
Module 5: Implementación

5.1 Desarrollar un plan operativo

El plan operativo ayuda al equipo de implementación a identificar lo que quieren lograr para las personas beneficiarias y cómo quieren hacerlo realidad. Se basa en los objetivos programáticos, la decisión de modalidad por parte de la dirección, el mecanismo de transferencia seleccionado (si se conoce en esta etapa), y los resultados de las evaluaciones y análisis, además de las medidas de mitigación de riesgos identificadas. El plan operativo establece prioridades y proporciona una hoja de ruta para mantener al equipo encaminado hacia los resultados esperados; define la estrategia general, los objetivos específicos, la estructura de campo de la operación y ayuda a alinear al equipo de implementación para lograr sus metas.

El plan operativo es el primer paso para configurar la implementación, pero tenga en cuenta que es solo un plan y no predecirá exactamente cómo se implementará un proyecto; no es un proceso lineal. Los eventos y circunstancias imprevistos, así como el análisis y la información actualizados del equipo MEAL, desencadenarán ajustes en la implementación. Por lo tanto, el plan operativo debe revisarse y ajustarse según sea necesario.

El plan operativo final debe compartirse con las partes interesadas internas y externas para garantizar que todos estén trabajando con la versión más completa y final

[Plantilla de ejemplo: plan operativo](#)

5.2 Proveedores de servicios: Formalización de Acuerdos

Parte de la preparación para usar PTM es crear acuerdos, incluidos acuerdos a largo plazo (o LTA, por sus siglas en inglés), con proveedores de servicios seleccionados. Asegure la coordinación con la Unidad de Cadena de Suministro de Manila (MSCU) y la División de Cadena de Suministro (SCD) cuando sea necesario. Al trabajar con proveedores de servicios o socios implementadores, deben seguir los principios de protección de datos de la OIM si reciben datos personales de personas beneficiarias o recopilan datos personales en nombre de la OIM o en relación con la actividad. Al contratar un proveedor de servicios para transferir dinero a las personas beneficiarias, también es posible obtener un seguro (o garantía) sobre el efectivo que se transferirá al proveedor de servicios para la cobertura contra pérdidas.

Piggybacking o aprovechar los acuerdos de otras agencias de la ONU: Se recomienda utilizar el LTA existente o el acuerdo de servicio de otras agencias de la ONU para reducir costos y tiempo, y para beneficiarse de tarifas preferenciales ya negociadas.

El procedimiento para aprovechar un LTA o acuerdo de servicio debe ser el siguiente:

- La agencia solicitante (solicitante) se pone en contacto con la agencia que tiene el contrato (titular) solicitando aprobación para negociar con el proveedor en base a las cláusulas de este contrato y solicitando una copia.
- Después de la aprobación, el titular debe completar la [Hoja de información de LTA](#) y hacer que la autoridad delegada la firme (en la OIM, la MSCU principal en Manila). Una vez firmado, este documento se envía al solicitante, quien también debe firmarlo en nombre de esta organización.
- Luego de cumplir con esta formalidad, generalmente el titular envía una nota al proveedor informando que la agencia solicitante hará uso del contrato con base en la cláusula de piggybacking. No hay un formato estándar, pero hay una [muestra](#) disponible como referencia.
- El solicitante debe ponerse en contacto con el proveedor con referencia a la nota enviada por el titular y comenzar las negociaciones, lo que puede resultar en un LTA o acuerdo de servicio.

[Adquisición colaborativa y mejores prácticas sobre el aprovechamiento \(piggybacking\) de los acuerdos existentes de la ONU](#)

Contratos con un componente de ICT: Cualquier proyecto con componentes de ICT relacionados con software, consultoría de ICT, desarrollo de sitios web/aplicaciones o servicios profesionales similares por encima del 40 por ciento del presupuesto total del proyecto o por encima de USD 250 000 en valor de contrato de adquisición, lo que sea menor, requieren de una revisión por parte de la División ICT. Dichas solicitudes deben procesarse a través de ICTApprovals@iom.int lo antes posible dentro del proceso de planificación del proyecto y las adquisiciones.

Aprobación de ICT cuando trabaje con FSP, por ejemplo: Recuerde compartir todos los documentos de respaldo relevantes con ICT, incluido el acuerdo con el proveedor de servicios y todos los anexos, una vez que se haya seleccionado el proveedor de servicios. ICT revisaría una propuesta de FSP en la que el FSP debe describir cómo "tomaría todas las precauciones tecnológicas razonables/necesarias para proteger los datos, incluyendo, entre otras cosas, copias de seguridad, protección contra virus, prevención de intrusiones y cifrado de datos en tránsito y en reposo".

La OIM puede utilizar la plataforma electrónica del proveedor de servicios financieros para realizar pagos, consultar saldos o agregar datos de personas beneficiarias. Por esta razón, se requiere que el departamento de adquisiciones obtenga la aprobación de ICT antes de firmar un acuerdo. El código de aprobación de ICT se requiere en los casos **en que la OIM está comprando directamente un software o una licencia** para uso interno, para lo cual se necesita la evaluación técnica de ICT para garantizar que el sistema se adapte a los estándares y reglamentos de la OIM.



Precaución: Si tiene un sistema o plataforma de ICT, se **requiere** la aprobación de ICT. Una vez que haya identificado su proveedor de servicios financieros, inicie este proceso lo antes posible; ¡tomará tiempo!

Una vez que ICT revisa un proyecto y le asigna un número de revisión de ICT, no se requiere más revisión de ICT en las transacciones de adquisiciones que estaban dentro del alcance de la revisión de ICT, siempre que no haya cambios en los componentes de ICT dentro del proyecto (diseño, tecnología, etc.). Si ICT no ha hecho una revisión previa a nivel de proyecto, ICT revisará las transacciones dentro del proceso de revisión estándar de la Unidad de Cadena de Suministro de Manila (MSCU) según corresponda.

A continuación, se incluye una lista de verificación que explica los pasos a seguir al finalizar la selección y contratación de proveedores de servicios. Idealmente, esto debe hacerse **antes** de que se implemente un programa para garantizar que PTM se puedan entregar de manera oportuna.

El procedimiento para obtener el código de homologación ICT es sencillo:

1. Envíe un correo electrónico a Aprobaciones ICT en ictapprovals@iom.int solicitando el código de aprobación. Se deben adjuntar documentos de respaldo tales como documentos del proyecto y especificaciones técnicas de la plataforma.
2. ICT asignará un revisor para asignar el código de aprobación ICT.
3. Se otorga código de aprobación ICT.

Documentos importantes:

- [IN/267: Normas y procedimientos de gestión financiera \(FMRP\)](#): Sección E.1.05 Activos intangibles (fijos). Esto se relaciona con la aprobación ICT cuando la OIM compra software y licencias, ya que esto debe centralizarse a través de Adquisiciones de ICT.
- [IN/88: Normas y Directrices de ICT](#).
- [IN/123: Políticas y Directrices de ICT](#).
- [IN/284: Cambios en la Selección de Socios Implementadores de Adquisiciones y Procedimientos de Contratación Relacionados](#).

5.3 Desarrollar procedimientos operativos estándar a nivel de proyecto

Un procedimiento operativo estándar (SOP) es un conjunto de instrucciones paso a paso creadas para ayudar a los miembros del personal de la OIM a realizar PTM y debe delinear las funciones por persona o por unidad para cada tarea. Los SOP a nivel de proyecto solo se pueden establecer una vez que se contrata al proveedor de servicios financieros, se selecciona el mecanismo de entrega y se llega a un acuerdo sobre cómo operará el ciclo de pago.

Los SOP describen el objetivo programático y/o el propósito de la intervención y sus detalles. También describirán la condicionalidad de la asistencia (con justificación), la modalidad seleccionada (con justificación) y se referirán a las evaluaciones de respaldo utilizadas para tomar estas decisiones. Los SOP para PTM explicarán específicamente el valor de la transferencia, cómo se calculó y la frecuencia de las transferencias, con una breve justificación, junto con el mecanismo de transferencia y cualquier restricción. **Si bien la OIM tiene SOP a nivel de organización, cada proyecto requerirá su propio conjunto de SOP.**

En caso de que los SOP cubran varios proyectos que requieran diferentes diseños, divida esta sección en varias subsecciones, cada una de las cuales explicará el diseño de PTM para un proyecto específico. Por ejemplo:

- **La subsección 1** será el Proyecto A, financiado por el donante X, y se trata de Dinero por Trabajo para rehabilitar las instalaciones WASH comunales, por lo que es condicional pero no restringido y el dinero se transfiere a las personas beneficiarias a través de la oficina de correos. Se necesitan más detalles.
- **La subsección 2** será el Proyecto B, financiado por el donante Y, y se trata de Asistencia Monetaria Multipropósito que es incondicional y no restringida y el dinero se transfiere a las personas beneficiarias a través de una agencia de transferencia de dinero. Se necesitan más detalles.

[Plantilla de SOP para PTM Ejemplos de SOP parciales y completos a nivel de proyecto](#)

5.3.1 Coordinación Interna

Durante la fase de establecimiento, la coordinación interna para cada paso debe describirse en funciones y responsabilidades entre los miembros del personal, las oficinas (país, regional y sede central, si corresponde) y con los proveedores de servicios o los socios implementadores. Las partes responsables establecidas deben identificarse en los SOP de cada tarea.

5.4 Desarrollar un mecanismo de quejas y retroalimentación

El objetivo final de un Mecanismo de Quejas y Comentarios (en adelante, MCF por sus siglas en inglés) es rendir cuentas a las personas beneficiarias. Un MFC es un conjunto de procedimientos que proporciona un canal para que las poblaciones afectadas se comuniquen con la OIM y garantiza que la OIM pueda responder y/o adaptar las intervenciones a cualquier problema y sugerencia que surja.

Figura 10: SOP a nivel organizacional y de proyectos

	A nivel de organización	A nivel de proyecto
Definición	Documentos de nivel estratégico en el establecimiento de procedimientos para el Diseño e Implementación de PTM	Documentos de nivel táctico, que abordan pasos específicos diseñados para proyectos específicos
Facilita	Planificación e implementación.	Ejecución de tareas específicas
Desarrollado de acuerdo	Mandato organizacional Políticas organizacionales (p. ej. cumplimiento, adquisiciones) Recursos disponibles en la agencia	SOP a nivel de organización Recursos disponibles para ejecutar Contratos negociados con proveedores de servicios y asociados en la ejecución
Funciones y responsabilidades categorizadas según	Función: Finanzas, Suministros, IT, etc. Nivel de dirección: Altos directivos, directores(as) de equipos, oficiales, etc. Oficina: Sede, regional, país, campo	<i>Todos los enumerados a nivel de organización, más:</i> Organización: La agencia, socios, proveedores Individual: La persona o puesto específico que realiza una tarea (para garantizar la segregación de deberes)
Contenido definido por...	Principalmente por la dirección general de la sede o de la organización	Principalmente por equipos de país/ equipos de implementación)

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.

Los MFC pueden ser mecanismos o sistemas individuales que se establecen conjuntamente entre

otras organizaciones ejecutoras y la OIM (si se trata de un esfuerzo conjunto). Lo importante es que las personas beneficiarias cuenten con un lugar donde puedan brindar retroalimentación que sea seguro, seguro y donde las denuncias sean atendidas en tiempo y forma. Asegúrese de que las comunidades entiendan sus derechos dentro de PTM y haga que los MFC sean accesibles para todos, incluidas las mujeres, las minorías, las personas con discapacidad, etc.

Todos los PTM de la OIM deben establecer formas de recibir comentarios y quejas de las poblaciones afectadas para garantizar que los problemas se escuchen, se tomen medidas y se informen durante la implementación de las intervenciones, de tal forma que se garantice así la rendición de cuentas en la prestación de asistencia.



Protección: Garantice el equilibrio de género con los equipos que gestionan los MFC, ya que es un factor importante para que sea inclusivo y accesible. En algunas comunidades, es posible que no estén dispuestas a compartir quejas confidenciales con el personal masculino. Dependiendo del contexto, considere un MFC centrado en las mujeres.

[Marco de Rendición de Cuentas a las Poblaciones Afectadas \(AAP\) IN285 de la OIM](#)

5.4.1 Componentes del mecanismo de quejas y retroalimentación

Es clave establecer un mecanismo que ofrezca una variedad de canales para quejas y comentarios y que sea accesible para todas las personas beneficiarias, así como para las no beneficiarias. Los mecanismos de retroalimentación pueden ser confidenciales o no confidenciales. También pueden ser formales o informales. Los comentarios se pueden proporcionar de varias maneras, por escrito, verbalmente o mediante una llamada telefónica¹⁴.

Asegurar que las personas beneficiarias y no beneficiarias sean conscientes de la existencia de tales mecanismos de retroalimentación es insuficiente. **También deben saber cómo acceder a ellos y sentirse seguros y confiadas al hacerlo.** Los mecanismos establecidos pueden ser diferentes dependiendo del tamaño y de los tipos de programa. Para establecer y activar mecanismos de retroalimentación, los equipos necesitan:

- Método(s) de seguimiento, implementación de acciones correctivas y respuesta a la retroalimentación recibida.
- Métodos para analizar e informar sobre la retroalimentación recibida y las acciones tomadas como resultado de la retroalimentación.
- Definir propósito, usos esperados y necesidades del mecanismo.
- Método(s) para recopilar, registrar y clasificar la retroalimentación.

La mejor práctica de Rendición de Cuentas a las Poblaciones Afectadas (en adelante AAP, por sus siglas en inglés) dicta que se debe consultar a la comunidad en el desarrollo de los MFC. En este sentido, cualquier consulta comunitaria debe ser representativa de grupos diversos y marginados, ya que pueden tener diferentes respuestas sobre cómo desean presentar una denuncia.

Se debe considerar la accesibilidad y la facilidad de uso del mecanismo de comentarios y quejas

tanto para mujeres como para hombres. Por ejemplo, es posible que una beneficiaria no tenga acceso a un teléfono móvil para llamar a una línea directa. Los comentarios y las quejas, así como la información sobre cómo se resolvieron, deben registrarse en una base de datos segura y centralizada.

Durante la distribución, es una buena práctica establecer un mostrador de quejas en el sitio de distribución en un lugar donde las personas puedan acceder a él de manera segura y confidencial. Si esto no es posible, puede ser suficiente compartir información sobre cómo ponerse en contacto con los CFM existentes, proporcionando detalles de contacto, ubicación y horario de atención y compartiendo materiales de información sobre cómo ponerse en contacto con la plataforma de informes "We Are All In" para denunciar problemas de conducta indebida¹⁵. Best AAP practice dictates that the community should be consulted in the development of the CFMs. In this regard, any community consultation should be representative of diverse and marginalized groups, as they may have different answers on how they wish to make a complaint.

Accessibility and user-friendliness of the feedback and complaint mechanism for all genders, especially marginalised groups who might face barriers to access CFM, should be considered. For example, a female beneficiary may not have access to a mobile phone to call a hotline. The feedback and complaints, as well as information on how they were resolved, should all be logged in a secure and centralized database.

During distribution, it is a good practice to set up a complaint desk at the distribution site in a location where people can access it safely and confidentially. If this is not possible, it can suffice to share information on how to contact existing CFMs, by giving contact details, location and opening hours and sharing information materials on how to contact the "[We Are All In](#)" reporting platform to report issues of misconduct.¹⁵

El objetivo final de un Mecanismo de Quejas y Comentarios (en adelante, MCF por sus siglas en inglés) es rendir cuentas a las personas beneficiarias. Un MFC es un conjunto de procedimientos que proporciona un canal para que las poblaciones afectadas se comuniquen con la OIM y garantiza que la OIM pueda responder y/o adaptar las intervenciones a cualquier problema y sugerencia que surja.

Figura 10: SOP a nivel organizacional y de proyectos

	A nivel de organización	A nivel de proyecto
Definición	Documentos de nivel estratégico en el establecimiento de procedimientos para el Diseño e Implementación de PTM	Documentos de nivel táctico, que abordan pasos específicos diseñados para proyectos específicos
Facilita	Planificación e implementación.	Ejecución de tareas específicas
Desarrollado de acuerdo	Mandato organizacional Políticas organizacionales (p. ej. cumplimiento, adquisiciones) Recursos disponibles en la agencia	SOP a nivel de organización Recursos disponibles para ejecutar Contratos negociados con proveedores de servicios y asociados en la ejecución
Funciones y responsabilidades categorizadas según	Función: Finanzas, Suministros, IT, etc. Nivel de dirección: Altos directivos, directores(as) de equipos, oficiales, etc. Oficina: Sede, regional, país, campo	<i>Todos los enumerados a nivel de organización, más:</i> Organización: La agencia, socios, proveedores Individual: La persona o puesto específico que realiza una tarea (para garantizar la segregación de deberes)
Contenido definido por...	Principalmente por la dirección general de la sede o de la organización	Principalmente por equipos de país/ equipos de implementación)

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.

Los MFC pueden ser mecanismos o sistemas individuales que se establecen conjuntamente entre otras organizaciones ejecutoras y la OIM (si se trata de un esfuerzo conjunto). Lo importante es que las personas beneficiarias cuenten con un lugar donde puedan brindar retroalimentación que sea seguro, seguro y donde las denuncias sean atendidas en tiempo y forma. Asegúrese de que las comunidades entiendan sus derechos dentro de PTM y haga que los MFC sean accesibles para todos, incluidas las mujeres, las minorías, las personas con discapacidad, etc.

Todos los PTM de la OIM deben establecer formas de recibir comentarios y quejas de las poblaciones afectadas para garantizar que los problemas se escuchen, se tomen medidas y se informen durante la implementación de las intervenciones, de tal forma que se garantice así la rendición de cuentas en la prestación de asistencia.

 **Protección:** Garantice el equilibrio de género con los equipos que gestionan los MFC, ya que es un factor importante para que sea inclusivo y accesible. En algunas comunidades, es posible que no

estén dispuestas a compartir quejas confidenciales con el personal masculino. Dependiendo del contexto, considere un MFC centrado en las mujeres.

[Marco de Rendición de Cuentas a las Poblaciones Afectadas \(AAP\) IN285 de la OIM](#)

5.4.2 Seleccionar y desarrollar mensajes comunicacionales clave para el público objetivo

Durante la sensibilización de las personas beneficiarias, se recomienda realizar sesiones únicas sobre la función del mecanismo de transferencia y el proceso de redención con el fin de garantizar que las personas beneficiarias entiendan bien cómo pueden acceder al valor transferido¹⁶. En el material de sensibilización, también es importante incluir mensajes clave que dejen en claro que no se espera nada a cambio de la asistencia. Consulte el [Kit de Herramientas y la Lista de Verificación](#) de la oficina de país sobre protección contra el acoso, el abuso y la explotación sexual (o PSEAH, por sus siglas en inglés) de la OIM para obtener ejemplos de mensajes clave para diferentes contextos.

Tabla 9: Qué hacer y qué no hacer en los mecanismos de quejas y retroalimentación

Qué hacer	Qué no hacer
<p>Sensibilizar a la comunidad sobre su derecho a presentar comentarios y quejas razonables, ya recibir una respuesta dentro de un plazo determinado. Específicamente, sensibilizar a la comunidad sobre la Prevención de la Explotación y el Abuso Sexual (PSEA). Para obtener más información, consulte el Kit de Herramientas y la Lista de Verificación de la oficina de país sobre protección contra el acoso, el abuso y la explotación sexual (PSEAH) de la OIM o comuníquese con psea-sh@iom.int para obtener más información.</p> <p>Asegurar que se establezcan CFM programáticos, seguros y accesibles dentro de las operaciones de la OIM, capaces de manejar quejas delicadas como la EAS.</p> <p>Sensibilizar a las comunidades sobre las normas de comportamiento que deben esperar del personal de la OIM.</p> <p>Garantizar la concienciación de la comunidad sobre su derecho a presentar quejas ante la OIM sobre cuestiones graves, como abuso sexual, fraude u otras quejas graves, incluso a través de</p>	<p>Establecer sistemas de retroalimentación o quejas que sean de difícil acceso para grupos vulnerables o que puedan ser manipulados por personas de élite.</p> <p>No hacer seguimiento ni actuar sobre los comentarios y las quejas¹⁸.</p> <p>Olvidar cerrar el ciclo de retroalimentación: ¿ha informado a las comunidades?</p> <p>Se recomienda no documentar casos de VBG.</p>

Qué hacer	Qeé no hacer
<p>la plataforma de denuncia “We Are All In” o a través de OIGintake@iom.int¹⁷. Si la comunidad no tiene acceso a esta opción, se deben utilizar alternativas locales, aquí en coordinación con los actores de VBG para casos de abuso sexual.</p> <p>Asegúrese de que el personal esté bien capacitado para manejar las quejas y sepa qué hacer cuando reciba comentarios. El personal también contar con vías de derivación de los socios de protección. Asegúrese de que el personal sea consciente de su deber de informar, a través de la plataforma de informes "Todos participamos" o OIGintake@iom.int, cualquier incumplimiento de las normas y reglamentos de la organización.</p> <p>Responder a las quejas de manera oportuna.</p> <p>Documentar quejas y comentarios.</p> <p>Ayudar a desarrollar una cultura de aprendizaje interna, donde los comentarios y las quejas son bienvenidos y no temidos por el personal.</p> <p>Utilice la información de comentarios y quejas para mejorar el impacto del programa.</p>	

Adaptado de la [“Guía para crear y gestionar mecanismos efectivos de retroalimentación y rendición de cuentas”](#) de CARE.

Las actividades de sensibilización deben tener en cuenta las normas socioculturales. En ciertos contextos, puede ser necesario realizar sesiones divididas entre los sexos, p. ej. una para hombres y una para mujeres. Considere también la edad, las discapacidades y el nivel de alfabetización como determinantes del diseño de las actividades de sensibilización. Por último, ciertos contextos permitirán a la OIM sensibilizar a los beneficiarios a nivel de hogar con el apoyo de la tecnología, p. ej. con teléfonos. También se puede incluir la notificación y comunicación con las personas beneficiarias como una acción previa al desembolso. Una notificación más focalizada y coordinada con el momento del desembolso es una mejor práctica para considerar en términos de intercambio de información y salvaguarda del acceso a la asistencia.

En el caso de modalidades de cupones y modalidades restringidas o mecanismos de transferencia, usted también deberá brindar capacitación y/o sensibilización a los vendedores que participan en el proyecto.

¹⁴ Se proporciona una guía más detallada en el [Kit de Herramientas de AAP: Mecanismo de Quejas y Comentarios](#).

¹⁵ La Unidad de Coordinación de Género ha desarrollado materiales promocionales “We are all in”, como carteles, que las Misiones pueden exhibir en

lugares de interacción directa entre el personal de la OIM y las personas beneficiarias.

¹⁶ Para obtener orientación más genérica y detallada sobre el intercambio de información, consulte el [Kit de Herramientas de AAP: Intercambio de información y transparencia](#).

¹⁷ Cuando sea necesario y aplicable, la OIG derivará las denuncias programáticas a la unidad correspondiente. Los esfuerzos de sensibilización deben buscar aclarar qué quejas pueden equivaler a mala conducta y qué puede considerarse retroalimentación programática.

¹⁸ Sólo la Oficina del Inspector General tiene derecho a realizar investigaciones. Las denuncias de posibles conductas indebidas, incluidas la explotación y el abuso sexuales, el acoso, el fraude y la corrupción y el uso indebido de recursos, deben informarse en weareallin.iom.int.

5.5 Registro

5.5.1 Identificación y autenticación

En la mayoría de las situaciones cuando las personas se desplazan debido a conflictos o cualquier otra emergencia, muchas no tienen ningún documento de identificación (ID). En estos casos, si fuese posible, use otras identificaciones gubernamentales, como pasaportes, libretas familiares o licencias de conducir. Si ninguno de estos estuviese disponible, puede crear y utilizar un formulario de identificación de la OIM, que podría ser una tarjeta de identificación temporal con un número de identificación único, un sello, un código QR o un número de serie y, si es posible, una foto. Esto podría hacerse en cooperación con la comunidad y sus líderes, quienes ayudarán en la identificación de las personas y la verificación de su identificación e información personal. Tenga en cuenta que antes de comenzar a emitir cualquier tipo de identificación, deberá asegurarse de que las autoridades no tengan objeciones y, cuando sea posible, intente vincular esta iniciativa con cualquier iniciativa gubernamental similar en curso para proporcionar identificación a la población desplazada (esto, por supuesto, dependerá del contexto). Por ejemplo, en ausencia de un documento de identificación, la OIM de Etiopía coordina con el gobierno, establece comités locales con líderes comunitarios para verificar a las personas beneficiarias, registrar y emitir un cupón de identificación sellado a las personas beneficiarias antes de las distribuciones.

En otros contextos, la OIM alienta la emisión de sistemas de identificación basados en la comunidad donde los líderes de la comunidad emiten una tarjeta de identificación temporal para cada familia desplazada (el formulario podría ser preparado y proporcionado por la OIM, pero firmado por el líder de la comunidad). Cuando sea posible el uso de la tecnología, los documentos de registro de la OIM podrían crearse a través de una aplicación ODK o KOBO instalada en las tablets del personal de la OIM. El personal iría a campo con las tablets, conocería a la población desplazada y siguiendo el proceso de identificación y verificación de datos personales con los líderes comunitarios, recopilaría toda la información e incluso tomaría una foto o una huella digital a través de un pequeño dispositivo de lectura de huellas dactilares (p. ej. el equipo de Irak compró varios de estos dispositivos por alrededor de USD 100 cada uno). Luego, una vez de vuelta en la oficina con conexión a Internet, toda esta información se carga en el servidor. Asegúrese de que cualquier información registrada en KOBO se guarde fuera de línea y en los servicios de la OIM, y que no se almacene en línea. Tenga

en cuenta que los datos biométricos, incluidas las huellas dactilares, son de mayor sensibilidad ya que no se pueden cambiar, por lo tanto, se debe tener cuidado para cumplir con la Política de la OIM sobre Datos Biométricos. Las pautas actuales desaconsejan el uso de KOBO para el registro de información personal.

Tabla 10: Ventajas y desventajas de las diversas formas de identificación de personas beneficiarias

Identificación	Ventajas	Desventajas
Documento de identificación (ID) emitido por el gobierno	<p>Forma de identificación más comúnmente aceptada por los FSP</p> <p>Utiliza sistemas de identificación locales existentes (en lugar de crear un sistema paralelo)</p> <p>A menudo incluye un código identificador único claro (aunque este no es el caso en todos los sistemas nacionales)</p>	<p>Puede no estar disponible, particularmente después de emergencias agudas</p> <p>En algunas áreas, es menos probable que las poblaciones vulnerables tengan documentos de identidad nacionales</p> <p>No siempre contiene información biométrica verificable</p>
ID de participación de otra organización o intervención	<p>Puede ser más rápido que emitir sus propios ID de programa</p> <p>Evita costos y energía para crear tarjetas de identificación duplicadas</p> <p>Puede tener una cobertura que se alinee con sus criterios de participación (geográfica, vulnerabilidad)</p>	<p>Es poco probable que cumpla con los requisitos de Conocer a su Cliente (o KYC, por sus siglas en inglés) para abrir una cuenta</p> <p>Es poco probable que todas las personas participantes del programa posean esta tarjeta de identificación alternativa</p> <p>Podría haber dudas sobre la calidad de la autenticación y verificación realizada por la organización que emite la tarjeta de identificación</p>
Tarjeta de identificación de programa única creada por su organización (p. ej. Tarjeta Inteligente o de Participante)	<p>Se puede usar para distribuciones múltiples si no hay otra identificación disponible</p> <p>Se puede emitir a poblaciones que carecen de identificación nacional o de otro programa</p> <p>Considere esto: si las personas participantes de su programa van a estar vinculados a otros programas, intente que los</p>	<p>Es poco probable que cumpla con los requisitos de KYC para abrir una cuenta</p> <p>Costos asociados con el diseño e impresión de tarjetas</p> <p>Considere esto: aunque esto puede aumentar la cantidad de tiempo y dinero que se necesita para imprimir tarjetas, es recomendable imprimir las</p>

Identificación	Ventajas	Desventajas
	programas usen los mismos identificadores únicos	tarjetas de identificación fuera del área de intervención para reducir el riesgo de producción de tarjetas fraudulentas
Carta de confirmación de identidad emitida por la autoridad local	<p>Permite una distribución rápida en entornos de conflicto/desastre natural (evita la impresión de tarjetas y el tiempo de distribución y permite la identificación rápida de grupos)</p> <p>Permite la participación de poblaciones sin documentos de identificación formales</p> <p>Mejor para distribuciones generales/únicas que distribuciones múltiples/focalizadas</p>	<p>No cumple con los requisitos de KYC</p> <p>Difícil de usar en intervenciones repetidas/continuas</p> <p>Depende de la integridad de los líderes comunitarios y de los controles cruzados</p> <p>Proceso de verificación más lento</p> <p>No proporciona un identificador único</p>

[Hoja de Consejos respecto al Registro de Electronic Cash Transfer Learning Action Network.](#)

Usted también puede explorar varios proveedores de servicios que ofrecen plataformas en línea o fuera de línea basadas en la nube, como RedRose, LMMS, Mastercard Aid o Segovia. Sin embargo, los métodos de identificación alternativos deben acordarse con los proveedores de servicios financieros, ya que estos últimos deben reconocer dichos métodos como una identificación válida y determinar si cumplen con los requisitos potenciales de Conocer a su Cliente (KYC). También puede beneficiarse de intervenciones conjuntas con otras agencias de las Naciones Unidas con plataformas existentes. En este caso, las TIC deberían aprobar el uso de estas plataformas en términos de seguridad de los datos y la intervención conjunta debería registrarse por alguna forma de cooperación o relación contractual.

En ausencia de una identificación formal, la información puede derivarse de la práctica de los miembros del Grupo de Trabajo en Efectivo u otras agencias de la ONU. La determinación sobre la aceptación de una identificación alternativa deberá estar claramente documentada explicando las circunstancias y los factores considerados en la decisión.

Al recopilar información para registrar a las personas beneficiarias, **tenga en cuenta los principios de protección de datos**, incluida la definición del propósito específico, asegurando que la OIM tenga el consentimiento (la base legal para el procesamiento de datos personales) y que esté alineado con los principios de minimización de datos.

Los principios de minimización de datos incluyen recopilar la cantidad mínima de datos, compartirlos solo con quienes los necesitan y conservar los datos solo el tiempo que sea necesario. Esta estrategia tiene claras ventajas de privacidad: cuantos menos tengas y más rápido te deshagas de ellos; menos probable será que los datos puedan divulgarse inadvertidamente. La minimización de datos también tiene ventajas financieras: se gasta menos tiempo y dinero en recopilar datos

innecesarios, limpiarlos una vez recopilados y almacenar y archivar el exceso de datos.

[Hoja de Consejos sobre Conocer a su cliente de ELAN](#)

5.6 Distribución

5.6.1 Planificación de distribución

El primer paso en la planificación de las distribuciones es trazar el diagrama de flujo de transferencia financiera previsto. La representación visual de cómo se mueven los fondos y la información (incluida la documentación) a través de los sistemas ayuda a identificar los pasos exactos necesarios para ejecutar las transferencias. Importante: involucre al área de seguridad de la oficina de país o regional durante el proceso de planificación de la distribución para mitigar los riesgos. Incluya el compromiso de protección en la planificación, al igual que cualquier apoyo en la identificación y mitigación de riesgos de protección, o garantice que el personal del sector tenga buenas capacidades para asegurar un enfoque adecuado en los riesgos de protección que enfrentan las personas participantes del proyecto y otros miembros de la comunidad.

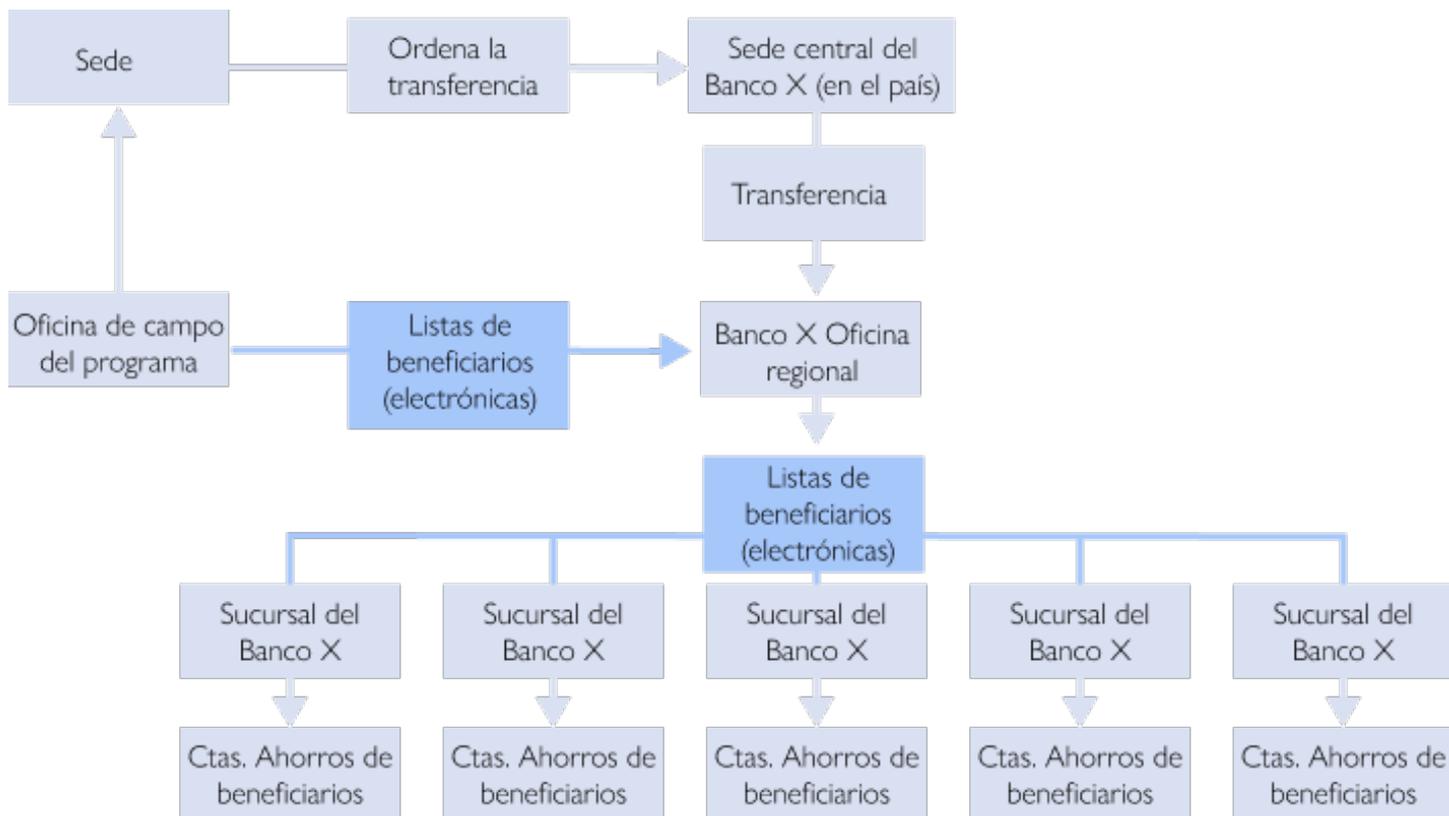
Los preparativos de la transferencia diferirán mucho según el mecanismo de transferencia, y la división de responsabilidades entre la OIM y el IP/FSP/proveedor. Por ejemplo, el uso de cupones requerirá la capacitación de los proveedores sobre el proceso de redención, verificación, consolidación y pago.

Nota: Se recomienda evitar los pagos por adelantado. En caso de que se deban considerar pagos por adelantado, consulte la disposición pertinente en la IN 284 (en particular, los artículos 2.14 y del 3.9 al 3.14).

Según el mecanismo de transferencia utilizado y la división de responsabilidades entre la OIM y el IP, considere agregar un paso relacionado con la identificación del área de desembolso y el diseño del proceso de desembolso. El diseño debe tener en cuenta la protección y considerar tanto el acceso equitativo de todas las personas beneficiarias, como la seguridad del personal. Si el desembolso es una responsabilidad principal de la OIM, los SOP también deben indicar la capacitación del personal sobre los procedimientos de desembolso.

La distribución o entrega de transferencias monetarias o cupones de asistencia no difiere necesariamente mucho de las distribuciones en especie. Sin embargo, existen diferencias según la modalidad y el mecanismo de entrega.

Figura 11: Ejemplo de un mapa de flujo de transferencias financieras



Las “[Directrices para la programación de transferencias de efectivo](#)” del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja: Herramienta práctica 7: Planificación de los flujos financieros.

Capacitación y comunicación previas a la distribución

Proporcione al personal de campo, incluido el personal de FSP, una visión general del programa, además de dar una explicación más detallada y específica de cada actor. Asegúrese que todas las partes involucradas entiendan su función y responsabilidades en el proceso de distribución y; que la capacitación contemple temas de protección e inclusión de la discapacidad para evitar perjudicar a las comunidades. Si es necesario, capacite a las personas beneficiarias sobre el mecanismo de pago.

Si bien los PTM no son más riesgosas que otras modalidades de asistencia que ayudan a satisfacer las necesidades básicas, sigue existiendo un desequilibrio de poder significativo y, por lo tanto, existe el riesgo de abuso o explotación. Por ejemplo, puede haber mayores riesgos de EAS con PTM cuando las necesidades básicas no están cubiertas o no están suficientemente satisfechas, y existe el riesgo de que los favores sexuales puedan intercambiarse por dinero en efectivo. Por este motivo, se recuerda al personal la capacitación obligatoria sobre PSEA y los seis micromódulos como repaso de las normas de conducta de la OIM.

Coordinación previa a la distribución y consideraciones logísticas

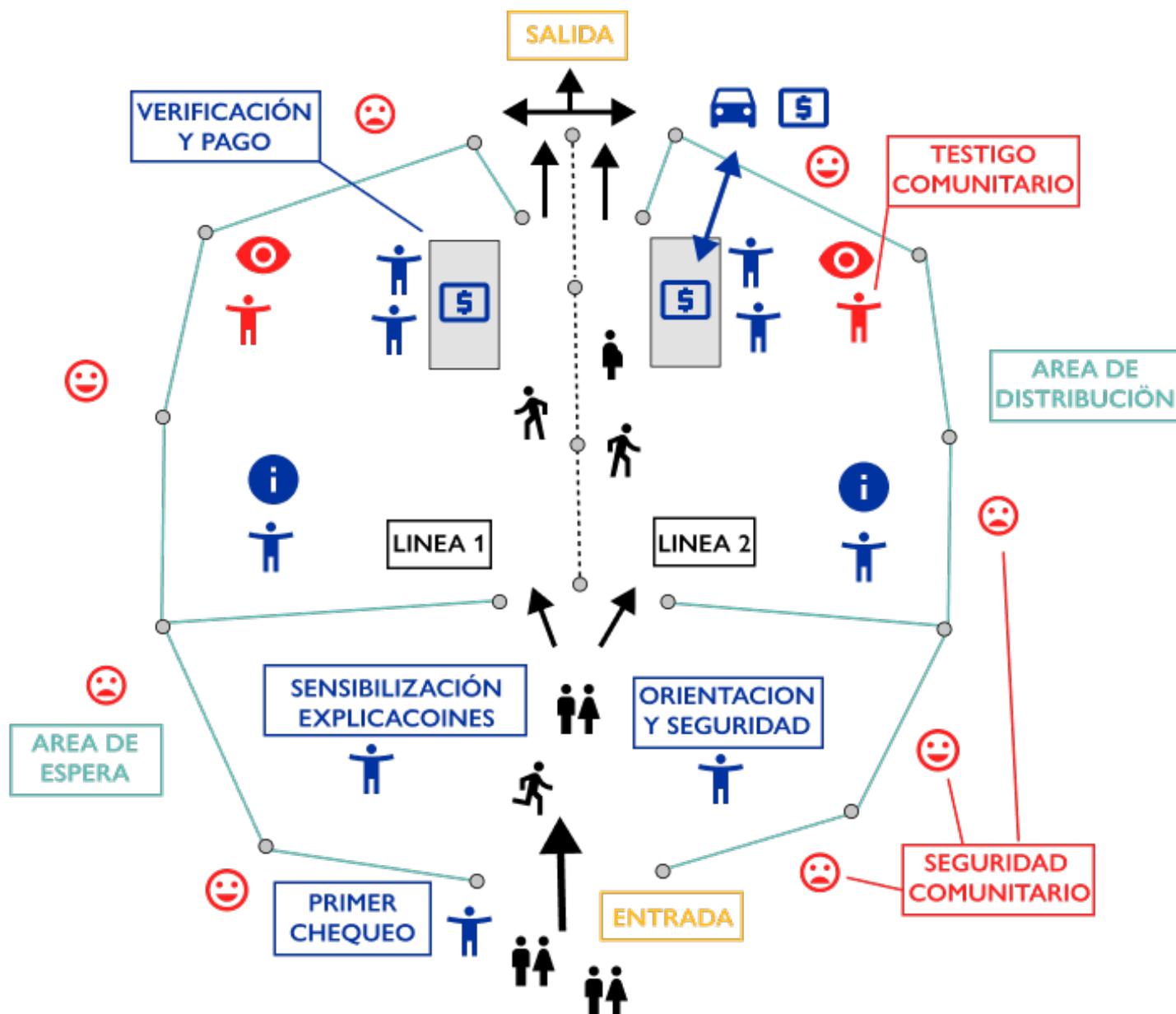
Usted deberá seleccionar y organizar los sitios de distribución, lo cual se hace mejor en colaboración

con la comunidad y otras partes interesadas. Luego, haga los arreglos para las personas con discapacidad o con otras necesidades específicas en términos de cómo reciben las notificaciones, su transporte al sitio de distribución y el tiempo de espera en el sitio. También haga arreglos para reducir los riesgos de seguridad para los beneficiarios, especialmente las mujeres, los agentes de entrega y el personal del programa durante todos los pasos antes, durante y después de distribuir efectivo o cupones.

Para cada sitio de distribución, identifique una ruta de evacuación en caso de que la distribución deba ser interrumpida y el personal evacuado del sitio. Además, asegúrese de llegar a un acuerdo con el proveedor de servicios financieros, en esta etapa, sobre cómo se espera que se manejen los informes, incluida la información requerida, formato y con qué frecuencia.

El mapa (Figura 12) muestra un sitio de distribución, con una adecuada planificación y flujo de procesos. Si bien el área operativa sería responsable de las distribuciones, es importante que el personal de apoyo comprenda cómo funcionan las distribuciones.

Figura 12: Ejemplo de organización de distribución PTM in situ



Ejemplo de una distribución, procedente del módulo de aprendizaje electrónico "[Habilidades básicas de PTM para el personal de cadena de suministro, finanzas y TIC - Unidad de materiales de aprendizaje 5: Ciclo de distribución y seguimiento](#)", desarrollado por el Instituto Fritz y la CALP Network, en colaboración con el Comité Internacional de Rescate.



Protección: Considere la posibilidad de establecer un espacio para niños y niñas, especialmente cuando se prevé que la distribución demorará algún tiempo.

[Planificación de distribución](#)

5.7 Cobro mediante proveedores de servicios financieros

El cobro es el proceso de cobrar un cheque, giro postal, bono, pagaré u otro instrumento financiero. En la era digital, es importante conocer todos los pasos y poder rastrear el movimiento de los fondos para reducir el riesgo de desvío. El proceso de cobro comienza con el inicio del ciclo de distribución y termina cuando el ciclo ha sido conciliado, pagado (si es post factum), informado y cerrado.

5.7.1 Planificación de cobro y movilización de agentes

Solicite al FSP una lista de sus agentes, incluida su ubicación y capacidad para cobros diarios. Utilice esta información para agrupar a las personas beneficiarias que accederán a los distintos puntos de distribución. En esta etapa, también debe planificar el monto de los pagos, las fechas de las distribuciones y el tipo de identificación que se requerirá de las personas beneficiarias.



Protección: En algunos contextos, las mujeres desconfían de los FSP, y sería útil considerar si esto es aplicable en el contexto a través de evaluaciones y análisis al determinar qué usar.

El cobro es el proceso de cobrar un cheque, giro postal, bono, pagaré u otro instrumento financiero. En la era digital, es importante conocer todos los pasos y poder rastrear el movimiento de los fondos para reducir el riesgo de desvío. El proceso de cobro comienza con el inicio del ciclo de distribución y termina cuando el ciclo ha sido conciliado, pagado (si es post factum), informado y cerrado.

5.7.2 Implementación de cobro

Primero, organícese para garantizar la disponibilidad de fondos, ya sea que la OIM proporcione los fondos al FSP o el FSP utilice inicialmente sus fondos internos, de conformidad con los términos del Acuerdo con el FSP. En segundo lugar, asegúrese de notificar a las personas beneficiarias el día y el lugar de la distribución de efectivo, así como la identificación que deben llevar para acceder al pago. En tercer lugar, ordenará la transferencia monetaria, que autoriza al FSP a distribuir los fondos. Una vez que se distribuyen los fondos, el FSP debe proporcionar informes periódicos sobre el estado de las subvenciones en efectivo, siguiendo el formato de informe acordado, tales como información sobre lo que se ha distribuido y lo que se ha cobrado.

[Plantilla de Cobro](#)

5.8 Conciliación

Al final del programa, el equipo de Finanzas revisará los datos financieros recopilados a lo largo del programa y reflejará las transacciones con precisión en los libros de contabilidad. Una vez que se han implementado PTM, hay varios pasos importantes para verificar el proceso de distribución y proceder a la reconciliación. Este paso es importante, independientemente de la división del trabajo entre la OIM y los proveedores de servicios. El proceso de conciliación será diferente en función del mecanismo de transferencia, restricción y condicionalidad de la intervención.

Para cerrar el ciclo financiero de la asistencia monetaria, el paquete de evidencia de respaldo incluirá los BACF(a) debidamente firmados y el Informe de Distribución de Efectivo en los que las personas beneficiarias, de una forma u otra dependiendo del mecanismo de transferencia, dan a entender haber recibido la asistencia monetaria. Las personas beneficiarias no necesitan presentar documentación de cómo gastaron el efectivo¹⁹.

El proceso de conciliación para la asistencia con cupones diferirá según el mecanismo de transferencia, mientras que el proceso de conciliación para PTM a través de un IP incluirá la revisión de la documentación de asistencia en efectivo, cupones y otros costos incurridos por el IP, en relación con el presupuesto aprobado. Para obtener más información, consulte los procesos y la documentación en [Procesos de Contratación de PTM para diferentes Mecanismos de Transferencia](#).

Las transferencias a las personas beneficiarias deben complementarse con un ejercicio de seguimiento. Esto es para verificar la ejecución de las instrucciones proporcionadas a los proveedores de servicios o socios implementadores.

¹⁹ Si el efectivo se gastó para el propósito previsto, deberá evaluarse como parte de las actividades de seguimiento y evaluación, distintas del proceso de conciliación financiera. Para obtener más información, consulte la [Sección 6. Monitoreo y evaluación, rendición de cuentas, aprendizaje e informes](#).

5.9 Enfoque en Cupones

Esta sección proporciona una descripción general acerca de los cupones: tanto en papel como electrónicos. Al utilizar cupones, debe poder describir cómo se seleccionan los vendedores, incluidos los criterios de selección, el proceso, las unidades de la OIM involucradas en este proceso y el modo de pago. Además, debe incluir información relevante sobre exención de impuestos, fijación de precios o rango de flexibilidad, oportunidad y frecuencia de los pagos, equipo y capacitación proporcionados, y mecanismos de control implementados para monitorear el comportamiento y desempeño de los vendedores, como una investigación antiterrorista, entre otros factores que deben investigarse. Tenga en cuenta que el vendedor debe seleccionarse de acuerdo con las reglas de adquisición basadas en criterios transparentes (ubicación del vendedor en relación con el área objetivo del proyecto; espacio y dimensiones de la tienda en relación con el número de personas beneficiarias; disponibilidad de productos básicos con respecto a la variedad de productos y el rango de calidad; capacidad para satisfacer la demanda; trato al cliente; aceptación de los términos y condiciones de la OIM) y someterse a un filtro restringido de exclusión, comúnmente denominado investigación de antecedentes, para mitigar el riesgo de canalizar fondos inadvertidamente a grupos/individuos sancionados.

1. **Seleccionar y capacitar a los comerciantes:** Primero, deberá identificar a los comerciantes para que participen en el programa (consulte la sección sobre [Evaluaciones relacionadas a cupones](#)). Una vez identificados y contratados, será necesario capacitarlos acerca del programa. Esto incluirá explicar su función y cómo se les reembolsará, incluida la

documentación que necesitarán para recibir el reembolso. También incluye capacitarlos sobre cómo identificar cupones falsos, verificar la autenticidad de la persona beneficiaria, usar dispositivos de punto de venta para cupones electrónicos, rastrear cualquier información de monitoreo requerida (como la proporción de hombres y mujeres que canjean los cupones), y tratar a las personas beneficiarias con respeto. Se creará una cuenta de vendedor en PRISM para todos los comerciantes seleccionados, debidamente respaldada por el registro comercial y la identificación del vendedor.

2. **Preparar los cupones:** Deberá diseñar comprobantes con elementos de seguridad para evitar falsificaciones. Para los comprobantes en papel, trabaje con una imprenta de confianza y agregue funciones de seguridad para reducir el riesgo de fraude. Para los cupones electrónicos, considere agregar información biométrica y seleccione las características técnicas que sean más apropiadas, como una banda magnética, sin contacto o códigos de barras.
3. **Comunicarse con las personas beneficiarias:** Usted deberá capacitar a las personas beneficiarias sobre cómo usar los cupones impresos o electrónicos: explicando qué bienes pueden comprar, en qué tiendas y durante qué período de tiempo. Una vez que se establezcan los cupones y los vendedores, notifique a las personas beneficiarias la hora y el lugar de distribución de los cupones.
4. **Distribuir los cupones:** Para distribuir cupones, siga los procedimientos de gestión de distribución de bienes en especie de la OIM o siga el mismo proceso que para la distribución de efectivo, como se describió anteriormente, pero tenga en cuenta que la distribución de cupones requiere una comunicación específica sobre su uso y restricciones.
5. **Canjear los cupones:** Las personas beneficiarias canjearán cupones por bienes y servicios en las tiendas seleccionadas. Los vendedores verificarán los detalles de los beneficiarios y la autenticidad del comprobante antes de aceptar el pago en comprobantes y registrarán la transacción de venta como lo harían para las ventas a crédito habituales.
6. **Monitorear a los vendedores y el uso de cupones:** Deberá monitorear que los vendedores proporcionen a las personas beneficiarias la calidad y cantidad correcta de productos, por ejemplo, a través de compras fantasma. Si es necesario, agregue más vendedores al programa para garantizar la competencia.
7. **Mitigación de riesgos:** Considere los riesgos potenciales y las medidas de mitigación de riesgos.
8. **Reembolsar a los vendedores:** El paso final es reembolsar a los vendedores. En los intervalos de tiempo convenidos, los vendedores deberán presentar una factura, debidamente respaldada por los cupones canjeados a ser reembolsados.

Otra opción, que es apropiada cuando no hay tiendas disponibles en el área objetivo, es organizar ferias con un horario y lugar específicos para que las personas beneficiarias usen sus cupones.



Muestra del diseño del reverso de un cupón de la OIM, que se encuentra en [“Consejos para diseñar un cupón en papel”](#).



Sample of IOM voucher design, back side found in the [“Tips of designing a paper voucher”](#).
