

Guía para la integración del uso de los Programas de Transferencias Monetarias

Preparación en materia de Programas de Transferencias Monetarias para una respuesta eficaz

Elaborado por el Grupo de Trabajo de Pares de PTM (CPWG) para el Movimiento, 2020



Foto © FICR/Sajid Hasan

Contenidos

Capítulo 1 Aspectos de la CVAP

Capítulo 2 Guía de preparación en materia de PTM del CICR
(véase capítulo independiente)

Capítulo 3 Midiendo la capacidad organizativa de los PTM y las respuestas a través de PTM
(véase capítulo independiente)

Siglas y acrónimos	4-5
Introducción	6-7
¿A quién va dirigida esta guía?	7
¿Cómo utilizar esta guía?	7
¿Qué se pretende conseguir con la CVAP?	7-11



Aspecto 1 12-19

Compromiso del personal directivo

Componentes del Aspecto 1	13
Componente 1.1 Visión y estrategia	14
Componente 1.2 Estructura organizativa	14
Componente 1.3 Autoevaluación de la capacidad organizativa en materia de PTM y análisis de las brechas	15
Componente 1.4 Planes operativos y Plan de Acción de la CVAP	16
Componente 1.5 Defensa y comunicación a cargo del del equipo directivo	17



Aspecto 2 20–31

Procesos, sistemas y herramientas

Componentes del Aspecto 2	21
Componente 2.1 Roles y responsabilidades	22
Componente 2.2 Incorporando los PTM a los sistemas	23–28
Componente 2.3 Infraestructura, equipamiento y tecnología	28
Componente 2.4 Herramientas y directrices técnicas de la CVAP	28–31



Aspecto 4 38–42

Participación comunitaria y rendición de cuentas (CEA), coordinación y colaboración

Componentes del Aspecto 4	39
Componente 4.1 Participación comunitaria y rendición de cuentas	40
Componente 4.2 Coordinación interna	40
Componente 4.3 internas	41
Componente 4.4 Coordinación externa	41
Componente 4.5 externas	41



Aspecto 3 32–37

Recursos financieros y humanos y Capacidades

Componentes del Aspecto 3	33
Componente 3.1 Procesos de liberación de fondos disponibles para PTM y reaprovisionamiento	34
Componente 3.2 Análisis de la capacidad de recursos humanos en PTM	35
Componente 3.3 Conocimientos y capacidad en PTM - Personal directivo y personas encargadas de toma de decisiones	36
Componente 3.4 Conocimientos y capacidad en PTM - Personal de programación	36
Componente 3.5 Conocimientos y capacidad en PTM – Servicios de apoyo del personal y del voluntariado	36



Aspecto 5 43–51

Probar, aprender y mejorar

Componentes del Aspecto 5	43
Componente 5.1 Probar, diseñar y financiar PTM	45
Componente 5.2 Gestión del Conocimiento en materia de PTM	48
Componente 5.3 Reevaluación de la capacidad en PTM	48–50

Siglas y acrónimos

AAP	Rendición de cuentas a las personas afectadas
RDA	Revisión posterior a la actuación
CaLP	The Cash Learning Partnership
CEA	Participación Comunitaria y Rendición de Cuentas
CiE	Caja de herramientas para PTM en emergencias
CPWG	Grupo de Trabajo de Pares de PTM
PTM	Programas de Transferencias Monetarias
CVAP	Preparación en materia de PTM
DREF	Fondo de Emergencia para la Recuperación de Desastres
FAQs	Preguntas Frecuentes
FbF	Financiación basada en pronósticos
PSF	Proveedor de Servicios Financieros
RRHH	Recursos Humanos
CICR	Comité Internacional de la Cruz Roja
GI	Gestión de la Información
FICR	Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja
JDs	Descripciones de funciones
KYC	“Conoce a tu cliente”
MAAT	Formación en evaluación y análisis de mercados
M&E	Monitoreo y Evaluación
NDRT	Equipos de Respuesta a Desastres Nacionales
CN	Comité Nacional
SN	Sociedad Nacional (Cruz Roja o Media Luna Roja)
MPD	Monitoreo Posterior a la Distribución

PECT	Formación práctica en Programas de Transferencias Monetarias para Emergencias
PRE	Preparación para una Respuesta Eficaz
PMER	Planificación, Monitoreo, Evaluación y Reporte
SNP	Sociedad Nacional Participante
MOVIMIENTO	Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja
RAM	Evaluación Rápida de Mercados
RDRT	Equipos de Respuesta a Desastres Regionales
SOPs	Protocolos Operativos Estándar
ToR	Términos de Referencia
TWG	Grupo de Trabajo Técnico
VCA	Análisis de la Vulnerabilidad y la Capacidad
WG	Grupo de Trabajo

El Movimiento utiliza el glosario desarrollado por Cash Learning Partnership (CaLP), disponible en su sitio web www.cashlearning.org/resources/glossary en cinco idiomas diferentes.



Foto © FICR/Juozas Cernius



Introducción

El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (el Movimiento) ha reconocido que apoyar a las poblaciones afectadas por una crisis a través de Programas de Transferencias Monetarias (PTM) constituye un mecanismo exitoso y valioso para dar una respuesta eficaz y digna a las necesidades humanitarias de las personas. Trabajando de forma conjunta con otros actores humanitarios, el Movimiento sigue acumulando especialización y experiencia en el uso de PTM, tanto para dar respuesta a situaciones de emergencia como en los contextos de recuperación a más largo plazo, como medio para construir resiliencia.

Los beneficios de los PTM han sido objeto de estudio y documentación en el marco de distintos contextos; un número creciente de donantes y de Sociedades Nacionales del Movimiento (SN) apoyan el uso de los PTM como modalidad de asistencia.

En el informe del Secretario General de Naciones Unidas para la Cumbre Humanitaria Mundial de 2016, se hizo un llamamiento para convertir los PTM en un mecanismo de prestación de asistencia humanitaria “por defecto”; y, a través del Grand Bargain (Gran Pacto) organizaciones humanitarias, entre las que se incluye el Movimiento, se han comprometido a invertir en nuevos enfoques desde los PTM que permitan una programación a escala.

Para poder proporcionar PTM de forma rápida y ampliable ante cualquier respuesta, el Movimiento necesita invertir en Preparación en materia de PTM (CVAP) para una respuesta eficaz, y estandarizar su uso. En la última década, se ha realizado una importante cantidad de inversiones en este ámbito, mediante el desarrollo de procedimientos, sistemas y herramientas de PTM, tanto en el ámbito global como en el nacional, integrando actividades de preparación más amplias con el objetivo de garantizar que el Movimiento esté cada vez más preparado y capacitado para valorar una respuesta en forma de PTM cuando y donde resulte apropiado. Se han realizado esfuerzos para potenciar la institucionalización de los PTM en el marco de los distintos componentes del Movimiento, así como para desarrollar la capacidad de las SN cuando ha resultado necesario. Este trabajo se ve apoyado por el Cash Hub del Movimiento, un punto central colaborativo a través del cual se comparten aprendizaje y conocimientos. Puede acceder a la plataforma del [Cash Hub](#)¹ y a las herramientas específicas de PTM en la [Caja de Herramientas para PTM en Emergencias](#)² desarrolladas para el Movimiento. La presente guía tiene por objeto ayudar a las SN a conseguir una mejor preparación para el diseño y la implementación de los PTM en todas sus respuestas.

La CVAP es una parte esencial a la hora de configurar actuaciones tempranas y de estar preparado institucionalmente para poner en marcha una Preparación para una Respuesta Eficaz (PRE) como respuesta a cualquier acontecimiento que pueda desencadenarse, conforme a lo descrito en los Protocolos o Planes de Actuación Temprana. Existe un número creciente de iniciativas en marcha en el marco del Movimiento que animan a una mejor preparación, como la Preparación de las SN para una Respuesta Eficaz, y sirven de fundamento para la liberación de fondos para una actuación temprana del DREF a partir de enfoques de desarrollo financiero y Financiación basada en Pronósticos. Esta guía contribuye a fomentar inversiones oportunas en el ámbito de las SN, con el fin de garantizar una respuesta a tiempo y de mejor calidad.

¿A quién va dirigida esta guía?

Esta guía ha sido redactada conjuntamente con las SN teniendo en mente el ámbito nacional, pero también puede ser utilizada por otros componentes del Movimiento. Se ha redactado un capítulo independiente para el CICR, que contiene adaptaciones orientativas para las delegaciones del CICR que también quieran invertir en Preparación en materia de TM. Véase el [Capítulo 2 – Guía CVAP del CICR](#).

¿Cómo debe utilizarse esta guía?

Esta guía se ha estructurado en torno a cinco Aspectos **clave en la Preparación en materia de PTM**. Se guía a los lectores a través de los componentes de cada uno de los Aspectos de la CVAP, y se incluyen sugerencias sobre las actuaciones o las competencias necesarias para cada uno de ellos. Los cinco Aspectos de la CVAP que se describen en esta guía se consideran esenciales.

El **Aspecto Uno** – Compromiso del personal directivo– se considera la piedra angular de la CVAP, por cuanto que incluye componentes que precisan su integración estratégica por parte de la directiva. Está vinculado a la visión de la SN y a la estrategia de PTM, así como al grado de inversión de recursos económicos y humanos que pueden destinarse a la CVAP. La experiencia demuestra que es más probable que una SN tenga una trayectoria más exitosa en el ámbito de la CVAP si el personal directivo asume el compromiso en la parte inicial del proceso. El **Aspecto Dos** – se centra en los procesos, sistemas y herramientas de la SN, y en cómo adaptarlos para incluir los PTM. El **Aspecto Tres** se centra en las capacidades financieras y de recursos humanos de la SN para la puesta en marcha de un PTM. El **Aspecto Cuatro** se centra en la Participación comunitaria y la Rendición de Cuentas (CEA), así como en la coordinación y el establecimiento de asociaciones. El **Aspecto Cinco** se centra en la implementación y el aprendizaje para informar sobre la planificación y la inversión en la CVAP.

¿Qué se pretende conseguir con la CVAP?

El objetivo último de la CVAP es aumentar la capacidad de los actores del Movimiento a la hora de poner en marcha PTM ampliables, de mejor calidad y que se hagan en el momento oportuno, con el fin de garantizar que las personas afectadas por una crisis puedan dar respuesta a sus necesidades de forma digna, adecuada y eficaz.

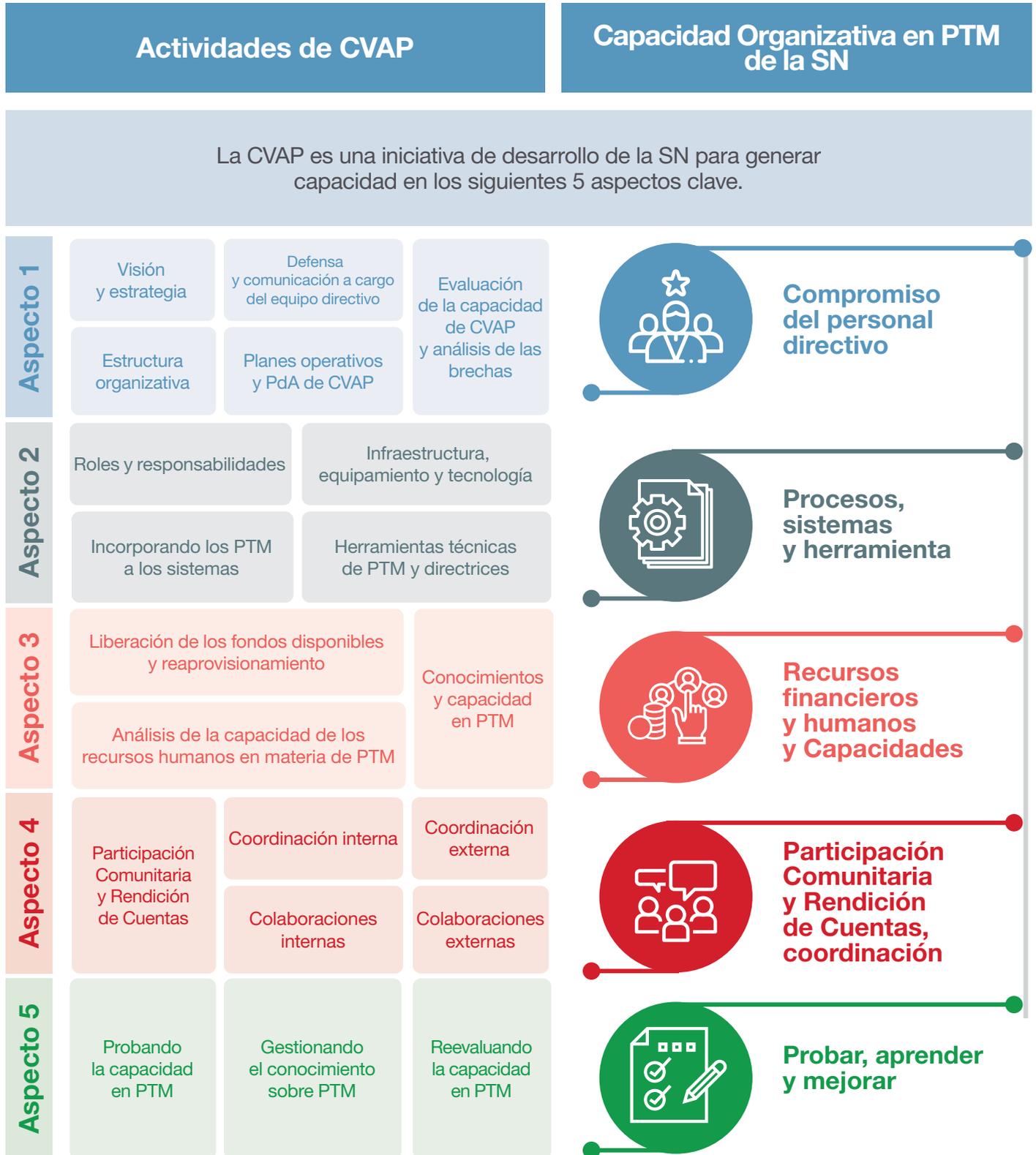
Tal y como demuestra el siguiente diagrama de la Teoría del Cambio de la CVAP, para desarrollar y mantener su capacidad organizativa en materia de PTM, las SN que se embarquen en la CVAP necesitarán invertir en los cinco Aspectos clave de la CVAP y en sus actividades vinculadas. Además de las inversiones, las SN deberán aplicar esta capacidad implementando los PTM en sus respuestas, siempre que resulte adecuado. Como resultado, las SN irán avanzando a lo largo del tiempo en lo que a la magnitud, calidad e idoneidad de sus PTM (capacidad operativa) se refiere, como respuesta a una crisis o como parte de una respuesta a más largo plazo.

¹ Plataforma del Cash Hub: www.cash-hub.org

² Caja de Herramientas para PTM en emergencias: www.cash-hub.org/guidance-and-tools/cash-in-emergencies-toolkit

Gráfico 1: Teoría del cambio de la CVAP

Una SN está preparada en materia de PTM cuando es capaz de prestar una asistencia a la comunidad en el momento oportuno y de manera responsable.

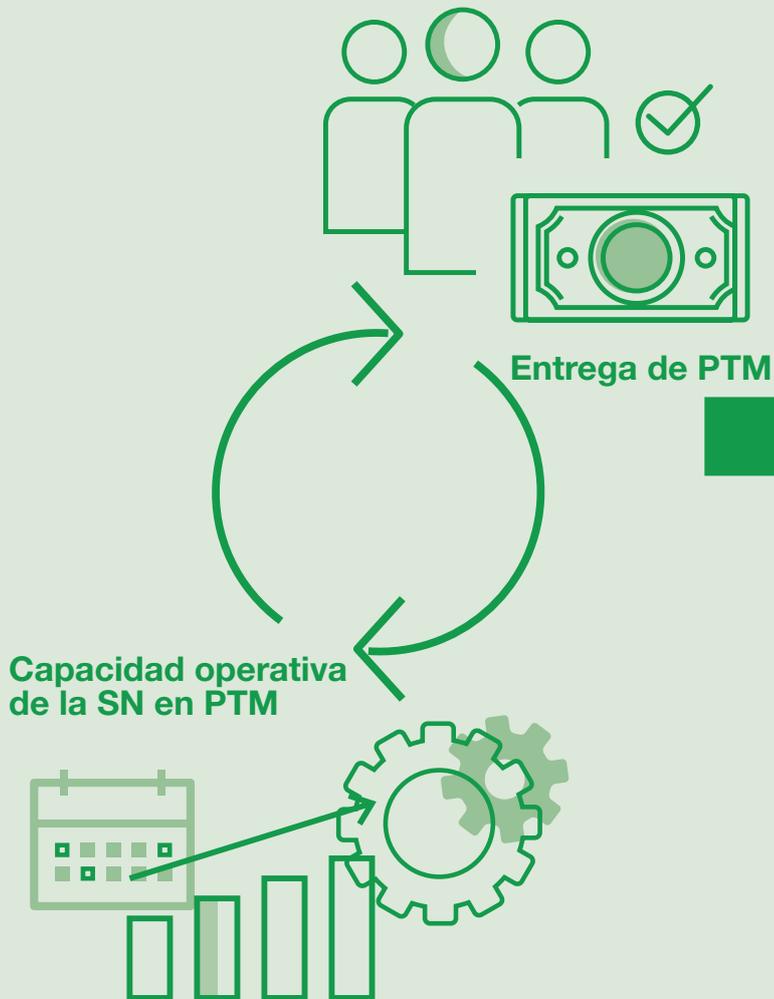


adecuada a través de PTM ampliables, que se hagan
responsable

Capacidad operativa en PTM

Capacidad operativa de la SN en PTM y entrega de los PTM

La SN ha tenido éxito en la capacidad para aplicar PTM en sus respuestas



Impacto

Necesidades satisfechas

Las personas afectadas por la crisis y las personas vulnerables ven satisfechas sus necesidades de una forma digna, adecuada y eficaz



A través de esta guía, se entiende por SN preparada en PTM lo siguiente:

Una SN estará preparada en materia de PTM cuando tenga la capacidad y las posibilidades necesarias para implementar PTM ampliables, que lleguen a tiempo y que se hagan de manera responsable.

La CVAP es una iniciativa de desarrollo continuo de la SN que persigue aumentar el nivel de preparación mediante la integración de los PTM en los procedimientos, sistemas y herramientas de la organización y en la capacidad del personal, así como potenciar un liderazgo activo en apoyo de los PTM y de las actividades de coordinación y comunicación.

Estas definiciones muestran claramente que el objetivo último de la CVAP es poner en marcha PTM de mejor calidad, ampliables y que se hagan en el momento oportuno. Las SN que tengan capacidad y posibilidad de implementar los PTM en sus respuestas a las crisis, o como parte de una respuesta a más largo plazo, demostrarán que no solo cuentan con sistemas, procesos, herramientas y conocimientos sostenibles para la puesta en marcha de un PTM, sino que también están en disposición de prestar asistencia de esa forma y que la consideran una opción de respuesta tan adecuada como la ayuda en especie o la prestación de servicios. La capacidad y la posibilidad de poner en marcha PTM se verán mejoradas gracias a la velocidad y a la calidad con que la SN sea capaz de entregar TM como parte de su respuesta de gestión de desastres.

Las SN que inviertan en CVAP deberán medir tanto su capacidad organizativa en los aspectos básicos como su capacidad operacional, y también la capacidad para que las operaciones se hagan de forma cada vez más responsable y en el momento oportuno.

Los siguientes Niveles Operativos de PTM del Movimiento describen los requisitos de capacidad organizativa (sistemas, estructuras, procesos y recursos) con el fin de permitir entregas de TM ampliables, que se hagan en el momento oportuno y de manera responsable.

Puede encontrar más detalles en el Capítulo 3.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 3+
Prácticamente nada en vigor que apoye la puesta en marcha de un PTM. La SN solo será capaz de entregar PTM ampliables, que se hagan en el momento oportuno y de manera responsable si cuenta con una gran cantidad de ayuda externa.	Se cuenta con los sistemas, las estructuras, los procesos y los recursos básicos para poner en marcha un PTM, pero se precisan mejoras. La SN será capaz de entregar PTM ampliables, que se hagan en el momento oportuno y de manera responsable si cuenta con una cantidad de ayuda externa limitada.	Todos los sistemas, las estructuras, los procesos y los recursos para poner en marcha un PTM están en vigor y tienen un nivel de calidad y unos estándares suficientes. La SN tiene capacidad para entregar PTM ampliables, que se hagan en el momento oportuno y de manera responsable, y es probable que las ponga en marcha sin necesidad de ayuda externa.	Se cuenta con la totalidad de los sistemas, estructuras, procesos y recursos necesarios para poner en marcha un PTM, y son de una calidad y unos estándares extraordinarios. La SN desempeña un papel clave a la hora de influir en el entorno externo. La SN tiene capacidad para entregar ampliables, que se hagan en el momento oportuno y de manera responsable sin necesidad de apoyo externo, y es capaz de prestar apoyo en materia de TM a otras organizaciones y socios del Movimiento.

Gráfico 2: Niveles operativos de PTM del Movimiento



Foto © FICR/Giovanni Zambello

Capítulo 1

Aspectos de la CVAP



Aspecto 1 – Compromiso del personal directivo

Resumen del aspecto

El compromiso del personal directivo en relación con los PTM resulta esencial para que la CVAP haga que todas las demás inversiones relacionadas con los PTM sean exitosas. El compromiso del personal directivo está integrado por cinco componentes principales: tener una visión y una estrategia de PTM (1.1); invertir en una estructura organizativa de la SN que apoye los PTM (1.2); evaluar la capacidad y las brechas de los PTM existentes (1.3); a partir de este análisis de las brechas, desarrollar un Plan de Acción (PdA) en materia de PTM para consolidar la capacidad (1.4) y participar en el fomento de los PTM (1.5).

El Aspecto 1 se centra en el compromiso y la integración del personal sénior en el ámbito de los PTM. Esto incluye garantizar claridad en relación con las aspiraciones de la SN en lo que respecta a los PTM (por ejemplo, en qué formas de respuesta consideraría un PTM, o si existen localizaciones concretas donde un PTM sea una opción que valorar, o pueda no serlo), reflejando lo anterior en el documento de visión y estrategia para los PTM.

El Aspecto 1 incluye también la identificación de un punto focal de PTM y la creación de un Grupo de Trabajo de PTM interdepartamental que gestione las actividades de CVAP. El punto focal y el grupo de trabajo de PTM deberán interactuar con el personal de dirección para mantener la integración, el compromiso y los recursos.

El Aspecto 1 incluye el compromiso de llevar a cabo una evaluación detallada de la capacidad de los PTM que ayude a la SN a definir sus puntos fuertes y sus debilidades, como mecanismo para identificar el nivel de inversión requerido (y el marco de tiempo preciso) para aumentar la capacidad de los PTM.

El Aspecto 1 incluye la integración de los PTM en los planes de preparación y de respuesta, así como el desarrollo de un PdA específico de la CVAP basado en la evaluación de la capacidad. El PdA para la CVAP, que deberá abarcar varios años, tendrá que detallar los niveles de inversión requeridos para conseguir el nivel de capacidad de PTM que se defina en la visión y estrategia de la SN en relación con los PTM. El PdA deberá incluir un presupuesto.

El Aspecto 1 incluye también el desarrollo de estrategias de defensa internas y externas que deberán ser supervisadas, apoyadas y puestas en marcha por el personal directivo de la SN (una medida importante para garantizar la integración de la CVAP, y de los PTM en general).

Aspecto 1 Componentes

Aspecto 1 Objetivos y resultados del compromiso del personal directivo en materia de CVAP

Aspecto 1 Objetivos principales:

El compromiso del personal directivo con los PTM resulta esencial para que la CVAP haga que todas las demás inversiones relacionadas con los PTM sean exitosas. Garantizar el apoyo activo a los PTM como opción de respuesta por parte del personal directivo, y el apoyo a la integración de los PTM basándose en una comprensión realista de los niveles actuales y actualizados de capacidad de PTM de la SN, así como de las posibilidades de inversión en los recursos humanos y financieros y del marco temporal necesarios para la CVAP.

Aspecto 1 Componentes				
Componente 1.1 Visión y estrategia	Componente 1.2 Estructura organizativa	Componente 1.3 Evaluación de la capacidad de los PTM y análisis de brechas	Componente 1.4 Planes operativos y de PTM	Componente 1.5 Defensa a cargo del personal directivo
<ul style="list-style-type: none"> - El órgano de gobierno - Liderazgo sénior - Visión - Planes estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio en la dirección - El Comité Nacional apoya a las sedes en materia de CVAP - El Comité Nacional apoya a las sedes en la puesta en marcha de PTM - Punto focal de PTM y Grupo de Trabajo de PTM 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de la capacidad de los PTM y análisis de las brechas 	<ul style="list-style-type: none"> - Preparación/ contingencia/PRE - Planes de respuesta y/o recuperación - PdA de CVAP plurianual presupuestado - Disponibilidad de financiación de 2 años para CVAP 	<ul style="list-style-type: none"> - Defensa y comunicación en el ámbito interno - Defensa y comunicación en el ámbito externo
Aspecto 1 Resultados de la CVAP				
<ul style="list-style-type: none"> - Visión y estrategia de los PTM documentados 	<ul style="list-style-type: none"> - Una estructura para que el Comité Nacional pueda dar apoyo a las sedes en relación con los PTM - Respaldo al punto focal de PTM y al Grupo de Trabajo de PTM 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoevaluación de la capacidad organizativa de los PTM para identificar brechas en la capacidad de los 5 Aspectos de la CVAP 	<ul style="list-style-type: none"> - Preparación operativa y planes de respuesta que incluyen PTM - PdA de CVAP plurianual presupuestado 	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeo de las partes interesadas en los PTM - Estrategia y materiales de defensa tanto en el ámbito interno como en el externo

Componente 1.1 Visión y estrategia

El apoyo y la participación del personal directivo ha demostrado ser el único y más eficaz facilitador de las inversiones en preparación en materia de CVAP, incluyendo la liberación de fondos y de personal para apoyar la CVAP y la puesta en marcha de PTM. En consecuencia, asegurarse el apoyo de un personal directivo activo para la integración de la CVAP y garantizar que los PTM sean considerados consistentemente como una opción de respuesta, es clave para la CVAP. Lograr el respaldo del personal directivo en sí mismo puede llevar una semana o un año, pero, si no se consigue desde el principio, es probable que la SN tenga que hacer frente a una serie de impedimentos en la CVAP.

Se sugiere seguir los siguientes pasos para lograr el compromiso y la participación del personal directivo.

- **Celebrar una reunión sobre CVAP** con el personal directivo y de gobernanza para crear concienciación en relación con los PTM y analizar tanto las limitaciones como las oportunidades que ofrecen. Esto puede realizarse mediante una única reunión, o puede adoptar la forma de un módulo para un taller orientado a aumentar la promoción (véase el Componente 1.3 más adelante).
- **Definir y documentar una visión clara de los PTM**, que incluya la identificación de las partes de la organización donde puede tener cabida la CVAP y de las aspiraciones mismas en materia de PTM a corto, medio y largo plazo, como parte de la estrategia de gestión de desastres y planes que estén relacionados.
- **Decidir si incorporar los PTM a las estrategias de la SN o desarrollar un documento de estrategias de PTM por separado**, donde se destaquen las implicaciones de los PTM para todos los departamentos y servicios, se subraye la necesidad de valorar, de forma rutinaria, los PTM de como una opción de respuesta, y se promueva el uso de PTM en las SN (donde los PTM sean, idealmente, una opción de respuesta por defecto).

Componente 1.2 Estructura organizativa

En la presente guía, la estructura de preparación de PTM incluye la estructuración de los recursos humanos, financieros y logísticos en el Comité Nacional y en el ámbito de las distintas sedes, con el fin de apoyar la implementación de la CVAP y de los PTM en sí mismos. Se incluyen asimismo sistemas y procesos para prestar apoyo en la puesta en marcha de PTM, sobre la base de políticas claras que incluyan los PTM como una opción de respuesta.

En estructura de la CVAP se integran, en consecuencia, tanto el Comité Nacional de la SN como las sedes. Aunque se reconoce que algunas de las SN han conseguido capacidad de implementación de los PTM como respuesta a una crisis en el ámbito de las sedes, la consolidación de los procesos entre el Comité Nacional y las sedes constituye un componente esencial para el desarrollo de la CVAP en las SN. La configuración de la estructura necesaria puede llevar meses, pues es necesario identificar, asignar y formar al personal, tanto del Comité Nacional como de las sedes, para que puedan desempeñar sus tareas específicas relacionadas con la CVAP.

Se sugieren los siguientes elementos a la hora de crear una estructura de PTM:

- Garantizar que tanto el Comité Nacional como las sedes cuentan con los recursos humanos, financieros y logísticos necesarios (incluyendo el punto focal de PTM y el Grupo de Trabajo de PTM). Este tema se aborda más adelante, en el Aspecto 3, Componente 3.3.
- Garantizar que el Comité Nacional puede ofrecer apoyo de forma sistemática a las sedes durante la puesta en marcha de un PTM, mediante el despliegue de personal con experiencia en materia de PTM.

- Garantizar que el Comité Nacional presta apoyo a las sedes en el uso de sistemas relacionados con los PTM para la focalización, el registro, los mecanismos de entrega, la conciliación y el monitoreo.
- Definir de forma clara los roles y las responsabilidades de cada departamento que participa en un PTM, tanto en el ámbito del Comité Nacional como en el ámbito de las sedes, incluyéndolos en los Protocolos Operativos Estándar (SOP) de PTM que todos los miembros del personal y del voluntariado deberán conocer.
- Desarrollar una política clara que defina cuándo deben adoptarse medidas de análisis, diseño e implementación de las opciones de respuesta (y de las situaciones), o de valoración y control en respuesta a un detonante bien definido, o anticipándose a una crisis basándose en medidas de anticipación, tales como la Financiación basada en Pronósticos (FbF).
- Garantizar la existencia de un sistema para revisar con regularidad la CVAP y su puesta en marcha, con el fin de evaluar su relevancia, su grado de cumplimiento y su eficacia.

Componente 1.3 Autoevaluación de la capacidad organizativa en PTM y análisis de las brechas

Identificar brechas en la CVAP supone acometer una evaluación exhaustiva de la capacidad organizativa en PTM e identificar las brechas existentes. Debe destinarse una cantidad de tiempo suficiente para tal fin, pues se trata de una actividad importante que determinará las inversiones en PTM que deberán priorizarse en los demás Aspectos de la CVAP.

La herramienta de autoevaluación de la capacidad organizativa en materia de PTM es un listado completo de cada uno de los aspectos de la CVAP, estructurado de acuerdo con los cinco Aspectos y componentes de la CVAP. Ha sido diseñada para informar con detalle a las SN sobre cada uno de los Aspectos y componentes de la CVAP enumerados en esta guía. La SN puede evaluar su nivel de capacidad para cada uno de los ámbitos de PTM incluido en la herramienta de autoevaluación, con el fin de permitir la identificación de las debilidades y las fortalezas de la capacidad de los PTM, a través de un conjunto de indicadores organizativos de CVAP que se estructuran en cuatro Niveles (1-3+).

A la hora de llevar cabo la autoevaluación de la capacidad organizativa en materia de PTM y el análisis de las brechas, se sugiere adoptar las siguientes medidas:

- **Uso por parte del Grupo de Trabajo de PTM de la SN y el Punto focal** de PTM de la herramienta de autoevaluación sobre la capacidad organizativa en materia de PTM, y debate sobre si refleja fielmente la capacidad de PTM de la SN.
- **Presentación de los resultados de la evaluación de la capacidad de PTM** ante un grupo interno más amplio de partes interesadas, de forma que se genere un debate fortalezas y debilidades.
- **Realización de un análisis exhaustivo de las brechas en el ámbito de la CVAP**, identificando los aspectos prioritarios para el desarrollo. Es probable que esta actividad lleve dos días, y precisará un estudio detallado de las estructuras, los sistemas, los procedimientos, las personas, el equipamiento y los acuerdos de la SN, así como una evaluación sobre su idoneidad para poner en marcha un PTM.
- **Utilización de los resultados del análisis de brechas de la CVAP** por Aspecto, para alimentar los PdA de la CVAP contemplados en el apartado 1.4 siguiente.
- Aplicación de nuevo del proceso de autoevaluación de la capacidad organizativa en materia de PTM para medir los progresos de la SN a lo largo del tiempo en aspectos específicos, principalmente tras la puesta en marcha de un PTM.

Componente 1.4 Planes operativos y Plan de Acción para la CVAP

El **PdA de la CVAP** será desarrollado a partir de las conclusiones y de las recomendaciones identificadas a través de la autoevaluación de la capacidad de PTM y del análisis de brechas en la preparación. El Grupo de Trabajo de PTM será el responsable del desarrollo del PdA, en consulta con el personal directivo y los departamentos. La experiencia demuestra que el PdA de la CVAP debe incluir los objetivos, las aportaciones y los resultados necesarios para poder realizar PTM en las distintas crisis o en los diferentes escenarios de respuesta y recuperación.

Entre las medidas sugeridas para el desarrollo de un PdA de la CVAP se incluyen:

- Convocar una reunión del Grupo de Trabajo de PTM para el desarrollo conjunto del PdA y de los cinco Aspectos de PTM; comenzar identificando los componentes que necesitan ser consolidados y los ámbitos correspondientes de cada componente.
- Identificar actividades realistas y viables para ayudar a la SN a ofrecer respuestas de PTM rápidas en emergencias y en contextos de desarrollo, alineando estas actividades con los planes de contingencia y preparación /PRE ya existentes.
- Presupuestar las actividades utilizando la experiencia presupuestaria de la SN. Los presupuestos son más útiles si se basan en los costes reales en vez de en los fondos disponibles. Esto ofrece a la SN una visión realista del nivel de inversión financiera requerido. Será importante alinear el PdA de la CVAP con la visión y estrategia de los PTM y el marco temporal.
- Una vez elaborado el presupuesto inicial del PdA de los PTM, tomar decisiones sobre qué actividades deben priorizarse y cómo secuenciar tales actividades (esto influirá en la movilización de recursos y las estrategias de asociación que deberá adoptar la SN para financiar su PdA de la CVAP, y también ayudará a identificar el nivel de apoyo técnico preciso para la puesta en marcha del plan).
- La experiencia ha demostrado que es necesario contar con un mínimo nivel de estabilidad financiera para que la SN invierta en una CVAP que dé resultados y que tales resultados sean sostenibles. Se recomienda que la SN se asegure un compromiso de al menos dos años tanto con el personal como en relación con los recursos financieros, con el fin de poder completar las actividades tendentes a conseguir lo dicho anteriormente.
- Presentar el borrador de PdA al personal directivo de la SN para su aprobación dentro del marco temporal pactado (por ejemplo, en el plazo de cuatro semanas desde el taller de consulta inicial).
- La gestión y coordinación de todo el proceso correrá a cargo del punto focal de PTM, que informará asimismo a la dirección sénior.
- Actualizar el PdA a lo largo del tiempo, especialmente si la SN da respuesta a las crisis utilizando PTM.

Cuadro 1. Elementos de un PdA de CVAP

- Resumen del análisis de las brechas en el ámbito de la preparación, como una justificación para el plan y para la priorización de niveles de inversión de CVAP.
- Marco lógico de actividades de CVAP, productos y resultados, y asunción de riesgos.
- Diagrama de Gantt con el plan de actuación y el marco temporal, incluyendo duraciones, metas y responsabilidades individuales o departamentales.
- Presupuesto relativo a las actividades con un plan de recursos e incorporaciones por actividad (recursos humanos y económicos)
- Plan de monitoreo y marco de evaluación.

Durante la elaboración de un PdA de CVAP, la SN deberá consultar y seguir las directrices de los planes de preparación y contingencia existentes que describan escenarios de emergencia probables e identifiquen para cuáles de ellos puede garantizarse una respuesta a través de PTM. Idealmente, la SN deberá integrar los PTM en los planes de preparación existentes, pero contar con un PdA de CVAP autónomo puede resultar útil para aquellas SN que se embarquen en la CVAP.

El mismo nivel de orientación e integración se requiere para los planes de respuesta de las SN, tanto si se trata de respuestas de emergencia como de recuperación. El PTM deberá integrarse en los anteriores.

Componente 1.5 Defensa y comunicación a cargo del personal directivo

La potenciación del uso de los PTM resulta de especial importancia, pues siguen existiendo dudas, tanto entre la población como en el marco de la SN, sobre el uso indebido de los mismos, lo que supone un riesgo para el buen nombre de la SN. Estas actitudes pueden constituir un obstáculo importante para el avance de los PTM como respuesta a situaciones de emergencia, pero pueden abordarse mediante mensajes de defensa tanto en el ámbito global como en el nacional, así como a nivel interno. Mucho del trabajo de esta defensa consiste en demostrar las ventajas y desventajas de los PTM y mostrar las medidas de mitigación del riesgo, con el fin de disipar miedos concretos.

Se sugiere la adopción de los siguientes pasos para el desarrollo de materiales de defensa y comunicación sólidos:

- **Realizar un mapeo de las partes interesadas en PTM externas e internas** que sean pertinentes para los PTM.
- **Incluir a las poblaciones afectadas por la crisis como una parte interesada clave**, en línea con los principios de Participación Comunitaria y Rendición de Cuentas (CEA). En este paso, se considera una buena práctica desarrollar Preguntas Frecuentes (FAQ) sobre PTM tomando en consideración a las poblaciones afectadas.
- **Desarrollar un conjunto de FAQ** que puedan ofrecer respuestas breves a las preguntas más habituales sobre PTM, y divulgarlas ampliamente.
- **Generar mensajes de defensa y comunicación para abordar los bloqueos identificados por cada parte interesada.** Utilizar la experiencia operativa, el análisis de contextos y situaciones, y nuevas consultas para identificar mensajes de comunicación relacionados con PTM para cada parte interesada, interna y externa, y medios de trabajo.
- **Organizar reuniones de sensibilización en materia de PTM** para difundir mensajes sobre la CVAP y buscar el apoyo adicional de las personas asistentes para hacer llegar el mensaje a más gente.
- **Buscar el apoyo de otros asociados del Movimiento de dentro del país, o en el ámbito regional y global, para ayudar a desarrollar materiales y mensajes de defensa de los PTM para distintas audiencias.** El Grupo de Trabajo de Pares de PTM del Movimiento ha desarrollado materiales de defensa de los PTM, así como un buen número de estudios de caso, documentos y materiales audiovisuales disponibles en la [Plataforma del Cash Hub](http://www.cash-hub.org)³ o previa petición.

En general, es probable que el Aspecto 1 sea un proceso reiterado que precise del compromiso y la aceptación del personal directivo en las distintas fases de la inversión de la SN en CVAP. Cuando la SN invierta en otros Aspectos de la CVAP, el personal directivo necesitará ser informado sobre los progresos en los procesos de toma de decisiones sobre los siguientes pasos a seguir. Este es particularmente el caso cada vez que la SN pone en marcha el PTM y hace un balance de los cambios en su capacidad de CVAP.

³ Plataforma del Cash Hub: www.cash-hub.org

Aspecto 1 Lista de verificación

- ✓ Convocada la reunión del personal directivo de la SN para la movilización en apoyo de los PTM como opción de respuesta, y en apoyo de la integración de la CVAP.
- ✓ Articulada y documentada la visión del personal directivo en relación con las PTM.
- ✓ Desarrollada la estrategia de PTM de la SN, sea en un documento autónomo o integrada, y, en todo caso, armonizada con los planes estratégicos.
- ✓ Aprobada la gestión del cambio en la SN para ajustar la estructura organizativa de modo que pueda apoyar la CVAP y su puesta en marcha, tanto en el ámbito del Comité Nacional como en el de las sedes.
- ✓ Organizado el taller para las personas encargadas de la toma de decisiones a nivel interno de la SN, con el fin de aumentar la sensibilización de los niveles de compromiso de PTM requeridos por todos los departamentos.
- ✓ Desarrollados y aprobados los ToR del punto focal de PTM.
- ✓ Identificado y nombrado el punto focal de PTM con una financiación mínima para 24 meses, y preferiblemente para 3 años.
- ✓ Formado el Grupo de Trabajo de PTM con representantes de los departamentos de la SN, que deberán dedicar al menos 10-15% de su tiempo a ese rol.
- ✓ Desarrollados los ToR del Grupo de Trabajo de PTM.
- ✓ Apoyo al punto focal y al Grupo de Trabajo de PTM por parte del personal directivo de la SN.
- ✓ Finalizada la autoevaluación de la capacidad organizativa en materia de PTM para todos los ámbitos, con una consulta amplia.
- ✓ Realizado el análisis de las brechas de capacidad de PTM, y convenido con las partes interesadas clave.
- ✓ Organizado el taller de PdA de CVAP por parte del PTM WG.
- ✓ Taller de PdA de CVAP.
- ✓ Aprobado el presupuesto de CVAP plurianual.
- ✓ Realizado el mapeo de partes interesadas en PTM externas para identificar a todas las partes interesadas y a los potenciales facilitadores y bloqueadores de la puesta en marcha y aceptación de los PTM.
- ✓ Desarrollados los mensajes de defensa y comunicación para abordar las preocupaciones de las partes interesadas externas identificadas, que incluyen una CEA apropiada.
- ✓ Desarrollados los mensajes de defensa y comunicación para abordar los obstáculos identificados de las partes interesadas internas de la SN.
- ✓ Identificadas las actividades de estrategia de defensa de los PTM, tanto en el ámbito interno como en el externo.





Foto © FICR/Corrie Butler



Aspecto 2 – Procesos, sistemas y herramientas

Resumen del aspecto

El Aspecto 2 se centra en los sistemas y procedimientos que apoyan las respuestas a través de PTM, que son similares respecto a otras opciones de respuesta en magnitud, marcos temporales y eficacia, como las más tradicionales distribuciones en especie. Esto incluye el desarrollo de Protocolos Operativos Estándar (SOP) para PTM contextualizados, en los que se detallan de forma clara los roles y las responsabilidades propios de los PTM.

El Aspecto 2 cubre asimismo la totalidad de los sistemas relevantes de la SN que permiten la puesta en marcha de un PTM, que incluyen financiación, contabilidad, gestión de la información (que incluye la protección de datos), RRHH, logística y suministros, seguridad y monitoreo. Asimismo, incluye la identificación y selección de los mecanismos adecuados de entrega o de pago de PTM, para facilitar una distribución rápida y segura de PTM.

Este Aspecto incluye igualmente la adaptación de las actuales herramientas de respuesta a desastres de las SN a través del ciclo de preparación y respuesta de emergencia (por ejemplo, en la evaluación, diseño del programa, e implementación y monitoreo), con el fin de incluir los elementos necesarios para un PTM, como la viabilidad de los mercados y el análisis de los riesgos. En algunos casos, será necesario desarrollar de forma específica algunas herramientas nuevas relacionadas con los PTM, como las preferencias de la población afectada y el mapeo de Proveedores de Servicios Financieros (PSF).

Resulta fundamental el debate sobre las herramientas y los procesos estándar de la actividad, así como su configuración por adelantado y su disponibilidad para su adaptación a los diferentes contextos de emergencia.

Aspecto 2 Componentes

Aspecto 2 Procesos, sistemas y herramientas - Objetivos y resultados de la CVAP

Aspecto 2 Objetivos principales

Garantizar que la puesta en marcha de una PTM en la SN se rige por unos Protocolos Operativos Estándar (SOP) de PTM actualizados, y que el PTM se integra a lo largo de todo el ciclo de gestión del proyecto (procesos, sistemas y herramientas).

Aspecto 2 Componentes			
Componente 2.1 Roles y responsabilidades	Componente 2.2 Integración los PTM en los sistemas	Componente 2.3 Infraestructura, equipamiento y tecnología	Componente 2.4 Herramientas técnicas de PTM y directrices
<ul style="list-style-type: none"> - Procesos: Roles y responsabilidades/ separación de tareas (SOPs) 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas financieros - Sistemas contables - Sistemas de movilización de recursos financieros (que incluyen sistemas de reaprovisionamiento) - Logística y sistemas de suministro - Sistemas de RRHH - Mecanismos de entrega - Seguridad - Sistemas de gestión de la información - Sistemas de gestión del conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura y equipamiento técnico - Herramientas y sistemas de tecnologías de la información 	<ul style="list-style-type: none"> - Integración los PTM en las herramientas de ciclos de programas existentes - Desarrollo de herramientas de ciclos de programas de PTM autónomos
Aspecto 2 Resultados de la CVAP			
<ul style="list-style-type: none"> - SOP para CVAP - Roles y responsabilidades en la puesta en marcha de PTM reflejados en los SOP y en las descripciones de las funciones 	<ul style="list-style-type: none"> - PTM integrados en los sistemas de servicios de apoyo existentes (finanzas, RRHH, información, gestión, logística y suministros, seguridad, movilización de recursos, monitoreo y plataformas de gestión del conocimiento) 	<ul style="list-style-type: none"> - La SN cuenta con el equipamiento y los sistemas de TI adecuados para la puesta en marcha de un PTM 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo y difusión de herramientas de PTM autónomas - Herramientas de PTM integradas en las de los ciclos de respuesta a desastres existentes - SOP para CVAP, herramientas y sistemas actualizados

Componente 2.1 Roles y responsabilidades

La experiencia ha demostrado que el desarrollo de SOP para PTM requiere la participación de todos los departamentos de la SN que trabajan en los sistemas y procesos de toma de decisiones relacionadas con los PTM. El Grupo de Trabajo de TM de la SN deberá estar, por consiguiente, en condiciones de liderar este proceso, y debe garantizarse el apoyo necesario por parte del personal directivo. La elaboración de un borrador de SOP no es un proceso largo, si bien la incorporación de aportaciones procedentes de todos los departamentos relevantes, y el ajuste de los SOP para alinearlos con la experiencia de implementación, es un proceso de desarrollo que se extiende desde la redacción del borrador hasta su distribución entre personal y voluntariado.

Gráfico 3. Enfoque gradual para el desarrollo y el lanzamiento de los SOP para TM



El desarrollo de los SOP va de la mano de la integración de los PTM en los sistemas y en las herramientas. Además de desarrollar los SOP, es necesario distribuirlos entre las sedes de la SN. Se recomienda celebrar y desarrollar sesiones de sensibilización y formación específicas sobre los SOP, para garantizar el máximo entendimiento de los mismos por parte del personal y del voluntariado de la SN, con el fin de conseguir que estén lo mejor preparados posibles para la puesta en marcha de PTM.

Componente 2.2 Incorporación de PTM en los sistemas

La experiencia ha demostrado que lo mejor es comenzar incorporando de forma temprana determinados aspectos específicos de PTM en los sistemas existentes, como parte de la CVAP, en lugar de esperar hasta la implementación del PTM en sí mismo para descubrir lo que falta (opción esta última que ralentiza las respuestas). Se trata de un proceso reiterativo; aquella SN que revise y analice sus sistemas conforme resulte necesario tras haberlos sometido a prueba durante la puesta en marcha del PTM será capaz de utilizar los PTM de forma más sistemática en sus respuestas. Los SOP para PTM deberán reflejar los roles y responsabilidades de todas las funciones del servicio de apoyo.

Sistemas financieros y contables

Para proceder a la entrega de TM, será necesario adaptar los sistemas financieros y contables de la SN, para garantizar que los procedimientos de control financiero siguen siendo sólidos y no limitan la puesta en marcha de los PTM.

Se sugieren las siguientes medidas:

- Revisar los niveles de autorización para dar el visto bueno y delegar facultades, con el fin de evitar cuellos de botella en la puesta en marcha.
- Garantizar la adecuada separación de tareas durante todo el proceso, entre las que se incluyen la seguridad de los activos y de los datos de las personas beneficiarias.
- Mantener una documentación y unos registros adecuados.
- Mejorar el sistema contable para hacer seguimiento de las partidas específicas relacionadas con los PTM y otras estructuras analíticas con el fin de poder monitorear y emitir informes sobre los PTM (véase el Capítulo 3).
- Establecer sistemas de conciliación de PTM.
- Desarrollar y divulgar SOP claros relativos a los mecanismos de entrega que se deben poner en marcha.
- Involucrar al personal de finanzas en el mapeo de los PSF, en la contratación y suministro (disponible en la guía para PSF).

Cuadro 2. Características para un sistema financiero eficaz que apoye los PTM

- Los requisitos de programación de la SN de índole legal, financiera o de auditoría deben estar identificados en los SOP para PTM de la SN.
- Los niveles de controles internos para la aprobación y separación de tareas deben ser claros y entendibles.
- Los sistemas financieros deben estar fundamentados en los enfoques de gestión de riesgo adecuados, y no solo en la aversión al riesgo.
- Los sistemas de codificación contable deben estar implementados y ser conocidos por el personal relevante.
- Los equipos de financiación deben ofrecer soluciones para las distintas modalidades de efectivo y cupones, y diferentes mecanismos de entrega, en lugar de aplicar un enfoque “que valga para todos”.
- Las evaluaciones de los PSF deben ser puntuales y estar sometidas a actualización por parte de finanzas, programación y logística.
- Los sistemas financieros deben ser electrónicos, no en formato papel.

Sistemas de Recursos Humanos

A la hora de realizar una entrega de PTM, se sugiere la adopción de las siguientes medidas relacionadas con los sistemas de recursos humanos (RRHH) de la SN:

- Integrar los conocimientos y la experiencia en materia de PTM en los programas existentes y en los perfiles de RRHH de los servicios de apoyo.
- Identificar y contratar a personal con los conocimientos y la experiencia necesarios en PTM.
- Garantizar un sistema de despliegue eficaz para conseguir que el personal y el voluntariado adecuados estén sobre el terreno a la hora de diseñar e implementar el PTM.
- Contar con sistemas de desarrollo de capacidad que mejoren la capacitación de miembros del personal y del voluntariado en materia de PTM.
- Mantener prácticas tendentes a la conservación del personal y del voluntariado, de manera que aquellas personas que cuenten con conocimientos y experiencia en materia de PTM sigan formando parte de la SN y estando a su disposición.

Los procesos de identificación y contratación de RRHH serán similares a los de contratación y despliegue del resto del personal y del voluntariado, si bien en la descripción de las funciones y en los procesos de contratación deberán destacarse las capacidades en materia de PTM. Puede encontrar las competencias habituales en relación con las PTM en el [Marco de Competencias en materia de PTM de la Caja de Herramientas para PTM en Emergencias](#)⁴.

Por último, pero no por ello menos importante, deberá priorizarse el uso y la conservación de personal y del voluntariado con experiencia en PTM, de manera que la SN no pierda capacidad en materia de PTM. Una buena práctica incluye no sobrecargar al personal más eficaz, estableciendo programas de compensación y contando con un programa de desarrollo de las capacidades gradual y basado en el rendimiento. Cada SN deberá identificar los métodos de conservación idóneos para su contexto, sin perder de vista que los conocimientos y la experiencia en materia de PTM son características muy buscadas por los actores humanitarios.

Gestión de la Información

Los sistemas de Gestión de la Información (GI) de la SN deberán tener capacidad para recoger y gestionar datos específicos relacionados con los PTM, así como para garantizar que dichos datos se usan exclusivamente de forma oportuna y segura. Se sugieren las siguientes medidas:

- Adaptar los sistemas de GI de la SN para garantizar que las bases de datos de registro de las personas destinatarias incluyen los datos necesarios de la persona receptora de que se trate, en línea con la normativa “Conoce a tu Cliente” (KYC).
- Garantizar los niveles necesarios de protección de datos para toda la información que se recopile y gestione (para más información, consulte el [Manual del CICR sobre protección de datos en acciones humanitarias](#)⁵).
- Establecer acuerdos para compartir datos con el sector privado y otras contrapartes humanitarias (como, por ejemplo, la inclusión de cláusulas de protección de datos con terceros).
- Establecer contraseñas de protección de datos sensibles (para más información, consulte el [Manual del CICR sobre protección de datos en acciones humanitarias](#)⁵).
- Ajustar el nivel de la tecnología de los sistemas de gestión de datos para la respuesta, en vez de elegir sistemas tecnológicos más complejos.

Cuadro 3. Características que se incluyen para tener un sistema eficaz de GI para PTM:**- Alfabetización de datos**

Entender los beneficios del uso de datos, aplicar buenas prácticas en el uso de datos y construir una cultura basada en los datos a la hora de poner en marcha un PTM. Las capacidades, el conocimiento, las actitudes y las estructuras sociales necesarias para que las distintas poblaciones utilicen los datos. La alfabetización de datos incluye la cultura de datos, la alfabetización de datos y los ecosistemas de datos.

- Preparación en materia de datos

La preparación en materia de datos es la capacidad de utilizar y gestionar de manera responsable y eficaz herramientas, métodos y estrategias relacionados con los datos. Incluye la gobernanza relacionada con los datos (responsabilidad en la gestión de datos), la recogida de datos secundarios, y una serie de metodologías para la recogida de datos, su almacenamiento y su infraestructura, así como la cesión y divulgación de los datos para apoyar todas las fases de la respuesta de PTM.

- Toma de decisiones basada en los datos

Se trata de la capacidad para utilizar los datos para la toma de decisiones, teniendo un pensamiento analítico integrado fiable tanto para el diseño como para la implementación. Incluye la recogida de datos primarios, el seguimiento continuado, la valoración y la mejora mediante el aprendizaje, así como mediante el análisis y la visualización de los datos, lo que los convierte en una información (a veces representada de forma visual) que permite mejorar el entendimiento de una situación y apoyar la adopción de decisiones y la elaboración de informes relacionados con los PTM.

Logística y suministro

Con el fin de que los sistemas de logística y suministro de la SN tengan capacidad para apoyar una PTM, se recomienda adoptar las siguientes medidas:

- Garantizar el apoyo a las evaluaciones de mercado (que se habrán acometido ya para las distribuciones en especie, pero que ahora deberán ampliarse para dar cobertura a los PTM).
- Apoyar los ejercicios de mapeo de comerciantes con terceros, como empresas de telecomunicaciones y PSF (como bancos, instituciones financieras, empresas de remesas, compañías de telefonía móvil y comerciantes).
- Apoyar la identificación, selección y contratación de PSF para los PTM, de forma conjunta con el personal financiero.
- Si procede, asegurar la capacidad de suministrar cupones, tanto en formato electrónico como en papel, a través de los procesos de suministro de la SN, e identificar los cronogramas asociados a cada uno.
- Tener reservas de contingencia que incluyan opciones de PTM, mediante la inversión en diseños de cupones y sistemas de procesamiento, tarjetas de pago ya confeccionadas y kits técnicos para identificar el registro del destinatario del PTM y la gestión de la distribución.

Aun cuando los procesos previos al acuerdo acelerarán la puesta en marcha de un PTM durante una respuesta, sigue siendo necesario adaptarlos para garantizar su aplicación en la zona geográfica de la operación, en la magnitud y con la rapidez necesarias.

⁴ Marco competencial en materia de PTM: <https://cash-hub.org/wp-content/uploads/sites/3/2020/11/2-Cash-and-Vouchers-Technical-Competency-Framework-for-Surge-DeploymentsAW.pdf>

⁵ Manual del CICR sobre protección de datos en acciones humanitarias: www.icrc.org/en/data-protection-humanitarian-action-handbook

Sistemas de movilización de recursos

La movilización de los fondos hace que el PdA de la CVAP sea realista y se mantenga en línea con las potenciales fuentes de financiación. La experiencia ha demostrado que la asignación de fondos en los presupuestos anuales de algunas SN para la movilización de recursos para PTM constituye una importante medida para la CVAP, por lo que se alienta su adopción.

Cuadro 4. Características de un sistema de movilización de recursos eficaz que apoye los PTM:

- Mapeo interno actualizado tanto de los donantes externos como de los actores del Movimiento, para identificar y acercarse a aquellos que puedan resultar útiles en el marco de un PTM.
- Utilización de un PdA de PTM presupuestado y plurianual para identificar los componentes de financiación concretos que puedan resultar de interés para un donante concreto, como puede ser la formación, la dirección o el apoyo en la defensa de los PTM.
- Conocimiento por parte de las SN de las fuentes de financiación de PTM existentes (ECHO, USAID, FCDO) para promover las respuestas de PTM de la SN y evaluar las posibilidades de recibir financiación para las PTM.
- Inclusión sistemática de los PTM en el Fondo de Emergencia para la Recuperación de Desastres (DREF) y en los llamamientos de emergencia durante una respuesta concreta, cuando resulte apropiado.
- Inclusión sistemática de nuevas propuestas de financiación para PTM, en línea con la visión y la estrategia de PTM de la SN.
- Disponibilidad de documentación preparada para su uso sobre las razones de la SN para promover el aumento de la capacidad de PTM como opción de respuesta, con referencias a experiencias pasadas y a iniciativas de PTM nacionales, regionales y globales, como el Grand Bargain (Gran Pacto).
- Defensa de la asignación para la CVAP de fondos de contingencia específicos para PTM, como la previsión de fondos para PTM (por ejemplo, facilidades para FbF o acciones de anticipación).
- Estudio de posibles colaboraciones con el sector privado que puedan contribuir a la movilización de recursos o a la reducción de las tarifas correspondientes a los servicios de transferencias de PTM, como PSF o empresas de telecomunicaciones, que pueden hacer donaciones u ofrecer conectividad a las sedes de forma gratuita.

Muchas de estas actividades pueden acometerse sin coste adicional, pero requieren la participación del personal existente.

Seguridad

Las SN deberán actualizar sus protocolos y procedimientos de seguridad, en línea con su contexto operativo. Los componentes específicos de PTM sobre gestión de la seguridad del personal y del voluntariado al servicio de la SN, y la seguridad de la población afectada, deberán también estar contemplados en los SOP. Asimismo, deberán asignarse fondos suficientes para garantizar la minimización de los riesgos de seguridad durante todo el ciclo de gestión del desastre. También deberán incluirse en los SOP los procesos de gestión del riesgo relacionados con los PTM.

Sistemas de monitoreo

Los mecanismos y sistemas de monitoreo y elaboración de informes de la SN deberán incorporar los PTM para ofrecer datos sobre el contexto, los procesos y los resultados de una respuesta de PTM, lo que permitirá posteriormente a las personas encargadas de adoptar las decisiones realizar los ajustes en la programación que resulten necesarios durante la puesta en marcha. Puede encontrar herramientas de monitoreo genéricas dedicadas a M&E en la [Caja de Herramientas para PTM en Emergencias](#)⁶, si bien deben ser objeto de adaptación.

Cuadro 5. Tipos de monitoreo relacionado con los PTM

- **El monitoreo del contexto** le ayudará a identificar el contexto operativo y los riesgos asociados a la puesta en marcha de un PTM, así como cualquier cambio de contexto durante el marco temporal de la respuesta. Esto resulta útil a la hora de identificar cualquier cambio que se produzca en el tiempo que pueda llevar consigo la necesidad de modificar los enfoques de implementación del PTM. Monitorear los movimientos de la población y los precios de mercado de bienes y servicios constituyen ejemplos clásicos del seguimiento del contexto.
- **El monitoreo del programa** ayudará a identificar si los SOP de la SN permiten que todos los sistemas del departamento desempeñen sus funciones de PTM, para garantizar una respuesta eficaz. Esto ayuda a una pronta detección de eventuales cuellos de botella internos en los sistemas de PTM que puedan estar dificultando la implementación. Ejemplos típicos de monitoreo del programa son la redacción de informes de monitoreo mensuales, con información para la puesta en marcha, información financiera y mecanismos de feedback y quejas. El monitoreo del programa le ayudará también a identificar los marcos temporales y a precisar los desembolsos pretendidos para PTM, y ofrecerá información para el monitoreo y la evaluación de cualquier impacto.
- **El seguimiento del indicador operativo de PTM** ayudará a medir el rendimiento del PTM. Estos indicadores operativos están basados en la puesta en marcha del PTM, y pueden utilizarse como indicadores indirectos para la CVAP. Este tema se aborda con más detalle en el Capítulo 3.

⁶ Caja de Herramientas para PTM en Emergencias: www.cash-hub.org/guidance-and-tools/cash-in-emergencies-toolkit/monitoring-and-evaluation

Un elemento clave del monitoreo será centrarse en estrategias de participación de la persona usuaria que capten la opinión de las poblaciones afectadas; el feedback y las quejas deben contribuir e influir en el diseño del programa y en su implementación en curso.

Las evaluaciones tienen un propósito diferente al del monitoreo, que puede ir desde una pequeña Revisión interna Después de la Acción (RDA) hasta revisiones intermedias o procesos de evaluación externa más formales. Las evaluaciones pueden también versar de forma específica sobre los PTM o referirse a la totalidad de la respuesta. Todas las evaluaciones deberán captar elementos sobre el rendimiento y aprendizaje específico para los PTM.

La experiencia ha demostrado que el monitoreo y la evaluación deben constituir un punto importante en el programa de inversión en CVAP de la SN, pues las conclusiones sobre el rendimiento y el aprendizaje pueden utilizarse directamente en la revisión y mejora de las herramientas de PTM de la SN existentes, así como de sus sistemas, incrementando de este modo el nivel de CVAP de la SN. Por otro lado, unos datos de monitoreo de PTM defectuosamente diseñados o incoherentes afectarán a la capacidad de medir los indicadores operativos de PTM como indicadores indirectos de la CVAP. Contar con datos de monitoreo sólidos resulta igualmente útil para conseguir un mejor posicionamiento de la SN en su condición de contraparte clave tanto para el Movimiento como para los actores ajenos al mismo, como agencias gubernamentales y humanitarias.

Componente 2.3 Infraestructura, equipamiento y tecnología

Se anima a las SN que están invirtiendo en CVAP a pasar de los sistemas basados en el formato papel a opciones electrónicas. Esto requiere configurar sistemas de tecnología de la información de modo que permitan gestionar el registro, el pago, la conciliación y la redacción de informes sobre las distribuciones de PTM. Las bases de datos para las personas destinatarias de PTM deberán gestionarse de forma segura, y podrán requerir la inversión en nuevos equipamientos e infraestructuras de telecomunicaciones.

La experiencia ha demostrado que es un proceso que puede desarrollarse de forma gradual, y que pueden adquirirse algunas herramientas y sistemas de TI específicos para PTM (por ejemplo, Red Rose), pero que esto no tiene por qué suponer una transformación de los sistemas de implementación de la SN. No obstante, si se quiere lograr cierta rapidez y cierta dimensión en los PTM es probable que las funciones de los servicios de apoyo precisen de una creciente digitalización.

Componente 2.4 Herramientas técnicas de PTM y directrices

Integración e incorporación de herramientas de PTM

La experiencia ha demostrado que cuando una SN incorpora las herramientas de PTM a las herramientas y procesos del ciclo de programa ya existente, su difusión y su uso resultan mucho más sencillos. Aunque se requiere un cierto nivel de desarrollo en una herramienta específica de PTM, gran parte de ellas pueden integrarse en las herramientas existentes, si bien esto precisa de las contribuciones de los miembros del Grupo de Trabajo de PTM y del personal de la SN con conocimientos sobre las herramientas, los sistemas y los procesos utilizados en las respuestas de gestión de desastres (y también de un programa sectorial a más largo plazo).

Algunas herramientas del ciclo del programa en las cuales pueden integrarse las PTM pueden ser:

- Herramientas de evaluación de las necesidades.
- Herramientas de análisis de la situación.
- Análisis de opciones de respuesta.
- Herramientas de gestión de riesgos.
- Plantillas para presupuestos y PdA.
- Planes y procesos de contingencia (por ejemplo, PRE).
- Herramientas de planificación de contingencias.
- Herramientas de monitoreo (por ejemplo, Monitoreo Posterior a la Distribución o MPD).
- CEA/Rendición de cuentas ante las personas afectadas (AAP)/Herramientas de comunicación y feedback.
- Herramientas de gestión del conocimiento y la información.

La experiencia demuestra que delegar las labores de desarrollo de las herramientas de PTM en una persona es menos valioso para la SN que adoptar un proceso en el que se involucre al personal y al voluntariado de la SN de forma colaborativa, poniendo en común sus experiencias, bajo el liderazgo del punto focal de PTM.

Desarrollo de herramientas específicas de PTM

Utilizando la [Caja de Herramientas para PTM en Emergencias⁷](#) como punto de partida, la SN puede **adaptar las herramientas autónomas de PTM contenidas en la Caja de Herramientas para PTM en emergencias** (no necesariamente todas ellas, sino las que se consideren más relevantes y oportunas), para garantizar que se adecúan perfectamente al contexto local. Esto puede suponer tener que modificar las herramientas para asegurarse de que resulten culturalmente apropiadas. Tal medida ya habrá sido acometida para los ToR del punto focal de PTM y de los Grupos de Trabajo, para el PdA de PTM de la SN y para los SOP para PTM.

La Caja de Herramientas para PTM en emergencias contiene una importante cantidad de herramientas. El punto focal de PTM y del Grupo de Trabajo de PTM deberán familiarizarse con las herramientas y decidir cuáles han de ser objeto de desarrollo para la SN.

⁷ Caja de Herramientas para PTM en Emergencias: www.cash-hub.org/guidance-and-tools/cash-in-emergencies-toolkit

Se sugiere el desarrollo prioritario de las siguientes herramientas de PTM:

- Protocolos de actuación temprana o acuerdos previos al desastre tanto en el marco interno de la SN como con las contrapartes, sean del Movimiento o no.
- Herramientas de viabilidad de los PTM (análisis de sistemas de mercado, preferencias de las poblaciones afectadas, mapeo de PSF, riesgos de PTM).
- Focalización de los PTM, que deberán centrarse en las áreas geográficas más afectadas por el shock imprevisto y/o determinadas vulnerabilidades, y adaptar los criterios de capacidad sobre la base de una comprensión del riesgo y un mapeo de la estacionalidad.
- Intervención de la persona usuaria y mecanismos de feedback (CEA/AAP) de PTM, así como de herramientas de comunicación bidireccional relacionada con el PTM.
- Herramientas de M&E, tales como el MPD y las encuestas sobre la gestión del cobro.
- Mapeo de los mecanismos de entrega de PTM y de las potenciales contrapartes, que incluyen la protección social con capacidad de respuesta al shock.
- Preacuerdos con los PSF de los mecanismos de entrega.
- Sistemas de gestión de la información que integren PTM, que incluyen sistemas de registro, de protección de datos y de pago a las personas destinatarias, y sistemas de conciliación.
- FAQ sobre PTM para los actores de la SN y para los actores externos.

Además, puede resultar necesario traducir alguna de las herramientas contenidas en la Caja de Herramientas para PTM en emergencias al idioma local, a fin de facilitar su uso por parte del personal y del voluntariado.

En resumen, es probable que el Aspecto 2 requiera una inversión considerable, por cuanto que deberán integrarse la totalidad de los procesos, sistemas y herramientas para incluir los elementos relevantes para los PTM. Esto debe llevarse a cabo teniendo en cuenta el PdA de CVAP plurianual, y, cuando se necesiten recursos adicionales más allá de los inicialmente planeados, podrá informarse a las personas encargadas de la toma de decisiones, pues con ello se evita ralentizar las inversiones en materia de CVAP.

Las SN pueden solicitar apoyo técnico al Movimiento en relación con este proceso, debiendo tener en mente que todas las actuaciones que precisen de apoyo financiero deberán ser contempladas en el presupuesto del PdA de PTM plurianual.

Aspecto 2 Lista de verificación

- ✓ Taller para el desarrollo de SOP para PTM con los miembros del Grupo de Trabajo de PTM
- ✓ Desarrollo de SOP para PTM de la SN, que incluyen las modalidades de PTM y los mecanismos de entrega que utiliza la SN
- ✓ Divulgación de los SOP para PTM de la SN a lo largo de toda la SN, incluyendo al personal y al voluntariado del Comité Nacional
- ✓ Inclusión de los roles y responsabilidades de PTM en los SOP
- ✓ Desarrollo y difusión de formación sobre los SOP para PTM
- ✓ Integración en la totalidad de los sistemas de la SN (finanzas y contabilidad, recursos humanos, gestión de información y datos, logística y suministro, movilización de recursos, seguridad, y monitoreo y evaluación) de elementos de PTM adecuados para una PTM ,ampliable, que se haga de manera responsable y en el momento oportuno
- ✓ Disposición del equipamiento y los sistemas de TI adecuados en la SN para la puesta en marcha de PTM
- ✓ Disposición de herramientas específicas de PTM de la SN desarrolladas utilizando la Caja de Herramientas para PTM en Emergencias
- ✓ Integración de los PTM de la SN en las herramientas de gestión de desastres existentes



Foto © FICR/Raefah Makki

Aspecto 3 – Recursos financieros y humanos y Capacidades



Resumen del aspecto

Para poder respaldar una capacitación eficaz en materia de PTM es necesario disponer de unos recursos financieros y humanos adecuados. En lo que se refiere al ámbito financiero, el Aspecto 2 aborda los sistemas para el procesamiento de los pagos de los PTM. El Aspecto 3 analiza los recursos financieros en lo que guarda relación con la capacidad de acceder a la financiación disponible para la puesta en marcha de un PTM, lo que incluye los procesos adecuados para la liberación de fondos y el reaprovisionamiento necesario para que pueda darse respuesta a contextos de emergencias y de desarrollo.

En lo que respecta a los Recursos Humanos, en el Aspecto 1 se ha identificado ya la necesidad de contar en la SN con un punto focal dedicado a PTM, así como con un Grupo de Trabajo designado y financiado para liderar los procesos de la CVAP. Pero será necesario invertir en capacidad de RRHH adicionales. En el Aspecto 2, se ha identificado la necesidad de clarificar en los SOP los roles y las responsabilidades en materia de PTM, algo que puede reflejarse en las descripciones de las funciones, así como en la difusión de los SOP.

Así, el Aspecto 3 aborda la identificación de la capacidad actual de personal y de voluntariado, y de la inversión adicional necesaria para la CVAP. El mapeo de competencias de PTM del personal de programación y de servicios de apoyo, así como de la del voluntariado, ayudará a identificar aquellos aspectos que precisen de consolidación mediante planes adecuados para aumentar la capacidad en materia de CVAP, que pueden incluir una combinación de aprendizaje práctico, aprendizaje entre pares y enfoques formativos. Tales actuaciones deberán abordarse a través de enfoques de capacitación propios, y complementar los sistemas de RRHH para la contratación y conservación de personal experto en materia de PTM a los que se alude en el Aspecto 2.

Aspecto 3 Componentes

Aspecto 3 Recursos financieros y humanos y Capacidades – Objetivos y resultados

Aspecto 3 Objetivos principales:

Garantizar la liberación de los fondos disponibles de la SN para los PTM de forma oportuna, e identificar y cubrir con los niveles de financiación adecuados las necesidades de desarrollo de la capacidad en materia de PTM del personal y del voluntariado.

Aspecto 3 Componentes				
Componente 3.1 Disponibilidad de la financiación, liberación y reaprovisionamiento	Componente 3.2 Análisis de la capacidad de los Recursos Humanos en materia de PTM	Componente 3.3 Conocimientos y capacidad en PTM – personal directivo y encargados de la toma de decisiones	Componente 3.4 Conocimientos y capacidad en PTM – personal de programación	Componente 3.5 Conocimientos y capacidad en PTM – Personal de servicios de apoyo
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para la liberación de fondos específicos para PTM y para el reaprovisionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeo de las competencias de PTM del personal, análisis de las brechas de RRHH y planes de desarrollo de la capacidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento y capacidades de PTM para la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad relacionada con la idoneidad y viabilidad de los PTM - Opciones de respuesta de PTM y capacidad de diseño - Capacidad para la implementación de PTM - Capacidad de monitoreo de PTM 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la capacidad de RRHH para PTM - Aumentar la capacidad financiera y de flujos de caja para PTM - Aumentar la capacidad de movilización de recursos financieros para PTM - Aumentar la capacidad de logística y suministro para PTM - Aumentar la capacidad de TIC para PTM - Aumentar la capacidad de seguridad para PTM
Aspecto 3 Resultados				
<ul style="list-style-type: none"> - Establecidos procesos para la liberación de fondos para PTM y el reaprovisionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeo de las competencias de PTM y análisis de las brechas de RRHH - Desarrollo de un plan de capacitación del personal y del voluntariado, que incluye formación y otros enfoques de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> - Campañas de sensibilización y talleres para apoyar al personal directivo a la hora de gestionar el contexto de los PTM y las cuestiones estratégicas clave 	<ul style="list-style-type: none"> - Descripción de las funciones para cada función revisada de la SN, para incluir tareas específicas de PTM - Formaciones desarrolladas o adaptadas a partir de los estándares del Movimiento - Formaciones realizadas - Aprendizaje mediante la identificación de oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Descripción de las funciones para cada función revisada de la SN, para incluir tareas específicas de PTM - Formaciones desarrolladas o adaptadas a partir de los estándares del Movimiento - Formaciones realizadas - Aprendizaje mediante la identificación de oportunidades

Aspecto 3 Recursos financieros y humanos y Capacidades – objetivos y resultados

Componente 3.1 Liberación de fondos disponibles para PTM y procesos de reaprovisionamiento

La experiencia ha demostrado que liberar fondos de en el momento oportuno a la hora de poner en marcha un PTM es un elemento clave en la rapidez de la respuesta. Los sistemas financieros deben estar disponibles para la puesta en marcha del PTM, pero la liberación de los fondos no es siempre tan rápida como resultaría necesario, lo que demora la implementación. La asignación de fondos para actuaciones tempranas y para la puesta en marcha del PTM es una buena manera de garantizar la celeridad. Para más información, puede remitirse al [Capítulo de acción temprana basada en PTM del manual de FbF⁸](#). La capacidad para utilizar estos fondos y reaprovisionarlos a través de los sistemas de movilización de recursos mencionados en el Aspecto 2 resulta esencial.

Se sugiere la adopción de las siguientes medidas:

- Identificar los valores de los PTM para una acción temprana y una implementación inmediata, sobre la base de la información y de la experiencia existentes. Pueden actualizarse a medida que vaya existiendo más información disponible.
- Identificar los importes de cierre y que liberar, y los marcos temporales para el uso de estos fondos, simplificando los procesos asociados y garantizando que los fondos se posicionan previamente en el ámbito más local posible.
- Identificar mecanismos de reaprovisionamiento que puedan garantizar que estos fondos están disponibles de forma inmediata para futuras acciones tempranas e implementaciones de PTM.



Componente 3.2 Análisis de la capacidad de los Recursos Humanos en materia de PTM

Las SN cuentan con una amplísima experiencia a la hora de desarrollar la capacidad del personal a su servicio y del voluntariado, en línea con su visión y estrategia, y deben asegurarse de que el desarrollo de la capacidad en materia de PTM sea objeto de identificación, financiación e implementación en línea con este proceso. La experiencia ha demostrado que desarrollar un plan estructurado para aumentar la capacidad en materia de PTM de los RRHH que incluya un enfoque paso a paso para invertir en el personal y el voluntariado de la SN, resulta esencial para integrar la capacidad de PTM en la SN y mantener una perspectiva realista de lo que puede conseguirse. Se sugiere la adopción de las siguientes medidas:

- Llevar a cabo un mapeo de las capacidades sobre PTM de personal y voluntariado.
- Identificar brechas de capacidad en las aptitudes y en los conocimientos sobre PTM.
- Desarrollar un plan para aumentar la capacidad en materia de PTM que identifique qué competencias y qué capacidades internas deben reforzarse.
- Identificar qué aptitudes pueden adquirirse a través de procedimientos de contratación externos.
- Financiar el plan para aumentar la capacidad en materia de PTM y su despliegue.

El Marco de Competencias Técnicas en materia de PTM del Movimiento detalla las aptitudes que deben reunir el personal y el voluntariado al servicio de la SN para acometer labores de este tipo durante el ciclo de gestión de desastres.

La autoevaluación de la capacidad organizativa en materia de PTM del Aspecto 1 puede complementarse con un plan para aumentar la capacidad en materia de PTM más exhaustivo para el personal y el voluntariado de los departamentos de la SN. El plan deberá definir los mejores enfoques para desarrollar la capacidad, algo que probablemente incluirá formación en aptitudes, aprendizaje entre pares con colegas de la SN y, potencialmente, de otras SN, coaching y aprendizaje con mentores.

Cuadro 6. Características de un plan eficaz para aumentar la capacidad en materia de PTM de la SN en materia de PTM

- Mantenimiento de una descripción actualizada de los roles que implican las competencias en materia de PTM. Pueden consultarse los roles y descripciones de las funciones (JDs) de PTM de la FICR, así como los de otras SN.
- Mantenimiento de una base de datos actualizada de la capacidad de PTM por departamento y por funciones de la SN.
- Identificación del personal y del voluntariado de la SN que pueden ofrecer formación relacionada con los PTM, actuar como mentores/formadores y ofrecer oportunidades de formación práctica al mayor número posible de miembros del personal y del voluntariado.
- Identificación de los materiales de formación relacionados con los PTM a los que pueda accederse de forma telemática y puesta a disposición de los mismos en su lengua de trabajo para el personal y el voluntariado.
- Garantía de que las formaciones relacionadas con los PTM están personalizadas para las distintas audiencias, como el personal directivo y encargado de la toma de decisiones, el personal de programación y el voluntariado, y el personal y el voluntariado de servicios de apoyo (por ejemplo, las personas encargadas de la toma de decisiones necesitarán competencias diferentes).
- Recompensa para aquellos miembros del personal y del voluntariado que sigan cursos de formación online de forma activa como parte del desarrollo de su capacidad.
- Identificación de los miembros del personal y del voluntariado que puedan continuar con formaciones específicas de PTM del Movimiento, como la Formación práctica en PTM para emergencias (PECT), la Formación en evaluación y análisis de Mercados (MAAT) o las formaciones de Grupos de Trabajo de PTM externas, con la garantía de que presentan a sus colegas un breve taller sobre el contenido principal de la formación.

El Movimiento ha desarrollado una serie de plantillas, incluidas en la Caja de Herramientas para PTM en Emergencias, y materiales específicos para aumentar la capacidad en materia de PTM, principalmente en la forma de **materiales de formación**⁹ a los que la SN puede acceder y que puede adaptar. También hay cursos y oportunidades externas a través de las organizaciones y de las redes de contacto del país; puede encontrar más información a través del **Cash Learning Partnership**¹⁰.

Puede solicitarse más apoyo técnico a la Oficina Regional de la FICR y a Ginebra, así como a cualquier Grupo de Trabajo de PTM regional del Movimiento.

Una vez el plan para aumentar la capacidad en materia de PTM haya sido desarrollado, deberá ser financiado y desplegado. Las oportunidades para aumentar la capacidad en materia de PTM deben ser evaluadas y difundidas de forma sistemática, debiendo desarrollarse actividades de formación y con mentores en todos los departamentos pertinentes de la SN.

Componente 3.3 Conocimientos y Aptitudes para PTM – Personal directivo y personas encargadas de la toma de decisiones

El Aspecto 1 pone de relieve la importancia de conseguir un compromiso de CVAP por parte del personal directivo desde el inicio. La organización de campañas de sensibilización y el apoyo al personal directivo a la hora de contextualizar los PTM y sus elementos clave resulta esencial para garantizar el nivel de comprensión necesario para las tomas de decisiones relacionadas con los PTM. Las sesiones de sensibilización deben proporcionar conocimientos para la toma de decisiones. La **Guía de la FICR sobre el compromiso del personal directivo**¹¹ en materia de PTM constituye un buen punto de partida.

Componente 3.4 Conocimientos y Aptitudes para PTM – Personal de programación

Componente 3.5 Conocimientos y Aptitudes para PTM – Personal y Voluntariado de los servicios de apoyo

Los componentes 3.4 y 3.5 deberán abordarse de formas similares, y deberán ser presupuestados e incluidos en el PdA de CVAP. Se sugieren las siguientes medidas:

- Desarrollo de la descripción de funciones para cada una de las funciones de la SN que incluye tareas específicas de PTM.
- Garantía de que los SOP para PTM reflejan los roles y responsabilidades para cada función.
- Desarrollo de marcos de evaluación por competencias que incluyen las específicas en materia de PTM.
- Creación de planes de desarrollo de aptitudes para cada rol de la SN con una función de PTM que describan el potencial de aprendizaje y las opciones de desarrollo.

El personal y el voluntariado de programación deberán estar cualificados para todas las aptitudes del ciclo del programa que guarden relación con los PTM. El personal y el voluntariado de los servicios de apoyo deberán estar cualificados para la aplicación de los sistemas, las herramientas y los procesos de apoyo de la puesta en marcha del PTM.

La SN deberá comprobar su capacidad de formación interna con el fin de permitir el diseño y el despliegue de estas formaciones. Pese a que existen materiales en el ámbito del Movimiento, es posible que deban ser adaptados al contexto y al lenguaje de la SN.

En general, el Aspecto 3 lleva consigo la identificación de las capacidades de financiación de PTM pertinentes, así como de las capacidades de RRHH necesarias para la puesta en marcha de un PTM. Contar con una financiación disponible en el momento oportuno, y con personal y voluntariado con las capacidades y competencias adecuadas, permitirá la implementación de un PTM de mejor calidad. La integración de los roles y responsabilidades de PTM en las descripciones de las funciones y en los planes de desarrollo de aptitudes del personal permitirá que la SN mejore su PTM en lo que al Aspecto 3 se refiere. El Aspecto 5 contiene más orientación sobre la forma en la que el personal y el voluntariado pueden aprender practicando.

Aspecto 3 Lista de verificación

- ✓ Establecidos los procesos de liberación de fondos y reaprovisionamiento para PTM que permiten la acción temprana a través de PTM y su puesta en marcha.
- ✓ Mapeo de las competencias en PTM y análisis de las brechas de RRHH.
- ✓ Plan de desarrollo para aumentar la capacidad en materia de PTM del personal y del voluntariado.
- ✓ Formación en materia de PTM personalizada para los distintos grupos objetivo.
- ✓ Plan para aumentar la capacidad en materia de PTM para el personal directivo.
- ✓ Plan para aumentar la capacidad en materia de PTM para el personal y el voluntariado de programación.
- ✓ Plan para aumentar la capacidad en materia de PTM para el personal y el voluntariado de los servicios de apoyo.

⁹ Los materiales formativos pueden encontrarse en el apartado de Formación y Desarrollo de la plataforma del Cash Hub: www.cash-hub.org/training-and-development

¹⁰ Cash Learning Partnership: www.cashlearning.org

¹¹ Guía para la participación del personal directivo de la FICR: https://cash-hub.org/wp-content/uploads/sites/3/2020/08/IFRC-CTP-engaging-National-Society-leadership_EN.pdf



Foto © ARCs/Meer Abdullah

Aspecto 4 – Participación Comunitaria y Rendición de Cuentas (CEA), Coordinación y Colaboración



Resumen del aspecto

El Aspecto 4 analiza la forma en la que la Sociedad Nacional interactúa con los actores externos en sus actividades de PTM.

La Participación Comunitaria y la Rendición de Cuentas (CEA) es un aspecto esencial de la puesta en marcha de un PTM, y precisa del establecimiento de mecanismos de comunicación bidireccionales sólidos y seguros que puedan utilizarse para ofrecer información a las comunidades afectadas, y también para recoger información procedente de estas.

La coordinación y la colaboración son otros de los elementos clave del Aspecto 4, pues ayudan a garantizar un enfoque coherente entre todos los actores de la respuesta a través de PTM que trabajan en la misma área, así como a minimizar los riesgos de seguridad y de otra índole, como la inflación de los mercados. Una coordinación eficaz con los actores externos incluirá formar parte de plataformas y estructuras de coordinación comunes de PTM. La coordinación interna y las colaboraciones tanto dentro de la Sociedad Nacional como dentro del Movimiento, promueven una mejor comprensión del contexto, de las necesidades no cubiertas y de las opciones de entrega específicas de PTM. Esto permite maximizar los recursos y promover el aprendizaje compartido sobre la CVAP y su implementación.

El último de los elementos contemplados en el Aspecto 4 es el de la colaboración externa que una Sociedad Nacional puede desarrollar con actores ajenos al Movimiento, como son los gobiernos en relación con la protección social. Se trata de aspectos importantes para promocionar el intercambio de recursos y de conocimientos, así como para combinar los puntos fuertes de las distintas contrapartes para apoyar respuestas a través de PTM más eficaces.

Aspecto 4 Componentes

Aspecto 4 Recursos humanos y capacidades - Objetivos y resultados de la CVAP

Aspecto 4 – Objetivo principal

Asegurarse de que tanto la CVAP como su puesta en marcha tienen como máxima prioridad de la respuesta de la SN las necesidades de las personas afectadas, y de que la capacidad en PTM de las distintas partes interesadas se maximiza a través de mecanismos de coordinación y colaboración que potencien la respuesta a través de PTM de la SN.

Aspecto 4 Componentes				
Componente 4.1. Comunicación bidireccional con las comunidades afectadas	Componente 4.2 Coordinación interna	Componente 4.3 Colaboraciones internas	Componente 4.4 Coordinación externa	Componente 4.5 Colaboraciones externas
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación a las comunidades afectadas sobre PTM - Participación de las comunidades afectadas en el ciclo del programa - Mecanismos de feedback y quejas 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación nacional - Coordinación del Movimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboraciones con los socios del Movimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en el ámbito local - Coordinación y colaboración regional/global - Receptividad 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboraciones con actores externos - Vínculos en materia de protección social con el gobierno
Aspecto 4 Resultados				
<ul style="list-style-type: none"> - CEA/Desarrollo de materiales y sistemas de comunicación bidireccional para mecanismos de feedback y quejas - Hoja de FAQ sobre PTM documentada 	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusión en un único plan de las contribuciones realizadas al PdA de CVAP de la SN por parte de todas las contrapartes - Procesos de coordinación incluidos en los SOP para PTM - Mecanismos de coordinación interna establecidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeo de las potenciales colaboraciones existentes con otros componentes del Movimiento en materia de PTM - Participación de las contrapartes de PTM en la planificación de actividades de aprendizaje clave de CVAP 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoja de FAQs de PTM documentada - Participación en el Grupo de Trabajo de PTM nacional - Participación en iniciativas de coordinación regionales y globales 	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeo y análisis de potenciales colaboraciones externas de PTM, incluidos posibles vínculos con la protección social - Colaboraciones con actores externos (según proceda)

Componente 4.1 Participación Comunitaria y Rendición de Cuentas

La Participación Comunitaria y la Rendición de Cuentas (CEA) supone la participación en un diálogo con las comunidades, mediante la gestión de la información (tanto la enviada a las comunidades afectadas como la recibida de ellas) y la integración del feedback en los procesos de toma de decisiones sobre programas. La experiencia ha demostrado que las SN que toman parte en PTM y cuentan con sistemas eficaces de comunicación bidireccional con las comunidades afectadas hacen frente a una menor cantidad de cuellos de botella durante la puesta en marcha del PTM, y están mejor situadas para abordar cuestiones relacionadas con la gestión del riesgo. El Movimiento pone especial énfasis en la CEA en todas sus respuestas ([Caja de herramientas de CEA¹²](#)).

Para incorporar la CEA, se sugiere la adopción de las siguientes medidas para CVAP:

- Generar confianza, gestionar expectativas y fomentar la participación y la colaboración ofreciendo información clara y oportuna sobre la respuesta a través de TM, como, por ejemplo, quién ha sido seleccionado y por qué, los marcos de tiempo de las transferencias y la duración de la respuesta.
- Recopilar información y feedback de las comunidades destinatarias utilizando diferentes canales.
- Identificar sistemas de feedback y quejas sólidos, seguros y sencillos de usar, que resulten accesibles para todos los miembros de la comunidad.
- Aprovechar el apoyo de la comunidad gestionando de las expectativas ([Hoja de ruta para la Comunicación con las personas beneficiarias y la Rendición de Cuentas¹³](#)).
- Véanse también los documentos sobre Comunicación de Riesgos y Participación Comunitaria (RCCE) en el [Hub de Participación Comunitaria de la FICR¹⁴](#).

Componente 4.2 Coordinación interna

Es importante que la SN que planee tomar parte en la puesta en marcha de un PTM destine recursos humanos y tiempo a apoyar los esfuerzos de coordinación tanto interna como externa.

La coordinación nacional para PTM lleva consigo la necesidad de garantizar la existencia y eficacia de una coordinación entre los departamentos pertinentes, o bien entre el Comité Nacional y las sedes, y dentro de la propia sede central nacional. La coordinación del Movimiento en materia de PTM supone mantener vínculos con las SN, la FICR y el CICR en la región, como parte de la CVAP. Por otro lado, el Movimiento ofrece apoyo en materia de CVAP a través del Grupo de Trabajo de PTM, que coordina la experiencia técnica en materia de PTM y pone los resultados a disposición de todas las SN. Debe accederse a lo anterior y utilizarse como parte del trabajo de CVAP. Los puntos focales de PTM de la SN deberán tener en cuenta las iniciativas específicas de PTM de la región.

Componente 4.3 Colaboraciones internas

Las colaboraciones entre las SN y las contrapartes del Movimiento serán muy diferentes, y abarcarán desde colaboraciones a corto plazo hasta otras a más largo plazo. La experiencia ha demostrado que, en lo que a la CVAP se refiere, las colaboraciones proporcionan un apoyo técnico y financiero a la PTM que debe ser tomado en consideración.

Componente 4.4 Coordinación externa

La coordinación externa resulta necesaria para acceder y contribuir al intercambio de información con respecto a la evaluación y el análisis de la situación y de las necesidades, que incluye la viabilidad del PTM teniendo en cuenta el funcionamiento de los mercados, el análisis del riesgo y las preferencias de las comunidades afectadas por la crisis. La coordinación de una PTM, como por ejemplo a través de los Grupos de Trabajo de PTM nacionales, es también esencial para el diseño del programa en lo que se refiere a la definición del valor de la transferencia en efectivo, al examen de las opciones de mecanismos de entrega, a la negociación con los PSF y a la redefinición de objetivos y al monitoreo de los enfoques. Los organismos de coordinación en las respuestas humanitarias estarán, en general, allí donde los PTM sean una modalidad de opción de respuesta, organizados por sectores, y los Grupos de Trabajo de PTM se configurarán a menudo para cuestiones relacionadas con PTM no específicas para ningún sector. Como parte de las actividades de CVAP, el punto focal de PTM de la SN y el resto del personal relevante deberán tomar parte de forma regular en toda reunión de coordinación de PTM que se convoque, tanto en el ámbito nacional como en el regional, allí donde sea posible y donde existan, y debiendo aspirar a asumir roles de coordinación o presidencia.

La experiencia ha demostrado que las SN no siempre priorizan la coordinación externa, incluso cuando están implementando un PTM y cuentan con un conocimiento local específico del que otros actores pueden carecer. Aunque en el pasado tal circunstancia ha tenido su causa en la falta de recursos humanos, las SN que implementan PTM están tomando conciencia de que la participación en estos foros ofrece también soluciones a las cuestiones a las que todos los actores de PTM deben enfrentarse. En algunas situaciones de conflicto en las que las personas destinatarias de los PTM están radicados en zonas no controladas por el gobierno, la SN deberá coordinar todos los elementos de respuesta de PTM con aquellos grupos que mantengan el control.

Componente 4.5 Colaboraciones externas

Las colaboraciones externas de la SN no solo incluyen a los PSF y las compañías de telecomunicaciones, sino también al sector privado. Esto incluye la inversión en tecnologías de la información y sistemas de PTM. Las entregas de PTM tradicionalmente permiten a la SN adquirir conocimientos técnicos en aspectos tales como las tecnologías de la información o la prestación de servicios (por ejemplo, la entrega de PTM a través de PSF). La SN debe incluirlos en su PdA de CVAP.

La SN puede también tomar parte en colaboraciones con otros actores humanitarios o de cooperación al desarrollo, como los ministerios del gobierno competentes, cuando se trate de establecer vínculos con la protección social, los actores locales basados en la comunidad, o las instituciones académicas y de investigación, en línea con su contexto y su visión del PTM. Un ejemplo típico es aquella situación en la que la SN es la contraparte encargada de la implementación para una agencia de Naciones Unidas. En general, los PTM ofrecen oportunidades para nuevas colaboraciones, y la SN debe ser una contraparte prioritaria para los actores humanitarios y de cooperación al desarrollo.

¹² Caja de herramientas CEA: www.communityengagementhub.org/guides-and-tools/cea-toolkit/

¹³ Hoja de ruta para la Comunicación con los Beneficiarios y la Rendición de Cuentas: https://cash-hub.org/wp-content/uploads/sites/3/2018/12/M4_2_0-Roadmap-1.docx

¹⁴ Hub de Participación Comunitaria de la FICR: www.communityengagementhub.org

El rol único que la SN desempeña dentro del país como apoyo del gobierno proporciona importantes puntos de acceso a la hora de entablar colaboraciones para trabajar de forma conjunta con los gobiernos locales y nacionales en la respuesta a los desastres, así como con los sistemas de protección social. Puede encontrar recursos pertinentes en el [sitio web de PTM y Protección Social](#)¹⁵, en la plataforma del Cash Hub.

En general, el Aspecto 4 implica una serie de actividades relacionadas con la CVAP que guardan relación con el establecimiento de relaciones con partes interesadas internas y externas, para garantizar una mejor colaboración y coordinación en el uso de los recursos y del conocimiento para la puesta en marcha de PTM. Las colaboraciones de la SN con partes interesadas de PTM, tanto internas como externas, pueden construirse a lo largo del tiempo, o bien pueden ser el resultado de la implementación concreta de un PTM como respuesta a una crisis. Toda SN debe invertir en una buena CEA como parte de su inversión en CVAP, en línea con las mejores prácticas.

Aspecto 4 Lista de verificación

- Desarrollo y difusión de sistemas y herramientas de comunicación bidireccional
- Disposición de sistemas de coordinación interna tanto con actores nacionales como con actores del Movimiento
- Establecimiento de colaboraciones internas con actores del Movimiento
- Disposición de sistemas de coordinación externa con actores de PTM externos, como Grupos de Trabajo de PTM nacionales.
- Identificación y seguimiento de colaboraciones externas, con organismos gubernamentales y del sector privado específicos de PTM



Foto © FICR/Juozas Cernius



Aspecto 5 – Probar, aprender y mejorar

Resumen del aspecto

El Aspecto 5 se centra en la capacidad de PTM de la SN probando los sistemas, los procedimientos y las herramientas a través de simulaciones o programas piloto, o durante una respuesta que incluya un PTM. En el ámbito individual del personal, el Aspecto 5 promueve el intercambio de aprendizaje entre pares, tanto en el ámbito nacional como con otras SN, y defiende el despliegue del personal como parte de Equipos de Respuesta a los Desastres Nacionales y Regionales (NDRT/RDRT) o a través de intervenciones de PTM.

Las revisiones internas y las evaluaciones externas de respuestas de PTM también constituyen mecanismos importantes para aprender lecciones y ayudar a futuras mejoras de PTM. La puesta en marcha de un PTM constituye por sí misma una oportunidad de aprendizaje para identificar necesidades de inversión en materia de CVAP.

Todo el aprendizaje deberá documentarse convenientemente, y compartirse a través de la plataforma de gestión del conocimiento de la SN. El aprendizaje así documentado podrá entonces ser utilizado para modificar los SOP para PTM, los sistemas, las herramientas y las directrices, y, al mismo tiempo, compartirse de forma externa para contribuir al aprendizaje en materia de PTM de profesionales y partes interesadas.

¹⁵ Sitio web de PTM y Protección Social: www.cash-hub.org/resources/cash-and-social-protection

Aspecto 5 Componentes

Aspecto 5 Probar, aprender y mejorar - Objetivos y resultados de CVAP

Aspecto 5 Objetivo principal

Poner a prueba las inversiones en CVAP para probar y documentar progresos y áreas prioritarias para ulteriores inversiones en CVAP, garantizando que la puesta en marcha de PTM alimenta los procesos de aprendizaje.

Aspecto 5 Componentes		
Componente 5.1 Probar la capacidad en PTM	Componente 5.2 Gestión del conocimiento de PTM	Componente 5.3 Reevaluación de la capacidad en PTM
<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y financiación de pruebas de PTM - Puesta en marcha de PTM 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizaje entre pares en materia de PTM de la SN - Aprendizaje práctico en materia de PTM de la SN en NDRT/RDRT/PTM en emergencias - Documentación y difusión del aprendizaje de PTM 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoevaluación de la capacidad organizativa en materia de PTM con posterioridad a la puesta en marcha de la prueba o revisión tras la acción
Aspecto 5 Resultados		
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de CVAP anteriores y puesta en marcha de PTM - Simulación o proyecto piloto de PTM - Resultados de aprendizaje derivados de una simulación de un PTM 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultado del aprendizaje entre pares - Resultados del despliegue de un PTM - Evaluación de la CVAP - Documentación del aprendizaje - Difusión del aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoevaluación actualizada de la capacidad organizativa en materia de PTM

Componente 5.1 Probando, diseñando y financiando PTM

Probar permite a la SN llevar a la práctica toda su inversión en CVAP. La capacidad de PTM puede ser testada mediante un ejercicio de simulación o proyecto piloto, o bien a través de una respuesta de PTM real. Todo ello precisa crear un elemento de aprendizaje, revisión y documentación de modo tal que el aprendizaje se entienda bien y proporcione información para la ulterior capacitación en CVAP de la SN, con el apoyo de los sistemas de gestión del conocimiento de PTM de la SN.

La experiencia demuestra que las SN que dedican tiempo y recursos a simulaciones y/o a proyectos piloto como parte de sus actividades de CVAP tienen una mayor capacidad para mejorar sus procesos, sistemas y herramientas. Esto implica la planificación de la simulación/proyecto piloto, su puesta en marcha y, posteriormente, la organización de un taller sobre las lecciones aprendidas para reflejar y documentar el aprendizaje. El presupuesto del PTM (o el del plan de contingencia) deberá contemplar cualquier ejercicio de simulación o proyecto piloto planificado. El compromiso y la participación del personal directivo en este tipo de revisiones y aprendizaje es un factor clave para el éxito.

Se sugieren las siguientes acciones para probar la capacidad de PTM:

- Realizar ejercicios de simulación para testar las herramientas, los procedimientos, los sistemas y las directrices, así como al personal, al voluntariado y a las colaboraciones, la comunicación y la coordinación, todo ello en relación con los PTM.
- Invitar a participantes procedentes de distintas partes interesadas, tanto en el ámbito interno como externo (por ejemplo, procedentes de distintos departamentos, sedes, comunidades, autoridades locales y otras organizaciones) para que participen en las simulaciones.
- Valorar el uso de simulaciones de escritorio utilizando un escenario concreto. Esto involucra tanto al personal y al voluntariado de la SN como a los actores externos, y a menudo se desarrollan en un entorno de oficina, mediante un grupo de trabajo y debate.
- Valorar el uso de simulaciones de ejercicios en terreno utilizando un escenario concreto. Esto involucra tanto al personal y al voluntariado de la SN como a actores externos, para simular una respuesta, y con frecuencia se desarrollan en un escenario más parecido a una respuesta real.
- Recabar el apoyo de las contrapartes del Movimiento, así como de los de la Oficina Regional y de Ginebra del FICR, mediante la inclusión de la redacción de un simulacro de solicitud de DREF para recibir feedback de la FICR.
- Integrar los PTM en los enfoques y en las herramientas de simulación existentes. Las SN con menos experiencia en este ámbito podrán hacer uso de las guías existentes, y pedir apoyo adicional a la FICR/CICR/SN para la realización de las simulaciones.
- Realizar proyectos piloto de PTM en circunstancias de respuesta reales o prácticamente reales, con el objetivo de aprender de los resultados exitosos y de los aspectos que mejorar, para, posteriormente, ajustar los procesos, sistemas y herramientas y avanzar.
- Utilizar los resultados del proyecto piloto para transmitir conocimientos y capacidades al personal y al voluntariado tanto del Comité Nacional como de las sedes.
- Participar en proyectos piloto entre agencias de PTM a través del Grupo de Trabajo de PTM nacional, o de cualquier otra actividad entre agencias.

Puesta en marcha de PTM

La experiencia ha demostrado que el personal y el voluntariado del departamento de gestión de desastres de la SN valoran el aprendizaje que consiste en simulaciones de situaciones de la vida real. Tal circunstancia se aprecia mejor cuando el personal de la SN procede de otras sedes o cuando el Comité Nacional trabaja con el personal de otras sedes para experimentar de manera directa su forma de trabajo. Se trata de un mecanismo estándar para que una SN amplíe su especialización interna. Los PdA de CVAP deben contemplar un presupuesto propio para este tipo de aprendizaje; las lecciones aprendidas podrán contribuir a actualizar la CVAP de la SN.

Se sugieren las siguientes acciones para testar la capacidad de PTM durante la puesta en marcha de una PTM real:

- Aprendizaje entre pares: mostrar al personal y al voluntariado de la SN la forma en que sus pares trabajan en otra SN constituye un mecanismo muy práctico de desarrollo de aptitudes.
- La SN puede ofrecerse a “acoger” pares procedentes de otras SN e integrarlos en las actividades de CVAP o en la implementación de un PTM.
- La SN puede enviar a miembros de su personal a otras SN (generalmente de la misma región) para que tomen parte en actividades de CVAP o de implementación.
- Respuesta rápida de PTM: mostrar al personal y al voluntariado de la SN distintas formas de trabajo durante una respuesta rápida de PTM, de manera que puedan trabajar de forma conjunta con el personal del Movimiento especializado en PTM.
- Asignar a miembros del personal para que trabajen de forma conjunta con los miembros de PTM en emergencias con el objetivo concreto de tener un aprendizaje práctico.
- Proponer a los miembros del personal con formación en RDRT/NDRT/PTM que trabajen conjuntamente con los expertos en PTM en la respuesta (lo que se conoce también como aprendizaje por observación).

El aprendizaje a través de respuestas de PTM se ha demostrado como el enfoque más popular y exitoso a la hora de aumentar la capacidad en materia de PTM y de aprender, por cuanto que permite que las personas participantes:

- trabajen codo con codo con profesionales con más experiencia en PTM.
- prueben los sistemas, los procesos y las herramientas en entornos simulados o reales.
- debatan sobre lo que funciona y lo que es necesario mejorar, sobre la base de ejemplos reales.

Esto permite que las personas realicen recomendaciones concretas sobre cómo mejorar, definir y adaptar las herramientas, los procedimientos y las plantillas de PTM de la SN en su contexto local, y obtener una mejor comprensión de la capacidad operativa real de PTM y de la disposición de la SN.

Cuadro 7. Buenas oportunidades para un aprendizaje práctico

Integrar los PTM en:

- las evaluaciones de capacidad y vulnerabilidad;
- el mapeo de riesgos y peligros;
- el mapeo de mercados y productos básicos;
- la evaluación de potenciales modalidades de transferencias de efectivo y mecanismos de entrega;
- preferencias de la población;
- CEA en acción;
- enfoques de focalización (geográfica/basada en la vulnerabilidad);
- cálculos de los valores de las transferencias de efectivo que realizar por sector;
- planificación del cobro;
- distribuciones de PTM;
- conciliación en el marco de las SN y con las contrapartes/PSF;
- análisis de bases de datos sobre las capacidades de RRHH de la Sociedad Nacional;
- SN y con contrapartes/PSF;
- simulaciones y actividades de acción temprana de PTM.

Componente 5.2 Gestión del conocimiento de PTM

Una vez completada la simulación/programa piloto, deberá realizarse un taller sobre lecciones aprendidas de un día de duración con todas las personas participantes y aquellas personas de la SN que intervengan en la toma de decisiones. En el taller se identificarán los éxitos y los retos observados desde los distintos puntos de vista del personal, del voluntariado y de los actores externos, contribuyendo con ello a elevar recomendaciones de mejora para los procesos, sistemas y herramientas de CVAP de la SN. La experiencia demuestra que estos talleres resultan muy valiosos para las personas participantes en las simulaciones y en los proyectos piloto, pues les ofrecen la oportunidad de reflexionar y acordar las fórmulas para seguir avanzando.

Se sugiere la adopción de las siguientes medidas para la gestión del conocimiento en materia de PTM:

- Celebrar un taller tras cada puesta en marcha de un PTM para debatir sobre lo que ha ido bien y lo que puede mejorarse.
- Documentar las lecciones aprendidas sobre puesta en marcha de PTM.
- Difundir las conclusiones del taller y las recomendaciones por toda la SN con el fin de aumentar la capacidad en materia de PTM.
- Valorar el intercambio y la promoción de las buenas prácticas y del aprendizaje obtenido a partir de la experiencia de CVAP, tanto entre las contrapartes del Movimiento como externamente con otros actores y redes.
- Utilizar la plataforma del Cash Hub para intercambiar estudios de casos, webinarios y materiales audiovisuales y difundir así el aprendizaje obtenido sobre implementación de PTM (escribir a: contact@cash-hub.org).
- Incluir en el PdA de CVAP financiación para la gestión del conocimiento específico sobre PTM, la cual debe también incluir recursos para la traducción de materiales.

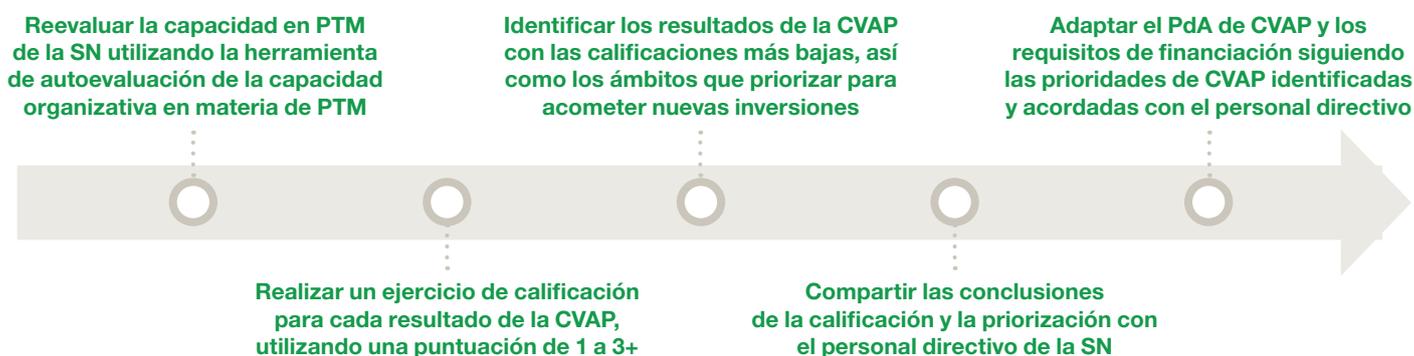
Componente 5.3 Reevaluación de la capacidad en materia de PTM

La SN deberá reevaluar su capacidad de PTM cada vez que se ponga a prueba, especialmente cuando la SN ponga fin a un proyecto de CVAP, pues constituye un mecanismo para obtener una medida realista de su nivel de CVAP. El enfoque más inclusivo para realizar una revisión interna de la CVAP de la SN consiste en organizar un taller participativo sobre las lecciones aprendidas dirigido por el punto focal de PTM y el Grupo de Trabajo de PTM.

Esto permitirá que la SN:

- Identifique los ámbitos de progreso por lo que respecta a los PTM en consonancia con la herramienta de autoevaluación de la capacidad organizativa en materia de PTM.
- Identifique la existencia de brechas en la capacidad de PTM.
- Actualice los PdA de CVAP de la SN.
- Presente las conclusiones ante el personal directivo y las personas encargadas de la toma de decisiones de la SN para conseguir su implicación para nuevas inversiones en CVAP.
- Utilice lo anterior para la movilización de recursos.

Gráfico 4. Reevaluación de la capacidad organizativa de CVAP – un taller participativo sobre las lecciones aprendidas



Este ejercicio permite a la SN abrir el debate sobre los ámbitos que priorizar con el fin de avanzar de nivel, consolidar y sustentar la capacidad a cierto nivel, o progresar hacia los Niveles Operativos de PTM del Movimiento en línea con la visión y la estrategia de PTM de la SN. Aunque la magnitud puede variar entre las respuestas, o de un año a otro, la SN debe buscar siempre mantener sus resultados y mejorar sus indicadores de calidad y de idoneidad. Puede encontrar orientación sobre cómo medir los Niveles Operativos de PTM del Movimiento y de la CVAP en el **Capítulo Tres**.

En general, el Aspecto 5 supone llevar a la práctica las inversiones en CVAP realizadas hasta la fecha, con el fin de probar y redefinir. Si se documenta el aprendizaje obtenido a partir de la puesta en marcha de un PTM, sea en una simulación o en un contexto de implementación real, podrá maximizarse y difundirse de tal modo que puedan priorizarse las inversiones en CVAP.

Aspecto 5 Lista de verificación

- ✓ Simulación o programa piloto de PTM planeado, presupuestado e implementado
- ✓ Identificada la oportunidad de la SN para aprender entre pares, sea en el país de origen o en otro país
- ✓ Identificada, presupuestada y completada la oportunidad de la SN de aprendizaje práctico durante una repuesta de PTM en emergencias
- ✓ Celebrado el taller de la SN sobre lecciones aprendidas en materia de PTM
- ✓ Documentadas y difundidas las lecciones de la SN y sus buenas prácticas, tanto en el ámbito interno como en el externo
- ✓ Realizada la evaluación de la capacidad de PTM de la SN y el análisis de las brechas por parte del punto focal de PTM y del Grupo de Trabajo de PTM
- ✓ Calificación de los productos de CVAP de la SN utilizando los niveles 1-3+
- ✓ La SN tiene experiencia en la implementación de PTM para medir su nivel operativo utilizando los Indicadores Operativos del Movimiento y contribuir con estos datos a los del Movimiento (véase el Capítulo 3 para más información)
- ✓ SOP, herramientas, procesos y directrices de PTM de la SN modificados sobre la base de las recomendaciones elevadas por las personas participantes en el aprendizaje entre pares y en las respuestas rápidas
- ✓ Actualizado el PdA de CVAP plurianual de la SN plurianual para incorporar las modificaciones en la capacidad
- ✓ Personal directivo de la SN plenamente informado en lo que se refiere a los procesos de CVAP hasta la fecha

