

Proceso 3

Análisis, lecciones aprendidas y perfeccionamiento

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

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

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

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



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

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

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

Fase 7. Evaluación del nivel de preparación

7.1 Entorno propicio

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

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

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

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

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

Introducción

Preparación y análisis

Elaboración y ejecución

Análisis, lecciones aprendidas y perfeccionamiento

Anexo

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

Entre los participantes en el seminario deben figurar:

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

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

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

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

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

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

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

Recuadro 14. Informe del seminario sobre lecciones aprendidas

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

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

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

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

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

Introducción

Preparación y análisis

Elaboración y ejecución

Análisis, lecciones aprendidas y perfeccionamiento

Anexo

Fase 8. Enseñanzas extraídas de operaciones

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Introducción

Preparación y análisis

Elaboración y ejecución

Análisis, lecciones aprendidas y perfeccionamiento

Anexo

Fase 9. Comunicación y difusión de lecciones aprendidas

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

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

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

Cuatro vertientes del proceso de análisis, lecciones aprendidas y perfeccionamiento

Sistemas adecuados

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

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

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

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

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

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

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

Herramientas de programas

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

Introducción

Preparación y análisis

Elaboración y ejecución

Análisis, lecciones aprendidas y perfeccionamiento

Anexo

Recursos y capacidades

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

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

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

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

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

Comunicación y coordinación

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

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

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