Hoja de ruta para el diseño y la implementación

## INTRODUCCIÓN

Tras seleccionar la respuesta más factible y apropiada para la intervención, habrá que diseñarla e implementarla. Este proceso se inicia con la planificación de la intervención, la definición de los métodos de trabajo, el establecimiento de mecanismos de coordinación interna y externa, así como la comunicación con los beneficiarios. La fase de implementación incluye la contratación de proveedores de servicios, la identificación y registro de los beneficiarios, así como la realización de distribuciones y la conversión a efectivo.

A efectos de la caja de herramientas para PTE, el proceso de diseño e implementación se ha dividido en etapas y sub-etapas. Cada sub-etapa se ha asociado con herramientas seleccionadas por su potencial para ser adaptadas y utilizadas en diferentes contextos y programas de transferencias de efectivo, por distintas organizaciones. Para adaptar las herramientas a un determinado contexto y necesidades, puede obtenerse orientación en los documentos de referencia sugeridos tanto a nivel de módulo como de etapa.

Las etapas y sub-etapas son indicativas y no necesariamente consecutivas. Puede ser necesario moverse hacia atrás y hacia delante para lograr los resultados deseados. En ocasiones, puede incluso ser necesario saltarse etapas o sub-etapas, debido a limitaciones de tiempo o de recursos, frecuentes en contextos de emergencia. En todo caso, deben cumplirse al menos los estándares mínimos fijados en el módulo de diseño e implementación. Para cada etapa se proponen también unos estándares mínimos que sirven de guía para ayudar a decidir en qué centrarse.

## ESTÁNDARES MÍNIMOS

* Desarrollar un plan de acción detallado que incluya un marco lógico con indicadores verificables para cada resultado esperado y para el objetivo.
* Definir los roles y responsabilidades en línea con los procedimientos operativos estándares existentes y de acuerdo con los asociados externos, incluido el gobierno.
* Puesta en marcha de un mecanismo de coordinación interna a fin de implicar activamente a cada unidad en el proceso de diseño e implementación de PTE.
* Asegurar la participación en los mecanismos de coordinación externos existentes, a fin de armonizar enfoques, evitar duplicidades y omisiones, y compartir experiencias.
* Desarrollar un sistema de comunicación y rendición de cuentas a los beneficiarios con una clara definición de roles y responsabilidades.
* A la hora de seleccionar y contratar a los proveedores de servicios, implicar a los equipos de finanzas y logística, y respetar los términos contractuales y condiciones generales de la organización.
* Registrar sólo aquellos que son elegibles para recibir la transferencia y asegurar que la identificación de beneficiarios cumple con la regulación financiera nacional.
* Verificar la lista de beneficiarios mediante visitas aleatorias a los hogares o cualquier otro medio apropiado.
* Verificar a nivel local que los planes de conversión a efectivo son consistentes con la ubicación y capacidad del proveedor de servicios.
* En el caso de dinero por trabajo, es necesario garantizar que las condiciones de trabajo son culturalmente apropiadas y están en consonancia con la capacidad “física” de los trabajadores, y que los salarios reflejan la legislación local.

## ETAPAS Y SUB-ETAPAS

La caja de herramientas para PTE en emergencias propone cinco pasos para diseñar e implementar PTE en emergencias. Esta caja de herramientas pone a disposición del usuario recursos que pueden ayudar a:

**Diseñar el programa de PTE,** empezando por el desarrollo de un plan operativo consistente, una estrategia general detallada, objetivos, estructura sobre el terreno, recursos, costes, resultados esperados y objetivos. En esta fase, también se deben establecer los sistemas de coordinación interna y externa, que son clave para el éxito de los PTE**.**

**Comunicarse con y rendir cuentas a los beneficiarios.** De nuevo, se inicia con el desarrollo de un plan para definir el enfoque que el PTE empleará para comunicarse con las comunidades. Este plan debe incluir la capacitación del personal y la selección de los canales y herramientas de comunicación, el desarrollo de mensajes para cada una de las diferentes audiencias diana, así como el diseño y puesta en marcha de un mecanismo de retroalimentación. La revisión y el aprendizaje también deben ser parte de la comunicación y rendición de cuentas a los beneficiarios, ya sea como una actividad independiente o como parte de una revisión general del programa.

**Seleccionar y contratar proveedores de servicios** para distribuir el efectivo a los beneficiarios. Esta etapa puede requerir un análisis en profundidad y personal experto que trabaje en colaboración con los equipos de finanzas y logística. Dependiendo de la complejidad del sector de proveedores de servicios, esta etapa puede comenzar durante la fase de evaluación, ya que se podrían aprovechar los conocimientos adquiridos entonces. El proceso incluye investigar y estrechar la lista de los posibles proveedores de servicios de acuerdo con los criterios establecidos, la realización de un proceso de licitación y selección, para finalmente proceder a la contratación y la definición del modo de trabajo con los proveedores de servicios. Una cuestión importante que tiene que ser tratada a lo largo de esta etapa se refiere a la gestión y protección de datos de los beneficiarios, con el fin de hacer frente a los posibles riesgos relacionados con la privacidad de los beneficiarios, así como al fraude y al abuso.

**Registrar e identificar a los beneficiarios**. Estos dos procesos están estrechamente interconectados, ya que es durante el registro cuando se crea un vínculo entre cada beneficiario y un identificador único. Antes de llevar a cabo el registro, se ha de verificar la lista de beneficiarios, por ejemplo, por medio de visitas aleatorias a los hogares, a fin de minimizar errores en la selección de beneficiarios. Con el fin de garantizar un proceso de registro fluido, deben tomarse algunas medidas preparatorias, entre las que se incluyen: decidir sobre las funciones, responsabilidades y modo de trabajo; definir el tipo y el nivel de información que debe recogerse; creación de una base de datos; desarrollo de formularios de registro; organización del registro. Durante las distribuciones o la conversión a efectivo, los beneficiarios y/o sus representantes[[1]](#footnote-1)  tendrán que ser identificados por medio de listas comunitarias, tarjetas de identidad y otras opciones tecnológicas disponibles. Esto asegura que la persona que se presenta para recibir la transferencia de efectivo es efectivamente un beneficiario registrado y/o su representante.

**Llevar a cabo las distribuciones y la conversión a efectivo.** Es conveniente capacitar y comunicarse con el personal directamente involucrado, ya sea propio o de terceros. Las distribuciones se deben planificar con antelación. Los artículos que se vayan a distribuir (cupones, tarjetas, móviles, etc.) variarán de acuerdo con el mecanismo de entrega elegido. La planificación de la conversión a efectivo debe incluir la movilización de los agentes en función de su ubicación y capacidad. Los procedimientos de ejecución de la conversión a efectivo deben basarse en los procedimientos operativos estándares de la agencia. La documentación requerida incluye una orden inicial de transferencia de efectivo y los informes de conversión a efectivo. El cierre de la conversión a efectivo o conciliación de fondos es obligatoria y se debe realizar conjuntamente entre el equipo del programa y los de finanzas y logística.

|  |
| --- |
| DOCUMENTOS DE REFERENCIA  Guidelines for Cash Transfer Programming - International Red Cross and Red Crescent Movement. <http://www.ifrc.org/Global/Publications/disasters/finance/cash-guidelines-en.pdf>  Implementing Cash-Based Interventions. Action Contre la Faim (2007) <http://www.actionagainsthunger.org.uk/resource-centre/online-library/detail/media/implementing-cash-based-interventions-a-guideline-for-aid-workers/>  Guidelines for Cash Interventions in Somalia. Horn Relief (2010) [http://www.adesoafrica.org/wp-content/uploads/2012/01/horn-relief-guidelines-for-cash-interventions-in-somalia-september-2010.pdf](http://www.actionagainsthunger.org.uk/resource-centre/online-library/detail/media/implementing-cash-based-interventions-a-guideline-for-aid-workers/)  Programas de transferencias de efectivo: Informe de buenas prácticas. Humanitarian Practice Network (2011) http://cashlearning.org/downloads/resources/guidelines/GPR%2011%20crc%20ES%20V1%20.pdf |

1. Es posible registrar a uno o más representantes de los beneficiarios (por ejemplo, miembros de la familia) para reemplazar a los beneficiarios durante la distribución/conversión a efectivo, en caso de que no puedan asistir. [↑](#footnote-ref-1)