no los mida si no va a usar la información. El AML es parte de un contrato: es lo que le prometió a sus donantes. Prometa información solo si verdaderamente tiene la intención de entregarla.

No hay reglas sencillas acerca de lo que hay que monitorear. Si las hubiera, este manual podría contener una lista estándar de indicadores en el anexo ¡y utilizarlas en todos las ITM alrededor del mundo! En los siguientes párrafos encontrará algunas **sugerencias** basadas en un análisis de los tipos de decisiones que deberán tomarse y en algunas de las áreas que se ha encontrado que son de utilidad en otros proyectos. Tal vez no cubran todas sus necesidades y podrían incluir áreas que no necesita monitorear. Se pretende únicamente que proporcionen una guía y que le ayuden a **pensar creativamente acerca de sus propias necesidades de información**. Recuerde que su objetivo es verificar si:

- El programa ha **alcanzado sus objetivos**.
- El programa aún es **pertinente**. Para medirlo, tendría que haber definido un indicador indirecto, por ejemplo, fuentes de ingresos, el uso del efectivo, o estrategias de supervivencia y su clasificación.

Igualmente, no existen reglas acerca de cómo monitorear. Algunas personas prefieren el uso extensivo de cuestionarios, otras prefieren realizar entrevistas más cualitativas y menos estructuradas. Si necesita cuantificar la información, entonces podría necesitar realizar encuestas formales. Éstas son complejas y necesita asegurarse de que sabe cómo analizará los datos antes de comenzar a recopilarlos. Tendrá que saber exactamente qué pruebas va a aplicar sobre qué variables y qué es lo que éstas le indicarán. Si no está seguro, consulte a un **experto en investigaciones cuantitativas** antes de diseñar su cuestionario³². No debe malgastar tiempo en rellenar un cuestionario e introducirlo en una base de datos si no contesta con precisión a sus preguntas o si los resultados no son válidos debido a que el muestreo contiene errores. Sus cuestionarios siempre deberán ser **cortos**. Si llevan más de 20 minutos, probablemente ha recopilado más datos de los que puede analizar.

Alternativamente puede limitarse al **monitoreo cualitativo**: éste le indicará el significado real de las cosas y le facilitará la información de forma rápida. Las encuestas a menudo se pueden utilizar para verificar y cuantificar la información que se recoge en las entrevistas cualitativas con mayor precisión. La investigación cualitativa puede aplicarse tanto en **entrevistas individuales** (por ejemplo con informantes clave) como en **entrevistas con grupos**. Las ventajas de cada una se discuten en otros lugares y no son un tema de este manual. También se deberán aprovechar las ocasiones informales para hablar con las personas.

Es conveniente pensar en monitorear a cuatro niveles distintos³³:

1. Procesos y actividades del proyecto.
2. Impacto a nivel de hogares.
3. Impactos económicos amplios y de mercado que tenga el proyecto.
4. Seguridad alimentaria más amplia y monitoreo de la situación de los medios de vida.

3.3.1.2 Actividades y procesos de monitoreo

Las actividades de monitoreo son la base de la **gestión diaria** de cualquier proyecto. Incluyen asegurarse de que se esté ajustando a los planes de trabajo, que los presupuestos se estén gastando apropiadamente y que la calidad de las actividades sea la adecuada. La organización de una distribución de cupones requiere muchos pasos encadenados incluso antes de poderlos entregar... ¿se han realizado todos los pasos necesarios?

También querrá saber la opinión de los beneficiarios acerca del **proceso del programa**, por ejemplo, sobre cómo se organizó la distribución, incluyendo aquellos aspectos en los que la entidad no tiene responsabilidad. Este monitoreo puede revelar cualquier pequeño problema que pueda solucionarse rápidamente a través de cambios menores en la forma en que opera el programa.

³² Para mayor información y detalles sobre la metodología de encuestas, por favor remítase al manual *Outils statistiques pour des enquêtes de terrain de qualité*.

³³ Como se presenta en el manual de Oxfam “*Cash Transfer Programming in Emergencies*.”

Cuadro 40. ¿Qué desearía saber acerca del proceso de un programa de cupones?

- ¿Los comerciantes ofrecieron productos de una calidad y precio apropiados sin caer en prácticas deshonestas?
- ¿Fue transparente el proceso? ¿Todos entendieron cuánto valían los cupones y los productos que podían comprar?
- ¿El enfoque fue eficaz? ¿Las personas a las que se quería llegar quedaron excluidas por alguna razón?
- ¿Hubo algún riesgo para la seguridad de las personas debido al uso de los cupones?

Adaptado de Oxfam (2005)

Este seguimiento diario es todavía más relevante en aquellos procesos que no están bajo el control de ACF, por ejemplo, en el canje de cupones con los comerciantes o en la organización local de trabajo en programas de DPT. Son útiles las visitas informales - pero no anunciadas - a las áreas de intervención, especialmente si se pueden realizar de forma no intimidante.

3.3.1.3 Monitoreando el impacto a nivel de hogares y comunidad

Ya que el objetivo del proyecto por lo general consiste en ayudar de alguna forma a las personas a mejorar sus medios de vida, ésta es la sección más importante para determinar si el proyecto está “funcionando”. Que las personas estén recibiendo cosas no significa necesariamente que los objetivos se estén cumpliendo (consulte el [Anexo 20](#) para ver un ejemplo de un cuestionario de MPD a nivel de hogares).

Este monitoreo es similar al “**monitoreo normal post distribución**” (MPD) que se realiza después de cada ciclo de distribución en todos los programas de asistencia. Las entrevistas por lo general se realizan poco tiempo después de cada distribución o pago, para que las personas puedan recordar cómo usaron la transferencia. No obstante, los hogares toman decisiones acerca de sus gastos según las distintas fuentes de ingresos que tengan. Tomando en consideración todas las fuentes de ingresos que pudieran tener, lo importante es establecer qué ha cambiado como resultado de tener una nueva fuente de ingresos: la ITM

- ¿Con respecto a sus gastos?
- ¿Con respecto a otras actividades generadoras de ingresos y /o a mecanismos de supervivencia que hayan tenido que usar?

Si fuera posible, **jerarquizar estas fuentes de ingresos** podría ayudar a evaluar la **pertinencia** del programa y determinar si durante el transcurso del mismo cambió la situación de la línea de base. Por ejemplo, si la transferencia de efectivo ocupa el primer lugar en la lista de fuentes de ingresos al inicio del programa y en la siguiente encuesta pasa a ocupar el tercer lugar, esto podría indicar que la situación ha mejorado y que el hogar depende ahora menos de la transferencia. El mismo razonamiento se puede aplicar a las estrategias de supervivencia.

Cuadro 41. ¿Qué necesita saber acerca del impacto de un programa de transferencia de efectivo en los hogares?

Lo que necesite saber dependerá de los objetivos del programa. Algunas de las áreas de interés podrían ser las siguientes:

- ¿Cómo usaron el dinero las personas? ¿fue de la forma que usted había proyectado?

- ¿Hasta qué punto dependió esto de que recibiera el dinero un hombre o una mujer?
- ¿El hogar puede jerarquizar sus principales fuentes de ingresos? ¿dónde encaja la ITM?
- ¿Cuánto dinero se usó para consumo? ¿y en inversiones? ¿cuánto se repartió en apoyo social para otras personas?
- ¿Qué miembros de la familia se beneficiaron? Por ejemplo, ¿se usó el dinero para alimentar principalmente a los niños? ¿en educación? ¿empoderó a las mujeres?
- ¿Fue difícil para las personas realizar sus propias compras? por ejemplo, ¿hubo costos de transporte?
- ¿Estaban disponibles los artículos que deseaban? ¿eran de la calidad que deseaban?
- Si las personas hicieron alguna inversión, ¿tuvieron éxito? (podría no ser inmediato).
- ¿La donación fue adecuada para las necesidades de las personas? ¿tuvieron que continuar empleando estrategias de “supervivencia” o pudieron ya hacer frente a sus necesidades? con respecto al último punto: ¿esto tuvo o no relación con la ITM?
- ¿Quién tuvo el control sobre las decisiones del gasto a nivel de hogar? (género)

Las respuestas a las preguntas de arriba probablemente sean distintas para cada uno de los hogares. Así que:

- ¿Cuáles fueron las diferencias entre los distintos “tipos” de hogares?
- ¿Por qué algunos hogares se beneficiaron más que otros con la transferencia?

Los [Anexos 5 y 6](#) detallan dos cambios que pueden medirse al examinar la dieta de los hogares y los mecanismos de supervivencia utilizados.

En teoría, el monitoreo y la evaluación no tratan de comparar la situación después del proyecto con la forma en que las cosas eran anteriormente, ya que de todos modos las cosas hubieran cambiado. La comparación sería entre lo que ocurrió con el proyecto y “lo que hubiera ocurrido si no hubiera habido un proyecto”. Esta situación hipotética a menudo puede verse directamente al **observar a los no beneficiarios**, o lo que está sucediendo **fuera del área del programa**. Otras veces tiene usted que “crear” la situación hipotética examinando lo que era la vida antes del proyecto y “agregándole” los cambios que, según usted, hubieran ocurrido de cualquier forma. Esto no es una ciencia exacta, pero podría ayudar a comprender la situación.

SUGERENCIAS para el monitoreo post distribución de hogares y DGF³⁴:

- Organice un “**prueba**” para el cuestionario MPD antes de aplicarlo a mayor escala y verifique si tanto el equipo de monitoreo como la población comprenden bien las preguntas y si son pertinentes para el programa.
- Así mismo, ponga a prueba el análisis del cuestionario para asegurarse de que sólo se recopile información relevante. Piense en cómo y para qué se va a utilizar la información recabada.
- Asegúrese de que los temas clave se **cotejen** a través de distintas fuentes (cuestionarios para los hogares, informantes clave y entrevistas con grupos focales, por ejemplo).

³⁴ Por favor consulte el manual de ACF “*Outils statistiques pour des enquêtes de terrain de qualité*” para más detalles e información sobre la metodología del muestreo y sondeo, así como otros manuales de seguridad alimenticia de ACF.

- **Las entrevistas con grupos focales** deberán organizarse con los beneficiarios y los no beneficiarios (al igual que para los casos de monitoreo de los hogares, cuando sea posible), y trate de incluir una muestra representativa de la comunidad, esto es, incluya a los líderes pero también a las personas más pobres, a hombres y mujeres, a personas de distintas edades, a distintos grupos vocacionales, etc.
- Las entrevistas con los **informantes clave** proporcionarán información inestimable.
- Para recopilar información distinta y menos sesgada, los **grupos basados en género** podrían contestar las preguntas por separado (si fuera culturalmente aceptable).
- Para la entrevista, ya sea en grupo o individual, el encuestador deberá tratar de aislarse con las personas para prevenir que los que buscan monopolizar la palabra interfieran con la discusión y puedan influenciar las respuestas.
- El grupo de personas entrevistadas no deberá ser demasiado grande - 15 personas como máximo - para que la discusión pueda conducirse eficientemente. También se les puede pedir que hablen acerca del **hogar promedio** y no sobre ellos mismos, para obtener respuestas más abiertas y honestas.
- Al menos dos personas del equipo de monitoreo deberán estar presentes en la DGF: una que lo conduzca y la otra que tome notas. Podría haber un traductor, si hiciera falta.
- El equipo de monitoreo deberá conocer la **metodología de monitoreo** y estar bien **capacitado** para la aplicación del cuestionario: cómo hacer las preguntas, cómo rellenar el formulario y cómo cotejar la información recopilada.

En el caso de un **programa de dinero por trabajo** también es necesario conocer el impacto que haya tenido el trabajo adicional. No existe una lista completa de preguntas, pero las áreas que necesita comprender son las siguientes:

- ¿Qué otras actividades generadoras de ingresos tuvieron que abandonar debido al programa de DPT? ¿Valió la pena?
- ¿Cuánto hubieran ganado en caso contrario?
- ¿Qué otras actividades se descuidaron?
- ¿Qué hubieran hecho normalmente durante esa época del año y cómo cambió?
- ¿Cuál sería el impacto a largo plazo, por ejemplo, si pasaran menos tiempo en sus parcelas?
- ¿Quiénes han trabajado en un programa de DPT en ese hogar?
- ¿Quién se gastó el dinero?
- ¿Cómo cambió la carga de trabajo para los otros miembros del hogar como resultado de que un miembro participara en el programa de DPT?

La respuesta a estas preguntas le ayudará a definir si el programa de DPT tiene o no que cambiarse y de qué forma. Los cambios potenciales incluyen:

- Reducir el tiempo que las personas pueden trabajar en el proyecto.
- Restringir el proyecto a cierta cantidad de participantes por hogar.
- Cambiar los criterios de selección, por ejemplo, incluir o excluir a las mujeres.
- Abandonar el programa de DPT a favor de una transferencia directa, ya sea en general o para los hogares seleccionados.

- Ampliar el programa de DPT.
- Cambiar la tasa de salarios.
- Retrasar la implementación hasta pasada una estación del año en particular.

Los cuestionarios para los hogares no le brindarán todas las respuestas a sus preguntas así que tendrá que complementarlos con el **monitoreo a nivel de comunidad**.

Las visitas informales y las entrevistas con distintas personas de la comunidad (informantes clave, empleados de gobierno, etc.) fuera de cualquier encuesta formal, podrían brindar información interesante y comentarios más honestos acerca del proyecto.

Las entrevistas con grupos focales deberán organizarse en paralelo para cotejar la información recopilada a través de los cuestionarios individuales sobre los impactos del programa. Sin embargo, si está falto de tiempo y recursos (que a menudo es el caso), también es posible obtener información a través de grupos focales y/ o informantes clave, y otra información a través de cuestionarios para los hogares. Esto no permite una verificación cruzada meticulosa pero acelera el proceso y permite una mayor recopilación de datos. Se incluye un cuestionario de DGF en el Anexo 23.

De esta forma se podrán abordar los **mismos temas que para el monitoreo de los hogares**, con énfasis en aquellos que pudieran ser **de naturaleza delicada cuando se abordan de forma individual** pero que pudieran tratarse de forma distinta en la dinámica de grupo, especialmente si las entrevistas con los grupos focales están basados en género (temas de género y mal manejo del efectivo, entre otros). Más aun, cuando las personas hablan en tercera persona, y no de ellas mismas, tienden a hablar más honesta y abiertamente.

Cuadro 42. Temas típicos para tratar con un grupo de beneficiarios

Ser sistemático para el monitoreo no significa que cada entrevista pueda tocar únicamente un tema. Una entrevista con un solo grupo de beneficiarios de una ITM podría incluir todos los temas siguientes.

Para el análisis es importante reunir información sobre el mismo tema de las distintas fuentes, en lugar de mantener por separado los resultados de cada entrevista o diálogo.

Selección

- ✓ ¿Las personas saben cómo se seleccionaron los beneficiarios?
- ✓ ¿Qué piensan del criterio de selección? ¿y del proceso de selección?
- ✓ ¿Alguno de los aquí presentes estuvo involucrado en el proceso de selección?
- ✓ Percepción de la cobertura del programa: ¿se dejaron fuera o fueron incluidos algunos hogares indebidamente?

Percepción del programa

- ✓ ¿Qué piensan del programa? en especial, ¿la distribución de efectivo fue una opción pertinente?
- ✓ ¿Cómo se compara con otros programas anteriores o que se estén implementando en la actualidad?
- ✓ ¿Qué impacto, positivo o negativo, ha tenido el programa a nivel comunitario?
- ✓ ¿Cuáles son las mejoras potenciales y recomendaciones de la comunidad?

Prácticas de compartir

- ✓ ¿Cómo encajó el programa con las prácticas locales de compartir de recursos en tiempos de necesidad o en los mecanismos preexistentes de crédito de las comunidades?
- ✓ ¿La comunidad hizo algo para compensar las lagunas en la cobertura del programa, si las hubo?

Uso de efectivo y temas de género

- ✓ ¿Piensan que el efectivo se usó de manera apropiada?
- ✓ ¿Quién decidió cómo gastarse el dinero en el hogar?
- ✓ Si las mujeres recibieron el dinero, ¿fue culturalmente aceptable?
- ✓ ¿Las mujeres pudieron quedarse con el dinero y decidir cómo gastarlo ellas mismas?

Impactos de las actividades

- ✓ ¿Cuáles son los impactos de las actividades del programa sobre la comunidad? (resultados del proyecto de dinero por trabajo, impacto del programa de cupones sobre los comerciantes)
- ✓ ¿Cómo los han aceptado y cómo los usan?
- ✓ ¿La comunidad cree que la distribución de efectivo o cupones añade presión a los mercados locales? ¿de qué forma?
- ✓ ¿El proyecto tuvo alguna influencia sobre las cantidades, calidades y precios de los artículos básicos?

3.3.1.4 Impactos económicos de amplio espectro del programa (monitoreo del mercado)

El **papel que juega el mercado en las ITM es crucial**. Esta es la forma en que las personas obtienen sus bienes, por tanto es muy importante conocer lo que allí esté sucediendo. Igualmente, la ITM en sí tendrá un impacto sobre el mercado y, efectivamente, casi con seguridad, es una de las razones por las cuales se selecciona una ITM. Las ITM tienen tanto impactos positivos como negativos sobre los mercados y es preciso comprenderlos bien porque de lo contrario podría caerse en el riesgo de no cumplir con los objetivos, es decir, las personas no recibirían la ayuda a la que tienen derecho.

Aquí siempre habrá una buena información de línea de base porque fue necesaria para planificar la ITM desde su inicio. Es importante conocer:

1. Los precios
2. La disponibilidad de los artículos
3. La demanda
4. El volumen global de comercio

1. Precios

El monitoreo de los precios es muy directo. Primero deberá averiguar si alguien ya está realizando un monitoreo de precios. De ser así, no hay necesidad de repetir el trabajo siempre y cuando se estén averiguando los precios que usted necesita (y si no fuera el caso, sería más fácil pedirles que agregaran un precio en lugar de repetir usted todo el proceso).

Si tiene que monitorear los precios usted mismo, decida **qué artículos** de consumo quiere rastrear y en qué mercados. No es necesario tratar de seguir **demasiados precios**: necesita saber los precios de los artículos que se espera que compren principalmente las personas. Si, por ejemplo, se trata de materiales de construcción o ganado, entonces los precios de los alimentos no tendrán mucha importancia. Muchos artículos alimenticios tienden a moverse juntos y son sustitutos uno del otro así que no habrá necesidad de monitorear los precios de cuatro o cinco tipos distintos de granos.

A menos que el área del proyecto sea demasiado grande, un mercado central y hasta tres o cuatro mercados localizados fuera de la ciudad principal deberán ser suficientes. Si hay mercados especiales importantes, por ejemplo un mercado de ganado, podrían incluirse.

Utilice un **formulario sencillo para recopilar el precio** de cada artículo cada quincena o mes. Donde la inflación sea un problema preocupante, como en Zimbabue en 2005 – 2007, tal vez quiera monitorear más a menudo. Como muchos artículos no se venden por peso, pida al monitor que escriba los precios por unidad y que pese esta unidad en lugar de calcular y escribir el precio por Kg. Si el alimento se vende por “montón”, entonces se podrán muestrear algunos montones. Si los precios varían de puesto en puesto, entonces se puede añadir un precio máximo y uno mínimo. Toda la información se deberá introducir en una hoja de cálculo. Consiga una persona que sea hábil en el uso de ordenadores para que configure algunas fórmulas sencillas donde se puedan observar de un vistazo los diferentes mercados en distintas semanas para obtener un panorama consolidado del movimiento de los precios y para poder dibujar gráficas automáticamente.

Recuerde las **razones por las que necesita la información**:

- Necesita saber el **precio promedio de la canasta de artículos** que las personas deberían poder comprar, y si la transferencia es o no adecuada. De no ser así, tal vez tenga que incrementar la transferencia.
- Necesita saber **si la propia transferencia está o no causando inflación** (en comparación con otras áreas donde no haya programa) en cuyo caso tal vez necesite repensar la estrategia del programa.
- En un programa de dinero por trabajo tal vez quiera también **monitorear el valor de un día de trabajo** para observar el impacto más amplio del proyecto sobre la economía local.

SUGERENCIAS para la recopilación de precios:

- Los precios se deberán obtener de distintas partes del mercado si el mercado es grande, o de distintos mercados si hay varios en el área.
- Los precios se pueden obtener **cada semana** en casos de extrema variabilidad. En general, **la variabilidad del mercado NO es un problema** y los precios pueden recopilarse sólo **una vez al mes**.
- Los artículos de consumo que tienen un **precio límite** (precio máximo) o que estén **regulados** por la administración o el gobierno deberán identificarse como tales, y sus precios monitoreados (si fuera relevante). Asimismo, se deberán vigilar los posibles cambios en las regulaciones.
- Recoja los precios de **los mismos artículos en la lista** durante cada encuesta de mercado, preferiblemente utilizando artículos similares incluidos en los datos recopilados por la FAO u otra entidad. Esto permitirá comparar los datos de un mes a otro y es incluso más pertinente si **la transferencia de efectivo está vinculada con la inflación**, es decir, si el monto de efectivo se actualiza si suben los precios.
- Para cada artículo de consumo que monitoree utilice la **variedad más barata**, que es la que más probablemente compren los hogares vulnerables. Si esta variedad no está disponible, tome el precio de otro más caro e informe sobre la escasez.
- La **disponibilidad** de los artículos básicos principales puede verificarse junto con los precios: puede mencionarse en la encuesta usando una escala definida con anterioridad, por ejemplo, “0” para escasez, “1” para pequeñas cantidades, “2” para una disponibilidad media, “3” para disponibilidad normal y “4” para sobreoferta.

Puede encontrar un ejemplo de monitoreo de precios en el [Anexo 12](#).

2. Disponibilidad

Si los artículos no están disponibles en cantidades suficientes, entonces una ITM podría no ser la solución del problema. En teoría, el incremento de dinero en el bolsillo de las personas (“demanda efectiva” incrementada) debería conducir a un **mayor abastecimiento** (cambios en los flujos de abastecimiento). Pero, ¿ocurre así realmente? Es difícil cuantificar con exactitud el abastecimiento pero por lo general es fácil averiguar con los comerciantes si su inventario es alto o bajo (o intermedio) y si está aumentando o disminuyendo. Estudie la **tendencia**: ¿pudieron cumplir los comerciantes con la demanda de los clientes? Si la respuesta es negativa, ¿cuáles fueron los cuellos de botella? y ¿dónde se produjeron? ¿La razón es que los comerciantes no creen que valga la pena traer nuevos artículos, o no pudieron traerlos por alguna razón?

Investigue también la **calidad de los artículos**. Tal vez la mejor fuente de información al respecto sean los compradores. Si se han traído nuevos artículos al mercado podría ser debido a la ITM, pero habría que verificarlo estudiando las áreas en las que no haya proyectos. Los comerciantes, especialmente los que traen artículos al área, a menudo saben mucho sobre los mercados fuera del área y no deberían de tener motivo alguno para no querer hablar con usted. El abastecimiento de muchos artículos es estacional, así que asegúrese de saber cómo interpretar los cambios. Simplemente pregunte a los comerciantes si los cambios son normales para la época del año.

3. Demanda

Se espera que la demanda se incremente con la ITM, pero nuevamente hay que verificar esta suposición ya que en ella descansa la lógica del programa. Los comerciantes son los mejor situados para informarle de los cambios en la demanda. ¿Están pidiendo los clientes nuevos productos? ¿Cuáles son los artículos que están comprando en mayores cantidades? De nuevo, los comerciantes saben cómo analizar esta situación en términos de lo que es normal para cada estación.

4. Volumen global de comercio

Uno de los mayores beneficios que se espera de la ITM es un **incremento general en el comercio**, que no está específicamente relacionado con las compras hechas mediante transferencias o cupones. Esto es más difícil de estudiar adecuadamente sin experiencia técnica, pero la observación puede serle de utilidad: ¿han llegado nuevos comerciantes al área? ¿Han abierto nuevas tiendas? De ser así, hábleles y pregúnteles por qué se decidieron a abrir un nuevo negocio. ¿Cuáles son las perspectivas a largo plazo para los comerciantes, tanto antiguos como nuevos?

Tabla 21. Monitoreando el impacto del proyecto sobre los mercados

TEMAS GENERALES	PREGUNTAS
Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none">▪ ¿Los comerciantes pudieron siempre cumplir con la demanda?*▪ ¿Los comerciantes han tenido que rechazar a los clientes en alguna ocasión debido a la escasez?*▪ Si la RESPUESTA es POSITIVA, ¿por qué hubo escasez? (problemas de transporte, escasez a nivel regional, restricciones gubernamentales, una demanda mayor de lo usual).▪ ¿La escasez era la “normal” para esa época del año?▪ ¿Para qué artículos hubo escasez?
Demanda	<ul style="list-style-type: none">▪ ¿Cómo cambió el número de clientes? Cuantifique, si es posible (con las tendencias suficientes).▪ ¿Cómo cambió el nivel de actividad de los comerciantes?*▪ Cuantifique, si es posible (con las tendencias suficientes).▪ ¿Para qué artículos subió o bajó la demanda normalmente (si es que hubo cambios) y por qué?▪ ¿Se pudieron explicar estos cambios (si los hubo)?
Precios	<ul style="list-style-type: none">▪ ¿Cómo calificarían los comerciantes la situación actual de los precios?▪ ¿Les subieron los precios de venta a ciertos artículos más que de costumbre?*▪ Si la RESPUESTA es POSITIVA, ¿por qué y a qué artículos afectó esta inflación?
Competencia	<ul style="list-style-type: none">▪ ¿Cómo evolucionó el número de comerciantes en el mercado?*▪ (indique cantidad y compare los números con los datos de la línea de base).

TEMAS GENERALES	PREGUNTAS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué impacto tuvo esto sobre el mercado? (precios, tensiones, actividad) ▪ Los comerciantes que se instalaron en el mercado (si los hubo) ¿se quedarán o se irán al final del proyecto? (estrategia comercial).
Impacto del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuál es la percepción que tienen los comerciantes del impacto del programa sobre sus negocios? ▪ ¿Tienen alguna recomendación?
<p><i>*El periodo de monitoreo y recuerdo puede ser: las dos últimas semanas, el último mes o “desde el inicio de la ITM”.</i></p>	

3.3.1.5 Monitoreo amplio de la situación de seguridad alimentaria y medios de vida

Esto significa que hay que fijar la vista en el **panorama completo** y no solo en la parte que afecte directamente a la ITM o a la que la ITM pueda afectar. Asegúrese de no estar duplicando el monitoreo que ya se esté realizando, por ejemplo, a través de la supervisión de la vigilancia alimentaria.

Necesita saber **cómo está cambiando la seguridad alimentaria en el área y por qué**. Si se están desarrollando nuevas restricciones es importante comprenderlas. Esto le permite ser flexible con su programación y comenzar a pensar en las alternativas o los complementos a la ITM, ya sea de forma paralela con la ITM o cuando ésta haya finalizado. Aunque ACF no esté ejecutando otros programas de seguridad alimentaria, esto no significa que no se preste atención a la seguridad alimentaria de las personas. La responsabilidad de la entidad no es implementar buenos proyectos sino realizar un cambio significativo en la vida de las personas. Esto puede lograrse a través de buenos proyectos, pero también a través de **alertar a otros** acerca de lo que esté sucediendo, y abogar por que otros realicen cambios en las políticas o los programas.

3.3.2 Evaluación

La evaluación todavía es un proceso revestido de mucho misterio. No hay fórmulas simples para otorgar una calificación a un proyecto o para decir: “¡funcionó!”. La evaluación no es más que un intento sistemático por contestar ciertas preguntas acerca de un proyecto. Nunca es posible contestar todas las preguntas que uno pudiera tener acerca de un proyecto, y es natural que los distintos evaluadores traten de contestar distintas preguntas. Cuando las distintas organizaciones encarguen una evaluación, pedirán a sus evaluadores que contesten distintas preguntas. Preguntar si el proyecto de ITM ayudó a las personas a invertir en ganado podría dar un punto de vista distinto del proyecto que una evaluación que pregunte si el proyecto abordó las desigualdades en las relaciones de género en la población afectada, o si la estructura de la gestión fue la correcta para maximizar la relación costo-efectividad. Ninguna de estas tres preguntas es “correcta” o “equivocada” desde la perspectiva de la evaluación. Todo depende de lo que usted quiera saber y eso, a su vez, dependerá de las razones por las que está realizando la evaluación.

No obstante, hay un **consenso emergente acerca de algunas cuestiones** sobre las cuales las evaluaciones a las respuestas humanitarias se deberían enfocar para maximizar el aprendizaje compartido con las demás organizaciones. Este conocimiento compartido está diseñado a su vez para asegurar que **la respuesta humanitaria pueda continuar mejorando**. Se han formulado³⁵ siete “criterios” mediante los cuales se pueden evaluar los proyectos humanitarios, y que cada vez se están adoptando más en la práctica evaluativa.

Los siete criterios del CAD para las evaluaciones

Relevancia / Idoneidad	¿El proyecto está en conformidad con las necesidades y prioridades locales, así como con las políticas del donante? La idoneidad consiste en adaptar las actividades humanitarias a las necesidades locales, incrementando los activos, la rendición de cuentas y, consecuentemente, la relación costo-efectividad.
Conectividad	La necesidad de asegurar que las actividades de corto plazo por emergencias se realicen en un contexto que tenga en cuenta los problemas de más largo plazo y conectados.
Coherencia	La necesidad de evaluar la seguridad, el desarrollo, las políticas comerciales y militares, así como las políticas humanitarias, para asegurar que haya consistencia y, en particular, que todas las políticas tengan en cuenta las consideraciones humanitarias y de derechos humanos.
Cobertura	La necesidad de resguardar a grandes grupos de población - dondequiera que estén - que afrontan un sufrimiento que amenaza sus vidas.
Eficiencia	La eficiencia mide los resultados cualitativos y cuantitativos alcanzados como consecuencia de los aportes. Esto por lo general requiere comparar los enfoques alternativos en el logro de un resultado, para establecer si se usó el enfoque más eficaz.
Efectividad	La efectividad mide el grado hasta el cual la actividad alcanza su propósito, o cómo los productos contribuyen al resultado. Implícito en el criterio de efectividad está la ejecución en el momento oportuno.
Impacto	El impacto examina los efectos más amplios del proyecto: sociales, económicos, técnicos y ambientales sobre los individuos, los grupos basados en género y edad, y sobre las comunidades y las instituciones. Los impactos pueden ser indeseados y deseados, positivos y negativos, macro (sector) y micro (hogares).

Este manual no intenta ofrecer un estudio detallado de la evaluación, únicamente se discutirán la efectividad y la relación costo-efectividad con más detalle. Ya existen manuales técnicos sobre este tema (vea la bibliografía). No obstante, se deberán tener en mente estos criterios, no porque sean la forma en que se juzgará el desempeño sino porque sí parecen **captar de forma útil la mayoría de las dimensiones a las que debería de aspirar un buen proyecto humanitario**.

³⁵ Por el Comité de Ayuda al Desarrollo (el principal cuerpo a través del cual la OCDE estudia los temas relacionados con la cooperación en los países en desarrollo). Comúnmente se les conoce como los “Criterios CAD”

Deberán usarse, por consiguiente, en la planificación de proyectos y en el monitoreo de proyectos.

El siguiente cuadro muestra las **recomendaciones generales** (“juicio de valor”) dadas al final de la evaluación del programa piloto de efectivo y cupones implementado por Save the Children en Indonesia.

Cuadro 43. Evaluación del programa de cupones y transferencias de Save the Children en Indonesia: recomendaciones

En la evaluación del programa de cupones y de transferencia de efectivo implementado por Save the Children en 2006, detallado en el Cuadro 5, se hicieron las siguientes recomendaciones:

- Se deberá definir una **estrategia de salida** con enlaces potenciales a otros programas como medios de vida, salud y educación.
- **Se deberá reforzar el monitoreo y la evaluación** (línea de base para hacer comparaciones, construcción de capacidades, monitoreo de la ingesta de alimentos, impacto sobre los comerciantes).
- Asegure un **conocimiento apropiado** del programa y la traducción precisa de todos los documentos relacionados.
- **El enfoque sobre los comercios más pequeños** en los programas futuros puede fomentar una mayor construcción de capacidades en los mercados locales.

Fuente: Cole (2006)

Otro ejemplo de un formato y metodología de evaluación se presenta en la evaluación de los programas de cupones por trabajo de Oxfam en Nigeria y Mali y puede encontrarse en el [Anexo 24](#).

3.3.2.1 Efectividad

El monitoreo y/ o la evaluación de la efectividad de una ITM tendrá en cuenta si el programa **ha cumplido con sus objetivos iniciales** y cómo lo ha logrado. Los siguientes puntos pueden servir para evaluar la efectividad de un proyecto:

- ¿Los hogares seleccionados **recibieron el efectivo**?
- ¿Los hogares beneficiados **cumplían con los criterios del programa**?
- ¿Los hogares **pudieron comprar** lo que querían, o lo que se esperaba que comprarán con el efectivo o los cupones recibidos? **¿Cómo se utilizaron** los cupones y el efectivo?
- ¿Los hogares consideraron que el efectivo era una **opción pertinente** en términos del impacto sobre su seguridad alimentaria y su protección?
- ¿La ITM tuvo el **impacto esperado** sobre la seguridad alimentaria de los hogares? ¿Supuso una **diferencia real**? (en sí misma y comparada con otras potenciales intervenciones)
- ¿Cuáles fueron los impactos globales de la ITM sobre la comunidad? (resultados del trabajo en el caso de las actividades de dinero por trabajo y efectos sobre la economía local).

- ¿Se respetó el **calendario** planificado para las actividades? y si no, ¿por qué y cuáles fueron las consecuencias para la ITM?
- ¿Cuáles fueron las razones para cualquier **desviación en las actividades planificadas**? ¿Cuáles fueron sus efectos? ¿Cómo se podría mejorar esto en las intervenciones similares en el futuro?

Como puede verse, muchos de los temas ya se habrán examinado en el MPD o en las entrevistas con los grupos realizados durante el periodo de monitoreo. Otros temas de la programación de la actividad están más relacionados con la entidad que con el proyecto en sí.

El siguiente cuadro muestra un ejemplo de una evaluación de un programa de dinero por trabajo realizado por ACF en Afganistán. Aunque no ilustra la aplicación de los criterios CAD como tales, se presenta aquí como un ejemplo resumido de una evaluación.

Cuadro 44. Evaluación del impacto de las carreteras en Afganistán en 2003

El programa de dinero por trabajo realizado por ACF en 2002 – 2003 tuvo por objeto rehabilitar la principal carretera para el comercio entre dos ciudades.

La evaluación realizada sobre el programa examinó lo siguiente:

1. La selección de beneficiarios.
2. El impacto sobre los hogares de los beneficiarios de la inyección de efectivo.
3. Los impactos de la carretera sobre la economía local.

Los principales resultados fueron:

1. El perfil de los beneficiarios cumplía con los criterios de selección: propietarios de pequeñas parcelas, cantidad limitada de ganado y dieta menos diversificada. Casi la mitad de los trabajadores participaron en el programa durante un tiempo mayor del máximo permitido (26 días).
2. Impactos de la inyección de efectivo:
 - El efectivo se usó para la compra de alimentos (59%), para el reembolso de deudas (34%) y para comprar ropa (7%).
 - Se recuperaron algunas parcelas hipotecadas o se realizaron pagos parciales.
 - La transferencia de efectivo no apoyó la reposición de existencias pero permitió que se pudieran almacenar las cosechas de alimentos para el invierno.
 - Los patrones de consumo no cambiaron después de la transferencia de efectivo.
 - A pesar de su temporalidad, la categorización social de los trabajadores vulnerables cambió de forma positiva (de pobreza absoluta a pobreza, o de pobreza a pobreza moderada).
3. Impactos de la rehabilitación de la carretera:
 - Impactos directos: los vehículos se utilizan con mayor frecuencia y su número aumentó; los tiempos de transporte y los costos se han reducido y la frecuencia de movimientos ha incrementado en un 40%.
 - Impactos indirectos: los precios bajaron, hay mayor disponibilidad de alimentos frescos, mayor número de tiendas (40 tiendas adicionales), aumentaron los planes de asistencia humanitaria para el área (se facilitó el acceso), hay planes para crear pequeños mercados a lo largo de la carretera.

En general, el programa puede calificarse de efectivo ya que se cumplieron la mayoría de los objetivos. La rehabilitación de la carretera tuvo impactos de más largo plazo que la inyección de efectivo en los hogares. De hecho, únicamente se ha recuperado una muy pequeña parte de la descapitalización (a través de los impactos sobre la disminución de hipotecas o deudas). Esto podría indicar que la escala de la transferencia de efectivo (la tasa salarial pagada y/ o la duración del programa, de únicamente 26 días de trabajo) simplemente fue muy reducida, y no era realista esperar que tuviera cambios significativos y duraderos para las personas dada su situación económica inicial.

Fuente: ACF (2003)

3.3.2.2 Costo-efectividad

Los conceptos de eficiencia y efectividad a menudo se usan en economía y están resumidas por P. Drucker en la siguiente oración: “**la eficiencia significa hacer correctamente las cosas, y la efectividad significa hacer las cosas correctas**”.

La relación costo-efectividad combina la eficiencia y la efectividad, y es **la forma más eficaz de alcanzar las metas establecidas**.

En el caso de las intervenciones de transferencia monetaria, la relación costo-efectividad considera si las actividades implementadas han sido pertinentes (ver arriba) con **costos mínimos**, o si se hubieran podido hacer de otra forma (otro tipo de intervención u otra organización) para obtener los mismos - o mejores - resultados pero a un **costo menor**.

Esto podría estudiarse a través del monitoreo y, especialmente, a través de la **evaluación** del programa, tal como se presenta más arriba. Los siguientes puntos podrían servir para evaluar la relación costo-efectividad de un proyecto:

- ¿La ITM alcanzó las **metas esperadas**? (ver arriba)
- Considerando la efectividad de la ITM, ¿cómo se **compara** con **otras intervenciones potenciales** desde el punto de vista de su costo?
- ¿Se estimó adecuadamente la **viabilidad financiera** de la ITM?
- ¿Se **utilizaron los presupuestos de la forma apropiada** (como se pretendía) de acuerdo con la idea inicial?
- ¿Cuáles fueron los sistemas de monitoreo y **control financiero y logístico** que se establecieron?
- Informe sobre la calidad de la **gestión en el día a día**: personal, información, recursos, etc.
- ¿Cuáles son los sistemas que se establecieron para asegurar que los aportes proporcionados fueran de la **más alta calidad** posible y que fueran **aceptables para los beneficiarios**?

La teoría establece que las intervenciones de transferencia monetaria serían **más costo-efectivas** que las alternativas distribuciones en especie debido a que implican una **menor logística** (suministro, transporte, control de calidad o almacenamiento).

Verificar esta afirmación requiere una **comparación** entre los costos de implementación de una intervención de transferencia monetaria y la de una **intervención alternativa en especie** que

rinda resultados similares. No obstante, esto presenta dificultades ya que estas intervenciones a menudo se implementan a distinta escala, en áreas diferentes y por distintas entidades.

El siguiente cuadro muestra un intento de comparar los costos de la distribución en especie (asistencia alimentaria) con los de una transferencia de efectivo.

Cuadro 45. Costo-efectividad: comparando las transferencias monetarias con la distribución de asistencia alimentaria

Se comparan los costos de las transferencias monetarias con los de las distribuciones de asistencia alimentaria en los proyectos llevados a cabo por Save the Children en Etiopía.

Se realizaron **tres evaluaciones** que compararon el costo para la entidad implementadora de entregar asistencia en forma de **efectivo, de alimentos comprados localmente y de alimentos importados.**

En las tres evaluaciones se estimó que las transferencias de efectivo fueron entre:

- **39% y 46% más económicas** que los **alimentos importados.**
- entre **6% y 7% más económicas** que los **alimentos comprados localmente.**

Los costos de implementación incluyeron: costos de personal, apoyo a las capacitaciones, monitoreo y evaluación de todos los costos logísticos (transporte, cargar los camiones, controles de calidad y almacenamiento).

Por otro lado resultó que, mientras la asistencia alimentaria conlleva **costos logísticos** más altos, las transferencias de efectivo requieren un mayor **monitoreo financiero** y la **obligación de rendir cuentas.**

Fuente: Adams y Kebede (2005)

PUNTOS CLAVE sobre “Monitoreo y evaluación”

- ❑ **Monitoreo.** Es una parte crítica de todas las intervenciones y de las ITM en particular. El responsable del proyecto tiene la responsabilidad de realizar la gestión pero, en general, la coordinación será la que deba seguir su progreso (coordinador de seguridad alimentaria y responsable técnico en sede)
 - ➔ Simplemente significa averiguar qué es lo que está pasando con el proyecto de forma regular, sistemática y útil para la gerencia, es decir, ¿el proyecto es relevante?
 - ➔ Tiene que estar bien organizado, bien planificado y resultar manejable. ¡No se debe tener prisa a la hora de escribir los informes!
 - ➔ Puede ser puramente cualitativo o tanto cualitativo como cuantitativo, pero nunca únicamente cuantitativo.
 - ➔ Deberá cubrir: ▪ Las actividades y procesos del proyecto ▪ El impacto a nivel de hogar ▪ La evolución del mercado ▪ No perder de vista los temas de seguridad alimentaria más amplios.
 - ➔ No se trata de determinar cómo se gastaron los beneficiarios el dinero del proyecto sino del impacto que tuvo el proyecto. Esto significa examinar todos los gastos que realizaron y también lo que tuvieron que hacer para conseguir otros ingresos. ¿Estaban saliendo adelante o estaban aún en situación de emergencia?
 - ➔ Se deberá hablar tanto con los beneficiarios como con los no beneficiarios.

- La comunidad ofrecerá una opinión global sobre el impacto del proyecto, los usos que se le dio al efectivo y temas de género, costumbres culturales, enfoque y cobertura, relevancia del programa (en comparación con otros programas, si los hay) y protección y seguridad.
- **Evaluación.** A menudo la realizará una persona externa para obtener una perspectiva nueva del proyecto. Puede tratar de contestar muchas preguntas diferentes acerca del proyecto, pero los programas humanitarios a menudo usan actualmente los siete criterios CAD.

4 CONCLUSIÓN

Este manual tiene un propósito muy práctico y su intención es apoyar a los gestores de programas en la implementación de intervenciones de transferencia monetaria. Las herramientas arriba propuestas no son ni definitivas ni las únicas, y deberán adaptarse a cada contexto y proyecto.

Debido al relativamente reciente interés que tales intervenciones están despertando, asegúrese de documentar su experiencia lo más extensamente posible para apoyar la experiencia de ACF sobre el tema y para enriquecer y perfeccionar este manual.

¡Buena suerte!

5 ANEXOS

1. Más información sobre las transferencias monetarias de protección social

La siguiente tabla resume algunas de las transferencias en esquemas de protección social implementadas en distintos países en desarrollo.

Programas de transferencia monetarias de protección social en distintos países

País	Fecha de inicio	Cobertura aproximada	Beneficio	Tipo de transferencia
Brasil Bolsa Escola - Bolsa Familia	2001	8 millones de hogares	5 – 15 USD por familia	TCE ³⁶ : becas para niños que asisten a la escuela
México Programa Oportunidades- Progresá	1997	5 millones de hogares	a- 15 USD mensuales por familia b- De 10 USD a 63 USD - dependiendo del grado	TCE: a- apoyo nutricional y paquete de salud básico b- becas educativas + apoyo en efectivo o en especie para materiales escolares
Colombia Familias en Acción	2001	400.000 familias	a- 20 USD por familia para niños menores de 7 años (sin tener en cuenta la cantidad de niños) b- 6 USD por niño en escuela primaria y 12 USD por niño en escuela secundaria	TCE: a- transferencia nutricional para familias con niños menores de 7 años b- beca educativa para familias con niños entre 7 y 18 años de edad
Honduras Programa de Asignación Familiar	1990	411.000 familias	a- 3 USD por niño (hasta 3) por familia b- 3 USD mensuales para niños menores de 3 años, niños discapacitados hasta 12 años de edad y mujeres embarazadas c- 3 USD para personas mayores de 60 años, en extrema pobreza	TCE: a- transferencias a escuelas b- transferencias materno-infantiles c- transferencias para adultos mayores y para materiales educativos
Jamaica <i>Programme of Advancement through Health and Education (PATH)</i> - Programa de	2002	220.000 personas	6.2 USD en 2002 y 9 USD en 2004	TCE: becas educativas para nutrición, embarazo, discapacidad, pobreza y vejez

³⁶ Las transferencias condicionadas de efectivo - TCE, a menudo se vinculan con la asistencia a la escuela y la participación en controles médicos tales como verificación del crecimiento, nutrición, inmunización y prevención. Se supone que también tienen que asistir a menudo a los programas de salud, higiene y nutrición.

País	Fecha de inicio	Cobertura aproximada	Beneficio	Tipo de transferencia
progreso a través de la salud y la educación				
Turquía Fondo Social	2002	1.050.000 personas	a- 9.5 USD mensuales por el primer niño, 8 USD mensuales por el segundo y 6.4 USD por el tercero y otros b- 8 USD mensuales por niño para niños entre 0 y 6 años	TCE: a- becas educativas b- transferencias de salud
Botsuana	1980 1996	142.000 personas	a- 27 USD mensuales por persona b- 49 USD mensuales c- 1.8 USD mensuales por persona	TIE ³⁷ : a- pensión para la vejez b- Asignación para huérfanos c- Política para personas desamparadas
Mozambique <i>National Institute for Social Action (INAS)</i> - Instituto Nacional para la Acción Social	1997	NA	3 – 6 USD mensuales por hogar, dependiendo de su tamaño	TIE: transferencia en efectivo para hogares en pobreza absoluta
Namibia	1992	96.767 adultos mayores 3.967 familias en las transferencias orientadas a niños	a- 30 USD mensuales por persona b- 25 USD mensuales c- 30 USD para un niño, 45.7 USD para dos y 61 USD para más d- Desde 30 USD para familias con un niño hasta 122 USD para aquellas con siete niños	TIE: a- pensión para la vejez b- transferencia por discapacidad c- transferencia de manutención para niños d- transferencia n para padres sustitutos
Fuentes: Save the Children GB, Helpage e IDS (2005), WB (2003), Handa y Davis (2006)				

La siguiente tabla resume las principales ventajas y desventajas potenciales de las transferencias de efectivo (aquellas que son similares a las transferencias monetarias en general - tales como el efecto multiplicador sobre la economía local - no se repiten aquí).

Sobre las ventajas y desventajas potenciales de las transferencias monetarias de protección social

Ventajas potenciales de las transferencias monetarias en protección social	Desventajas potenciales de las transferencias monetarias en protección social
Protección de los medios de vida: hay menos probabilidades de que las personas vendan sus activos y/ o sus cosechas a precios bajos para cubrir sus necesidades alimenticias. Una pequeña parte de la transferencia puede ahorrarse y / o invertirse en bienes productivos.	Dependencia: a menudo se asume que las transferencias sociales de efectivo llevarán a los beneficiarios a volverse dependientes de estas transferencias y que ya no buscarán trabajo. No obstante, en la mayoría de los casos, las personas apoyadas con estos programas ya son dependientes. Más aun, el

³⁷ Las Transferencias Incondicionadas de Efectivo -TIE se realizan si la persona cumple con los criterios y está registrada en el programa, pero sin ninguna condición ligada al pago.

Ventajas potenciales de las transferencias monetarias en protección social	Desventajas potenciales de las transferencias monetarias en protección social
<p>Mejorar la ingesta de alimentos: la cantidad y calidad de los alimentos consumidos se incrementa y la ingesta de alimentos se estabiliza.</p> <p>Mejores cuidados: ya que se dedica menos tiempo a mendigar y/ o a realizar trabajos insignificantes para ganarse algunos ingresos, se atiende mejor a los niños.</p> <p>Impacto sobre los niños: mayores ingresos en el hogar podrían significar un incremento en el alimento para los niños y más dinero para gastar en su educación.</p> <p>Importancia de invertir en la educación y la salud de la siguiente generación para romper el ciclo intergeneracional de pobreza en algún momento.</p> <p>Mejora en el estatus social: la transferencia social de efectivo puede brindar un mayor reconocimiento por parte de la sociedad y mayor autonomía a los destinatarios.</p> <p>Alivia la carga sobre la comunidad y el hogar: las personas en situación de extrema pobreza a menudo dependen de su ya empobrecida comunidad y / o de sus parientes para recibir apoyo. Las transferencias sociales de efectivo pueden ayudar a reducir esta presión.</p>	<p>tamaño de la transferencia rara vez es suficiente para cubrir todas las necesidades de consumo. El tema importante aquí es el enfoque y el monitoreo para permitir que las personas salgan del programa si logran mejorar su estatus.</p> <p>Fraude en el número de niños: se ha planteado que en los programas orientados a los niños hay riesgo de que las personas tomen más niños para beneficiarse de pagos mayores, aunque depende del diseño del programa.</p> <p>Mayor blanco para los ladrones: algunos ancianos beneficiarios de los programas de pensiones podrían convertirse en blanco fácil para los ladrones, especialmente el día de pago.</p> <p>Suspensión de los sistemas de apoyo informales: las personas que reciben transferencias sociales de efectivo pueden ser vistas por sus comunidades como ya no necesitadas de asistencia de la misma forma, aunque la transferencia de efectivo rara vez sea suficiente para cubrir todas las necesidades.</p>
<p>Fuentes: GTZ, 2005 y Save the Children GB, Helpage e IDS, 2005</p>	

El cuadro abajo describe más extensamente el **ejemplo** de la transferencia social de efectivo de **Zambia** gestionada por GTZ y el gobierno.

Experiencia de GTZ de una transferencia social de efectivo en Zambia

La GTZ combina dos características para definir la extrema pobreza en Zambia: el valor energético de los alimentos (consumo calórico) y el índice de dependencia (el número de personas activas en un hogar comparado con el número de personas dependientes). Las personas en situación de pobreza crítica consumen menos de 1400 Kcal/día (1 comida al día). Los hogares con un índice bajo de dependencia podrían ser pobres debido a factores temporales, pero aquellos con un alto índice de dependencia (pocas personas activas y muchas personas dependientes) son estructuralmente pobres. Se les considera “hogares no viables” ya que no pueden formar parte de los programas de auto-ayuda o de intervenciones de dinero por trabajo. La investigación dio como resultado que el 10% de los hogares estaba en una situación crítica de

pobreza así como limitado en su capacidad para realizar trabajos y requería urgentemente de intervenciones de asistencia social. Se prefirieron las transferencias de efectivo debido a que ofrecen mayor flexibilidad y a que pueden gastarse de acuerdo a las prioridades de cada destinatario.

El proceso de selección se hizo a nivel de aldea, a través de las redes de comités de voluntarios ya existentes, quienes dieron su apoyo al programa. La selección se validó a nivel de distrito y se encontró que funcionó bien y que los criterios se respetaron. En algunas aldeas se consideró que la cuota de 10% era demasiado baja para el número real de hogares que cumplían con el criterio. Se entregó US\$6 a los hogares sin niños y US\$8 a los hogares con niños (el precio promedio de un saco de maíz de 50 kg). Los pagos se depositaron en las cuentas bancarias de los destinatarios que vivían dentro de un radio de 15 Km del centro del distrito y en puntos de pago designados para aquellos que vivían más lejos. La fiabilidad y la ejecución oportuna de los pagos fueron buenas, aunque hicieron falta varios meses para que funcionaran los puntos de pago. Las grandes distancias hasta los bancos o los puntos de pago fueron una dificultad, especialmente para los ancianos o los enfermos.

Impactos:

- El dinero se gastó en artículos básicos, en la inversión de semillas y/ o ganado y en artículos básicos para la escuela.
- Los beneficiarios con cuentas incrementaron sus ahorros; otros utilizaron un sistema rotativo tradicional de préstamos para realizar inversiones
- Se ha visto una mejora en la asistencia a la escuela.

Recomendaciones:

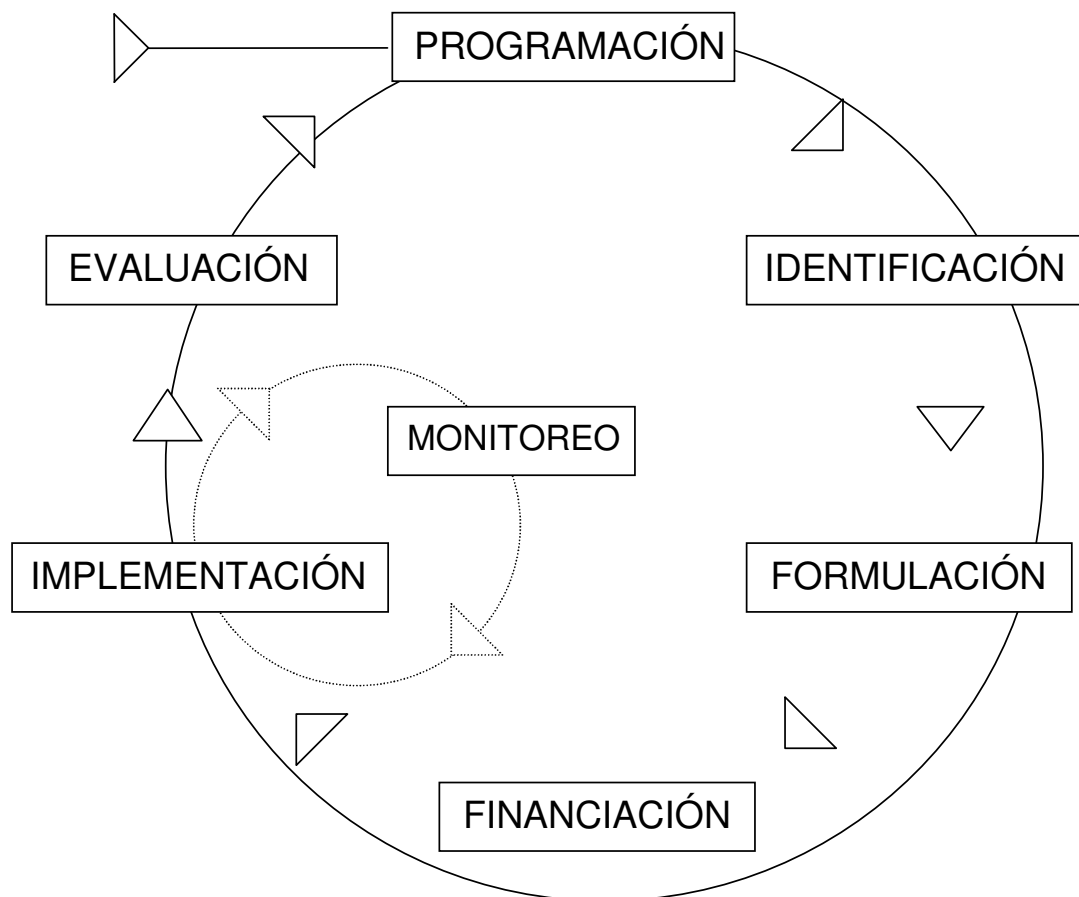
- El enfoque deberá ser transparente y participativo.
- Las transferencias deberán ser regulares y seguras.

Sostenibilidad financiera: si el programa se extendiera a los 200.000 hogares de Zambia con pobreza crítica y estructuralmente pobres, los costos anuales serían de US\$ 33 millones. Esto representa el 5.6% de las entradas de ayuda internacional anual al país, o 0.36% del PIB de Zambia.

NOTA: puede encontrar información actualizada en el resumen ejecutivo del Manual de Operaciones en www.socialcashtransfers-zambia.org.

Fuente: Schubert (2005)

2. Gestión del ciclo de proyecto



3. Análisis causal de la desnutrición



4. Marco lógico: un ejemplo (página siguiente)

FORMULARIO ÚNICO - MATRIZ DE MARCO LÓGICO – EJEMPLO DE UNA INTERVENCIÓN de TRANSFERENCIA MONETARIA

Socio: ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE

Periodo de ejecución: 15/08/12 - 14/08/13

Convenio de suvención:

Monto solicitado: XXXX Euros

País:

Fecha de este marco lógico: 14/05/12

	<i>Lógica de la intervención</i>	<i>Indicadores objetivamente verificables</i>	<i>Fuentes de verificación</i>	<i>Riesgos y supuestos</i>
<i>Objetivo general</i>	Participar en la mejora de la seguridad alimentaria de la población más vulnerable.			
<i>Objetivo específico</i>	Asegurar un ingreso económico, promover la reposición de existencias y mejorar la diversidad de las fuentes de alimentos e ingesta de los hogares vulnerables en el área de Zogland [a través de los mecanismos de cupones y transferencias*].	<p>Indicador 1: Al menos el 60% de los hogares se beneficia de una fuente adicional de ingresos (mayor poder de compra, pago de deudas)</p> <p>Indicador 2: el 80% de los hogares posee más ganado.</p> <p>Indicador 3: El 90% de los hogares siembra al menos una variedad adicional de cultivo que antes del programa.</p> <p>Indicador 4: El consumo, la diversidad y la calidad de la dieta ha mejorado en al menos el 85% de los hogares.</p>	<p>Fuente 1: La base de datos de línea base de ACF en relación con los hogares de los beneficiarios y no beneficiarios respecto a la seguridad alimentaria en el área de Wajid.</p> <p>Fuente 2: Monitoreo post distribución y post feria de ACF.</p> <p>Fuente 3: Ídem fuente 2</p> <p>Fuente 4: Ídem fuente 1.</p>	Acceso de los equipos de monitoreo y supervisión a las áreas del proyecto.
<i>Resultados esperados</i>	1: 4.029 hogares vulnerables se benefician de una fuente adicional de ingresos [a través de su participación en programas de dinero por trabajo*].	<p>Indicador 1: 4.029 hogares reciben asistencia en efectivo a través de los miembros de familia involucrados en las actividades de dinero por trabajo.</p>	<p>Fuente 1: Registros de inscripción y distribución de ACF.</p> <p>Fuente 2: Base de datos de línea base de ACF. Monitoreo post distribución de ACF.</p>	El intercambio en mercados no se deteriora por cambios inesperados en la inflación o por hiperinflación.

		<p>Indicador 2: Al menos el 60% de los hogares puede pagar parte de sus deudas.</p> <p>Indicador 3: El 85% de los hogares tiene una ingesta de alimentos mayor y más diversificada de la que tenía antes del programa.</p>	<p>Fuente 3: Ídem fuente 2</p>	<p>El abastecimiento de los mercados no se restringe por eventos impredecibles.</p>
	<p>2: 3.500 familias vulnerables tienen acceso a más bienes agrícolas (semillas y ganado) y mejoran su capacidad de producción [a través de la organización de ferias locales de semillas y ganado*].</p>	<p>Indicador 1: Organización de siete ferias de semillas durante la temporada de producción de semillas</p> <p>Indicador 2: 3.500 agricultores reciben cupones para tener acceso al menos a tres tipos distintos de cultivos.</p> <p>Indicador 3: 3.500 agricultores reciben cupones para comprar al menos un animal.</p> <p>Indicador 4: El 90% de los agricultores pudo producir al menos un cultivo adicional.</p> <p><i>Nota: El número de indicadores no debe ser demasiado extenso. Escoja los más relevantes y que midan los resultados esperados de la forma más exacta.</i></p>	<p>Fuente 1: Registros de inscripción y distribución de ACF.</p> <p>Fuente 2: Informe de actividad interna y monitoreo de ferias.</p> <p>Fuente 3: Ídem fuente 2.</p> <p>Fuente 4: Base de datos de línea base de ACF. Monitoreo post feria de ACF.</p>	<p>No hay factores climáticos que obstaculicen la producción agrícola.No hay brotes de enfermedades epidémicas que restrinjan la disponibilidad de ganado.</p>
	<p>3: La comunidad más amplia en el área de enfoque se beneficia de un acceso mejorado al mercado [rehabilitación de carreteras a través de dinero por trabajo*].</p>	<p>Indicador 1: 50 Km de carreteras rehabilitadas.</p> <p>Indicador 2: El número de comerciantes en los días de mercado es más alto que antes de la rehabilitación de la carretera.</p> <p>Indicador 3: Las personas tienen acceso a mayor cantidad y variedad de artículos.</p>	<p>Fuente 1:Informe de actividad interna y de DPT.</p> <p>Fuente 2:Base de datos de línea base de ACF. Monitoreo post DPT y encuesta de mercado de ACF.</p> <p>Fuente 3:Monitoreo post DPT y encuesta de mercado de ACF. Retroalimentación de grupos focales de discusión e informantes clave.</p>	<p>El cambio climático no retrasa las actividades de trabajo comunitario.</p> <p>Las actividades comerciales del área no están restringidas por nuevas leyes de gobierno.</p>

Actividades	<p>Para todos los resultados esperados: -Recogida de los datos de la línea de base. -Selección de beneficiarios por la comunidad. - Monitoreo.</p> <p>Para el resultado 1 esperado: -Identificación de los proyectos de DPT por la comunidad. -Actividades de dinero por trabajo (rehabilitación de carreteras y de sistemas de captación de agua).</p> <p>Para el resultado 2 esperado: -Informar y sensibilizar a los vendedores locales de semillas y ganado acerca de las ferias. -Organizar las ferias de semillas y ganado.</p>	<p>MEDIOS</p> <p>Personal: 1 agrónomo especialista en seguridad alimentaria – (expatriado) 1 logista /administrador - (expatriado) 1 equipo de distribución 1 equipo de evaluación Efectivo y cupones: Pagos de DPT Cupones para semillas y semovientes Herramientas y equipo para DPT</p> <p>Transporte: 4 vehículos Alquiler de camiones por 20 días</p> <p>Oficina y costos administrativos</p>	<p>COSTOS</p> <p>Consulte el presupuesto.</p>	
	<p>*El texto en corchetes podría no estar especificado en el AML. <i>Se indica aquí para mayor claridad.</i></p>			<p>Condiciones preexistentes El acceso a las áreas más vulnerables está asegurado. Ambiente estable de seguridad para el personal y los beneficiarios.</p>

Por favor consulte el “Anexo 5.4 LFA example_0607” para una versión en Excel.

5. Calculando el Índice de Estrategia de Supervivencia

El Índice de Estrategia de Supervivencia (IES) combina información sobre la **severidad y la frecuencia de los mecanismos de supervivencia** utilizados por los hogares respecto a las situaciones de inseguridad alimentaria (ya sea cuando el alimento o el dinero para comprarlo son insuficientes para cubrir las necesidades de consumo).

Mientras más alta sea la puntuación del IES para un hogar, más frecuentemente habrá tenido que usar estrategias de supervivencia destructivas y más alta es su inseguridad alimentaria. Sin embargo, no existe un umbral para el IES por encima del cual un hogar pueda clasificarse como alimentariamente inseguro ya que depende del contexto. Más bien, este índice puede usarse como una medición de línea de base sobre la inseguridad alimentaria y/ o como comparación entre grupos.

Las estrategias de supervivencia relacionadas con el consumo que usan generalmente los hogares pueden dividirse en las siguientes categorías principales:

- **Cambios en la dieta:** consumir alimentos menos preferidos pero más económicos; disminuir la diversidad de alimentos...
- **Estrategias de racionamiento:** dar más a los niños, reducir el número de comidas, disminuir la cantidad de la ingesta...
- **Incrementar el acceso a los alimentos a corto plazo:** pedir prestado, regalos, consumo de reserva de semillas, alimentos silvestres, mendicidad, asistencia alimentaria...
- **Disminución en el número de personas a alimentar:** enviarlos a otros hogares para que coman...
- **Ventas:** intercambio de bienes por alimentos o por artículos básicos de primera necesidad
- **Migración / repatriación** de algunos de los miembros del hogar

Las últimas dos categorías podrían no estar incluidas en los cálculos del IES ya que no son la “alteración inmediata y de corto plazo de los patrones de consumo”, sino más bien “estrategias de plazo más largo y menos reversibles” (Tango International, Inc., 2003).

No obstante y, dependiendo de los contextos, estas estrategias de supervivencia podrían ser relevantes ya que la población las usa normalmente e indican ya un nivel crítico de inseguridad alimentaria (en áreas cercanas a las fronteras, cuando ya se hayan utilizado otras estrategias de supervivencia, cuando haya ocurrido el desplazamiento...). Si se hace un seguimiento de la puntuación del IES en diferentes periodos del programa, estos tipos de estrategias también podrían ser un indicador de una situación que empeora (si se comienzan a utilizar, ya que por lo general son mecanismos de supervivencia de última instancia) o de una situación que mejora (si la población los deja de usar).

Identificando y jerarquizando las estrategias de supervivencia

Idealmente, las **entrevistas (o discusiones) con grupos focales** (DGF) deberán realizarse localmente para determinar las **estrategias de supervivencia relevantes para los hogares en el área de intervención**. Deberán llevarse a cabo en distintos lugares con un panel representativo de los hogares (medios, pobres y muy pobres; encabezados por mujeres u hombres; por personas crónicamente enfermas, huérfanos...) y deberán contestar la siguiente pregunta: **¿qué hacen**

cuando no tienen alimento y no tienen dinero para comprarlo?

Después de que se hayan determinado los principales mecanismos de supervivencia, los DGF deberán también permitir clasificar cada una de estas estrategias en una escala de 1 a 4 de acuerdo con su severidad. Los factores ponderados finales de severidad que se usarán para cada estrategia constituyen un promedio de todas las respuestas dadas a través de todos los DGF.

Ejemplo: calculando los indicadores ponderados de severidad

Se realizaron cinco DGF en cinco aldeas distintas diseminadas en el área de intervención. Se identificaron 14 estrategias y a cada grupo se le pidió que las jerarquizara de acuerdo con su severidad (1 = menos severo a 4 = sumamente severo). La siguiente tabla muestra un ejemplo de los cálculos de los factores ponderados de severidad para dos de estas estrategias:

Rangos dados para cinco DGF	DGF 1	DGF 2	DGF 3	DGF 4	DGF 5	Factor ponderado de severidad = (SUM DGF _i (i=1 a 5))/5 = promedio para todos los DGF
Consumen alimento más barato	1.5	2	1	1.5	1	1.4
Migración de algunos miembros	3.5	4	3	4	3.5	3.6

De esta manera, la estrategia “consumen alimento más barato” estará asociada entonces con el factor ponderado de severidad de 1.4 en la encuesta a los hogares, mientras que la estrategia “migración de algunos miembros” tendrá un factor ponderado de severidad más alto de 3.6. Estos factores se atribuirán a las estrategias de supervivencia y no variarán de un hogar a otro en el cálculo final de la puntuación del IES.

Si la zona a encuestar es muy amplia, los factores ponderados de severidad pueden calcularse **para cada una de las sub-zonas identificadas en el área** y usarse para los hogares que se entrevisten, dependiendo de sus sub-zonas de origen. Esto puede ser relevante si los DGF realizados en las sub-zonas muestran diferencias significativas en la jerarquización de las distintas estrategias de supervivencia (que pueden surgir de actividades muy distintas: costumbres culturales, medios de producción, etc.)

Frecuencia de las estrategias de supervivencia utilizadas

Las estrategias de supervivencia definidas a través de los DGF se incluirán después en un cuestionario para los hogares (vea por ejemplo el cuestionario para hogares en otro de los anexos de este manual) en el que se pregunta a cada hogar con qué frecuencia ha utilizado cada una de las estrategias en la última semana o en la última quincena. Se otorga a cada respuesta una frecuencia ponderada que corresponde con el punto medio de cada periodo de tiempo, tal como puede verse en el ejemplo que se presenta en el cuadro siguiente.

Ejemplo: indicador ponderado de frecuencia

En el cuestionario para los hogares se pide a la persona que evalúe cuántas veces ha usado la estrategia en la última semana o en los últimos quince días. Dependiendo de la respuesta, la frecuencia ponderada se presenta como sigue:

Descripción	Todo el tiempo	Muy a menudo	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca
Nº de días en las últimas 2 semanas (rango)	13 – 14 días	6 - 12 días	2 - 5 días	1 día	0 días
Frecuencia ponderada para 2 semanas	13.5	9	3.5	1	0
Nº de días en la última semana (rango)	7 días	3-6 días	1-2 días	Menos de 1 día	0 días
Frecuencia ponderada para 1 semana	7	4.5	1.5	0.5	0

En cada caso la frecuencia es la media del periodo de tiempo. Permite alguna flexibilidad en la respuesta de la persona. Dos semanas podría ser un periodo de tiempo demasiado largo para que una persona recuerde con exactitud lo que ha estado usando como estrategia de supervivencia. Al mismo tiempo, quince días permiten la implementación de más estrategias.

Calculando la puntuación final del IES para cada hogar

Finalmente, para calcular la puntuación final del IES para cada hogar se deberá multiplicar la frecuencia ponderada dada para cada hogar y para cada estrategia, por el factor ponderado de severidad determinado con anterioridad. Los productos para cada una de estas estrategias se suman para proporcionar la puntuación global del IES para cada hogar. El siguiente cuadro muestra un ejemplo de este cálculo para un número limitado de estrategias.

Ejemplo de una puntuación de IES para dos hogares imaginarios							
Estrategia	Frecuencia dada Nº de días / semana		Frecuencia ponderada (1)		Severidad ponderada (2) (predeterminada en los DGF)	Frecuencias (1) * Severidad (2) ponderadas	
	Familia 1	Familia 2	Familia 1	Familia 2		Familia 1	Familia 2
Consumen alimentos menos preferidos	7	7	7	7	1.4	9.8	9.8
Limitan el tamaño de la porción	6	4	4.5	4.5	2.5	11.25	11.25
Cosechan cultivos inmaduros	3	1	4.5	1.5	3.5	15.75	5.25
Migración de miembros de la familia	1	0	1.5	0	3.6	5.4	0
Puntuación del IES global						42.2	26.3

Como puede observarse en el ejemplo imaginario de arriba, una puntuación de IES más alta (aquí para la familia 1) indica que el hogar se está apoyando con mayor frecuencia en los mecanismos de supervivencia considerados más severos o destructivos: aquí, cosechando los cultivos inmaduros o recurriendo a la migración de miembros de la familia. Una puntuación de IES más alta también indica una mayor vulnerabilidad, ya que el uso de estrategias de supervivencia más destructivas a menudo también conlleva mayores dificultades para regresar a una situación “normal”.

Jerarquización utilizada en otros estudios

Si la disponibilidad de tiempo no permite realizar los DGF para establecer las distintas estrategias de supervivencia y sus factores ponderados de severidad, pueden usarse aquellos identificados en otros estudios siempre y cuando provengan de otros países en donde se den situaciones similares. A continuación se presentan dos ejemplos:

Ejemplo 1. Estrategias de consumo y sus factores ponderados de severidad en Zambia

Estrategias de consumo	Factor ponderado de severidad
Consumen alimentos menos preferidos o más baratos	2.00
Se apoyan más en el trabajo eventual	2.00
Restringen el consumo de los miembros no productivos a favor de los miembros productivos	2.25
Incrementan su dependencia de la venta de productos silvestres y naturales	2.25
Dependen más de los alimentos silvestres y la caza	2.50
Piden prestados alimentos: dependen de la ayuda de amistades o parientes	2.75
Restringen el consumo de los adultos para que puedan comer los niños	2.75
Reducen el número de comidas diarias	2.75
Compran alimentos a crédito	3.25
Mandan a los miembros de la familia a comer a otro lado	3.25
Limitan el tamaño de la porción a la hora de la comida	3.25
Cosechan cultivos inmaduros	3.50
Mandan a los miembros de la familia a mendigar	3.50
Dependen de la asistencia alimentaria	3.75
Pasan el día entero sin comer	4.00

Fuente: C-SAFE Zambia Baseline Survey Report, TANGO International, Inc., 2003

Estos mismos factores ponderados de severidad han sido utilizados por S. Devereux *et al.* (2006) en su evaluación del programa de transferencias de alimentos y efectivo en Malawi de *Concern Worldwide*. No obstante, utilizaron únicamente 12 estrategias de las 15 incluidas en la lista de arriba.

Ejemplo 2. Estrategias de supervivencia y sus factores ponderados de severidad en Tanzania

Estrategias de supervivencia respecto al consumo	Factor ponderado de severidad
Vender alimentos de alto valor o preferidos para comprar cantidades más grandes de alimentos más baratos	1.50
Limitar el tamaño de la porción a la hora de la comida	1.80
Intercambiar trabajo por alimentos (alimentos por trabajo)	1.90
Comprar alimentos a crédito	2.40
Reducir el número de comidas ingeridas al día	2.40
Pedir prestado alimentos o dinero (que deberán rembolsar) a sus vecinos, amigos y parientes	2.50
Restringir el consumo de los adultos para que puedan comer los niños pequeños	2.90
Mandar a los miembros del hogar a mendigar	3.25
Vender los bienes del hogar o los artículos no comestibles que posea el hogar	3.25
Enviar a los miembros del hogar a comer en otro lugar	3.45
Involucrarse en la prostitución o en el hurto de alimentos (actividades ilícitas)	3.55
Pasar el día entero sin comer	3.70
Hacer que algunos miembros de la familia migren o regresen a su país de origen	3.80

Fuente: G. Collins, *The CSI Baseline Survey: WFP Assisted Refugees in Western Tanzania, 2004*

Estos dos ejemplos son interesantes porque se han implementado en distintos tipos de ambientes: en la población rural de Zambia y por los refugiados en Tanzania.

También muestran que - a pesar de la relativa similitud en las estrategias de supervivencia respecto al consumo - el factor ponderado de severidad asociado a ellas varía de una comunidad a otra, aunque no de forma crítica. La población refugiada tiende a jerarquizar sus estrategias de supervivencia con una severidad ponderada menor que la población rural de Zambia, lo que subraya que una población que haya padecido el trauma de la migración tenderá a considerar que las estrategias de supervivencia son más “normales” de lo que considerarían otras poblaciones no desplazadas.

Finalmente, estos dos ejemplos resaltan las distintas opciones escogidas para las estrategias de supervivencia: mientras que en Zambia se decidió excluir las estrategias de largo plazo y menos reversibles (como vender los bienes o la migración), éstas se incluyeron en los cálculos del IES en el caso de Tanzania. Esta opción depende de lo que quiera captar la encuesta: ya sea estrategias de supervivencia respecto al consumo para el corto plazo, o aquellas de largo plazo y frecuentemente más destructivas para los medios de vida. Esto también explica la razón de que el primer ejemplo se realizara para un periodo de una semana, mientras que el segundo ejemplo consideró el uso de estrategias de supervivencia durante un periodo de dos semanas.

Ejemplos de puntuaciones para el IES

Algunas de las cantidades encontradas en los dos estudios mencionados arriba, así como en el de S. Devereux *et al.*, se detallan abajo como ejemplos de puntuaciones par el IES. Estos datos por sí mismos (sin comparaciones) no tienen mucho significado.

En el análisis efectuado a los refugiados en Tanzania Occidental, la puntuación media estimada del IES para los refugiados provenientes de la República Democrática del Congo era 41, mientras que para los refugiados de Burundi era 60 y 53.02 para toda la población refugiada. El estudio resalta además que los refugiados de Burundi podrían tener un nivel más alto de inseguridad alimentaria debido a su menor acceso al mercado. El estudio también muestra que los hogares cuyo cabeza de familia no tiene ninguna educación, tienen una puntuación de IES media más alta (56) que los hogares encabezados por personas con educación secundaria o más alta (43).

En el informe de la Encuesta de Línea de Base para Zambia, la puntuación media del IES fue de 80.6 para todos los hogares, mientras que los hogares con miembros crónicamente enfermos muestran una puntuación más alta (85.0). Por otro lado y, como es de esperar, los hogares ricos en bienes tienen una puntuación de IES más baja (71.4), mientras que las familias muy pobres en bienes están por encima del promedio (82.1).

En Malawi, la puntuación del IES para los hogares de beneficiarios encabezados por mujeres disminuyó de 63.7 en diciembre de 2005 a 37.3 en abril de 2006. Por el contrario, esta puntuación para los hogares de beneficiarios encabezados por mujeres incrementó de 60.0 en enero 2006 a 64.5 en marzo 2006 antes de disminuir a 49.4 en abril de 2006. Esto muestra que las transferencias de alimentos y efectivo evitaron que los hogares de los beneficiarios usaran con demasiada frecuencia las estrategias destructivas de supervivencia, cosa que no pudieron lograr en el mismo grado los no beneficiarios.

6. Calculando el Índice de la Diversidad Dietética de los Hogares

El Índice **de la Diversidad Dietética de los Hogares** (IDDH) es un “indicador de variable” del estatus de la seguridad alimentaria de los hogares entrevistados. En sí, comer muchos tipos distintos de alimento no es lo mismo que tener suficiente alimento, por lo que no es un indicador directo, pero se ha demostrado muchas veces que las personas con mayor seguridad alimentaria tienen una dieta más diversificada que las personas pobres. Esto tiene consecuencias importantes para el peso al nacer, la desnutrición y la salud, por lo que la medida también es importante en sí misma. Es un buen indicador porque es fácil de medir. Si tuviera que medir directamente la calidad de la dieta tendría que calcular cuánto alimento de cada tipo comieron las personas para poder analizar las distintas cantidades de nutrientes. La diversidad dietética es una forma rápida de obtener la misma información.

El IDDH cuenta cuántos tipos distintos de grupos de alimentos consumió el hogar en un periodo dado de tiempo. Esta información es fácil de recopilar y más útil que determinar únicamente el número de alimentos distintos consumidos (podrían pertenecer todos al mismo grupo).

Aunque **no existen umbrales absolutos** respecto a la diversidad dietética, varios estudios han mostrado que consumir menos de cuatro grupos al día, en promedio, indica una “baja o muy baja diversidad dietética”. Esto a menudo se asocia con una alta tasa de pobreza y desnutrición (PMA en S. Devereux *et al.*, 2006).

Se utilizan 12 grupos principales de alimentos para calcular el IDDH.

1	Cereales	7	Pescado y mariscos
2	Raíces y tubérculos	8	Granos, leguminosas y nueces
3	Vegetales	9	Leche y derivados
4	Frutas	10	Aceites y grasas
5	Carnes y aves de corral	11	Azúcar y miel
6	Huevos	12	Misceláneo

Calculando el IDDH

La información se recopila a nivel de hogar a través de un cuestionario individual (vea el cuestionario para hogares en los **anexos 7 y 20**).

Se pide a la persona encargada de preparar los alimentos para el hogar que proporcione una lista de todos los tipos de alimentos que haya consumido cualquiera de los miembros de la familia el día anterior desde la mañana hasta la noche. Se otorga una puntuación de 1 para cada grupo de alimentos consumido; de lo contrario, se otorga una puntuación de 0. El día anterior deberá ser un día “normal” respecto a la alimentación, y no un día de fiesta o de ayuno. Este método se utiliza para asegurar que la persona recuerde de forma precisa los grupos de alimentos consumidos. Si la persona no recuerda, por ejemplo, si la persona entrevistada no preparó los alimentos, entonces la entrevista no se tendrá en cuenta.

La persona entrevistada sólo deberá mencionar los alimentos consumidos por el hogar como un todo. Por ejemplo, si el padre fue al mercado y consumió carne allí, este grupo alimenticio no se deberá incluir.

El IDDH es simplemente la suma de todas las puntuaciones y su rango puede ir desde 0 (cero consumo de alimentos) hasta 12. Mientras más alta la variable, más diversa la ingesta de alimentos del hogar. Puede establecerse un indicador del IDDH para la población de muestra entrevistada calculando el promedio de la puntuación de cada hogar.

Ejemplo de un cálculo del IDDH

La siguiente tabla proporciona un ejemplo de un cálculo del IDDH para 10 hogares (H)

	Grupo de alimentos	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10
1	Cereales	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0
2	Raíces y tubérculos	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1
3	Vegetales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Frutas	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
5	Carnes y aves de corral	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
6	Huevos	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
7	Pescado y mariscos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Granos, leguminosas y nueces	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
9	Leche y derivados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Aceites y grasas	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1
11	Azúcar y miel	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
12	Misceláneo	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0
	Puntuación de la Diversidad Dietética del Hogar	3	4	2	6	5	3	2	4	4	3
	Indicador del IDDH = puntuación promedio de los hogares	= (3+4+2+6+5+3+2+4+4+3) / 10 = 3.6									

El cálculo considera todos los grupos de alimentos por igual. El IDDH da una idea de la diversidad pero no necesariamente de la calidad o ingesta exactas de los alimentos a nivel de hogar. No obstante, a nivel de población la diversidad se correlaciona bien con la calidad dietética.

El uso del IDDH en la práctica

El siguiente ejemplo proviene de una evaluación realizada a un programa de transferencia de alimentos y efectivo (TAE). El programa comenzó en enero de 2006 y concluyó en marzo de 2006.

Evolución de las puntuaciones de la diversidad dietética durante el programa de TAE en Malawi

Hogares	dic-05	ene-06	feb-06	mar-06	abr-06
Beneficiarios encabezados por hombres	2.15	2.06	2.28	3.14	3.39
Beneficiarios encabezados por mujeres	2.02	2.06	1.85	3.23	3.21
No beneficiarios encabezados por hombres	2.14	1.64	1.61	2.46	3.05
No beneficiarios encabezados por mujeres	1.92	1.56	1.45	2.17	2.63

Fuente: S. Devereux *et al.*, 2006

La tabla establece la importancia de comparar beneficiarios con no beneficiarios. Los factores estacionales significan que la calidad de la dieta disminuye en enero y febrero, justo antes de la cosecha, y aumenta en marzo y otra vez en abril a medida que hay más alimentos disponibles. El IDDH de los beneficiarios no se incrementó en enero (promediando los hogares encabezados por hombres y mujeres) ni en febrero, pero esto no significa que el proyecto haya fracasado. El programa evitó que se deteriorara la calidad de la dieta. Después de que hubiera mayor disponibilidad de alimento en marzo, la puntuación de los beneficiarios subió más que para los no beneficiarios. No obstante, la diversidad dietética de los hogares siguió siendo baja para todos los grupos encuestados, con los indicadores para el IDDH por debajo de 3.4.

7. Cuestionario de línea de base para los hogares



CUESTIONARIO DE LÍNEA DE BASE PARA LOS HOGARES PROGRAMA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA

BASE:..... PAÍS:.....

*Esta encuesta tiene como objetivo obtener un retrato de la **vulnerabilidad de los beneficiarios y no beneficiarios** al inicio del programa para monitorear los cambios durante su curso.*

*Las preguntas son orientativas y deberán adaptarse al programa: el cuestionario deberá incluir de forma particular los **indicadores objetivamente verificables (IOV)** especificados en el Marco Lógico del programa para establecer un punto de partida para la comparación.*

Asegúrese de que el cuestionario no sea demasiado largo y de que incluya únicamente la información que usará más tarde. La recopilación de demasiada información consume mucho tiempo y ofrece muy poco valor agregado.

La columna de la derecha se ha incluido con el propósito de poder introducir datos, pero no es obligatoria.

*Una **base de datos** correspondiente a este cuestionario está disponible en versiones Excel y Sphinx. Para más detalles, por favor, consulte el Anexo 8.*

1. Nombre del encuestador

2. Fecha de la encuesta

INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL HOGAR

Esta sección le ayudará a recopilar información general sobre el hogar. Como los datos se recogen tanto de beneficiarios como de no beneficiarios, pueden ayudar a comparar ambos grupos.

3. Cuestionario número

La respuesta deberá ser entre 1 y 1.000

4. ¿Dónde vive la persona entrevistada?

Si durante el programa se hace un seguimiento de la muestra de personas entrevistadas, asegúrese de poner sus nombres y direcciones. No obstante, como este método es a menudo más complicado en situaciones de emergencia y post emergencia, la pregunta acerca del nombre de la persona no se ha incluido aquí.

5. ¿La persona ya se está beneficiando o va a beneficiarse del programa de efectivo de ACF?

1. Sí 2. No 3. No sabe

6. ¿El hogar tiene a la cabeza a un hombre o a una mujer?

1. Mujer 2. Hombre 3. Otro

Si un adulto está a cargo del hogar, indique si es un hombre o una mujer. Si no es un adulto el que está a cargo del hogar, indíquelo en "otro" como: huérfano a cargo del hogar.

7. Si la respuesta es "otro" por favor especifique:

8. ¿Qué edad tiene la persona a cargo del hogar?

1. Menor de 16 años 2. Entre 16 y 20 años
 3. Entre 21 y 30 años 4. Entre 31 y 40 años
 5. Entre 41 y 60 años 6. Mayor de 60 años

Estos rangos de edades son orientativos; deberán adaptarse dependiendo del contexto en el área de la intervención.

9-12. ¿Cuántas personas viven en el hogar (bajo el mismo techo, comiendo los mismos alimentos)?

Tamaño total del hogar	_____
Número de niños menores del límite legal para poder trabajar	_____
Número de miembros dependientes (no trabajadores, discapacitados, ancianos, etc.)	_____
Número de personas aptas para trabajar	_____

13-17. ¿Puede proporcionar alguna información sobre los bienes que tenga o que haya en su hogar?

Tamaño del terreno que le pertenece	_____	Medios de transporte: bicicleta, carro tirado por animales...	_____
Tamaño del terreno que cultiva	_____	Otros bienes	_____
Tamaño del rebaño	_____		

*Dependiendo del programa, podría querer elaborarse una lista **más específica**; por ejemplo, detallar qué tipo de animales tienen en el caso de que el programa esté enfocado a reponerlos o a incrementar su número. También podría querer preguntar algo acerca de **los ingresos** que tiene la familia si su programa estuviera enfocado a incrementar los ingresos de las personas.*

18. Si la respuesta es “otro” por favor especifique:

La pregunta sólo es apropiada si existen Otros bienes

19. ¿Cuál es o cuáles son las actividades principales en su hogar?

1. Agricultura	6. Trabajo temporal
2. Venta de ganado	7. Empleado público/ empleado
3. Comercio	8. Chofer
4. Artesanía	9. Venta de baratijas
5. Trabajo agrícola temporal	10. Otro

Las respuestas se deberán jerarquizar desde la actividad más importante a la actividad ocasional. Podría ayudar a comparar las actividades entre los beneficiarios y los no beneficiarios. También podría ser una manera de aclarar si la actividad de dinero por trabajo puede competir con las actividades normales del hogar.

20. Si la respuesta es “otro” por favor especifique:

MECANISMOS DE SUPERVIVENCIA

Esta sección examina la variabilidad de los “mecanismos de supervivencia” para la evaluación del estatus de la seguridad alimentaria de los hogares y su evolución.

21. ¿Puede mencionar cuáles son los mecanismos de supervivencia que actualmente se están utilizando en su hogar?

1. Pedir a los niños que trabajen por dinero	9. Reducir el número de comidas diarias
2. Que algunos miembros del hogar mendiguen	10. Usar alimentos más baratos pero menos apetecidos
3. Pedir prestado alimento o recibir asistencia o comida regalada	11. Dependere de la venta de baratijas o del trabajo casual por alimentos
4. Recolectar cantidades inusuales de alimento silvestre	12. Vender los bienes del hogar
5. Comprar alimentos a crédito	13. Enviar a los miembros del hogar a comer a otro lado
6. Cosechar cultivos inmaduros	14. No comer nada en todo el día
7. Limitar el tamaño de las porciones	15. Otro
8. Migración de los miembros de la familia	

□ □

Jerarquice sólo las estrategias de supervivencia que esté usando el hogar, desde la más utilizada a la menos utilizada.

22. Si la respuesta es “otro” por favor especifique:

23-37. ¿Puede determinar el número de días durante los cuales ha tenido que usar este mecanismo de supervivencia en las últimas dos semanas (14 días)?

Pedir a los niños que trabajen por dinero	_____	Reducir el número de comidas diarias	_____
Que algunos miembros del hogar mendiguen	_____	Usar alimentos más baratos pero menos apetecidos	_____
Pedir alimentos prestados	_____	Depender de la venta de baratijas	_____
Recolectar grandes cantidades de alimento silvestre	_____	Vender los bienes del hogar	_____
Comprar alimentos a crédito	_____	Enviar a los miembros del hogar a comer a otro lado	_____
Cosechar cultivos inmaduros	_____	No comer nada en todo el día	_____
Limitar el tamaño de las porciones	_____	Otro	_____
Migración de los miembros de la familia	_____		

Esta información es interesante si desea calcular el índice de estrategia de supervivencia (vea el Anexo 5). Si este índice no es de interés para usted, puede usar únicamente la pregunta número 21.

38. Durante el último mes ¿usted o algún otro miembro de su familia pidieron dinero prestado?

1. Sí 2. No 3. No sabe

39. Si la respuesta es Sí ¿puede decir para qué se usó el dinero?

1. Compra de alimentos	2. Gastos de salud	3. Necesidades básicas	4. Necesidades agrícolas
5. Animales	6. No sabe	7. Otro	

□ □

Si se hicieron varias compras con el dinero prestado, por favor jerarquícelas desde la más importante a la menos importante.

40. Si la respuesta es “otro” por favor especifique:

La pregunta sólo es apropiada si el uso del dinero prestado fue Otro.

CONSUMO DE ALIMENTOS

Esta sección considera la ingesta de alimentos en el hogar: deberá permitir una comparación entre los beneficiarios y los no beneficiarios, así como el seguimiento de la evolución de este indicador de seguridad alimentaria.

41-42. Actualmente ¿cuántas comidas hacen al día los siguientes miembros de su hogar?

1: ninguna, 2: una, 3: dos, 4: tres, 5: más de tres, 6: no sabe

	1	2	3	4	5	6
Los adultos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los niños	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

43. ¿Puede marcar los siguientes grupos de alimentos si alguno de sus componentes fue ingerido al menos una vez el día anterior?

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Cereales | <input type="checkbox"/> 5. Carne/aves | <input type="checkbox"/> 9. Leche / derivados |
| <input type="checkbox"/> 2. Raíces y tubérculos | <input type="checkbox"/> 6. Huevos | <input type="checkbox"/> 10. Aceites / grasas |
| <input type="checkbox"/> 3. Vegetales | <input type="checkbox"/> 7. Pescado / mariscos | <input type="checkbox"/> 11. Azúcar / miel |
| <input type="checkbox"/> 4. Frutas | <input type="checkbox"/> 8. Granos / leguminosas /
nueces | <input type="checkbox"/> 12. Misceláneo |

Se puede seleccionar más de una respuesta.

Esta pregunta es interesante para calcular la puntuación de la diversidad dietética (vea el Anexo 6).

Por favor consulte el documento adjunto “Anexo 5.7_HH base line questionnaire_0607” para la versión en Word.

8. Base de datos de línea base del hogar

Por favor consulte el documento adjunto “Anexo 5.8_HH base line_database_0607”.

9. Entrevistas con grupos focales: evaluación de la comunidad



GUÍA PARA LAS ENTREVISTAS CON GRUPOS FOCALES - INFORMACIÓN DE LÍNEA DE BASE PROGRAMA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA

BASE:..... PAÍS:

Estos son las **directrices** para realizar las discusiones con grupos focales (DGF) que se deberán llevar a cabo **antes** de implementar el programa. Las preguntas se deberán **adaptar** al contexto.

El propósito es conocer si la **intervención de transferencia monetaria** podría ser una **opción pertinente** y recopilar **información de línea de base** con la que se puedan efectuar comparaciones más adelante.

Deberá ayudar a **cotejar** la información proporcionada en las entrevistas individuales y a través de los diálogos con las autoridades locales, otras ONG y el personal de ACF.

El grupo deberá ser lo más representativo posible de la comunidad (hombres, mujeres, de distintas edades, situación económica y grupos de actividad).

Los grupos **no deberán ser demasiado grandes** (hasta 15 personas) para poder dirigir las entrevistas eficientemente.

Si fuera socialmente aceptable, también se podrían organizar **grupos según el género**.

Asegúrese de explicar a fondo **el propósito de la entrevista** y cómo la usará la entidad, para así poder obtener - en lo posible - respuestas reales e imparciales.

Nombres de las personas que realizan las encuestas

Fecha del DGF

Nombre de la aldea / ubicación del DGF

Población estimada de la aldea

Nº de hogares		Nº de personas	
---------------	--	----------------	--

Número de personas que asistirán al DGF

Tipo preciso de DGF, si procede (basado en género, únicamente con representantes comunitarios, otro).

PERCEPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN

Esta sección deberá ayudar a recopilar información general sobre la situación en el área y cómo está siendo afrontada por las personas.

¿Cómo califica el grupo la **situación actual** en su comunidad?

De acuerdo con ellos, ¿cuáles son los **principales mecanismos de supervivencia usuales** y en uso actualmente por los hogares en la comunidad?

Aquí, explíqueles lo que son los "mecanismos de supervivencia" y permita que ellos encuentren sus propias respuestas. Trate de no influenciarles.

¿Pueden clasificar los mecanismos de supervivencia por orden de importancia? De 1= menos severo a 4 = extremadamente severo

Esto se deberá hacer después de haber establecido cuáles son los mecanismos de supervivencia en la pregunta anterior. Esto será especialmente útil si desea calcular el índice de la estrategia de supervivencia (vea el Anexo 5). Si no desea calcular este índice no es necesario que lo pregunte.

CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNIDAD

Esta sección recoge información sobre cómo está organizada la comunidad y cómo afronta sus retos.

¿Cómo está organizada la comunidad?

Jerarquía, organización política, grupos étnicos, quién juega qué papeles, etc. Pregunte sólo si aún no tiene la información, por ejemplo, por ser un programa nuevo o un área nueva.

¿Cómo se ocupa la comunidad de los hogares necesitados o muy pobres? ¿Pueden estimar el porcentaje de los hogares muy vulnerables en su comunidad?

Aquí se deberán evaluar las prácticas usuales de compartir y/ o los sistemas tradicionales de asistencia.

¿Generalmente se organiza trabajo comunitario? ¿Cómo?

Proporcione detalles sobre cuándo se organiza el trabajo comunitario, quién participa y si se realiza o no gratuitamente. Esto podría ayudar especialmente en el caso de la actividad de DPT.

La comunidad ha recibido o está recibiendo apoyo humanitario? ¿De qué tipo?

Proporcione detalles de cuándo, qué apoyo se dio o se está dando, y de qué organización procede.

¿Cómo evalúan este apoyo humanitario anterior o actual? ¿Cuáles son sus recomendaciones para un apoyo futuro?

Se deberán recoger aquí sus recomendaciones, así como sus sugerencias sobre las necesidades más urgentes.

USO DEL EFECTIVO

Esta sección evalúa si el efectivo es un medio común de intercambio en la comunidad y si las personas lo aceptarían.

¿Cómo realizan usualmente el intercambio las personas en el área? ¿Se usa comúnmente el efectivo?

¿De dónde obtienen el efectivo las personas? ¿Cuáles son los medios locales para obtener efectivo?

Trate de averiguar cuáles son los medios locales o intermediarios para realizar transferencias, préstamos, etc.

¿Están familiarizadas las personas con las cuentas bancarias, cuentas de ahorro, y los cajeros automáticos? Si no lo están pero conocen estos instrumentos, ¿estarían dispuestas a usarlos?

Las sucursales ¿están bien ubicadas y se usan con regularidad?

¿Cómo caracterizarían los distintos medios para recibir efectivo?

Aquí se verifica la fiabilidad de los bancos o de los otros medios para obtener efectivo.

¿Guardan las personas el efectivo en sus casas? ¿Se sienten seguras cuando guardan el efectivo o lo llevan con ellas?

ACCESO AL MERCADO Y APRECIACIÓN DEL MERCADO

Esta sección investiga si los mercados se usan regularmente y a qué distancia están de las personas en la comunidad. Si la población está muy dispersa, la información se podrá recoger mejor a través de las entrevistas individuales y las visitas de campo, para estimar el tiempo de transporte.

¿Dónde consiguen las personas sus artículos básicos en el área?

Si van al mercado ¿a qué distancia está el/ los mercado(s) que visitan más comúnmente?

Aquí, trate de obtener, estimado en medidas locales, el tiempo de caminata o cualquier medio de transporte local. Si la población está dispersa puede ser interesante obtener un rango de tiempo del más corto al más largo, si es que las personas lo pueden estimar.

¿Con qué frecuencia van las personas al mercado por lo general? Por ejemplo, número de veces por semana, si es que van.

¿Cuánto cuesta ir y regresar del mercado?

Aquí, nuevamente puede darse un rango de costos si hay diferencias importantes. Realice estimaciones utilizando los medios locales de transporte.

¿Cuánto cuesta cargar los artículos desde el mercado?

¿Los mercados son siempre accesibles a las personas del área?

Si se da el caso, precise aquí cuándo y por qué no.

¿Los artículos están siempre disponibles en cantidades suficientes?

Si se da el caso, precise aquí cuándo y por qué no.

¿Cómo reaccionan las personas a la falta de acceso o a la falta de artículos?

¿Cómo evalúan las personas los niveles y tendencias actuales en los precios?

TEMAS DE GÉNERO

Esta sección aborda el tema de género, y puede plantearse mejor en los grupos de diálogo con enfoque basado en género.

¿Las mujeres del área están acostumbradas a trabajar en empleos pagados y/ o a recibir pagos en efectivo?

¿Quién es la persona que usualmente administra el dinero en el hogar?

¿Quién decide cómo gastar los ingresos del hogar?

¿Cómo reaccionaría la comunidad si a las mujeres se les diera el efectivo para el hogar?

Por favor consulte el documento adjunto “Anexo 5.9_FGD_baseline_questionnaire_0607” para la versión en Word.

10. Encuesta de mercado: cuestionario para los comerciantes



CUESTIONARIO DE LÍNEA DE BASE PARA LOS COMERCIANTES PROGRAMA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA

BASE:..... PAÍS:

Esta encuesta recoge información sobre el mercado desde el punto de vista y las percepciones del comerciante.

*Es una forma de **evaluar la situación del mercado** y de obtener **información de línea de base** para realizar comparaciones durante la fase de monitoreo.*

Si no tiene suficiente tiempo para entrevistar individualmente a cada comerciante, trate de obtener las respuestas que le interesan mediante entrevistas con pequeños grupos de comerciantes, informantes clave, etc.

Este cuestionario tiene como objetivo resaltar los temas principales que se deberán considerar cuando se evalúa la situación del mercado. Como tal, es muy largo y detallado. Debido a que no todas las preguntas pudieran ser relevantes para su programa o área de intervención, deberá adaptarlo a su conveniencia.

*La columna de la derecha se ha incluido con el propósito de **introducir datos**, pero no es obligatoria.*

Cuestionario número
Nombre del encuestador

Fecha de la encuesta

INFORMACIÓN SOBRE EL COMERCIANTE Y TIPO DE NEGOCIO

Esta sección proporciona la información de contacto para el comerciante y el tipo de negocio. No tendrá relevancia cuando no pueda realizar entrevistas individuales y opte por efectuar entrevistas en grupo.

Nombre del comerciante:

Dirección del comerciante:

Número de teléfono del comerciante, si tuviera:

¿Qué tipo de negocio tiene?

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Vende comida | <input type="checkbox"/> 4. Vende vegetales o frutas | <input type="checkbox"/> 7. Vende artículos no comestibles |
| <input type="checkbox"/> 2. Tienda de artículos variados | <input type="checkbox"/> 5. Revendedor de ganado | <input type="checkbox"/> 8. Transportista |
| <input type="checkbox"/> 3. Restaurante /café | <input type="checkbox"/> 6. Artesanías | <input type="checkbox"/> 9. Otro |

Cambie la lista de acuerdo con el contexto local.

Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

¿Dónde encaja el comerciante en la cadena de mercado?

- | | | |
|--|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. Procesador | <input type="checkbox"/> 2. Transportista | <input type="checkbox"/> 3. Mayorista |
| <input type="checkbox"/> 4. Minorista | <input type="checkbox"/> 5. Productor primario | <input type="checkbox"/> 6. Otro |

Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

¿Cuánto tiempo lleva el comerciante realizando esta actividad?

La experiencia deberá expresarse en cantidad de AÑOS. Use números decimales si el comerciante ha estado trabajando menos de un año.

¿Es o no un negocio a tiempo completo?

1. Tiempo 2. Estacional 3. Temporal 4. Ocasional 5. Otro
completo

Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

SITUACIÓN DE LA DEMANDA

Esta sección examina la demanda en el mercado, desde el punto de vista del comerciante.

¿Cantidad de clientes aproximada que el comerciante tiene en un día o una semana?

Por día _____ Por semana _____

¿El número de clientes está variando mucho?

1. Sí 2. No 3. No sabe

Si la respuesta es Sí, ¿a qué se deben estas variaciones?

1. La estación 2. Pago de salarios 5. Otro
 3. Intervención de una ONG 4. Migración

Estas listas deberán adaptarse según el contexto de la intervención.

Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

Si el número de clientes varía mucho, precise la estación, periodo del año o mes en que disminuye.

Si el número de clientes varía mucho, precise la estación, periodo del año o mes en que aumenta.

¿Cómo hace frente el comerciante a estas fluctuaciones?

1. Almacena producto 4. Menor número de trabajadores
ocasionales
 2. Reduce inventario 5. Otro
 3. Trabaja menos horas

Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

¿Qué tipo de clientes tiene?

1. Minoristas 5. ONG
 2. Personas locales 6. Gobierno
 3. Personas de áreas circundantes (hasta 10 Km) 7. Otro
 4. Personas de áreas más lejanas (hasta 50 KM)

Nuevamente, aquí las opciones son orientativas y deberán adaptarse a la situación.

Si la respuesta es "otro", por favor especifique:

¿Cuál es la cantidad comerciada normalmente por día, semana o mes?

Ganancias diarias _____ Ganancias semanales _____ Ganancias mensuales _____

La pregunta podría ser difícil de contestar, especialmente si la actividad comercial es irregular. La idea es tener más bien una evaluación del tamaño del negocio, en lugar de un valor exacto. La evaluación deberá hacerse para un día o semana "normal". En caso de variaciones muy amplias se pueden proporcionar varios cálculos estimados por estación.

¿El comerciante cambia MUCHO los precios de los artículos durante el año?

1. Sí 2. No 3. No sabe

¿Cómo calificaría la situación actual de negocios para su actividad?

1. Como de costumbre 2. Mejor que de costumbre 3. Peor que de costumbre 4. Otro

Si la respuesta es "otro", por favor especifique:

¿Podría hacer frente a una mayor demanda?

1. Sí 2. No 3. No sabe

Si la respuesta es Sí, explique cómo se adaptaría usted a este cambio.

La pregunta sólo es apropiada si Podría hacer frente a una mayor demanda = Sí

¿Cuánto tiempo necesitaría para adaptarse a una mayor demanda?

SITUACIÓN DEL SUMINISTRO

Esta sección examina la situación del suministro desde el punto de vista del comerciante.

¿De dónde obtiene el comerciante sus mercancías?

1. Producción propia 4. Compra fuera del mercado
 2. De un mayorista fuera del mercado 5. Paga a un transportista para que le traiga los artículos
 3. Varios mayoristas en el mismo mercado 6. Otro

Se puede seleccionar más de una respuesta.

Si la respuesta es "otro", por favor especifique:

Si obtiene su mercancía fuera del mercado, precise dónde.

Deberán relacionarse los principales lugares en los que el comerciante obtiene sus mercancías: principal ciudad, capital, países vecinos.

¿Con qué frecuencia acude a conseguir mercancías?

1. Varias veces por semana 4. Tres veces al mes 7. Cada tres meses
 2. Una vez a la semana 5. Una vez al mes 8. Menos de cada tres meses
 3. Dos veces al mes 6. Cada dos meses 9. Otro

Nuevamente, esto es genérico: si la actividad es muy irregular, considere hacer la misma pregunta para los distintos periodos de actividad.

Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

¿Cuánto le cuesta el transporte cada vez que acude a por mercancías?

¿Tiene dificultades para obtener los artículos que vende regularmente?

1. Sí 2. No 3. No sabe

¿Con qué aspectos están relacionados los problemas que está teniendo?

1. Falta de transporte 4. Escasez
 2. Falta de infraestructura, especialmente carreteras 5. Restricciones gubernamentales
 3. Altos costos de transporte 6. Otro

Se puede seleccionar más de una respuesta. Las respuestas (si hubiera más de una) también se podrían jerarquizar de la más crítica a la menos crítica.

Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

Si tiene problemas de abastecimiento, precise cuándo

1. Todo el tiempo 3. Desde el comienzo de la crisis
 2. Sólo durante la época de... 4. Otro

Se puede seleccionar más de una respuesta.

Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

Los precios al por mayor de los artículos que usted vende, ¿tienden a subir durante ciertas épocas del año?

1. Sí 2. No 3. No sabe

Si la respuesta es Sí, por favor precise cuándo.

Se puede agregar una lista, dependiendo de la situación.

Si la respuesta es Sí, por favor explique cómo lo resuelve.

Se puede agregar una lista dependiendo de la situación: incrementar el precio de venta, comprar cantidades menores, etc.

ALMACENAJE

Esta sección examina los métodos de almacenaje de los comerciantes.

¿Almacena parte de los productos que vende?

1. Sí 2. No 3. No sabe

Si compra la mercancía a granel, ¿dónde la almacena?

1. En la tienda misma 3. En una bodega colectiva
 2. En una bodega individual distinta 4. Otro

Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

En general ¿durante cuánto tiempo almacena la mercancía?

1. Menos de una semana 4. Entre 1 y 2 meses
 2. Entre 1 y 2 semanas 5. Más de 2 meses
 3. Entre 2 semanas y 1 mes 6. Otro

Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

¿Experimenta problemas de almacenaje?

1. Sí 2. No 3. No sabe

Si la respuesta es Sí, ¿qué tipo de problemas?

1. Animales 2. Ladrones 3. Humedad
 4. Costo 5. Muy lejos 6. Otro

*Se puede seleccionar más de una respuesta.
La pregunta sólo es apropiada si Problemas de almacenaje = Sí*

Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

INFORMACIÓN DE MERCADO

Esta sección examina si la información de mercado llega a los comerciantes y, de ser así, hasta qué punto.

¿Recibe información sobre los mercados?

1. Sí 2. No 3. No sabe

Si la respuesta es Sí, ¿qué tipo de información recibe?

1. Sobre los precios 3. De comercio /leyes comerciales 5. Otro
 2. Asuntos comerciales 4. Asuntos de transporte

*Se puede seleccionar más de una respuesta.
La pregunta sólo es apropiada si Información de mercado = Sí*

Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

¿Quién proporciona esa información sobre el mercado?

Puede incluirse una lista relevante al contexto.

¿Cómo se divulga la información sobre el mercado?

1. Prensa 3. Reuniones 5. Otro
 2. Boletín de negocios 4. Charlas informales

Se puede seleccionar más de una respuesta.

Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

INFORMACIÓN SOBRE PRECIOS

Esta sección examina la información sobre los precios y dónde se ubica el comerciante en relación a los mismos.

¿Cómo establece los precios de sus artículos?

1. Fijados por el gobierno 4. Dependiendo de los costos de abastecimiento
 2. Fijados por la asociación de comerciantes 5. Dependiendo de la demanda
 3. Dependiendo del precio de la competencia 6. Otro

Se puede seleccionar más de una respuesta.

Si la respuesta es "otro", por favor especifique:

¿Existe alguna relación entre los precios, en las distintas áreas, en algún momento dado?

1. Sí 2. No 3. No sabe

Si la respuesta es Sí, por favor explique:

La pregunta sólo es apropiada si Precios en distintas áreas = Sí

¿Considera que existe competencia de precios?

1. Sí 2. No 3. No sabe

MARCO INSTITUCIONAL Y LEGAL

Esta sección examina el marco legal en el que los comerciantes tienen que realizar los negocios.

¿Pertenece a alguna asociación de comerciantes?

1. Sí 2. No 3. No sabe

¿Sufre regulaciones de mercado?

1. Sí 2. No 3. No sabe

Si la respuesta es Sí, precise cuáles.

Aquí podría incluirse también una lista (horario de atención, regulación de precios, productos prohibidos...)

¿Qué impacto tienen estas regulaciones sobre el negocio?

1. Ningún impacto 2. Limitado 3. Medio
 4. Importante 5. Crítico 6. Otro

Si la respuesta es "otro", por favor especifique

ESTRUCTURA DEL MERCADO

Esta sección tiene por objeto evaluar el nivel de competencia en un mercado determinado, tal como lo percibe el comerciante.

Según el comerciante, ¿cuántos comerciantes tienen negocios similares al suyo en el mercado?

¿Cómo calificaría el comerciante la competencia en este mercado?

1. Ninguna 2. Limitada 3. Promedio 4. Importante 5. Demasiada
-

En la actualidad, ¿podrían entrar NUEVOS comerciantes al mercado?

1. Sí 2. No 3. No sabe
-

Si la respuesta es NO, explique por qué.

ACCESIBILIDAD AL CRÉDITO

Esta sección evalúa la habilidad del comerciante para acceder al crédito a un costo razonable.

¿Obtiene crédito de vez en cuando?

1. Sí 2. No 3. No sabe
-

Si la respuesta es Sí, ¿de qué acreedor/es?

1. Otros comerciantes 2. Prestamista 5. Otro
 3. Parientes 4. Institución de crédito

Se puede seleccionar más de una respuesta.

La pregunta sólo es apropiada si Crédito = Sí

Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

¿Cuál es el tipo de interés que normalmente tiene que pagar cuando obtiene crédito?

Por favor consulte el documento adjunto “Anexo 5.10_Trader baseline questionnaire_0607” para la versión en Word.

11. Encuesta de mercado: entrevistas con grupos focales



GUÍA PARA LAS ENTREVISTAS CON GRUPOS FOCALES - EVALUACIÓN DE LOS MERCADOS PROGRAMA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA

BASE:..... PAÍS:

Estos son las **directrices** para realizar las entrevistas/ discusiones con grupos focales (DGF) que se deberán llevar a cabo **antes** de implementar el programa. Las preguntas se deberán **adaptar** al contexto.

Deberán proporcionar una **perspectiva general** de la situación del mercado.

Deberán ayudar a **cotejar** la información proporcionada por los comerciantes en las entrevistas individuales y a través de los diálogos con los informantes, las autoridades locales, otras ONG y con el personal de ACF.

El grupo deberá ser lo más **representativo** posible del mercado local: comerciantes grandes y pequeños, mayoristas y minoristas, e involucrados en varias actividades.

Los grupos no deberán ser **demasiado grandes** (hasta 15 personas) para poder dirigir las entrevistas eficientemente.

Asegúrese de explicar en detalle el **propósito de la entrevista** y la forma en que la usará la entidad, para así poder obtener - en lo posible - respuestas reales e imparciales.

Nombre de las personas que realizan las encuestas

Fecha de la DGF

Nombre de la aldea / ubicación de la DGF

Población estimada en esta ubicación

Nº de hogares		Nº de personas	
---------------	--	----------------	--

Número de personas que asisten a la DGF

Si es posible, podría ser interesante averiguar qué tipo de comerciantes asistieron; por ejemplo, comerciantes grandes o pequeños, mayoristas o minoristas.

OPERACIÓN DEL MERCADO

Esta sección evalúa si el mercado, en el área para la que se tiene planificada la intervención de transferencia monetaria, está operando correctamente

¿El mercado está operando como de costumbre? (mismo número de comerciantes, misma calidad y cantidad de artículos, etc.). Si no es el caso, explique las razones.

¿Se considera mercado principal o es un mercado secundario? ¿Con qué otro tipo de mercados se relaciona? (rural, urbano, principal, secundario)

¿Cuáles son los días de mercado y el horario?

¿El mercado abre durante todo el año? ¿Hay algunas estaciones o momentos en los que no abre o durante los que no sea accesible? ¿Cómo reaccionan las personas a esta situación?

Si el mercado no es siempre accesible o no está operando, explique cuándo, por qué y cómo reaccionan los compradores y comerciantes a esta situación.

¿Hay alguna razón para pensar que esta situación vaya a cambiar en los próximos meses? Si la respuesta es positiva, explique por qué.

COMPETENCIA

Esta sección evalúa si el mercado es o no competitivo. Es más - para verificar el impacto del proyecto sobre el mercado - la obtención del número de comerciantes presentes en el mercado antes de comenzar la ITM puede servir como una línea de base para compararla con el monitoreo post distribución.

¿Cuál es el número aproximado de comerciantes que usualmente trabajan en el mercado?

Tipo de negocio	Nº de tiendas grandes	Nº de tiendas medianas y pequeñas
Alimentos y artículos de necesidad básica		
Vendedores de frutas y vegetales		
Restaurantes, cafeterías, salones de té		
Comerciantes de ganado		
Vendedores de ropa y zapatos		
Artesanos:.....		
Otros:.....		

La tabla anterior se proporciona como un ejemplo. Podría ser interesante obtener el número de comerciantes que dependen de la actividad y dividirlo entre el número de comerciantes grandes y pequeños. Por ejemplo, si el mercado está dominado por dos comerciantes grandes, esto podría indicar una situación de oligopolio, lo que tiene un impacto negativo sobre los precios.

¿Han variado de forma significativa estos números recientemente? Si los hay, ¿son usuales estos cambios?

Trate de obtener estimaciones y tendencias de los cambios; por ejemplo, el número de comerciantes de ganado bajó un 20%, y dar razones de estos cambios.

¿Existen regulaciones, leyes o costumbres culturales que restrinjan la competencia en el mercado? Indique cuáles son y para qué tipo de actividades.

¿Es difícil abrir un negocio en el mercado? ¿Cuáles son los requisitos administrativos para abrir un negocio, si los hubiera?

Determine si hay regulaciones para el comercio y hasta qué punto se aplican.

DISPONIBILIDAD

Esta sección examina el aspecto de la disponibilidad, para verificar si pudiera haber alguna circunstancia en particular en el mercado que pudiera tener un impacto si se distribuye efectivo a los beneficiarios.

¿Este mercado está experimentando escasez o un suministro muy bajo de forma constante? Si este es el caso, ¿para qué artículos y en qué momento del año?

Evalúe la estacionalidad del mercado.

¿Los artículos básicos han sido anormalmente escasos últimamente? De ser así, ¿qué artículos?

¿Cuáles son las razones para esta escasez en el abastecimiento?

La pregunta también está vinculada a la sección de precios, abajo. Haga una revisión en busca de restricciones gubernamentales, mala producción agrícola, deterioro en los flujos de comercio, estacionalidad, etc.

¿Cuál es la reacción de los compradores frente a la escasez? ¿Y la de los comerciantes?

ACCESIBILIDAD E INTEGRACIÓN DEL MERCADO

Esta sección evalúa la accesibilidad para llegar al mercado y qué es lo que podría deteriorar el flujo "normal" de abastecimiento.

Los compradores y proveedores ¿pueden llegar fácilmente al mercado todo el tiempo? Si no es así, especifique cuándo y por qué.

¿De dónde obtienen los comerciantes locales el suministro?

Evalúe el origen de los artículos básicos y las rutas de abastecimiento locales, regionales, nacionales e internacionales.

¿Cómo se transportan las mercancías al mercado? ¿Es siempre factible? ¿Es regular? Si no lo es, explique cuándo y por qué.

Averigüe cuáles son los medios de transporte, su regularidad y las condiciones de la infraestructura.

NB: los temas de transporte son importantes respecto al acceso al mercado y pueden evaluarse por separado. Para este fin, puede hablar específicamente con los grandes transportistas, taxistas, etc.

¿El transporte ha sido problemático últimamente? Explique por qué.

Averigüe los costos de transporte, de combustible, las restricciones gubernamentales y la situación de la inseguridad en las carreteras.

¿Cómo afecta a los precios cualquier cambio en el transporte?

¿Cómo reaccionan los comerciantes ante los problemas de transporte?

Se reduce la cantidad abastecida, incrementan los precios, se almacena la mercancía, etc.

PRECIOS

Esta sección solo tiene por finalidad medir la percepción de los comerciantes sobre los precios del mercado. Se deberá realizar paralelamente un monitoreo de precios más detallado y con la mayor cantidad posible de datos históricos.

¿Cómo calificarían los comerciantes los precios actuales del mercado? ¿Son o no "normales"?

Verifique la inflación reconocida, las regulaciones de gobierno, situaciones anormales, la estacionalidad.

Si la situación no es normal, explique las razones.

Averigüe si se debe a las regulaciones gubernamentales, a la escasez, a la inseguridad o a un monopolio.

¿Qué impacto tiene sobre los negocios? ¿Cómo reaccionan los comerciantes a esta situación?

¿Los comerciantes tienen que aceptar los cambios de precio? ¿Tienen menos clientes o menor actividad comercial?

¿Se esperan cambios en los próximos meses?

REACCIÓN Y ESTRATEGIAS COMERCIALES

Esta sección evalúa cómo y hasta qué grado podrían reaccionar los comerciantes a un incremento en la demanda del mercado.

¿Cómo reaccionan usualmente los comerciantes cuando el número de clientes varía durante el año?

¿Con qué rapidez puede traerse mercancía adicional si se incrementa la demanda? ¿Con qué coste?

¿Todos los comerciantes estarían dispuestos (o no) a traer mercadería adicional? Explique.

¿Los comerciantes tienen suficiente capacidad financiera y de almacenaje para traer mercancía adicional? Explique.

Por favor consulte el documento adjunto “Anexo 5.11_FGD_baseline_questionnaire_0607” para la versión en Word.

12. Encuesta de mercado: monitoreo de precios

Por favor consulte el documento Excel adjunto “Anexo 5.12_Market survey_price monitoring_0607”.

13. Breve descripción de los puestos de trabajo nacionales para el equipo de la ITM

Jefe de proyecto de la ITM. Ayuda al jefe de programa (normalmente un técnico (expatriado o no) de seguridad alimentaria o de asistencia alimentaria) en la totalidad de la gestión de intervención de transferencia monetaria. Realiza el seguimiento de la implementación global del programa; se asegura de que se respeten las fechas límite y la planificación y de que el resto del equipo comprenda el proyecto y, consecuentemente, realice su trabajo. Representa al jefe del programa cuando trate con las autoridades. Informa sobre las actividades del proyecto de forma regular.

Jefe de equipo de la ITM. Está a cargo de la coordinación y organización de todas las actividades relacionadas con la intervención de transferencia monetaria: sensibilización, registro y monitoreo de las listas de beneficiarios, distribución, implementación de los programas de trabajo y seguimiento. Administra un equipo de registradores y/ o trabajadores comunitarios y supervisa el trabajo de los trabajadores temporales, si los hubiera. Se asegura de que los objetivos del proyecto sean bien comprendidos y explicados a la población local. Informa al jefe del proyecto de ITM de forma regular.

Jefe de equipo de monitoreo de la ITM. Tiene un puesto similar al del jefe del equipo de la ITM, pero administra a un equipo de monitores encargados de todas las tareas de monitoreo y evaluación: desde la recopilación de información de línea de base hasta el monitoreo post distribución, evaluación del mercado y cualquier otra encuesta que el proyecto estime relevante. Este equipo también podría ayudar en la implementación del proyecto y el seguimiento cuando sea necesario (durante las distribuciones, por ejemplo). Esta persona realiza la primera parte del análisis de los datos recopilados junto con el jefe del proyecto de ITM. También podría estar encargado de introducir los datos si el proyecto no pudiera contratar a una persona para ese puesto (ver abajo).

Traductor. Este puesto podría ser útil para traducir los documentos al idioma local: documento del proyecto, carteles, anuncios públicos, cuestionarios, notas explicativas... Si el proyecto no es lo suficientemente grande para tal puesto, alguna otra persona del equipo podría hacer las traducciones. No obstante, se deberán cotejar todos los documentos para prevenir cualquier confusión o malentendido (re-traducir al idioma original). El traductor también podría compartirse entre el programa de seguridad alimentaria y otros en la localidad.

Introducción de datos. Como en el caso del traductor, el tamaño del proyecto pudiera no permitir el empleo de una persona a tiempo completo para realizar la introducción de los datos en la base de datos. Sin embargo, este puesto **podría compartirse entre distintos proyectos** como, por ejemplo, la ITM y los proyectos de nutrición. La persona estará a cargo de introducir todos los datos recopilados en el terreno y de comenzar a procesarlos. Informará al jefe del proyecto de la ITM pero también deberá interactuar extensamente con el jefe del equipo de monitoreo de la ITM y con el equipo encargado de recoger los datos.

Técnicos. Pudieran ser relevantes en los proyectos de dinero por trabajo, incluso para los requerimientos técnicos que la población local no pueda cubrir (falta de trabajadores cualificados, naturaleza altamente técnica). Esta persona estará a cargo de la supervisión del trabajo de la población local, e informará al jefe del proyecto de la ITM pero también mantendrá estrecho contacto con los registradores y con el jefe del equipo de la ITM.

Registradores. Están a cargo de la sensibilización de la población, de anotar a las personas en las listas, explicar el proceso, implementar la distribución y de dar seguimiento a las actividades realizadas. Para ello deberán estar adecuadamente capacitados sobre los propósitos del proyecto y su proceso de implementación. Trabajan bajo la supervisión del jefe del equipo de la ITM, a quien informarán a diario. En caso de duda, deberán preguntar al jefe del equipo antes de actuar o proporcionar respuestas.

Monitores. Son los responsables de recoger todo los datos requeridos para el monitoreo del proyecto. Necesitarán rellenar muchos cuestionarios y, por tanto, deberán estar totalmente capacitados en la metodología de las encuestas: cómo hacer la preguntas, cómo cotejar las respuestas, a qué personas entrevistar, etc. Su contacto con la población deberá ser paciente y cortés, pero firme. Informan a diario al jefe de equipo de monitoreo de la ITM, que los dirige.

14. Personal de seguridad alimentaria en la ITM: descripción de los puestos de trabajo

Por favor consulte el archivo comprimido “Anexo 5.14_ staff CBI_jobdesc_0607”.

15. Credencial de beneficiario

Por favor consulte el documento PowerPoint adjunto “Anexo 5.15_Beneficiary card design_0607”.

16. Formato de los cupones

Por favor consulte el documento PowerPoint adjunto “Anexo 5.16_Voucher design_0607”.

17. Lista de asistencia, distribución y listas de pago

Por favor consulte el documento adjunto “Anexo 5.17_Distribution lists_examples_0607”.

18. La experiencia de CRS con cupones para semilla y ferias

Experiencia de CRS con cupones para semilla y ferias

CRS ha estado implementando cupones para semilla y ferias desde el año 2000. Resaltan las siguientes ventajas de las ferias de semilla, comparadas con las distribuciones directas de semilla.

- Las ferias de semilla son un medio a través del cual los beneficiarios pueden acceder a los insumos agrícolas disponibles localmente, que son de su preferencia y que cubren sus necesidades inmediatas.
- Se deja a los agricultores juzgar la calidad de la semilla.
- Constituyen un proceso abierto y transparente.
- Se apoya la producción local de cultivos.
- Ofrecen una distribución más equitativa de los recursos.
- Pueden planificarse e implementarse en un corto periodo de tiempo.
- Las comunidades se implican activamente en la planificación e implementación.
- Sirven para atender las necesidades de grandes cantidades de familias campesinas que están experimentando dificultades para acceder a semillas.
- Pueden adaptarse al nivel de inseguridad de semillas que exista.

En 2004 se evaluaron las experiencias con los cupones para semilla y con los programas de ferias supervisados por CRS en 16 países. Estos programas se implementaron en situaciones de conflicto (cinco casos), sequía (13 casos) y de inundación (dos casos).

La cantidad de beneficiarios por país varió de 146 hasta 50.000, y el número promedio de participantes en las ferias de semilla fue de 734 (de 146 a 2.438). No obstante, CRS también menciona que la organización de una feria con más de 500 participantes representa un reto organizacional significativo, así como también ciertos riesgos.

El valor del cupón varió de USD 2.55 en India occidental hasta USD 34 en Lesoto y Eritrea.

La cantidad de vendedores de semilla que asistieron a las ferias fue de 6 en Madagascar hasta 3.319 en Eritrea. El 71% del número total de comerciantes que asistieron a las ferias en los países evaluados eran comerciantes locales; los demás eran agricultores que vendían semilla.

Para ajustar mejor la oferta a la demanda, CRS sugiere establecer una política de precios de semilla apropiada. En 11 países los precios se establecieron mediante negociaciones o en base a un análisis de mercado, mientras que en tres países los establecieron los vendedores el día de la feria, durante el funcionamiento normal del mercado. En dos países se usaron los dos métodos. En 14 países, tanto los beneficiarios como los vendedores dijeron estar contentos con los precios establecidos para el comercio en la feria.

Fuente: CRS, 2004.

19. Ejemplo de un plan de trabajo

PLAN DE TRABAJO: UN EJEMPLO PARA LAS INTERVENCIONES DE TRANSFERENCIA MONETARIA

Meses	octubre				noviembre				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Semanas									
Preparación de la evaluación									
Evaluación de la situación humanitaria									
Creación del informe									
Evaluación de la seguridad en XXX									
Estrategia de las intervenciones									
Desarrollo de la propuesta									
Establecimiento de la base XXX									
Seguridad alimentaria: intervenciones de transferencia monetaria									
Transferencia de efectivo									
Contratación del equipo de SA									
Evaluación de mercado + recopilación de la información para la línea de base									
Selección de los sitios a intervenir									
Selección de beneficiarios									
Establecimiento de las listas de beneficiarios y monitoreo									
Validación comunitaria de las listas de beneficiarios									
Recopilación de la información de la línea de base (sobre los hogares y la comunidad) + introducción de datos en la base de datos									
Distribución de las credenciales de beneficiario + sensibilización sobre el uso del efectivo									
Distribución del efectivo									
Monitoreo post distribución + DGF									
Monitoreo de mercado									
Informes									
Dinero Por Trabajo									
Contratación del equipo de SA									
Selección de los sitios a intervenir									
Decisión comunitaria sobre el tipo de programa DPT + equipo necesario									
Hacer el pedido y comprar el equipo									
Selección de beneficiarios									
Creación de las listas de beneficiarios y monitoreo									
Validación comunitaria de las listas de beneficiarios									
Recopilación de la información de la línea de base + introducción de datos en la base de datos									
Distribución de las credenciales a los beneficiarios									
Distribución del equipo en los lugares de trabajo									
Capacitación a beneficiarios antes de comenzar y para el mantenimiento (si fuera necesario)									
Comienzo del trabajo									
Finalización esperada del trabajo									
Número de trabajadores									
Monitoreo del progreso del trabajo: por ejemplo, 2 días a la semana en cada ubicación									
Distribución de efectivo (indicativo)									

Monitoreo post distribución + DGF																			
Monitoreo de mercado																			
Informes																			
Cupones (a través de comerciantes individuales)																			
Contratación del equipo de SA																			
Selección de los sitios a intervenir																			
Evaluación de mercado + recopilación de la información para la línea de base																			
Sensibilización y selección de comerciantes																			
Firma de contratos con comerciantes																			
Selección de beneficiarios																			
Establecimiento de las listas de beneficiarios y monitoreo																			
Validación comunitaria de las listas de beneficiarios																			
Recopilación de la información de la línea de base + introducción de datos en la base de datos																			
Distribución de las credenciales a los beneficiarios																			
Diseño de los cupones e impresión																			
Sensibilización y capacitación de beneficiarios y comerciantes																			
Distribución de cupones																			
Monitoreo post distribución + DGF (cupones)																			
Monitoreo de mercado																			
Informes																			
Cupones (ferias)																			
Contratación del equipo de SA																			
Selección de los sitios a intervenir																			
Evaluación de mercado + recopilación de la información para la línea de base																			
Semillas (otros insumos agrícolas) y evaluación de la seguridad																			
Sensibilización y selección de comerciantes																			
Selección de beneficiarios																			
Creación de las listas de beneficiarios y monitoreo																			
Validación comunitaria de las listas de beneficiarios																			
Recopilación de la información de la línea de base + introducción de datos en la base de datos																			
Distribución de las credenciales a los beneficiarios																			
Diseño de los cupones e impresión																			
Sensibilización y capacitación de beneficiarios y comerciantes																			
Día de la feria + monitoreo in situ																			
Monitoreo post distribución + DGF (feria)																			
Monitoreo de mercado																			
Informes																			
Necesidades logísticas																			
Coche																			
Camioneta																			
Camión																			
Material para la distribución (sillas, cuerda, mesa)																			
Medios para la comunicación : modem satelital compacto (<i>thuraya</i>), teléfono																			
Instalación para almacenaje																			
Ordenador																			

Necesidades administrativas									
Personal de SA									
Trabajadores temporales									
Cantidad de efectivo necesario (estimado)									

Por favor consulte el documento adjunto “Anexo 5.19_Work Plan_example_0607” para una versión en Excel más detallada.

20. Ejemplo de un monitoreo de hogares post distribución



QUESTIONARIO DE MONITOREO DE HH POST DISTRIBUCIÓN PROGRAMA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA

BASE:..... PAÍS:

Este monitoreo post distribución evalúa si el cupón por efectivo fue **recibido correctamente** por los beneficiarios, **cómo lo utilizaron** y **cómo se comparan** los hogares de los beneficiarios con los hogares de los no beneficiarios.

Las preguntas relacionadas con los **beneficiarios Y los no beneficiarios** están **escritas en AZUL**; las que se relacionan únicamente con los beneficiarios están en negro.

Recuerde, el cuestionario no deberá ser demasiado largo. El ejemplo siguiente deberá acortarse y adaptarse a su programa con las preguntas para las que usted desea una respuesta. Los IOV y los indicadores ya medidos en la línea de base (si los hay) deberán incluirse prioritariamente en el cuestionario.

1. Cuestionario número

La respuesta deberá ser entre 1 y 1.000

2. Nombre del encuestador

3. Fecha de la encuesta

Información general sobre el hogar

Esta sección le ayudará a recopilar información general sobre el hogar. Como los datos se recogen tanto de los beneficiarios como de los no beneficiarios, pueden ayudar a comparar a los dos grupos.

Si se entrevista la misma muestra de personas cada vez, estas preguntas no necesitan repetirse; en su lugar, por ejemplo, utilice un código para el hogar.

Para romper el hielo siempre puede comenzar por preguntar el nombre de la persona, aunque no lo anote en sus registros.

4. ¿Dónde **vive** la persona entrevistada?

Si se sigue la misma muestra de hogares durante todo el programa, las familias pueden recibir un código con el que se puedan buscar sus nombres, direcciones y otra información personal.

5. ¿La persona ya se está beneficiando del programa de efectivo de ACF?

1. Sí 2. No 3. No sabe

6. Si el hogar es beneficiario del programa, ¿**cuántas personas** se han registrado?

La respuesta deberá ser entre 1 y 20.

La pregunta sólo es apropiada si Estatus de beneficiario = Sí

7. ¿Cuántas horas han trabajado para el programa?

La pregunta es relevante si el programa es una actividad de dinero por trabajo.

8. ¿El hogar tiene a la cabeza a un hombre o a una mujer?

1. Mujer 2. Hombre 3. Otro

Si un adulto está a cargo del hogar, precise si es un hombre o una mujer. Si no fuera así, indíquelo en "otro" como: huérfano a cargo del hogar.

9. Si la respuesta es "otro", por favor especifique:

21. Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

22. ¿Cómo se trasladó la persona al punto de distribución?

1. A pie 3. En bicicleta 5. Animal
 2. Vehículo motorizado: taxi, motocicleta... 4. Carro tirado por animales 6. Otro

La pregunta sólo es apropiada si Estatus de beneficiario = Sí

23. Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

24-29 ¿Cuánto tiempo tardó en llegar al punto de distribución (dependiendo del medio de transporte citado arriba)?

A pie		En bicicleta		Animal	
En vehículo motorizado		En carro tirado por animales		Por otro medio	

30. Si la persona tuvo que pagar el transporte, ¿cuánto le costó?

La respuesta deberá ser entre 1 y 10.000. Utilice moneda local.

Esta pregunta sólo es apropiada si Medio de transporte # A pie

31. Según usted, ¿quién se benefició más con el efectivo o el cupón recibido?

1. La familia entera	2. Los niños	3. El padre	4. La madre
5. Los padres	6. Los parientes	7. No sabe	8. Otro

□ □ □ □ □ □ □ □ □ □

Jerarquice las respuestas de las personas: desde las que más se beneficiaron a las que se beneficiaron menos.

La idea es determinar cómo evalúa el beneficiario el impacto del programa sobre su hogar.

32. ¿Puede explicar por qué?

Uso del efectivo y cupón e información sobre los ingresos

Esta sección intenta definir cómo usaron los beneficiarios su efectivo o los cupones que recibieron, así como la situación de sus ingresos globales y su evolución.

33. En el último mes o quincena, ¿en qué se gastaron los ingresos del hogar?

1. Cereales	2. Raíces y/ o tubérculos	3. Granos	4. Aceite
5. Azúcar	6. Productos higiénicos	7. Combustible	8. Ropa
9. Ganado	10. Insumos agrícolas	11. Otro	

□ □ □ □ □ □ □ □ □ □

Esta lista deberá adaptarse a las costumbres locales de gasto y necesidades básicas.

Jerarquice los artículos desde el más importante al menos importante en términos de su porcentaje en el presupuesto.

34. ¿Este patrón de gasto es similar al de los últimos meses?

1. Sí 2. No 3. No sabe

35. Si el patrón de gastos fue distinto al del periodo anterior, explique las razones.

La pregunta sólo es apropiada si Patrón de gastos similar = No

La pregunta se deja abierta, pero la idea aquí es establecer si las personas asocian o no el cambio con la ITM (o no sólo con la ITM).

36. ¿Qué artículos compró con el efectivo o cupón que recibió?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Cereales | <input type="checkbox"/> 6. Artículos higiénicos |
| <input type="checkbox"/> 2. Tubérculos | <input type="checkbox"/> 7. Combustible |
| <input type="checkbox"/> 3. Granos | <input type="checkbox"/> 8. Ganado |
| <input type="checkbox"/> 4. Aceite | <input type="checkbox"/> 9. Productos relacionados con la agricultura |
| <input type="checkbox"/> 5. Artículos de lujo | <input type="checkbox"/> 10. Otro |

Nuevamente la lista deberá adaptarse al contexto.

37. Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

38-47. ¿Cuánto gastó en cada uno de los artículos que compró con el efectivo o el cupón que recibió?

En los cereales		En los artículos higiénicos	
En los tubérculos		En combustible	
En los granos		En ganado	
En el aceite		En los productos relacionados con la agricultura	
En los artículos de lujo		Otro artículo	

48. ¿Cuáles fueron los artículos que obtuvo con el cupón por artículos de consumo?

1. Artículo 1 2. Artículo 2 3. Artículo 3 4. Artículo 4 5. Otro

La lista depende de los artículos por los que se supone que se tenía que cambiar el cupón. La característica “otro” se incluye aquí para rastrear la posibilidad del “mal uso” del cupón.

49. Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

50-54. ¿Qué cantidad de cada uno de los artículos arriba citados ha podido obtener con su cupón?

¿Del artículo 1?		¿Del artículo 4?	
¿Del artículo 2?		¿Del artículo “otro”?	
¿Del artículo 3?			

55. ¿El hogar beneficiado compartió con algún otro hogar no beneficiado?

1. Sí 2. No 3. No sabe

56. Si se compartió, ¿por qué lo hizo el hogar?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Costumbre cultural | <input type="checkbox"/> 3. Obligado a hacerlo |
| <input type="checkbox"/> 2. El hogar no beneficiado también tiene necesidades | <input type="checkbox"/> 4. Otro |

Se puede seleccionar más de una respuesta.

La pregunta sólo es apropiada si Compartir = Sí

57. Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

58. Si el hogar decidió compartir, ¿qué fue lo que el hogar compartió con los otros?

1. Efectivo 2. Compró artículos 3. Cocinó alimentos 4. Otro

Se puede seleccionar más de una respuesta.

La pregunta sólo es apropiada si Compartir = Sí

59. Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

60. Los hogares de los no beneficiados ¿se beneficiaron de que los hogares beneficiados compartieran?

1. Sí 2. No 3. No sabe

La pregunta sólo es apropiada si Estatus de beneficiario = No

61. Total de ingresos gastados en el último periodo (un mes, 15 días).

La cantidad deberá calcularse en moneda local. Si el periodo es demasiado largo, la cantidad podría no estimarse con precisión.

62. ¿Qué parte representa la transferencia de efectivo o cupón en este ingreso total?

Si la persona puede evaluarlo deberá darse en porcentajes (acumulación proporcional).

63. ¿Puede mencionar las distintas fuentes de ingresos del hogar y jerarquizarlas?

1. Trabajo temporal 2. Trabajo regular 3. Remesas 4. Regalo 5. ITM 6. Otro

□ □ □ □ □ □ □ □

Las fuentes de ingresos deberán jerarquizarse desde la más importante hasta la menos importante (jerarquice solo las que mencione la persona).

64. Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

65. ¿Cómo se compara este ingreso total con el del mes pasado o el de la quincena pasada?

1. Más alto 2. Similar 3. Más bajo 4. No sabe

Información relacionada con el mercado

Esta sección busca evaluar cuál era la situación del mercado con el que se encontraron los hogares cuando compraron sus productos y también establecer si la ITM tuvo algún impacto sobre el mercado desde el punto de vista de los hogares.

Aunque no se mencione como tal, la idea es comprobar los cambios potenciales desde el inicio del programa.

66. ¿Los hogares podieron comprar siempre los artículos deseados o indicados en el cupón?

1. Sí 2. No 3. No sabe

67. Si no es así, ¿puede explicar por qué?

1. No estaban disponibles ese día 4. Demasiado caros
 2. Escasez global 5. No sabe
 3. Los comerciantes se resisten a vender 6. Otro

Se puede seleccionar más de una respuesta.

La pregunta sólo es apropiada si Disponibilidad de artículos = No

68. Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

Por favor consulte el documento adjunto “Anexo 5.20_HH PDM baseline questionnaire_0607” para la versión en Word.

¿Cuál era la procedencia de la semilla o de los artículos traídos a la feria?

1. Producción propia 2. Agricultores locales 3. Agricultores de otras localidades
4. Comerciantes locales 5. Distribuidor 6. Compañía de semillas
7. Mercados en un poblado más grande 8. Otro.....

Preguntas sobre la calidad de las semillas o artículos (¿condiciones de limpieza y almacenaje antes de la feria?)

Dependerá de que la calidad de la semilla haya sido una de las condiciones requeridas (o no) para la feria.

¿Cómo calificaría usted los precios en la feria?

1. Muy buenos 2. Adecuados y justos 3. Malos

¿Quién decidió el precio de venta?

1. La entidad 2. Los vendedores y la entidad 3. Vendedores, beneficiarios y la entidad
4. El vendedor 5. Negociados 6. Otro.....

¿Cuánto tuvo que viajar para llegar a la feria?

Nº de Km	_____
Nº de horas	_____

¿Cómo transportó las semillas o los artículos al lugar de la feria?

1. A pie 2. Transporte propio 3. Alquiló un medio de transporte
4. Transporte local 5. Otro.....

¿Cuánto le costó?

Moneda local	_____
--------------	-------

¿Cómo calificaría usted el proceso de usar y canjear los cupones?

1. Fácil 2. Relativamente fácil 3. Difícil

Si le pareció difícil, por favor explique porqué

El objetivo es determinar si los vendedores comprendieron con facilidad el proceso de los cupones y si recibieron suficiente información sobre el tema.

¿Cuál es su opinión sobre la feria?

1. Muy satisfecho 2. Satisfecho 3. Insatisfecho 4. Muy insatisfecho

Si su respuesta es “insatisfecho” o “muy insatisfecho”, por favor explique porqué

¿Asistiría a otra feria si se volviera a organizar?

Si la respuesta es NO, por favor explique por qué.

Sugerencias, comentarios...

FORMULARIO DE EVALUACIÓN PARA EL BENEFICIARIO

Esta sección evalúa el estatus del beneficiario y su apreciación de la organización de la feria y los beneficios que obtuvo.

El beneficiario es:

1. Mujer 2. Hombre

¿Esta persona es el cabeza de familia?

1. Sí 2. No

Edad del cabeza de familia

Edad	_____
------	-------

Estatus del cabeza de familia

1. Casado/a 2. Viuda
 3. Viudo 4. Soltero/a
 5. Otro.....

Cantidades estimadas y precios de semillas y artículos comprados en la feria:

Cultivo / artículo	Variedad	Cantidad (en Kg o medida local)	Precios	Calidad (opinión)

Calidad: muy buena, buena, promedio, baja, muy baja

¿Estuvo usted satisfecho con el rango de cultivos disponibles en la feria?

1. Sí 2. No

¿Hubo cantidad adecuada de las variedades de semilla que usted quería?

1. Sí 2. No

¿Hubo cultivos o variedades que usted quería pero que no encontró en la feria?

1. Sí 2. No

Si la respuesta es NO, vaya a la pregunta 28

Si la respuesta es Sí, por favor especifique

Cultivo / artículo	Variedad

Los precios en la feria eran:

1. Fijos 2. Negociables

¿Cómo calificaría usted los precios en la feria?

1. Muy buenos (bajos) 2. Adecuados y justos 3. Altos

¿Cuánto tuvo que viajar para llegar a la feria?

Nº de Km	_____	Nº de horas	_____
----------	-------	-------------	-------

La distancia a la feria era:

1. Demasiado lejos 2. Ningún problema 3. Otro.....

¿Opina que la feria fue oportuna respecto a la época de siembra?

1. Muy tardía 2. A tiempo
 3. Muy temprana 4. Otro.....

¿Cómo calificaría usted el proceso del uso de cupones?

1. Fácil 2. Relativamente fácil 3. Difícil

Si le pareció difícil, por favor explique porqué

La meta es establecer si las personas entendieron con facilidad cómo usar los cupones, y si recibieron suficiente información sobre el tema.

¿Cuál es su opinión sobre la feria?

1. Muy satisfecho 2. Satisfecho 3. Insatisfecho 4. Muy insatisfecho

Si su respuesta es “insatisfecho” o “muy insatisfecho”, por favor explique porqué

¿Asistiría a otra feria si se volviera a organizar?

Si la respuesta es NO, por favor explique porqué.

Sugerencias, comentarios...

Por favor consulte el documento adjunto:

“Anexo 5.21 _On site monitoring_questionnaire_0607” para la versión en Word.

22. Ejemplo de un monitoreo post distribución de mercado



CUESTIONARIO DE MPD DE MERCADO PROGRAMA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA

BASE:..... PAÍS:

Esta encuesta recopila información sobre el mercado después de una intervención de transferencia monetaria. El objetivo es investigar el impacto de la ITM sobre el mercado (comerciantes, oferta, demanda y precios).

*Incluye temas que pueden abordarse a través de las **entrevistas individuales** con los comerciantes, en las entrevistas **de grupo** con los distintos comerciantes, así como realizando un recuento físico o efectuando observaciones en las plazas de mercado.*

*Parte de la información deberá compararse con los datos recopilados en la **base de datos de línea base**.*

*Al igual que para los demás anexos de este manual, las preguntas y las listas de verificación propuestas son orientativas y deberán **adaptarse a su programa y contexto**, así como a lo que desea verificar de forma prioritaria.*

1. Cuestionario número

La respuesta deberá ser entre 1 y 1.000

2. Nombre del encuestador

3. Fecha de la encuesta

SITUACIÓN DEL SUMINISTRO

Esta sección proporciona información sobre el tema de la disponibilidad y sobre cómo la evalúan los comerciantes.

4. ¿Los comerciantes pudieron cubrir la demanda respecto a la cantidad y calidad desde que se inició la ITM?

1. Sí, siempre 2. No siempre 3. No, nunca 4. No sabe

Esta pregunta es válida para todos los tipos de ITM, incluso para los cupones por artículos de consumo

5. Si los comerciantes no pudieron cubrir la demanda, ¿cuáles fueron los principales problemas de abastecimiento?

1. Cantidad 2. Calidad 3. Ambos 4. No sabe 5. Otro

Esta pregunta sólo es apropiada si la Respuesta respecto a la demanda es No siempre

6. Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

7. ¿Los comerciantes han tenido alguna vez que rechazar a los clientes debido al desabastecimiento?

1. Sí, a menudo 2. Sí, pero rara vez 3. Nunca 4. No sabe

8. Si los comerciantes no pudieron cumplir con la demanda, explique por qué:

1. Demanda mayor a la usual 3. Escasez a nivel regional 5. Problemas de almacenaje
 2. Problemas de transporte 4. Restricciones gubernamentales 6. Otro

La lista deberá adaptarse al contexto y al programa.

9. Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

10. ¿Padece usted este “desabastecimiento” normalmente durante ese periodo del año?

1. Sí 2. No 3. No sabe

11. Si la respuesta es NO, por favor especifique:

La pregunta sólo es apropiada si Tipo de escasez = No

SITUACIÓN DE LA DEMANDA

Esta sección examina la demanda en el mercado, desde el punto de vista del comerciante. El objetivo es hacer una comparación con la línea de base (si estuviera disponible) y verificar el impacto potencial del programa sobre la demanda.

12. ¿Cómo evaluarían los comerciantes la cantidad de clientes en el mercado y/ o en sus tiendas desde el inicio de la ITM?

1. Como de costumbre 2. Más alto que de costumbre 3. Más bajo que de costumbre 4. No sabe

13. Si ha cambiado la cantidad de clientes, ¿puede explicar por qué?

1. Es lo usual durante esa época del año o del mes 3. Vinculado a la situación en el área
 2. Vinculado a un programa de ACF 4. Otro

Ajuste a su programa y área de intervención. Esta pregunta también puede ser una pregunta abierta, sin sugerencias.

14. Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

15. ¿Los comerciantes notaron algún cambio en los pedidos de los clientes desde que comenzó la ITM?

1. Sí 2. No 3. No sabe

16. Si la respuesta es Sí, ¿puede especificar cuáles fueron estos nuevos pedidos?

La pregunta sólo es apropiada si Pedidos de los clientes = Sí

17. ¿Cuáles fueron los artículos que más compraron los clientes?

Puede agregar una lista si es fácil conocer la demanda en su área de intervención.

18. Estos artículos más solicitados ¿son los que más se compran?

1. Sí 2. No 3. No sabe

19. ¿Puede explicar por qué surgieron estos nuevos pedidos?

INFORMACIÓN SOBRE PRECIOS

Esta sección trata sobre la opinión que tienen los comerciantes sobre los precios. Puede complementar el monitoreo de precios realizado por separado. En el caso de los programas de cupones por artículos de consumo puede ser una forma de verificar si el precio que se dio a los comerciantes es “justo”.

20. ¿Cómo calificarían los comerciantes la situación actual de los precios?

1. Como de costumbre 2. Tendencia inflacionaria 3. Tendencia deflacionaria 4. No sabe 5. Otro

21. Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

22. Los comerciantes ¿han modificado (incrementado) sus precios más de lo usual desde el inicio de la ITM?

1. Sí 2. No 3. No sabe

23. Si la respuesta es Sí, ¿por qué lo hicieron?

1. Costos más altos 2. Demanda más alta 3. Debido al programa de ACF 4. Otro

La lista es orientativa: adáptela a su programa y contexto.

24. Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

25. Si los comerciantes incrementaron los precios, ¿en qué artículos lo hicieron?

La pregunta sólo es apropiada si Incremento de precios = Sí

26. ¿Aplicaron los comerciantes precios más altos a los clientes con cupones que a los otros?

1. Sí 2. No 3. No sabe

Esta pregunta procede en los programas en los que se distribuye cupón por efectivo.

27. Si la respuesta es Sí, ¿por qué lo hicieron?

La pregunta sólo es apropiada si Precio alto por cupón por efectivo = Sí

28. ¿Cómo evalúan los comerciantes los precios establecidos por la entidad para los cupones por artículos de consumo?

1. Justos 2. Más altos que los precios de mercado 3. Más bajos que los precios de mercado 4. No sabe

Esto es relevante para los programas en los que se reparten cupones por artículos de consumo. Esta pregunta puede hacerse tanto a los comerciantes participantes como a los no participantes, para obtener una retroalimentación equilibrada.

COMPETENCIA

Esta sección examina los impactos potenciales de la ITM sobre el mercado de forma global.

29. ¿Cómo ha cambiado el número de comerciantes en el mercado desde el comienzo de la ITM?

1. No cambió 2. Aumentó 3. Disminuyó 4. No sabe

30. Si el número de comerciantes aumentó, ¿puede explicar por qué?

1. Debido a la ITM 2. Nuevas oportunidades de transporte 3. Nueva demanda 4. Otro

Adapte la lista a su programa y contexto. La pregunta también se puede dejar sin sugerencias: la idea es - al menos en parte - verificar los cambios asociados (o no) con la ITM.

31. Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

32. Si el número de comerciantes aumentó, ¿puede especificar qué tipo de negocio están haciendo?

1. Vendedores de alimentos 2. Transporte 3. Restaurante 4. Servicios (p.ej., estilista) 5. Construcción 6. Otro

Esta lista es orientativa y deberá adaptarse. El monitor deberá jerarquizar las respuestas desde los tipos de negocios que más han aumentado hasta los que solo cambiaron en número levemente.

33. Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

34. ¿Cuál es la estrategia de estos nuevos comerciantes?

1. Se irán cuando finalice el programa 2. Se quedarán cuando finalice el programa 3. No sabe 4. Otro

35. Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

36. ¿Cómo evolucionó la **cantidad** de artículos disponibles en el mercado en comparación con el periodo anterior a la ITM?

1. Aumentó 2. Disminuyó 3. No cambió 4. No sabe

37. ¿Cómo evolucionó la **calidad** de los artículos disponibles en el mercado en comparación con el periodo anterior a la ITM?

1. Aumentó 2. Disminuyó 3. No cambió 4. No sabe

38. Si la **calidad y la cantidad** de los artículos en el mercado cambiaron, explique por qué

1. Debido a la ITM 5. Mejor transporte
 2. Demanda más alta 6. Cosecha abundante
 3. Incremento/ disminución estacional 7. Fin del conflicto
 4. Entraron nuevos comerciantes 8. Otro

Se puede seleccionar más de una respuesta.

La pregunta sólo es apropiada si la Cantidad / Calidad = Aumentó o Disminuyó

39. Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

RETROALIMENTACIÓN SOBRE EL PROGRAMA

Esta sección evalúa la opinión de los comerciantes sobre la ITM.

40. ¿Cómo evalúan los comerciantes el impacto de la ITM sobre sus negocios?

1. Ningún impacto 2. Impacto positivo 3. Impacto negativo 4. No sabe

41. Por favor explique:

42. En el caso del **programa de cupones**, ¿cómo ha comprendido el comerciante el proceso?

1. Muy bien 2. Bien 3. No del todo 4. No lo entendió 5. No sabe

43. Si el proceso no fue comprendido, explique cuál fue la información que faltó.

La pregunta sólo es apropiada si el Proceso de comprensión de los cupones # Muy bien

44. En el caso del programa de cupones, ¿cómo evalúan los comerciantes el **proceso de reembolso**?

1. Bueno 2. Promedio 3. Malo 4. No sabe

45. Si el pago de los cupones **no fue bueno** explique porqué.

1. Reembolso tardío 4. Ninguno llegó a canjear su cupón
 2. Monto insuficiente 5. Otro
 3. El pago no se correspondió con el número de cupones

Se puede seleccionar más de una respuesta.

La pregunta sólo es apropiada si Proceso de pago del cupón # Bueno

46. Si la respuesta es “otro”, por favor especifique:

47. ¿Qué percepción tienen los comerciantes de la ITM? Comentarios

Por favor consulte el documento adjunto “Anexo 5.22_Market PDM questionnaire_0607” para la versión en Word.

23. Guía para las entrevistas con grupos focales post distribución



GUÍA PARA LAS ENTREVISTAS CON GRUPOS FOCALES - MPD PROGRAMA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA

BASE:..... PAÍS:

Estos son **directrices** para las entrevistas/ discusiones con grupos focales (DGF) a realizarse **después** de implementada la intervención de transferencia monetaria y/ o de que se hayan distribuido los cupones por efectivo. Las preguntas se deberán **adaptar** al contexto.

El propósito es establecer si la **intervención de transferencia monetaria** ha tenido los resultados esperados, cómo la evalúan las personas y cómo utilizaron finalmente el efectivo o el cupón que recibieron.

Deberá ayudar a **cotejar** la información dada en las entrevistas individuales y obtenidas en el monitoreo diario y las visitas de campo.

El grupo de la comunidad deberá ser lo más **representativo** posible (hombres; mujeres; de distintas edades; situación económica y grupos de actividad, **beneficiarios y no beneficiarios** del programa).

Los grupos no deberán ser **demasiado grandes** (hasta 15 personas) para poder dirigir las entrevistas eficientemente.

Si es socialmente aceptable, también se podrían organizar grupos **según el género**.

Asegúrese de explicar a fondo el **propósito de la entrevista** y de qué forma la usará la entidad, para así poder obtener - en lo posible - respuestas reales e imparciales.

Nombres de las personas que realizan las encuestas

Fecha del DGF

Nombre de la aldea / ubicación del DGF

Número de personas que asisten al DGF

Nº beneficiarios	Beneficiarios	TOTAL

Precise el tipo de DGF, si procede (basada en género, únicamente con representantes comunitarios, otro).

PERCEPCIÓN ACERCA DEL PROGRAMA

Esta sección evalúa cómo las personas de la comunidad (no beneficiarios y beneficiarios) se sienten respecto al programa y recoge sus recomendaciones para futuras intervenciones.

¿Qué piensan del programa? ¿La intervención de transferencia monetaria fue una opción relevante?

¿Piensan que recibieron suficiente información acerca del programa? Explíquenlo

Esto deberá verificar la sensibilización y comunicación acerca del programa (propósitos, proceso y duración).

¿Qué piensan acerca de la implementación del programa?

Sensibilización, comunicación, selección de beneficiarios y comerciantes, implementación del programa dinero por trabajo, distribución de efectivo y cupones (ubicación y ejecución oportuna).

¿Pueden **comparar** este programa con otro que se haya implementado recientemente en su comunidad por la misma u otra entidad?

¿Cuáles fueron los **aspectos negativos** del programa?

Pregunta general que puede cotejarse con el resto de los DGF.

¿Qué se hubiera podido mejorar? Recomendaciones para futuras intervenciones

ENFOQUE Y COBERTURA

Esta sección evalúa si la comunidad piensa que se incluyó a las personas correctas en el programa y si no quedaron excluidos demasiados hogares.

**¿Las personas comprenden cómo y por qué se seleccionó a los beneficiarios del programa?
¿Quién fue excluido y por qué?**

Si las personas dicen saber cómo se realizó la selección, deberán ofrecer una breve explicación.

Si las personas mencionan “criterios de selección” en la pregunta anterior, ¿cuáles fueron y qué piensan con respecto a ellos?

¿Los criterios fueron justos, adecuados y apropiados?

¿Qué piensan acerca del proceso de selección?

Evalúe la imparcialidad y relevancia del proceso según ellos.

¿Quién estuvo involucrado en el proceso de selección?

Pregunta general y específica: si algunas de las personas del grupo ha participado en el proceso, enumerar cuantas fueron.

¿Opinan que las personas que fueron incluidas en el programa se lo merecen?

Verifique si hay errores de inclusión. Si están en desacuerdo deberán explicar por qué y hasta qué punto.

¿Opinan que algunas personas y hogares quedaron excluidos cuando tenían que haberse incluido?

Verifique si hay errores de exclusión. Explique por qué y hasta qué punto se produjeron errores de exclusión.

¿Iba contra las costumbres locales que solo algunos hogares fueran incluidos mientras que la mayoría fueron excluidos del programa?

¿Cómo reaccionó la comunidad ante las “lagunas” en la cobertura del programa?

Esto verifica cualquier práctica de compartir y redistribución no oficial de la asistencia.

¿Cómo encajó el programa con las prácticas tradicionales de compartir y de apoyo preexistentes (si las había)?

USOS DEL EFECTIVO

Esta sección evalúa si la distribución de efectivo fue bien aceptada por la comunidad y cómo se utilizó dicho efectivo. Un grupo focal de discusión basado en género podría arrojar diferentes respuestas a estas preguntas.

¿Cómo evalúa la comunidad el hecho de que se distribuyera efectivo?

Coteje con la pregunta 6. Explique las razones positivas o negativas de la evaluación.

¿Opinan que el efectivo distribuido se usó de manera relevante? Explique porqué o porqué no.

¿Saben para que se usó primordialmente el efectivo?

Si las mujeres recibieron la transferencia de efectivo, ¿cómo lo percibió la comunidad?

Las mujeres ¿pudieron quedarse con el efectivo que recibieron?

¿Quién tomó la decisión acerca de cómo gastarse el efectivo?

Las preguntas 24 - 26 son preguntas relacionadas con el género y las respuestas podrían obtenerse más libremente en una entrevista con un grupo focal basado en género.

¿Se informó de algún incidente de seguridad después de la distribución de efectivo? Explíquelo

Incluiría a beneficiarios amenazados o asaltados debido a la transferencia de efectivo.

IMPACTOS Y EFECTOS DEL PROGRAMA

Esta sección considera cómo evalúa la comunidad los resultados del programa a nivel comunitario, en contraposición a los resultados obtenidos a nivel de hogar durante las entrevistas individuales.

¿Cuáles fueron los impactos o efectos del programa a nivel comunitario?

Pueden ser positivos; por ejemplo, el resultado del proyecto de dinero por trabajo, o negativos; por ejemplo, tensiones creadas entre los no beneficiarios y los beneficiarios.

¿Cómo se evalúan, aceptan y usan los resultados de una ITM?

De forma más específica para las actividades de DPT, donde se involucra el trabajo comunitario.

De acuerdo con ellos, ¿cuáles fueron los efectos de la ITM sobre el mercado?

¿Cuáles fueron los efectos de la ITM desde el punto de vista de las relaciones sociales dentro de la comunidad?

Verifique si se produjo alguna tensión o si se deterioró algún lazo social existente. Podrían estar en juego algunos aspectos positivos tales como un mejor reconocimiento social.

Por favor consulte el documento adjunto “Anexo 5.23 FGD_PDM questionnaire_0607” para la versión en Word.

24. Evaluación del programa de Dinero por Trabajo: formato y metodología

Este es un documento que se tomó de la evaluación de la experiencia de cupones por trabajo de **Oxfam** en Mali y Níger (vea la referencia abajo).

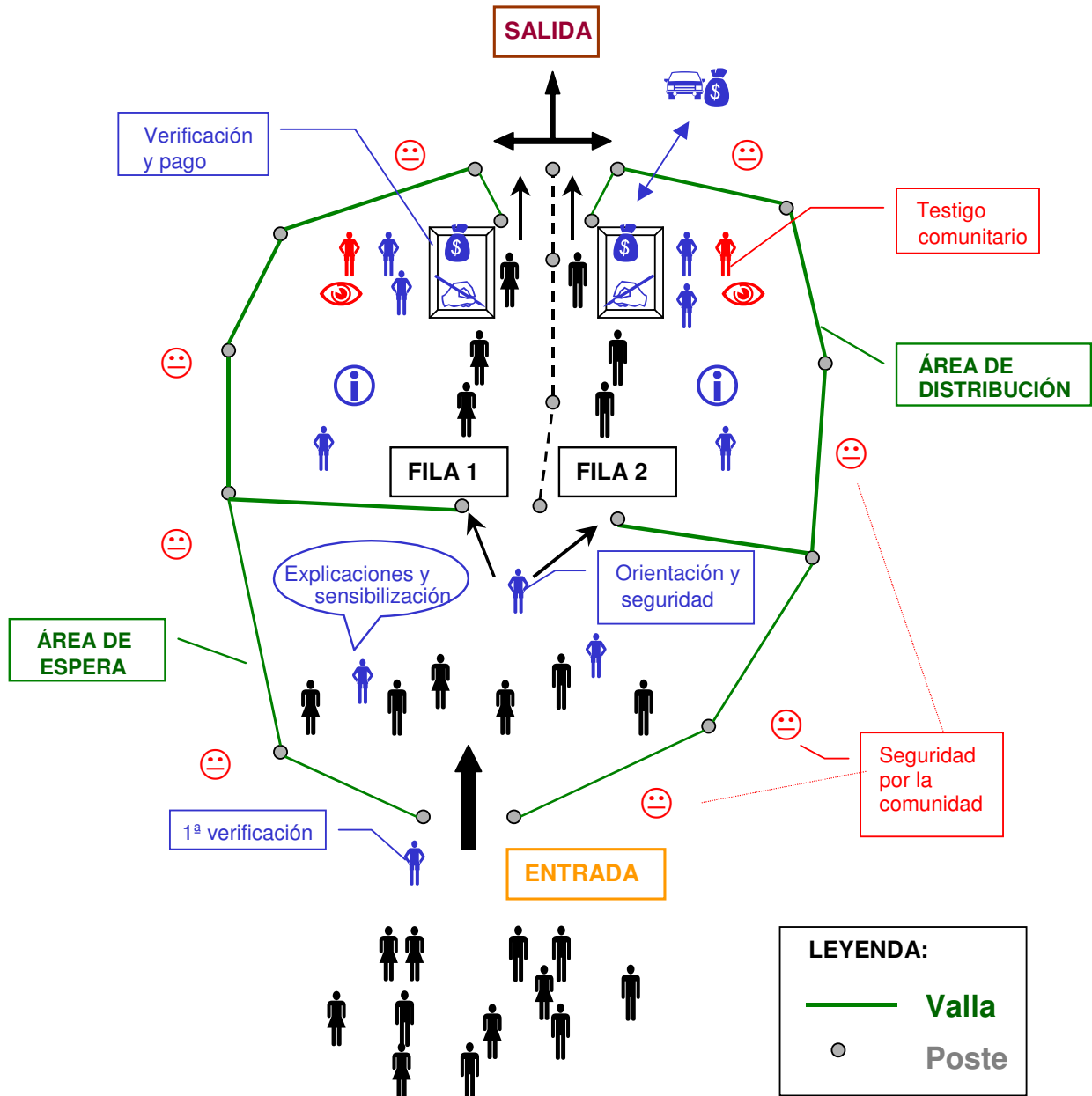
Por favor consulte el documento adjunto “Anexo 5.24 Oxfam_CFW evaluation format and methodology_1105”.

25. Visita de campo de ICRISAT a la feria de semillas de ACF en Zimbabue: informe

Por favor consulte el documento adjunto “Anexo 5.25 ACF_Zimbabwe ICRISAT report seed fair visit_1106”.

26. Punto de distribución de efectivo: organización sugerida

ORGANIZACIÓN DEL SITIO DE DISTRIBUCIÓN DE EFECTIVO



Sitio de distribución: organización sugerida

27. Documentos de campo: experiencia de ACF en Indonesia

Por favor consulte la carpeta: Anexo 5.27 ACF_Seed voucher_Indonesia_0407.

28. Documentos de campo: experiencia de ACF en Uganda

Por favor consulte la carpeta: Anexo 5.28 ACF_Seed fair_Uganda_0607

29. Documentos de campo: experiencia de Oxfam

Por favor consulte la carpeta: Anexo 5.29 Oxfam_CBI experiences

30. Documentos de campo: mapeo de mercado post tsunami por ACF en Aceh Jaya

El cuadro presentado en el texto principal podría usarse en el caso de una **evaluación post desastre** tal y como hizo ACF in Aceh en 2005, después del tsunami que asoló el área. Se enfoca en el **distrito de Aceh Jaya** (parte occidental), que fue el **área más afectada**.

• Infraestructura

- El transporte terrestre a los principales mercados y, en general, se dificultó mucho debido a que la carretera costera estaba destruida. Se incrementaron los precios de transporte.
- Las principales plazas de mercado estaban destruidas, lo que impedía su funcionamiento.
- Los canales para la irrigación del arroz estaban obstruidos, aunque no totalmente destruidos.
- El abastecimiento por mar se había reducido debido a la destrucción de los barcos y al temor de volver a salir al mar.

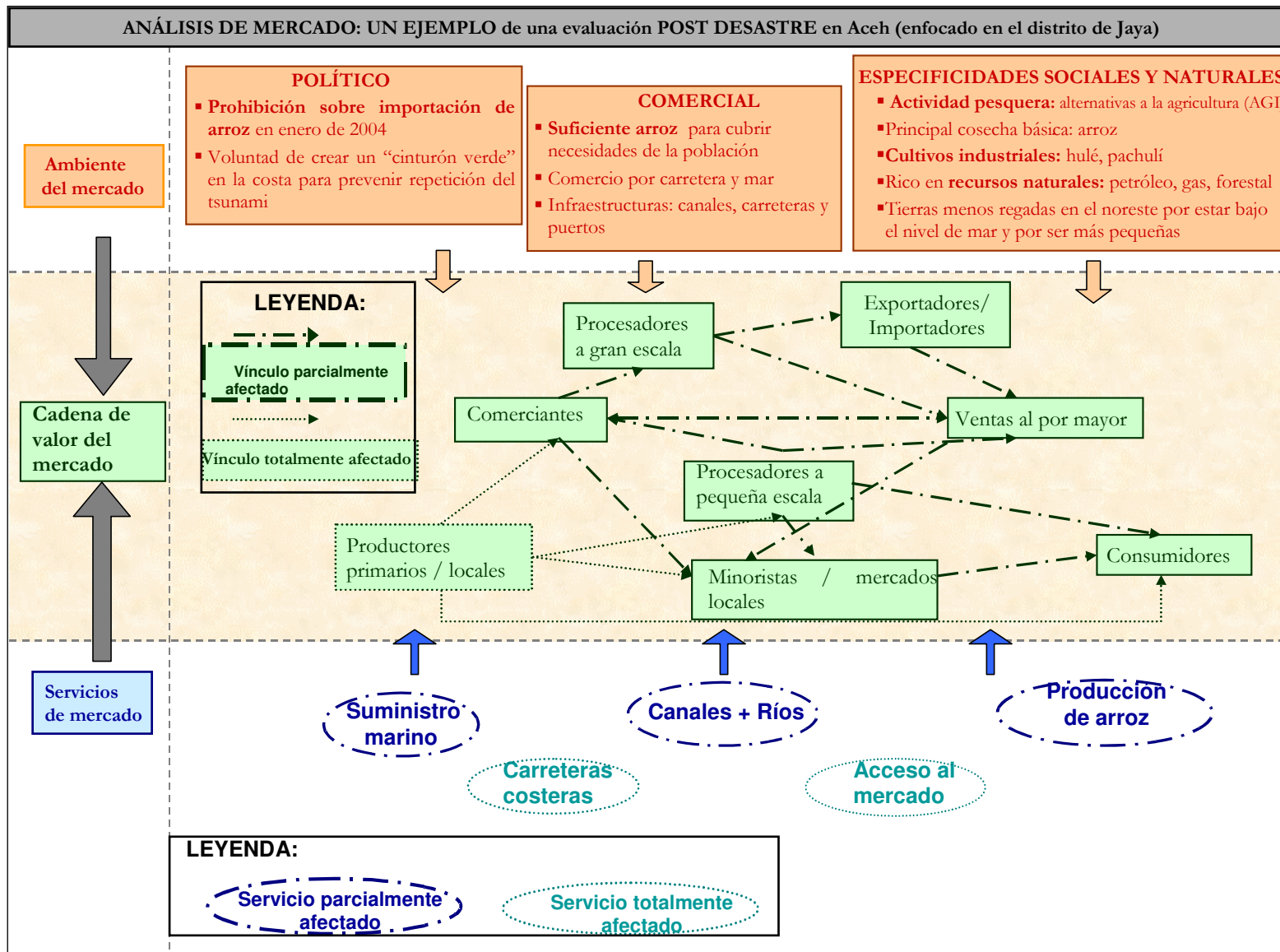
• Mercados

- El acceso estaba muy restringido debido a la infraestructura destruida y a los costos de transporte más altos.
- Había una falta de diversidad en los productos, especialmente en zonas aisladas.
- Los comerciantes tuvieron que sufrir una disminución en el número de clientes debido a la migración (la población huyó tierra adentro), por decesos y por la disminución en el poder de compra.
- Los precios subieron debido a la escasez de productos.
- La procedencia de algunos productos cambió.

• Medios de vida

- Se restringió la actividad pesquera, lo que implicó una reducción en las oportunidades de empleo y la pérdida de fuentes alternativas de ingresos.
- Los campos de arroz estaban destruidos o cubiertos con sedimentos.
- Las semillas, herramientas y fertilizantes no eran accesibles a los agricultores.
- La producción local todavía no se había podido reactivar.

Las conclusiones anteriores pudieron entonces organizarse en un mapa (página siguiente):



Mapeando el mercado: un ejemplo de una evaluación en Aceh, Indonesia

31. Lista de verificación para la organización de una ITM (transferencia en efectivo, cupón, programa de dinero por trabajo)

PASOS CLAVE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ITM: TRANSFERENCIAS EN EFECTIVO

Fase 1. Diseño

- Análisis de la situación y necesidades
- Decidir sobre los objetivos del programa y la estrategia
- Evaluación adicional sobre las costumbres de la comunidad, el mercado, los servicios bancarios y la seguridad.
- Decidir sobre el tipo de ITM a implementarse.
- Planificación detallada del proyecto
 - Enfoque: tipo de enfoque y consideraciones de género
 - Ejecución en el momento oportuno
 - Tamaño de la transferencia
 - Modalidades operacionales - mecanismos de entrega
 - Sistemas de monitoreo
 - Estrategias de salida
- Contratar personal ACF de seguridad alimentaria. Capacitar cuanto sea necesario.

Fase 2. Preparación

- Recopilar estadísticas de población entre las poblaciones afectadas por crisis específicas, por ejemplo refugiados o personas desplazadas.
- Ronda 1 de sensibilización: informar a las “comunidades”
- Completar la información de línea de base ya recopilada durante el diagnóstico inicial (sobre el mercado, la comunidad y los hogares).
- Ronda 2 de sensibilización: explicación de la selección de los beneficiarios y el proceso de intervención.
- Selección de beneficiarios (enfoque comunitario, si fuera apropiado) + línea de base
- Verificar las listas de beneficiarios.
- Diseñar e imprimir las credenciales de los beneficiarios
- Validación pública de las listas de beneficiarios; distribución de las credenciales.
- Ronda 3 de sensibilización: explicaciones sobre la transferencia (cuánto, cómo usarla, dónde, cuándo, etc.) y sobre el proceso de distribución.

Fase 3. Distribución

- Distribución del efectivo
- Monitoreo (continuo): situación económica y social y mercados
- Monitoreo post distribución para verificar que las transferencias hayan sido recibidas apropiadamente y evaluar el uso del efectivo.

- Repetir las fases 16, 17 y 18 según lo planificado
- Conclusión de la ITM.

Fase 4. Cierre

- Evaluación y auditoria, según sea necesario
- ¡Redactar las lecciones aprendidas para compartirlas con ACF a nivel internacional!

PASOS CLAVE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ITM: intervención con CUPONES

Fase 1. Diseño

Por favor consulte el cuadro TRANSFERENCIAS EN EFECTIVO, más arriba.

Fase 2. Preparación

- Recopilar estadísticas de población enfocadas en las poblaciones afectadas por crisis específicas, por ejemplo refugiados o personas desplazadas.
- Ronda 1 de sensibilización: informar a las “comunidades” y a los comerciantes sobre la intervención.
- Completar la información de línea de base ya recopilada durante el diagnóstico inicial (sobre el mercado, la comunidad y los hogares).
- Obtener la aprobación de las autoridades, especialmente para la organización de las ferias.
- Ronda 2 de sensibilización: explicación de la selección de los beneficiarios y el proceso de intervención.
- Selección de beneficiarios (enfoque comunitario, si fuera apropiado) + línea de base
- Seleccionar a los comerciantes que participarán en el programa + contrato / convenio
- Verificar las listas de beneficiarios.
- Diseñar e imprimir las credenciales de los beneficiarios y los cupones
- Validación pública de las listas de beneficiarios; distribución de las credenciales.
- Ronda 3 de sensibilización: explicaciones sobre los cupones (cuánto, cómo usarlos, dónde, cuándo, etc.) y sobre el proceso de distribución.

Fase 3. Distribución

- Distribución de los cupones el día de la feria
- Monitoreo (continuo): situación económica y social, proceso y mercados
- Distribución post monitoreo para verificar que las transferencias hayan sido recibidas apropiadamente.
- Conclusión de la ITM.

Fase 4. Cierre

- Evaluación y auditoria, según sea necesario
- ¡Redactar las lecciones aprendidas para compartirlas con ACF a nivel internacional!

PASOS CLAVE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ITM: programa de DINERO POR TRABAJO

Fase 1. Diseño

Por favor consulte el cuadro TRANSFERENCIAS EN EFECTIVO, más arriba.

Fase 2. Preparación

- Recopilar estadísticas de población enfocadas en las poblaciones afectadas por crisis específicas, por ejemplo refugiados o personas desplazadas.
- Ronda 1 de sensibilización: informar a las “comunidades” y a los comerciantes sobre la intervención.
- Completar la información de línea de base ya recopilada durante el diagnóstico inicial (sobre el mercado, la comunidad y los hogares).
- Selección de las actividades de trabajo. Cuantificar las necesidades de equipo y material y otros costos
- Finalizar los planes técnicos para el trabajo; organizar la supervisión técnica
- Organizar la transmisión futura de la responsabilidad por el mantenimiento
- Crear un plan de trabajo detallado de los proyectos de trabajo.
- Hacer el pedido y comprar el equipo y el material.
- Ronda 2 de sensibilización: explicación de la selección de los beneficiarios y el proceso de intervención.
- Selección de beneficiarios (enfoque comunitario, si fuera apropiado).
- Verificar las listas de beneficiarios, su fuera necesario.
- Validación pública de las listas de beneficiarios, si fuera necesario.
- Ronda 3 de sensibilización: explicaciones sobre las normas de trabajo, pagos, etc. Si el pago es con cupones serán necesarias explicaciones adicionales.

Fase 3. Ejecución de los proyectos de trabajo

- Monitorear el progreso del trabajo
- Pago de salarios semanal, o según sea apropiado
- Distribución post monitoreo para verificar que los salarios hayan sido recibidos apropiadamente. Evaluar el uso del dinero.
- Monitoreo (continuo): situación económica y social y mercados
- Organizar la entrega de la obra. Capacitar para el mantenimiento, si fuera necesario.
- Delegar la responsabilidad por el mantenimiento de la infraestructura, si fuera necesario
- Conclusión de la ITM.

Fase 4. Cierre

- Evaluación y auditoria, según sea necesario
- ¡Redactar las lecciones aprendidas para compartirlas con ACF a nivel internacional!

32. Sugerencias para la organización de la feria

SUGERENCIAS para la organización de la feria

- Asegúrese de que las **autoridades aprueben** el proceso ya que la organización de un mercado podría tener que cumplir con ciertas leyes o reglamentos administrativos y podrían ser aplicables algunos impuestos. Esto es particularmente importante si se abre el mercado a las ventas en efectivo y a las personas sin cupones.
- La **calidad de los artículos** ofrecidos por los comerciantes deberá verificarse antes de su ingreso para asegurar que los portadores de los cupones no tengan que comprar artículos de muy baja calidad. Los artículos de baja calidad deberán excluirse.
- Asegúrese de que se ofrezcan **suficientes artículos** para cubrir todos los cupones. Si la compra se establece por orden de llegada, los que lleguen después no obtendrán artículos o únicamente obtendrán artículos de mala calidad y la insatisfacción será grande. Si esto llegara a ocurrir, asegúrese de tener alguna propuesta alternativa para los que tienen cupones pero no pudieron ser atendidos, por ejemplo, organice una feria más pequeña más adelante o invítelos a otra feria, si la hay.
- Deberán calibrarse los **instrumentos de medición** de los vendedores, o la entidad deberá proveer instrumentos de medición estandarizados (por volumen).
- El **establecimiento de los precios** puede seguir distintos métodos. Los precios pueden:
 - Fijarse antes de la feria de acuerdo con una evaluación del mercado.
 - Fijarse por los vendedores el día de la feria (proceso normal de mercado).
 - Fijarse de antemano mediante negociaciones entre la entidad y los vendedores.
 - Puede negociarse un precio máximo de antemano entre la entidad, los comerciantes y las comunidades beneficiadas. Los precios individuales pueden negociarse entonces durante la feria.
- Incluya a los miembros de la comunidad el día de la feria para que ayuden a resolver cualquier problema potencial.
- El personal de ACF deberá monitorear el proceso (se puede rellenar el cuestionario de monitoreo en el sitio; vea el ejemplo en el Anexo 21). Deberán asegurarse de que las cosas fluyan sin problemas y ofrecer ayuda - ya sea técnica o sobre el proceso - durante la celebración de la feria. Si los titulares de los cupones tienen que fiarse de los vendedores para que les ayuden a comprender el valor de los cupones, ¡anticípe que algunos les estafarán!
- Si la feria debe durar hasta tarde o si por otras razones administrativa se debe reembolsar a los comerciantes **después de concluida la feria**, esto se deberá indicar en el acuerdo o convenio. Asegúrese de que los comerciantes sepan lo que necesitan para poder cobrar; por ejemplo, un recibo con los números de los cupones que entregarán a la entidad al concluir la feria.

6 BIBLIOGRAFÍA

La mayoría de los documentos abajo citados están disponibles en la carpeta “Bibliografía”. Están ordenados de acuerdo con los distintos capítulos abajo y rotulados como:

Tipo de ITM_Editor_Título_Autor_Fecha.

Por ejemplo: CT_HPG_Cash&vouchers emergencias_Harvey_0205.pdf

Esto se refiere al siguiente artículo: Harvey, P. (2005) *Cash and Vouchers in Emergencies*, Discussion Paper, ODI Humanitarian Policy Group, London: Overseas Development Institute.

Lecturas altamente recomendadas

Si está pensando realizar una ITM, es altamente recomendable que lea lo siguiente:

Adams, L. and P. Harvey (2006) *Learning from cash responses to the tsunami: Issue Paper 1 to 6*. ODI Humanitarian Policy Group, London: Overseas Development Institute <http://www.odi.org.uk/HPG/Cash_vouchers_tsunami.html>

Cole, T. (2006) *Market-Based Food Assistance Pilot Project*. Pidie and Lhokseumawe Districts, Banda Aceh, Banda Aceh: Save the Children Indonesia.

Devereux, S., P. Mvula and C. Solomon (2006) *After the FACT: An Evaluation of Concern Worldwide's Food and Cash Transfer Project in Three Districts of Malawi*, Dublin: Concern Worldwide.

Harvey, P. (2007) *Cash-based response in Emergencies*, ODI Humanitarian Policy Group, London: Overseas Development Institute <<http://www.odi.org.uk/hpg/papers/hpgreport24.pdf>>

Oxfam GB (2006) *Cash-Transfer Programming in Emergencies: A Practical Guide*, Oxford: Oxfam GB <http://publications.oxfam.org.uk/oxfam/add_info_024.asp>

Rauch, E. and H. Scheuer (2007) *SDC Cash Workbook: A practical user's guide for the preparation and implementation of Cash Projects*. Bern: Swiss Agency for Development & Cooperation www.sdc-cashprojects.ch

WFP (2005) *Emergency Food Security Assessment Handbook*, Emergency needs assessment branch, Rome: World Food Programme <http://www.wfp.org/operations/Emergency_needs/>

Guías generales / manuales / artículos sobre ITM

Adams, L. and P. Harvey (2006) *Learning from cash responses to the tsunami: Issue paper 1 to 6*. ODI Humanitarian Policy Group, London: Overseas Development Institute <http://www.odi.org.uk/HPG/Cash_vouchers_tsunami.html>

Adams, L. and R. Winahyu (2006) *Learning from cash responses to the tsunami: Case studies*. Background Paper. ODI Humanitarian Policy Group, London: Overseas Development Institute <http://www.odi.org.uk/hpg/papers/Cash_casestudies.pdf>

Adams, L., L. Meehan and S. Satriana (2005) *ODI/UNDP Cash Learning Project Workshop in Aceh, Indonesia: To share experience and learning for cash interventions*. Overseas Development Institute and United Nations Development Programme.

Gentilini, U. (2006) *Cash and Food Transfers: A Primer*, Social Protection and Livelihoods Service (PDPS), Rome: World Food Programme

Hanlon, J. (2004) 'It is possible to just give money to the poor', *Development and Change* 35(2), p. 375-383.

Harvey, P. (2007) *Cash-based response in Emergencies*, ODI Humanitarian Policy Group, London: Overseas Development Institute <<http://www.odi.org.uk/hpg/papers/hpgreport24.pdf>>

Harvey, P. (2005) *Cash and Vouchers in Emergencies*, Discussion Paper, ODI Humanitarian Policy Group, London: Overseas Development Institute <www.odi.org.uk/hpg/papers/cash_discussion_paper.pdf>

MCDSS/GTZ (2007) *Manual of operations, Pilot Social Cash transfer Scheme*, Lusaka: Ministry of Community Development and Social Services <http://www.socialcashtransfers-zambia.org/pageID_2616979.html>

MCDSS/GTZ (2006) *Training manual*, Lusaka: Ministry of Community Development and Social Services <http://www.socialcashtransfers-zambia.org/mediapool/28/282961/data/Training_Manual.pdf>

Oxfam (2005) *Making the case for cash? Humanitarian food aid under scrutiny*, Oxford: Oxfam.

Oxfam GB (2006) *Cash-Transfer Programming in Emergencies: A Practical Guide*, Oxford: Oxfam GB <http://publications.oxfam.org.uk/oxfam/add_info_024.asp>

Peppiatt D., J. Mitchell and P. Holzmann (2001) *Cash transfers in emergencies: Evaluating benefits and assessing risks*. Network Paper. Number 35. ODI Humanitarian Practice Network, London: Overseas Development Institute <www.odihpn.org/documents/networkpaper035.pdf>

Rauch, E. and H. Scheuer (2007) *SDC Cash Workbook : A practical user's guide for the preparation and implementation of Cash Projects*. Bern: Swiss Agency for Development & Cooperation <www.sdc-cashprojects.ch>

WFP (2006) *Cash in emergencies and transition, Technical Meeting Report, Rome*: World Food Programme <<http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/ena/wfp110101.pdf>>

Sobre intervenciones de transferencias en efectivo

Adams, L. and E. Kebede (2005) *Breaking The Poverty Cycle: A Case Study of Cash Interventions in Ethiopia*, Background Paper, ODI Humanitarian Policy Group, London: Overseas Development Institute <http://www.odi.org.uk/hpg/papers/HPG_Ethiopia.pdf>

Ali, D., F. Toure and T. Kiewied (2005) *Cash Relief in a Contested Area: Lessons from Somalia*. Network Paper. Number 50. ODI Humanitarian Practice Network, London: Overseas Development Institute <<http://www.odihpn.org/documents/networkpaper050.pdf>>

Devereux, S., P. Mvula and C. Solomon (2006) *After the FACT : An Evaluation of Concern Worldwide's Food and Cash Transfer Project in Three Districts of Malawi*, Dublin: Concern Worldwide.

Farrington, J., P. Harvey and R. Slater (2005) *Cash transfers in the context of pro-poor growth*, Hot topic paper for OECD/DAC Povnet Risk and Vulnerability Task Group, London: Overseas Development Institute <<http://www.oecd.org/dataoecd/33/58/36570713.pdf>>

Harvey, P. and K. Savage (2006) *No Small Change: Oxfam GB Malawi and Zambia emergency cash transfer projects: a synthesis of key learning*, London: Overseas Development Institute <http://www.odi.org.uk/HPG/papers/Cash_synthesis_malawizambia.pdf>

Harvey, P. and N. Marongwe (2006) *Independent Evaluation of Oxfam GB Zambia's emergency Cash-Transfer Programme*, London: Overseas Development Institute
<<http://www.odi.org.uk/hpg/papers/OxfamZambiaCashEvaluation.pdf>>

Hofmann, C. (2005) *Cash transfer programmes in Afghanistan: a review of current policy and practice*, Background Paper, ODI Humanitarian Policy Group, London: Overseas Development Institute
<http://www.odi.org.uk/hpg/papers/BGP_Afghanistan.pdf>

MartinDietz, H., M. Weighill *et alii* (2004) *Joint IFRC-SDC External Review of In-kind and Cash Distribution Projects in 2003 in Zavkhan Aimag Mongolia*, Bern: Swiss Development Cooperation
<http://162.23.39.120/dezaweb/ressources/resource_en_65713.pdf>

Mwale, B. (2006) *The effects, comparative advantages and limits of cash transfers in lieu of food transfers in districts worst hit by food insecurity in Malawi*, Rome: World Food Programme.

Savage K. and E. Umar (2006) *Independent Evaluation of Oxfam GB Malawi's Cash-Transfer Programme*, London: Overseas Development Institute
<http://www.oxjam.org/what_we_do/emergencies/country/safrica05/downloads/OxfamMalawiCashEvaluation.pdf>

Sharma, M. (2006) *An Assessment of the Effects of the Cash Transfer Pilot Project on Household Consumption Patterns in Tsunami-Affected Areas of Sri Lanka*, Washington D.C.: International Food Policy Research Institute (IFPRI) for World Food Programme.

Willibald S. (2006) 'Does money work? Cash transfers to ex-combatant in disarmament, demobilisation and reintegration processes', *Disasters* 30(3), p. 316–339.

Sobre cupones

Bramel, P., T. Remington and M. McNeil (2004) *CRS Seed Vouchers and Fairs: Using Markets in Disaster Response*, Baltimore: Catholic Relief Services
<http://www.crs.org/publications/pdf/Agr0518_e.pdf>

Cole, T. (2006) *Market-Based Food Assistance Pilot Project*. Pidie and Lhokseumawe Districts, Banda Aceh, Banda Aceh: Save the Children Indonesia.

CRS, ICRISAT and ODI (2002) *Seed Vouchers and Fairs: a Manual for Seed-Based Agricultural Recovery after Disaster in Africa*, Catholic Relief Services, International Crop Research Institute for Semi-Arid Tropics and Overseas Development Institute.

Fitzpatrick, M. (2006) 'Vouchers: Improving Impact while Decreasing Operating Costs', *InterAction*, GOAL-Ireland <<http://interaction.org/library/detail.php?id=4868>>

ICRC (2003) *Needs assessment in the West Bank and review of ICRC urban and rural economic security programmes*, Geneva: International Committee of the Red Cross.

Longley, C. (2006) *Seed vouchers in emergency programming: Lessons from Ethiopia and Mozambique*, Background Paper, ODI Humanitarian Policy Group, London: Overseas Development Institute
<http://www.odi.org.uk/hpg/papers/Backgroud_vouchers_Ethiopia.pdf>

Mponda, O. and E. Kafiriti (2002) *Rural Seed Fairs in Southern Tanzania*, IK Notes, No 43, Washington D.C.: World Bank.

Pietzsch, S. (2005) *Voucher for Work – An Option for Emergencies? A Programme Evaluation in Mali and Niger*, Oxford: Oxfam GB.

Sobre programas de dinero por trabajo

Doocy, S., M. Gabriel, S. Collins, C. Robinson and P. Stevenson (2006) 'Implementing cash for work programmes in post-tsunami Aceh: experiences and lessons learned', *Disasters* 30(3), p.277–296.

Jenden, P. (1995) *Cash-For-Work and Food Insecurity in Koisha, Southern Ethiopia*, Relief and Rehabilitation Network, London: Overseas Development Institute, <<http://www.sheltercentre.org/shelterlibrary/items/pdf/Cash-for-WorkAndFoodInsecurityinKoisha.pdf>>

Knox-Peebles, C. (2001) *Impact Assessment of Save the Children's Cash for Relief Project in Legambo and Meket (Wollo), Ethiopia*, London: Save the Children.

Mattinen, H. and K. Ogden (2006) 'Cash-based interventions: lessons from southern Somalia', *Disasters*, 30(3), p. 297–315.

Missaglia, M. and P. de Boer (2003) *Food-For-Work versus Cash-For-Work: Emergency Assistance in Palestine* <http://www.unipv.it/webdept/p_24s05.pdf>

Tournee, J. and C. Caron (2005) *Lessons Learned and Research Findings on the Current Cash For Work Situation and their Influence on Project Design*, Technical Paper No 1, Task Force to Rebuild the Nation (TAFREN) / ILO, Geneva: International Labour Organisation.

Sobre evaluaciones del mercado

Adams, L. and P. Harvey (2006) *Learning from cash responses to the tsunami. Issue Paper 1: Analysing markets*, ODI Humanitarian Policy Group, London: Overseas Development Institute and <<http://www.odi.org.uk/hpg/papers/cashissue1.pdf>> and <http://www.odi.org.uk/hpg/Cash_vouchers_tsunami.html>

Albu, M. and A. Griffith (2005) *Mapping the Market: A framework for rural enterprise development policy and practice*, Practical Action <http://practicalaction.org/docs/ia2/mapping_the_market.pdf>

CIAT (2006) *Enabling Rural Innovation in Africa Guide Series. A Market Facilitator's Guide to Participatory Agroenterprise Development*, International Centre of Tropical Agriculture, <http://www.ciat.cgiar.org/africa/pdf/eri_guide2/contents.pdf>

Hoskins, A. (2006) *Markets and Emergency Needs Assessments*, Cairo Workshop, Emergency needs assessment branch, Rome: World Food Programme <<http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/ena/wfp095201.pdf>>

SENAC Brief (2006) *Why Pay Attention to Markets*, Rome: World Food Programme <<http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/ena/wfp00599.pdf>>

Tollens, E. and A. Biloso (2006) *République Démocratique du Congo: Profil des marchés pour les évaluations d'urgence de la sécurité alimentaire*, Katholieke Universiteit Leuven for WFP, Emergency needs assessment branch, Rome : World Food Programme <<http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/ena/wfp085224.pdf>>

WFP, (2005) *Food and labor market analysis and monitoring system in Nanggroe Aceh Darussalam (NAD) Province*, Rome: World Food Programme <<http://humanitarianinfo.org/sumatra/reference/assessments/doc/livelihood/WFPFoodAndLaborMarketAnalysisReport.pdf>>

Sobre transferencias monetarias en esquemas de protección social

Agüero J., M. Carter and I. Woolard (2006) *The Impact of Unconditional Cash Transfers on Nutrition: The South African Child Support Grant*.

Barrientos, A. and J. DeJong (2004) *Child Poverty and Cash Transfers*, CHIP Report No 4, Childhood Poverty Research and Policy Centre (CHIP), London: Save the Children UK.

Handa, S. and B. Davis (2006) *The Experience of Conditional Cash Transfers in Latin America and the Caribbean*, ESA Working Papers, Rome: Food and Agriculture Organisation.

Rawlings L. (2004) *A New Approach to Social Assistance: Latin America's Experience with Conditional Cash Transfer Programs*, Social Protection Discussion Paper Series, Washington D.C.: World Bank.

Rawlings, L. and G. Rubio (2003) *Evaluating the Impact of Conditional Cash Transfer Programs: Lessons from Latin America*, Working Paper 3119, Washington D.C.: World Bank.

Save the Children UK, Helpage International and Institute of Development Studies (2005) *Making cash count*, London: Save the Children.

Schubert, B. (2005) *Social Cash Transfers- Reaching the Poorest: A contribution to the international debate based on experience in Zambia*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).

Tabor, S. (2002) *L'aide aux pauvres en liquidité: création et mise en place des programmes de transferts sociaux*, Social Protection Discussion Papers, Washington D.C.: World Bank.

World Bank (2003) Workshop on Conditional Cash Transfer Programs (CCTs): Operational Experiences. Final Report, Washington D.C.: World Bank.

Sobre monitoreo y evaluación

Adams, L. and P. Harvey (2006) *Learning from cash responses to the tsunami. Issue Paper 6: Monitoring and evaluation*, ODI Humanitarian Policy Group, London: Overseas Development Institute <<http://www.odi.org.uk/hpg/papers/cashissue6.pdf>>

ALNAP (2006) *Evaluating humanitarian action using the OECD-DAC criteria: An ALNAP guide for humanitarian agencies*, London: Overseas Development Institute.

Bartle P. (2001) *Handbook of monitoring* <<http://www.scn.org/cmp/hemon.htm>>

Hamid, A., A. Salih, S. Bradley, T. Couteaudier, M. Jaafar El Haj, M. Hussein, P. Steffen (2005) *Markets, Livelihoods and Food Aid in Darfur: A Rapid Assessment and Programming Recommendations*, European Commission, Food Aid Organisation and USAID.

Hofmann, C. (2004) *Measuring the impact of humanitarian aid: A review of current practices*, ODI Humanitarian Policy Group, London: Overseas Development Institute <<http://www.odi.org.uk/hpg/papers/hpgbrief15.pdf>>

Levine, S. and C. Chastre (2004) *Missing the point: An analysis of food security interventions in the Great Lakes*, Network Paper, No 47, ODI Humanitarian Practice Network, London: Overseas Development Institute <<http://odihpn.org/documents%5Cnetworkpaper047.pdf>>

MCDSS/GTZ (2006) *Social Safety Net Project: Evaluation Report*, Lusaka: Ministry of Community Development and Social Services
http://www.socialcashtransfers-zambia.org/mediapool/28/282961/data/SCTS_final_evaluation_report_II.pdf

Note: The database and questionnaires (baseline and evaluation) for this evaluation can be found on:
<http://www.socialcashtransfers-zambia.org/pageID_2616981.html>

Narbeth, S. (2004) *Emergency cash relief to drought affected families of Sool Plateau: post distribution survey findings*, UNOCHA Somalia, Geneva: United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs.

Shoham, J. (2004) *Assessing the impact of humanitarian assistance: A review of methods in the food and nutrition sector*, ODI Humanitarian Policy Group, London: Overseas Development Institute
<http://www.odi.org.uk/hpg/papers/Report_17_background_paper_nutrition.pdf>

WFP (2005) *Emergency Food Security Assessment Handbook*, Emergency needs assessment branch, Rome: World Food Programme <http://www.wfp.org/operations/Emergency_needs/>

Wilding, J., I. Mossi, D. Edwards, A. Weisbaum, B. Aw and T. Mander (2005) *Joint Independent Evaluation of the Humanitarian Response of CARE, CRS, Save the Children and World Vision to the 2005 Food Crisis in the Republic of Niger*, CARE, Catholic Relief Services, Save the Children, World Vision.

Acción contra el Hambre (ACF), documentos internos

ACF (2007) Agriculture rehabilitation programme through seed fairs and seed distributions. End of project evaluation. ACF Zimbabwe.

ACF (2007) *Outils statistiques pour des enquêtes terrain de qualité*. Guide méthodologique. ACF Paris.

ACF (2006) *Towards a Future Without Hunger? The State of Food Security Policy and Programming in Ethiopia*.

ACF (2006) *Réhabilitation des salines endommagées par la tempête Jeanne en septembre 2004*. Rapport de fin de mission. ACF Haiti.

ACF (2006) ICRISAT report of visit of ACF seed fair in Mutambi, Zimbabwe. ACF Zimbabwe.

ACF (2006) *SKAT Evaluation of the programmes of Action Contre la Faim in Aceh Jaya during 2006*. ACF Indonesia.

ACF (2006) *Food security monthly report, October*. ACF Afghanistan.

ACF (2006) *Cash-based intervention feasibility study*. ACF Russian Federation.

ACF (2005) *Rapport final de l'étude d'impact du projet de curage des canaux par ACF sur les Gonaïves*. ACF Haiti.

ACF (2005) *Analyse des résultats des enquêtes d'impact du programme cash-for-work sur les bénéficiaires de la première série*. ACF Haiti.

ACF (2005) *Food security assessment general report April-May 2005*. Districts of Aceh Jaya and Aceh Barat. ACF. Indonesia.

ACF (2003) *Lessons learned: Cash-for-work programme*. AAH UK Kenya Mission.

ACF (2003) *Road Impact Evaluation Report*. Action Contre la Faim. Afghanistan. ACF (2003) *Organisation et supervision du CFW lors d'une réhabilitation de route*. ACF Afghanistan.

ACF (2004) *Food Security Assessment—Wajid area (Bay, Bakool and Gedo Regions)*.

ACF (2004 and 2005) '*Post Distribution Monitoring (PDM) results*'.

Sitios Web

Existen sitios web dedicados a compartir lecciones sobre las ITM en los que podrá encontrar vínculos a más literatura, incluyendo algunas de las referencias en esta bibliografía.

The Cash Learning Partnership (CaLP): consorcio de organizaciones cuyo objetivo es capacitar a profesionales y fomentar el intercambio de experiencias y la creación de evidencias.
<http://www.cashlearning.org/>

Humanitarian Policy Group: aprendiendo lecciones de las respuestas a intervenciones de efectivo y cupones al tsunami <http://www.odi.org.uk/hpg/Cash_vouchers_tsunami.html>

Humanitarian Policy Group sitio web sobre efectivo y cupones en emergencias:
<http://www.odi.org.uk/hpg/Cash_vouchers.html>

MCDSS/GTZ sitio web sobre el programa de protección social con transferencias de efectivo: incluye información muy útil y relevante para cualquier tipo de ITM, incluyendo cuestionarios de línea de base y evaluación, bases de datos, informes de evaluación y manual de capacitación.
<<http://www.socialcashtransfers-zambia.org/index.html>>

Swiss Development Cooperation sitio web sobre proyectos de transferencia de dinero: incluye una “caja de herramientas” sobre efectivo muy útil <www.sdc-cashprojects.ch>

Wahenga website for the (Southern Africa) Regional Hunger and Vulnerability Programme (contiene referencias a experiencias de transferencias de dinero) <<http://www.wahenga.net>>

Humanitarian Information Centres and Partners <<http://humanitarianinfo.org/>>

UNDP International Poverty Center tiene un sitio web sobre protección social y transferencias de dinero con información muy interesante y vínculos



ACF INTERNACIONAL

CANADA

7105 Rue St Hubert, Bureau 200
H2S 2N1 Montréal, QC, Canada
E-mail: info@actioncontrelafaim.ca
Tel: (+1) 514-279-4876
Fax: (+1) 514-279-5136
www.actioncontrelafaim.ca

ESPAÑA

C/ Caracas, 6 1º
280100 Madrid
Email: ach@achesp.org
Tel: 34 91 391 53 00
Fax: 34 91 391 53 01
www.accioncontraelhambre.org

ESTADOS UNIDOS

247 West 37th, Suite #1201
New York, NY 10018 USA
E-mail: info@actionagainsthunger.org
Tel: 212-967-7800 Toll free : 877-777-1420
Fax: 212-967-5480
www.actionagainsthunger.org

FRANCIA

4 rue Niepce
75014 Paris, France
E-mail: info@actioncontrelafaim.org
Tel: 33 1 43 35 88 88
Fax: 33 1 43 35 88 00
www.actioncontrelafaim.org

REINO UNIDO

First Floor, rear premises,
161-163 Greenwich High Road
London, SE10 8JA, UK
E-mail: info@aahuk.org
Tel: 44 208 293 6190
Fax: 44 208 858 8372
www.aahuk.org

