

---

## Module 4: Análisis

### **4.1 Análisis de respuesta y diseño de programas**

El análisis de la respuesta es el vínculo entre el análisis de la situación (es decir, las evaluaciones de la necesidad y la viabilidad del efectivo) y el diseño del programa. Implica la determinación de objetivos de respuesta, grupos objetivo y modalidades de asistencia para abordar mejor las necesidades identificadas, así como medidas para mitigar los riesgos. La decisión sobre los objetivos sectoriales o multisectoriales y los resultados esperados no se trata en este manual, ya que PTM se pueden utilizar potencialmente para lograr cualquier tipo de resultado.

### **4.2 Elegir la modalidad de asistencia: ¿Efectivo o cupón?**

Una vez tomada la decisión de utilizar PTM, se elige la modalidad (efectivo o cupones). Es posible elegir una mezcla de diferentes modalidades en el mismo proyecto al mismo tiempo o tener un cambio de modalidad durante la fase de implementación. La decisión sobre las modalidades depende de las actividades de evaluación y análisis, y de la consulta con las comunidades objetivo.

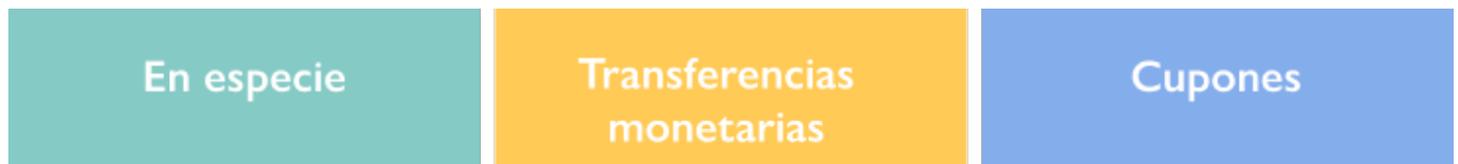
El árbol de decisiones a continuación puede ser útil para determinar si PTM son una modalidad de asistencia factible y cuál es el tipo más apropiado. Tiene el propósito de ser una guía para ilustrar la decisión y es importante considerar el contexto local al tomar la decisión final.

---

## 4.2.1 Ventajas y desventajas de las diferentes modalidades de asistencia

Cada modalidad de asistencia tiene sus propias ventajas y desventajas. En la siguiente tabla se han resumido las principales y, además, se encuentra una herramienta de puntuación para evaluar las ventajas y desventajas de las modalidades **según el contexto**.

[Plantilla de puntuación \(modalidad o mecanismo\) para la toma de decisiones](#)



Una vez tomada la decisión de utilizar PTM, se elige la modalidad (efectivo o cupones). Es posible elegir una mezcla de diferentes modalidades en el mismo proyecto al mismo tiempo o tener un cambio de modalidad durante la fase de implementación. La decisión sobre las modalidades depende de las actividades de evaluación y análisis, y de la consulta con las comunidades objetivo.

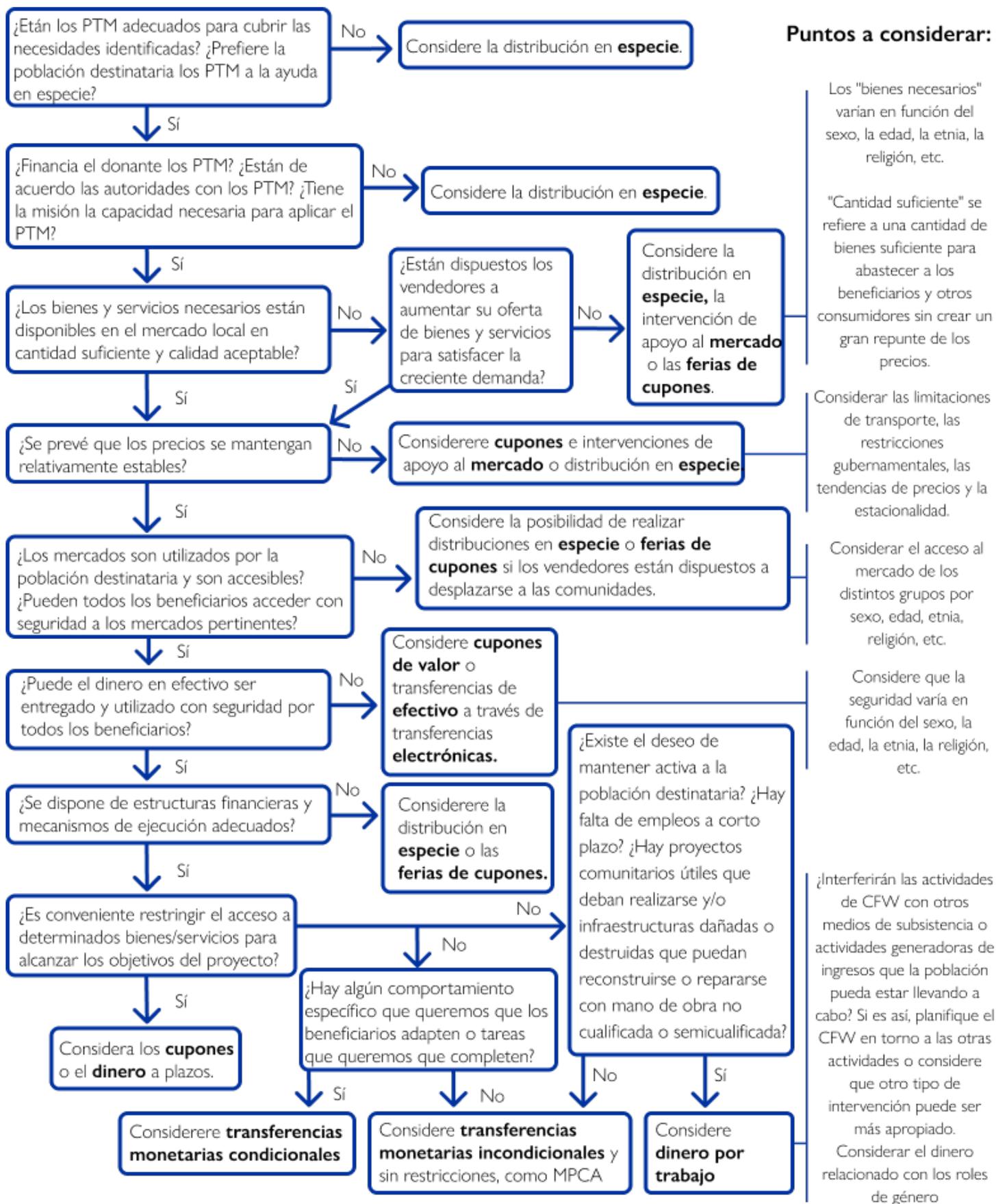
El árbol de decisiones a continuación puede ser útil para determinar si PTM son una modalidad de asistencia factible y cuál es el tipo más apropiado. Tiene el propósito de ser una guía para ilustrar la decisión y es importante considerar el contexto local al tomar la decisión final.

## 4.2.2 Elección del mecanismo de entrega: Matriz de mecanismos de entrega

La herramienta denominada Matriz de Mecanismos de Entrega PTMson útiles **para seleccionar un mecanismo de entrega** porque puede ayudarle en el ciclo del programa PTM. El documento de Excel está diseñado para imprimirse en ocho páginas y está organizado según los siguientes pasos del ciclo del programa: especificaciones, riesgos, medidas de mitigación, condiciones previas, implicaciones para las operaciones y listas de verificación según el mecanismo de transferencia utilizado (efectivo en sobre, efectivo directo como cheque, dinero móvil, cupón en papel o electrónico, tarjeta de débito o de cajero automático, tarjeta inteligente, etc.).

[Matriz de Mecanismos de Entrega](#)

**Figura 6: Árbol de decisión sobre modalidades**



**Puntos a considerar:**

- Los "bienes necesarios" varían en función del sexo, la edad, la etnia, la religión, etc.
- "Cantidad suficiente" se refiere a una cantidad de bienes suficiente para abastecer a los beneficiarios y otros consumidores sin crear un gran repunte de los precios.
- Considerar las limitaciones de transporte, las restricciones gubernamentales, las tendencias de precios y la estacionalidad.
- Considerar el acceso al mercado de los distintos grupos por sexo, edad, etnia, religión, etc.
- Considere que la seguridad varía en función del sexo, la edad, la etnia, la religión, etc.
- ¿Interferirán las actividades de CFW con otros medios de subsistencia o actividades generadoras de ingresos que la población pueda estar llevando a cabo? Si es así, planifique el CFW en torno a las otras actividades o considere que otro tipo de intervención puede ser más apropiado. Considerar el dinero relacionado con los roles de género

Adaptado del "[Caja de Herramientas para programas de transferencias monetarias \(PTM\) en Emergencias](#)" de Mercy Corps, así como del "[SOP de programación de transferencias de efectivo](#)" del Comité Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. El Caja de Herramientas para programas de transferencias monetarias (PTM) en Emergencias es una guía básica para la programación de transferencias de efectivo en entornos de respuesta a emergencias y recuperación tempranas.

**Tabla 4: Ventajas y desventajas de las modalidades de asistencia**

| Modalidad                 | Ventajas  | Desventajas   |
|---------------------------|---|---|
| En especie                | <p>Útil cuando los mercados han sido interrumpidos y/o los artículos requeridos no están disponibles localmente</p> <p>Si los artículos están disponibles localmente, pero a precios altos, traer artículos a granel puede resultar más conveniente</p> <p>Asegura que las personas beneficiarias reciban los bienes y servicios a los que se espera que accedan</p> <p>Facilita el control de calidad de los artículos puestos a disposición de las personas beneficiarias</p> | <p>No hay libertad de elección</p> <p>Puede tener altos costos de adquisición, transporte y almacenamiento</p> <p>Puede socavar los mercados locales</p> <p>Potencial para causar deflación de precios</p> <p>Alto riesgo de corrupción en grandes contratos con vendedores</p> <p>Requiere mayor accesibilidad a la zona (por ejemplo, camiones)</p> <p>Puede crear o exacerbar el estigma (las personas beneficiarias hacen cola o son señaladas como pobres)</p> |
| Transferencias monetarias | <p>De rápida distribución y el efectivo se puede gastar donde y en lo que elijan las personas beneficiarias</p> <p>Carga administrativa y logística mínima</p> <p>Se puede dar a las poblaciones en movimiento, y es más flexible</p>   | <p>Riesgos de pérdida y robo durante el proceso de pago o transferencia</p> <p>Puede ser difícil de focalizar debido a la popularidad</p> <p>Puede usarse con fines antisociales</p>  |

| Modalidad | Ventajas   | Desventajas   |
|-----------|--|---|
|           | <p>si se hace accesible a las personas con discapacidad, en particular a las mujeres y niñas</p> <p>Puede usarse para una variedad de objetivos y dar como resultado un mayor acceso a bienes, servicios, oportunidades laborales o reconstrucción de viviendas o infraestructura</p>  | <p>Puede que no aborde las causas de la vulnerabilidad y puede alentar el regreso a estrategias de afrontamiento negativas</p> <p>Las transferencias monetarias requieren servicios o productos adecuados y accesibles para estar disponibles y ser de suficiente calidad</p>   |
| Cupones   | <p>Fomenta la productividad y estimula los mercados</p> <p>Permite el seguimiento en caso de robo</p> <p>La calidad de los bienes y los precios pueden ser monitoreados</p> <p>Se puede monitorear cual artículos son adquiridos</p> <p>Si los productos básicos específicos son escasos, los cupones pueden garantizar que todos puedan acceder a ellos</p> <p>Los cupones para productos protegen a las personas destinatarias de la inflación (que luego corre a cargo de la organización implementadora)</p> <p>Permite una mayor seguridad para la organización implementadora y la persona destinataria ya que no se manejan grandes cantidades de efectivo.</p> <p>Mayor rendición de cuentas</p> <p>Riesgos de seguridad limitados si a las tiendas se les asigna un pequeño número de personas destinatarias</p> <p>Puede dirigir la elección de la</p> | <p>De difícil aplicación a poblaciones en movimiento</p> <p>Puede limitar la elección de la persona destinataria</p> <p>Requiere más planificación, preparación y respaldo administrativo</p> <p>Los comerciantes que no están involucrados en el programa pueden estar en desventaja</p> <p>Los descuentos son difíciles de garantizar a través de programas de cupones (a diferencia de las distribuciones de alimentos, donde se pueden esperar descuentos significativos debido a las compras al por mayor y los reembolsos del IVA).</p> <p>Como tales, los programas de cupones suelen ser tan caros como, por ejemplo, las distribuciones de alimentos</p> |

| Modalidad | Ventajas             | Desventajas |
|-----------|----------------------|-------------|
|           | persona destinataria |             |

Adaptado del “[Caja de Herramientas para programas de transferencias monetarias \(PTM\) en Emergencias](#)” del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

### 4.3 Uso de un sistema de protección social para ofrecer PTM

Hay cinco formas de vincular los sistemas de protección social a los PTM:

- **Expansión vertical:** aumentar el valor de los beneficios o la duración de un programa de red de seguridad social existente. Puede incluir (i) ajuste en los montos de las transferencias o (ii) la introducción de transferencias o pagos extraordinarios.
- **Expansión horizontal:** Inclusión de nuevos beneficiarios a un programa de red de seguridad social existente. Puede incluir (i) extensión de la cobertura geográfica de un programa existente o una campaña de inscripción extraordinaria, (ii) modificaciones de las reglas de derecho o (iii) adecuación de requisitos/condicionalidad para facilitar la participación.
- **Piggy backing:** Usar el marco administrativo de un sistema de protección social, pero ejecutar PTM por separado. Puede incluir la introducción de una nueva política.
- **Alineación paralela:** Desarrollar un sistema PTM paralelo que se alinee lo mejor posible con un programa de protección social actual o posible futuro.
- **Reenfocar:** En caso de un recorte presupuestario, ajustar el sistema de protección social para reenfocar la asistencia a los grupos más vulnerables al cambio.

[Caja de herramientas de la CALP Network: vinculación de la CVA humanitaria y la protección social](#)

### 4.4 Analizar los Riesgos

Dado que el efectivo es un bien muy deseado y un activo líquido, es importante realizar un análisis de riesgo para PTM. La OIM evaluará el riesgo de fraude, apropiación indebida y malversación. Al identificar y analizar los riesgos que podrían afectar a las personas beneficiarias y a las comunidades objetivo, se debe aplicar e incorporar una perspectiva de protección a lo largo del ciclo del proyecto.

El siguiente gráfico ilustra cómo los riesgos se superponen entre sí: los riesgos contextuales e institucionales afectarán el programa y viceversa.

 **Protección:** Junto con el personal de protección, se debe realizar una Evaluación de Riesgos de Protección (que incluya VBG y EAS) como parte del análisis de riesgos.

**Figura 7: Análisis de riesgo**



Adaptado del módulo de aprendizaje electrónico "[Habilidades básicas de CVA para el personal de cadena de suministro, finanzas y TIC](#)", desarrollado por el Instituto Fritz y la CALP Network, en colaboración con el Comité Internacional de Rescate.

Una vez identificados, la OIM establecerá sólidos controles financieros y operativos adaptados al PTM que aborden adecuadamente los riesgos identificados. Hay cuatro formas principales de lidiar con el riesgo:

- **Aceptar:** Aceptar un riesgo significa que se cree que el impacto no tendrá una consecuencia demasiado grande, o que es poco probable que suceda.
- **Control:** Controlar un riesgo puede incluir la implementación de procedimientos de seguridad cómo por ejemplo, que dos o más personas deban firmar un formulario para liberar dinero.
- **Evitar:** Evitar un riesgo podría ser utilizar la distribución de dinero en efectivo en lugar de

---

cuentas bancarias si se teme la corrupción en los bancos.

- **Transfer:** Transferir un riesgo consiste en hacer que otra persona asuma el riesgo, por ejemplo, pedirle a una empresa de seguridad que asegure el dinero o contratar a otra parte para que entregue el efectivo.

## [Análisis de riesgo](#)

### 4.5 Focalización

La focalización es un paso de cada programa de emergencia, por lo tanto, el proceso **para PTM no debería ser diferente**. En general, el objetivo de la focalización debe ser reducir errores de exclusión.

Los mecanismos y criterios de focalización variarán según lo que sea más apropiado en cada contexto, el tipo y los objetivos del proyecto.

**No existe algo como la focalización perfecta.** No importa qué sistema se aplique, algunas personas que no necesitan asistencia la recibirán, o aquellas que la necesiten quedarán afuera. Todos los mecanismos de focalización presentan problemas de inclusión (brindar beneficios a quienes no son elegibles) y exclusión (dejar afuera a quienes sí son elegibles). El objetivo es seleccionar un mecanismo de focalización que reduzca lo más posible ambas posibilidades de error y que ese sea viable y rentable en el contexto específico.

**Comunicarse claramente con las comunidades.** Asegúrese de describir los criterios de elegibilidad y establecer las expectativas asociadas con la focalización misma. Es poco probable que los PTM tengan éxito cuando la comunidad no está de acuerdo con los criterios o procesos para la selección de las personas beneficiarias. Por lo tanto, consulte con las comunidades sobre los criterios de focalización de vulnerabilidades.

Cuando sea posible, llegue a las personas más afectadas a través de la focalización universal, en lugar de invertir tiempo (y dinero) en desarrollar e implementar un mecanismo de focalización basado en la vulnerabilidad de los hogares, especialmente dados los errores de inclusión y exclusión inherentes a las medidas de focalización basadas en la vulnerabilidad.

**No discrimine a los grupos vulnerables.** Aunque parezca más trabajoso, los beneficios de participar en PTM para mujeres o grupos, como personas con discapacidades, van más allá de satisfacer las necesidades financieras: empoderan a las personas y ayudan a reducir el estigma social.



**Protección:** Garantizar que la focalización se base en las necesidades, la vulnerabilidad y las evaluaciones de capacidad y los aportes de los especialistas en Protección, Protección Infantil y VBG, incluidos los gestores de casos, eso es crucial. Coordinar y armonizar criterios con los clusters y sectores relevantes. Esto debería ser parte de los SOP de PTM.

#### 4.6 Establece el valor y la frecuencia de la transferencia: la canasta básica

**La Canasta Básica (o MEB, por sus siglas en inglés) es una herramienta para cuantificar las necesidades mínimas esenciales en un hogar determinado.** Estas necesidades deben ser bienes o servicios que puedan adquirirse en el mercado. Dado que la Canasta Básica cuantifica las necesidades mínimas esenciales que es probable que un hogar pudiera adquirir, como tal, está muy contextualizada.

La Canasta Básica solo se refiere a bienes y servicios para los que existe un mercado. La mayoría de los sectores (vivienda, artículos no alimentarios, transporte, comunicaciones y alimentos) se pueden cuantificar y están disponibles en el mercado. Algunas necesidades (por ejemplo, seguridad y atención de la salud pública) no se pueden cuantificar y, por lo tanto, no forman parte de la Canasta Básica

Los gastos pueden ser **recurrentes** (comida, jabón o transporte) o **únicos** (albergue temporal o preparación para el invierno). En los países donde hay un Grupo de Trabajo de Transferencias Monetarias, es posible que ya se haya establecido una Canasta Básica. En los casos en los que no haya una Canasta Básica acordada<sup>13</sup>, la OIM debe coordinarse con otros actores que proporcionen PTM para garantizar que los montos de las transferencias sean comparables.

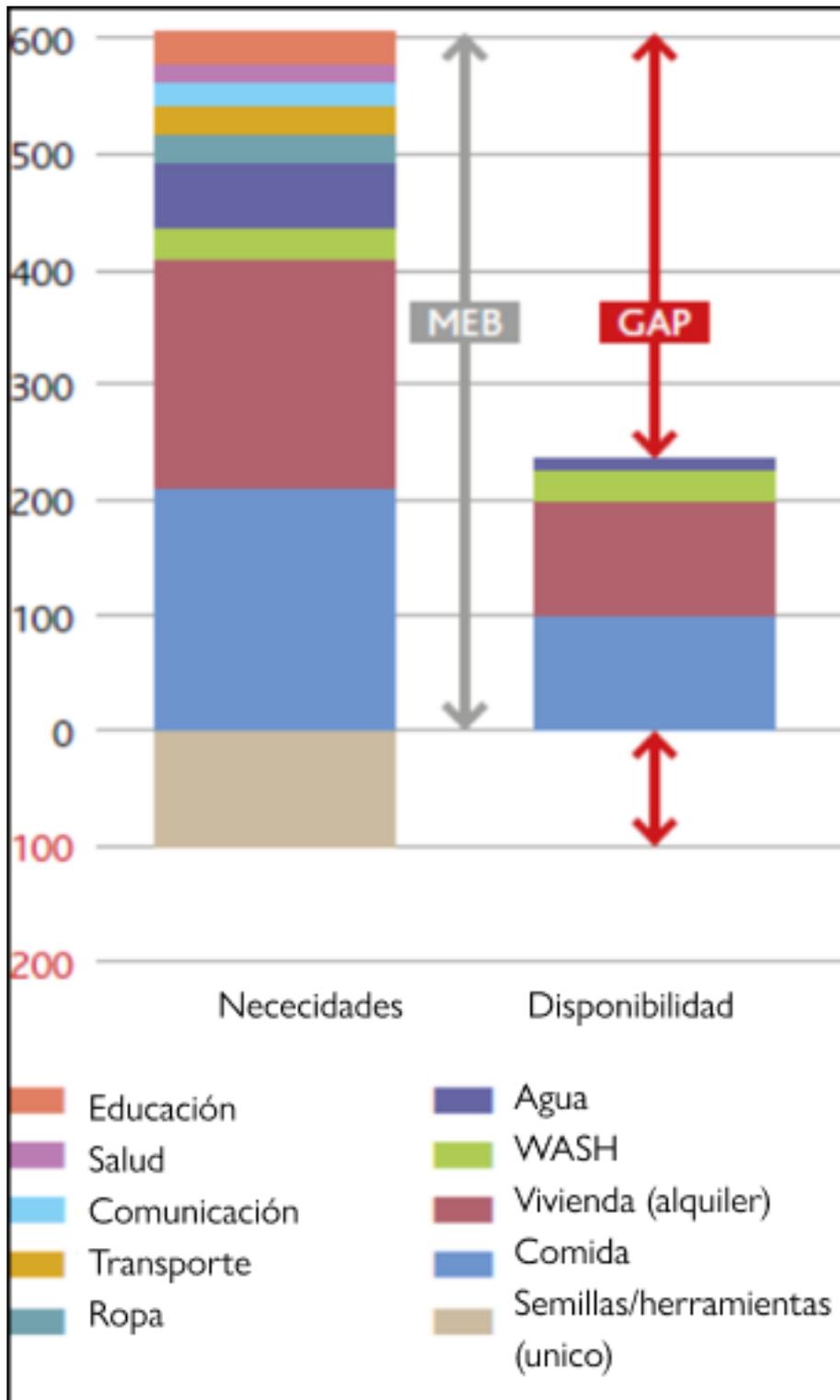
Una vez que se crea la Canasta Básica, puede preguntarse, ¿cuál es la mejor modalidad para satisfacer esas necesidades? Los bienes y servicios enumerados en la Canasta Básica pueden llegar a las personas beneficiarias como ayuda en especie o PTM.

**El valor de la transferencia cambiará en función de:**

- Necesidades sectoriales de las poblaciones.
- Requerimientos de efectivo adicionales.

- Objetivo del programa (por ejemplo, recuperación de medios de vida).
- Disponibilidad (valor y cobertura) de otra asistencia humanitaria, como intervenciones gubernamentales.
- Estrategia y criterios de focalización (p. ej. cobertura más amplia con una subvención reducida frente a cobertura específica con una subvención mayor).

Figura 8: Análisis de brechas de MEB



---

Obtenido del curso en línea de Oxfam "[Canasta Básica, análisis de brechas y cálculo del valor de transferencia](#)".

**Por ejemplo:** Luego de una inundación en el sur de Mozambique, es posible que ciertos artículos de vivienda no estén disponibles en el mercado y, por lo tanto, se entreguen en especie. Los alimentos pueden estar disponibles en el mercado, por lo que estas necesidades se cubrirán mediante entrega de dinero en efectivo. En este caso, el valor de la transferencia en efectivo no incluirá los costos de alojamiento.

[Orientación sobre MEB de la CALP Network Aprendizaje en línea para MEB](#)

## 4.7 Enfoque en el Dinero por Trabajo

El Dinero por Trabajo (o CFW, por sus siglas en inglés) son PTM que tiene como objetivo brindar oportunidades temporales de generación de ingresos a las poblaciones vulnerables afectadas. Implica pagos condicionales a las personas beneficiarias que participan en trabajos públicos o comunitarios designados, pero también puede incluir actividades en el hogar y otras formas de actividades. Estos pagos se realizan comúnmente de acuerdo con el tiempo trabajado (p. ej. número de días, tarifa diaria), pero también pueden cuantificarse en términos de producción (p. ej. número de artículos producidos, metros cúbicos excavados).

Existe una diferencia entre CFW y la contratación de obreros(as)/trabajadores(as) ocasionales para apoyo operativo. Quienes se benefician del CFW son las personas beneficiarias y, por lo tanto, se seleccionan en función de la necesidad y/o la vulnerabilidad. Por el contrario, los obreros(as)/trabajadores(as) ocasionales se seleccionan en función de sus habilidades y disponibilidad. La siguiente tabla establece los problemas generales a considerar durante la selección de CFW.

**Tabla 5: Ventajas y desventajas del Dinero por Trabajo**

| Ventajas   | Desventajas  |
|--|--|
| Puede ser autofocalizado (el tipo de trabajo puede excluir algunas personas de la población más acomodada)     | Disrupción de los mercados laborales locales   |
| Resultados en la reconstrucción de instalaciones comunitarias/limpieza de áreas dañadas                        | Posible disrupción de los mecanismos culturales de afrontamiento y recuperación  |
| La infraestructura comunitaria se puede reconstruir teniendo en cuenta las estrategias de reducción de riesgos | A menudo su naturaleza es de corto plazo   |
| Potencial para la transferencia de habilidades (posible vínculo con los programas de medios de vida)           | Puede restar tiempo a las actividades de subsistencia estacionales, p. ej. la siembra  |
| Fomenta el regreso a los pueblos/localidades ya que habrá una fuente de ingresos                               | Puede excluir a personas que físicamente no estén en capacidad trabajar (aunque existen algunas formas específicas de trabajo que pueden estar dirigidas a personas con discapacidades físicas)                      |
| Si el trabajo es la norma, el CFW permitirá el retorno a una forma de vida normal                              | Puede causar más daño a los grupos vulnerables, como los hogares encabezados por mujeres o por niños, niñas y adolescentes, y a las personas con discapacidad, si no se implementan medidas de mitigación de riesgos |
| Reduce el riesgo de migración económica  |  |
| Empoderamiento de la comunidad   |  |

Adaptado del [“Caja de Herramientas para programas de transferencias monetarias \(PTM\) en Emergencias”](#) del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

#### 4.7.1 Establecer el valor de transferencia para el Dinero por Trabajo

El CFW debe usarse para trabajos poco calificados, sin embargo, algunas actividades pueden ser más exigentes que otras, por lo que las tarifas pueden variar según los requisitos del trabajo, la duración de la jornada laboral y el período del proyecto. Las diferencias en las tarifas pueden crear disputas entre las comunidades. Esto es de particular interés para las actividades en campamentos y entornos similares a campamentos. Al establecer tarifas para Dinero por Trabajo, tenga en cuenta:

- Las tarifas deben establecerse en moneda local; cualquier excepción debe estar fuertemente justificada.
- Las tarifas deben ser consistentes con las pagadas por otras agencias como parte de las intervenciones de CFW.
- Las tarifas deben fijarse por debajo de la tasa de mercado de la actividad a realizar, alrededor de un **10 por ciento - 20 por ciento por debajo de las tasas de mercado**. Las

---

tarifas por debajo de la tarifa del mercado pueden contribuir a la autoselección, ya que las personas más necesitadas se ofrecerán como voluntarias, mientras que otras no abandonarán los negocios locales o decidirán renunciar a las opciones regulares de medios de vida para participar en las actividades de CFW.

- En los momentos inmediatamente posteriores a los desastres a gran escala, las actividades de subsistencia pueden verse interrumpidas, y puede ser apropiado escalar tarifas iguales o superiores a las tarifas del mercado para estimular la actividad económica.

### [Resumen de la OIM sobre el Dinero por Trabajo](#)



**Protección:** Coordinar con los actores de Protección para encontrar alternativas para apoyar a las mujeres con responsabilidades de cuidado para que también puedan ser parte de las oportunidades de CFW.

## 4.8 Consideraciones sobre el Valor por Dinero

Al considerar un proyecto de PTM, es importante pensar en la relación calidad-precio. La OIM selecciona su modalidad operativa, incluida PTM, en función del contexto, las necesidades y el potencial para maximizar los resultados y el impacto. En el proceso de selección de la modalidad de transferencia, se puede realizar un cálculo simple para ayudar a comparar los costos asociados con diferentes modalidades (en especie, cupones, efectivo) y, cuando sea posible, con diferentes mecanismos de entrega. El cálculo tiene tres pasos:

1. Costo del valor de transferencia.
2. Costos de entrega e implementación de diferentes modalidades (y mecanismos).
3. Cálculo de la rentabilidad. La rentabilidad es una relación que compara los costos totales (transferencia de valor + costos de entrega e implementación) de diferentes modalidades (y mecanismos).

### [Plantilla de cálculo de eficiencia de costos \(Excel\)](#)

**Tabla 6: Dinero por Trabajo, consideraciones de focalización**

| Modalidad               | Puntos a considerar  |
|-------------------------|--|
| <b>Autofocalización</b> | A menudo se dice que los programas basados en mano de obra son autofocalizados, si la tasa salarial se establece justo por debajo de la tasa |

|  |   |
|--|---|
| Modalidad                                      | Puntos a considerar   |
|  | mínima, ya que solo se aplicarán las personas que realmente necesitan dinero. Esto puede incluir a personas que no pueden acceder fácilmente a oportunidades laborales diarias o que estén subempleadas en su actividad actual.   |
| <b>Mano de obra calificada o no calificada</b> | Dependiendo del tipo de actividad que se planee en el esquema laboral, se puede requerir mano de obra calificada. Si realiza un programa de CFW, considere agregar mano de obra calificada en funciones de supervisión o capacitación de trabajadores(as). En este caso, se debe pagar a los trabajadores(as) calificados(as) de acuerdo con sus habilidades y no tratarles como "personas beneficiarias" de PTM. Se debe elegir el trabajo que maximiza la cantidad de mano de obra no calificada utilizada.   |
| <b>Habilidad para trabajar</b>                 | <p>Si la actividad basada en mano de obra requiere de trabajo físico, algunos grupos de la comunidad pueden quedar excluidos del proyecto (p. ej. hogares encabezados por mujeres, personas mayores o con enfermedades crónicas). Esto puede ser crucial si el programa CFW está diseñado para ayudar a todas las personas a satisfacer sus necesidades mínimas.</p> <p>Se puede organizar trabajo no físico para estas personas (p. ej. cocinar alimentos para quienes realizan trabajo físico) o se les puede otorgar una subvención incondicional en efectivo en lugar de CFW. La mayoría de las comunidades acepta la idea de que ciertas personas merecen apoyo sin tener que trabajar.</p>  |
| <b>Género</b>                                  | <p>Garantice que el diseño y la implementación del programa estén informados por un análisis de género, para comprender los roles de género y las implicaciones asociadas para la participación de hombres y mujeres en las actividades de CFW, mientras se equilibran otros compromisos y responsabilidades. Por ejemplo, la OIM debería considerar arreglos y horarios flexibles para CFW que permitan a las mujeres adaptarse a las responsabilidades de cuidado y no desplacen los compromisos domésticos de las mujeres con los niños y niñas dentro del hogar.</p> <p>El CFW puede imponer cargas adicionales a las mujeres debido a su gran carga de trabajo en muchos de los contextos en los que opera la OIM. Esto es particularmente cierto para los hogares encabezados por una sola persona, o aquellos en los que las mujeres tienen una gran cantidad de</p> |

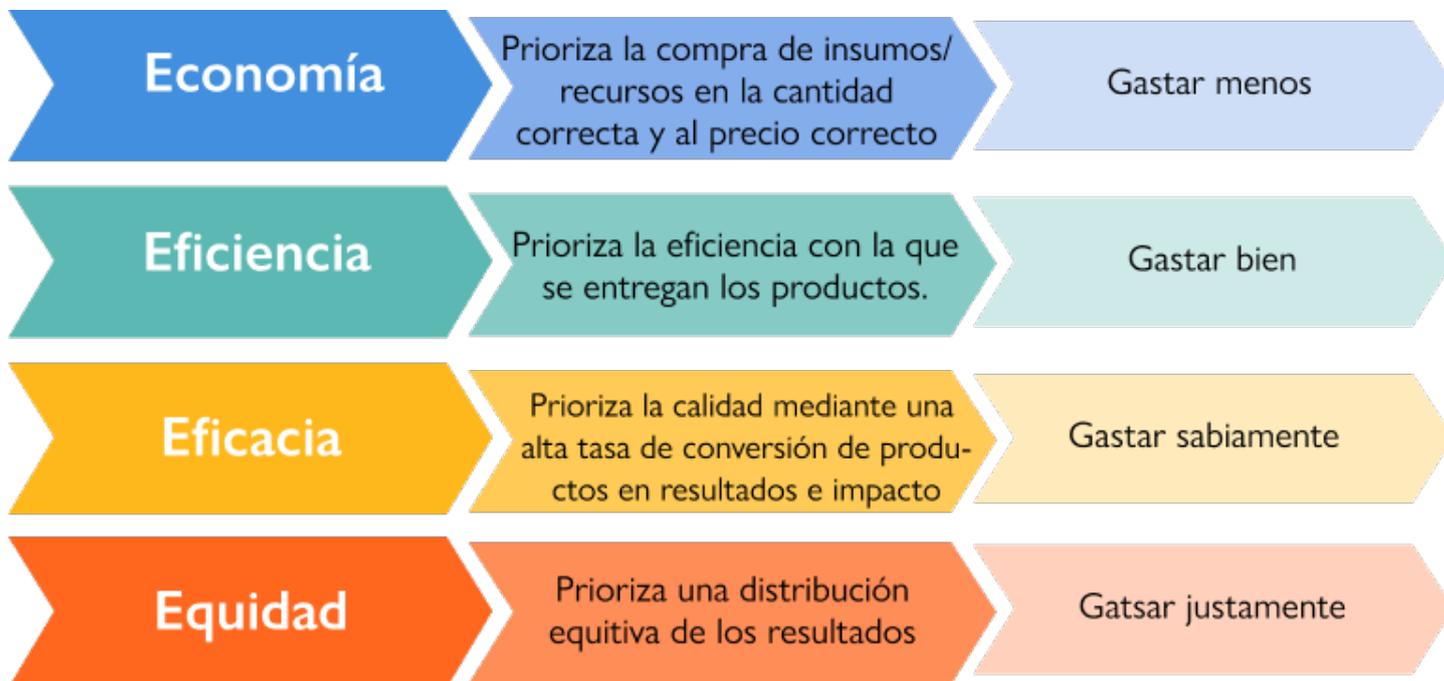
|              |  |
|--------------|--|
| Modalidad    | Puntos a considerar  |
|              | hijos(as), conforman hogares grandes, están cuidando a miembros de la familia mayores o miembros de la familia con discapacidades o enfermedades crónicas.   |
| Discapacidad | Consulte con las personas con discapacidad para entender qué modalidades de trabajo son más inclusivas para las personas con diferentes tipos de discapacidad. Asegúrese también de que las mujeres con discapacidad sean incluidas y tenga en cuenta las consideraciones de género. |

Adaptado del "[Caja de Herramientas para programas de transferencias monetarias \(PTM\) en Emergencias](#)" del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

#### 4.8.1 Las 4 "E" (economía, eficiencia, eficacia, equidad)

Las 4 "E" tratan de lograr el equilibrio óptimo entre beneficios y costos. El enfoque principal de un análisis de valor por dinero está en la **economía** y **eficiencia**, aquí es donde se pondera un equilibrio óptimo de beneficios y costos como base del costo total y no necesariamente el costo más bajo. La última E (equidad) analiza hasta qué punto los servicios están disponibles y pueden llegar a todas las personas a las que están destinados (gasto justo).

Figura 9: Valor por Dinero – las 4 "E"



Adaptado de "[Asistencia en efectivo: cómo el diseño influye en la relación calidad-precio](#)" de Key Aid Consulting

Al considerar un proyecto de PTM, es importante pensar en la relación calidad-precio. La OIM selecciona su modalidad operativa, incluida PTM, en función del contexto, las necesidades y el potencial para maximizar los resultados y el impacto. En el proceso de selección de la modalidad de transferencia, se puede realizar un cálculo simple para ayudar a comparar los costos asociados con diferentes modalidades (en especie, cupones, efectivo) y, cuando sea posible, con diferentes mecanismos de entrega. El cálculo tiene tres pasos:

1. Costo del valor de transferencia.
2. Costos de entrega e implementación de diferentes modalidades (y mecanismos).
3. Cálculo de la rentabilidad. La rentabilidad es una relación que compara los costos totales (transferencia de valor + costos de entrega e implementación) de diferentes modalidades (y mecanismos).

[Plantilla de cálculo de eficiencia de costos \(Excel\)](#)

**Tabla 6: Dinero por Trabajo, consideraciones de focalización**

| Modalidad                                      | Puntos a considerar   |
|--|---|
| <b>Autofocalización</b>                        | A menudo se dice que los programas basados en mano de obra son autofocalizados, si la tasa salarial se establece justo por debajo de la tasa mínima, ya que solo se aplicarán las personas que realmente necesitan dinero. Esto puede incluir a personas que no pueden acceder fácilmente a oportunidades laborales diarias o que estén subempleadas en su actividad actual.  |
| <b>Mano de obra calificada o no calificada</b> | Dependiendo del tipo de actividad que se planea en el esquema laboral, se puede requerir mano de obra calificada. Si realiza un programa de CFW, considere agregar mano de obra calificada en funciones de supervisión o capacitación de trabajadores(as). En este caso, se debe pagar a los trabajadores(as) calificados(as) de acuerdo con sus habilidades y no tratarles como "personas beneficiarias" de PTM. Se debe elegir el trabajo que maximiza la cantidad de mano de obra no calificada utilizada. |
| <b>Habilidad para trabajar</b>                 | Si la actividad basada en mano de obra requiere de trabajo físico, algunos grupos de la comunidad pueden quedar excluidos del proyecto (p. ej. hogares encabezados por mujeres, personas  |

|                     |  |
|---------------------|--|
| Modalidad           | Puntos a considerar  |
|                     | <p>mayores o con enfermedades crónicas). Esto puede ser crucial si el programa CFW está diseñado para ayudar a todas las personas a satisfacer sus necesidades mínimas.</p> <p>Se puede organizar trabajo no físico para estas personas (p. ej. cocinar alimentos para quienes realizan trabajo físico) o se les puede otorgar una subvención incondicional en efectivo en lugar de CFW. La mayoría de las comunidades acepta la idea de que ciertas personas merecen apoyo sin tener que trabajar.</p>  |
| <b>Género</b>       | <p>Garantice que el diseño y la implementación del programa estén informados por un análisis de género, para comprender los roles de género y las implicaciones asociadas para la participación de hombres y mujeres en las actividades de CFW, mientras se equilibran otros compromisos y responsabilidades. Por ejemplo, la OIM debería considerar arreglos y horarios flexibles para CFW que permitan a las mujeres adaptarse a las responsabilidades de cuidado y no desplacen los compromisos domésticos de las mujeres con los niños y niñas dentro del hogar.</p> <p>El CFW puede imponer cargas adicionales a las mujeres debido a su gran carga de trabajo en muchos de los contextos en los que opera la OIM. Esto es particularmente cierto para los hogares encabezados por una sola persona, o aquellos en los que las mujeres tienen una gran cantidad de hijos(as), conforman hogares grandes, están cuidando a miembros de la familia mayores o miembros de la familia con discapacidades o enfermedades crónicas.</p> |
| <b>Discapacidad</b> | <p>Consulte con las personas con discapacidad para entender qué modalidades de trabajo son más inclusivas para las personas con diferentes tipos de discapacidad. Asegúrese también de que las mujeres con discapacidad sean incluidas y tenga en cuenta las consideraciones de género.</p>  |

Adaptado del [“Caja de Herramientas para programas de transferencias monetarias \(PTM\) en Emergencias”](#) del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

#### 4.8.2 Costos asociados con PTM

Hay una serie de costos a considerar al crear un presupuesto para programación de PTM, que

---

incluyen:

- Todos los salarios y honorarios del personal directamente involucrado en la implementación del programa, p. ej. en gestión, diseño, y M&E, al igual que viajes, viáticos y capacitación del personal asociado.
- Infraestructura directamente relacionada con el programa (instalación de centros de servicio de registro donde las personas beneficiarias solicitan el programa).
- Tarifas de transacción cobradas por el proveedor de servicios financieros que entrega el dinero a los usuarios(as) finales.
- Gastos de tarjetas/instrumentos de pago, lectores de tarjetas e impresión de comprobantes (si procede).
- Infraestructura tecnológica (tarifas de servicio de uso de plataforma o centro de datos) y otros equipos relevantes para el programa (software, encuestas).
- Costos generales (normalmente 7 por ciento).
- Personal y recursos compartidos entre otros programas (por ejemplo, conductores, vehículos o costos de oficina).
- Seguridad, control de multitudes y costos relacionados.
- Infraestructura o personal del gobierno compartido entre otros programas.
- Monedas y tipos de cambio.

#### **4.9 Estructuras contables y presupuestarias revisadas de PTM (Alerta ACO #18)**

La Alerta ACO 18 es la “Estructura Contable y Presupuestaria Revisada de Programas de Transferencias Monetarias (PTM)” (mayo de 2020) compartida con el personal de la OIM. La alerta sirve como guía para el personal de la OIM sobre cómo preparar los presupuestos de los proyectos que contienen Programas de Transferencias Monetarias en PRIMA y cómo registrar los gastos relacionados en PRISM.

Los niveles 3 y 4 de la estructura de la WBS de la OIM se han revisado para incluir un nuevo grupo de actividad y seis nuevos códigos de actividad para permitir un seguimiento adecuado de los gastos de PTM. Con el mismo fin, el Plan de cuentas de la OIM también se revisó para incluir tres cuentas adicionales del Libro mayor (GL). Esta revisión se realizó para responder a los nuevos requisitos de presentación de informes establecidos por los donantes y la dirección de la OIM.

[ACO Alert #18](#)

## 4.10 Programa de Información y Gestión de Proyectos (PRIMA) y Sistemas Integrados de Gestión de Procesos y Recursos (PRISM)

La OIM administra y realiza un seguimiento de los gastos por la naturaleza del gasto y también por el motivo de incurrir en el gasto. Cualquier gasto reconocido y registrado por la OIM, por lo tanto, debe registrarse<sup>13</sup>: Para preguntas relacionadas con las finanzas, comuníquese con el Soporte de emergencia de DRM: [drmes@iom.int](mailto:drmes@iom.int).

- **Registrado en PRISM en el Libro Mayor (en adelante GL)** · que refleja la naturaleza del gasto y que permite informar los gastos (e ingresos) de la OIM en un nivel consolidado para propósitos de informes precisos de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS).
- **Registrado en PRISM contra un objeto de coste**, como un elemento WBS que refleja el motivo por el cual se incurrió en el gasto y que permite a la OIM realizar la gestión interna y proyectar informes financieros de todos sus gastos (e ingresos).

**Se han creado tres nuevos códigos de cuenta del GL y los respectivos códigos de material para PTM:**

- GL 307410 (Material 8000000477) — Subvenciones en efectivo para personas beneficiarias
- GL 307420 (Material 8000000478) — Cupones para personas beneficiarias
- GL 307430 (Material 8000000479) — PTM — Tasas de transferencia

**Tabla 7: Descripción de cuenta/GL para PTM**

| Código de cuenta/descripción del libro mayor | Código Material   |
|--|-------------------|
| <b>307410</b> Cash Grants to beneficiaries   | <b>8000000477</b> |
| <b>307420</b> Vouchers to beneficiaries      | <b>8000000478</b> |
| <b>307430</b> CBI — Transfer fees            | <b>8000000479</b> |

Códigos de cuenta y descripción del libro mayor para PTM de la Alerta ACO #18.

**Creación de una estructura de presupuesto PTM en PRIMA:** Asegúrese de que se utilice una estructura WBS relevante para PTM.

WBS Nivel 3: En Tipo de Actividad, seleccione Programas de Transferencias Monetarias (PTM), D2.

WBS Nivel 4: En Tipo de Actividad, seleccione una de los seis (6) códigos de actividades diseñados

para PTM.

1. 01 CBI – Multipurpose Cash Assistance (MPCA)
2. 02 CBI – Vouchers for Specific Purpose Restricted
3. 03 CBI – Cash-for-Work
4. 04 CBI – Transfer Fees
5. 05 CBI – Other Direct Operational Costs
6. 06 CBI – Cash Grants for Specific Purpose Unrestricted

**Uso de indicadores PTM en PRIMA:** Utilice indicadores relevantes para PTM y asegúrese de que estén vinculados a los códigos de servicio de indicador (o ISC, por sus siglas en inglés) diseñados para PTM:

- # of beneficiaries receiving Unrestricted Multipurpose Cash Assistance (MPCA)  
(# de personas beneficiarias que reciben Asistencia Monetaria Multipropósito (MPCA))
- # of beneficiaries receiving Cash Grants for a Specific Purpose Unrestricted  
(# de personas beneficiarias que reciben Subvenciones en efectivo para fines específicos: sin restricciones)
- # of beneficiaries receiving Vouchers for a Specific Purpose Restricted  
(# de personas beneficiarias que reciben Cupones de Propósito Específico – Restringidos)
- # of beneficiaries receiving Cash-for-Work  
(# de personas beneficiarias que reciben Dinero por Trabajo)

Tenga en cuenta que algunos indicadores PTM se pueden obtener del banco de indicadores en PRIMA, y que ya están vinculados a los códigos de servicio de indicadores (ISC) relevantes:

- assisted, CBI UNrestricted/for a purpose
- assisted, CBI UNrestricted/Multi-purpose
- assisted, CBI voucher/for a purpose
- assisted, CBI Cash for Work

**PTM a través de socios implementadores:** Refiérase a la [Alerta ACO #15](#) en el uso de códigos de cuenta del LM para actividades de PTM a través de socios implementadores (IP).

**Tabla 8: Descripción GL para socios implementadores**

| Account Code / GL Description                                    | Material Code    |
|--|------------------|
| <b>305850</b> IP transfers - UN agencies                         | <b>500000121</b> |
| <b>305860</b> IP transfers - Int Orgs (non-UN) and Int Red Cross | <b>500000122</b> |
|  | <b>500000123</b> |
| <b>305870</b> IP transfers - International CSOs                  | <b>500000124</b> |
| <b>305880</b> IP transfers - National CSOs                       | <b>500000125</b> |
| <b>305890</b> IP transfers - National Gov Entities               |                  |

Códigos de cuenta y descripción del Libro Mayor para los socios ejecutores de [ACO Alert #15](#).

---

Al registrar los gastos incurridos por los IP, asegúrese de que los montos de asistencia a las personas beneficiarias equivalentes a dinero en efectivo y cupones se identifiquen en los informes financieros del IP y se registren en la WBS correcta (actividades principales D2.01, D2.02, D2.03 y D2.06). Otros costos incurridos, como los costos de oficina y personal de IP y los costos de transferencia, deben registrarse en la WBS D2.05 - PTM Otros costos operativos directos.

Cuando la PTM se entrega a través de transferencias bancarias directamente desde las **cuentas bancarias de la OIM** a las cuentas bancarias de las personas beneficiarias individualmente, siga las instrucciones de la [Alerta ACO #21](#) para crear una cuenta de grupo de beneficiarios en PRISM.

[Cómo registrar las CBI en PRIMA y PRISM IN/267: Normas y Procedimientos de Gestión Financiera \(FMRP, por sus siglas en inglés\): Sección G.2.14](#)

<sup>13</sup> Según las [Normas y Procedimientos de Gestión Financiera IN/267](#) – Módulo I.1.02.

---