

Proceso 2

Elaboración y ejecución

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

El proceso de elaboración y ejecución consta de tres fases.

Gráfico 8. Fases del proceso de elaboración y ejecución

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

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

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

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

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

4.1 Designación de un coordinador

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Recuadro 6. Ejemplos de elaboración de procedimientos operativos normalizados

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.1 Ejercicio de simulación y/o proyecto piloto

Simulaciones

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

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

Recuadro 10. Aspectos específicos que cabe verificar durante una simulación

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

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

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

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

Proyectos piloto

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

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

Recuadro 11. Aspectos específicos que cabe verificar durante una simulación

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

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

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

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

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

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

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

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

Coordinación dentro de la Sociedad Nacional

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

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

Coordinación con los asociados del Movimiento

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

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

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

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

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

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

Coordinación externa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- La **Cruz Roja Chilena** promovió con dinamismo los programas de transferencias de dinero en efectivo y su integración en la Sociedad Nacional, así como en los cauces de comunicación nacionales. Con frecuencia informó sobre las actividades de preparación en su página web y en los espacios informativos de la televisión y otros medios locales y nacionales. Entre otras iniciativas de comunicación y promoción figuraron:
- el establecimiento de un sitio web específico para dar a conocer recursos, experiencias, noticias y herramientas con las secciones y con otras Sociedades Nacionales de la región (uno de los pocos recursos en español sobre programas de transferencias de dinero en efectivo);
 - un vídeo de promoción, actualmente disponible en la lista de reproducción sobre transferencias de dinero en efectivo de la página de la Federación Internacional en YouTube; y
 - una sesión sobre programas de transferencias de dinero en efectivo durante la presentación del Informe Mundial sobre Desastres 2014, a la que asistieron representantes de diversas organizaciones humanitarias y de desarrollo.

Cuatro vertientes del proceso de elaboración y ejecución

Sistemas adecuados

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

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

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

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

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

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

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

Herramientas de programas

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

- Mandato de los proveedores de servicios (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 4).
- Contratos jurídicos estándares de la Federación Internacional para los proveedores de servicios (Procedimientos operativos estándares de la programación basada en efectivo, anexo 4).
- Lista de comprobación para la auditoría de los programas de transferencias de dinero en efectivo de la Federación Internacional (Procedimientos operativos estándares de la programación basada en efectivo, anexo x).
- Hoja de ruta para la planificación del seguimiento y la evaluación de los programas de transferencias de dinero en efectivo (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 5).
- Material de capacitación y orientación para simulaciones de la Federación Internacional.
- Manual de coordinación de la Federación Internacional: trabajo conjunto en la intervención internacional en casos de desastre, documento de trabajo (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 1).
- Preguntas frecuentes sobre programas de transferencias de dinero en efectivo (*Cash in Emergencies Toolkit*, módulo 1).
- Canal de la Federación Internacional sobre transferencias de dinero en efectivo en YouTube: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLrI6tpZ6pQmRg2nU1MEsxiKdMKPABKmlQ>

Recursos y capacidades

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

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

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

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

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

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

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

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