

Proceso 1

Preparación y análisis

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

El proceso de preparación y análisis consta de tres fases.

Gráfico 4. Fases del proceso de preparación y análisis

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



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

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

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

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

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

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

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

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

1.1 Examen y análisis de datos secundarios

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2 Recopilación y análisis de datos primarios

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

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

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

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

Introducción

Preparación y análisis

Elaboración y ejecución

Análisis, lecciones aprendidas y perfeccionamiento

Anexo

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

1.3 Documentación de la línea de base

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

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

Fase 2. Elaboración y análisis de hipótesis de trabajo

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

2.1 Elaboración y análisis de hipótesis de trabajo

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

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

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

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

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

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

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

Introducción

Preparación y análisis

Elaboración y ejecución

Análisis, lecciones aprendidas y perfeccionamiento

Anexo

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

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

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

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



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

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

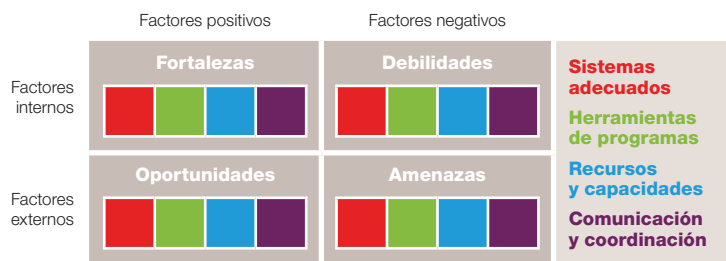
Es fundamental que los principales responsables de la adopción de decisiones de los departamentos clave de una Sociedad Nacional estén representados y participen desde el principio en el proceso de preparación para la elaboración de programas de transferencias de dinero en efectivo. Esto incluiría, como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

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

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

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

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



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

⁵ Véase la fase 4.

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

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

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

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

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

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

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

3.3 Elaboración y difusión de los mensajes fundamentales

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

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

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

Introducción

Preparación y análisis

Elaboración y ejecución

Análisis, lecciones aprendidas y perfeccionamiento

Anexo

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

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

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

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

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

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

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

Recuadro 3. Promoción interna ante dirigentes de la Sociedad Nacional

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

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

Introducción

Preparación y análisis

Elaboración y ejecución

Análisis, lecciones aprendidas y perfeccionamiento

Anexo

Cuatro vertientes del proceso de preparación y análisis

Sistemas adecuados

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

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

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

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

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

Herramientas de programas

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

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

Orientación adicional

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

Recursos y capacidades

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

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

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

Comunicación y coordinación

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

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

Introducción

Preparación y análisis

Elaboración y ejecución

Análisis, lecciones aprendidas y perfeccionamiento

Anexo