



Manual sobre transferencias de efectivo y cupones

SEGUNDA EDICIÓN 2014

Publicado en 2014 por el Programa Mundial de Alimentos
Via C.G. Viola, 68-70, Roma 00148 (Italia)

El presente manual ha sido elaborado por el Programa Mundial de Alimentos (PMA) de las Naciones Unidas para uso tanto de su personal como de sus socios. Se autoriza la reproducción, salvo para fines comerciales, siempre y cuando se mencione al PMA como fuente original.

Foto de la portada: PMA/Ancel Kats/Palestina

Para obtener orientaciones más actualizadas, consulte la página web siguiente: <http://go.wfp.org/web/cash-and-vouchers/home>

© Programa Mundial de Alimentos 2014

Manual sobre transferencias de efectivo y cupones

SEGUNDA EDICIÓN 2014



Programa Mundial de Alimentos

Agradecimientos

Esta segunda edición del Manual del PMA sobre transferencias de base monetaria se elaboró con la participación de varias oficinas y direcciones de la Sede, así como de las oficinas regionales y las oficinas de país. Entre estos cabe destacar los siguientes:

- Presupuesto y programación
- Servicios comunes de logística
- Comunicación
- Preparación para la pronta intervención en emergencias y de apoyo a las intervenciones en caso de crisis
- Seguridad sobre el terreno
- Finanzas y tesorería
- Género
- Asociaciones con los gobiernos
- Tecnología de la información
- Servicios jurídicos
- Evaluación
- Nutrición
- Coordinación de las asociaciones y la labor de promoción
- Gestión y seguimiento de las realizaciones
- Políticas y programas
- Cadena de suministro
- Oficina Regional de Bangkok
- Oficina Regional de El Cairo
- Oficina Regional de Dakar
- Oficina Regional de Johannesburgo
- Oficina Regional de Nairobi
- Oficina Regional de Ciudad de Panamá
- Oficinas en los países

Se agradece encarecidamente a todas las contribuciones recibidas.

Prólogo

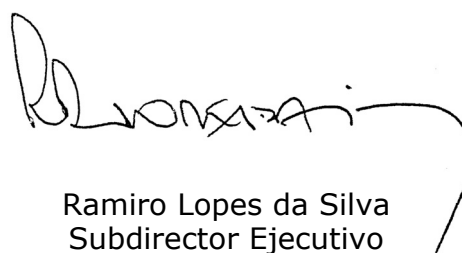
Actualmente, el PMA dirige las intervenciones de prestación de asistencia alimentaria a nivel mundial. El componente esencial de estas intervenciones es el compromiso contraído por el PMA con la excelencia, independientemente de las modalidades de transferencia utilizadas, ya sean distribuciones de alimentos en especie, entrega de cupones, transferencias de efectivo o una combinación de todas ellas. En consonancia con este compromiso, nos complace publicar la segunda edición del Manual del PMA sobre transferencias de base monetaria.

En los últimos cinco años, el uso de las transferencias de base monetaria por parte del PMA ha experimentado un rápido crecimiento, en las distintas crisis, zonas geográficas, y economías, así como entre las distintas poblaciones necesitadas. Además, con la reafirmación de la estrategia institucional del PMA, como se indica en el Plan Estratégico para 2014-2017, se prevé que esta tendencia se mantendrá en los próximos años.

En esta nueva edición del Manual sobre transferencias de base monetaria se recogen los últimos procesos y procedimientos operativos aprobados por el PMA, y se describen los instrumentos más actualizados (en materia de análisis, evaluación y seguimiento) que se han elaborado gracias a la estrecha colaboración interdepartamental entre las direcciones de la Sede, en particular, el Departamento de Gestión de Recursos y Rendición de Cuentas y el Departamento de Servicios para las Operaciones, y las importantes contribuciones de los despachos regionales y las oficinas de país.

La revisión y actualización de este manual es una parte importante de una labor más amplia encaminada a ayudar a las oficinas de país a adquirir los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para elegir las modalidades de transferencia que mejor se adaptan al contexto y los objetivos de la intervención. Otros elementos de esta labor son la capacitación presencial en transferencias de base monetaria destinada al personal de las oficinas de país y la puesta en marcha de módulos multifuncionales de aprendizaje en línea que el personal y los socios pueden utilizar previa solicitud, así como el desarrollo de un sitio web sobre transferencias de base monetaria en el que se pondrán a disposición de las oficinas en los países muchos más recursos.

A medida que el PMA se esfuerza por atender las necesidades de sus beneficiarios brindándoles el apoyo más eficaz posible, se continuarán elaborando y actualizando los materiales de referencia para recoger los avances que el organismo vaya registrando en su labor innovadora de prestación de asistencia alimentaria en un mundo en constante evolución.



Ramiro Lopes da Silva
Subdirector Ejecutivo
a cargo del Departamento de
Servicios para las Operaciones

Índice

INTRODUCCIÓN

Agradecimientos	3
Prólogo	5
i. Información sobre este manual	8
ii. Conceptos	11

PARTE A: EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES Y ANÁLISIS DE LAS INTERVENCIONES

A.1 SELECCIÓN DE LA MODALIDAD DE TRANSFERENCIA	21
A.2 EVALUACIONES	24
A.2.1 Evaluaciones de las necesidades.....	24
A.2.2 Evaluaciones de las capacidades sectoriales	30
A.3 ANÁLISIS DE LOS RIESGOS	43
A.4 ANÁLISIS DE LAS INTERVENCIONES	47
A.4.1 Cálculo del valor de la transferencia	47
A.4.2 Análisis ex ante de la eficiencia y la efectividad en función de los costos y de las externalidades	51
A.5 CONSULTAS PARA SELECCIONAR LA MODALIDAD DE TRANSFERENCIA	62
A.5.1 Matriz de clasificación.....	63
A.6 SELECCIÓN DEL MECANISMO DE TRANSFERENCIA	63
A.6.1 Modelos de distribución estándar	63
A.6.2 Soluciones comerciales	68
A.6.3 El sistema SCOPE y las soluciones institucionales para los mecanismos de transferencia.....	70
A.6.4 Selección del mecanismo de ejecución	71
A.6.5 La plataforma común para la distribución de la asistencia en forma de transferencias de base monetaria	72
A.7 DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN O EL PROYECTO	73
A.7.1 Elaboración de los documentos del proyecto.....	73
A.7.2 Monitoreo y evaluación.....	75
A.7.3 Proceso de aprobación de las operaciones.....	77
A.8 PRINCIPALES MEDIDAS PARA LA EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES Y EL ANÁLISIS DE LAS INTERVENCIONES	78

Parte B: FASE DE ESTABLECIMIENTO DE LA INTERVENCIÓN

B.1 ELABORACIÓN DE UN PLAN OPERATIVO	84
B.1.1 Antecedentes.....	84
B.1.2 Elementos fundamentales que deben incluirse en el plan operativo.....	84
B.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE SUMINISTRO	85
B.3 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE LOS SOCIOS Y LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS	85
B.3.1 Solicitud de compra.....	86
B.3.2 Contratación de comerciantes de alimentos y proveedores de servicios.....	88
B.3.3 Selección y contratación de los socios cooperantes.....	104
B.4 PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTÁNDAR	106
B.4.1 Antecedentes.....	106
B.5 RENDICIÓN DE CUENTAS ANTE LOS SOCIOS Y LOS BENEFICIARIOS	106
B.5.1 Capacitación de las partes interesadas.....	106

B.5.2 Rendición de cuentas ante los beneficiarios.....	108
B.6 SCOPE: SISTEMA INSTITUCIONAL DE GESTIÓN DE BENEFICIARIOS Y TRANSFERENCIAS.....	109
B.6.1 Gestión de la información de los beneficiarios y establecimiento de la intervención.....	109
B.6.2 Sistema SCOPE y establecimiento de la plataforma de transferencia.....	111
B.7 REGISTRO Y SENSIBILIZACIÓN DE BENEFICIARIOS.....	114
B.7.1 Registro de los beneficiarios.....	114
B.7.2 Prestación de apoyo al registro de los beneficiarios mediante el sistema SCOPE.....	114
B.7.3 Sensibilización de los beneficiarios.....	117
B.8 ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	119
B.8.1 Requisitos en materia de monitoreo.....	119
B.8.2 Dimensiones del proyecto que deben ser objeto de monitoreo.....	120
B.8.3 Elaboración del plan de monitoreo.....	122
B.8.4 Desarrollo de las herramientas de monitoreo.....	122
C. CICLO DE DISTRIBUCIÓN	
C.1 FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y DIVISIÓN DE TAREAS.....	133
C.1.1 La matriz de las esferas funcionales: responsabilidad, rendición de cuentas, consulta e información.....	133
C.1.2 Directiva conjunta del Departamento de Gestión de Recursos y Rendición de Cuentas y el Departamento de Servicios para las Operaciones.....	135
C.2 GESTIÓN DEL SERVICIO Y LA PLATAFORMA DE ASISTENCIA INFORMÁTICA.....	136
C.3 GESTIÓN DE LOS RIESGOS INHERENTES A LAS TRANSFERENCIAS DE EFECTIVO EN CASO DE DISTRIBUCIÓN DIRECTA DEL EFECTIVO O LOS CUPONES.....	137
C.3.1 Transporte del efectivo.....	137
C.3.2 Almacenamiento del efectivo.....	139
C.3.3 Distribución y monitoreo del efectivo.....	139
C.3.4 Exposición al riesgo de liquidez.....	139
C.3.5 Procedimientos en caso de pérdidas.....	139
C.4 RENDICIÓN DE CUENTAS ANTE LAS PARTES INTERESADAS EN EL PROYECTO.....	140
C.4.1 Coordinación externa.....	140
C.4.2 Comunicación externa.....	142
C.5 MONITOREO Y PRESENTACIÓN DE INFORMES.....	142
C.5.1 Funciones y responsabilidades típicas en materia de monitoreo.....	142
C.5.2 Actividades de seguimiento y presentación de informes.....	147
C.5.3 Informe normalizado de los proyectos e Informe Anual de las Realizaciones.....	147
C.6 LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN.....	149
ANEXO 1. Esquema detallado de la Directiva Conjunta OS2013/003 RM2013/005.....	150

PARTE D: CIERRE DE LAS INTERVENCIONES

D.1 LECCIONES APRENDIDAS	158
D.1.1 Diferencia entre revisión y evaluación.....	158
D.1.2 Evaluación de la elección de la modalidad de transferencia.....	158
D.2 ARCHIVO DE DATOS.....	162

LISTA DE SIGLAS.....	164
-----------------------------	------------

i. Información sobre este manual

PREFACIO - NOTA PARA LA DIRECCIÓN

El modelo operativo

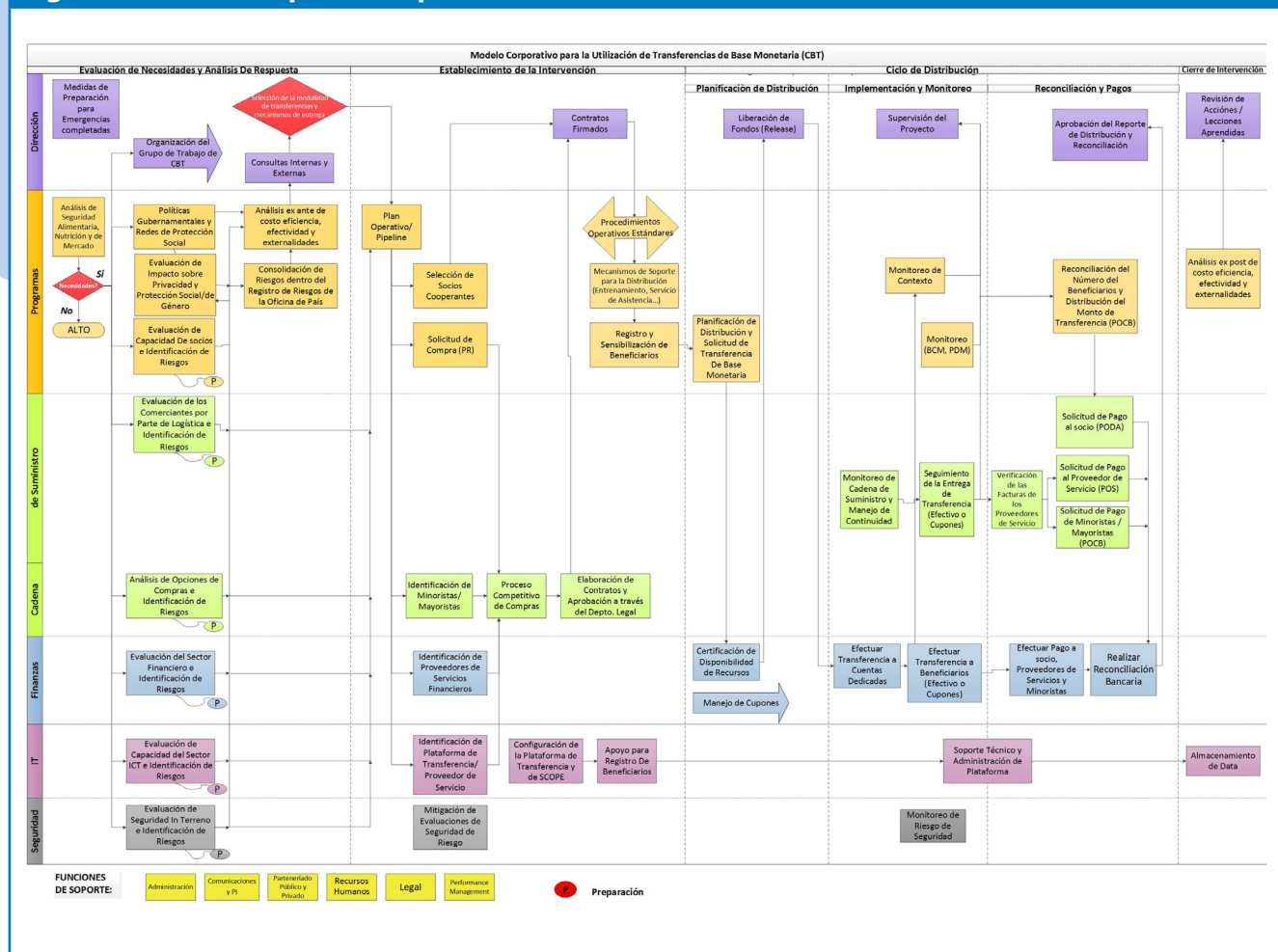
El nuevo [modelo operativo del PMA](#), 2014, sirve de guía para el establecimiento y la ejecución de programas de transferencia de efectivo y cupones en las oficinas de país ya que define con claridad las funciones y responsabilidades de todas las unidades que intervienen en las cuatro etapas de la operación, entre ellas, las dedicadas a la gestión, los programas, la logística y las compras (cadena de suministro), las finanzas, la tecnología de la información (TI) y la seguridad. El modelo operativo, que se basa en gran medida en la creciente experiencia del PMA en la ejecución de estos programas sobre el terreno, combina las mejores prácticas de las oficinas en los países con el respeto de los requisitos de transparencia y la apropiada división de tareas.

En el presente manual se sigue la estructura del modelo de proceso corporativo para la utilización de transferencias de base monetaria para ofrecer a todas las unidades de las oficinas de país que participan en estos programas orientaciones detalladas en relación con las fases de evaluación de las necesidades y el análisis de las intervenciones, el establecimiento de la intervención, el ciclo de distribución y cierre de la misma.

Finalidad

En septiembre de 2014, el Comité Directivo sobre Transferencias de base monetaria aprobó un nuevo modelo de proceso corporativo para la ejecución de los programas de transferencias de base monetaria que serviría a orientar estas transferencias a nivel nacional. El nuevo modelo operativo, que se basa en gran medida en la creciente experiencia del PMA en la ejecución de estos programas sobre el terreno, combina las mejores prácticas de las oficinas de país con el respeto de las normas

Figura 1: Modelo operativo para las transferencias de base monetaria



de transparencia y la apropiada división de tareas. A tales efectos, asigna con claridad las funciones y responsabilidades que corresponden a las distintas unidades dentro de las oficinas de país en relación con las fases de **evaluación de necesidades y análisis de respuesta, establecimiento de la intervención, ciclo de distribución y cierre de la intervención**. Este manual, junto con la matriz donde se indica quién es responsable, quién debe rendir cuentas, a quién debe consultarse y a quién debe informarse (conocida por sus siglas en inglés —[*Responsible/Accountable/Consulted/Informed*](#)— como matriz **RACI**)¹, consolida y amplía el modelo operativo corporativo y determina las salvaguardias, normas y procedimientos por los que debe regirse la selección de la modalidad de transferencia y el uso del efectivo o los cupones en los programas de asistencia alimentaria del PMA a lo largo de todo el ciclo de los proyectos, desde la evaluación de las necesidades, el análisis de las intervenciones y el diseño de la intervención hasta la ejecución y la evaluación. En esta nueva edición se indica al lector qué modelos, instrumentos y planillas deben utilizarse en cada etapa concreta

El presente manual se divide en cuatro secciones principales:

La **Sección A** se refiere a los procesos de evaluación de las necesidades y análisis de respuesta para seleccionar la modalidad de transferencia más adecuada y los consiguientes procesos de diseño de la intervención.

La **Sección B** trata de los procesos de establecimiento de la intervención para seleccionar el mecanismo de ejecución más conveniente, elegir y contratar a los socios y los proveedores de servicios del PMA, y establecer los procedimientos operativos estándar.

La **Sección C** describe los procesos que hay que llevar a cabo para realizar las transferencias y hacer un seguimiento de la asistencia y sus efectos, así como los procedimientos de presentación de informes y conciliación.

La **Sección D** trata de los procesos de evaluación relacionados con la selección de la modalidad de transferencia, su justificación y su efectividad para lograr los objetivos de los programas.

Aunque en este manual se intentan abarcar todos los distintos aspectos interrelacionados con los programas de transferencia de base monetaria, desde la evaluación de las necesidades hasta la etapa de cierre de la intervención, debe utilizarse conjuntamente con otras orientaciones del PMA (véase el Manual de instrucciones para la elaboración de los programas y otros materiales de referencia incluidos en el manual).

Destinatarios

Tanto la selección de la modalidad de transferencia como el establecimiento de la intervención y la ejecución de un proyecto basado en transferencias de base monetaria son procesos multifuncionales.

Por consiguiente, este manual se dirige a:

- Todo el personal del PMA en todas las funciones y unidades en las oficinas de país, las oficinas regionales y la Sede. Esto incluye a la dirección, las unidades dedicadas a los programas —entre ellas las que se ocupan del análisis y la cartografía de la vulnerabilidad (VAM) y el monitoreo y evaluación (MyE)—, la logística, las compras (cadena de suministro), las finanzas, la TI y la seguridad sobre el terreno, así como las funciones auxiliares, en particular las dedicadas a los servicios administrativos, la comunicación e información pública, las asociaciones con los gobiernos y el sector privado, los recursos humanos, los servicios jurídicos, la gestión de recursos y la gestión de las realizaciones.
- El personal de las oficinas regionales y la Sede que participa en el proceso de revisión y aprobación de los proyectos que utilizan transferencias de efectivo o cupones (documentos de proyectos, acuerdos contractuales, etc.), así como el personal que interviene en la evaluación de dichos programas.

¹ La matriz RACI forma parte integrante de este manual y define con claridad cuál es la unidad que está encargada, que rinde cuentas y que ha sido consultada e informada durante cada uno de los procesos y subprocesos que se indican en el modelo operativo.

- Posibles socios cooperantes y organismos afines de las Naciones Unidas, para que comprendan los instrumentos y los procedimientos internos del PMA en el uso operativo de estas modalidades de transferencia.

Visión: elegir la modalidad de transferencia

Una modalidad de transferencia es un modo de distribuir recursos; es un medio y no un fin.

Con la transición institucional de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria, el PMA dispone ahora de tres modalidades de transferencia distintas para distribuir los recursos a los beneficiarios seleccionados:

- alimentos en especie (procedentes de una contribución en especie o adquiridos);
- cupones, y
- efectivo.

La elección de la modalidad de transferencia más adecuada o de una combinación de modalidades debe basarse en la **idoneidad**, es decir, en las ventajas comparativas que entraña para la satisfacción de las necesidades de los beneficiarios y el logro de los objetivos del programa de una manera eficiente y efectiva en función de los costos. Cualquiera que sea la modalidad utilizada (alimentos en especie, cupones, efectivo o una combinación de las distintas opciones), los programas, los proyectos y las actividades deben ser compatibles con el mandato y el marco estratégico del PMA.

Las transferencias de base monetaria, junto con las distribuciones de alimentos, ofrecen mayor flexibilidad al PMA para hacer frente a las cuestiones relacionadas con el hambre y la nutrición, y le permiten adaptar sus intervenciones de asistencia alimentaria a las necesidades de los beneficiarios —en particular a las de las personas con necesidades especiales— y a los distintos contextos (es decir, lo que es posible, aceptable y factible en una situación determinada), facilitando su acceso a los alimentos disponibles en los mercados locales.

Una combinación de modalidades de transferencia puede mitigar los efectos negativos que podrían derivar del uso de una sola de estas modalidades (véase el Recuadro 1).

Recuadro 1: Ejemplos de combinaciones de modalidades de transferencia y escalonamiento oportuno de estas modalidades

Los niños reciben una mezcla de maíz y soja en especie, mientras que sus padres reciben efectivo y cupones para sufragar las necesidades alimentarias de la familia.

Dependiendo de la disponibilidad del mercado, podrá resultar más oportuno distribuir los alimentos básicos en especie y complementar esta distribución con la entrega de cupones para la compra de alimentos frescos, como carne, pescado, productos lácteos, hortalizas y frutas, a fin de promover una dieta equilibrada, variada y nutritiva.

Un ejemplo de programación inteligente, en la que se alternan las modalidades de transferencia, es cuando se efectúa la transición prevista de las transferencias de efectivo o cupones a las distribuciones de alimentos en especie durante la temporada de carestía, cuando los precios son altos debido a la escasez de la oferta y el aumento de la demanda.

Enfoque de programación

Los principios básicos y los enfoques del PMA de evaluación de las necesidades, análisis de las intervenciones y diseño de los proyectos se han mantenido inalterados con la introducción de las transferencias de base monetaria. Siempre hay que llevar a cabo una evaluación detallada para determinar el impacto de la crisis y las necesidades de los beneficiarios.

A fin de diversificar las opciones relativas a la modalidad de transferencia es necesario: i) realizar un análisis sistemático de los mercados para determinar la idoneidad de una intervención basada en los mismos, y ii) lograr una mejor comprensión del contexto mediante una serie de evaluaciones de las capacidades sectoriales. De este modo se establecerá lo que es posible y factible en un contexto determinado y lo que es aceptable para los beneficiarios, a fin de asegurar que la modalidad de transferencia seleccionada sea la opción más adecuada.

ii. Conceptos

Modalidad de transferencia

Una modalidad de transferencia es el modo en que la asistencia se transfiere a los beneficiarios seleccionados. Para el PMA, esta transferencia puede ser de alimentos en especie, cupones o efectivo (véase el Recuadro 2). Una modalidad de transferencia es un medio; no es ni un proyecto ni un objetivo en sí mismo.

Recuadro 2: Modalidad de transferencia

Transferencias de efectivo

Una transferencia de efectivo es la asistencia monetaria que se presta a una persona o un hogar seleccionado en forma de efectivo o desembolso electrónico para facilitar el acceso directo (o por medio de un socio cooperante, gobierno anfitrión o proveedor de servicios) a los alimentos del mercado.

Transferencias de cupones

Una transferencia de cupones es la asistencia que se presta a una persona o un hogar seleccionado en forma de un cupón impreso o electrónico que puede canjearse por una lista de productos predefinida, pero no por dinero en efectivo, en las tiendas de los minoristas preseleccionados o en las ferias organizadas específicamente para este fin. El PMA o sus socios seleccionan y contratan a los minoristas que canjean los cupones basándose en criterios de selección específicos [véase la Sección B.3.2.2].

Los dos tipos de cupones principales son:

Cupón para productos, que se canjea por cantidades fijas de alimentos especificados. El valor de este cupón se expresa en cantidades de alimentos.

Cupón de compra, que se canjea por una selección de alimentos especificados cuyo valor en efectivo es equivalente al del **cupón**. El valor de este **cupón** se expresa en términos monetarios.

Nota: En algunos casos se permite a los beneficiarios recibir efectivo a cambio de los cupones de compra (devolución en efectivo) para que puedan comprar en el mercado libre alimentos frescos (que no están disponibles en las tiendas de los minoristas contratados). La oficina de país debería establecer cuál es la cuantía máxima.

Transferencias de alimentos en especie

Asistencia que se presta a una persona o un hogar seleccionado en forma de raciones sin cocinar o cocinadas (comida lista para el consumo).

Modelos de distribución

Las modalidades de transferencia de efectivo o cupones, que en comparación con la distribución de alimentos dependen más de las distintas soluciones comerciales y tecnológicas disponibles en el mercado, permiten utilizar mecanismos e instrumentos de entrega diferentes para la prestación de asistencia alimentaria. Aunque estas modalidades son distintas en cada país en que opera el PMA, pueden agruparse en cuatro modelos de distribución: efectivo inmediato, cuenta de efectivo, cupón de papel y cupón electrónico (véanse también las Figuras 2 y 3).

Modelos de distribución de efectivo

Entrega de efectivo inmediato: El efectivo se pone inmediatamente a disposición de los beneficiarios por entrega directa (por ejemplo, en el lugar de trabajo) pidiéndoles que lo recojan de un agente o en la ventanilla de un banco. En ambos casos, los beneficiarios no tienen la obligación de abrir una cuenta.

Efectivo a través de cuenta: El efectivo se transfiere a las cuentas que los beneficiarios han abierto con el proveedor de servicios financieros seleccionado. Puede haber tantas cuentas como familias seleccionadas o, en algunas circunstancias, una cuenta puede ser utilizada por un grupo de beneficiarios. En ambos casos, los beneficiarios dispondrán de varias alternativas para acceder al efectivo; por ejemplo, en la ventanilla de un banco, con tarjetas de cajero automático y teléfonos móviles.

Figura 2: Modelo de distribución de efectivo

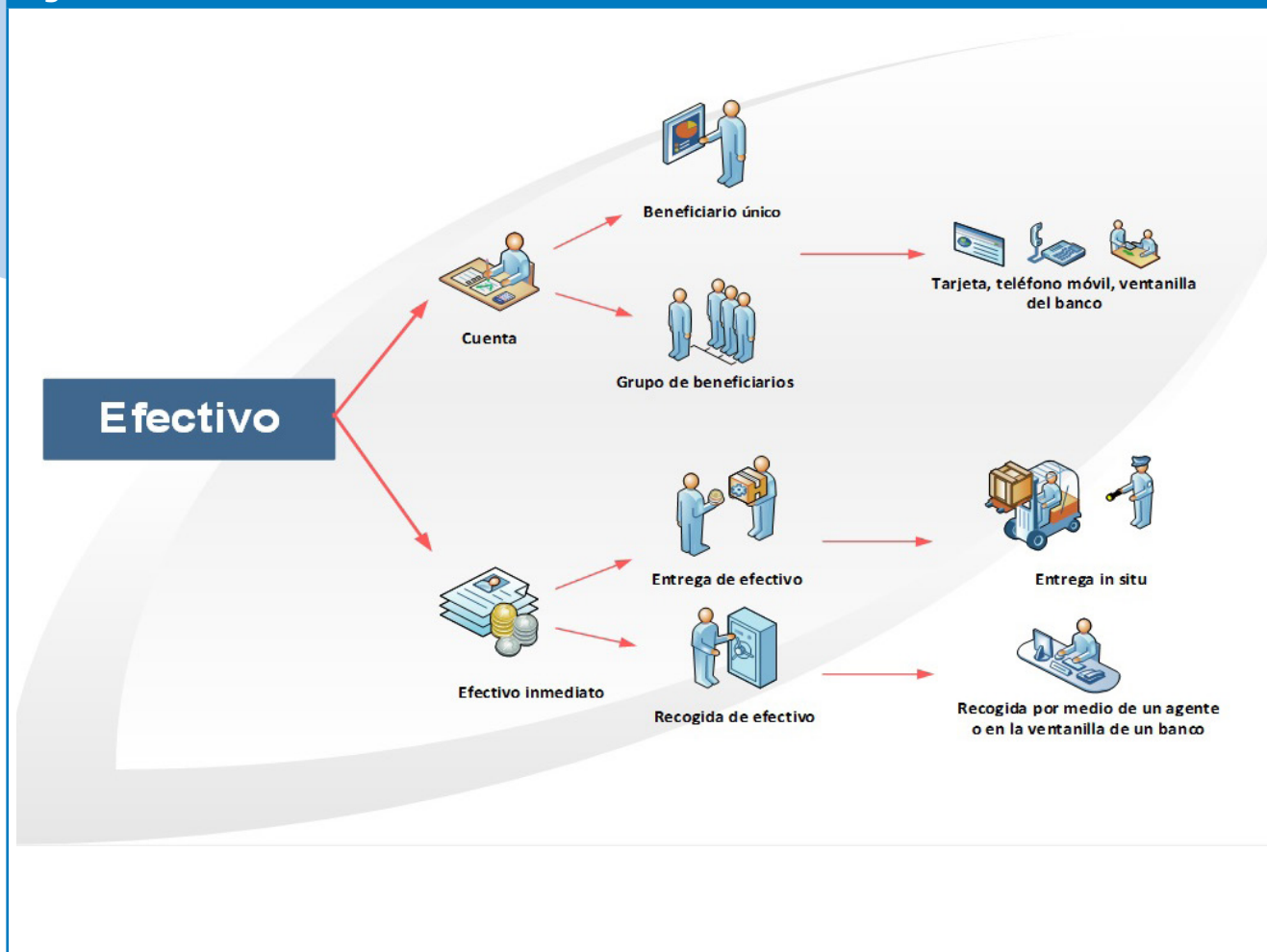
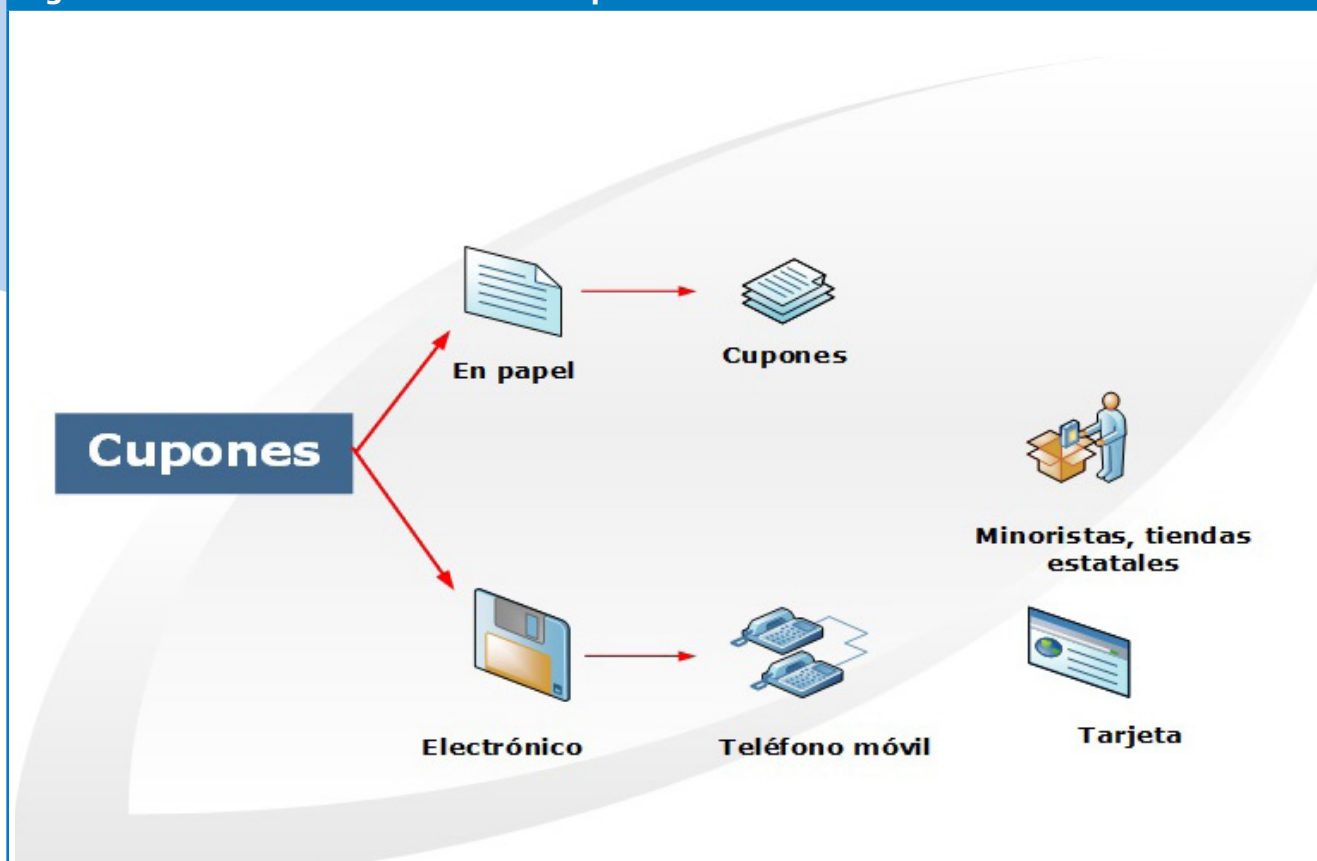


Figura 3: Modelo de distribución de cupones



Modalidades de distribución de los cupones

Cupón de papel: El beneficiario recibe cupones de papel o una tarjeta “de rasgar” que tienen un valor monetario o una cantidad de producto asociada y pueden canjearse en las tiendas de los minoristas contratados o en las ferias organizadas específicamente para este fin. Tanto los vales de compra como los cupones para productos pueden canjearse por artículos o servicios, pero no por dinero en efectivo. Los cupones en papel se distribuyen con una frecuencia mensual y tienen un período de validez predefinido.

Cupón electrónico: Los cupones electrónicos contienen información sobre el valor monetario de la asistencia o los artículos y las cantidades por los que se pueden canjear en un código de barras, una banda magnética o un microchip en la tarjeta, o mediante el servicio de mensajes cortos (SMS). El medio electrónico (tarjeta bancaria, teléfono móvil, tarjeta del sistema SCOPE, etc.) se entrega a los beneficiarios una sola vez, mientras que el valor o la cantidad por la que se pueden canjear se acredita a distancia, a intervalos de tiempo predefinidos.

Mecanismos de entrega

Cada uno de los modelos de distribución del PMA permite utilizar distintos mecanismos de entrega de la asistencia alimentaria a los beneficiarios, en función del tipo de servicios, la infraestructura y las preferencias de los beneficiarios que caracterizan el contexto de la operación. Estos mecanismos pueden incluir desde la entrega física a nivel comunitario hasta el establecimiento de puntos de recogida, el depósito de efectivo en una cuenta bancaria o la transferencia del valor del efectivo o los cupones mediante soluciones electrónicas más sofisticadas (Recuadro 3).

Recuadro 3: Instrumentos del PMA para la prestación de asistencia alimentaria

Modalidad de transferencia	Modelo de distribución	Mecanismos de entrega
Transferencias de efectivo	Entrega inmediata de efectivo	Recogida de efectivo
		Entrega de efectivo
	Cuenta de efectivo	Cuenta bancaria particular
		Cuenta bancaria colectiva
		Tarjeta bancaria/tarjetas prepagadas
		Dinero electrónico
Transferencias de cupones	Cupones en papel	Cupones en papel
		Tarjeta de rasgar
	Cupones electrónicos	Tarjeta bancaria/tarjetas prepagadas
		SMS/transferencias electrónicas
		Tarjeta inteligente
Distribución de alimentos en especie	Distribución de raciones de alimentos	Tarjeta del sistema SCOPE

Medios necesarios

Los medios necesarios para llevar a cabo la transferencia de efectivo o cupones son, por ejemplo, los teléfonos móviles, los cupones en papel o las tarjetas de plástico.

Recuadro 4: Terminología relativa a la condicionalidad²

Asistencia no condicionada:

La asistencia no condicionada no impone obligaciones a los beneficiarios.

Asistencia condicionada:³

La asistencia condicionada impone obligaciones a los beneficiarios, como la participación en los trabajos, la capacitación, la asistencia a la escuela y formar parte de un tratamiento de salud (estas obligaciones no deben incluir la contribución monetaria ni el reembolso del beneficiario). La transferencia, cualquiera que sea su modalidad, se efectúa después de que los destinatarios han llevado a cabo las tareas o actividades que les permiten acceder a la asistencia.

Condicionalidad basada en el trabajo o la capacitación

Las transferencias condicionadas del PMA suelen realizarse a cambio de la participación en los trabajos o la capacitación (por ejemplo, actividades de asistencia alimentaria para la capacitación o la creación de activos).

La finalidad de las actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos (FFA, por sus siglas en inglés) es ayudar directamente a los beneficiarios, así como prestar apoyo a la comunidad en general gracias a los resultados del trabajo.

Condicionalidad basada en los cambios de comportamiento

La asistencia también puede utilizarse para propiciar un cambio de comportamiento o influir en este (por ejemplo, seguir los consejos de salud o un tratamiento, asistir a clases de educación nutricional o enviar a los niños a la escuela).

² Esta terminología se aplica a todas las modalidades de transferencia.

³ Cash Learning Partnership (CaLP) y algunas organizaciones no gubernamentales (ONG) clasifican la condicionalidad como: i) condiciones de acceso (trabajo, asistencia a la escuela/controles médicos, etc.), y ii) condiciones de uso (alimentación, educación, artículos no alimentarios).

PARTE A

EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES Y ANÁLISIS DE RESPUESTA

PMA/Amjad Jamal

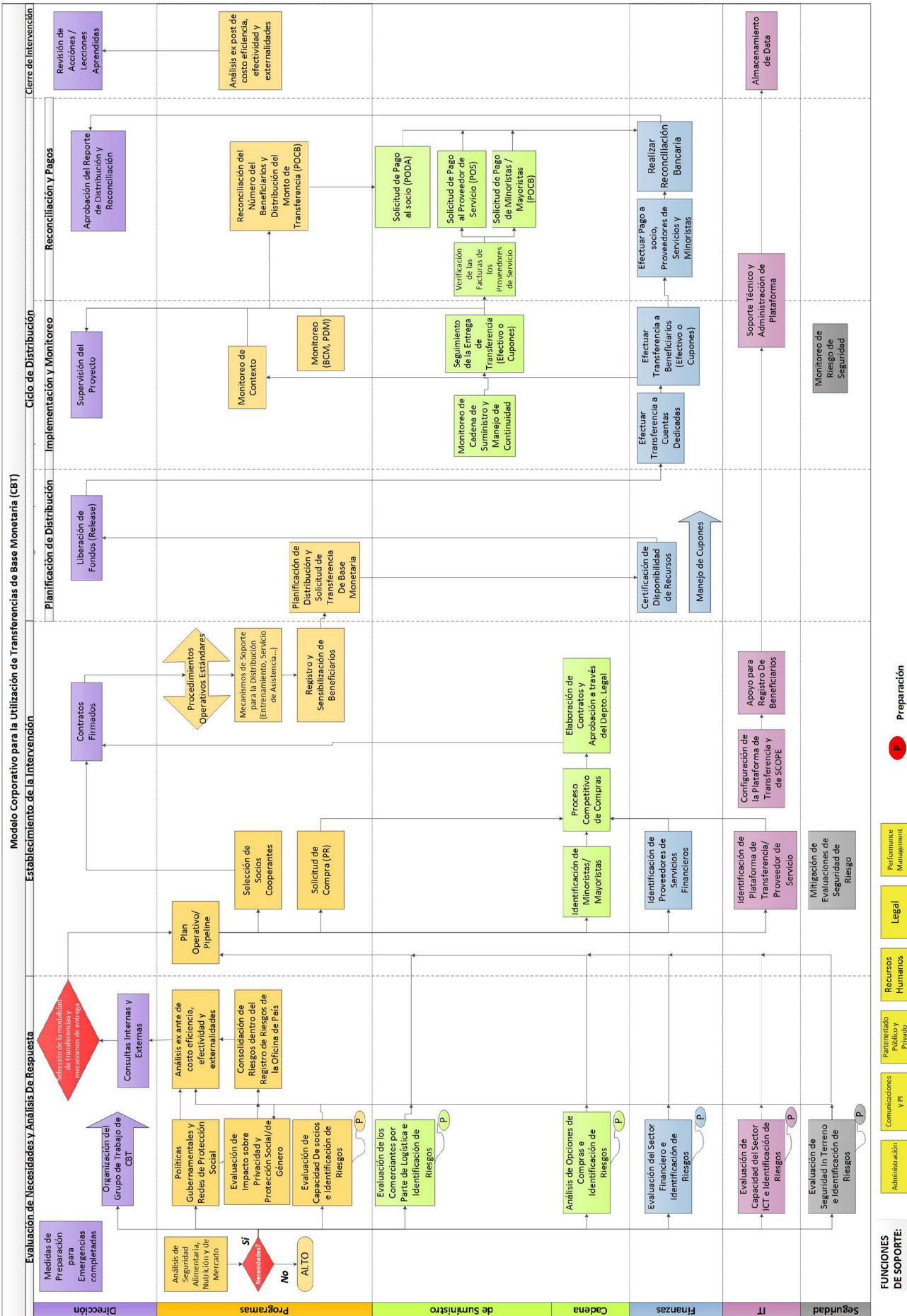


A. EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES Y ANÁLISIS DE RESPUESTA

Modelo de proceso corporativo para la ejecución de transferencias de base monetaria.....	18
El grupo de trabajo sobre transferencias de base monetaria.....	19
Transferencias de base monetaria en la preparación para la pronta intervención en emergencias	19
A.1 SELECCIÓN DE LA MODALIDAD DE TRANSFERENCIA	21
A.1.1 Establecimiento del grupo de trabajo sobre transferencias de base monetaria.....	23
A.2 EVALUACIONES	24
A.2.1 Evaluaciones de las necesidades	24
A.2.1.1 Integración del análisis de los mercados en la evaluación de las necesidades	24
A.2.1.2 Políticas gubernamentales	25
A.2.1.2.1 Examen de la protección social centrado en las redes de seguridad relacionadas con el hambre.....	25
A.2.1.3 Evaluación del impacto en la privacidad	28
A.2.1.4 Consideraciones y preferencias de los beneficiarios en materia de género y protección	28
A.2.2 Evaluaciones de las capacidades sectoriales.....	30
A.2.2.1 Proceso.....	30
A.2.2.2 Evaluación del sector financiero y determinación de riesgos	31
A.2.2.3 Evaluación del sector de la TI y determinación de riesgos.....	33
A.2.2.4 Evaluación logística de los comerciantes y análisis de riesgos.....	34
A.2.2.5 Análisis de opciones de compra y determinación de riesgos	37
A.2.2.6 Consolidación de las soluciones y los riesgos relacionados con las cadenas de suministro	38
A.2.2.7 Evaluación de la capacidad de los socios cooperantes y determinación de riesgos.....	38
A.2.2.8 Evaluación de los riesgos en materia de seguridad.....	341
A.3 ANÁLISIS DE LOS RIESGOS	43
A.4 ANÁLISIS DE LA RESPUESTA	47
A.4.1 Cálculo del valor de la transferencia	47
A.4.1.1 Subsanan la brecha alimentaria	47
A.4.1.2 Canasta local de alimentos nutricionalmente equilibrada.....	48
A.4.1.3 Cálculo del valor de la transferencia para la asistencia alimentaria para la creación de activos (FFA)	48
A.4.1.4 Consideraciones que deben tenerse en cuenta en relación con las transferencias de cupones	50
A.4.1.4.1 Elección del tipo de cupón (cupón de valor o cupón para productos)	50
A.4.1.4.2 Distinción entre cupones para alimentos y cupones para servicios.....	50
A.4.1.5 Fluctuación de los precios del mercado y ajustes al valor de la transferencia	51
A.4.2 Análisis ex ante de la relación coste-eficiencia y la coste-eficacia en función de los costos, así como de las externalidades	51
A.4.2.1 Análisis de coste-eficiencia	52
A.4.2.2 Análisis de coste-efectividad	54
A.4.2.2.1 Análisis de la efectividad en función de los costos relacionado con los nutrientes	54
A.4.2.2.2 Análisis de la efectividad en función de los costos relacionado con la PCA.....	57
A.4.2.2.3 Análisis de la externalidades	59
A.4.2.3 Efectos en materia de género, protección y cohesión social	60

A.5 CONSULTAS PARA SELECCIONAR LA MODALIDAD DE TRANSFERENCIA	62
A.5.1 Matriz de clasificación	63
A.6 SELECCIÓN DEL MECANISMO DE ENTREGA	63
A.6.1 Modelos de distribución estándar	63
A.6.1.1 Entrega de efectivo inmediato	63
A.6.1.2 Efectivo a través de cuenta bancaria	64
A.6.1.3 Cupón en papel	65
A.6.1.4 Cupón electrónico.....	67
A.6.2 Soluciones comerciales	68
A.6.2.1 Soluciones comerciales ampliamente disponibles.....	68
A.6.2.2 Soluciones comerciales personalizadas.....	70
A.6.3 El sistema SCOPE y las soluciones institucionales para los mecanismos de transferencia ..	70
A.6.3.1 El cupón electrónico institucional	70
A.6.3.2 El cupón electrónico institucional basado en el uso de SMS	71
A.6.4 Selección del mecanismo de entrega: lista de verificación para determinar el mecanismo más apropiado	71
A.6.5 La plataforma común para la distribución de la asistencia en forma de efectivo y cupones	72
A.7 DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN O EL PROYECTO	73
A.7.1 Elaboración de los documentos del proyecto	73
A.7.1.1 Descripción.....	73
A.7.1.2 Presupuesto	73
A.7.2 Monitoreo y evaluación.....	75
A.7.2.1 Resultados de los proyectos y medición de las realizaciones: el marco lógico	75
A.7.2.2 Consideraciones en materia de monitoreo	76
A.7.2.3 Consideraciones sobre la línea de base	77
A.7.2.4 Consideraciones en materia de evaluación	77
A.7.3 Proceso de aprobación de las operaciones.....	77
A.8 PRINCIPALES MEDIDAS PARA LA EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES Y EL ANÁLISIS DE LA RESPUESTA	78

Figura 4: El modelo operativo



El grupo de trabajo sobre transferencias de base monetaria

La dirección de la oficina de país es responsable de establecer el grupo de trabajo multidisciplinar sobre transferencias de base monetaria. El establecimiento de este órgano de coordinación es de fundamental importancia, sobre todo en las primeras etapas de la introducción del efectivo y/o cupones como modalidad de transferencia en la cartera de una oficina de país, dado que cada unidad tendrá nuevas tareas y responsabilidades que irán a añadirse a sus actividades habituales, como se ilustra en el modelo operativo. La coordinación en la ejecución de las tareas relacionadas con las transferencias de base monetaria aumentará las probabilidades de que estos programas se pongan en marcha sin contratiempos y obtengan buenos resultados.

El grupo de trabajo sobre transferencias de base monetaria debe incluir, como mínimo, a un representante de la unidad de programas, un representante del servicio de VAM, representantes de la cadena de suministro (un representante de la unidad de logística y otro del servicio de compras), un representante de finanzas; un representante de TI y un oficial de seguridad o coordinador de las medidas de seguridad.

Le corresponde a la dirección de la oficina de país decidir si hay que incluir a personal de otras esferas funcionales, como representantes de las unidades dedicadas a las comunicaciones o la presentación de informes, las relaciones con los donantes, la gestión de los recursos, los servicios administrativos, etc. En las oficinas de país pequeñas, donde el personal es limitado, un miembro del grupo puede representar a más de una unidad; sin embargo, es importante que este funcionario sea capaz de cumplir todas las responsabilidades y que se garantice una adecuada división de tareas.

La dirección de la oficina de país (el Director o el Director Adjunto de la oficina de país)

nombra a los miembros del grupo de trabajo y lo ideal sería que este grupo estuviera presidido por el Director Adjunto de la oficina de país. Si en la oficina de país no existe un Director Adjunto, esta función de coordinación puede asignarse al Jefe de Programas o al jefe de otra unidad, según decida el Director de la oficina de país. El grupo de trabajo debe reunirse con regularidad y las reuniones deben mantener un enfoque operacional.

La finalidad del grupo de trabajo es garantizar que todas las unidades estén igualmente informadas y participen por igual en la planificación, el establecimiento y la ejecución de una operación basada en la transferencia de base monetaria, y que sean conscientes de sus respectivas funciones y productos. Asimismo, el grupo debe velar por que cada una de estas cumpla con sus responsabilidades en los plazos convenidos ya que las actividades y los productos de las otras unidades suelen depender de que las demás cumplan con sus obligaciones. El grupo de trabajo debe orientar sus labores y productos con arreglo a las directrices y las herramientas institucionales y, de ser necesario, debe solicitar asesoramiento técnico a los coordinadores pertinentes en la oficina regional y la Sede.

Transferencias de base monetaria en la preparación para la pronta intervención en emergencias

Según lo establecido en la [Directiva conjunta OM2014/003](#) (*en inglés solamente*) sobre la preparación, la disponibilidad inmediata y la respuesta orientadas a la acción, la preparación para la pronta intervención relativa a los programas de transferencias de base monetaria se integra en el conjunto de medidas de preparación para la pronta intervención y de respuesta en casos de emergencia y, por tanto, debe considerarse un **proceso rutinario obligatorio**.

Recuadro 5: Transferencias de base monetaria y preparación para la pronta intervención en emergencias

Desde 2015 la programación de las actividades de transferencia de base monetaria está plenamente integrada en el conjunto de medidas de preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia del PMA, incluidas las **medidas mínimas de preparación para la pronta intervención**, las **medidas de preparación para la intervención inmediata ante emergencias** y los **procedimientos operativos estándar**.

Los procedimientos estándar que hay que llevar a cabo para cumplir las **medidas mínimas de preparación para la pronta intervención** en relación con una posible intervención de emergencia basada en la transferencia de efectivo y cupones son las siguientes: la finalización de las evaluaciones obligatorias de los mercados, las políticas y los sectores; el análisis de la eficiencia y la eficacia en función de los costos; el establecimiento de una lista de socio cooperantes y proveedores de servicios; la capacitación del personal, y la elaboración de acuerdos de disponibilidad inmediata con los posibles socios y proveedores de servicios.

Las actividades estándar que hay que llevar a cabo para cumplir las **medidas de preparación para la intervención inmediata ante emergencias** en relación con una posible intervención de emergencia basada en transferencias de base monetaria son las siguientes: la actualización de la evaluación multisectorial y la puesta al día de las distintas listas de proveedores de servicios.

Las actividades estándar que hay que llevar a cabo para cumplir los **procedimientos operativos estándar** en relación con una posible intervención de emergencia basada en transferencias de base monetaria son las siguientes: la activación de los acuerdos con los socios cooperantes y los proveedores de servicios; la comprobación de la validez de los resultados de las evaluaciones sectoriales y de los mercados, y la puesta en marcha del acuerdo operativo para dar inicio a las intervenciones basadas en las transferencias de base monetaria.

La dirección de las oficinas de país tiene la responsabilidad de velar por que se hayan establecido estas medidas de preparación y procedimientos operativos y por que se hayan incluido todos los elementos necesarios para tomar decisiones fundamentadas sobre la modalidad de transferencia más apropiada en caso de emergencia.

Las listas de verificación institucionales relacionadas con estas medidas de preparación y procedimientos operativos, así como otras orientaciones más detalladas sobre la preparación para la pronta intervención en emergencias, en particular sobre las transferencias de base monetaria están disponibles en el sitio [OPweb \(ver Preparedness Planning\)](#) dedicado a las grandes intervenciones de emergencia coordinadas a nivel central.

SECCIÓN A

EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES Y ANÁLISIS DE RESPUESTA

Esta sección del manual trata sobre los pasos que debe seguir la oficina de país para:

- determinar si es necesario que el PMA emprenda una intervención de fomento de la seguridad alimentaria en el país o la región;
- recabar y analizar los datos necesarios para tomar una decisión bien fundamentada acerca de la modalidad de transferencia más adecuada para el contexto concreto;
- determinar los riesgos socios al uso de transferencias de base monetaria para cada sector (mercado, cadena de suministro, finanzas, TI, etc.);
- analizar la eficiencia y la efectividad en función de los costos de las modalidades de transferencia;
- seleccionar la modalidad de transferencia más adecuada en las circunstancias dadas, y
- asignar roles y responsabilidades claras a cada unidad durante la fase de evaluación de las necesidades y análisis de las intervenciones.

En la presente sección se ofrecen orientaciones a todas las unidades; entre ellas las dedicadas a la gestión, los programas, la cadena de suministro (logística y adquisiciones), las finanzas, las TIC y la seguridad. Si bien todas las unidades deben comprender el modelo y los procesos operativos en general, los distintos capítulos podrán ser más pertinentes para unas unidades que para otras.

A.1 Selección de la modalidad de transferencia

En consonancia con lo establecido en el [marco de diseño de programas del PMA \(en inglés solamente\)](#), los subprocesos del modelo operativo que se ilustran en la Figura 5 resumen el proceso de toma de decisiones basado en datos empíricos destinado a seleccionar la modalidad o las modalidades de transferencia más adecuadas. Los requisitos en materia de información y análisis que se indican en cada subproceso están en consonancia con las prácticas institucionales generales y con la Directiva OD2011/004 publicada en diciembre de 2011 y, por tanto, son **obligatorios**. Estos requisitos no se aplican exclusivamente a las transferencias de base monetaria.

 [Programme Directive OD2011/004, \(en inglés solamente\), párrafo 2.2](#)

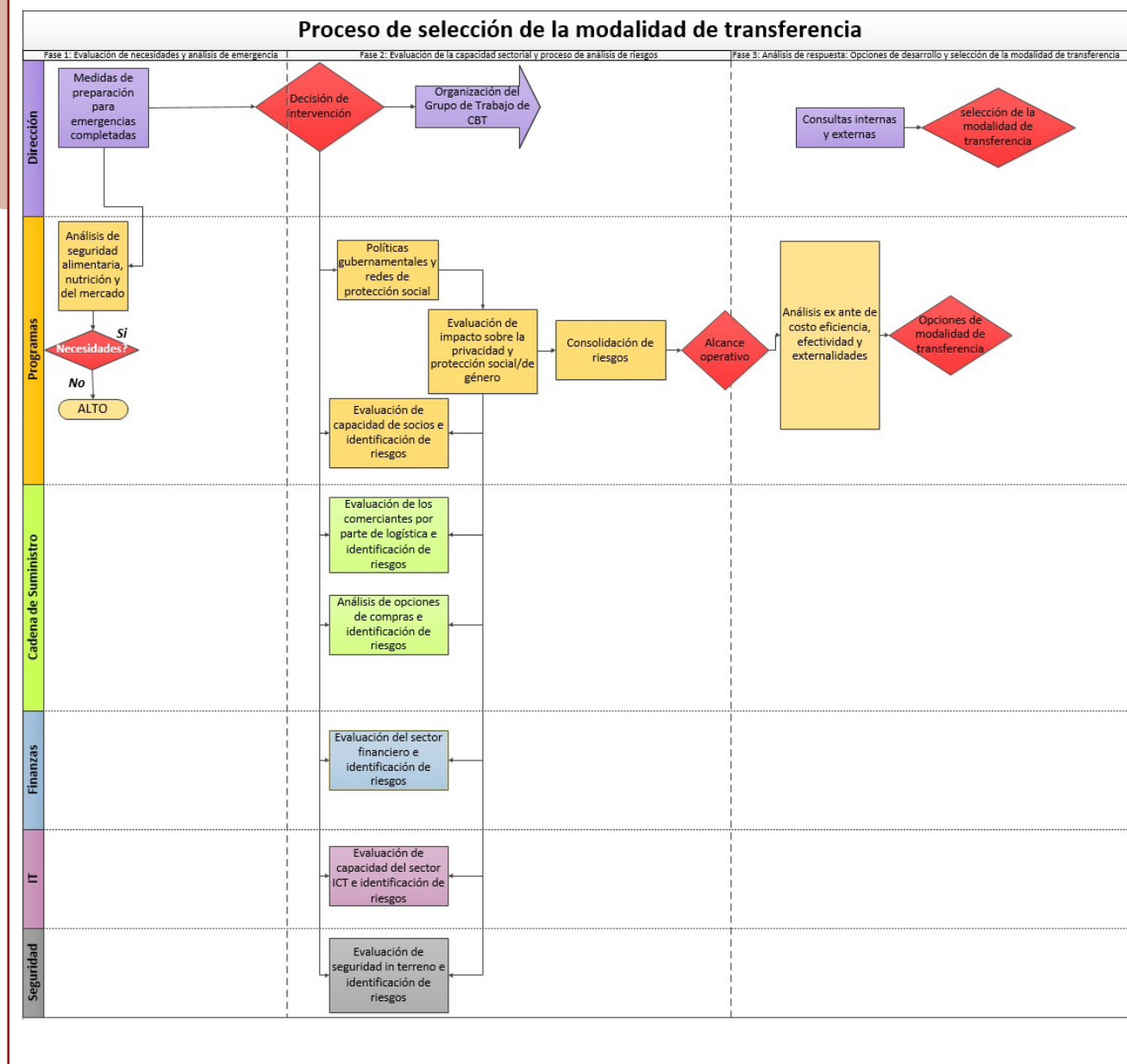
Habida cuenta de que existen muchos factores que influyen en los mercados y que los contextos suelen cambiar con rapidez, las oficinas de país deben llevar a cabo evaluaciones de las necesidades, los mercados y los sectores, que han de actualizar con regularidad. La frecuencia con la que actualizan estas evaluaciones dependerá del contexto concreto de cada oficina, pero se recomienda que los indicadores que cambian rápidamente se actualicen como mínimo una vez al año, o cada vez que una región o país esté expuesto a una crisis. A tal fin, las oficinas de país pueden utilizar fuentes de datos primarios, secundarios o una combinación de ambos, siempre y cuando la calidad de las fuentes de los datos secundarios sea satisfactoria. Hay que indicar claramente todas las fuentes utilizadas en las evaluaciones, en particular la fecha, la zona geográfica, el alcance y la institución responsable o el autor.

Etapas 1 - Proceso de evaluación de las necesidades y análisis de emergencia

El proceso de evaluación de las necesidades incluye actividades destinadas a analizar la seguridad alimentaria y nutricional con arreglo a las normas del PMA. Mediante este proceso, se recopila información básica sobre la selección geográfica y de los hogares, la estimación del número de beneficiarios y los datos correspondientes. Las evaluaciones de las necesidades también incluyen un componente de evaluación de los mercados, con el que se analiza el funcionamiento y las tendencias de los mercados alimentario y laboral, en particular su integración regional, las cadenas de suministro, la capacidad para responder a un aumento de la demanda, la disponibilidad y la calidad de los alimentos accesibles a precios razonables y estables, y las oportunidades de que disponen los beneficiarios para acceder a estos de forma segura.

Con esta fase se respalda la decisión del PMA de intervenir en un contexto concreto a fin de satisfacer las necesidades detectadas y determinar la idoneidad de una opción de intervención basada en el mercado. Cuando se haya completado esta fase y se haya determinado la necesidad para el PMA de intervenir, hay que establecer un grupo de trabajo sobre transferencias de base monetaria en la oficina de país para que se encargue de las siguientes etapas de planificación y ejecución de forma coordinada.

Figura 5: Proceso de selección de la modalidad de transferencia



Etapas 2 - Evaluaciones de las capacidades sectoriales y proceso de análisis de los riesgos

La primera tarea del grupo de trabajo sobre transferencias de base monetaria consiste en coordinar la realización oportuna de todas las evaluaciones sectoriales y ayudar a extraer conclusiones. Los datos recopilados mediante las evaluaciones de las capacidades sectoriales, en particular la capacidad de los socios cooperantes y del sector financiero, la evaluación logística de los minoristas y el análisis de las opciones de adquisición, la capacidad del sector de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y los riesgos relacionados con la seguridad sobre el terreno, proporcionan información al PMA sobre

lo que es factible desde un punto de vista operacional respecto a las diversas opciones de modalidad de transferencia y, al mismo tiempo, sirven a determinar los riesgos operacionales conexos y las medidas de mitigación asociadas.

En esta etapa del proceso de adopción de decisiones, y bajo la responsabilidad de la unidad de programas, también hay que tener en cuenta la información sobre la idoneidad del contexto a la luz de los resultados de los análisis de las políticas gubernamentales y de las redes de protección social establecidas por el gobierno, y sobre la aceptación y la voluntad de los beneficiarios de participar en las actividades correspondientes a cada modalidad, así como las consideraciones relativas a la privacidad y la protección social.

Etapas 3 - Análisis de respuesta: formulación de opciones y proceso de selección de la modalidad de transferencia

Esta labor incluye: i) la formulación de varias opciones de modalidad de transferencia (labor que incluye el cálculo del beneficio que corresponda); ii) la comparación de estas opciones por lo que se refiere a la eficiencia y la efectividad en función de los costos, las externalidades y los riesgos, y iii) la selección de la modalidad de transferencia más apropiada (o una combinación de modalidades), que debe basarse en un proceso consultivo y justificaciones claramente documentadas.

En conjunto, estas tres etapas ayudarán a seleccionar una modalidad de transferencia —o una combinación de modalidades— eficiente y efectiva en función de los recursos y con la mayor probabilidad de alcanzar los objetivos de la intervención.

Las responsabilidades que se asignan a cada responsable de las distintas etapas del proceso de selección de la modalidad de transferencia, como se ilustra en la Figura 5 y con los productos generales que figuran en el Recuadro 6, están en línea con las orientaciones institucionales y, por tanto, deben respetarse. La matriz donde se indica quién es responsable, quién debe rendir cuentas, a quién debe consultarse y a quién debe informarse (conocida por su sigla inglesa —*Responsible/Accountable/Consulted/Informed*— como *matriz RACI*), ofrece orientaciones adicionales sobre las

funciones y las responsabilidades relacionadas con cada uno de los subprocesos que figuran en el modelo operativo.

 [*Decision Memo From Cash For Change Steering Committee On Scaling Up Cash And Voucher Programming: Standard distribution Models and Responsibilities*](#) (en inglés solamente), publicado en noviembre de 2011 (téngase en cuenta que desde entonces el modelo operativo para las transferencias de base monetaria se ha modificado según se indica en el presente manual).

 En otro documento de apoyo se distribuirá información sobre los **modelos de distribución, el flujo de los procesos y el inventario**.

A.1.1 ESTABLECIMIENTO DEL GRUPO DE TRABAJO DE TRANSFERENCIAS DE BASE MONETARIA⁵

Una vez que se ha determinado la necesidad de que el PMA emprenda una intervención de asistencia alimentaria, la dirección tiene la responsabilidad de establecer un grupo de trabajo intersectorial de transferencias de base monetaria para la oficina de país, tal como se ha descrito anteriormente.

 [*C&V Working Group Terms of Reference*](#) (en inglés solamente)

Recuadro 6: Resultados generales del proceso de análisis de las intervenciones

- Revisión de los planes de intervención del gobierno y de otras partes interesadas para detectar las deficiencias en las necesidades de asistencia alimentaria de la población afectada.
- Definición de las opciones relativas a las actividades que pueden realizarse en el marco de una intervención del PMA.
- Definición de las opciones de modalidades de transferencia para cada actividad.
- Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos (SWOT) relacionados con cada una de las actividades de respuesta y modalidades de transferencia identificadas, sobre la base de las evaluaciones realizadas.
- Determinación de los principales factores de riesgo.
- Evaluación de la aceptación de la modalidad por todas las partes interesadas pertinentes.
- Recomendación de la actividad (o actividades) de respuesta y la modalidad (o modalidades) de transferencia más adecuadas.
- Recomendación de un tipo de intervención, incluyendo los mecanismos de entrega, los beneficiarios a los que se dirige, los plazos, la escala y la duración.

⁵ La primera tarea del grupo de trabajo sobre transferencias de efectivo y cupones será participar en el proceso de selección de la modalidad de transferencia apropiada para la intervención de fomento de la seguridad alimentaria. A pesar del nombre del grupo, este análisis no favorece las transferencias de efectivo o cupones y puede resultar en la selección de transferencias de alimentos en especie, cupones o efectivo.

A.2 EVALUACIONES

A.2.1 EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES

A.2.1.1 INTEGRACIÓN DEL ANÁLISIS DE LOS MERCADOS EN LA EVALUACIÓN DE NECESIDADES

El análisis de los mercados debe incorporarse sistemáticamente en el [análisis exhaustivo de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad y en la evaluación de la seguridad alimentaria en emergencias](#) (ESAE). Mediante el análisis exhaustivo de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad se facilita información de referencia antes de las emergencias, mientras que con la ESAE se vuelven a examinar los valores de referencia después de una o varias crisis, con objeto de determinar el impacto. Con ambas evaluaciones se analizan los efectos de los mercados en la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad para predecir las posibles

reacciones de los mercados ante las posibles crisis y, lo que es más importante, para indicar la función que estos podrían desempeñar en relación con las intervenciones de fomento de la seguridad alimentaria. En otras palabras, se establece la viabilidad y la idoneidad de una intervención basada en el mercado.

Si la información y el análisis de los mercados no se incluyen como corresponde en los estudios externos o en los análisis existentes del PMA, hay que llevar a cabo un análisis de los mercados independiente y complementario para evaluar si conviene recurrir a la distribución de alimentos en especie o a la transferencia de efectivo o cupones. El personal de programas y de VAM, en consulta con la oficina regional y el servicio de VAM en la Sede, decidirán los aspectos que deben analizarse caso por caso. En el Recuadro 7 se facilita una lista indicativa de los aspectos relacionados con los mercados que han de incluirse en el análisis. Para obtener orientaciones más detalladas, consulte los enlaces que figuran al final de esta subsección.

Box 7: Aspects to consider as part of a market analysis

- Identifique y esboce de forma orientativa la **cadena de suministro de los principales productos básicos y alimentos frescos** que son fundamentales para la seguridad alimentaria de los hogares vulnerables.
- Analice la **disponibilidad actual e histórica** de ambos tipos de alimentos en los mercados locales, en particular los posibles cambios recientes y las pautas estacionales.
- Analice el **contexto comercial** general en el que se realizan los intercambios comerciales de los productos alimenticios, especialmente las políticas y los reglamentos gubernamentales pertinentes, la situación sociopolítica (actual), la seguridad, la infraestructura viaria y de transporte*, y la corrupción.
- Describa la **estructura del mercado** por lo que se refiere a los agentes y las instituciones de las cadenas de suministro pertinentes, **los obstáculos y las limitaciones** para ingresar en el circuito comercial o mantener y aumentar los niveles de oferta, así como las zonas de influencia de los mercados*.
- Analice la **conducta de mercado**, es decir, el proceso de fijación de precios, los pesos y las normas, en particular la transparencia de las transacciones, la competencia y las posibles conductas corruptas.
- Identifique los **efectos clave en relación con los mercados**, como la estacionalidad y la volatilidad de los precios, y la integración de los mercados con las fuentes de suministro, incluido el flujo físico de los productos.
- Analice el **potencial de los mercados para responder** a los aumentos en la demanda, por ejemplo, las instalaciones de almacenamiento, la duración de las existencias, los plazos de espera para la reposición de las existencias y la evolución prevista de los precios debida al aumento de la demanda*.
- Proporcione o recopile datos sobre los precios y formule **hipótesis de precios** para diferentes **productos alimenticios**. Estos datos se utilizan para establecer las posibles canastas de alimentos y los valores de las transferencias, así como para fundamentar los análisis de la eficiencia y efectividad en función de los costos que ayudan a decidir si y cuándo pasar de una modalidad de transferencia a otra o de una canasta de alimentos a otra en función de las estaciones*.
- Analice la dinámica del **mercado laboral**, especialmente su funcionamiento y niveles salariales.
- Analice las **condiciones de la demanda** de la población afectadas: su **acceso físico y económico** a los mercados locales (incluidos los patrones de inflación en el precio de los alimentos y los artículos no alimentarios, el poder adquisitivo de los hogares, los comportamientos de subsistencia y participación en el mercado, las condiciones relativas a la autosuficiencia y la resiliencia, y las preferencias).
- Formule y, de ser posible, mapee **recomendaciones** relacionadas con los mercados de alimentos sobre: i) las **zonas adecuadas**; ii) los productos alimenticios apropiados por zona; iii) los **períodos** del año; iv) la escala concebible para apoyar las intervenciones basadas en los alimentos en especie, el efectivo o los cupones, y v) el modo de **hacer frente a los obstáculos detectados** para que los comerciantes puedan satisfacer el aumento de la demanda y fortalecer las respectivas cadenas de suministro.

* Consultando con la unidad de logística para garantizar la coherencia y la complementariedad con la evaluación de la cadena de suministro a nivel macro y la evaluación de la capacidad de los minoristas a nivel micro.

NOTA ¹: Existen complementariedades entre el análisis de los mercados realizado por la unidad de VAM y la evaluación de la cadena de suministro a nivel macro (parte de la evaluación de los comerciantes por parte de logística [Sección A.2.2.4]) efectuada por la unidad de logística. Se recomienda que el personal de VAM esté en estrecho contacto con el de logística cuando adapta las herramientas de análisis y recopilación de datos de mercado para velar por la optimización de los recursos, especialmente durante el proceso de recopilación de datos. En vista de que ambas unidades necesitan información sobre las cadenas de suministro de los mercados, cada una para sus propios análisis y fines de planificación concretos, se elaboró un modelo para que estas lleven a cabo evaluaciones conjuntas en el caso de emergencias repentinas. El análisis de los mercados de la unidad de VAM contribuye a la evaluación de las necesidades y, por este motivo, se realiza antes de las evaluaciones sectoriales. La estrecha consulta durante las etapas de evaluación asegurará que el personal de logística utilice adecuadamente la información recopilada por el personal de VAM sobre las cadenas de suministro y que, durante la evaluación de las líneas de abastecimiento de los minoristas a nivel macro, ambas unidades se centren en las nuevas necesidades de información derivadas de los análisis de VAM, en las responsabilidades de planificación para imprevistos en materia de logística, así como en la búsqueda de soluciones para los obstáculos observados en las cadenas de suministro por el personal de VAM.

NOTA ²: En esta etapa hay que detectar los riesgos de seguridad relacionados con los mercados, la economía y los consumidores. Durante la segunda etapa se debe seguir perfeccionando y ampliando el proceso de elaboración de un análisis detallado de los riesgos a nivel macro, en el que se integran otras dimensiones operacionales (análisis de la viabilidad y los riesgos).

NOTE ³: La [programación basada en los mercados](#) abarca toda una gama de actividades, desde la asistencia basada en los mercados hasta el fortalecimiento y el desarrollo de los mercados.

Además de la asistencia basada en los mercados locales, que abarca las compras locales de alimentos en especie y las intervenciones basadas en la transferencia de efectivo y cupones, la oficina de país puede intentar eliminar los obstáculos identificados ejecutando actividades a corto plazo destinadas a restaurar la funcionalidad de los mercados (la unidad de logística suele abordar los obstáculos a corto plazo que entorpecen el funcionamiento de los mercados).

Para obtener orientaciones detalladas sobre la evaluación de los mercados, consulte el [sitio web de VAM](#) y los documentos siguientes que se encuentran disponibles en el Manual de instrucciones para la elaboración de los programas:

 [Cuestionario de mercado](#)

 [Cuestionario del comerciante](#)

 [Análisis de Mercado-Marco de referencia general](#)

 [Market Analysis Report Outline \(en inglés solamente\)](#)

 [A Joint VAM-Logistics Trader Capacity Assessment \(en inglés solamente\)](#)

A.2.1.2 POLÍTICAS GUBERNAMENTALES

Con el análisis de las políticas gubernamentales se determina lo que es **políticamente factible** cuando se responde a las necesidades identificadas teniendo en cuenta los planes anuales, los programas, las prioridades, las leyes y las normas del gobierno anfitrión. Esta información puede influir considerablemente en la elección de la modalidad de transferencia por parte de la oficina de país. Además, gracias a este análisis se identifican las oportunidades de colaboración, las necesidades de desarrollo de las capacidades institucionales y las posibilidades de establecer una estrategia de traspaso de responsabilidades después de la fase de diseño del proyecto. Con este análisis se identifican y caracterizan los principales marcos normativos y estratégicos por los que se rige la actuación general en un país (que puede verse abarcada por las asociaciones que se mantienen con los organismos o los socios de las Naciones Unidas, como el Marco del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]). Con arreglo a la Directiva [OD2011/004](#) (en inglés solamente) (§2.2), este análisis es **obligatorio**.

La unidad de programas es responsable de este análisis y la dirección de la oficina de país rinde cuentas al respecto.

A.2.1.2.1 EVALUACIÓN DE LA PROTECCIÓN SOCIAL Y DE LAS REDES DE ASISTENCIA RELACIONADAS CON EL HAMBRE

Con arreglo al Plan Estratégico del PMA para 2014-2017 y la [Actualización de la política del PMA en materia de redes de seguridad de 2012](#) (en inglés solamente), en el marco del análisis del contexto general, hay que efectuar una evaluación de la protección social y de las redes de asistencia relacionadas con el hambre para definir

y comprender las estrategias, las capacidades y los programas de protección social existentes. Este examen permite al PMA determinar las oportunidades de integrar y fomentar los sistemas nacionales de protección social ayudando a los gobiernos y los socios a elaborar, ejecutar y evaluar programas sostenibles de asistencia alimentaria. Asimismo, facilita información para evaluar críticamente las opciones de diseño de los programas, como las modalidades de transferencia.

La evaluación de la protección social debe comenzar con una exploración inicial de la información existente, en búsqueda de la pertinencia para la seguridad alimentaria y la complementariedad con las iniciativas en curso. Además de las fuentes de información nacionales pertinentes, como los grupos de coordinación y los coordinadores en los países, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Banco Mundial ponen a disposición otras tres fuentes de información, que se indican en el Recuadro 8.

Además de la labor de investigación teórica, esta revisión supone un proceso de colaboración y coordinación general con el gobierno y otras partes interesadas. También incluye un estudio de los documentos de evaluación relacionados con las redes de seguridad social existentes, en el que debe prestarse especial atención a la efectividad de las modalidades en el contexto en cuestión. La oficina de país tiene que examinar lo que está disponible y aprovechar lo que funciona (es decir, lo que resulta sostenible desde el punto de vista programático, político y fiscal).

Para obtener orientaciones detalladas sobre el análisis de las políticas gubernamentales y las redes de seguridad social relacionadas con el hambre, consulte los enlaces siguientes:

 [WFP Safety-Net Guidelines](#) (en inglés solamente)

 [EFSA: Institutional-Stakeholder Analysis, capítulo 5.3, pág. 197](#) (en inglés solamente)

Recuadro 8: Fuentes de información sobre protección social

- [The Social Protection Floor Initiative \(SPF-I\)](#)⁶
- [Sitio web del Banco Mundial dedicado a la protección social y el trabajo](#)⁷
- [Evaluación interinstitucional de la protección social/SPARCS, dirigida por SPIAC-B](#)⁸

Recuadro 9: Aspectos que deben tenerse en cuenta al realizar un examen rápido de la protección social – Lista de verificación⁹

Paso 1: Análisis inicial	Busque los análisis de la protección social que se encuentran disponibles en el país y evalúe su aplicabilidad, en particular por lo que se refiere a la información sobre las redes de seguridad relacionadas con el hambre y las modalidades de transferencia. Además de la Iniciativa sobre un nivel mínimo de protección social y la evaluación interinstitucional de la protección social (véase el Recuadro 8), puede consultar el Atlas de protección social (ASPIRE) y el Centro para la protección social .
Paso 2: Realice un análisis rápido de la protección social	Si no existen análisis o los análisis disponibles no son suficientes, realice un examen rápido de la protección social comenzando con un mapeo institucional: • ¿Cuáles son las políticas relacionadas con la protección social del gobierno anfitrión y de los posibles donantes y entidades regionales pertinentes? • ¿Cuáles son los ministerios que participan en la protección social? ¿Existe un órgano gubernamental de coordinación interministerial? • ¿Cuáles son las iniciativas del gobierno, en curso o previstas, en materia de protección social? • ¿Cuáles son las organizaciones (locales o internacionales) que participan en la protección social? ¿Qué es lo que hacen (funciones y responsabilidades)? ¿En qué zonas geográficas llevan a cabo sus actividades? ¿Cómo interactúan con las poblaciones seleccionadas? ¿Dónde hay solapamientos? ¿Dónde hay vacíos? ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de estas instituciones? ¿Cuáles son los perfiles o tipologías institucionales? • ¿Cuáles son los mecanismos de coordinación institucional existentes para los sistemas de protección social? • ¿Existen políticas, planes estratégicos y programas de acción pertinentes que el PMA debería respaldar (seguridad alimentaria y nutrición, alimentación escolar, reducción y gestión del riesgo de desastres, resiliencia, procesos de crecimiento)?

Recuadro 9: Aspectos que deben tenerse en cuenta al realizar un examen rápido de la protección social – Lista de verificación⁹

Paso 3: Céntrese en las redes de seguridad social relacionadas con el hambre	Identifique las redes de seguridad social de lucha contra el hambre y centre su atención en ellas: • ¿Cuáles son los entornos jurídico, normativo y de gobernanza en los que operan las redes de seguridad social? • ¿Cuáles son las iniciativas previstas, en curso o finalizadas en materia de redes de seguridad social? ¿Qué información se recopila mediante estas iniciativas, sobre todo en relación con la selección de los beneficiarios, la cobertura, la finalidad u objetivo, la eficiencia, la efectividad, el tipo de modalidad de transferencia? • ¿Están centradas en la seguridad alimentaria? y, de no ser así, ¿tiene el PMA alguna oportunidad de intervenir en esta esfera? • ¿Quién financia, planifica, gestiona y ejecuta las redes de seguridad relacionadas con el hambre? • ¿Cuál es el nivel de interés del gobierno anfitrión en asociarse con el PMA (para realizar actividades concretas y absorber insumos, como la capacitación)? • ¿Cuáles son los mecanismos de coordinación institucional existentes para estas redes? • ¿Cuáles evaluaciones se han realizado sobre estas redes en los últimos años? • ¿Qué enseñanzas se han extraído de los programas anteriores o en curso en materia de redes de seguridad relacionadas con el hambre o redes de seguridad en general?
Paso 4: Ponga en evidencia la información útil sobre las modalidades de transferencia	Examine la variedad de modelos de distribución estándar en función de cómo han sido utilizados en las redes de seguridad social relacionadas con el hambre anteriores, en curso o previstas: • ¿Cuáles son las modalidades de transferencia que el gobierno y otros organismos u organizaciones utilizan en los programas y proyectos de redes de seguridad social? • ¿Cuáles son las enseñanzas que se han extraído sobre la eficacia de las distintas modalidades de transferencia, su combinación o uso que pueden incorporarse en la programación del PMA? • ¿Cuáles son las capacidades institucionales actuales relacionadas con estas redes de seguridad desde el punto de vista de la gestión, las finanzas, la prestación y organización de servicios técnicos, y la sostenibilidad? • ¿Cuáles son los sistemas relacionados con este tipo de redes de seguridad social disponibles actualmente (por ejemplo, criterios, enfoques y mecanismos de selección de los beneficiarios, mecanismos de prestación de asistencia, mecanismos de seguimiento)?

⁶ Junto con otros organismos de las Naciones Unidas, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y otros socios, el PMA es un miembro de la **Iniciativa sobre un nivel mínimo de protección social**, establecida en 2009 por la Junta de Jefes Ejecutivos de las Naciones Unidas y copresidida por la OIT y la Organización Mundial de la Salud (OMS). Esta iniciativa incluye "... garantías básicas en materia de seguridad social... [que] deberían asegurar como mínimo que, durante el ciclo de vida, todas las personas necesitadas tengan acceso a una atención de salud esencial y a una seguridad básica del ingreso que aseguren conjuntamente un acceso efectivo a los bienes y servicios definidos como necesarios a nivel nacional". En combinación con esta iniciativa, la OIT ofrece revisiones del gasto y el desempeño de la protección social (SPER, por sus siglas en inglés), que proporcionan información detallada sobre el funcionamiento de los regímenes de protección social en determinados países.

⁷ El sitio web del Banco Mundial dedicado a la protección social y el trabajo también ofrece recursos sobre la protección social. En él se encuentran disponibles conjuntos de herramientas, datos, publicaciones e informes.

⁸ El PMA participa en la labor de coordinación y promoción de la protección social a nivel mundial por medio de la **Junta interinstitucional de cooperación en materia de protección social**, un mecanismo de coordinación interinstitucional integrado por representantes de organizaciones internacionales e instituciones bilaterales. Por medio de esta junta, el PMA colabora con socios internacionales en la evaluación interinstitucional de la protección social, cuyo objetivo es mejorar el funcionamiento de los sistemas de protección social y trabajo mediante la creación de una plataforma de "código abierto" dedicada a la colaboración, que se basa en la definición y la evaluación de los principales parámetros y efectos de estos sistemas. La **evaluación interinstitucional de la protección social** se propone elaborar instrumentos y metodologías para valorar los principales componentes de los sistemas de protección social y trabajo, aprovechando la labor realizada por el Banco Mundial y otros organismos, con miras a adoptar un enfoque más estandarizado para evaluar estos sistemas en los países. Esta evaluación, que antes se denominaba "iniciativa SPARCS", es un proyecto del Banco Mundial. Mediante la evaluación interinstitucional de la protección social se facilitará información sobre los sistemas de protección social y trabajo en el futuro.

Véase [SPIAC-B](#).

⁹ La Dirección de Políticas, Programas e Innovaciones elaboró esta lista de verificación especialmente para este manual.

A.2.1.3 EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN LA PRIVACIDAD

Todas las operaciones, ya se trate de distribuciones de alimentos en especie, transferencias de efectivo o entrega de cupones, obligan al PMA a recopilar, procesar, almacenar y, en cierta medida, compartir los datos personales de los beneficiarios. Con arreglo a las orientaciones institucionales en materia de privacidad y protección de los datos personales de los beneficiarios, de próxima aparición, el PMA debe tratar toda la información personal y los datos confidenciales de los beneficiarios con la más **estricta confidencialidad**. El personal del PMA que maneja esta información debe saber que estos datos deben protegerse con cuidado, dado que su divulgación podría perjudicar o amenazar la seguridad y los medios de subsistencia de las personas y sus hogares, así como entrañar riesgos para la unidad de programas. En el Recuadro 10 se indica qué se entiende por información personal y datos personales confidenciales.

Según lo establecido en las orientaciones institucionales arriba mencionadas, todas las oficinas en los países deben efectuar periódicamente evaluaciones internas del impacto en la privacidad (EIP) a fin de ayudar al PMA a individuar los riesgos de violación de los principios de privacidad y a determinar las medidas que hay que adoptar para mitigar esos riesgos y velar por el cumplimiento de los principios de privacidad y protección de los datos personales.

Por lo que respecta a las terceras partes, especialmente los proveedores financieros, comerciales y operacionales, es preciso llevar

a cabo una EIP para asegurarse de que la introducción de las nuevas modalidades de transferencia no afecte la privacidad y la protección de los datos de los beneficiarios. A fin de recopilar la información necesaria para la EIP, se han introducido algunas preguntas clave en cada una de las evaluaciones sectoriales que hay que llevar a cabo antes de elegir una modalidad de transferencia. La unidad de programas tiene la responsabilidad de analizar las contribuciones que las distintas funciones aportan a la EIP durante la consolidación de los riesgos operacionales y de tenerlas en cuenta al seleccionar la modalidad de transferencia.

Para obtener orientaciones detalladas sobre la privacidad y la protección de los datos personales, consulte el enlace siguiente:

 [The Personal Data Protection and Privacy Corporate Guidance \(en inglés solamente\)](#)

A.2.1.4 CONSIDERACIONES Y PREFERENCIAS DE LOS BENEFICIARIOS EN MATERIA DE GÉNERO Y PROTECCIÓN

En consonancia con el Plan Estratégico para 2014-2017 (§26), cuando la unidad de programas lleva a cabo las evaluaciones de las necesidades, también debe analizar los aspectos de género y de protección en función de las distintas modalidades de transferencia y mecanismos de entrega para velar por que los programas no perjudiquen a las personas o no agraven los problemas a los que estas se ven expuestas. Dicha unidad también debe velar por que se busquen oportunidades para generar otras externalidades positivas relacionadas con el género y la protección durante el diseño de la intervención.

Recuadro 10: Información personal y datos personales confidenciales

Información personal	Datos personales confidenciales
• Nombre • Dirección • Número de identidad • Datos biométricos, como fotos, huellas dactilares, etc. (aunque en algunas jurisdicciones estos datos también se consideran "confidenciales") • Números de cuentas financieras	• Raza o procedencia étnica • Estado de salud física o mental • Orientación sexual • Afiliación política • Religión • Antecedentes penales • Información genética • Afiliación a un sindicato • Condición de excombatiente • Condición de refugiado o desplazado

Recuadro 11: Información que debe tenerse en cuenta al analizar los aspectos de género y de protección en relación con las modalidades de transferencia y los mecanismos de entrega

- **Seguridad de los beneficiarios:** Identifique los distintos riesgos (por ejemplo, agresiones físicas, robo/ atraco, agresiones sexuales, intimidación) que afectan a la seguridad de la población seleccionada. Quién es la fuente del riesgo; quién (en el hogar o la comunidad) está expuesto al riesgo, dónde y cuándo. Evalúe si estos riesgos disminuyen o aumentan al utilizar modalidades de transferencia diferentes, y si y cómo es posible superarlos.
- **Falta de documentos de identidad:** Analice quién entre la población seleccionada puede acceder fácilmente a los documentos de identidad, quién no tiene acceso a estos documentos y por qué (por ejemplo, dependiendo del contexto, podrían tener dificultades las mujeres, los hogares encabezados por niños, los ancianos, los refugiados, los apátridas y los desplazados internos), y en qué medida la falta de estos documentos puede obstaculizar el acceso a la asistencia (registro y distribución) en función de la modalidad de transferencia. Evalúe cómo el PMA podría facilitar el acceso a los documentos de identidad, teniendo en cuenta los posibles riesgos de poseer una tarjeta de identidad y las alternativas de identificación.
- **Falta de acceso a la tecnología:** Determine cuáles son las tecnologías/plataformas digitales necesarias para la transferencia de alimentos, efectivo o cupones, en qué medida están ya disponibles y son accesibles, y si la población seleccionada, especialmente las personas más vulnerables (por ejemplo, hombres o mujeres, habitantes de las zonas urbanas o rurales, ancianos, personas discapacitadas, hogares encabezados por niños, analfabetos), las conoce, acepta o utiliza, así como cuál es la modalidad de transferencia, o la combinación de modalidades, más adecuada para las personas que no tienen acceso a la tecnología o carecen de conocimientos al respecto.
- **Papeles determinados en función del género y tensión o violencia en los hogares:** Analice las dinámicas de poder y los procesos de adopción de decisiones en el hogar, sobre todo en lo relativo a las funciones y responsabilidades relacionadas con la seguridad financiera y alimentaria (gestión de recursos, como alimentos y efectivo, alimentación de los niños, ingresos). Determine si el entorno del hogar es propenso a cualquier forma de violencia o discriminación basada en el género, cuáles son las causas inmediatas y subyacentes y quiénes están más expuestos al riesgo (hombres/mujeres, niñas/niños, ancianos/jóvenes). Cuando proceda, analice las características específicas de las familias polígamas. Analice si y cómo la modalidad de transferencia puede exacerbar o minimizar directa o indirectamente la tensión o los conflictos en el hogar.
- **Tensión o conflicto social:** Analice (desde el punto de vista de las disparidades económicas, la discriminación política o social, el acceso desigual a los recursos naturales, el acceso a la tierra y los derechos de propiedad) la naturaleza, las manifestaciones y las fuentes de conflictos o tensiones entre los grupos étnicos, los clanes, las familias y los otros grupos, de haberlos. Determine quiénes son las partes interesadas y las poblaciones en peligro, y establezca si hombres y mujeres se ven afectados de manera diferente. Analice cuáles serán los efectos de la modalidad de transferencia en estas tensiones y si dicha modalidad puede inadvertidamente acentuarlas o reducirlas, exponer a las poblaciones al riesgo o reducir su exposición a este.
- **Percepciones negativas de la comunidad:** Analice cómo perciben las comunidades locales la asistencia internacional en general, especialmente la asistencia alimentaria y la asistencia del PMA en particular, y si estas percepciones varían de un grupo a otro, por ejemplo, entre hombres y mujeres, de un grupo étnico a otro. Establezca de qué manera puede fomentarse la aceptación entre la población. Analice las percepciones de las comunidades locales en relación con el uso de las diversas modalidades de transferencia y determine cuál se considera más aceptable y por qué. Evalúe las expectativas, opiniones y necesidades de las comunidades locales desde el punto de vista de: i) su participación en los procesos de adopción de decisiones que los afectan; ii) su acceso a información accesible y oportuna sobre los procedimientos y procesos que los afectan, y iii) su acceso a mecanismos seguros de retroinformación y presentación de quejas.
- **Desvío de la asistencia debido a la corrupción, el fraude y otros medios:** Determine en las localidades seleccionadas las distintas maneras en que se desvía y puede desviarse la asistencia (corrupción sistemática, cobro de impuestos ilegales, colusión, fraude cometido por individuos aislados), quién es responsable de ello (dirigentes comunitarios, comités de gestión de alimentos, autoridades locales, minoristas, socios cooperantes o grupos de la sociedad civil, personal del PMA, población asistida), y si y cómo esto repercute en la dinámica social y en la capacidad de la población seleccionada para acceder y beneficiarse de la asistencia alimentaria. Analice el modo en que las distintas modalidades de transferencia (efectivo, cupones o alimentos en especie) pueden exacerbar o minimizar las distintas maneras en que se desvía la asistencia.
- **Manipulación de la asistencia con fines políticos:** Determine si y cómo las autoridades o las ONGs manipulan la asistencia humanitaria, en particular la asistencia alimentaria (por ejemplo, manipulación de la selección geográfica o de los grupos de beneficiarios concretos, o apropiación de la asignación de alimentos con fines políticos) y en qué medida esto repercute en las dinámicas sociales, así como en la capacidad de las personas de acceder a la asistencia alimentaria y beneficiarse de ella. Identifique a los grupos que se ven afectados negativamente por tales prácticas. Analice el modo en que las distintas modalidades de transferencia (efectivo, cupones o alimentos en especie) pueden exacerbar o reducir las diversas formas de manipulación política y proteger mejor a la población en situación de riesgo.

Con este análisis se determinan las opciones de intervención aceptables y apropiadas para las modalidades de transferencia y los mecanismos de entrega desde el punto de vista de los beneficiarios teniendo en cuenta las consideraciones relativas a la seguridad, la dignidad y el género, en particular el riesgo de estigmatización, la determinación de los medios tecnológicos y el acceso a los mismos, las dinámicas dentro de los hogares, la cohesión social y las relaciones de poder en la comunidad, la corrupción y la manipulación de la asistencia, además de las costumbres y las preferencias alimentarias de los beneficiarios.

La información sobre los aspectos de género y de protección que hay que tener en cuenta (como se resume en el Recuadro 11) puede obtenerse de una variedad de fuentes, dependiendo del contexto en el que opera la oficina de país. Además de los datos secundarios disponibles (análisis exhaustivos de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad, ESAE, enfoque de economía doméstica, informes de seguimiento, etc.), entre las fuentes de información habituales cabe citar las siguientes: socios cooperantes u otras organizaciones asociadas que trabajan en la zona de intervención, conocen a la población beneficiaria y mantienen un contacto regular con ella; mecanismos de consulta con las partes interesadas que la oficina de país ya ha utilizado (por ejemplo, grupos de debates con hombres y mujeres, procesos de programación estacional basados en los medios de subsistencia y planificación participativa basada en la comunidad, etc.), y encuestas en los hogares.

A.2.2 EVALUACIONES DE LAS CAPACIDADES SECTORIALES

Para definir el posible alcance operacional de

las transferencias de alimentos en especie, efectivo o cupones en un entorno determinado, hay que llevar a cabo una serie de evaluaciones de las capacidades sectoriales que incluyan la determinación de riesgos.

A.2.2.1 PROCESO

Una de las primeras responsabilidades del grupo de trabajo de transferencias de base monetaria es la ejecución coordinada de las evaluaciones sectoriales. Cada unidad es responsable de efectuar las evaluaciones en su esfera de especialización, como se indica en el Recuadro 12. Los resultados consolidados de todas las evaluaciones sectoriales permitirán a la dirección de las oficinas de país decidir si las distribuciones de alimentos en especie o las transferencias de efectivo o cupones, o una combinación de estas modalidades, son el medio más adecuado para prestar la asistencia alimentaria.

La elección de las modalidades de transferencia, así como la selección de los mecanismos de entrega, dependerán de la información que cada evaluación sectorial proporcione en lo relativo a la fiabilidad de la cadena de suministro de alimentos en los mercados locales; la seguridad del sector financiero y la prestación de servicios financieros; la disponibilidad de infraestructura y servicios en materia de TI, y la capacidad de los posibles socios cooperantes y el entorno de seguridad. La determinación de los riesgos operacionales conexos forma parte integrante de la evaluación.

La actualización periódica de las evaluaciones sectoriales también forma parte integrante del [conjunto de medidas de preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencias](#) que, según lo establecido por la [Directiva conjunta OM2014/003 \(en inglés solamente\)](#), son obligatorias para todas las oficinas de país. En el Recuadro 12 se enumeran las evaluaciones sectoriales y las respectivas responsabilidades funcionales.

Recuadro 12: Evaluaciones sectoriales

Evaluación	Unidad responsable
Evaluación del sector financiero	Finanzas
Evaluación de la capacidad en materia de Tecnología e Información	TI
Evaluación de los comerciantes por parte de Logística (a nivel macro y micro) y análisis de las opciones de compras	Logística y compras (cadena de suministro)
Evaluación de la capacidad de los socios cooperantes	Programas
Evaluación de la seguridad sobre el terreno	Seguridad

Recuadro 13: Aspectos que deben tenerse en cuenta en la evaluación del sector financiero a nivel macro**Cinco indicadores clave:**

- La **supervisión gubernamental** del sector bancario y financiero por parte del Banco Central, en particular las leyes contra el terrorismo y el blanqueo de capitales.
- La **facilidad de acceso** al mercado para los nuevos bancos o instituciones financieras.
- La **competencia** en el sector bancario, especialmente la presencia y la concentración de los bancos, las instituciones micro-financieras y los operadores de banca móvil.
- La **seguridad y protección del consumidor**, que indica en qué medida los depósitos en los bancos y las instituciones financieras están protegidos o asegurados.
- La **eficiencia** del sector en general, en particular el costo medio de los servicios financieros y el margen entre los tipos de interés.

Otros temas:

- La tecnología y las redes disponibles en el país (información que se obtiene mediante la evaluación de la capacidad en materia de tecnología e información).
- Las calificaciones crediticias de los proveedores de servicios financieros.
- La ubicación y concentración de los proveedores de servicios financieros, las sucursales bancarias y los cajeros automáticos en cada región.

A.2.2.2**EVALUACIÓN DEL SECTOR FINANCIERO Y DETERMINACIÓN DE RIESGOS**

De conformidad con la [Directiva conjunta del Departamento de Servicios para las Operaciones y el Departamento de Gestión de Recursos y Rendición de Cuentas OS2013/003 RM2013/005](#)

(conocida como "Directiva conjunta"), el departamento de finanzas está encargado de llevar a cabo las evaluaciones del sector financiero a nivel macro y micro. La evaluación del sector financiero, incluidos los componentes a nivel macro y micro, es **obligatoria**.

La unidad de finanzas deberá efectuar una **evaluación del sector financiero a nivel macro**, con la que se obtiene una visión

general de este sector en el país: qué tan bien funciona, dónde y en qué medida está presente mediante oficinas físicas o redes tecnológicas, y los riesgos o ventajas específicos que supone. Esta información ayudará a la oficina de país a determinar si el sector financiero nacional puede sustentar los grandes movimientos de efectivo necesarios para poner en marcha las operaciones de transferencia de efectivo y cupones; además, esta evaluación constituye el primer paso para elegir a los posibles proveedores de servicios financieros.

El resultado de esta evaluación es un informe que contiene una explicación de carácter descriptivo y una serie de anexos con datos más detallados basados en distintas fuentes

Recuadro 14: Tareas

Tarea	Unidad responsable
Evaluación del sector financiero a nivel macro	Finanzas
Especificaciones para la lista de proveedores de servicios financieros	Finanzas
Expresión de interés o solicitud de información	Adquisiciones
Evaluación del sector financiero a nivel micro	Finanzas
Evaluación de la solidez financiera	Finanzas
Lista de proveedores de servicios financieros	Compras (para la aprobación de la dirección)

NOTA: Las evaluaciones financieras a nivel macro se llevan a cabo directamente en la Sede, con el apoyo de las oficinas de país. Para acceder a los modelos de evaluación financiera a nivel micro, véase el enlace siguiente:

 [Plantilla evaluación sectorial microfinanciera](#)

como, por ejemplo, datos del Banco Mundial e informes del banco central del país y de las agencias de calificación crediticia. La unidad de finanzas tiene que actualizar esta evaluación

todos los años, o con más frecuencia si es necesario, a fin de incorporar los cambios que se verifican en el sector financiero.

Recuadro 15: Aspectos que deben tenerse en cuenta en la evaluación de la TI a nivel macro

- Datos globales sobre los sectores de la TI y las telecomunicaciones, incluidos los costos relacionados. Estadísticas clave y mapas del país sobre los vínculos internacionales, las comunicaciones mediante telefonía fija y móvil (voz y datos) y la electricidad. Haga un balance de la infraestructura técnica disponible para las transferencias monetarias mediante telefonía móvil, la cobertura e infraestructura del sistema eléctrico y las telecomunicaciones, especialmente la disponibilidad y el costo de los servicios.
- Principales partes interesadas del sector de tecnología e información en un país, administración pública, socios y otras unidades del PMA, otras agencias de Naciones Unidas y socios, socios cooperantes, comerciantes y proveedores de servicios tecnológicos (en lo relativo a recursos humanos, usuarios, capacidad de las aplicaciones, infraestructura y equipo informático, incluidos los contratos vigentes de servicios de transferencia de efectivo y cupones que el PMA pueda utilizar).
- Marco gubernamental y reglamentario de un país, que abarca las políticas y los reglamentos públicos (documento nacional de identidad, privacidad de los datos, biometría, banca móvil, importaciones de equipo, licencias para equipos). Estructura y competitividad del sector informático, estado de liberalización de los servicios de comunicación, en particular las restricciones reglamentarias y las prácticas comerciales restrictivas vigentes.
- Infraestructura de las redes de seguridad social a nivel nacional, para encontrar posibles fuentes de información y bases de datos sobre los beneficiarios y analizar la infraestructura técnica del programa de redes de seguridad social del gobierno. Considere, asimismo, las posibilidades de aplicación de los programas de redes de seguridad social de otros donantes o socios cooperantes importantes.
- Proveedores de servicios tecnológicos, para hacer un balance, en estrecha consulta con la unidad de finanzas, de las posibles soluciones bancarias y de pago basadas en la tecnología y los productos para efectuar transferencias electrónicas a los beneficiarios, incluidos los compradores y los proveedores de servicios de pago, por ejemplo, proveedores de servicios de pago de comercio electrónico o contenido digital, operadores de redes móviles y bancos. Emisores y proveedores de cuentas a los consumidores como proveedores de dinero electrónico, operadores de redes móviles y bancos. Esferas clave de la evolución de los pagos, por ejemplo, pago de bienes virtuales (monedas virtuales, micropagos); comercio electrónico y comercio móvil (billeteras electrónicas, tarjetas prepagadas, servicios de transferencia bancaria); pagos de proximidad (inalámbrico por aproximación, códigos de barras móviles y SMS, tarjetas "sin contacto", terminales punto de venta [POS, por sus siglas en inglés] móviles), y sistemas de pago de persona a persona (transferencia de dinero vía móvil, servicios basados en cuentas, remesa internacional multicanal). Examine y establezca relaciones interinstitucionales o con socios y evalúe las capacidades técnicas de estos socios como posibles proveedores de servicios.
- Capacidad de la oficina de país del PMA en materia de TI: idoneidad de los recursos humanos y necesidades de aumento de las capacidades; nivel de compromiso actual de la oficina de país en relación con las actividades basadas en las transferencias de base monetaria, y preparación de la infraestructura y los servicios existentes para cumplir los requisitos relacionados con los sistemas de transferencias de base monetaria
- Recomendación de alto nivel sobre las opciones tecnológicas más idóneas para respaldar las transferencias de efectivo o cupones en el país.
- Sector de servicios de TI en el país: desarrollo del sector y gama de soluciones y servicios disponibles para llevar a cabo las transferencias de base monetaria. Tendencias tecnológicas, penetración e innovación de la TI, en particular los niveles de adopción y uso. Disponibilidad de empresas especializadas y expertos en materia de TI que podrían suministrar equipos informáticos relacionados con las transferencias de base monetaria y prestar los servicios correspondientes (por ejemplo, terminales de prestación de servicios o tarjetas inteligentes) sobre el terreno o impartir capacitación básica en TI a los minoristas y el personal de los socios cooperantes.
- Riesgos relacionados con la información y la tecnología que se incluirán en el registro de riesgos de TI que, a su vez, se incluirá en el registro de riesgos operacionales.
- Aplicación del sistema SCOPE: comprensión de las actividades del programa en curso o previstas basadas en las transferencias de base monetaria; grado de preparación operativa y necesidades de la oficina de país por lo que respecta a la aplicación del sistema SCOPE, beneficiario estándar del PMA y solución de gestión de las transferencias.

En función de los planes de la oficina de país para la puesta en marcha de las transferencias de base monetaria, se podrá solicitar a los proveedores de servicios que presenten una expresión de interés o faciliten información, en particular sobre su capacidad jurídica para suscribir contratos, los años de experiencia en el sector, la solvencia financiera y otros datos que sean necesarios. La unidad de compras es la encargada de emprender el proceso de convocatoria de las expresiones de interés o de solicitud de información.

Sucesivamente, la unidad de finanzas deberá efectuar una **evaluación del sector financiero a nivel micro**, en la que se asignan puntuaciones a los distintos proveedores de servicios financieros para indicar los que podrían ser contratados por el PMA. Los proveedores de servicios se evalúan en función de la información facilitada durante el proceso de convocatoria de las expresiones de interés o de solicitud de información. Los proveedores de servicios con puntuaciones suficientemente altas siguen analizándose mediante una **evaluación de la solidez financiera**, un proceso más riguroso con el que se evidencian las deficiencias de las operaciones o los activos de los proveedores gracias al examen de las calificaciones crediticias, los dictámenes de auditoría y los coeficientes de solidez financiera más importantes. Se trata de un paso de suma importancia con el que se analiza de forma efectiva a los posibles proveedores de servicios financieros con miras a excluir a quienes pueden entrañar riesgos para el programa o los fondos del PMA.

En consonancia con la Directiva conjunta [OS2013/003 RM2013/005](#), y como medida de preparación para la pronta intervención, la unidad de compras debe elaborar una lista de proveedores de servicios financieros que cumplen con los requisitos para participar en las intervenciones del PMA teniendo en cuenta

la información recopilada con la evaluación del sector financiero a nivel micro y las especificaciones de la **lista** establecidas por el personal de finanzas en colaboración con la unidad de programas.

A.2.2.3 EVALUACIÓN DEL SECTOR DE TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN (TI) Y DETERMINACIÓN DE RIESGOS

La unidad encargada de la TI tiene la responsabilidad de llevar a cabo la evaluación del sector de TI, que es **obligatoria**.

La **evaluación de la TI a nivel macro** deberá realizarse, como mínimo, una vez al año (véase el Recuadro 15). Puesto que el mercado de la TI está en constante evolución, la unidad de TI debe examinar y actualizar la lista de los posibles proveedores de servicios al menos una vez al año, en consonancia con las normas y los reglamentos de la unidad de adquisiciones. La **evaluación de la TI a nivel micro** debe llevarse a cabo una vez que se haya adoptado una decisión sobre las zonas geográficas en las que se ejecutarán las intervenciones de transferencia de efectivo y cupones. El objetivo de esta evaluación es obtener un panorama detallado de la infraestructura y los servicios de TI en las localidades en las que se efectuarán las intervenciones. En el marco de esta evaluación se documentarán las medidas concretas que hay que adoptar para abordar los desafíos, incluida la aplicación adecuada del sistema SCOPE y otras soluciones de TI, a fin de prestar un apoyo eficaz a las transferencias de base monetaria

Las herramientas de evaluación de la capacidad en materia de TI incluyen preguntas pertinentes para la determinación de riesgos, así como medidas de mitigación específicamente relacionadas con el sector financiero. Esta información se incluirá en el análisis consolidado de los riesgos.

Recuadro 16: Tareas

Tarea	Unidad responsable
Evaluación de la TI a nivel macro	TI
Evaluación de la TI a nivel micro	TI
Análisis de los mecanismos de transferencia electrónica disponibles en el mercado	TI
Especificaciones para la lista de los proveedores de servicios tecnológicos	TI
Convocatoria de manifestaciones de interés o solicitud de información	Compras
Elaboración de la lista de proveedores de servicios tecnológicos	Compras (para la aprobación de la dirección)

En consonancia con la Directiva conjunta [OS2013/003 RM2013/005](#) (§4.1.3), y como medida de preparación para la pronta intervención, la unidad de compras debe elaborar una **lista** de proveedores de servicios de TI basándose en las especificaciones para los servicios establecidas por el personal de TI, en colaboración con las unidades de programas y finanzas, así como en los resultados de la evaluación de la TI a nivel macro.

La evaluación de la TI a nivel macro fundamenta:

i) la consolidación de los riesgos en el registro de riesgos de la oficina de país, que el grupo de trabajo sobre transferencias de efectivo y de cupones lleva a cabo y la unidad de programas coordina, y ii) la decisión de la dirección sobre la selección de la modalidad de transferencia y el mecanismo de entrega y, más específicamente, sobre la posibilidad de considerar soluciones de TI innovadoras para transferir el efectivo o los cupones a los beneficiarios.

La evaluación de la TI a nivel micro se lleva a cabo siempre que sea necesario. Se basa en la evaluación a nivel macro y debe efectuarse apenas empiezan los debates sobre la ejecución de la intervención basada en la transferencia de efectivo o cupones y se determinan las distintas opciones para los mecanismos de entrega y las posibles zonas geográficas. Al igual que la evaluación a nivel macro, la evaluación de la TI a nivel micro es responsabilidad del oficial o el coordinador de TI. La oficina regional y la Sede prestan asesoramiento a las oficinas de país que no disponen de suficiente capacidad a nivel local.

Con esta evaluación se examina en profundidad la infraestructura y los servicios de TI en la zona en que se ejecutarán las transferencias teniendo en cuenta los mecanismos de entrega previstos. Este análisis, que debe actualizar la evaluación de la TI a nivel macro, considera en detalle las realidades sobre el terreno, así como la cobertura y la calidad de los servicios en las zonas seleccionadas. Mediante la evaluación de la TI a nivel macro se determinan y examinan las opciones técnicas a nivel nacional, mientras que con la evaluación a nivel micro se profundiza en el grado de detalle y se realizan misiones sobre el terreno para verificar la cobertura real, la presencia, la calidad, la homogeneidad y la pertinencia de los proveedores de servicios.

Asimismo, se identifican las oportunidades y los desafíos operacionales relacionados con la utilización de las soluciones tecnológicas en las zonas de cobertura previstas.

Además, gracias a esta evaluación se reunirá el conjunto inicial de requisitos operativos de alto nivel para permitir el análisis de coincidencias y

diferencias relativo a las herramientas de gestión estándar de los beneficiarios, las distribuciones y las transferencias, como el sistema SCOPE, que puede utilizarse para llevar a cabo el proceso de gestión estándar de los beneficiarios, las distribuciones y las transferencias.

Con la evaluación de la TI a nivel micro se analizan detalladamente las opciones en materia de tecnología y telecomunicaciones disponibles en una zona de intervención concreta, a fin de recomendar las mejores soluciones posibles para el proceso de adopción de decisiones ex ante. Con esta actividad también se determinan las consecuencias en materia de seguridad de la información e infraestructura tecnológica y de los sistemas que entrañan el respeto de la privacidad de los datos de los beneficiarios y las medidas de protección en la intervención prevista de transferencia de efectivo y cupones, según lo establecido en las orientaciones sobre privacidad y protección de los datos personales.

Como producto, teniendo en cuenta una intervención de transferencia de efectivo y cupones concreta, la evaluación de la TI a nivel micro define el nivel de preparación tecnológica, la idoneidad, el posible plan de acción y los costos estimados del establecimiento de una plataforma digital destinada a apoyar las operaciones de transferencias de base monetaria.

Los modelos e instrumentos de evaluación que se indican a continuación están disponibles en el Manual de instrucciones para la elaboración de los programas.

 [Macro IT Assessment – MAITA \(en inglés solamente\)](#)

 [Micro IT Assessment – MIITA \(en inglés solamente\)](#)

 [SCOPE-Cuestionario del estudio teórico de la oficina en el país](#)

 [SCOPE - Country Office High-Level Assessment Template \(en inglés solamente\)](#)

 [SCOPE - Country Office Assessment Mission Report Template \(en inglés solamente\)](#)

 [SCOPE-Preparación Comercial de la Oficina País \(CO\)](#)

A.2.2.4

EVALUACIÓN DE LOS COMERCIANTES POR PARTE DE LOGÍSTICA Y DETERMINACIÓN DE RIESGOS

La función de la unidad de logística en las intervenciones de transferencias de base monetaria es asegurar y facilitar el suministro de alimentos; por tanto, esta unidad tiene la responsabilidad de realizar la Evaluación de los

Comerciantes por parte de Logística que, como todas las demás evaluaciones sectoriales, es **obligatoria**.

La Evaluación de los Comerciantes por parte de Logística consta de los tres componentes siguientes:

- evaluación de la cadena de suministro a nivel macro;
- evaluación de la capacidad de los minoristas a nivel micro, y
- análisis de la eficiencia en función de los costos.

Recuadro 17: Aspectos que deben tenerse en cuenta en la evaluación de comerciantes por parte de logística y el análisis de los riesgos operacionales

1. Evaluación de la cadena de suministro a nivel macro

- Mapa de la cadena de suministro, estadísticas clave sobre volúmenes y flujos (de las fuentes a los mercados y los beneficiarios: infraestructura y servicios logísticos, niveles de competencia, reservas nacionales de alimentos estratégicos, operaciones en especie).
- Contexto y entorno propicio (inseguridad, restricciones reglamentarias, combustible, sistemas bancarios [de la unidad de finanzas], conectividad [de la unidad de TI], presencia de socios, existencia de reglamentos nacionales o locales en materia de calidad e inocuidad de los alimentos, etc.).
- Agilidad para responder a las interrupciones del suministro, el aumento de los costos y las variaciones en la demanda (capacidad no utilizada, existencias, facilidad de sustitución, tiempo de ajuste, reacciones de los precios [en consulta con la unidad de VAM]).
- Planificación para imprevistos con una clasificación de riesgos adecuada (clasifique los riesgos, las causas y el impacto posible, así como la probabilidad) y opciones de respuesta (en relación con los riesgos y las hipótesis más probables y críticas, incluidas las necesidades de recursos para pasar a la distribución de alimentos en especie de manera temporal o parcial).

2. Evaluación de la capacidad de los minoristas a nivel micro

- Ubicación geográfica y concentración de los minoristas (distancia que los separa de los beneficiarios, número de minoristas por población de acogida, acceso).
- Capacidad financiera (capacidad de flujo de caja, número medio de clientes, ciclo de reposición, fondos propios, acceso al crédito, procedimiento de pago adecuado con arreglo su capacidad de flujo de caja).
- Capacidad técnica (capacidad de almacenamiento, almacenamiento con temperatura controlada, diversidad de artículos, existencias).
- Disponibilidad de productos específicos para el equipo de transferencia de cupones, suministro de energía eléctrica, conexión telefónica, conexión a Internet, acceso a la red móvil, nociones matemáticas elementales del personal).
- Capacidad de suministro (mecanismo en vigor para garantizar una fuente de abastecimiento segura, es decir, selección de proveedores, selección de productos, control en el momento de la entrega, rotación de existencias, medidas para prevenir el deterioro o la contaminación, higiene, calidad de los alimentos, tiempo de conservación, embalaje intacto, etiquetas, etc.).
- Cumplimiento de los reglamentos locales y las normas pertinentes en materia de calidad e inocuidad de los alimentos (licencia comercial, registro del IVA, cumplimiento de las normas de calidad e inocuidad de los alimentos de las autoridades locales o nacionales, prácticas para el manejo de productos caducados o defectuosos, y quejas de los consumidores).
- Competencia (entre los minoristas y entre los comerciantes que abastecen a los minoristas, riesgo de fijación de precios).

3. Análisis de la eficiencia en función de los costos

- Costos logísticos por ubicación (puerto, transporte, almacenamiento) para los alimentos en especie y las diferentes opciones de cadenas de suministro al por menor.
- Impacto en el transporte terrestre, almacenamiento y manipulación (LTSH) para las restantes operaciones en especie.
- Optimización de la cadena de suministro.

Recuadro 18: Tareas

Tarea	Unidad responsable
Evaluación de la cadena de suministro a nivel macro	Logística
Evaluación de la capacidad de los minoristas a nivel micro	Logística
Análisis de la eficiencia en función de los costos	Logística
Informe consolidado de las opciones de cadena de suministro	Logística y compras

Las ventajas y desventajas de las distintas opciones de cadena de suministro se consolidan en un informe de opciones de cadenas de suministro, que se elabora conjuntamente con la unidad de compras (véase la Sección A.2.2.6).

La evaluación de la cadena de suministro a nivel macro determina la capacidad de la cadena de suministro comercial de asegurar el abastecimiento en nombre del PMA, es decir, de absorber el aumento de la demanda y de transferir de forma fiable grandes suministros de alimentos como consecuencia de las transferencias de efectivo o cupones del PMA en gran escala. Con esta evaluación se mide la fiabilidad de la cadena de suministro comercial al por menor de una región —desde la fuente/puerto a los distribuidores, mayoristas, minoristas y mercados— con respecto a tres indicadores:

- (i) los volúmenes y flujos (de las fuentes a los mercados, la diversidad de la oferta, la competencia);
- (ii) el entorno propicio (infraestructura y servicios de logística, restricciones legislativas), y
- (iii) la agilidad (capacidad de reaccionar ante las crisis y cambios repentinos en la demanda).

Esta evaluación debe actualizarse todos los años, o más frecuentemente si es necesario, a fin de reflejar los cambios importantes que afectan a la zona de intervención. Se recomienda que la evaluación y sus actualizaciones se lleven a cabo en coordinación con las unidades de VAM y compras, ya que presentan elementos complementarios con el análisis de los mercados de la unidad de VAM (Sección A.2.1.1) y el análisis de las opciones de compra (Sección A.2.2.5). La información sobre la infraestructura y el cálculo de los costos de las operaciones logísticas en especie también aportan datos útiles para la evaluación de la cadena de suministro a nivel macro.

La planificación para imprevistos forma parte integrante de esta evaluación. Este proceso, que conlleva un análisis de los riesgos y una labor de planificación, determina el posible impacto de las alteraciones inesperadas de la cadena de suministro en la ejecución de un programa de transferencias de efectivo o cupones. Se clasifican los riesgos a nivel macro y micro y se establecen las causas principales de estos riesgos. Se elaboran planes para imprevistos con respecto a las distintas perturbaciones, incluida la transición temporal o parcial a la prestación de asistencia en especie, y se presentan estimaciones en materia de recursos humanos y costos para las hipótesis más probables. Estos planes para imprevistos deberían actualizarse cada vez que se producen cambios sustanciales en la probabilidad o la magnitud de los riesgos. Los principales resultados del análisis de los riesgos y las medidas de mitigación conexas se incluirán en el análisis consolidado de los riesgos, que debe llevarse a cabo con el grupo de trabajo de transferencias de base monetaria (véase la Sección A.1.1) y estar coordinado por la unidad de programas.

La Evaluación de la Capacidad de los Minoristas a nivel Micro es un análisis detallado de la capacidad de los minoristas y sus dependencias en una zona de intervención determinada. Se basa en los registros y las estadísticas oficiales de las autoridades competentes del país o la zona en cuestión, así como en los cuestionarios sobre la capacidad de los minoristas y las evaluaciones de mercado realizadas por el servicio de VAM.

El tercer componente es el **Análisis de la Eficiencia en Función de los Costos**. En este análisis se consideran las repercusiones de las posibles hipótesis de ejecución en los costos de logística de la distribución de alimentos en especie, así como los costos totales de la cadena de suministro de la oficina de país, incluidos los de los programas en especie. Estos

últimos se obtienen mediante un análisis de la optimización de la cadena de suministro.

Estos tres componentes se incorporan en un **Informe Consolidado de las Opciones de Cadena de Suministro** (véase la Sección A.2.2.6), en el que se resumen las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y los riesgos de estas opciones, según lo indicado por las unidades de logística y adquisiciones y su compatibilidad con los efectos del Programa.

El informe consolidado de las opciones de cadena de suministro fundamental: i) la consolidación de los riesgos en el registro de riesgos de la oficina de país, que el grupo de trabajo sobre transferencias de efectivo y de cupones lleva a cabo y la dependencia de programas coordina, y ii) la decisión de la dirección sobre la selección de la modalidad de transferencia y del mecanismo de ejecución y, más específicamente, sobre las opciones de suministro y la fiabilidad de las operaciones del PMA.

Para consultar las orientaciones en materia de logística relacionadas con la evaluación de los comerciantes, véanse los enlaces siguientes:

 *Macro Supply Chain Assessment (template part of the Logistics Capacity Assessment) (en inglés solamente)*

 [*Micro Retailer Capacity Assessment \(questionnaire, inventory list and map\) \(en inglés solamente\)*](#)

 *Cost-efficiency Analysis (LTSH impact, supply chain optimization tool) (en inglés solamente)*

 *Consolidated Supply Chain Options Report (template and guidance) (en inglés solamente) – Véase la Sección A.2.2.6*

A.2.2.5

ANÁLISIS DE LAS OPCIONES DE COMPRA Y DETERMINACIÓN DE RIESGOS

La unidad de compras debe participar en el diseño de la operación de distribución de alimentos en especie, transferencia de efectivo o entrega de cupones desde una etapa temprana porque la elección del proveedor (o los proveedores), el enfoque de contratación y la estructura del contrato afectan a la eficiencia y la eficacia de una operación y, por tanto, también a la consecución de los objetivos del programa. El análisis de las opciones de compra es **obligatorio**.

Los productos concretos que la unidad de compras obtendrá durante la fase de evaluación son los siguientes:

(i) Análisis de las opciones de compra: Un análisis metódico y comparativo de la información

sobre los mercados y el posible valor de las opciones de contratación, teniendo en cuenta el contexto operacional y los objetivos de la intervención. Este análisis deberá incluir lo siguiente:

(a) Análisis de los precios paritarios de importación: Comparaciones de los precios de paridad de importación de los productos que se prevé incluir en la canasta de alimentos, incluidas las opciones adecuadas o disponibles a nivel local, regional e internacional, con un punto de entrega final (hay que incluir todos los costos asociados).

(b) Contratación de comerciantes y proveedores de servicios: Determinación de la viabilidad de contratar a diferentes agentes en un mercado particular y de los riesgos conexos (es decir, comercios minoristas, supermercados, mayoristas, comerciantes, importadores, fabricantes y proveedores de servicios, como proveedores de servicios financieros, operadores de redes móviles y servicios de impresión).

(ii) Determinación de riesgos: Determinación y cuantificación de todos los riesgos que puedan afectar a las operaciones del PMA.

El objetivo del **Análisis de las Opciones de Compras** es comprender las repercusiones y las oportunidades que encierran las decisiones en materia de suministro por lo que se refiere a la eficiencia y la efectividad de las opciones de modalidad de transferencia para el logro de los objetivos de la intervención. Después de entender las repercusiones y oportunidades de las opciones de adquisición (y contratación) disponibles en un mercado determinado, la unidad de adquisiciones debe también optimizar las opciones que tiene a disposición para respaldar los objetivos de la intervención de una manera eficiente y efectiva en función de los costos. Las opciones son los alimentos en especie (adquiridos por el PMA o puestos a disposición en especie por los donantes), los cupones (minoristas, supermercados, mayoristas, comerciantes, importadores y fabricantes) y el efectivo. Este análisis debe basarse en los conocimientos en materia de mercados del personal de adquisiciones y en la información sobre el contexto operacional. Como se mencionó anteriormente, el análisis de las opciones consta de dos componentes que se describen más a fondo en el Recuadro 19.

En la nota orientativa sobre las transferencias de base monetaria destinada a la unidad de compras se facilitan orientaciones detalladas sobre las contribuciones de esta unidad a la selección de las distintas modalidades, así como información adicional sobre cada uno de los pasos indicados

Recuadro 19: Aspectos que deben tenerse en cuenta en el análisis de las opciones de compra

1. Análisis de los precios de paridad de importación

Hay que llevar a cabo un análisis de los precios de paridad de importación para todas las compras de alimentos del PMA. Este análisis sirve de guía para decidir si una compra debe llevarse a cabo a nivel local, regional o internacional. A fin de comprender realmente las opciones disponibles, este análisis debería realizarse por producto, localidad y a lo largo del tiempo. Por ejemplo, la estacionalidad puede influir considerablemente en las eficiencias relativas de los alimentos en especie en comparación con lo que los beneficiarios pueden comprar individualmente en el mercado local. Por tanto, los resultados pueden indicar que, en realidad, la opción más económica para el PMA puede ser una combinación de modalidades de transferencia, que también puede variar de una estación a otra.

2. Contratación de comerciantes y proveedores de servicios

Tras determinar quiénes son los distintos agentes que intervienen en los mercados, la unidad de compras debe elaborar la estrategia de contratación más adecuada para apoyar los objetivos de la intervención. Cuando se trata de contratar a comerciantes, la decisión de contratar a minoristas, supermercados, mayoristas, comerciantes, importadores o fabricantes tendrá un impacto en la eficiencia, la eficacia en función de los costos, la exposición a los riesgos y las medidas de mitigación conexas de la intervención. Del mismo modo, la contratación de proveedores de servicios, como proveedores de servicios financieros, operadores de redes móviles y servicios de impresión, debe examinarse con respecto a los datos obtenidos de las distintas evaluaciones sectoriales para elegir a los proveedores más adecuados a fin de apoyar la meta de la intervención.

anteriormente y sobre las opciones y los procesos de contratación.

Para consultar los modelos y las herramientas que ayudan a ejecutar las actividades indicadas anteriormente, véanse los enlaces siguientes:

 *Import Parity Price (IPP) Analysis (Tool and Guidance)*

 *Procurement and Contracting Options and Optimization Form*

A.2.2.6

CONSOLIDACIÓN DE LAS SOLUCIONES Y LOS RIESGOS RELACIONADOS CON LAS CADENAS DE SUMINISTRO

Después de completar los análisis sectoriales, el personal de logística y compras debe reunirse y examinar todas las opciones desde un enfoque más amplio basado en las cadenas de suministro. Esta labor de consolidación conjunta es **obligatoria** y las unidades de **logística y compras (cadena de suministro)** han de llevarla a cabo **conjuntamente**. El objetivo del informe consolidado de las soluciones y los riesgos relacionados con las cadenas de suministro es examinar las hipótesis de ejecución desde un enfoque más amplio basado en las cadenas de suministro, para comprender las consecuencias de la integración e introducir los ajustes correspondientes.

Véase también:

 *Consolidated Supply Chain Options Report - Report Template and Associated Guidance (en inglés solamente)*

A.2.2.7

EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD DE LOS SOCIOS COOPERANTES Y DETERMINACIÓN DE RIESGOS

La evaluación de la capacidad de los socios cooperantes tiene por objeto evaluar tanto las **capacidades programáticas/técnicas como las capacidades de gestión financiera de los posibles socios cooperantes** (en particular, ONGs, organizaciones comunitarias o instituciones gubernamentales) para ejecutar los programas de asistencia alimentaria utilizando cualquiera de las modalidades de transferencia, ya sea alimentos en especie, efectivo o cupones. La unidad de programas lleva a cabo esta evaluación, con la ayuda de la unidad de finanzas en relación con los aspectos de la evaluación financiera. Al igual que las otras evaluaciones sectoriales, esta evaluación es **obligatoria**.

Cuando se evalúa la capacidad, la importancia que se atribuye a cada uno de los aspectos relacionados con la gestión programática y financiera debería ser proporcional a la posible función que el socio cooperante desempeñará en un proyecto determinado. Para finalizar la lista de los socios cooperantes, el PMA debe:

- i) evaluar los requisitos generales que han de reunir los posibles socios para su inclusión en la lista de socios cooperantes. Los socios que satisfagan todos los requisitos básicos para asociarse con el PMA podrán considerarse en la evaluación de las competencias y las capacidades técnicas;

- ii) realizar la evaluación de las competencias y las capacidades técnicas mediante un sistema de clasificación por puntos, y
- iii) evaluar a los posibles socios que demuestren la voluntad y la capacidad de encargarse de la gestión financiera de las transferencias de efectivo o cupones y del reembolso de las tiendas para que la unidad de finanzas aplique el método armonizado para las transferencias en efectivo.

Los posibles socios que satisfacen al menos el 70 % de los requisitos relacionados con la capacidad técnica deben incluirse en la lista de socios cooperantes. Si los beneficios del PMA no se desembolsan a los beneficiarios por conducto del socio cooperante (por ejemplo, el socio es responsable únicamente de la selección de los beneficiarios o de las actividades de seguimiento), entonces sus fortalezas en materia de gestión financiera pueden no ser un factor decisivo.

Según lo establecido en la Directiva conjunta [OS2013/003 RM2013/005](#) (§3.1.4 y 4.1.3), hay que evaluar la capacidad de gestión financiera del socio cooperante utilizando los resultados de la microevaluación del método armonizado para las transferencias en efectivo, que está a cargo del equipo de gestión de las operaciones de las Naciones Unidas. Este equipo efectuará una microevaluación del método armonizado para las transferencias en efectivo respecto de cada socio cooperante que reciba, o probablemente recibirá, transferencias de efectivo que **superen** un monto anual de normalmente 100.000 dólares de los EE.UU. de todos los organismos, o según se haya convenido a nivel local entre los organismos. En el caso de los socios cooperantes que tengan previsto percibir sumas anuales de efectivo inferiores a los 100.000 dólares, se

pueden realizar evaluaciones si así lo desean los organismos interesados para determinar los procedimientos más eficaces y eficientes. Estas evaluaciones son más básicas y se utilizan únicamente para ayudar a seleccionar a los socios apropiados, sin aplicar todo el método armonizado para las transferencias en efectivo. Por ejemplo, no se utilizaría el formulario de autorización de fondos y certificación de gastos (formulario HACT, por sus siglas en inglés) según lo especificado en el marco del método armonizado y los requisitos relacionados con los documentos justificativos para los valores de las transferencias de base monetaria serían los establecidos en la Directiva [OS2013/003 RM2013/005](#).

La lista de verificación que figura en el Recuadro 21 ofrece orientaciones sobre los criterios que deben examinarse al evaluar los posibles socios cooperantes. La información debe recopilarse mediante reuniones o entrevistas con el personal de la ONG o la institución gubernamental dedicado a las finanzas y la gestión, así como mediante un examen de la cartera de proyectos, el organigrama, la red de suboficinas o el personal sobre el terreno y, si están disponibles, los informes o las evaluaciones de los proyectos en curso de la organización. Esta información también puede triangularse con los informantes clave, como las contrapartes gubernamentales (a nivel central o local), los integrantes principales de los grupos de trabajo sectoriales o los módulos de acción agrupada, o los organismos homólogos de las Naciones Unidas que han colaborado anteriormente con las organizaciones que la oficina de país está examinando para una posible asociación.

En el caso de que la evaluación muestre que la ONG o la institución gubernamental

Recuadro 20: Aspectos que deben tenerse en cuenta en el análisis de las opciones de compra

1. Un examen del contexto operacional, que incluye (entre otros):

- las limitaciones operacionales y
- los factores de éxito fundamentales para la ejecución de la intervención.

2. Un examen comparativo de las hipótesis de ejecución, que incluye para cada hipótesis:

- ventajas, desventajas, factores de éxito fundamentales, riesgos, flexibilidad;
- costos, necesidades de recursos y tiempo necesario para la ejecución, y
- riesgos y opciones para imprevistos, teniendo en cuenta el impacto en la intervención y en el conjunto de las operaciones del PMA.

3. Una recomendación (o recomendaciones) para que la unidad de programas incorpore este análisis en:

- la consolidación de los riesgos operacionales, y
- los análisis ex ante de la eficiencia en función de los costos, la eficacia y las externalidades.

Recuadro 21: Cuestiones que deben tenerse en cuenta al evaluar la capacidad del socio cooperante

Requisitos generales mínimos para un socio cooperante	• ¿Acepta el Gobierno a la organización? La autoridad nacional que gobierna la zona de intervención debe reconocer la organización y permitirle realizar actividades de socorro humanitario y desarrollo en el país o en la zona en cuestión. La organización debe tener una oficina y, por tanto, una dirección de contacto. • ¿La organización está dispuesta a colaborar con la infraestructura del gobierno? La organización debe tener disponibilidad y capacidad demostradas para colaborar con las autoridades gubernamentales responsables a todos los niveles. • ¿La organización cuenta con medidas de autorregulación compatibles con los principios humanitarios del PMA y el código de conducta de las Naciones Unidas o está dispuesta a adherirse a ellos? • ¿La organización posee una amplia experiencia en materia de operaciones humanitarias, emergencia y/o desarrollo? • ¿La organización tiene programas apropiados y específicos para prestar asistencia alimentaria u ocuparse de cuestiones relacionadas con la seguridad alimentaria y la nutrición, la promoción y el desarrollo compatibles con las prioridades generales y los grupos destinatarios del PMA? • ¿Cuál es la cobertura geográfica de la organización en el país? ¿Tiene la capacidad para ampliar rápidamente su presencia en la zona seleccionada para el proyecto? • ¿La organización posee personal con conocimientos básicos en materia de gestión de proyectos y administración financiera, y con aptitudes y capacidades analíticas en las esferas del seguimiento de los productos o las transferencias, la distribución de alimentos y la participación de los beneficiarios? • ¿La organización cuenta con suficiente personal y estructuras orgánicas en el país, incluyendo recursos humanos, oficinas en el terreno, vehículos y acceso a las comunicaciones? El personal debe ser responsable, cualificado, contar con experiencia suficiente y mantener una continuidad adecuada en las misiones asignadas. • ¿La organización cuenta con un marco institucional transparente, participación activa de la comunidad, sistemas de información y documentación, conocimientos técnicos y presencia en el terreno? • ¿Es capaz de cumplir los requisitos del PMA en materia de monitoreo y presentación de informes? ¿Dispone de sistemas financieros y contables seguros y fiables? • ¿La organización está dispuesta a colaborar con las comunidades y organizaciones comunitarias, y tiene la capacidad de hacerlo? • ¿La organización está dispuesta a coordinarse con otras entidades? Lo ideal sería que la ONG participara activamente en cualquier mecanismo de coordinación establecido para una operación. • ¿La organización es capaz de sufragar parcial o totalmente los costos de los artículos no alimentarios, el personal y el equipo necesarios? Si bien el PMA puede reembolsar los costos operacionales relativos a la distribución de alimentos, el socio cooperante debería ser capaz de sufragar parcial o totalmente los costos de los insumos complementarios.
Otros criterios de selección relacionados con las competencias de programación de las transferencias de base monetaria	• ¿La organización posee experiencia previa en programas de asistencia alimentaria basados en transferencias de efectivo o cupones? ¿Cómo se desempeñó? • ¿Con cuáles modalidades de transferencia y mecanismos de entrega tiene experiencia? • ¿Cuáles son (fueron) las actividades que están (estuvieron) a cargo de la organización en esos programas? • ¿Estos programas han sido objeto de una evaluación externa? (En los casos en que se haya realizado dicha evaluación, el PMA debería solicitar el informe correspondiente para recopilar información adicional a fin de evaluar la capacidad del socio cooperante.)
Otros criterios de selección relacionados con las competencias de gestión financiera (basados en la microevaluación del método armonizado para las transferencias en efectivo)	• ¿Es muy diferente el volumen de los gastos previstos del volumen de los gastos efectuados anteriormente? • ¿Se ha producido algún cambio significativo en la administración o estructura organizativa en los dos últimos años? • ¿Ha habido algún caso de inexactitud o falta de fiabilidad en la presentación de informes financieros? • ¿Los organismos han señalado problemas que podrían dar lugar al uso indebido de los fondos?: – falta de división de tareas – ausencia de supervisión del personal – seguimiento inadecuado – personal inapropiado/no capacitado – normas, políticas y procedimientos contables inadecuados – grandes transacciones en efectivo • ¿Ha habido casos en que los informes financieros se presentaron con un retraso excesivo? De ser así, ¿cuáles fueron las razones del retraso? • ¿Hay algún indicio, que no se haya señalado anteriormente, de que existen deficiencias en los controles internos o en la gestión financiera?

examinada no cumplen con uno o más criterios de la lista de verificación, esto puede entrañar un riesgo para la operación del PMA. Este riesgo, junto con las medidas de mitigación correspondientes, debe señalarse en el registro consolidado de riesgos elaborado por el grupo de trabajo de transferencias de base monetaria bajo la coordinación de la unidad de programas.

 [Matriz de evaluación del cumplimiento general de los criterios de inclusión](#)

Con arreglo a la Directiva conjunta [OS2013/003 RM2013/005](#) (§4.1.3), y como medida de preparación para la pronta intervención, la unidad de programas, asistida por el personal de finanzas, debe elaborar una **lista de socios cooperantes** basada en los resultados de la evaluación de la capacidad de los socios. Si el incumplimiento de los criterios de la lista de verificación resulta decisivo, entonces habrá que excluir de la lista a la ONG o la institución gubernamental en cuestión. En el Manual de instrucciones para la elaboración de los programas se proponen otros criterios para elaborar la lista de socios cooperantes.

Para obtener orientaciones detalladas sobre la evaluación de la capacidad de los socios cooperantes, consulte los documentos siguientes:

 [WFP working with NGOs and community-based organizations](#) (en inglés solamente)

 [Criteria for an NGO to work with WFP](#) (en inglés solamente)

 [HACT micro-assessment criteria](#) (en inglés solamente)

A.2.2.8 EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN MATERIA DE SEGURIDAD

Los riesgos relacionados con la seguridad y las medidas de mitigación relacionadas se determinan mediante la evaluación sectorial de la seguridad sobre el terreno. Esta evaluación es **obligatoria** y comprende los siguientes componentes:

- la **evaluación interinstitucional de riesgos de seguridad**, realizada por el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (UNDSS), en consulta con el Grupo de Gestión de la Seguridad de las Naciones Unidas (SMT), y
- La **evaluación de los riesgos de seguridad de las transferencias de base monetaria**, realizada por el oficial de seguridad sobre el terreno o el coordinador de seguridad de la oficina de país, con el apoyo de la oficina regional o la Sed.

Con arreglo a la política del UNDSS y el panorama conceptual del proceso de gestión de los riesgos de seguridad, una **evaluación de los riesgos de seguridad** fiable es un requisito previo fundamental para una gestión eficaz de los riesgos. Esta evaluación, que es obligatoria en todos los países en que están presentes las Naciones Unidas, tiene por objeto detectar los riesgos a los que está expuesta una operación o actividad de las Naciones Unidas y evaluar su naturaleza, a fin de que tales riesgos puedan gestionarse de forma eficaz mediante la adopción de medidas de mitigación.

La evaluación de los riesgos de seguridad es el proceso de determinación de las amenazas que podrían afectar al personal, los bienes o las operaciones de las Naciones Unidas y la vulnerabilidad de la Organización ante

Recuadro 22: Tareas y responsabilidades

Tarea	Dependencia responsable
Evaluación de la capacidad de los socios cooperantes (organización y aspectos programáticos)	Programas
Microevaluación del método armonizado para las transferencias en efectivo para determinar la capacidad de los socios cooperantes de manejar el volumen previsto de transferencias de efectivo o cupones	Finanzas
Especificaciones para la lista de socios cooperantes en la zona de ejecución prevista	Programas (y finanzas)
Lista para la calificación de los socios cooperantes	Programas

ellos. Con ella, se evalúan la probabilidad y el impacto de los riesgos a los que se enfrenta la organización, se establece un orden de prioridades entre ellos y se definen las medidas y las estrategias de prevención y mitigación. El UNDSS lleva a cabo esta evaluación en nombre del equipo de las Naciones Unidas en el país.

Aunque la evaluación de los riesgos de seguridad de un país puede ser común para todos los organismos de las Naciones Unidas que intervienen en una zona determinada, ofrece información específica que servirá de fundamento para las operaciones del PMA. Los resultados de la evaluación ayudarán a elegir las modalidades adecuadas de transferencia. Una parte de la evaluación incluye el **análisis de la situación**, es decir, un conjunto de descripciones breves cuyo fin es ilustrar y determinar los factores que generan inseguridad en el entorno de la intervención. Esta descripción general de la situación de seguridad actual sienta las bases generales y facilita el contexto para que, a continuación, se efectúen evaluaciones estructuradas de las vulnerabilidades y las amenazas. Y lo que es aún más importante, ayuda a que los encargados de la adopción de decisiones tengan una visión común del entorno de seguridad, lo que facilita la elección de la modalidad de transferencia más apropiada.

El nivel de detalle del análisis de la situación dependerá de la información disponible, la capacidad de análisis del equipo de seguridad y la complejidad del entorno. Sin embargo, en este análisis suelen tenerse en cuenta ocho esferas fundamentales, a saber: la política, la economía, la sociedad, el medio ambiente, la infraestructura, las fuerzas de seguridad del país, los grupos o agentes peligrosos y el mandato de las Naciones Unidas.

En este análisis, la información que podría tener importancia para las transferencias de efectivo o cupones se encuentra en las secciones que tratan los **conflictos**, el **orden público** y la **delincuencia**. Las tendencias delictivas actuales y la respuesta del gobierno, así como el modo en que estos factores han afectado a las Naciones Unidas hasta la fecha, ayudarán a determinar si resulta viable efectuar transferencias de efectivo o cupones ante estas condiciones de seguridad. También se evalúan los factores económicos, que son uno de los impulsores principales de la estabilidad. Aunque la evaluación de los riesgos de seguridad no es un análisis económico detallado, sino más bien una breve descripción de la situación económica ya que esta afecta a la estabilidad del país y más concretamente

la seguridad y la protección de las Naciones Unidas, puede ayudar a determinar las amenazas generales relacionadas con las transferencias de efectivo o cupones. Del mismo modo, la sección que trata de los grupos peligrosos (grupos y organizaciones que amenazan la estabilidad o el control del gobierno legítimo) también facilita valiosa información de referencia.

Además del análisis de la situación, en la evaluación de los riesgos de seguridad **se analizan las amenazas**, que se clasifican en cuatro categorías (conflicto armado, terrorismo, delincuencia, disturbios civiles), para determinar los acontecimientos que podrían producirse en el entorno operativo. Cuando estas amenazas se evalúan en función de las vulnerabilidades y los programas de las Naciones Unidas, la suma de las evaluaciones ofrece una descripción clara del contexto operativo en el que debe fundamentarse el **análisis de los riesgos de seguridad**. Con este análisis se determinarán las situaciones probables y su impacto en las operaciones de las Naciones Unidas. Por ejemplo, a una zona determinada se le puede atribuir un elevado nivel de riesgo de delincuencia porque los miembros de la comunidad internacional se consideran acomodados y poseedores de objetos de gran valor, incluidas grandes cantidades de efectivo en el caso de una operación de transferencia de efectivo. Este análisis de los riesgos debe añadirse al análisis a nivel macro y micro, tal y como se indica en la sección siguiente.

 [*Evaluación de riesgos para la seguridad de Efectivo y Cupones*](#)

Evaluaciones de los riesgos de seguridad para las transferencias de base monetaria

Además de la evaluación de los riesgos de seguridad del país o la zona, hay que llevar a cabo una evaluación de este tipo para la modalidad de transferencia de efectivo o cupones una vez que esta se haya seleccionado. Si bien el modelo para la evaluación de los riesgos de seguridad de estas transferencias puede modificarse a fin de adaptarse al contexto, incluye orientaciones que ayudan a definir cuestiones específicas relacionadas con la seguridad que están asociadas con esta modalidad de transferencia particular. Permite determinar las amenazas programáticas que pueden obstaculizar el logro de los objetivos de la intervención. En la presente sección, se pide a los usuarios que especifiquen si los procesos y los procedimientos relacionados con la

Recuadro 23: Tareas y responsabilidades

Tarea	Unidad responsable
Evaluación de los riesgos de seguridad del país	Dirección, unidad de seguridad (mediante la participación en el SMT)
Evaluación de los riesgos de seguridad para las transferencias de base monetaria	Oficial de seguridad sobre el terreno/punto focal de seguridad, con el apoyo del oficina regional o la Sede

distribución pueden dar lugar a quejas, violencia, robo, pérdida de alimentos, desvío, etc., y que consideren los mecanismos de transferencia de efectivo o cupones, la organización de la distribución (especialmente las condiciones físicas durante la distribución) y los procesos de M&E.

Asimismo, se pide a los usuarios que expongan en detalle los procedimientos de seguridad y protección existentes socios con la intervención. Todos estos aspectos pueden potenciar o mermar la seguridad.

Sobre la base de esta información, se determinan las hipótesis de amenaza más probables en relación con las modalidades de transferencia de efectivo o cupones y, luego, se definen otras medidas de seguridad específicas para mitigar esos riesgos de seguridad. Estas medidas pueden estar relacionadas con el transporte físico y los mecanismos de entrega del efectivo o los cupones (incluida la capacidad de los socios cooperantes, transportistas o minoristas), el almacenamiento y la gestión del efectivo o los cupones, la ubicación física, el diseño y la construcción de la distribución y la organización de los beneficiarios y el personal, la percepción de los beneficiarios, las comunicaciones relacionadas con el transporte y la distribución del efectivo o los cupones, y el seguimiento de estas transferencias.

El informe sobre la evaluación de los riesgos de seguridad fundamenta: i) la consolidación de los riesgos en el registro de riesgos de la oficina de país, que el grupo de trabajo de transferencias de efectivo y de cupones lleva a cabo y la unidad de programas coordina, y ii) la decisión de la dirección sobre la selección de la modalidad de transferencia y el mecanismo de ejecución. Una vez que la dirección haya adoptado dicha decisión, la evaluación de los riesgos de seguridad para las transferencias de base monetaria proporciona información adicional para la determinación de riesgos y el establecimiento de las medidas de mitigación relacionadas.

Para obtener orientaciones más detalladas sobre la evaluación de los riesgos de seguridad para las transferencias de base monetaria, consulte el modelo siguiente:

 [Evaluación de riesgos para la seguridad de Efectivo y Cupones](#)

A.3 ANÁLISIS DE RIESGOS

Después de completar las diversas evaluaciones y antes de adoptar cualquier decisión sobre la modalidad de transferencia o el mecanismo de ejecución, la oficina de país debe realizar un análisis detallado de los riesgos, incluidas las medidas de mitigación (y los principales supuestos examinados), basándose en la consolidación de los riesgos observados mediante la evaluación de las necesidades, los estudios de mercado, el análisis de las consideraciones en materia de género y protección, y las diversas evaluaciones sectoriales. Los riesgos que se identifiquen en este análisis se incluirán en el registro global de riesgos de la oficina de país.

Las orientaciones que figuran en esta sección están en consonancia con la [Política del PMA en materia de gestión global de riesgos y concuerdan con la Guía de gestión de riesgos, \(en inglés solamente\)](#) que debe utilizarse como referencia para realizar este análisis. En el Recuadro 25 se indican los pasos que hay que seguir para llevar a cabo un análisis multifuncional de los riesgos en relación con las transferencias de base monetaria.

Registro de riesgos de la oficina de país: documentación del análisis de los riesgos y las medidas de mitigación

Los riesgos observados en relación con las transferencias de base monetaria deben incorporarse en el registro de riesgos de la oficina de país. Cuando se estima que estos riesgos son "graves", debe considerarse su remisión a las instancias jerárquicas superiores y su inclusión en el registro de riesgos (en inglés solamente) institucionales compilado por la Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones.

[Aquí](#) (en inglés solamente) puedes encontrar un registro de riesgos que incluye los riesgos comúnmente asociados a CBT.

Recuadro 24: Terminología

Categorías de riesgos

- Los riesgos contextuales se refieren a los factores sobre los cuales los agentes tienen escaso control (por ejemplo, inseguridad, conflicto, crisis económica, incidencia de desastres naturales).
- Los riesgos programáticos son los que están relacionados con el incumplimiento de los objetivos del programa o los posibles daños ocasionados a otros por las intervenciones.
- Los riesgos institucionales son de origen interno e incluyen el incumplimiento de la obligación fiduciaria, la seguridad operacional, la merma de la reputación y las pérdidas financieras a causa de la corrupción.

Análisis de los riesgos¹²

- El análisis de los riesgos se refiere a los riesgos a nivel nacional relacionados con el diseño y la ejecución de las transferencias de efectivo o cupones en los programas de asistencia alimentaria desde una perspectiva multifuncional (por ejemplo, inflación, fluctuación de los tipos de cambio, volatilidad de los precios, escasez de suministros, calidad e inocuidad de los alimentos, capacidad de las instituciones financieras, seguridad y voluntad política).

Recuadro 25: Proceso de análisis de los riesgos

Paso 1	El grupo de trabajo sobre transferencias de base monetaria debe examinar los riesgos identificados y consolidarlos en el registro de riesgos de la oficina de país adoptando un enfoque que tenga en cuenta peligros múltiples. Se aconseja incluir en este proceso a los socios que participaron en las evaluaciones de las capacidades sectoriales.
Paso 2	Basándose en el contexto y la naturaleza del proyecto, hay que establecer de común acuerdo una lista general de riesgos contextuales, programáticos e institucionales pertinentes para cada modalidad de transferencia examinada. Los riesgos deben clasificarse en función de las cinco esferas de gestión del PMA, vinculando los riesgos a los objetivos.
Paso 3	Describe las causas y los efectos de cada riesgo. Los riesgos con que se enfrenta el PMA tienen diversas causas y pueden tener diferentes efectos. La determinación de las causas y los efectos ayuda a entender por qué existe el riesgo, cómo afecta al PMA y qué puede hacer el organismo para afrontarlo por medio de medidas de mitigación (con las que se abordarán las causas de los riesgos para ayudar a prevenirlos o se abordarán los efectos para mitigar su impacto).
Paso 4	Clasifique la gravedad de cada riesgo. La gravedad indica la importancia del riesgo y se determina asignando una puntuación a la probabilidad y el impacto . La probabilidad se refiere a la posibilidad de que surjan riesgos y la frecuencia con la que ocurren. El impacto mide las consecuencias del riesgo en los objetivos de la intervención. La gravedad del riesgo se calcula asignando puntuaciones entre 1 y 5 a la probabilidad (de 1 = muy poco probable a 5 = muy probable) y el impacto (de 1 = insignificante a 5 = grave). La determinación de la gravedad de los riesgos ayuda a entender cómo se hará frente a estos riesgos y a priorizar la respuesta. Hay que prestar especial atención a los grandes riesgos (por ejemplo, a los casos en que la modalidad de transferencia puede afectar negativamente a la reputación del PMA, los objetivos estratégicos institucionales, los requisitos de rendición de cuentas, las salvaguardias financieras o la seguridad de los beneficiarios o del personal.)
Paso 5	Defina la respuesta que dará a cada riesgo : i) aceptación; ii) control (con la adopción de medidas de mitigación adicionales para reducir el riesgo a un nivel aceptable); iii) evitación (poniendo fin a la actividad si se considera demasiado arriesgada), o iv) transferencia (seguros, subcontratación o externalización de la ejecución a otras partes que puedan trabajar de forma segura y con un menor grado de riesgo). Si se opta por "controlar" el riesgo, esto significa que el nivel de riesgo se considera demasiado alto y deben determinarse otros pasos para reducir su gravedad. En este caso, hay que establecer medidas de mitigación futuras con la unidad encargada de la ejecución y fijar fechas límite.
Paso 6	La gestión de los riesgos es un proceso dinámico. Los riesgos y el estado de aplicación de las medidas de mitigación deben someterse a un proceso continuo de supervisión y seguimiento a fin de asegurar que se atajen los riesgos graves.

¹² Según se define a efectos de este manual.

Recuadro 26: Ejemplos de riesgos y medidas de mitigación relacionados con las transferencias de base monetaria (se trata de ejemplos ilustrativos y no exhaustivos)

Categoría de riesgo	Unidad responsable	Causas	Efectos	Medidas de mitigación
Contextual	Aumento de la exposición a las pérdidas de origen cambiario	Inflación elevada/ acceso limitado de la economía local a las divisas.	El aumento de los costos operacionales; la capacidad de la oficina de país para prever con exactitud las necesidades de efectivo se ve limitada.	Poner en marcha procedimientos adecuados en materia de seguimiento y presentación de informes que permitan pasar con mayor rapidez de las transferencias de efectivo a las distribuciones de alimentos en especie; estudiar la posibilidad de distribuir la asistencia en moneda extranjera.
	Volatilidad de los precios (fluctuaciones)	Imprevisibilidad de las cosechas; escasez de existencias de alimentos; especulaciones; cambios significativos en la demanda y la oferta.	El costo efectivo de la canasta de alimentos podría ser mayor/ menor que el costo presupuestado.	Efectuar análisis de mercado/ exámenes de las prácticas de fijación de precios a fin de ajustar los valores de las transferencias a las condiciones del mercado e informar a los minoristas (para los cupones); acordar con los minoristas seleccionados (para los cupones) precios fijos para un período determinado; establecer un límite máximo de aumentos aceptables de los precios y planificar transferencias en especie para los casos en los que se sobrepase ese límite.
	Fijación de precios	Colusión entre empresas.	Los precios son más elevados que los precios habituales del mercado y, con el tiempo, se reduce el poder adquisitivo de los beneficiarios; disminuye el número de receptores seleccionados dado que la disponibilidad de fondos es inferior a lo previsto.	Examinar las encuestas sobre fijación de precios y los boletines nacionales en relación con los minoristas beneficiarios y los minoristas no beneficiarios para garantizar la uniformidad de los precios; diseñar sistemas que favorezcan la competencia entre los minoristas; vigilar, encontrar y descalificar a los minoristas que cometen transgresiones.
	Seguridad de los productos alimenticios en el mercado local	Incapacidad de las autoridades para aplicar las normas de calidad relativas a la cadena de suministro de alimentos entre los proveedores y los minoristas (garantía de la calidad en los primeros eslabones de la cadena).	Los beneficiarios están expuestos a riesgos relacionados con la inocuidad de los alimentos.	Tener en cuenta la calidad de los alimentos al seleccionar la modalidad de transferencia; incluir normas de calidad e inocuidad de los alimentos en los contratos de los comerciantes; adoptar medidas para promover la competencia entre los minoristas; establecer una línea telefónica directa de asistencia reservada a los beneficiarios para que puedan señalar a los minoristas que venden alimentos de mala calidad.
	Disponibilidad insuficiente de alimentos para satisfacer el aumento de demanda	Obstáculos temporales en las cadenas de suministro de los mercados	Los beneficiarios no pueden satisfacer sus necesidades alimentarias básicas; los objetivos del proyecto no se cumplen.	"Alerta temprana del seguimiento del suministro", "logística orientada a la transformación" para eliminar los obstáculos que entorpecen las cadenas de suministro, y planificación para imprevistos a fin de pasar provisionalmente a la asistencia en especie.

Recuadro 26: Ejemplos de riesgos y medidas de mitigación relacionados con las transferencias de base monetaria (se trata de ejemplos ilustrativos y no exhaustivos) (continuación)

Categoría de riesgo	Unidad responsable	Causas	Efectos	Medidas de mitigación
Programática	Insuficiencia de fondos en las instituciones financieras para atender la solicitud del proveedor	Errores del personal/mala gestión.	Retraso en los pagos a los minoristas.	Garantizar el seguimiento en tiempo real del canje de cupones (proceso de conciliación) y el pedido oportuno de fondos.
	Hostilidad de la población local que no recibe transferencias de efectivo o cupones	Actuales necesidades de la población local no satisfechas.	Los beneficiarios seleccionados, por temor a represalias, pueden no aprovechar los beneficios que necesitan.	Sensibilizar a la población local; explicar los motivos en que se basa la selección de los beneficiarios; evaluar la necesidad de la intervención para la comunidad anfitriona.
	Canje de cupones por artículos no autorizados o efectivo	Colusión entre beneficiarios y minoristas.	La transferencia no se utiliza para los fines previstos; el proyecto no logra sus objetivos de seguridad alimentaria o nutrición.	Sensibilizar a los minoristas y los beneficiarios sobre los reglamentos relativos a los cupones; realizar actividades de seguimiento para detectar abusos ocasionales o sistemáticos; excluir de la operación a quienes cometen abusos sistemáticos; examinar los supuestos en que se basa la selección de los beneficiarios y la programación.
	Interés de las personas no beneficiarias en acceder a la asistencia	Actuales necesidades no alimentarias de la población local no satisfechas.	Error de inclusión en la selección de los beneficiarios.	Estudiar la posibilidad de imponer condiciones, como la participación en las actividades; fortalecer las disposiciones de selección de los beneficiarios; considerar la verificación física de la lista de beneficiarios; asegurarse de que tanto los beneficiarios como los no beneficiarios estén bien informados sobre los objetivos del proyecto y los criterios de selección de los beneficiarios.
Institucional	Aumento de la exposición a los riesgos fiduciarios/	Fraud; inadequate oversight; improper allocation of funds Fraude; supervisión inadecuada; asignación incorrecta de los fondos.	El efectivo no se utiliza para los fines previstos; no se logra el uso óptimo de los recursos; contabilidad incorrecta del efectivo.	Llevar a cabo controles internos que promuevan la transparencia y la rendición de cuentas (por ejemplo, sanciones, supervisión de la sociedad civil, verificación de la información).

NOTA¹: Las causas y las medidas de mitigación relacionadas con cada uno de los riesgos descritos en la primera parte del cuadro dependen del contexto, por lo que no son pertinentes para todas las circunstancias. Corresponde a la oficina de país definir las medidas más adecuadas teniendo en cuenta las características específicas de la intervención y el entorno.

NOTA²: En la Directiva conjunta [OS2013/003](#) [RM2013/005](#) se adjunta un examen de los riesgos y las medidas de mitigación identificados por las oficinas en los países que están poniendo a prueba las modalidades de transferencia de efectivo y cupones.

A.4 ANÁLISIS DE RESPUESTA: FORMULACIÓN DE OPCIONES Y SELECCIÓN DE LA MODALIDAD DE TRANSFERENCIA

Teniendo en cuenta la información recopilada mediante las evaluaciones de las necesidades y las capacidades sectoriales y la determinación y consolidación de los riesgos, y en función de los objetivos específicos de la intervención y el perfil de los grupos destinatarios de la asistencia, el grupo de trabajo de transferencias de base monetaria debe elaborar varias opciones de intervención (utilizando diferentes modalidades de transferencia) para hacer frente al problema detectado.

Durante el análisis de las intervenciones, el grupo de trabajo compara estas opciones desde el punto de vista de la eficiencia en función de los costos, la efectividad y las externalidades a fin de ayudar a elegir la modalidad (o las modalidades) de transferencia más adecuada, es decir, la modalidad más eficiente en función de los recursos y con la mayor probabilidad de lograr los objetivos de la intervención.

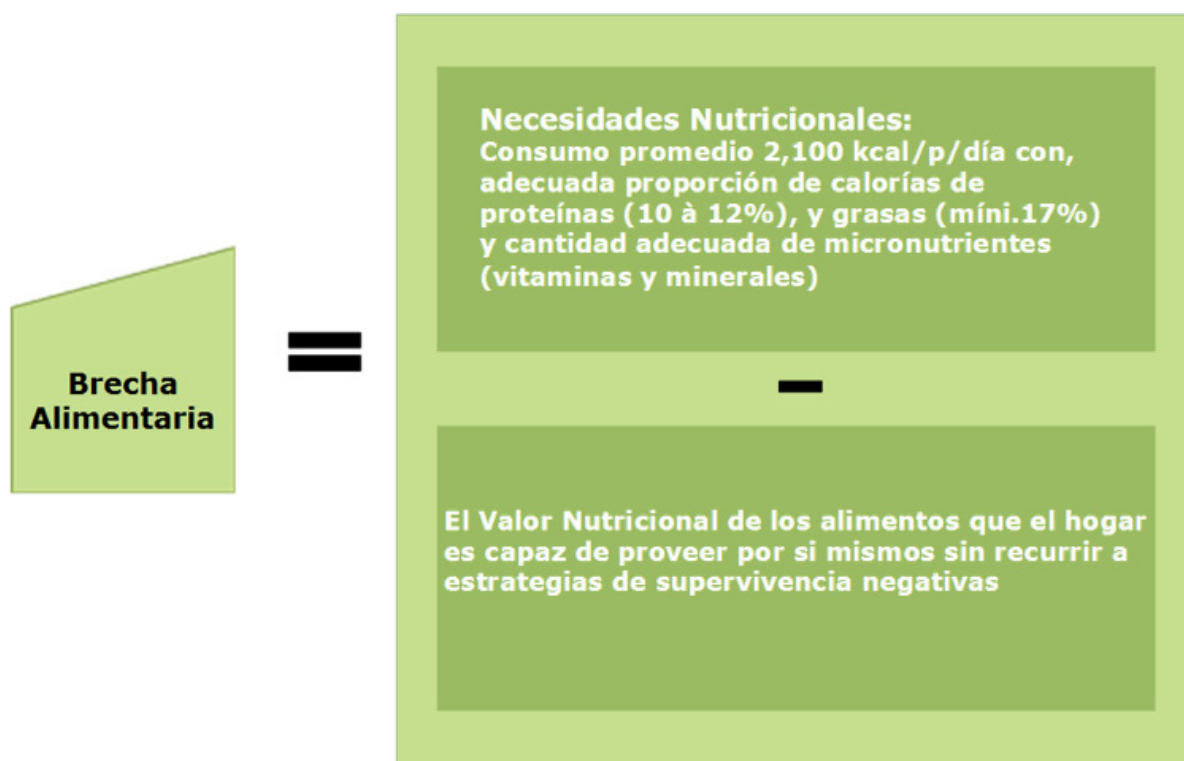
Los párrafos siguientes de esta sección están **vinculados y relacionados entre sí**, y el valor de la transferencia se ajusta para lograr la máxima efectividad en función de los costos.

A.4.1 CÁLCULO DEL VALOR DE LA TRANSFERENCIA

A.4.1.1 CUBRIR LA BRECHA ALIMENTARIA

Calcular las cantidades o valor de las transferencias que se entregarán a los beneficiarios en función de los objetivos del programa, tanto en especie, como efectivo o cupones, es responsabilidad de la unidad de programas. Si el objetivo es satisfacer las necesidades de alimentos, la asistencia alimentaria expresada en canasta de alimentos en especie o en valor de la transferencia de efectivo y cupones debe cubrir la brecha entre las necesidades alimentarias de las personas y su capacidad de satisfacerlas sin recurrir a estrategias de supervivencia negativas. En la Figura 6 se ilustra la estimación de la brecha alimentaria.

Figura 6: estimación de la brecha alimentaria



Recuadro 27: Aspectos que deben tenerse en cuenta al determinar el valor de la transferencia para la asistencia nutricional

- ¿Cuál es la situación en materia de seguridad alimentaria y nutrición de la población destinataria?
- ¿Cuál es el objetivo de la intervención (nutrición, seguridad alimentaria, recuperación de los medios de subsistencia)?
- ¿Cuáles son los productos que consumen los beneficiarios?
- ¿Cuáles son los productos que producen los beneficiarios, si los hay?
- ¿De qué se compone la dieta media de los posibles beneficiarios (alimentos y cantidades)?
- ¿Cuáles son los productos y los tipos de productos que prefieren los beneficiarios?
- ¿Qué aspectos de la preparación de alimentos, la aceptabilidad cultural y los gustos locales deben tenerse en cuenta al determinar la canasta de alimentos?
- ¿Cuáles son los productos disponibles en los mercados locales en las diferentes estaciones?
- ¿Es probable que los precios de los productos aumenten durante la ejecución del proyecto? ¿Cuál es la inflación prevista?
- ¿Cuáles son los precios al por menor actuales y previstos de los alimentos?
- ¿Cuáles son los salarios de la mano de obra en el mercado?
- ¿Hay algún costo adicional por acceder al efectivo y/o el mercado?
- ¿Los beneficiarios reciben ayuda de otros programas o socios? ¿Cómo se compara esta asistencia con la que el PMA se propone prestar?
- ¿Podrían los beneficiarios intercambiar los productos por alimentos de su preferencia? ¿Cuáles son las condiciones de intercambio?
- Para los beneficiarios, ¿tiene más importancia el valor económico de las transferencias que el valor nutricional?
- ¿Es importante tener algún tipo de control sobre la ingesta nutricional de la transferencia con arreglo a los objetivos de la intervención?
- ¿Qué cubrirá la transferencia o cuáles son las necesidades esenciales que se procura satisfacer con esta transferencia?
- ¿Con qué frecuencia deben realizarse las transferencias y por cuánto tiempo?
- ¿Debería variar la frecuencia o la cantidad de la transferencia en función del tamaño de los hogares, la vulnerabilidad, los cambios de precios, etc.?

A.4.1.2

CANASTA LOCAL DE ALIMENTOS NUTRICIONALMENTE EQUILIBRADA

En consonancia con la [Política del PMA en materia de nutrición](#) aprobada en 2012, que promueve el suministro de los alimentos adecuados a las personas indicadas en el momento y el lugar oportunos, hay que determinar el valor de la transferencia para garantizar el acceso a los macronutrientes y los micronutrientes, además del aporte de calorías.

En consecuencia, por lo que respecta a las modalidades de transferencia de efectivo y cupones, para determinar el valor de la transferencia se calcula la canasta mínima de alimentos equilibrados y nutritivos disponible en el mercado, adaptada a las dietas preferidas a nivel local, con la que se cubre la brecha alimentaria identificada (véase la explicación en la Figura 7).

Los precios del mercado local son los precios al por menor previstos, según las conclusiones del análisis de las tendencias de los precios,

en el mercado de referencia que frecuentan los beneficiarios.

Si los precios del mercado local difieren en más de un 10 % de los precios de los otros mercados en la misma zona de intervención, entonces, de conformidad con el principio de “no causar daño”, hay que atribuir valores de transferencia diferentes en función de los respectivos mercados a fin de mantener el poder adquisitivo de los beneficiarios.

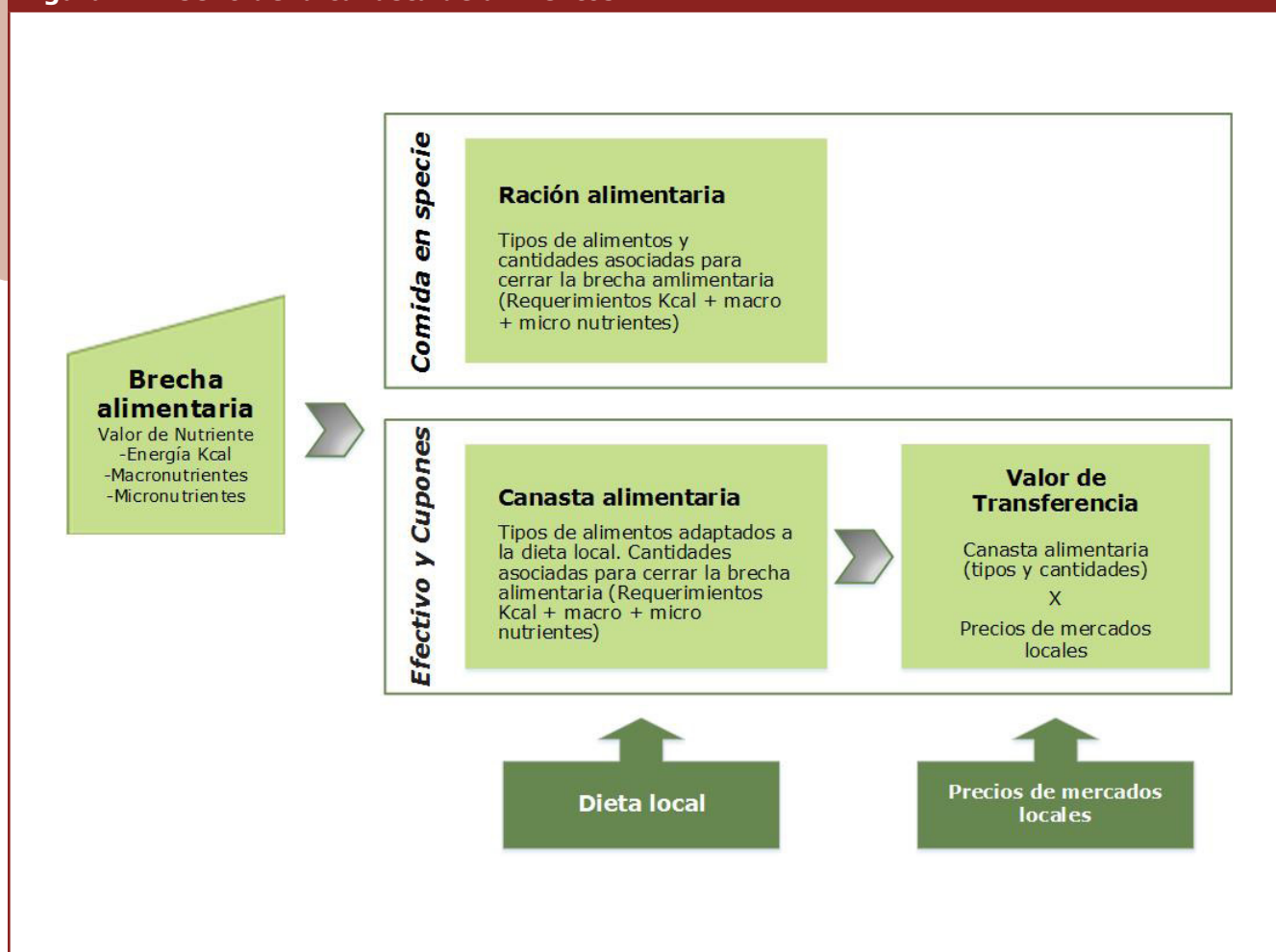
 *Para determinar la canasta de alimentos y calcular el valor de la transferencia hay que utilizar la base de datos de NutVal.*

A.4.1.3

CÁLCULO DEL VALOR DE LA TRANSFERENCIA PARA LA ASISTENCIA ALIMENTARIA PARA LA CREACIÓN DE ACTIVOS (FFA, POR SUS SIGLAS EN INGLÉS)

Las raciones para la asistencia basada en la creación de activos permiten a los miembros de los hogares afectados por la inseguridad

Figura 7: Diseño de la canasta de alimentos



alimentaria contribuir a satisfacer sus necesidades alimentarias inmediatas al tiempo que participan en una actividad que contribuye a su seguridad alimentaria a más largo plazo o a la restauración de los activos o servicios comunitarios (véase el Recuadro 28).

El suministro de incentivos o el pago mediante alimentos, efectivo o cupones se basa en normas de creación de activos apropiadas para las circunstancias locales.

Recuadro 28: Aspectos que deben tenerse en cuenta al determinar el valor de la transferencia para la asistencia basada en la creación de activos

- Determinar la brecha alimentaria mensual de los hogares seleccionados.
- Transformar este déficit en un valor de transferencia mensual con arreglo a lo indicado anteriormente en los párrafos sobre el cálculo del valor de la transferencia.
- Teniendo en cuenta los salarios medios diarios (80 %-90 %*), calcule cuántos días de trabajo los hogares seleccionados deben trabajar para satisfacer sus necesidades mensuales.
- Si el número de días de trabajo mensuales no cubre las necesidades observadas (por ejemplo: el hogar debe trabajar al menos 35 días para satisfacer sus necesidades mensuales), permita que más de un miembro del hogar participe en las actividades para que puedan ganar lo suficiente a fin de satisfacer las necesidades del hogar.

* El valor de la transferencia debe ser ligeramente inferior (80 %-90 %) al salario medio aceptado por los trabajadores no calificados para no afectar a los mercados laborales (esto no incluye los mercados laborales explotadores) y debe ser coherente con los objetivos de autoselección.

Recuadro 29: Consideraciones adicionales relacionadas con la asistencia alimentaria basada en la transferencia de efectivo o cupones para las actividades de creación de activos

Tiene que quedar claro para la oficina del PMA en el país, los participantes en las actividades de FFA, las contrapartes gubernamentales y los socios cooperantes que los programas de FFA del PMA no generan empleo y, en ningún caso, pueden equipararse a programas de creación de empleo. Los programas de FFA, ante todo, cubren una brecha alimentaria inmediata mediante una transferencia de alimentos, efectivo o cupones que, al mismo tiempo, se utiliza para incentivar a los beneficiarios a trabajar en la creación de activos de los que se beneficiarán directamente. En otras palabras, ellos mismos crearían esos activos por iniciativa propia si contaran con los recursos y el tiempo (sin las actividades de FFA dedicarían su tiempo a tratar de satisfacer las necesidades inmediatas de alimentos en lugar de mejorar sus activos), las capacidades técnicas y los instrumentos necesarios. Si bien el objetivo de los programas de FFA del PMA no es generar empleo, sino atender las necesidades alimentarias inmediatas mediante una transferencia y promover la seguridad alimentaria a corto y largo plazo gracias a la creación de activos, en algunos contextos y en cierta medida, los factores que se indican a continuación pueden influir en el modo en que la oficina de país diseña sus actividades de FFA o proporciona información al respecto:

- normas y requisitos mínimos en materia de salarios, beneficios y seguridad;
- leyes nacionales o locales que regulan la duración del empleo permanente;
- leyes nacionales y normas internacionales por las que se rigen la seguridad social y el seguro de accidentes laborales;
- edad mínima permitida para trabajar con arreglo a la legislación nacional, las normas internacionales y la política del PMA;
- capacidad de las distintas categorías de beneficiarios para realizar diferentes tipos de trabajo, y
- normativa fiscal aplicable a las ganancias de los beneficiarios.

 Para obtener orientaciones detalladas sobre las normas de trabajo y la definición de raciones para FFA, consulte el documento [Food Assistance for Assets Manual](#) (en inglés solamente)

A.4.1.4 CONSIDERACIONES QUE DEBEN TENERSE EN CUENTA EN RELACIÓN CON LAS TRANSFERENCIAS DE CUPONES

Hay que prestar especial atención a la selección de las transferencias de cupones, ya que estos pueden ser cupones de valor, cupones para productos o cupones para servicios.

A.4.1.4.1 ELECCIÓN DEL TIPO DE CUPÓN (CUPÓN DE VALOR O CUPÓN PARA PRODUCTOS)

Para determinar el tipo de cupón más apropiado hay que considerar los objetivos

del programa y el contexto. Los factores que deben tenerse en consideración al adoptar esta decisión se enumeran en el Recuadro 30.

A.4.1.4.2 DISTINCIÓN ENTRE CUPONES PARA ALIMENTOS Y CUPONES PARA SERVICIOS

Dependiendo de los objetivos del proyecto y el contexto (por ejemplo, las condiciones del mercado), además de las transferencias de alimentos en especie o de cupones para alimentos, podría ser necesario distribuir cupones para servicios, como cupones para la moler el grano.

En consonancia con la Directiva conjunta [OS2013/003 RM2013/005](#) (§2.2.3), el valor de la transferencia del servicio debe imputarse a los otros costos operacionales directos (ODOC) como costos de elaboración de alimentos y molienda.

Recuadro 30: Aspectos que deben tenerse en cuenta al elegir el tipo de cupón

- Coherencia con los objetivos del proyecto (nutrición, acceso a los alimentos, diversidad de la dieta, etc.).
- Elección: ofrezca más flexibilidad a los beneficiarios y asegúrese de que resulten apetecibles y de que respeten sus hábitos de consumo (considere los cupones de valor), o limite la posibilidad de elección para controlar rigurosamente la ingesta nutricional o la diversificación de la dieta (opte por los cupones para productos).
- Volatilidad de los precios: permita al mercado determinar los precios y a los beneficiarios negociar precios más baratos o elegir productos de mejor calidad (opte por los cupones de valor) o, en caso de inflación o falta de competencia, asegúrese de que el poder adquisitivo de los beneficiarios esté garantizado y de que este riesgo se transfiera a la organización (opte por los cupones para productos).
- Posibilidad de negociar los precios de los productos para los beneficiarios (cupones de valor) y el PMA (cupones para productos).

A.4.1.5 FLUCTUACIÓN DE LOS PRECIOS DEL MERCADO Y AJUSTES AL VALOR DE LA TRANSFERENCIA

Las fluctuaciones o la volatilidad de los precios se deben a la variabilidad o la incertidumbre de las condiciones del mercado y pueden incluir tendencias alcistas (movimientos ascendentes) o bajistas (movimientos descendentes) de los precios.

En concreto, la **variabilidad habitual de los precios** suele ser una señal de las **variaciones estacionales** de las condiciones de la oferta y la demanda y, por tanto, en cierta medida, se trata de una evolución de los precios que es posible predecir. Cuando se determinan los valores de las transferencias (futuras), es necesario tener en cuenta el carácter estacional de los precios y la estabilidad de la inflación mediante variaciones o ajustes estacionales. Asimismo hay que considerar la posibilidad de modificar la modalidad de transferencia para tener en cuenta esta estacionalidad y sus consecuencias sobre la eficiencia en función de los costos.

En el caso de **fluctuaciones de precios significativas e impredecibles**, la oficina de país debe considerar detenidamente la viabilidad de utilizar las transferencias de efectivo o cupones en comparación con la distribución de alimentos en especie. Si la oficina opta por utilizar estas transferencias, entonces, puede estudiar la posibilidad de adoptar uno de los enfoques que se indican a continuación, asegurándose de que estén adaptados a su contexto específico:

- Ajuste constante del valor de la transferencia para compensar los efectos de la volatilidad de los precios. Esta medida protege el valor de la transferencia para los beneficiarios frente a los cambios de los precios. En el diseño del proyecto, hay que incorporar una campaña permanente de sensibilización a fin de asegurarse de que los beneficiarios entiendan las razones de las constantes variaciones en el valor de la asistencia. Además, hay que prestar especial atención al impacto de la intervención en las personas no beneficiarias.
- Cuando se establecen mecanismos de entrega electrónicos, es fácil ajustar el valor de la transferencia, pero cuando se utilizan cupones en papel surgen dificultades
- prácticas. En estos casos, hay que establecer disposiciones que requieren mucho tiempo y muchos recursos.
- Establecimiento de valores límites para los máximos precios aceptables en un período

de tiempo determinado. El valor de las transferencias de efectivo o cupones se establece para absorber la máxima inflación aceptable de los precios y permitir incrementos de valor predeterminados a lo largo de intervalos de tiempo fijos. El personal de programas, en consulta con la unidad de VAM, debe decidir los supuestos y los detalles de este plan. Hay que efectuar un seguimiento constante de los precios a fin de validar periódicamente el nivel previsto de la inflación y la volatilidad de los precios con respecto al nivel efectivo. La oficina de país debe tener un plan de retirada de emergencia para hacer frente a las situaciones en que la inflación efectiva sobrepasa los límites aceptables de inflación o fluctuación de los precios.

Ambos enfoques (y la combinación de estos enfoques), utilizados en los casos de una inflación elevada o de una volatilidad inusual de los precios, tienen repercusiones financieras para la oficina de país que deben presupuestarse con atención. Estas repercusiones pueden variar mucho según el contexto: sin duda, el incremento de los costos será más importante cuando los tipos de cambio sean fijos. Si no lo son, la moneda local puede abarataarse y, en última instancia, ese incremento no tendrá ninguna repercusión en los costos del PMA, ya que estos se calculan en dólares estadounidenses. También podrían producirse ahorros en los costos si los valores efectivos son inferiores a los presupuestados.

Se recomienda encarecidamente consultar previamente a la Sede y a la oficina regional (unidades de programas, VAM y finanzas) a fin de decidir cuál es el enfoque más idóneo.

NOTA: En el análisis de los riesgos deben tenerse en cuenta las consideraciones relacionadas con la volatilidad y la inflación de los precios (A.3).

A.4.2 ANÁLISIS EX ANTE DE LA EFICIENCIA Y LA EFECTIVIDAD EN FUNCIÓN DE LOS COSTOS, ASÍ COMO DE LAS EXTERNALIDADES

Uno de los factores más importantes para seleccionar la modalidad de transferencia es el análisis *ex ante* de la eficiencia y la eficacia en función de los costos. La efectividad en función de los costos considera el costo de una operación para el PMA desde el punto de vista de los **productos**; la eficacia en función de los costos, en cambio, considera el costo de una operación para el PMA desde el punto de vista de los **efectos**.

Las externalidades son los efectos de un determinado programa que van más allá de los objetivos establecidos. Estos pueden tener consecuencias positivas o negativas, por lo que deben tenerse en cuenta a la hora de analizar las ventajas y desventajas de una modalidad de transferencia en comparación con otra.

Según lo establecido en la [Directiva OD2011/004](#) (en inglés solamente) (§ 2.2), el análisis de la eficacia en función de los costos es una actividad **obligatoria**, que debe estar dirigida por la unidad de programas y contar con las aportaciones de todas las funciones, según sea necesario.

Es difícil estimar los productos y los efectos reales de una operación antes de su ejecución; hay que formular muchas suposiciones sobre el comportamiento y las preferencias de los beneficiarios, y algunos de los efectos previstos no pueden cuantificarse fácilmente. Se entiende, por tanto, que el análisis *ex ante* no tiene que considerarse un cálculo científico. Sin embargo, debe ayudar a las oficinas de país a reflexionar sobre los productos y efectos previstos de cada modalidad de transferencia, así como a fundamentar la elección de una modalidad en lugar de otra, o de una combinación de modalidades.

El PMA ha elaborado la herramienta relacionada con el valor Omega llamada Herramienta del Valor Omega con el fin de facilitar la reflexión

sobre la eficiencia y la efectividad en función de los costos, así como sobre las externalidades. Esta herramienta debe utilizarse para efectuar un análisis *ex ante* con el que se compara la eficiencia y la efectividad en función de los costos, prevista y potencial, de diferentes canastas de alimentos, pero equivalentes o muy parecidas desde el punto de vista del valor energético, entregadas mediante distintas modalidades de transferencia. El valor nutritivo de cada canasta se mide en relación con su costo de entrega.

A.4.2.1 ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA EN FUNCIÓN DE LOS COSTOS

La eficiencia en función de los costos se define como el costo de conseguir el **producto** deseado —en el caso de que el PMA esté entregando una canasta de alimentos equilibrada que cubre las necesidades diarias básicas de kilocalorías— para los beneficiarios seleccionados en un plazo establecido.

La eficiencia en función de los costos se calcula comparando el costo de distribuir una canasta de alimentos en especie con el costo de proporcionar a los beneficiarios el acceso a una canasta de alimentos, equivalente desde el punto de vista de las kilocalorías, en el mercado local mediante transferencias de cupones o efectivo. En la Figura 8 se

Figura 8: Análisis de la eficiencia en función de los costos

	<i>En especie</i>	<i>Cupones</i>	<i>Efectivo</i>
INSUMOS - COSTOS	Costos de los productos	Valor de la transferencia	Valor de la transferencia
	Transporte externo		
	LTSH	Entrega de efectivo o cupones	Entrega de efectivo o cupones
	ODOC relacionados con los alimentos	Otros costos relacionados con Las transferencias de base monetaria	Otros costos relacionados con Las transferencias de base monetaria
	DSC + ISC si procede	DSC + ISC si procede	DSC + ISC si procede
PRODUCTO			
	N° de beneficiarios	N° de beneficiarios	N° de beneficiarios

Figura 9: Análisis de la eficiencia en función de los costos - Ejemplo numérico

	En especie	Cupones
INSUMOS - COSTOS	Costos de los productos: 503,786 dólares	610,385 dólares
	Transporte externo: 72,000 dólares	
	LTSH: 57,803 dólares	Entrega de cupones: 38,429 dólares
	ODOC relacionados con los alimentos: 29,319 dólares	Otros costos relacionados al CBT 6,000 dólares
	DSC + ISC 147,580 dólares	DSC + ISC 147,580 dólares
	Total: 810,488 dólares	Total: 802,394 dólares
PRODUCTO	27,500 beneficiarios	27,500 beneficiarios
	Costo por beneficiario: 29,5 dólares	Costo por beneficiario: 29,1 dólares

indican los elementos de los costos de las tres modalidades de transferencia.

Concretamente, para la distribución de alimentos en especie deben considerarse los elementos siguientes: los costos de los productos; los costos del transporte externo; los costos de LTSH; los costos ODOC relacionados con la entrega de alimentos en especie y la ejecución del proyecto y, por último, los costos de apoyo directo (DSA) y los costos de apoyo indirecto (ISC), según proceda. Por lo que se refiere a las transferencias de base monetaria, los elementos de los costos son los siguientes: el valor de la transferencia de efectivo o cupones al beneficiario, en función de los precios del mercado local (valor de la transferencia), los costos relacionados con la entrega de la transferencia (cash/voucher delivery), los otros costos relacionados con la ejecución de los proyectos (cash/voucher other), así como los costos DSC y ISC, según proceda.

Ejemplo numérico:

En el ejemplo de la Figura 9 se muestra la comparación de la eficiencia en función de los costos entre una operación de

distribución de alimentos en especie y una operación de transferencia de cupones con 27.500 beneficiarios. Puede que las canastas no coincidan en cuanto a la composición de los productos alimentarios, pero deben ser equivalentes o similares por lo que respecta al valor nutricional (kilocalorías) y el contenido de micronutrientes (hierro, vitamina A, etc.) y deben cubrir la misma brecha alimentaria en el mismo número de días de alimentación. Para ambas modalidades de transferencia, el costo total se divide por el número total de beneficiarios. En este caso concreto, la prestación de asistencia alimentaria mediante cupones resulta ligeramente más económica que la asistencia alimentaria prestada mediante raciones en especie.

En consecuencia, la transferencia de cupones es la opción más eficiente en función de los costos.

NOTA: En el cálculo de la eficiencia en función de los costos es importante tener en cuenta el tiempo necesario para poner en marcha las distintas modalidades de transferencia, así como la estacionalidad y las tendencias de los precios en el mercado.

A.4.2.2

ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD EN FUNCIÓN DE LOS COSTOS

La efectividad en función de los costos se define como el análisis que compara los costos y los efectos relativos de dos o más opciones. Para realizar este análisis, hay que comparar las distintas modalidades de transferencia en función de los costos previstos y los resultados esperados con respecto al logro de los efectos previstos.

La efectividad en función de los costos puede medirse teniendo en cuenta varios indicadores que dependen del peso que se atribuye a los efectos del proyecto, como la puntuación del valor nutritivo (PVN, o NVS por sus siglas en inglés), el porcentaje de incremento de la puntuación relativa al consumo de alimentos (PCA, o FCS por sus siglas en inglés), el impacto en las cuestiones de género y la protección social o en la satisfacción de los beneficiarios, etc.

A.4.2.2.1

ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD EN FUNCIÓN DE LOS COSTOS RELACIONADO CON LOS NUTRIENTES

En la mayoría de los casos, el efecto más importante que se procura conseguir con una operación del PMA es lograr un impacto nutricional positivo en la población seleccionada. El primer paso para comparar el valor nutricional de las diferentes canastas de alimentos es calcular la NVS (véase el Recuadro 31).

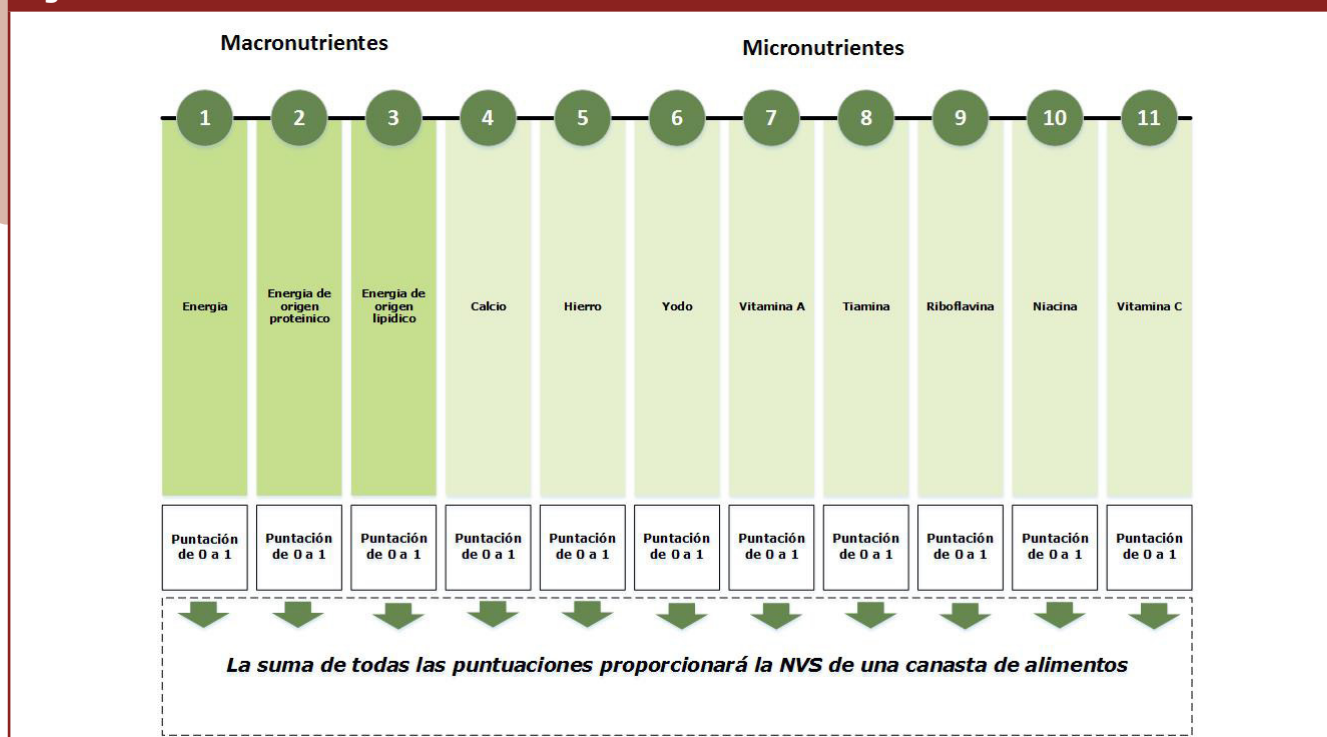
La NVS no se limita al contenido nutricional expresado en valor energético de una canasta de alimentos determinada. Con esta puntuación se evalúa la energía y la densidad de los nutrientes de la canasta de alimentos mediante la suma de los macronutrientes y los micronutrientes (Figura 10).

A los distintos macronutrientes y micronutrientes se les asigna una puntuación que se expresa como un porcentaje de la ingesta recomendada de nutrientes (IRN) para cada artículo o producto alimenticio en la canasta. La suma de todas las puntuaciones determina la NVS de la canasta de alimentos.

Recuadro 31: Cómo calcular la NVS de las distintas canastas de alimentos

1. Defina las canastas de alimentos para las distintas modalidades de transferencia. La ración de alimentos en especie del PMA suele incluir productos alimenticios secos, a menudo enriquecidos. Las canastas correspondientes a las transferencias de base monetaria suelen incluir alimentos que pueden encontrarse en los mercados locales y que son compatibles con las preferencias y los hábitos alimentarios locales. Las raciones tienen que diseñarse con arreglo a las necesidades observadas y los objetivos del programa y ser equivalentes desde el punto de vista del valor energético (kilocalorías).
2. Mediante la base de datos de NutVal contenida en la herramienta relacionada con el valor Omega, ajuste las canastas de alimentos a fin de incluir (además de las kilocalorías) los macronutrientes y micronutrientes necesarios para lograr los objetivos del proyecto y satisfacer las necesidades de los beneficiarios. Atribuya el peso debido a los diferentes nutrientes para las carencias específicas (hierro, vitamina A, etc.).
3. Para cada modalidad de transferencia, calcule la densidad/puntuación de cada nutriente recomendado basándose en los productos alimenticios y las cantidades conexas definidas en la canasta de alimentos.
4. Para cada modalidad de transferencia, sume todas las puntuaciones de los nutrientes y obtenga la NVS de cada canasta de alimentos (la herramienta para determinar el valor Omega ha sido concebida para efectuar este cálculo automáticamente).

Figura 10: NVS



El análisis de los nutrientes y el cálculo de la NVS de cada canasta de alimentos se realizan con el programa NutVal, que forma parte integrante de la herramienta relacionada con el valor Omega.

NOTA 1: La elaboración de la canasta de alimentos puede optimizarse para satisfacer las necesidades en cuanto a nutrientes y variedad de la alimentación, asegurando que tanto el tipo de alimentos como las cantidades prescritas se combinen de la manera menos costosa.

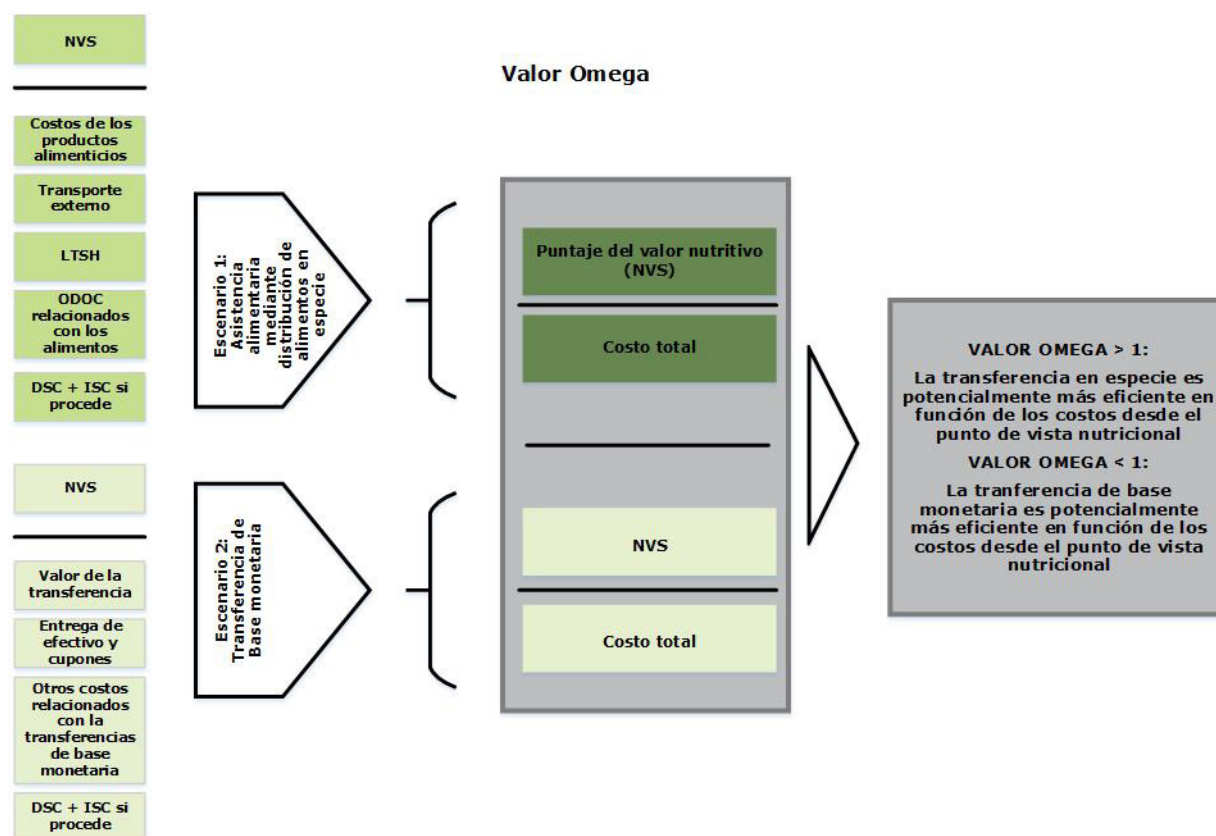
Para evaluar la efectividad en función de los costos de cada modalidad de transferencia:
i) la NVS de cada canasta debe compararse con el costo de la entrega a los beneficiarios, y ii) los resultados de las tres modalidades de transferencia deben compararse entre

sí. El coeficiente entre la NVS (nutrientes entregados) y el costo de entrega constituirá la base para comparar la efectividad en función de los costos entre las distintas modalidades.

Por ejemplo, el coeficiente entre la NVS y el costo total de una canasta de alimentos en especie se compara con el coeficiente entre la NVS y el costo total de una canasta de cupones, como se ilustra en la Figura 11.

Si el resultado del cálculo es superior a 1, la modalidad de transferencia en especie debe considerarse más eficaz en función de los costos. Si el resultado del cálculo es inferior a 1, la modalidad de la transferencia de efectivo o cupones debe considerarse más efectiva en función de los costos.

Figura 11: Cálculo del valor Omega



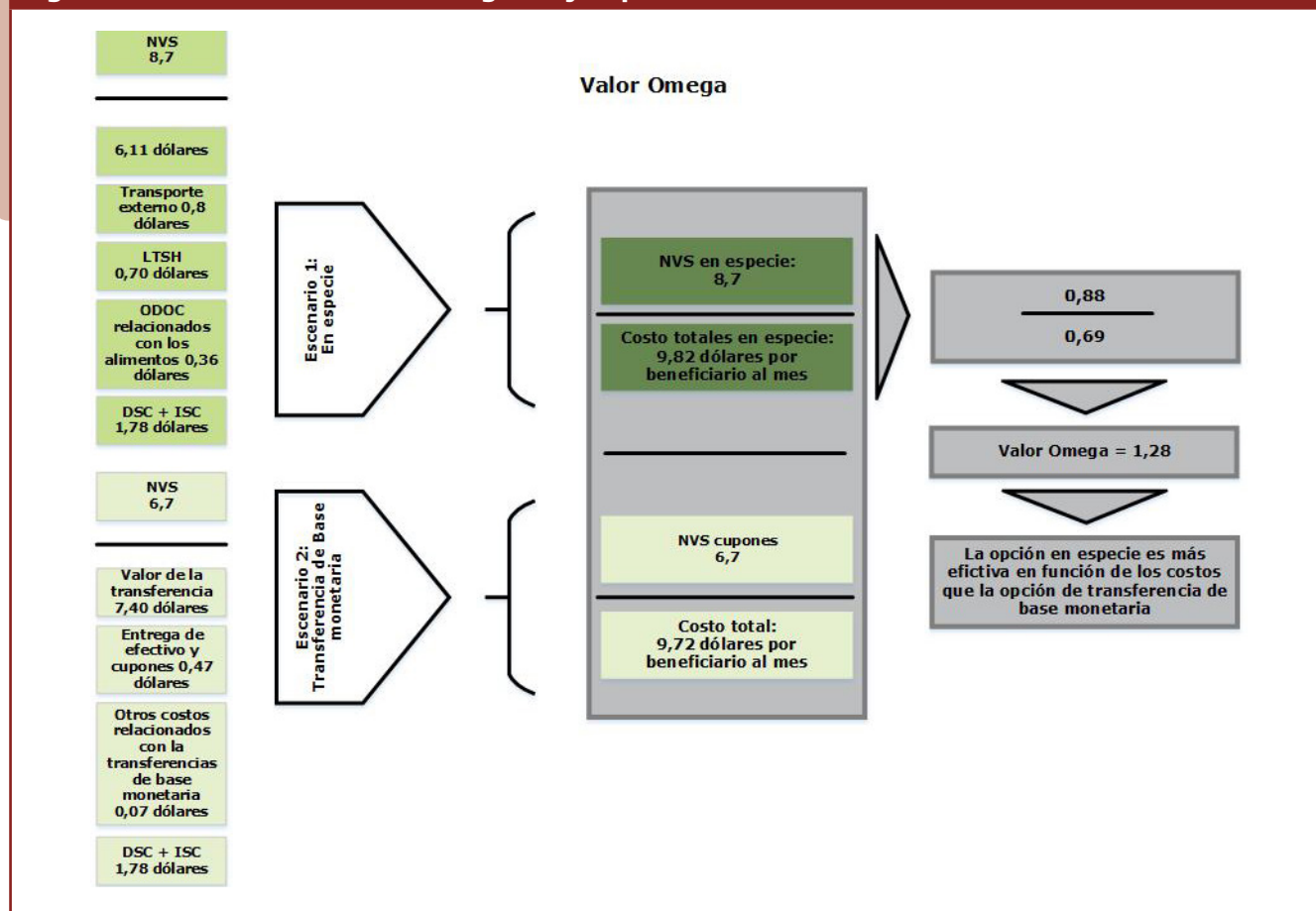
Ejemplo numérico:

El ejemplo numérico de la Figura 12 muestra la comparación del valor Omega entre una canasta de alimentos en especie y una canasta de alimentos basada en la transferencia de cupones. Con la herramienta relacionada con el valor Omega se calcula automáticamente la NVS de las dos canastas cuando se introducen los datos sobre la composición de las canastas y las cantidades por beneficiario al día. Asimismo, esta herramienta calcula el costo de los productos alimenticios y todos los costos asociados basándose en la información proporcionada por las unidades de logística, adquisiciones y VAM. El ejemplo de la Figura 12 muestra que la opción de los alimentos en especie es más efectiva que la de los cupones. Esto queda demostrado por el hecho de que el valor Omega es superior a 1.

Para consultar las orientaciones detalladas de la unidad de programas sobre el análisis de la eficacia en función de los costos, el cálculo del valor Omega y el uso de la herramienta para determinar el valor Omega, véanse los documentos siguientes:

- [A new tool for Ex Ante Comparison of Commodity-based Vouchers and Food Transfers \(en inglés solamente\)](#)
- [Omega Value Tool \(Excel tool\) \(en inglés solamente\)](#)
- [Herramienta del Valor Omega](#)
- [NutVal \(en inglés solamente\)](#)

Figura 12: Cálculo del valor Omega – Ejemplo numérico



A.4.2.2.2

ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD EN FUNCIÓN DE LOS COSTOS RELACIONADO CON LA FCS

En este caso, se selecciona la FCS como indicador clave de los efectos para las actividades del PMA relacionadas con la seguridad alimentaria. En el análisis de la efectividad en función de los costos se compara el costo previsto con el incremento porcentual logrado de la FCS en función de las distintas modalidades de transferencia (es decir, dólares/incremento porcentual de la FCS)¹³. Para estimar este valor, hay que dividir el costo total de entregar la asistencia alimentaria por beneficiario al mes con arreglo a las distintas modalidades de transferencia por el impacto estimado (incremento porcentual) que cada una de estas modalidades tendrá en la FCS, como se ilustra en la Figura 13.

El cálculo de la efectividad en función de los costos que se presenta en la Figura 14 muestra que, si bien las transferencias de cupones son ligeramente más caras que

la distribución en especie, el costo adicional se ve compensado por el mayor impacto en los indicadores de los efectos.

Para consultar las orientaciones detalladas de la unidad de programas sobre el análisis de la efectividad en función de los costos, así como las instrucciones sobre cómo utilizar la herramienta para determinar el valor Omega, véanse los documentos siguientes:

[Omega Value Tool \(Excel tool\) \(en inglés solamente\)](#)

[Herramienta del Valor Omega](#)

Además de la NVS y la FCS, el PMA trata de conseguir otros efectos de los proyectos que, si bien no son fáciles de medir, deberían tenerse en cuenta cuando se selecciona la modalidad de transferencia. Entre estos cabe destacar, por ejemplo, el impacto positivo en las relaciones de género dentro de los hogares y la protección de los beneficiarios, así como en la satisfacción o las preferencias de los beneficiarios.

¹³ La herramienta para determinar el valor Omega apoya esta estimación.

Figura 13: Análisis de la eficacia en función de los costos relacionado

	<i>En especie</i>	<i>Efectivo o Cupones</i>
INSUMOS - COSTOS	Costos de los productos	Valor de la tranferencia
	Transporte externo	
	LTSH	Entrega de efectivo o cupones
	ODOC relacionados con los alimentos	Otros costos relacionados con el CBT
	DSC + ISC	DSC + ISC si procede
PRODUCTO	Valor de FCS	Valor de FCS

Figura 14: Análisis de la efectividad en función de los costos relacionado con la FCS – Ejemplo numérico

	<i>En especie</i>	<i>Cupones</i>
INSUMOS - COSTOS	Costos de los productos: 10 dólares	Tranferencia de cupones: 12 dólares
	Transporte externo: 0,40 dólares	
	LTSH: 0,70 dólares	Entrega de cupones: 0,60 dólares
	ODOC relacionados con los alimentos: 0,50 dólares	Otros costos relacionados al CBT: 0,20 dólares
	DSC + ISC: 2,5 dólares	DSC + ISC: 2,5 dólares
PRODUCTO	Costo total/beneficiario/mes: 14,1 dólares	Costo total/beneficiario/mes: 15,3 dólares
	Incremento estimado de FCS (en porcentaje): 6%	Incremento estimado de FCS (en porcentaje): 13%
	Resultado: 2,35 dólares por 1% FCS	Resultado: 1,18 dólares por 1% FCS

A.4.2.2.3

EFFECTOS EN MATERIA DE GÉNERO, PROTECCIÓN Y COHESIÓN SOCIAL

En consonancia con la [Política del PMA en materia de protección humanitaria](#) de 2012, las

actividades del PMA deben ayudar a fortalecer el impacto de la asistencia en la protección y promover un entorno favorable al respeto de los derechos de las poblaciones afectadas.

La unidad de programas debe determinar los

Recuadro 32: Efectos en materia de protección

Aspectos que deben tenerse en cuenta al evaluar la promoción de la perspectiva de género, la protección y la cohesión social como efectos previstos	Teniendo en cuenta las necesidades evaluadas, el tipo de modalidad de transferencia o la combinación de modalidades que se prevé adoptar y el mecanismo de ejecución necesario, la asistencia...
Garantía de la PARTICIPACIÓN	¿asegurará que tanto mujeres como hombres participen en la elección y la puesta en marcha de la modalidad de transferencia?
Promoción de la SEGURIDAD	¿contribuirá a mantener a las poblaciones beneficiarias de la asistencia alejadas de los peligros, los mecanismos de supervivencia perjudiciales u otros riesgos de seguridad, en particular todas las formas de violencia relacionadas con la recogida y la utilización de la asistencia?
Promoción de la DIGNIDAD	¿ofrecerá a los beneficiarios la oportunidad de participar con dignidad al darles la posibilidad de elegir e incluir una canasta de alimentos nutritiva y culturalmente aceptable basada en las necesidades evaluadas?
Promoción de la NO DISCRIMINACIÓN, EL ACCESO EQUITATIVO Y LA PARTICIPACIÓN EN LA ASISTENCIA	¿contribuirá al bienestar y a la aceptación social de ciertos grupos vulnerables, como las personas afectadas por el VIH, el sida o la tuberculosis, o ciertos grupos étnicos, o más bien exacerbará/originará discriminación o estigmatización? ¿permitirá un mejor control del canje y la utilización de la asistencia por las mujeres y los hombres, de tal manera que aumente la seguridad alimentaria individual? ¿contribuirá a mejorar las funciones de género entre hombres y mujeres o más bien creará cargas adicionales para las mujeres u otras formas de desigualdades? ¿permitirá a todos los grupos identificados afectados por la inseguridad alimentaria, especialmente los más vulnerables, tener las mismas posibilidades de acceso a la asistencia? ¿proporcionará oportunidades u originará problemas para las personas que se enfrentan a limitaciones relacionadas con el género, la edad, el estado de salud (por ejemplo, enfermedad crónica, discapacidad), la situación familiar (por ejemplo, desplazados internos, refugiados), la nacionalidad y el origen étnico? ¿facilitará o dificultará el acceso para las personas que carecen de conocimientos y acceso a la tecnología, y requerirá documentos de identidad? ¿facilitará la inclusión financiera?
Promoción de la COHESIÓN ENTRE LAS COMUNIDADES Y DENTRO DE ELLAS	¿contribuirá a reducir los conflictos o tensiones en curso entre las familias o clanes, los grupos minoritarios, las autoridades locales y la población local, o creará/exacerbará estas tensiones o conflictos?
Promoción de la ARMONÍA EN LOS HOGARES	¿contribuirá a mejorar el equilibrio en la dinámica de poder entre mujeres y hombres o a aumentar la armonía en el hogar, o creará/exacerbará las tensiones o la violencia entre hombres y mujeres de la familia?
Promoción de la RENDICIÓN DE CUENTAS	¿promoverá el diálogo entre la organización y las poblaciones afectadas facilitando el acceso a información oportuna sobre los derechos, los procedimientos y los procesos para asegurar que las poblaciones puedan tomar decisiones con conocimiento de causa? ¿creará mecanismos oportunos y seguros para que ambas partes presenten quejas y observaciones sobre el impacto positivo y negativo de la transferencia del PMA? ¿aumentará la transparencia y evitará el desvío y la manipulación de la asistencia con los sistemas de rendición de cuentas vigentes o que deben establecerse?

posibles efectos relacionados con el género, la protección y la cohesión social y evaluarlos en función de los beneficios adicionales que deben perseguirse, cuantificarse y medirse al diseñar la intervención y seleccionar la modalidad de transferencia.

Si bien es verdad que estos efectos no pueden cuantificarse fácilmente, deben tenerse en cuenta cuando se reflexiona sobre la modalidad de transferencia más adecuada y se justifica su elección.

NOTA: Es posible prescindir del DSC y el ISC si no están relacionados con la modalidad de transferencia seleccionada o no se ven afectados por esta.

Para consultar las orientaciones de la unidad de programas sobre el análisis de la eficacia, véanse los documentos siguientes:

 [Omega Value Tool \(Excel tool\)](#) (en inglés solamente)

 [Herramienta del Valor Omega](#)

 [Gender and Protection Checklist](#) (en inglés solamente)

A.4.2.3

ANÁLISIS DE LAS EXTERNALIDADES

Además de los análisis de la eficiencia y la eficacia en función de los costos, la unidad de programas está encargada de analizar las posibles externalidades de las opciones de intervención.

Las externalidades son los efectos secundarios positivos o negativos de la actividad de un proyecto que suponen un beneficio o un costo adicional para la parte afectada.

Las externalidades que las operaciones del PMA pueden originar son muy variadas y dependen en gran medida del contexto en que se ejecuta la operación. Por consiguiente, la unidad de programas debe estudiar las principales externalidades que deberían conllevar las distintas opciones de intervención y evaluar sus efectos positivos o negativos. Estos beneficios o riesgos adicionales influirán en la elección de la modalidad de transferencia más apropiada.

Ejemplo de externalidad: impacto en el mercado local. La unidad de programas, en coordinación con el personal encargado del VAM y la cadena de suministro, tiene que determinar los posibles beneficios adicionales que se procura obtener en el mercado local según lo establecido, los objetivos de desarrollo directo o las externalidades positivas imprevistas que se originan sin causar daños. Especialmente cuando se señalan como objetivo en el diseño de una modalidad de transferencia, los efectos deben especificarse y cuantificarse o medirse con indicadores adecuados. Las preguntas que figuran en el Recuadro 33 son propuestas de posibles indicadores para las tres categorías de impacto general en el mercado local, es decir, la cantidad de suministro de alimentos, la calidad de los alimentos y el estado de la cadena de valor.

Recuadro 33: Efectos en el mercado local

Aspectos que deben tenerse en cuenta al evaluar el impacto en el mercado local como efectos y externalidades previstos	Teniendo en cuenta las necesidades evaluadas, el tipo de modalidad de transferencia o la combinación de modalidades que se prevé adoptar y el mecanismo de entrega necesario, la asistencia...
Aumento de la cantidad de alimentos disponibles en el mercado local	• ¿aumentará el número de productos alimenticios diferentes disponibles en el mercado? • ¿aumentará el número de marcas que se venden por cada producto? • ¿aumentará la producción y los excedentes comercializables de los productores locales? • ¿aumentará el volumen total de los productos vendidos?
Mejora de la calidad de los alimentos en el mercado	• ¿aumentará la proporción de alimentos nutritivos (mejorados) disponibles en el mercado? • ¿aumentará la demanda de los clientes de productos nutritivos (mejorados)? • ¿cambiará la proporción de alimentos disponibles que cumplen con las normas de calidad establecidas?

Recuadro 33: Efectos en el mercado local (continuación)

Mejora de la oferta/ cadena de valor	Cambios en la capacidad de los comerciantes/las fábricas de los elaboradores locales de alimentos/los agricultores por lo que se refiere a: • el número de trabajadores/empleo; • el nivel de salarios; • el número/valor de los activos; • las inversiones productivas/no productivas (tipo y cantidad); • el tamaño de la fábrica o la tienda; • la calidad de la fábrica o la tienda (¿tiene certificación?); • las condiciones de almacenamiento; • el uso de tecnología para mejorar la administración y la gestión de las existencias; • el número de productos elaborados; • la capacidad de producción; • la utilización de la capacidad de producción; • el número de líneas y los turnos de producción; • las fuentes de las materias primas; • los precios de las materias primas obtenidas, y • el número de clientes en un periodo determinado. Cambios en la producción, las operaciones y las ventas de los comerciantes/los elaboradores locales de alimentos/los agricultores por lo que se refiere a: • las cantidades de alimentos producidos y vendidos a nivel local; • el valor de las ventas totales; • la red de destino/distribución de las ventas; • la cuota de mercado estimada; • los márgenes de ganancia mediante la mejora de la influencia en las negociaciones de descuento; • la cantidad y la proporción de los costos de transacción por proceso (transporte, elaboración, manipulación/almacenamiento, etc.), y • las condiciones de pago. Cambios en el perfil del mercado por lo que se refiere a: • el número de comerciantes que abastecen el mercado local o venden en él; • el orden de clasificación o la intensidad de las restricciones empresariales que enfrentan los agentes del mercado (reducir las restricciones reglamentarias); • la infraestructura física del mercado;
Mejora de la oferta/ cadena de valor	Cambios en la producción, las operaciones y las ventas de los comerciantes/los elaboradores locales de alimentos/los agricultores por lo que se refiere a: • el acceso físico a los mercados; • el tiempo necesario para llegar al mercado; • la distancia hasta el siguiente mercado más cercano; • las dificultades para llegar al mercado; • el modo de transporte; • la frecuencia del transporte; • el costo para llegar al mercado; • la demanda de artículos no alimentarios; • ¿cambiarán los precios de venta de los productos alimenticios? (la estabilidad o el descenso de los precios también pueden ser un indicio de que los niveles de competencia han mejorado o son suficientes); • el cambio de la disponibilidad y la eficacia de los sistemas de información de mercado; • el cambio del tipo y el nivel de prestación de servicios a agentes individuales o colectivos en la cadena de valor; • el cambio del acceso al crédito para la inversión, y • el cambio de los requisitos reglamentarios.

A.5 CONSULTAS SOBRE LA SELECCIÓN DE LA MODALIDAD DE TRANSFERENCIA

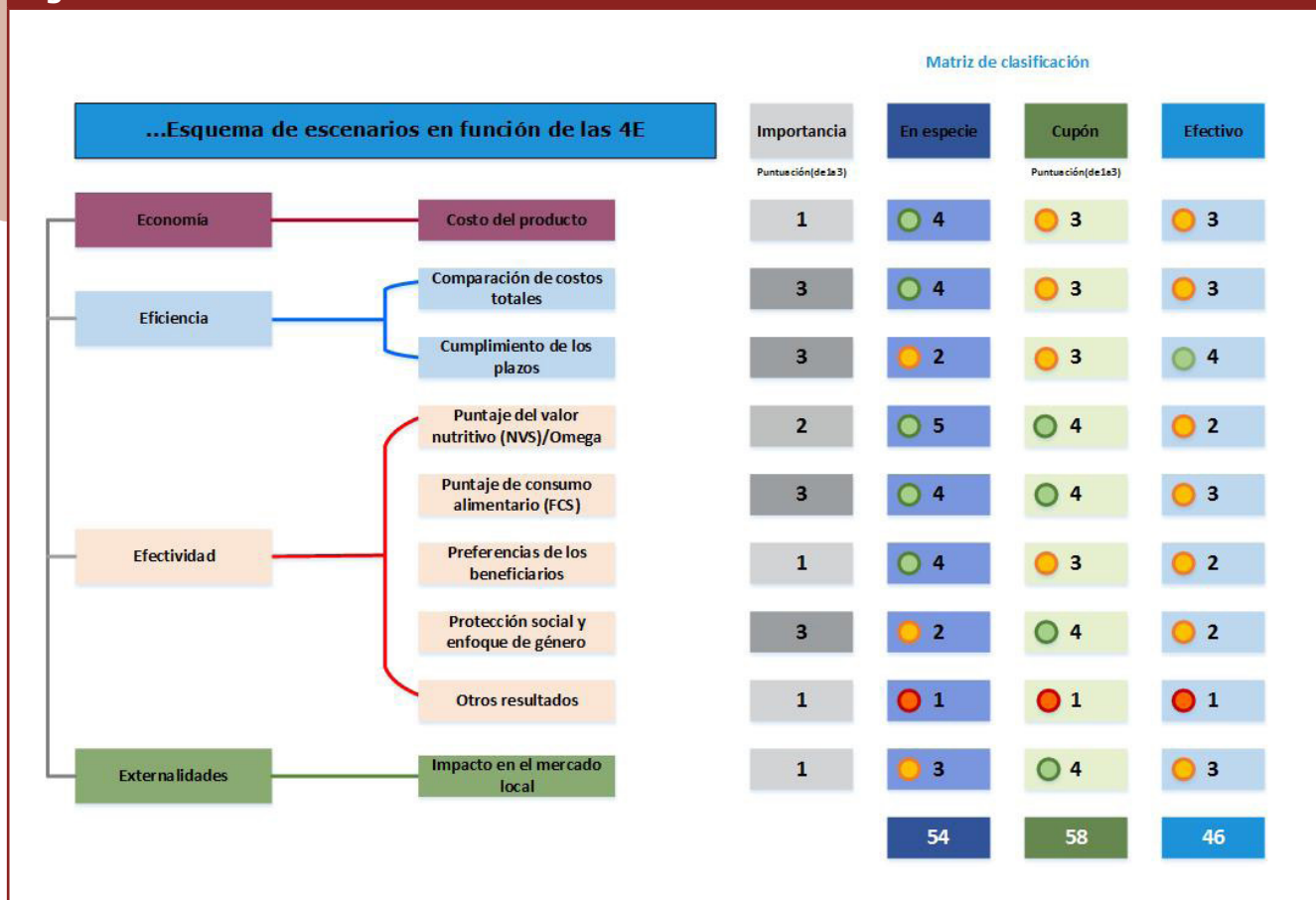
Una vez que se hayan formulado las distintas opciones (utilizando modalidades de transferencia diferentes) sobre la base de las conclusiones de las evaluaciones de las necesidades y las capacidades sectoriales y el análisis de los riesgos, y que estas opciones se hayan también comparado en cuanto a la eficiencia y la efectividad en función de los costos y las externalidades, la dirección de la oficina de país debe iniciar un proceso consultivo con las partes interesadas externas más importantes. El principal objetivo de estas consultas es analizar las ventajas comparativas de la utilización del efectivo, los cupones o los alimentos en especie para una intervención determinada y, en última instancia, llegar a un acuerdo sobre la opción más adecuada y recomendar colectivamente su adopción. Esta será la modalidad de transferencia con la que se hace un uso eficiente de los recursos y que tiene la mayor probabilidad de alcanzar los objetivos de la intervención. Las razones en las que se basa la decisión final deben documentarse con claridad.

Lo ideal sería que este proceso consultivo se llevara a cabo a dos niveles:

- a nivel central, con los organismos gubernamentales competentes, los donantes, los organismos u organizaciones de ayuda humanitaria y los socios cooperantes, y
- a nivel subnacional, con la administración local, las comunidades y los socios sobre el terreno.

A ambos niveles, la dirección de la oficina de país, o la función designada a tal fin, tendrá la oportunidad de presentar los resultados consolidados de las distintas evaluaciones, exponer los riesgos identificados y las medidas de mitigación conexas, y argumentar en favor de la modalidad (o modalidades) de transferencia que considera más idónea para lograr los objetivos del proyecto en las circunstancias específicas. Al mismo tiempo, este proceso consultivo representa una oportunidad para tener en cuenta las perspectivas de los distintos interesados e incluir reflexiones que pueden haberse pasado por alto durante las fases de evaluación y análisis. También es una buena oportunidad para que los donantes acepten la decisión adoptada por el PMA.

Figura 15: Matriz de clasificación



El resultado de este proceso consultivo debe servir de base para diseñar la intervención y elaborar el documento del proyecto.

contexto, tal como se señalan en las evaluaciones sectoriales, en las que se ha determinado lo que es posible, aceptable y viable.

A.5.1 MATRIZ DE CLASIFICACIÓN

Una matriz de clasificación, como se muestra en la Figura 15, puede ayudar a la oficina de país a estructurar la información recopilada mediante las evaluaciones y el proceso de análisis de las intervenciones. Esta matriz servirá a apoyar los debates que se lleven a cabo para determinar la modalidad de transferencia más apropiada. La unidad de programas, junto con el grupo de trabajo de transferencias de base monetaria, teniendo en cuenta los objetivos del proyecto y el contexto concreto, determina *ad hoc* el peso de las dimensiones/factores y las tasas de acuerdo con las modalidades de transferencia. La matriz de clasificación puede encontrarse en el “esquema de hipótesis en función de las 4E” de Omega Tool.

A.6.1 MODELOS DE DISTRIBUCIÓN ESTÁNDAR

Existen varios mecanismos para entregar el efectivo o los cupones a los beneficiarios: desde el uso de bancos e instituciones de microfinanciación hasta la distribución directa del efectivo en sobres y el uso de la TI, como teléfonos móviles y tarjetas de pago. A fin de ayudar a las oficinas de país a elegir el mecanismo de ejecución más adecuado para el contexto y los objetivos específicos del proyecto, estos mecanismos se han agrupado en cuatro modelos de distribución (entrega de efectivo inmediato, efectivo a través de cuenta financiera, cupones de papel y cupones electrónicos), que se describen en los Recuadros 34, 35, 36 y 40.

A.6 SELECCIÓN DEL MECANISMO DE TRANSFERENCIA

Hay que evaluar la conveniencia y la idoneidad de cada mecanismo de ejecución de las transferencias, y tomar una decisión al respecto, teniendo en cuenta los objetivos y las actividades del proyecto, así como las particularidades del

A.6.1.1 ENTREGA DE EFECTIVO INMEDIATO

El efectivo se pone inmediatamente a disposición de los beneficiarios mediante la entrega directa (por ejemplo, el efectivo se coloca en sobres y se distribuye en el lugar) o a través de un agente intermediario o en la ventanilla de un banco (por ejemplo, el efectivo

Recuadro 34: Entrega de efectivo inmediato

Ventajas	Desventajas
- La rapidez del proceso de establecimiento de la intervención. - No hay costos de inversión iniciales para el equipo. - No hace falta infraestructura (financiera, energética, de comunicación) para la entrega del efectivo. - Se pueden utilizar las redes de bancos rurales o los sistemas de remesas que ya están disponibles. - Si bien se requiere alguna forma de identificación, esta no tiene que ser necesariamente un documento nacional de identidad¹⁴. No obstante, cuando se disponga de estos documentos, serán la opción preferible. - Se adapta a las limitaciones de los beneficiarios en materia de alfabetización.	- Hay más posibilidades de que los beneficiarios sean víctimas de robos porque el efectivo es más fácil de transportar (en comparación con los alimentos) y no puede rastrearse tan fácilmente como los cupones. - Los riesgos de seguridad pueden aumentar durante la ejecución a medida que los delincuentes vayan familiarizándose con los procedimientos operativos y las rutinas del proyecto (aumenta la previsibilidad). - El riesgo de corrupción es más elevado. - Es laborioso desde el punto de vista administrativo. - Hay que llevar a cabo una labor de seguimiento considerable en el lugar en el que se efectúan los desembolsos. - Es más difícil presentar sistemáticamente o automatizar la retroalimentación sobre la distribución de efectivo y conciliar el ciclo de distribución (en el caso de la entrega de efectivo).

¹⁴ Si bien los documentos nacionales de identidad son la forma más segura de identificar a los beneficiarios, cuando los beneficiarios no poseen este tipo de documentos, el PMA podría considerar la posibilidad de facilitarles una forma de identificación alternativa, a condición de que no pueda falsificarse fácilmente.

está a disposición de los destinatarios). En ambos casos, no es necesario que los beneficiarios abran una cuenta.

A.6.1.2

EFFECTIVO A TRAVÉS DE UNA CUENTA FINANCIERA

El efectivo se transfiere a las **cuentas** que indican los beneficiarios o que abre el PMA

o un socio en su nombre en un proveedor de servicios financieros. Puede haber tantas cuentas como número de receptores¹⁵ o, en ciertas circunstancias, una cuenta puede ser utilizada por un grupo de receptores. En ambos casos, los beneficiarios tendrán varias alternativas para acceder al efectivo, en función de los métodos estándar asociados a la cuenta, por ejemplo en la ventanilla del banco, con tarjetas bancarias y teléfono móvil.

Recuadro 35: Efectivo a través de cuenta financiera

Ventajas	Desventajas
Cuenta bancaria	
- Las instituciones financieras saben cómo manejar las transferencias financieras en gran escala: el sistema tiene una buena fiabilidad (normas de seguridad y controles), está regulado por leyes adecuadas y los riesgos financieros son gestionados por el banco (que asume los riesgos como pérdidas). - El riesgo de corrupción y desviación de fondos se reduce. - La presentación de informes es oportuna (la comunicación de información en tiempo real puede ser una opción). - La promoción de la inclusión financiera.	- En general, la cobertura geográfica es limitada (principalmente a las zonas urbanas y periurbanas). - La exclusión de los beneficiarios que no poseen documentos de identidad (dado que se aplica la política "Conozca a su cliente"¹⁶ para la apertura de las cuentas). - Los proveedores de servicios financieros se muestran reacios a participar si las ganancias no son lo suficientemente lucrativas (duración y volumen de las transferencias). - El establecimiento de asociación (compra y contratación) puede requerir mucho tiempo. - Los beneficiarios podrían necesitar mayores conocimientos financieros. - Los costos de gestión de las cuentas podrían ser superiores a los de la efectivo inmediato (comisiones de retiro, comisiones por gestión de la cuenta, etc.) y no deben estar a cargo de los beneficiarios.
Cuenta de dinero móvil	
- Las transferencias son instantáneas y seguras. - Los errores y el fraude disminuyen. - Los costos se reducen. - Después del establecimiento del sistema, pueden ampliarse de escala con facilidad. - Los informes de las transacciones se elaboran en directo. - El sistema puede utilizarse para la difusión de información/seguimiento del proceso. - La flexibilidad para los beneficiarios.	- La infraestructura (redes móviles y agentes autorizados para el desembolso de la transferencia) puede no estar disponible en todas las zonas. - Restricciones reglamentarias o falta de reglamentación en materia de dinero móvil. - El obstáculo tecnológico para los beneficiarios con escasos niveles de alfabetización; los agentes pueden estar menos dispuestos a prestar asistencia que el sector bancario. - La seguridad de la transferencia, ya que un teléfono móvil se puede perder o robar con facilidad. - Las comisiones de transacción para la transferencia de dinero pueden ser altas.

¹⁵ En algunos casos, la cuenta se abre a nombre de un sustituto del beneficiario. Esto suele ocurrir cuando las mujeres, que generalmente son las beneficiarias típicas de la asistencia, no siempre poseen un documento nacional de identidad, que es un requisito indispensable para abrir una cuenta bancaria.

¹⁶ La política "Conozca a su cliente" es el proceso utilizado por un proveedor para verificar la identidad de sus clientes.

NOTA: Los beneficiarios NO deben estar obligados a pagar ningún costo relacionado con la recepción de la asignación a la que tienen derecho (por ejemplo, comisiones por el mantenimiento de la cuenta bancaria y otros gastos similares) durante la ejecución del proyecto del PMA. El mantenimiento o el cierre de las cuentas después de la conclusión del proyecto debe acordarse por adelantado con los beneficiarios y el proveedor del servicio financiero, y la oficina de país debe formular una estrategia de retirada clara. Por consiguiente, en el modelo de contrato de los proveedores de servicios financieros hay que incluir disposiciones adecuadas al respecto.

A.6.1.3 CUPÓN DE PAPEL

Los beneficiarios reciben cupones de papel en los que figura la asignación a la que tienen derecho, ya sea en valor monetario o en forma de una cantidad determinada de productos o de un servicio específico. Tanto los cupones de valor como los cupones para productos o servicios pueden canjearse por artículos o servicios (pero no por dinero en efectivo) en las tiendas de los minoristas o en los molineros preseleccionados, o en las ferias organizadas específicamente a tal efecto. Los cupones de papel dan derecho a una sola asignación y necesitan ser distribuidos físicamente.

Recuadro 36: Cupón de papel

Ventajas	Desventajas
- No se necesita infraestructura (financiera, energética, de comunicación). - No hay grandes gastos iniciales de inversión en equipos. - No hace falta que los beneficiarios tengan altos niveles de alfabetización y de conocimientos matemáticos.	- Hay que imprimir y almacenar los nuevos cupones para cada ciclo de distribución. - Es un sistema costoso a medio y largo plazo. - Los procesos de distribución y conciliación son incómodos y lentos. - El sistema de seguimiento del uso de los cupones y los gastos es deficiente o inexistente (es totalmente manual, a menos que los artículos vendidos por los minoristas lleven un código de barras). - Es relativamente fácil falsificar o utilizar de forma incorrecta estos cupones, a menos que se impriman utilizando elementos de seguridad. - Los costos de seguimiento son más elevados dado que los cupones pueden utilizarse para comprar artículos no autorizados o canjearse por dinero en efectivo si el minorista y el beneficiario son cómplices. - Existe el riesgo de que los cupones se conviertan en una moneda paralela. - Hay que sensibilizar a los comerciantes y obtener su consentimiento.

NOTA: En algunos casos, los beneficiarios pueden recibir dinero en efectivo para comprar alimentos frescos. La oficina de país debe definir el importe máximo en función del contexto y los objetivos del proyecto.

Recuadro 37: Tareas y responsabilidades

Tarea	Unidad responsable
Diseñar los cupones y garantizar el cumplimiento de las especificaciones técnicas y los controles	Programas, logística, finanzas y TI
Crear la solicitud de compra	Programas
Emitir la solicitud de propuesta para la impresión de cupones y contratar a un proveedor de servicios de impresión	Compras
Crear la orden de compra	Compras
Emitir números de serie únicos para los cupones y transmitirlos a la imprenta contratada (proveedor de servicios)	Finanzas
Recibir los cupones en papel de la imprenta contratada (proveedor de servicios)	Finanzas
Almacenar los cupones y anotarlos en el registro	Finanzas
Aprobar el plan de desembolso mensual	Programas
Transferir los cupones al socio cooperante o a la persona designada por la unidad de programas en función del desembolso mensual	Finanzas, por conducto de la unidad de logística
Almacenar los cupones canjeados hasta su destrucción	Logística

Recuadro 38: Especificaciones técnicas obligatorias

- Los cupones deben llevar siempre **números de serie únicos** emitidos por el servicio de finanzas del PMA.
- En los cupones deberá aparecer el **logotipo** del PMA y, si procede, los logotipos de los socios.
- En los cupones nunca deben aparecer símbolos o mensajes políticos o cualquier otro tipo de mensaje conflictivo.
- En todos los cupones debe siempre estar indicada la **fecha de vencimiento**. Esta fecha se fijará para cada período de distribución a partir de la fecha de emisión. No deben distribuirse cupones después de la fecha de terminación del proyecto. La última fecha de vencimiento no debe superar la fecha de cierre de las operaciones.

NOTA: Es obligatorio que los cupones de papel lleven códigos de barras o números de serie para facilitar la emisión, el canje y la cancelación.

Recuadro 39: Medidas de mitigación para prevenir el fraude mediante la falsificación de cupones**La oficina de país puede:**

- considerar la impresión segura: hologramas, filigrana, microtexto, fondo de seguridad, características que impidan la reproducción por fotocopidora y papel especial o de alta calidad;
- tener diseños y formatos o tamaños diferentes para las distintas denominaciones de cupones;
- cambiar el color o algunas características del diseño de los cupones (posición de la filigrana, etc.) todos los meses;
- imprimir los nombres o los números de identificación de los beneficiarios en los cupones, e
- imprimir los cupones en otro país.

Los procedimientos de emisión, gestión y contabilidad de los cupones deben ser compatibles con las instrucciones de la Directiva [OS2013/003 RM2013/005](#) (véase la Parte 3.6 sobre la gestión de cupones).

A.6.1.4**CUPÓN ELECTRÓNICO**

Un cupón electrónico es un cupón que puede recargarse con un valor en función de los objetivos, las actividades o las necesidades del proyecto. Al igual que los cupones de papel, los cupones electrónicos contienen información sobre el valor, los artículos o las cantidades por los que pueden canjearse. Esta información puede estar almacenada localmente en un instrumento de entrega que el receptor lleva consigo (por ejemplo, una tarjeta inteligente con un chip), o el instrumento de entrega puede indicar el saldo disponible en línea (teléfono móvil, tarjeta magnética prepagada), en cuyo caso se necesita una conexión a Internet para el canje. Las transacciones realizadas sin conexión deben sincronizarse sucesivamente con un servidor central para anotarlas en el registro y pagar a los minoristas.

El instrumento entrega del cupón electrónico se determina y entrega una sola vez (tarjeta SIM, teléfono móvil, tarjeta inteligente o instrumentos similares), y la recarga (por ejemplo, el valor de la transferencia acreditado o las cantidades de productos) se efectúa a intervalos de distribución prefijados.

Los cupones electrónicos pueden canjearse en las tiendas de los minoristas contratados que cuentan con dispositivos TPV (P-O-S) adecuados o dispositivos equivalentes para las transferencias por telefonía móvil, con los que se utiliza la información contenida en el instrumento de entrega del receptor para determinar el saldo disponible y registrar los detalles de la transacción.

Recuadro 40: Cupón electrónico

Ventajas	Desventajas
• Elimina muchos de los procesos manuales necesarios para gestionar los cupones de papel. • Reduce considerablemente el tiempo y los costos de impresión, distribución y procesamiento. • El recuento de las sumas adeudadas o el pago a los comerciantes se realiza automáticamente (sin necesidad de contar y verificar los cupones canjeados). • El acceso a los beneficios puede garantizarse mediante un número de identificación personal (PIN, por sus siglas en inglés), o datos biométricos, lo que reduce o elimina el riesgo de fraude. • Reduce o elimina el riesgo de que los cupones se utilicen como una moneda paralela (lo que puede ocurrir con los cupones de papel). • Los costos se reducen con el pasar del tiempo. • Permite transferir a distancia las asignaciones a los beneficiarios de una manera fácil, rápida y segura. • Es posible cambiar a distancia las asignaciones y “ajustar” los beneficios que recibe cada beneficiario a las necesidades del hogar. • En algunos casos, es posible almacenar y analizar electrónicamente la información sobre las preferencias alimentarias de los beneficiarios (lo que es útil para la labor de seguimiento). • No produce la pérdida de recursos para los beneficiarios o el PMA en caso de robo o pérdida. • Ofrece a los beneficiarios la posibilidad de canjear los cupones cuándo y cómo lo necesiten (canje parcial). • Permite llevar a cabo operaciones en gran escala.	• Su establecimiento puede requerir mucho tiempo (personalización del sistema, instalación de la TPV (P-O-S) en las tiendas). • Puede necesitar importantes inversiones iniciales (incluso de tipo económico) en tecnología, materiales y equipo. • La inversión en tecnología puede tener una duración limitada (vencimiento de las licencias). • Puede ser una solución costosa en un proyecto a corto plazo, en comparación con los cupones de papel. • Hay que sensibilizar o capacitar a los minoristas y obtener su consentimiento. • Exige un cierto nivel de alfabetización por parte de los beneficiarios y los minoristas. • Los costos de seguimiento son más elevados ya que los cupones electrónicos pueden utilizarse para comprar artículos no autorizados o canjearse por dinero en efectivo si el minorista y el beneficiario son cómplices (como en el caso de los cupones de papel).

A.6.2 SOLUCIONES COMERCIALES

En los casos en los que en el país estén disponibles soluciones comerciales eficientes y efectivas en función de los costos o en los que el gobierno haya adoptado un mecanismo de ejecución específico para sus programas de redes de protección social, se alienta a la oficina de país a utilizarlos.

A.6.2.1 SOLUCIONES COMERCIALES AMPLIAMENTE DISPONIBLES

Los avances en las TIC, junto con las innovaciones en los servicios bancarios, han dado lugar a una variedad de soluciones electrónicas para las transferencias y los pagos financieros, como se indica en la lista no exhaustiva que figura en el Recuadro 41.

Estas soluciones se basan en cuatro tecnologías principales:

Tarjetas de banda magnética

Es la tarjeta más utilizada en el sector bancario. El sistema de procesamiento que acepta los pagos electrónicos tiene un lector de banda magnética (TPV/P-O-S o cajero automático) que realiza tareas específicas, como mantener un registro de la cantidad utilizada por cada beneficiario y su saldo. Las tarjetas de banda magnética pueden ser de papel (desechables) o de uso múltiple (tarjetas plásticas). Requieren una conexión al servidor central porque solo pueden identificar al titular de la tarjeta, pero no almacenan los datos de las transacciones o los saldos restantes. Una tarjeta de banda magnética puede utilizarse como tarjeta de débito, tarjeta de cajero automático, tarjeta prepagada o cupón electrónico. Los beneficiarios pueden gastar o retirar el valor de la transferencia en múltiples transacciones.

Recuadro 41: Soluciones de pago electrónicas

Tipo	Definición	Modelos de distribución estándar conexos
Tarjeta de débito	Una tarjeta de débito es una tarjeta de pago emitida por un banco y vinculada a una cuenta bancaria. Puede utilizarse para hacer compras en tiendas equipadas con TPV/S-O-P o para retirar efectivo en cajeros automáticos. Los pagos efectuados se cargan directamente en la cuenta del titular (sin línea de crédito).	Efectivo con cuenta; cupón electrónico
Tarjeta prepagada	Una tarjeta prepagada es una tarjeta de pago precargada con una cantidad determinada de dinero. No está vinculada a una cuenta bancaria oficial (tarjeta de débito) ni proporciona una línea de crédito (tarjeta de crédito), y la cantidad de dinero disponible se limita al valor que se ha precargado en la tarjeta. La tarjeta se emite en nombre del titular de la tarjeta. Puede ser desechable o recargable.	Entrega de efectivo inmediato; cupón electrónico
Tarjeta de valor acumulado	Una tarjeta de valor acumulado es una tarjeta de pago anónima que lleva programado un importe de dinero específico. Es una tarjeta de circuito cerrado, no recargable y con un tiempo límite (tarjetas de regalo de tiendas, tarjetas telefónicas).	Efectivo con cuenta; cupón electrónico
Tarjeta de cajero automático	Una tarjeta de cajero automático es una tarjeta de débito que puede utilizarse solamente para efectuar transacciones en los cajeros automáticos.	Efectivo con cuenta
Dinero móvil	El dinero móvil es un servicio de pago ofrecido por los operadores de redes móviles que se presta desde o por medio de un dispositivo móvil y que, en algunos países, funciona con arreglo al reglamento financiero. El abonado no necesita tener una cuenta bancaria, pero el propietario de la tarjeta SIM debe registrarse para obtener el servicio, con lo que se crea una cuenta virtual única de dinero móvil que permite transferir el dinero electrónico. (En algunos casos, hay que instalar directamente en cada tarjeta SIM una aplicación informática desarrollada específicamente para este fin). Esto significa que el sistema se comparte, en una red en línea, con las tiendas o las instituciones financieras para que, oportunamente, el dinero virtual se convierta en efectivo o el teléfono se utilice como una billetera.	Efectivo con cuenta; cupón electrónico

Tarjetas inteligentes o de circuitos integrados

Estas tarjetas contienen un microprocesador o un chip en lugar de una banda magnética, lo que les permite procesar y almacenar la información (datos del beneficiario, valor de la transferencia, detalles de la transacción y del saldo, etc.). Las tarjetas inteligentes reducen la probabilidad de fraude al combinar el uso de un PIN o los datos biométricos del beneficiario a efectos de identificación. Estas tarjetas permiten efectuar transacciones en modo fuera de línea (sin conexión a una base de datos central o unidad de procesamiento) y, por lo tanto, son más útiles en las zonas en las que los servicios de comunicación son inexistentes o pocos fiables. Una tarjeta inteligente puede utilizarse como una billetera (tarjeta de débito, tarjeta prepagada o tarjeta de valor acumulado) o un cupón electrónico, limitado a la compra de alimentos en determinadas tiendas. Los beneficiarios pueden gastar o retirar el valor de la transferencia en múltiples transacciones.

Soluciones de pago sin contacto

Estas soluciones de pago son los instrumentos de pago más rápidos y más convenientes disponibles en el mercado. Se utilizan para realizar micropagos y no necesitan PIN o ninguna otra forma de autorización durante las transacciones. Utilizan varias tecnologías, pero las más comunes son la identificación por radiofrecuencia (RFID, por sus siglas en inglés) y la comunicación inalámbrica de corto alcance (NFC, por sus siglas en inglés). Estas etiquetas pueden colocarse en las tarjetas de plástico y otros objetos de plástico o bien en los teléfonos inteligentes, y se utilizan para identificar al titular y autenticar la transacción. Las TPV/P-

O-S también tienen que poder comunicar con la etiqueta RFID o NFC. El uso de la tecnología NFC se está difundiendo y, hoy en día, en el comercio se encuentran cada vez más dispositivos TPV/P-O-S compatibles con esta tecnología.

Transferencias a través de teléfonos móviles (SMS/USSD)

Estas permiten al operador de red móvil transferir efectivo o cupones a los beneficiarios mediante SMS o datos de servicios suplementarios no estructurados (USSD, por sus siglas en inglés) (véanse los Recuadros 42 y 43). Normalmente los mensajes contienen un código único que el beneficiario tiene que comunicar a los agentes autorizados o a los comerciantes designados a cambio de efectivo o alimentos.

*NOTA: Muchos servicios de transferencia móviles **están regulados por los organismos de reglamentación financiera nacionales** (bancos centrales), pero todavía hay países en que los bancos centrales no regulan los servicios de dinero móvil. En estos casos, la unidad de finanzas debe evaluar con atención los riesgos, caso por caso, e incluirlos en el análisis de los riesgos.*

Los bancos están cada vez más interesados en el servicio de transferencia por teléfono móvil. Por este motivo, se prevé que en muchos países aumentará la convergencia entre bancos y compañías de telefonía móvil, con lo que mejorará la reglamentación y el acceso de estos servicios. En consecuencia, al estudiar los diferentes medios de transferencia de efectivo y cupones, el PMA también tiene que analizar la disponibilidad, los costos y los riesgos de utilizar un servicio de transferencia basado en teléfonos móviles.

Recuadro 42: Transferencias basadas en teléfonos móviles

Ventajas	Desventajas
- Las transferencias son instantáneas y seguras. - Los errores y el fraude disminuyen. - Los costos se reducen. - Después del establecimiento de los procedimientos operativos, pueden ampliarse de escala con facilidad. - Los informes de las transacciones se elaboran en tiempo real. - El sistema puede utilizarse para la difusión de información/seguimiento del proceso. - La flexibilidad para los beneficiarios (transacciones múltiples).	- La infraestructura puede no estar disponible en todas las zonas y la red móvil puede carecer de una cobertura fiable. - Restricciones reglamentarias o falta de reglamentación en materia de dinero móvil. - Los beneficiarios o minoristas (para los cupones electrónicos) pueden no estar familiarizados con el sistema. - Se necesitan suficientes agentes autorizados a nivel local para canjear las transferencias (por efectivo).

Recuadro 43: Entre las condiciones previas fundamentales para que las transferencias basadas en teléfonos móviles se utilicen con eficacia cabe destacar las siguientes:

- Disponibilidad de una red de telefonía móvil fiable y accesible.
- Disponibilidad de un servicio de dinero móvil ofrecido por el operador de la red móvil.
- Capacidad suficiente entre los agentes autorizados, de quienes se puede retirar el dinero virtual en forma de efectivo físico (desembolsos): disponibilidad de liquidez.
- Capacidad de los minoristas (por lo que respecta a los cupones) de:
 - poseer un dispositivo móvil;
 - aceptar los cupones electrónicos y convertirlos en productos.
- Capacidad de los usuarios de:
 - tener acceso a la red y los dispositivos móviles (los beneficiarios deben poseer una tarjeta SIM o se les debe proporcionar estas tarjetas);
 - recibir dinero electrónico o cupones electrónicos y convertirlos en dinero en efectivo o de pagar electrónicamente a los minoristas que se encuentran a poca distancia.
- Alfabetización de los usuarios (beneficiarios, minoristas y socios cooperantes).

A.6.2.2 SOLUCIONES COMERCIALES PERSONALIZADAS

Para disponer de otras soluciones comerciales es necesario que una empresa informática desarrolle opciones personalizadas en función de las necesidades específicas del proyecto.

Tarjeta de rascar

Una tarjeta de rascar es un cupón impreso que puede utilizarse solo una vez y que tiene un código único debajo de la capa que hay que rascar. La funcionalidad y el diseño de esta tarjeta son parecidos a los de las tarjetas de recarga utilizadas para añadir crédito al teléfono. Hay que introducir el código oculto en la TPV (P-O-S) del minorista (en algunos casos, estos terminales son teléfonos móviles) para autorizar la transacción. Los beneficiarios pueden “intercambiar” los códigos de estas tarjetas en las tiendas de los minoristas preseleccionados por canastas de alimentos designadas (cupones para productos) o por alimentos de su preferencia que estén incluidos en la lista de artículos permitidos y cuyo importe no supere el valor de la transferencia (cupón para efectivo). El beneficiario debe retirar toda su asignación de una sola vez, y se le debe entregar una nueva tarjeta de rascar para que pueda recibir la asistencia que le corresponde el mes siguiente.

A.6.3 EL SISTEMA SCOPE Y LAS SOLUCIONES INTITUCIONALES DEL PMA PARA LOS MECANISMOS DE TRANSFERENCIA

A.6.3.1 EL CUPÓN ELECTRÓNICO CORPORATIVO

El cupón electrónico corporativo del PMA, elaborado utilizando el sistema SCOPE, permite al PMA entregar cupones electrónicos en lugares con una conexión escasa o inexistente o donde la mayoría de los beneficiarios carece de documentos de identidad oficiales. Este sistema cuenta con dos características destacadas:

- Verificación de la identidad mediante registros biométricos (lectores de huellas dactilares): permite al sistema comprobar de una forma fiable si los beneficiarios reúnen las condiciones necesarias para recibir la asistencia sin necesidad de un documento de identidad oficial o de una tarjeta de racionamiento del PMA. Además, las huellas dactilares no pueden falsificarse, lo que aumenta la probabilidad de que la asistencia del PMA llegue a los beneficiarios previstos.
- Funcionalidad sin conexión: significa que las transacciones pueden efectuarse y registrarse incluso cuando no se dispone de una conexión permanente a Internet porque el sistema puede leer toda la información necesaria de la tarjeta del beneficiario, almacenar los detalles de la transacción en la memoria interna de la TPV (P-O-S) y actualizar la tarjeta con el nuevo saldo del beneficiario. La TPV (P-O-S) necesita una fuente de energía, que podría

obtenerse por medio de la red eléctrica, generadores, energía solar o baterías. Luego, la TPV (P-O-S) puede sincronizar los datos de la transacción con el servidor central del sistema SCOPE estableciendo una conexión siempre que sea necesario (por ejemplo, desde las oficinas locales del socio cooperante o de las sub-oficinas del PMA a intervalos regulares). En las zonas con cobertura de la red de datos para teléfonos móviles, la conexión se establece con módems internos basados en el servicio general de radio por paquetes (GPRS, por sus siglas en inglés).

Otra ventaja del cupón electrónico institucional del sistema SCOPE, en comparación con otros sistemas análogos utilizados por las oficinas en los países, es que el programa informático y los derechos de autor correspondientes son de propiedad absoluta del PMA, por lo que el sistema puede personalizarse para satisfacer las necesidades de las oficinas sin incurrir en honorarios elevados. Se trata de un sistema "de circuito cerrado", lo que significa que es el personal del PMA quien lo utiliza y sustenta y que no depende de proveedores de servicios externos para su aprovisionamiento y despliegue. Esto permite utilizarlo en situaciones o intervenciones de emergencia, sin la cobertura del proveedor de servicios comerciales.

Cabe destacar que los vales de compra y los cupones para alimentos son totalmente compatibles con el sistema SCOPE, lo que permite a la unidad de programas especificar el mecanismo que hay que utilizar para la distribución de la canasta de alimentos/ productos, y al PMA modificar la cobertura del ciclo de distribución y las cantidades de los productos o el valor de los cupones durante la ejecución del programa.

A.6.3.2 EL CUPÓN ELECTRÓNICO CORPORATIVO BASADO EN EL USO DE SMS

La solución del PMA basada en el uso de SMS, elaborada utilizando el sistema SCOPE, permite entregar cupones electrónicos gracias a la red de telefonía móvil.

Los beneficiarios reciben un número de identificación del PMA y, al inicio de cada ciclo, reciben un código de cupón, ya sea como cupón impreso de papel o vía SMS. El comerciante de alimentos utiliza su teléfono móvil para controlar la validez del cupón y el saldo del beneficiario. El comerciante

recibe una autorización vía SMS y completa la transacción utilizando el SMS. Luego, todas las transacciones del beneficiario efectuadas con los cupones se agregan en el sistema SCOPE, lo que permite al PMA verificar las actividades de los minoristas y organizar el pago necesario.

A.6.4 SELECCIÓN DEL MECANISMO DE ENTREGA: LISTA DE VERIFICACIÓN PARA DETERMINAR EL MECANISMO MÁS APROPIADO

La selección del mecanismo o los mecanismos de entrega más apropiados para un proyecto concreto en un contexto determinado dependerá de las particularidades del proyecto y el contexto, así como de las características clave del sistema, como se indica en el Recuadro 44.

Recuadro 44: Lista de verificación para elegir el mecanismo de entrega

Consideraciones principales relacionadas con el proyecto y el contexto que deben tenerse en cuenta al seleccionar el mecanismo de entrega	Características clave del sistema de entrega que deben tenerse en cuenta
• Objetivos del proyecto • Duración de la intervención • Monto y frecuencia de las transferencias • Eficiencia/efectividad en función de los costos • Contexto (zonas urbanas frente a zonas rurales) • Preocupaciones relacionadas con las cuestiones de género y protección • Tiempo de establecimiento • Entorno jurídico y reglamentario (documento nacional de identidad, privacidad de los datos, biometría, banca móvil, importaciones de equipo, licencias de equipo) • Infraestructura energética • Infraestructura financiera (unidad de finanzas) • Infraestructura tecnológica (unidad de TI) • Disponibilidad de fondos para invertir en equipo, capacitación e infraestructura	• Funcionamiento en la zona seleccionada • Fiabilidad (capacidad, eficiencia) • Rendición de cuentas (unidad de finanzas) • Seguridad (de las transferencias y el almacenamiento del efectivo o los cupones; de los beneficiarios, especialmente durante la recolección y después de la distribución; del personal del PMA, los socios y los contratistas en relación con robos, amenazas, abuso o violencia) • Posibilidad de aplicación en mayor escala • Disponibilidad de servicios de apoyo sobre el terreno para la instalación y el mantenimiento • Familiaridad de los usuarios (comprensión y capacitación) • Acceso y aceptación de los beneficiarios • Capacidad y aceptación de los minoristas • Compatibilidad (proveedores de servicios, PMA, sistemas de otros organismos) • Eficiencia en función de los costos

A.6.5 LA PLATAFORMA COMÚN PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LA ASISTENCIA EN FORMA DE EFECTIVO Y CUPONES

Recuadro 45: La plataforma común para la distribución de la asistencia en forma de efectivo y cupones

En algunos países (por ejemplo, Jordania, el Líbano y Palestina), algunas instituciones (organismos de las Naciones Unidas, ONGs o socios gubernamentales) están utilizando la plataforma del PMA para prestar otras formas de asistencia, como transferencias de efectivo o cupones para pagar el alquiler o comprar artículos no alimentarios. Este concepto se conoce con el nombre de "plataforma común para la distribución de la asistencia en forma de efectivo y cupones".

El objetivo de esta plataforma es mejorar la eficiencia en función de los costos de las múltiples iniciativas de asistencia en forma de efectivo y cupones que se dirigen a los mismos beneficiarios. Con esta plataforma se simplifican los procesos, se reducen las posibilidades de duplicación, fraude y abusos y se mejoran los mecanismos generales de control y seguimiento. La plataforma beneficia no solo a los interesados en la prestación de asistencia humanitaria o la ejecución de programas de redes de seguridad social, sino también a los gobiernos o donantes que necesitan lograr economías de escala y compartir los mecanismos de entrega para prestar mejores servicios a los beneficiarios. La plataforma puede prestar un servicio común, como la gestión de las tarjetas, la gestión de los datos de los beneficiarios, la conciliación financiera y la elaboración de informes sobre las transacciones efectuadas con las tarjetas. Esta plataforma se implementa integrando una solución interinstitucional de gestión de los beneficiarios con una solución de tarjeta que admite varias cuentas, billeteras o cupones. Esta última debe basarse en el proceso de licitación del PMA para el proveedor de servicios financieros seleccionado. Además, para los mecanismos de entrega de cupones electrónicos donde no hay proveedores de servicios o su utilización no resulta viable, el sistema SCOPE puede utilizarse como una solución de cupón electrónico de la plataforma y puede desplegarse junto con su funcionalidad de gestión de los beneficiarios.

La plataforma común es una herramienta de entrega electrónica unificada que permitirá al PMA y a los socios distribuir a los beneficiarios la asistencia en forma de efectivo y cupones electrónicos mediante una tarjeta recargable, emitida por un proveedor de servicios financieros contratado o por el sistema SCOPE. Cada tarjeta podría tener "billeteras" especiales para facilitar el acceso a los alimentos en determinadas tiendas mediante una TPV (P-O-S), en forma de cupones, o al efectivo mediante cajeros automáticos, en forma de transferencia directa de dinero. También mejorará la dignidad de los beneficiarios ya que los distintos agentes (organismos de las Naciones Unidas, ONGs, gobiernos) prestarán asistencia mediante una única plataforma.

Además de las transacciones con tarjetas, el PMA podría prestar servicios adicionales impartiendo capacitación a los socios (especialmente a los socios gubernamentales en apoyo del establecimiento de redes de seguridad) en la utilización y distribución de tarjetas electrónicas prepagadas, y en el empleo de herramientas de evaluación y seguimiento.

A.7 DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN O EL PROYECTO

A.7.1 ELABORACIÓN DE LOS DOCUMENTOS DEL PROYECTO

A.7.1.1 DESCRIPCIÓN

En la descripción del proyecto deben indicarse claramente las razones por las que se ha seleccionado la modalidad o las modalidades de transferencia. En este documento, cuya coordinación suele delegarse a la unidad de programas, deben tenerse en cuenta los elementos informativos que se indican en el Recuadro 46.

A.7.1.2 PRESUPUESTO

En la elaboración del plan presupuestario del proyecto hay que tener en cuenta el formato [del Marco de financiación \(sitio web en inglés solamente\)](#), realizado en el marco del sistema WINGS II en noviembre de 2013, ya que en él se revisa la estructura de planificación presupuestaria de los proyectos para distinguir entre los costos relacionados con las tres categorías respectivas de costos (es decir, alimentos, efectivo y cupones, y desarrollo y aumento de las capacidades) y todos los costos operacionales directos (DOC).

Los componentes de los costos de las transferencias de base monetaria se definen en el Recuadro 48.

Recuadro 46: Elementos relacionados con las modalidades de transferencia que deben incluirse en la descripción del proyecto

RESUMEN:

Basándose en el análisis de la situación y la estrategia de intervención del PMA, señale las razones por las que se seleccionaron las modalidades de transferencia (alimentos en especie, efectivo, cupones o una combinación de estas modalidades). Explique por qué una determinada modalidad de transferencia se considera más apropiada para satisfacer las necesidades alimentarias de las poblaciones seleccionadas.

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN:

Contexto:

- Señale cualquier elemento o cambio de contexto que influye en la selección de la modalidad de transferencia (fiabilidad del mercado, preocupaciones relacionadas con la protección, amenazas a la seguridad, etc.).

Situación en materia de seguridad alimentaria y nutrición:

- Describa la estructura del mercado y las capacidades de respuesta a nivel nacional o en las zonas socioeconómicas concretas, así como las consecuencias relacionadas con elección de las modalidades de transferencia (efectivo, cupones, alimentos o una combinación de estas modalidades).
- Proporcione detalles sobre el acceso de los hogares a los alimentos, en particular las dinámicas entre los miembros del hogar que guardan relación con el control de los recursos

2. POLÍTICAS, CAPACIDADES Y MEDIDAS DEL GOBIERNO O LOS GOBIERNOS Y DE LAS OTRAS PARTES INTERESADAS

Políticas, capacidades y medidas del gobierno o los gobiernos:

- Describa brevemente las modalidades de transferencia utilizadas o preferidas por el gobierno en diferentes contextos geográficos y económicos del país.

Políticas, capacidades y medidas de las otras partes interesadas

- Si procede, describa brevemente las modalidades de transferencia utilizadas por las entidades no estatales, los organismos de las Naciones Unidas, las ONGs y los donantes en diferentes contextos geográficos y socioeconómicos del país.

3. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN DEL PMA

Naturaleza y efectividad de la asistencia prestada hasta la fecha en materia de seguridad alimentaria

- En este apartado, cuando procede, hay que hacer referencia a las conclusiones fundamentales de las intervenciones anteriores de transferencia de efectivo o cupones que hayan demostrado su efectividad para lograr los objetivos del proyecto.

Perfil de la estrategia:

- Defina las modalidades de transferencia seleccionadas y explique las razones de esta decisión basándose en las evaluaciones de las necesidades, el análisis del mercado, las evaluaciones de las capacidades sectoriales, el análisis de la eficiencia y efectividad en función de los costos, las evaluaciones anteriores y las enseñanzas extraídas. Hay que indicar claramente las ventajas comparativas de la modalidad de transferencia seleccionada por lo que respecta a la efectividad en función de los costos y la mayor repercusión en el logro de los objetivos fijados para el proyecto.

Estrategia de traspaso de responsabilidades:

- Explique cómo encaja la asistencia del PMA en un plan más amplio de transición a un programa de desarrollo a más largo plazo o de supresión gradual de la asistencia externa, y si la modalidad de transferencia elegida contribuye a este proceso.

Recuadro 46: Elementos relacionados con las modalidades de transferencia que deben incluirse en la descripción del proyecto (continuación)

4. BENEFICIARIOS Y ORIENTACIÓN DE LA AYUDA

- En el caso de las transferencias de base monetaria o de las distribuciones generales de alimentos, indique si se ha efectuado o se efectuará el registro y la verificación física de los beneficiarios y si se utilizará el sistema SCOPE. Señale las funciones y responsabilidades del PMA y sus socios al respecto.

5. CONSIDERACIONES NUTRICIONALES, RACIONES DE ALIMENTOS Y VALOR DE LAS TRANSFERENCIAS DE BASE MONETARIA

- Especifique los valores de las transferencias de base monetaria para cada categoría de beneficiario y explique el criterio con el que se ha calculado el valor total de las transferencias. Compruebe que el método de cálculo del valor de la transferencia está en consonancia con las directrices del PMA (A.4.1).
- En el caso de distribuciones de alimentos o de transferencias de cupones para productos, indique las razones de la elección de los productos y las cantidades fijadas para las raciones.
- En el caso de transferencias de efectivo o de distribuciones combinadas de efectivo y cupones, describa en qué modo los valores de las transferencias se ajustan a los objetivos del proyecto, los contextos locales, las tasas salariales, los precios de los productos locales o consideraciones de otro tipo (canasta de alimentos, nutrición, etc.).

6. MECANISMO DE ENTREGA

Disposiciones de entrega:

- En el caso de transferencias de efectivo o cupones, describa las medidas de entrega y rendición de cuentas que garantizarán una transferencia transparente y eficaz. Explique las razones por las que se ha elegido un mecanismo de entrega concreto y en qué se basó esa elección. Describa brevemente los acuerdos previstos con otras partes interesadas clave, como el gobierno, las instituciones financieras, los socios cooperantes o los minoristas.

Capacidad:

- Describa consideraciones específicas relativas a la capacidad e indique los arreglos disponibles o que necesitan el PMA y los socios para llevar a cabo las labores de planificación, entrega, seguimiento y gestión.

7. MONITOREO DE LAS REALIZACIONES

- Los indicadores que se utilizarán para seguir los progresos realizados en la ejecución y lograr los objetivos fijados deben exponerse en el marco lógico (A.7.2.1) y no en este apartado.
- Describa a grandes rasgos el plan de seguimiento de los efectos, los productos y los procesos, desglosado por modalidad de transferencia y mecanismo de entrega.
- Señale los requisitos de evaluación.

Recuadro 47: Anexos de la descripción del proyecto

- **Registro de riesgos de la oficina de país sobre las transferencias de base monetaria (véase la Sección A.3 sobre el análisis de los riesgos a nivel macro)**

Todos los riesgos importantes relacionados con la modalidad de transferencia y el mecanismo de entrega seleccionados deben señalarse y describirse junto con las medidas de mitigación conexas y los principales supuestos considerados.

- **Marco lógico (A.7.2.1)**

Recuadro 48: Componentes de costos de las transferencias de base monetaria

Componentes de costos	Definición	Descripción
1. Transferencias de base monetaria	Las modalidades de transferencia de efectivo y cupones proporcionan a los beneficiarios un valor de transferencia que les permite acceder en el mercado local directamente, o por conducto de un socio cooperante, del gobierno anfitrión o de un proveedor de servicios, a los alimentos o a un seguro.	La distribución de efectivo y cupones a los beneficiarios se realiza de manera directa o por medio de socios cooperantes que actúan como intermediarios entre el PMA y el beneficiario.

Recuadro 48: Componentes de costos de las transferencias de base monetaria (continuación)

Componentes de costos	Definición	Descripción
2. Costos relacionados con el efectivo y los cupones	Son la combinación de los costos de entrega y otros costos relacionados con el efectivo y los cupones.	Toda presentación de informes externos (prevista y efectiva) se realizará a nivel de los costos relacionados con el efectivo y los cupones, aunque los costos de programación y los gastos se registrarán como costos de entrega u otros costos. Esta información se recoge en la hoja 5 de los modelos institucionales de presupuesto de proyecto.
2.1. Costos de entrega del efectivo y los cupones	Son los costos relacionados directamente con el mecanismo de ejecución adoptado para transferir el efectivo o los cupones del PMA a los beneficiarios.	Incluye los costos de establecimiento y funcionamiento del mecanismo de ejecución del efectivo o los cupones (como los equipos y programas informáticos, los servicios de TI para los cupones electrónicos institucionales, la impresión de cupones, los artículos no alimentarios (NFI) —tarjetas de pago, tarjetas SIM, teléfonos móviles, libros de registro, TPV (P-O-S), etc.—); los costos de los proveedores de servicios comerciales (como TI o telecomunicaciones, bancos, operadores de transferencias monetarias, minoristas y empresas de seguridad), y los gastos de los gobiernos anfitriones y los socios (como la creación de los puntos de entrega o recolección del efectivo, las comisiones de transacción y mantenimiento de las cuentas, los costos de activación y de reemplazo de los dispositivos, el envío de los PIN por correo, etc.).
2.2. Otros costos relacionados con el efectivo y los cupones	Son los costos de todos los insumos proporcionados a los beneficiarios en el marco de las actividades de transferencia de efectivo y cupones o utilizados por el gobierno anfitrión, los socios cooperantes o los proveedores de servicios para llevar a cabo estas actividades; no incluyen los costos del mecanismo de entrega del efectivo y los cupones.	Son los costos en los que han incurrido los socios cooperantes, los proveedores de servicios o el PMA en nombre de los socios cooperantes para encargarse de su planificación, capacitación, gestión, administración y seguimiento; reembolso de viajes a los beneficiarios; artículos no alimentarios suministrados a los beneficiarios o socios cooperantes.

NOTA: Todos los costos relacionados con el efectivo y los cupones deben explicarse en la Sección F de la hoja explicativa del plan de presupuesto.

A.7.2 MONITOREO Y EVALUACIÓN

A.7.2.1

RESULTADOS DE LOS PROYECTOS Y MEDICIÓN DE LAS REALIZACIONES: EL MARCO LÓGICO

El [marco lógico](#) es una herramienta de gestión que se utiliza como base para diseñar proyectos y programas, así como para facilitar la planificación, la ejecución, el monitoreo y la evaluación de una determinada operación. Para su elaboración hay que definir las

metas (impacto), los objetivos (efectos), los productos, los insumos y las actividades.

En el marco lógico se aclara la relación causal entre los elementos antes mencionados, y se indican los indicadores de las realizaciones, los supuestos y los riesgos que influyen en el éxito del programa.

Según lo establecido en la [Directiva OD2011/004 \(en inglés solamente\)](#) (§2.4), se trata de un **anexo obligatorio** del documento del proyecto, en particular para la prestación de asistencia

alimentaria por medio de distribuciones de alimentos o transferencias de efectivo o cupones. La unidad de programas suele ser la encargada de su elaboración. Todos los marcos lógicos deben introducirse, examinarse y validarse mediante el sistema [COMET](#). Las directrices para la preparación del marco lógico que figuran a continuación proporcionan al personal encargado de los programas una descripción general de los requisitos del sistema COMET.

 [Logframe Guidance](#) (en inglés solamente)

A.7.2.2

CONSIDERACIONES EN MATERIA DE MONITOREO

Los programas de transferencia de efectivo o cupones siguen las mismas directrices de monitoreo que las demás operaciones del PMA. Los efectos de cualquier operación del PMA, ya sea que se ejecute por medio de distribuciones de alimentos en especie o por medio de transferencias de efectivo o cupones, deben ajustarse a un objetivo estratégico y a efectos institucionales específicos.

Se recomienda que cuando se facilita información sobre los efectos, esta se desglose por modalidad de transferencia. Para ello, para los datos de referencia y los datos derivados del seguimiento, las muestras podrán subdividirse por modalidad de transferencia. Al igual que con las distribuciones de alimentos, en el marco lógico deben indicarse claramente cuáles son los efectos que la actividad basada en la transferencia de efectivo y cupones contribuirá a alcanzar y cuáles

son los indicadores que se utilizarán para su medición. En el Marco de resultados estratégicos del PMA, los productos en las secciones A4 y A5 describen los indicadores relacionados con las transferencias de base monetaria, mientras que los indicadores que figuran en la sección A2 están relacionados con la distribución de alimentos. Para todas las actividades que incluyen la distribución de alimentos, efectivo o cupones, o una combinación de estas modalidades, la oficina de país debe informar sobre el producto que se señala en el Recuadro 49. Para cada indicador que se describe en el Marco de resultados estratégicos, tanto a nivel de productos como de efectos, deberían definirse los elementos siguientes:

- las metas mínimas;
- los valores de las metas del proyecto normalmente coincidirán con los indicados en el Marco de resultados estratégicos, pero podrían ser distintos dependiendo del contexto del país. En los casos en los que se necesiten metas específicas para el proyecto, estas deben fijarse al mismo tiempo que se establecen los valores de referencia;
- la frecuencia mínima del monitoreo;
- los requisitos estadísticos mínimos (tamaño de la muestra), y
- el método de recopilación de datos más común y apropiado.

De conformidad con las normas operativas del Marco de resultados estratégicos, las metas y los valores de referencia relacionados con los indicadores de los efectos deben fijarse en

Recuadro 49: Consideraciones en materia de seguimiento

Producto	Distribución de alimentos, productos nutricionales y artículos no alimentarios y transferencia de efectivo y cupones, en cantidad y de calidad suficientes y en el momento oportuno, a los beneficiarios seleccionados.
Indicador 1	Número de mujeres, hombres, niños y niñas que han recibido asistencia alimentaria, desglosado por actividad, categoría de beneficiarios, sexo, producto alimenticio, artículo no alimentario, modalidad de transferencia (efectivo o cupones), como porcentaje del número previsto.
Indicador 2	Cantidad de asistencia alimentaria distribuida, como porcentaje del volumen previsto, desglosada por tipo.
Indicador 3	Cantidad de artículos no alimentarios distribuidos, como porcentaje del volumen previsto, desglosada por tipo.
Indicador 4	Valor total del efectivo transferido a los beneficiarios seleccionados, desglosado por sexo y categoría de beneficiarios, como porcentaje del importe previsto.
Indicador 5	Valor total (expresado en el equivalente de alimentos o efectivo) de los cupones distribuidos a los beneficiarios seleccionados, desglosado por sexo y categoría de beneficiarios, como porcentaje del valor previsto.

un plazo de tres meses a partir del inicio del proyecto.

Además de los efectos y los productos institucionales (véase a continuación), la oficina de país puede añadir efectos y productos específicos para los proyectos. Estos deben medirse con los indicadores SMART²⁰ e incluirse en el marco lógico basado en el sistema COMET de conformidad con el procedimiento estándar de examen inicial adoptado en materia de M&E para los indicadores específicos de cada proyecto.

 [Marco de resultados estratégicos del PMA para 2014-2017](#)

 [M&E Corporate Minimum Monitoring Requirements](#) (en inglés solamente)

A.7.2.3 CONSIDERACIONES SOBRE LA LÍNEA DE BASE

Hay que establecer una línea de base para todos los indicadores de resultados. Esta actividad debe llevarse a cabo poco antes de la puesta en marcha de la intervención o durante la primera distribución y, en todo caso, en un plazo de tres meses a partir del inicio del proyecto, como se indica en las normas operativas del Marco de resultados estratégicos.

- La unidad de programas (incluido el personal encargado del M&E) debe definir el conjunto principal de datos relacionado con los objetivos del proyecto y los efectos previstos, y elaborar un conjunto sencillo de información de referencia que debe recopilarse, de ser posible, antes o en el momento de la primera distribución de efectivo o cupones (no más tarde), o
- los datos y el informe de seguimiento de la primera ronda se utilizan como valores de referencia.

Por lo general, el análisis exhaustivo de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad y los sistemas de monitoreo de la seguridad alimentaria no son una base de referencia apropiada para el M&E de los efectos, ya que la muestra debería estar integrada por los beneficiarios seleccionados (y no por la población en general).

NOTA 1: Es importante que las encuestas de monitoreo de los efectos se realicen durante el mismo período o estación para poder establecer valores de referencia que permitan comparar las tendencias.

NOTA 2: Las oficinas de país que adoptan por primera vez modalidades de transferencia de efectivo o cupones tienen la obligación de realizar

una evaluación del proyecto al final de la primera fase. Por consiguiente, es importante que la línea de base de los indicadores necesarios para la evaluación estén integrados en las herramientas de referencia. Esta actividad debería coordinarse también con la unidad de logística, que es la encargada del seguimiento de los minoristas.

A.7.2.4 CONSIDERACIONES EN MATERIA DE EVALUACIÓN

Según lo establecido en la [Directiva OD2011/004](#) (en inglés solamente) (§2.4), es preciso evaluar cualquier intervención que utilice por primera vez las transferencias de efectivo o cupones en una oficina de país. Las oficinas de país que hayan: i) ejecutado operaciones basadas en transferencias de efectivo o cupones; ii) ejecutado una evaluación de tal intervención, y iii) aplicado las recomendaciones pertinentes tras dicha evaluación, deberán cumplir lo que el Manual de instrucciones para la elaboración de los programas establece en relación con la [evaluación](#) de los programas sucesivos. En la Parte D del presente manual encontrará el mandato de una [evaluación](#) sobre la modalidad de transferencia de efectivo y cupones, así como una evaluación del proceso de selección de la modalidad de transferencia.

A.7.3 PROCESO DE APROBACIÓN DE LAS OPERACIONES

Con arreglo a lo establecido en la [Directiva OD2011/004](#) (en inglés solamente), las oficinas de país que diseñen por primera vez operaciones basadas en transferencias de efectivo o cupones y que no cumplan con las condiciones indicadas anteriormente (es decir, la realización de la evaluación y la incorporación de las recomendaciones en el nuevo diseño del proyecto) deberían preparar la intervención en estrecha colaboración con los asesores regionales en materia de transferencias de base monetaria o con la unidad encargada de los programas de acceso al mercado, especialmente por lo que respecta a la definición de la modalidad de transferencia y la selección del mecanismo de ejecución.

El Director Ejecutivo Adjunto está facultado para eximir del cumplimiento de los requisitos señalados. La solicitud de exención deberá presentarse por conducto del Director de la Dirección de Innovación en materia de Políticas y Programas.

²⁰ Los indicadores SMART son específicos, cuantificables, asequibles, pertinentes y de duración delimitada.

Recuadro 50: Proceso de aprobación de las operaciones

Si la oficina de país:

- i) ha completado una intervención basada en transferencias de efectivo o cupones;
- ii) ha llevado a cabo una evaluación de esa intervención, y
- iii) ha aplicado las recomendaciones pertinentes tras dicha evaluación.

Los nuevos programas, las revisiones presupuestarias o la reasignación de los requisitos entre las actividades o las modalidades de transferencia deberán aprobarse con arreglo al Estatuto y el Reglamento General.

Si la oficina de país:

- i) no ha completado una intervención basada en transferencias de efectivo o cupones, y/o
- ii) no ha llevado a cabo una evaluación de esa intervención, y/o
- iii) no ha aplicado las recomendaciones pertinentes tras dicha evaluación.

Los nuevos programas, las revisiones presupuestarias o la reasignación de los requisitos entre las actividades o las modalidades de transferencia deberán remitirse al Comité de Examen de Programas en la Sede para la autorización y requerirán la aprobación del Director Ejecutivo Adjunto.

A.8 PRINCIPALES MEDIDAS PARA LA EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES Y EL ANÁLISIS DE RESPUESTA

Recuadro 51: Resumen de las principales medidas que hay que adoptar en la fase de evaluación de las necesidades y el análisis de las intervenciones, incluidos el diseño del proyecto y el proceso de aprobación

Aspectos generales		Unidad responsable
• ¿Conoce el personal de la oficina de país la política del PMA relativa a las transferencias de base monetaria y los requisitos de las directrices para las operaciones? • ¿Conoce el personal de la oficina de país las ventajas y desventajas de las distintas modalidades de transferencia? • ¿Se ha establecido un grupo de trabajo intersectorial sobre transferencias de efectivo y cupones? • ¿Se han completado las medidas mínimas de preparación para la pronta intervención en emergencias para una posible intervención de transferencia de efectivo o cupones?		Dirección
Evaluaciones		
Evaluación de las necesidades	• ¿Se dispone de suficiente información sobre los mercados —de la ESAE, el análisis exhaustivo de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad y otras evaluaciones internas o externas de los mercados— para decidir si es apropiado utilizar las transferencias de efectivo o cupones en las zonas seleccionadas? • Si no se dispone de información sobre los mercados, o si la información disponible no es suficiente, ¿se ha realizado otro análisis de los mercados? • ¿La idoneidad de utilizar una intervención basada en el mercado se ha establecido gracias al análisis de los mercados? En caso afirmativo, considere las transferencias de base monetaria en la próxima etapa.	VAM
	• ¿Se han analizado las políticas gubernamentales y las redes de seguridad social relacionadas con el hambre para decidir si las transferencias de efectivo o cupones pueden utilizarse en el marco del programa de asistencia alimentaria? • ¿Se han considerado las dimensiones de protección y de género, así como la disposición y aceptación de los beneficiarios, con arreglo a la modalidad de transferencia?	Programas

Recuadro 51: Resumen de las principales medidas que hay que adoptar en la fase de evaluación de las necesidades y el análisis de las intervenciones, incluidos el diseño del proyecto y el proceso de aprobación (continuación)

Aspectos generales		Unidad responsable
Evaluaciones de las capacidades sectoriales	¿Existen las condiciones mínimas para que los cinco sectores determinen la capacidad operativa en materia de transferencias de efectivo o cupones?	Grupo de trabajo sobre transferencias de base monetaria (finanzas, logística, compras, TI, seguridad, programas)
Determinación y consolidación de los riesgos relacionados con las transferencias de base monetaria en el registro de riesgos identification and consolidation of C&V related risks in Risk Register	- Se han identificado y documentado los riesgos? ¿Se ha comprobado que ninguno de estos riesgos sea lo suficientemente grave como para descarrilar el proyecto o socavar sus objetivos? ¿Se ha examinado el análisis de riesgos a nivel macro durante el proceso de definición de la intervención? ¿Se han consolidado e integrado estos riesgos en el registro de riesgos relacionado con las transferencias de base monetaria? ¿Se han establecido medidas de mitigación?	Programas, con el apoyo de las unidades de logística, compras, VAM, finanzas, TI y seguridad
Análisis de las intervenciones	¿Se ha llevado a cabo el proceso de definición de la intervención para determinar las actividades del programa y las modalidades de transferencia respectivas? ¿Se han determinado los criterios y el enfoque para la selección de los beneficiarios?	
Determinación de la transferencia determination	¿Se ha establecido el valor y la cantidad de la asistencia?	Programas
Comparación de la eficiencia en función de los costos	¿Se han comparado las transferencias de efectivo, la entrega de cupones y la distribución de alimentos desde el punto de vista de la eficiencia en función de los costos?	Programas, con el apoyo del grupo de trabajo sobre transferencias de base monetaria
Análisis de la efectividad y las externalidades	¿Se han evaluado la eficacia prevista y las principales externalidades y se han comparado en función de la modalidad de transferencia?	Programas
Selección de la modalidad de transferencia	¿Se ha consultado debidamente a las partes interesadas (internas y externas) durante el análisis de las intervenciones y el proceso de selección de la modalidad de transferencia?	Programas/dirección
Marco lógico	¿Se han establecido los efectos, los productos y los indicadores de las realizaciones conexos y se han consolidado en un marco lógico?	Programas
Documento y presupuesto del proyecto	¿Se han examinado y documentado los resultados del proceso de análisis de la intervención en la parte descriptiva del documento del proyecto? ¿Los costos de las actividades y las modalidades de intervención seleccionadas se han calculado y documentado en el presupuesto del proyecto?	Programas y finanzas, con el apoyo del grupo de trabajo sobre transferencias de base monetaria
Elección de la modalidad de transferencia	¿Se indica claramente la modalidad seleccionada en la propuesta de proyecto?	Programas

Recuadro 51: Resumen de las principales medidas que hay que adoptar en la fase de evaluación de las necesidades y el análisis de las intervenciones, incluidos el diseño del proyecto y el proceso de aprobación (continuación)

Aspectos generales		Unidad responsable
Motivos de la elección	• ¿Se indica claramente en la propuesta cómo la modalidad seleccionada satisface las necesidades? • ¿Se describe claramente el vínculo entre el análisis de los mercados y la modalidad seleccionada? • ¿Se indica en el documento del proyecto hasta qué punto el programa y la modalidad de transferencia seleccionada están alineados con las políticas y las prioridades gubernamentales? • ¿Se indica en el documento del proyecto en qué medida los beneficiarios seleccionados aceptan y conocen la modalidad de transferencia seleccionada? • ¿Se tienen en cuenta en el documento del proyecto las conclusiones de las evaluaciones de las capacidades sectoriales? ¿Cómo apoyan estas evaluaciones la elección de la modalidad de transferencia? • ¿Se han identificado y calificado (gravedad) los principales riesgos operacionales y se han propuesto medidas de mitigación? • ¿Se recogen en el documento del proyecto las conclusiones de un análisis comparativo de la eficiencia y la efectividad en función de los costos? ¿Hasta qué punto respaldan la elección de la modalidad de transferencia? • ¿Se indica claramente en el documento del proyecto sobre qué base o según cuáles supuestos se considera la modalidad de transferencia seleccionada como la más eficaz y apropiada?	Programas
Mecanismo de entrega	• ¿Hasta qué punto en la selección del mecanismo de entrega se consideraron los modelos de distribución proporcionados?	Programas
Sistema de M&E	• ¿Se adjunta a la descripción del proyecto el anexo del marco lógico? • ¿En qué medida el sistema de M&E, según lo descrito en el documento del proyecto, cumple con los requisitos antes mencionados? • ¿Se consideran en la estrategia o el plan de seguimiento los requisitos de seguimiento específicos para las transferencias de base monetaria (por ejemplo, encuestas/visitas a los minoristas)? • ¿Se realizará un seguimiento de los precios del mercado en las zonas abarcadas por el proyecto y se compararán con los precios de otras zonas o las tendencias estacionales? ¿Cómo? • ¿Se han asignado en el presupuesto fondos suficientes para la labor de M&E (incluidas las actividades de monitoreo específicas para las transferencias de base monetaria)? ¿Se dispone de personal con la capacidad adecuada en el lugar? • ¿Se prevé realizar una evaluación externa o interna con arreglo al documento de proyecto? ¿Cumple con las orientaciones institucionales?	Programas
Evaluación de los riesgos operacionales	• ¿Se adjunta al documento del proyecto el anexo del registro de los riesgos relacionado con las transferencias de base monetaria? • ¿Hasta qué punto se han identificado y mitigado los riesgos principales?	Programas
Proceso de aprobación	• ¿Se ha presentado el documento del proyecto al Comité de Examen de Programas y ha sido recomendado para su aprobación (en caso necesario)? • ¿Necesita el proyecto la aprobación especial del Director Ejecutivo Adjunto con arreglo a la Directiva OD2011/004 (en inglés solamente)?	Dirección

PARTE B

ESTABLECIMIENTO DE LA INTERVENCIÓN

PMA/John Wreford



B. FASE DE ESTABLECIMIENTO DE LA INTERVENCIÓN

B.1 ELABORACIÓN DE UN PLAN OPERATIVO	84
B.1.1 Antecedentes	84
B.1.2 Elementos fundamentales que deben incluirse en el plan operativo	84
B.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE SUMINISTRO	85
B.3 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE LOS SOCIOS Y LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS	85
B.3.1 Solicitud de compra	86
B.3.2 Contratación de comerciantes de alimentos y proveedores de servicios	88
B.3.2.1 Introducción básica al proceso de compra para las transferencias de base monetaria	88
B.3.2.1.1 Definición de lo que se está adquiriendo	88
B.3.2.1.2 Compras efectuadas por medio de los beneficiarios para respetar el principio de la competencia	88
B.3.2.1.3 Delegación de autoridad para licitaciones relacionadas con las transferencias de base monetaria	89
B.3.2.1.3.1 Valoración de los comerciantes de alimentos	89
B.3.2.1.3.2 Valoración de los servicios financieros	89
B.3.2.1.4 Información necesaria antes de la contratación	89
B.3.2.2 Contratación de comerciantes de alimentos (solo para los cupones)	91
B.3.2.2.1 ¿Quiénes son los comerciantes de alimentos?	91
B.3.2.2.2 Enfoques estratégicos para la contratación de comerciantes de alimentos	91
B.3.2.2.3 Proceso de contratación de los comerciantes de alimentos	94
B.3.2.2.4 Especificaciones para los comerciantes de alimentos	94
B.3.2.2.4.1 Definición de las especificaciones para los proveedores y creación de la lista inicial	94
B.3.2.2.4.2 Criterios para los comerciantes de alimentos	95
B.3.2.2.4.3 Tiendas y cadenas minoristas	96
B.3.2.2.4.4 Mayoristas, comerciantes y distribuidores	96
B.3.2.2.5 Preocupaciones y consideraciones específicas	97
B.3.2.2.5.1 Calidad de los alimentos	97
B.3.2.2.5.2 Protección de datos	97
B.3.2.3 Contratación de proveedores de servicios	97
B.3.2.3.1 Panorama general de la contratación de proveedores de servicios	97
B.3.2.3.2 Comparación entre las responsabilidades específicas de la unidad cliente y las de la unidad de compras	99
B.3.2.3.3 Especificaciones para los proveedores de servicios	101
B.3.2.3.3.1 Criterios básicos para los proveedores de servicios	101
B.3.2.3.3.2 Bancos y proveedores de servicios financieros	101
B.3.2.3.3.3 Proveedores de servicios de transacciones móviles	102
B.3.2.3.3.4 Seguro para el efectivo en tránsito	102
B.3.2.3.3.5 Servicios de impresión	103
B.3.2.3.4 Preocupaciones y consideraciones específicas	103
B.3.2.3.4.1 Evaluación de la flexibilidad de los proveedores de servicios	103
B.3.2.3.4.2 Anticipos en efectivo y fianzas de cumplimiento	103
B.3.3 Selección y contratación de los socios cooperantes	104
B.4 PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTÁNDAR (SOPs)	106
B.4.1 Antecedentes	106

B.5 RENDICIÓN DE CUENTAS ANTE LOS SOCIOS Y LOS BENEFICIARIOS	106
B.5.1 Capacitación de las partes interesadas.....	103
B.5.2 Rendición de cuentas ante los beneficiarios	108
B.5.2.1 Mecanismo de retroalimentación y presentación de quejas	108
B.6 SCOPE: EL SISTEMA INSTITUCIONAL DE GESTIÓN DE LOS BENEFICIARIOS Y LAS TRANSFERENCIAS	109
B.6.1 Gestión de la información de los beneficiarios y establecimiento de la intervención	109
B.6.1.1 Activación del ciclo de distribución	110
B.6.1.1.1 Distribución de cupones	110
B.6.1.1.2 Distribución de efectivo	111
B.6.1.2 Antecedentes y más información	111
B.6.2 Sistema SCOPE y establecimiento de la plataforma de transferencia	111
B.7 REGISTRO Y SENSIBILIZACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS	114
B.7.1 Registro de los beneficiarios	114
B.7.2 Prestación de apoyo al registro de los beneficiarios mediante el sistema SCOPE	114
B.7.2.1 Proceso de registro de los beneficiarios	114
B.7.2.2 Privacidad y protección de los datos	115
B.7.3 Sensibilización de los beneficiarios	117
B.8 ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	119
B.8.1 Requisitos en materia de seguimiento	119
B.8.2 Dimensiones del proyecto que deben ser objeto de seguimiento	120
B.8.2.1 Seguimiento de las realizaciones	120
B.8.2.2 Seguimiento de los procesos	120
B.8.2.2.1 Establecimiento de los indicadores de los procesos	120
B.8.2.3 Seguimiento del contexto	121
B.8.2.3.1 Seguimiento de los mercados de alimentos y los precios en el mercado local	121
B.8.2.3.2 Consideraciones sobre la calidad y la inocuidad de los alimentos	121
B.8.3 Elaboración del plan de monitoreo	122
B.8.4 Desarrollo de las herramientas de monitoreo	122

SECCIÓN B

FASE DE ESTABLECIMIENTO DE LA INTERVENCIÓN

En la presente sección se describen los pasos que debe seguir la oficina de país para establecer el marco de intervención. Concretamente, se ofrecen indicaciones a la oficina de país con respecto a:

- la elaboración coordinada de un plan operacional donde se establezcan los objetivos generales, las modalidades, y las funciones y responsabilidades de cada unidad durante la operación;
- los procesos de selección y compra y contratación aplicables a los socios y los proveedores de servicios, donde se definen las funciones de cada unidad interesada;
- la elaboración coordinada de los procedimientos operativos estándar, donde se definen los detalles de cada proceso y las responsabilidades de cada unidad;
- el establecimiento de mecanismos de apoyo a la distribución, es decir, los mecanismos necesarios para garantizar una ejecución eficiente y sin tropiezos de la operación, y
- la finalización del proceso de registro de los beneficiarios.

En la sección sobre la fase de establecimiento de la intervención se ofrecen orientaciones a varias unidades, entre ellas, las dedicadas a la dirección, los programas, la logística, las compras, las finanzas, las TI y la seguridad. Sin embargo, todas las unidades deben tener una panorámica general del modelo y los procesos operativos.

B.1 ELABORACIÓN DE UN PLAN OPERATIVO

B.1.1 ANTECEDENTES

Una vez que la oficina de país haya seleccionado la modalidad (o las modalidades) de transferencia e identificado el mecanismo (o los mecanismos) y los instrumentos de entrega más adecuados sobre la base de las conclusiones de las evaluaciones sectoriales, el grupo de trabajo sobre transferencias de base monetaria debe establecer conjuntamente la intervención. Esta fase de establecimiento de la intervención se recoge en el plan operativo, cuya elaboración y coordinación está a cargo del personal de programas, que cuenta con la ayuda de todas las unidades que participan en el grupo de trabajo.

En el plan operativo se definen las actividades, los procesos y los pasos necesarios para llevar a cabo las transferencias. También se define el papel de cada unidad funcional en el marco de las operaciones. Su objetivo es garantizar la coherencia y la debida coordinación entre todas las unidades interesadas. Se trata de un documento en continua evolución, que habrá que actualizar, modificar y perfeccionar. Téngase en cuenta que el plan operativo ayudará a elaborar documentos más detallados, como los procedimientos operativos estándar. En este plan debe figurar un acuerdo sobre un proceso de establecimiento específico y una descripción de las funciones, las responsabilidades y los procedimientos a nivel interno y con los otros socios o partes interesadas.

La oficina de país puede adoptar el formato que más le convenga para presentar el plan operativo —por ejemplo, una descripción narrativa, un diagrama de flujo o un cuadro—, pero debe asegurarse de que a todas las unidades les quede claro cuáles son sus funciones y responsabilidades y en qué momento deben intervenir en la operación. En el plan operativo hay que indicar con claridad qué se necesita hacer, quién debe hacerlo y en qué plazos, especialmente para garantizar la debida complementariedad entre las unidades y evitar lagunas.

Una vez finalizado, el plan operativo debe ser aprobado por la dirección (el Director o el Director Adjunto de país) y, posteriormente, debe distribuirse a todas las unidades de la oficina de país. Asimismo, hay que enviarlo al coordinador de la oficina regional encargado de las transferencias de base monetaria y a la Sede (unidad encargada de los programas de acceso al mercado, que recae en la esfera de competencias del Servicio de Programas de Acceso al Mercado [OSZIC]) a efectos de información.

B.1.2 ELEMENTOS FUNDAMENTALES QUE DEBEN INCLUIRSE EN EL PLAN OPERATIVO²¹

Consulte la matriz RACI para distribuir las responsabilidades entre las unidades del PMA. El documento no deberá superar las 10 páginas (sin incluir los anexos).

1. Resumen
2. Objetivo(s) de la operación
3. Zonas de intervención
4. Lista de las partes interesadas en el proyecto

²¹ En función de la decisión de la dirección relacionada con la selección de la modalidad (o las modalidades) de transferencia y el mecanismo (o los mecanismos) de entrega y de los distintos datos recopilados mediante las evaluaciones sectoriales realizadas durante la fase de evaluación de las necesidades y análisis de respuesta.

5. Duración del proyecto
6. Definición de la modalidad de transferencia, el modelo de distribución y el mecanismo de entrega
7. Determinación del valor de la transferencia
8. Selección y registro de los beneficiarios
9. Actividades planificadas, unidad responsable y secuencia temporal
 - Actividades para la puesta en marcha del programa
 - Actividades relacionadas con la cadena de suministro
 - Actividades para el establecimiento de los servicios financieros
 - Actividades para el establecimiento de los servicios informáticos
 - Actividades de seguridad
10. Selección de los proveedores de servicios
11. Modalidades de entrega
12. Riesgos
13. Acuerdos en materia de coordinación con los gobiernos, las ONGs, los organismos de las Naciones Unidas y los grupos comunitarios
14. Mecanismos de seguimiento y establecimiento de estos mecanismos
15. Presentación de informes y gestión de la información
16. Presupuesto de alto nivel²²
17. Principales documentos que deben adjuntarse

 [Plan Operativo](#)

B.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Al igual que para cualquier otra operación, la oficina de país debe asegurar que haya recursos suficientes para cubrir las necesidades que se indican en la cadena de suministro de una operación. La finalidad del análisis y la coordinación de esta cadena es velar por que se disponga de efectivo o cupones suficientes en el lugar correcto y en el momento oportuno para que la operación pueda ejecutarse con éxito.

La unidad de programas tiene la responsabilidad de asegurar que los datos relativos a las necesidades del proyecto, en particular las necesidades de efectivo o cupones, se actualicen por lo menos una vez

al mes bajo la responsabilidad del Analista de Gestión de Recursos. Una vez que la dirección de la oficina de país haya aprobado el plan de la cadena de suministro —en particular, las necesidades mensuales y la disponibilidad de recursos para los meses siguientes del proyecto—, hay que informar a las unidades pertinentes del grupo de trabajo sobre transferencias de base monetaria para que puedan planificar sus actividades en consecuencia.

El coordinador de la cadena de suministro presenta al Oficial de Presupuesto y Programación de los Proyectos (en la Sede) el plan de asignación final en el que se indicará la programación de las transferencias de base monetaria para su aprobación. Los casos de déficits o exceso de recursos en la cadena de suministro de las transferencias de efectivo o cupones deben notificarse inmediatamente a la dirección, junto con las recomendaciones para resolver los problemas de dotación de recursos (por ejemplo, la reducción de la ración).

 [Directive on Pipeline Management Information and Funding Requirements](#) (en inglés solamente)

B.3 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE LOS SOCIOS Y LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS

Una vez que se hayan determinado la modalidad de transferencia, el valor, la cuantía y la frecuencia de la transferencia, y el mecanismo de entrega, la oficina de país tiene que establecer los acuerdos operacionales y contractuales necesarios para llevar a cabo el proyecto, en los que deben indicarse las funciones y las responsabilidades de las respectivas partes interesadas.

El PMA puede celebrar un acuerdo con los socios por medio de un acuerdo de asociación sobre el terreno (FLA), un memorando de entendimiento o una carta de entendimiento, o con los proveedores de servicios por medio de un contrato comercial.

Por “socios” se entiende las organizaciones y otras entidades que cooperan con el PMA para lograr objetivos establecidos de común acuerdo. El concepto de asociación comporta objetivos compartidos, responsabilidades comunes para el logro de efectos, obligaciones distintas en materia de rendición de cuentas y obligaciones

²² Averigüe si es posible concertar acuerdos u obtener exenciones en relación con el impuesto sobre el valor añadido (IVA)/ impuesto sobre bienes y servicios (GST) de los productos que se adquirirán con el cupón, ya que esto repercutirá en el presupuesto para las transferencias de cupones. Téngase en cuenta que los reglamentos sobre el IVA/GST dependen de la estructura tributaria nacional, pero en el caso de que sean viables, habría que estructurar las licitaciones/contratos de tal manera que permitan efectuar esa cuantificación de los impuestos en apoyo de las solicitudes de reembolso.

recíprocos. Por lo general, los socios celebran acuerdos con el PMA sin fines de lucro.

Por “comerciantes de alimentos” y “proveedores de servicios” se entiende entidades empresariales del sector privado con ánimo de lucro que prestan servicios concretos al PMA. Incluso cuando el PMA no paga directamente a un proveedor por sus servicios, todas las entidades comerciales tienen una motivación económica, lo cual repercute en la contratación, la ejecución, la debida diligencia y la rendición de cuentas. El objetivo de los comerciantes de alimentos y los proveedores de servicios es la obtención de ganancias, mientras que el PMA es una organización sin fines de lucro.

En el Recuadro 52 figura una lista no exhaustiva de ejemplos de socios y proveedores de servicios del PMA.

NOTA: Los comerciantes de alimentos y los proveedores de servicios contratados por los socios del PMA para la entrega o la ejecución de partes de las operaciones están sujetos a las mismas normas que se aplican a los comerciantes de alimentos y los proveedores de servicios contratados directamente por el PMA. Sin embargo, el PMA tiene derechos contractuales directos solo con la parte con la cual celebra un contrato, contra la que puede interponer recursos y a la que puede exigir el cumplimiento de las condiciones establecidas en el contrato firmado. En otras palabras, si surge algún problema, el PMA exigirá al socio que se asuma sus responsabilidades y que haga que el proveedor o el proveedor de servicios rindan cuentas de sus actos.

B.3.1 SOLICITUD DE COMPRA

Una parte fundamental de la fase de establecimiento de la intervención es la puesta en marcha de los mecanismos y los servicios necesarios para distribuir el efectivo y los cupones. Hay que crear solicitudes de compra para empezar la distribución de los beneficios de estas transferencias a los beneficiarios. También hay que crear solicitudes de compra para cualquier servicio financiero o informático necesario para establecer la operación y, dependiendo del mecanismo de transferencia seleccionado, también puede ser necesaria una solicitud de compra para los dispositivos de entrega del efectivo o los cupones como, por ejemplo, los teléfonos móviles o las TPV (P-O-S). La solicitud de compra es la herramienta utilizada para solicitar la adquisición de bienes y la contratación de servicios por medio del sistema institucional basado en el programa informático SAP (WINGS). La unidad solicitante prepara la solicitud de compra, que es autorizada por el responsable pertinente (por ejemplo, el jefe de la unidad). Posteriormente, la unidad de finanzas libera la solicitud en el sistema, con lo que se verifica y confirma la disponibilidad de fondos, y se procesa la solicitud como aprobada.

La determinación de cuál es la unidad responsable de crear la solicitud de compra depende del tipo de bienes o servicios que se solicitan. En la **hoja sobre las responsabilidades de pago de la matriz RACI** se señalan detalladamente las responsabilidades de cada unidad en relación con los distintos tipos de solicitudes de compra, como se ilustra en el cuadro siguiente.

NOTA: La [guía electrónica del sistema WINGS II](#) (en inglés solamente) contiene instrucciones detalladas sobre cómo crear una solicitud de compra.

Recuadro 52: Ejemplos de socios y proveedores de servicios del PMA

Socios	Comerciantes de alimentos y proveedores de servicios
- Socios cooperantes²³: ONGs internacionales y nacionales; ministerios con los que el PMA ha firmado un memorando de entendimiento para la ejecución conjunta - Gobiernos y entidades paraestatales - Organizaciones multilaterales (por ejemplo, organismos afines de las Naciones Unidas, instituciones de Bretton Woods) - Sociedad civil - Asociaciones con el sector privado (asistencia relacionada con la responsabilidad social empresarial, sin fines de lucro)	Proveedores de servicios: - Bancos y proveedores de servicios financieros - Instituciones de microfinanciación - Empresas de remesas - Oficinas postales - Operadores de redes móviles, proveedores externos de servicios, por ejemplo, empresas de TI, proveedores de servicios de dinero móvil Comerciantes de alimentos: - Minoristas - Supermercados - Negociantes - Mayoristas - Importadores - Fabricantes

²³ El socio cooperante es una subcategoría de ‘socios’.

Solicitud de compra/orden de compra/SES/LIV/responsabilidades de pago										
Tipo de servicio solicitado	Tipo de solicitud de compra	Tipo de orden de compra	Cuenta del proveedor	Creación de la solicitud de compra	Liberación de la solicitud de compra	Creación de la orden de compra	Liberación de la orden de compra	Creación y liberación de la SES	LIV/	Bank Reconciliation
Transferencia de efectivo	PRCB	POCB	GBV	Programas	Finanzas	Compras	Director de País	Programas*	Finanzas	Finanzas
Transferencia de cupones	PRCB	POCB	Proveedor/ GRV	Programas	Finanzas	Compras	Director de País	Programas	Finanzas	Finanzas
Proveedor de servicios financieros	PRS	POS	Proveedor	Programas	Finanzas	Compras	(Logística para los minoristas)	Logística	Finanzas	Finanzas
Proveedor de servicios – TI	PRS	POS	Proveedor	TI	Finanzas	Compras	Director de País	Logística	Finanzas	Finanzas
Socio cooperante (ONG)	n. d.	PODA	Proveedor	n. d.	n. d.	Programas	Director de País	Logística	Finanzas	Finanzas
Guardia de seguridad	PRS	POS	Proveedor	Seguridad	Finanzas	Compras	Director de País	Logística	Finanzas	Finanzas
Seguro C-i-T	PRS	POS	Proveedor	Seguridad	Finanzas	Compras	Director de País	Seguridad	Finanzas	Finanzas
(efectivo en tránsito)	PRNF	PONF	Proveedor	Programas	Finanzas	Compras	Director de País	Seguridad	Finanzas	Finanzas
Creación de cupones	PRNF	PONF	Proveedor	Programas/TI	Finanzas	Compras	Director de País	Programas	Finanzas	Finanzas
Dispositivos de entrega	PRNF	PONF	Proveedor	Programas/TI	Finanzas	Compras	Director de País	Programas	Finanzas	Finanzas

* Observación de la Unidad de desarrollo de las actividades relacionadas con las transferencias de base monetaria (RMFB): la SES se asigna a la unidad de programas sobre la base de lo establecido en las páginas 12 y 16 de la Directiva conjunta, donde se indica que dicha unidad es responsable de crear la SES para la POCB.

La unidad de programas es responsable de crear la solicitud de compra para la transferencia del efectivo a los beneficiarios (PRCB). Esta solicitud refleja los objetivos de la operación, según lo establecido en el plan operativo. El oficial solicitante —en este caso, el jefe de la unidad de programas— tiene la responsabilidad de asegurarse de que se proporcionen especificaciones adecuadas y suficientemente detalladas y de que se indique el alcance de la labor. Tales especificaciones incluyen el valor y la frecuencia de la transferencia destinada a los beneficiarios, así como la composición de la cesta de alimentos en el caso de que se distribuyan cupones para alimentos; sin embargo, también pueden incluir indicaciones de carácter estratégico, como, por ejemplo, la promoción de la compra de productos elaborados o producidos a nivel local o el fomento de la participación de pequeños minoristas.

En las Secciones B.3.2.2 (“Contratación de comerciantes de alimentos”) y B.3.2.3 (“Contratación de proveedores de servicios”) se ofrece una panorámica general de las responsabilidades de la unidad de compras en relación con las de la unidad solicitante o el cliente.

B.3.2 CONTRATACIÓN DE COMERCIANTES DE ALIMENTOS Y PROVEEDORES DE SERVICIOS

B.3.2.1 INTRODUCCIÓN BÁSICA AL PROCESO DE COMPRAS PARA LAS TRANSFERENCIAS DE BASE MONETARIA

B.3.2.1.1 DEFINICIÓN DE LAS COMPRAS

La compra de los suministros y servicios necesarios para llevar a cabo las operaciones de transferencia de efectivo o cupones sigue dos procesos diferentes, que dependen de lo que se está adquiriendo de los comerciantes de alimentos o contratando de los proveedores de servicios.

NOTA: Se incluye la compra de alimentos en especie solo a efectos de comparación:

① Asistencia – o lo que recibe el beneficiario:

- Asistencia alimentaria en especie: el beneficiario recibe alimentos.
- Asistencia basada en la transferencia de efectivo: el beneficiario recibe dinero (no hay que contratar a comerciantes de alimentos).
- Asistencia basada en el uso de cupones: el beneficiario recibe el cupón, para lo cual el PMA contrata a comerciantes de alimentos, como minoristas, supermercados, mayoristas, negociantes, importadores o fabricantes o a cualquier otro agente de la cadena de suministro de alimentos.

Contratación de comerciantes de alimentos
(Sección B.3.2.2)

② Entrega – o el modo en que la asistencia llega a los beneficiarios:

- Asistencia alimentaria en especie: el PMA lleva a cabo la entrega.
- Asistencia basada en la transferencia de efectivo: se necesitan servicios para transferir el efectivo al beneficiario, como bancos, dinero móvil, seguro para el efectivo en tránsito, etc. (si se trata de efectivo físico).
- Asistencia basada en el uso de cupones: se necesitan servicios para imprimir cupones, servicios para que los comerciantes de alimentos gestionen los cupones en las tiendas (como TPV/P-O-S), proveedores de servicios financieros para reembolsar a los minoristas.

Contratación de proveedores de servicios
(Sección B.3.2.3)

B.3.2.1.2 COMPRAS POR CONDUCTO DE LOS BENEFICIARIOS PARA RESPETAR EL PRINCIPIO DE COMPETENCIA

Por lo general, cuando el PMA realiza licitaciones y contrata a comerciantes de alimentos en apoyo de las operaciones basadas en el uso de cupones, no “paga” directamente

a los minoristas por los alimentos que proporcionan a los beneficiarios a cambio de los cupones, sino que los “reembolsa” por estos alimentos aplicando el precio al por menor establecido por el mercado. Son una excepción los cupones para alimentos, cuando el PMA negocia cantidades, calidades y precios y paga directamente a los comerciantes de alimentos.

Si bien el PMA no paga explícitamente a los minoristas por el “servicio” de aceptar el cupón y proporcionar a cambio alimentos al beneficiario, el minorista obtiene ganancias por haber sido contratado para este servicio. Además, el PMA les sigue pagando (aunque indirectamente) por esos alimentos y los beneficiarios son un mercado cautivo, ya que solo pueden ir a las tiendas contratadas por el PMA para aceptar los cupones.

En consecuencia, el PMA tiene las obligaciones siguientes:

- Con los donantes: Llevar a cabo un proceso de compra justo y transparente con el que se procure optimizar las opciones de compra y de contratación disponibles en apoyo del objetivo programático, con miras a lograr el “uso óptimo de los recursos”.
- Con los beneficiarios: Llevar a cabo un proceso de compra justo y transparente con el que se procure optimizar las opciones de compra y de contratación disponibles para proporcionar a los beneficiarios el máximo beneficio en apoyo del objetivo programático.
- Con la comunidad anfitriona: Llevar a cabo un proceso de adquisición justo y transparente con el que se procure optimizar las opciones de compra y de contratación disponibles y se permita a las empresas competir para la prestación del servicio (y, así, lograr beneficios).

B.3.2.1.3 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD PARA LAS LICITACIONES RELACIONADAS CON LAS TRANSFERENCIAS DE BASE MONETARIA

Una licitación se convoca para suministrar un producto, bien o servicio al que se asigna un valor máximo previsto por un período de tiempo determinado. La delegación de autoridad para realizar compras es válida para el valor máximo previsto de todo el proceso, independientemente del número de proveedores que se adjudican la licitación o el contrato. Por ejemplo, si el PMA convoca una licitación para adquirir productos o servicios por un valor de 6 millones de dólares y más de un proveedor obtiene el contrato para suministrar esos productos o prestar esos

servicios, la *delegación de autoridad* para aprobar la compra sigue basándose en los 6 millones de dólares y no en la cantidad de servicios o productos que proporcionarán los distintos proveedores.

B.3.2.1.3.1 Valoración de los comerciantes de alimentos

Cuando se convoca una licitación destinada a comerciantes de alimentos para ejecutar operaciones basadas en el uso de cupones, el valor de la compra incluye el valor total de los alimentos que suministrarán todos los proveedores contratados durante todo el contrato más las comisiones (si las hay) que se les debe abonar por el canje de los cupones o la distribución de los productos alimentarios. Así, por ejemplo, cuando se convoca una licitación no hay que indicar: i) solamente el valor destinado a los distintos minoristas, ii) solamente el valor que se transfiere en un mes determinado, sino que habría que indicar, por ejemplo, que 5.000 personas se beneficiarán de un programa de canje de cupones a través de minoristas en el que se transferirán 25 dólares mensuales por beneficiario durante un período de seis meses y que, por consiguiente, el valor total de la licitación será de 750.000 dólares.

B.3.2.1.3.2 VALORACIÓN DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS

Cuando se realiza una licitación para los proveedores de servicios financieros, el valor contractual es igual a los honorarios que reciben los proveedores por los servicios que prestan. Este no incluye el valor que se transfiere por medio del proveedor del servicio al beneficiario.

Aunque el valor del contrato no incluye los fondos que se transfieren a los beneficiarios, si el control de los fondos pasa al proveedor del servicio en el proceso de transferencia al beneficiario, entonces el PMA debe adoptar medidas apropiadas para atenuar los riesgos conexos. En la Sección B.3.2.3.4.2 (“Anticipos en efectivo y fianzas de cumplimiento”) se proporciona información adicional sobre este tema.

B.3.2.1.4 INFORMACIÓN NECESARIA ANTES DE LA CONTRATACIÓN

Una vez seleccionada la modalidad de transferencia, pero antes de que inicien los procesos de compra y contratación, la unidad de programas tiene que proporcionar información fundamental (incluidos los

datos recopilados mediante las evaluaciones sectoriales) para la contratación de los comerciantes de alimentos y los proveedores de servicios. Esta información se recoge y se presenta en el **plan operativo** y en

la **solicitud (o solicitudes) de compra** (véase también la Sección B.1 sobre el plan operativo).

En el Recuadro 53 se indica cuál es la principal información necesaria.

Recuadro 53: Información fundamental	
Información	Descripción/ejemplo
Número y ubicación de los beneficiarios	Hay que conocer el número y la ubicación de los beneficiarios para asegurarse de que los proveedores de bienes o servicios cuenten con una cobertura o representación adecuada en las zonas necesarias y estimar el número de transacciones o la cantidad de trabajo que se requerirá del proveedor o el proveedor de servicios. Los números no tendrán que ser definitivos, pero se necesitan estimaciones para establecer un nivel mínimo.
Modalidad/ instrumentos de transferencia y valor de la transferencia	• ¿Efectivo o cupón? ¿Dinero en efectivo o dinero electrónico? • Si se trata de cupones, ¿son cupones de valor o cupones para productos? • ¿Cuál es el valor estimado de la transferencia por beneficiario y por transferencia?
Si se trata de cupones → restricciones de contenido	<i>Contenido:</i> El contenido deseado de la canasta de alimentos que debe entregarse a los beneficiarios a cambio de los cupones, como restricciones relativas a los productos/grupos de alimentos, posible preferencia de alimentos elaborados o producidos a nivel local que son más apropiados para los hábitos alimentarios de los beneficiarios y otras indicaciones similares. <i>Restricciones:</i> Cualquier restricción programática impuesta a los proveedores con respecto a los productos que proporcionarán a los beneficiarios a cambio de los cupones. Ejemplos: "solo productos alimentarios", "solo productos alimentarios producidos a nivel local" (conexión con la iniciativa "Compras para el progreso", denominada también "P4P") o "un máximo de 0,5 kilogramos de azúcar por cada destinatario".
Frecuencia de la transferencia (o las transferencias)	¿Habrá una sola transferencia por beneficiario? ¿O las transferencias se llevarán a cabo a intervalos regulares? ¿Con cuánta frecuencia se efectuarán las transferencias?
Fechas y duración de la intervención	¿Durante cuánto tiempo se ejecutará el programa?
Requisitos únicos de los proveedores	Qué requisitos del programa tienen consecuencias para los servicios que se están contratando? Ejemplos – establecimientos minoristas para los cupones: • distancia de la ubicación de los beneficiarios/punto de distribución ideal; • si los pequeños comerciantes se ven favorecidos por la estrategia del programa. Ejemplos – proveedores de servicios: • ¿los beneficiarios tendrán que tener teléfonos móviles? • ¿los beneficiarios son capaces de utilizar los cajeros automáticos?
Cambios probables en el alcance del programa	Si hay posibilidades de que las necesidades programáticas cambien durante la ejecución (por ejemplo, ampliación del proyecto a otras zonas de intervención, cambios en la composición de la canasta de alimentos correspondiente al cupón), en la medida posible, esto debería tenerse en cuenta en el contrato inicial, ya que resulta más fácil cambiar el alcance de la labor con un proveedor si se incluyen disposiciones apropiadas por adelantado. Los beneficios de incluir tales disposiciones compensan la complejidad adicional de formular el acuerdo, y han de evaluarse caso por caso.

B.3.2.2 CONTRATACIÓN DE COMERCIANTES DE ALIMENTOS (SOLO PARA LOS CUPONES)

B.3.2.2.1 ¿QUIÉNES SON LOS COMERCIANTES DE ALIMENTOS?

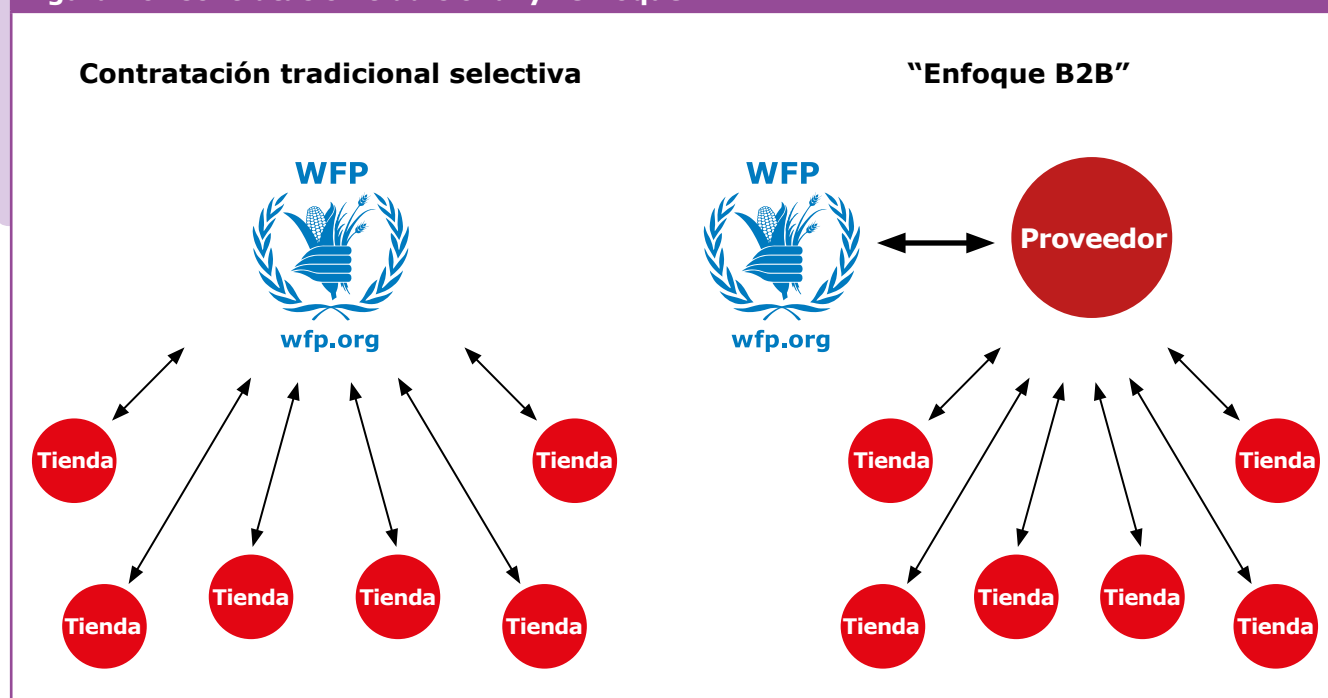
Cuando el PMA contrata el suministro de alimentos a cambio de cupones, puede trabajar con diversos agentes de la cadena de valor al por menor. La cadena de valor del mercado minorista de alimentos abarca a productores, elaboradores de alimentos, acopiadores, importadores y exportadores, distribuidores, mayoristas, comerciantes, grandes cadenas de supermercados minoristas, hipermercados y tiendas locales. Tradicionalmente, para los cupones, el PMA (o el socio cooperante) contrata a distintos minoristas para que acepten los cupones y proporcionen alimentos a los beneficiarios. Puesto que no existe una

utilización garantizada (ya que los beneficiarios pueden elegir al minorista contratado que utilizarán), la capacidad del PMA de negociar se limita al precio de venta al por menor de los productos que cada beneficiario puede canjear en una tienda determinada.

Una posible opción de contratación es el enfoque de “empresa a empresa” (conocido por su abreviatura inglesa B2B —*business-to-business*—). Mediante este enfoque, el PMA contrata a un proveedor situado en los eslabones iniciales de la cadena de valor, como un mayorista o distribuidor, con la obligación expresa de subcontratar la distribución a través de tiendas minoristas.

La diferencia en las estructuras de contratación entre la contratación tradicional y la que utiliza el “enfoque B2B” se representa visualmente en la Figura 16.

Figura 16: Contratación tradicional y “enfoque B2B”



B.3.2.2.2 ENFOQUES ESTRATÉGICOS PARA LA CONTRATACIÓN DE COMERCIANTES DE ALIMENTOS

Antes de iniciar los procesos de licitación y contratación, y en el marco del análisis de las opciones de compra (y contratación), la unidad encargada de las compras evaluará si el mercado existente y su correspondiente cadena de suministro pueden sostener la contratación en los distintos niveles de la cadena de valor minorista,

en particular la posibilidad de contratar mediante la adopción de un enfoque B2B.

La posibilidad de llevar a cabo contrataciones utilizando dicho enfoque, por medio de supermercados, minoristas, etc., tendrá un impacto directo en el documento de licitación y en el contrato subsiguiente. Por esta razón, la viabilidad o conveniencia de las opciones de contratación debe indicarse explícitamente en el análisis de las opciones de compra (y contratación).

Recuadro 54: Enfoques para la contratación de comerciantes de alimentos

Enfoque	Explicación	Ventajas principales	Riesgos/desventajas principales
1 Calificación de apto o no apto	El PMA establece los criterios de selección y los anuncia mediante la convocatoria de una manifestación de interés, que se da ampliamente a conocer. Todos los proveedores que reúnen los criterios preestablecidos se adjudican los contratos.	• Se trata de un método sencillo que se pone en marcha rápidamente (especialmente en situaciones de emergencia). • Cuantas más tiendas hay, mayor es el acceso de los beneficiarios y mayor es la competencia. • Puede favorecer el objetivo secundario de fortalecimiento de la economía local.	• Los criterios de selección deben ser concretos y claros. • La divulgación del proceso y los criterios de selección son fundamentales. • Se le debe dar la debida publicidad para ofrecer la misma oportunidad a todos los minoristas que deseen participar. • El sistema de recepción de las propuestas de los proveedores debe ser capaz de tramitar un gran número de propuestas. • Si hay muchos proveedores que reúnen los criterios necesarios, harán falta recursos para supervisar a esos proveedores. • Puede haber un desequilibrio en la distribución de los proveedores contratados (desde el punto de vista geográfico o sociopolítico).
Licitación destinada a minoristas	2 Con evaluación técnica únicamente El PMA selecciona y contrata a los mejores proveedores que participan en la licitación basándose en la evaluación de las propuestas técnicas recibidas. El número de proveedores contratados depende de las necesidades del programa. El PMA reembolsa al proveedor el valor de los productos proporcionados a cambio de los cupones a los precios del mercado minorista y aplica este método cuando los precios se fijan en el nivel de la cadena de suministro correspondiente a la venta al por menor.	• Posibilidad de seleccionar a grupos de proveedores mediante la evaluación/selección. • Posibilidad de hallar un equilibrio entre los proveedores contratados en función de variables específicas (geográficas/sociopolíticas). • El número de los proveedores contratados se limita a las necesidades del programa. • Las disposiciones contractuales son sencillas. • Puede favorecer el objetivo secundario de fortalecimiento de la economía local.	• Puede necesitarse un nivel elevado de recursos para el seguimiento y la gestión de los contratos de todos los minoristas. • Es un método menos transparente para los interesados externos si la manifestación de interés no se da ampliamente a conocer. • Puede resultar un método más caro que cuando existe competencia financiera, ya que los precios son fijos y no es posible lograr economías de escala.

Recuadro 54: Enfoques para la contratación de comerciantes de alimentos (continuación)

Enfoque		Explicación	Ventajas principales	Riesgos/desventajas principales
Licitación destinada a minoristas	3 Con evaluación financiera	El PMA selecciona y contrata a los mejores proveedores que participan en la licitación basándose en la evaluación técnica y financiera de las propuestas recibidas. El número de proveedores contratados depende de las necesidades del programa. El PMA paga a los proveedores los precios establecidos durante el proceso de contratación (podría ser necesario limitar las posibles fluctuaciones de los precios en el sector minorista).	- Los proveedores compiten financieramente para obtener el contrato, lo que produce oportunidades financieras para el PMA y también fomenta la competencia entre los proveedores. - Hay que añadir todas las ventajas que figuran en el epígrafe "con evaluación técnica únicamente".	- Puede necesitarse un nivel elevado de recursos para el seguimiento y la gestión de los contratos de todos los minoristas. Se trata de un proceso relativamente largo (en comparación con las opciones arriba indicadas). - Se puede defender el concepto de "uso óptimo de los recursos" ya que la contratación será el resultado de propuestas aceptables desde el punto de vista técnico que también tienen precios basados en el "mercado". - Permite entablar conversaciones con los posibles proveedores antes de celebrar un contrato (mejor oferta definitiva).
	4 "Enfoque B2B"	El PMA contrata a uno o varios proveedores para que proporcionen los artículos necesarios para los cupones, con la obligación expresa de subcontratar la distribución a través de tiendas minoristas ubicadas en las zonas donde viven los beneficiarios. El PMA contrata a los mejores proveedores que participan en la licitación basándose en la evaluación técnica y financiera de las propuestas recibidas. El PMA paga a los proveedores los precios establecidos durante el proceso de contratación (podría ser necesario limitar las posibles fluctuaciones de los precios en el sector minorista).	- Los proveedores compiten financieramente para obtener el contrato, lo que produce oportunidades financieras para el PMA y también fomenta la competencia entre los proveedores. - La verificación de la calidad de los alimentos puede resultar más fácil porque se contrata a un menor número de proveedores. - Es posible lograr economías de escala. - Es posible obtener exenciones fiscales completas o facilitar la determinación y cuantificación de los impuestos en apoyo de una solicitud de reembolso.	- Riesgo de que surjan problemas de apoyo al realizarse la distribución por medio de tiendas minoristas. Si las actividades de comunicación y sensibilización no se gestionan eficazmente en el caso de los cupones electrónicos, se necesitará un sólido sistema de gestión del inventario para esta estructura de contrato. - Este enfoque no puede adoptarse con los vales de compra (puede adoptarse con los cupones electrónicos y los cupones en papel para productos). - Se depende de un único proveedor, mientras que el recurso a muchos proveedores podría permitir mitigar el riesgo relacionado con la falta de disponibilidad de los productos. - Riesgo para la reputación en contextos delicados, donde la afiliación sociopolítica o religiosa del proveedor puede crear hostilidades.

 Para obtener información adicional sobre este tema, véase el documento *Procurement Guidance Note for Cash and Vouchers* (en inglés solamente)

B.3.2.2.3 PROCESO DE CONTRATACIÓN DE LOS COMERCIANTES DE ALIMENTOS

La ilustración de la Figura 17 es un extracto del modelo operativo para las transferencias de base monetaria. Abarca el proceso de contratación competitivo para los proveedores minoristas de alimentos, desde la selección de los cupones como modalidad de transferencia hasta la firma de los contratos. Es importante destacar que la unidad de compras tiene el mandato de encontrar a los proveedores, llevar a cabo el proceso de compra y redactar los contratos de todos los comerciantes y proveedores de servicios para todas las modalidades de transferencia.

NOTA: El proceso competitivo no varía en función del tamaño del proveedor contratado.

- 📖 Para obtener información más detallada, véase el documento *Procurement Guidance Note for Cash and Vouchers (en inglés solamente)*
- 📖 Se dispone de modelos y orientaciones para todos los métodos de contratación, en particular las solicitudes de propuesta, los contratos, las solicitudes de información, las manifestaciones de interés, etc.

B.3.2.2.4 ESPECIFICACIONES PARA LOS COMERCIANTES DE ALIMENTOS

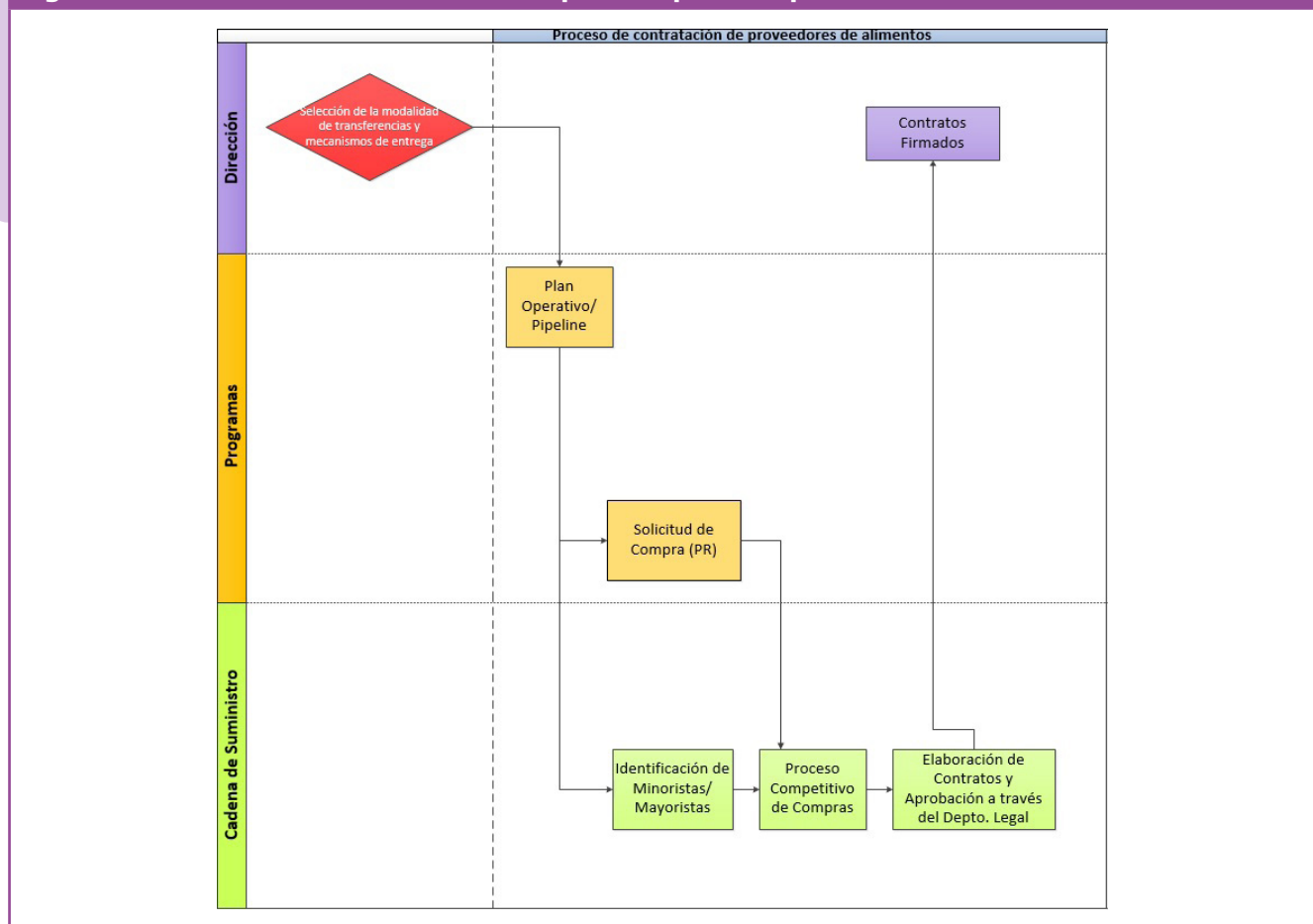
B.3.2.2.4.1 Definición de las especificaciones para los proveedores y creación de la lista inicial

Sobre la base del plan operativo y los detalles de la intervención proporcionados por el personal de programas (véase la Sección B.3.2.1.4), las unidades de compras y logística definen conjuntamente las especificaciones, los criterios de evaluación y el alcance de la labor de los comerciantes minoristas de alimentos:

- La unidad de logística aporta los conocimientos adquiridos gracias a la evaluación de la capacidad de los minoristas.
- La unidad de compras aporta conocimientos en materia de compra de alimentos y contratación.
- La unidad de VAM podría aportar contribuciones útiles dependiendo de los conocimientos que obtenga del estudio de mercado realizado.

Este grupo define conjuntamente las características que debe reunir el comerciante minorista de alimentos para llevar a cabo

Figura 17: Proceso de contratación competitivo para los proveedores minoristas de alimentos



la operación de transferencia de efectivo o cupones. Garantizar la transparencia y la equidad en el proceso de selección de los comerciantes de alimentos es fundamental para la distribución de cupones. Si bien la evaluación logística de los minoristas ayuda a encontrar a los comerciantes de alimentos, la unidad de compras es responsable de establecer la lista final de los proveedores que están autorizados a participar en la licitación, y también debe rendir cuentas de ello²⁴.

Para garantizar que las conclusiones de las evaluaciones de los minoristas efectuadas por la unidad de logística se tengan en cuenta en el establecimiento de la lista final, en el cuestionario de la "evaluación de la capacidad del minorista" debería incluirse la manifestación de interés y la solicitud de información requeridas por la unidad de compras. Antes de que el personal de logística se desplace sobre el terreno para llevar a cabo la evaluación logística de los minoristas, se podría informar al público de esta visita (a través de los medios disponibles, como la radio, el ayuntamiento, la cámara de comercio) a fin de comunicar la intención del PMA de contratar a los comerciantes de alimentos interesados. Con la adopción de este enfoque se obtendría como resultado:

- una notificación pública, que sirve como una manifestación de interés;
- el cuestionario de evaluación logística de los minoristas, que sirve como solicitud de información, y
- la determinación de los comerciantes de alimentos que, según la evaluación de la capacidad de los minoristas, satisfacen los criterios establecidos y se seleccionan para la inclusión en la lista final.

NOTA: Asimismo, cabe destacar que, si bien la finalidad de crear una lista de comerciantes

de alimentos es convocar una licitación, hay que revisar y actualizar sistemáticamente esta lista cuando entren en juego nuevos agentes o sea necesario eliminar de la lista a algún proveedor (por ejemplo, debido a un desempeño deficiente). De esta manera, se pueden incorporar a la lista nuevos proveedores, que tendrán las mismas oportunidades de hacer negocios con el PMA. A tal fin, se recomienda revisar la lista al menos una vez al año (o más frecuentemente dependiendo del contexto local).

Si la evaluación de los minoristas ya se ha finalizado, hay que reiniciar el mismo proceso con una manifestación de interés y una solicitud de información. Esto crea la oportunidad de combinar una "evaluación logística de los minoristas" con una manifestación de interés o solicitud de información. Se recomienda que, como medida de preparación para la pronta intervención, la oficina de país publique una manifestación de interés y una solicitud de información (pueden combinarse) para que el proceso de gestión de la lista sea fluido y se mantenga constantemente en examen.

En las secciones siguientes se indican los criterios básicos que deben tenerse en cuenta dependiendo del tipo de proveedor. Estas especificaciones se facilitan únicamente a título orientativo y deben ajustarse, según proceda, al contexto operacional.

B.3.2.2.4.2

Criterios para los comerciantes de alimentos

La lista que se presenta en el Recuadro 55 no es exhaustiva ni obligatoria. Con ella se procura abarcar las esferas de importancia que deberán juzgarse en función del contexto operativo concreto al tiempo que se asegura que el PMA, debido a las necesidades, no desvíe las opciones de compra y contratación en favor de un único tipo de comerciante de alimentos.

Recuadro 55: Criterios básicos para la inclusión en las listas de proveedores:

- Presencia operativa en la zona del proyecto (alcance geográfico actual o expansión prevista).
- Capacidad de concertar contratos jurídicamente vinculantes.
- Posesión de un certificado de registro en el IVA.
- Posesión de un convenio constitutivo, una licencia o un permiso de operaciones válidos.
- Suministro de referencias.
- Capacidad y voluntad de garantizar las normas mínimas de protección de datos de los beneficiarios.
- Autorización de las entidades gubernamentales pertinentes para vender o comerciar productos alimenticios.
- Capacidad de proporcionar los estados financieros comprobados (internos y externos) de los tres últimos años.
- Capacidad de proporcionar los nombres de los miembros del consejo de administración o los propietarios.

²⁴ Si bien la unidad de compras sigue siendo responsable del proceso de contratación y ha de rendir cuentas de ello, tanto el personal de logística como el de compras tienen responsabilidades relacionadas con la identificación de los minoristas. Es aconsejable colaborar con la unidad de logística para optimizar los recursos disponibles. En este caso, el personal de logística realizaría las tareas sobre el terreno mientras que la dependencia de adquisiciones seguiría siendo responsable de la consolidación efectiva de la información y de la creación oficial de la lista de proveedores aprobados.

B.3.2.2.4.3

Tiendas y cadenas minoristas

El PMA puede contratar a tiendas minoristas adoptando los enfoques siguientes:

- la contratación basada en la calificación de apto o no apto;
- la licitación destinada a los minoristas basada únicamente en la evaluación técnica (en el caso de leyes que regulan o fijan los precios de los alimentos al por menor), y
- la licitación destinada a los minoristas basada en la evaluación técnica y financiera.

La lista que se presenta en el Recuadro 56 no es exhaustiva ni obligatoria. Con ella se procura abarcar las esferas de importancia que deberán juzgarse en función del contexto operativo concreto al tiempo que se asegura que el PMA, debido a las necesidades, no desvíe las opciones de adquisición y contratación en favor de un único tipo de comerciante de alimentos.

B.3.2.2.4.4

Mayoristas, comerciantes y distribuidores

Como se explicó anteriormente, el PMA puede contratar a otros agentes de la cadena de valor de los alimentos al por menor, como mayoristas, comerciantes y distribuidores,

utilizando el “enfoque B2B” basado en la evaluación técnica y financiera.

En este caso, el PMA tendrá que definir los requisitos relativos a los propios proveedores, así como establecer requisitos detallados para las tiendas que estos subcontratarán para distribuir o canjear los cupones. El PMA no puede controlar cuáles son los minoristas concretos que el proveedor contratará, pero debe establecer los requisitos de forma muy detallada y rigurosa para asegurarse de que el proveedor contrate a minoristas que cumplen con los requisitos del PMA, como se ha indicado *supra* en la Sección B.3.2.2.4.3.

Asimismo, para promover la inclusión y ampliar constantemente la cobertura de las tiendas minoristas en las que los beneficiarios pueden canjear sus cupones, es importante asegurarse de que los mayoristas estén de acuerdo en incluir otras tiendas minoristas que cumplan con los criterios mínimos establecidos por el PMA y el mayorista.

La lista que figura en el Recuadro 57 no es exhaustiva ni obligatoria. Con ella se procura abarcar las esferas de importancia que deberán juzgarse en función del contexto operativo concreto al tiempo que se asegura que el PMA, debido a las necesidades, no desvíe las opciones de adquisición y contratación en favor de un único tipo de comerciante de alimentos.

Recuadro 56: Especificaciones para tiendas y cadenas minoristas

- Presencia en la zona o en todas las zonas necesarias.
- Oferta de precios competitivos.
- Cumplimiento de los requisitos de suministro y de capacidad en materia de existencias.
- Cumplimiento de las normas locales de calidad de los alimentos, si procede.
- Manipulación y almacenamiento adecuados para los productos sensibles a las temperaturas, si procede.
- Requisitos de suministro de energía/electricidad.
- Posesión de un equipo de pesado y medición preciso.
- Capacidad de cumplir los requisitos de presentación de informes del PMA (tanto en lo relativo al contenido como a la puntualidad), incluidos, cuando proceda, la cuantificación básica o alfabetización, los recibos detallados, los informes consolidados y los archivos digitales.
- Acuerdo para participar en las actividades de capacitación destinadas a los minoristas en el marco de la intervención.
- Acuerdo para mostrar carteles, si procede.
- Acuerdo respecto a los requisitos de seguimiento e inspección del PMA, si procede.
- Acuerdo de adhesión a los principios y las normas éticas del PMA, especialmente la no discriminación (en lo relativo a los precios o de otro tipo) contra los beneficiarios.
- Acuerdo de adhesión a los requisitos de protección de datos del PMA, si procede.
- Capacidad de almacenar de forma segura el equipo del PMA, como una TPV/P-O-S, si procede.
- Cualesquiera otras tareas/particularidades según se necesite.
- Capacidad y voluntad de adherirse a las normas mínimas del PMA de protección de los datos de los beneficiarios.

Recuadro 57: Especificaciones para mayoristas, comerciantes y distribuidores

- Red de tiendas minoristas o socios, o capacidad de contratar a las tiendas minoristas o los socios necesarios, que satisfacen los criterios establecidos por el PMA para los puntos de distribución (véase la lista relativa a las tiendas minoristas en la Sección B.3.2.2.4.3) en las zonas geográficas necesarias.
- Precios competitivos.
- Suministro seguro de los artículos necesarios (el proveedor tiene acceso a los volúmenes necesarios y garantiza el abastecimiento de la red de distribución de acuerdo con los requisitos del PMA).
- Capacidad de gestionar la presentación de informes consolidados para todos los lugares de distribución minorista, de conformidad con los requisitos del PMA, incluida la cuantificación de los productos, si procede.
- Gestión de las relaciones con los puntos de distribución subcontratados y el pago por el canje de cupones, y presentación de informes.
- Capacidad y voluntad de adherirse a las normas mínimas de protección del PMA de los datos de los beneficiarios.
- Adhesión a las Condiciones Generales de Contratación para el Suministro de Bienes y la Prestación de Servicios de las Naciones Unidas.
- Cualesquiera otras tareas/particularidades según se necesite.

B.3.2.2.5 PREOCUPACIONES Y CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS

B.3.2.2.5.1 Calidad de los alimentos

Los alimentos que se proporcionan a cambio de un cupón tienen que respetar las normas de calidad locales o nacionales, según lo establecido por las autoridades competentes en el país de intervención.

Cualquier requisito específico relativo a los productos o a la inocuidad de los alimentos para una operación de transferencia de cupones debe definirse durante la elaboración del plan operativo. Esto permitirá incorporar cláusulas adecuadas en las especificaciones para los proveedores, los documentos de licitación y los contratos con los proveedores.

En el marco de las actividades de seguimiento de las tiendas es necesario controlar la inocuidad de los alimentos e informar si el proveedor está cumpliendo con sus obligaciones contractuales. Durante el proceso de seguimiento de la cadena de suministro, el personal de logística —o los beneficiarios mediante el seguimiento de la distribución— debe señalar cualquier problema detectado en las tiendas en cuanto a la calidad o la inocuidad de los alimentos, de modo que puedan adoptarse medidas contractuales apropiadas. Las líneas telefónicas directas para la transmisión de las quejas de los beneficiarios también son una fuente de información valiosa para señalar las preocupaciones en materia de calidad.

B.3.2.2.5.2 Protección de datos

El PMA está elaborando una guía de orientación sobre la protección de los datos de los beneficiarios de las operaciones de transferencia mediante efectivo o cupones. Esta guía de orientación ayudará a los equipos que ejecutan estas operaciones a determinar cuáles esferas pueden plantear riesgos para los beneficiarios y a planificar en consecuencia.

En todas las licitaciones en las que el proveedor contratado tiene acceso a los datos de los beneficiarios deben incluirse requisitos para que los proveedores garanticen la protección adecuada de estos datos. De este modo, se contribuirá a asegurar que los proveedores contratados sean capaces de satisfacer las necesidades operacionales en materia de protección de datos. Las desviaciones de las condiciones acordadas en esta materia son consideradas una violación grave que puede dar lugar a la rescisión del contrato.

B.3.2.3 CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES DE SERVICIOS

B.3.2.3.1

PANORAMA GENERAL DE LA CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES DE SERVICIOS

La contratación de los servicios necesarios para realizar una intervención basada en la transferencia de efectivo o cupones es un proceso multifuncional (véase el Recuadro 58).

En el Manual de compras de artículos no alimentarios del PMA se describen en detalle las responsabilidades de las unidades solicitantes en el marco del proceso de adquisición (véase la Sección 2.13 del [Manual de compras de artículos no alimentarios del PMA](#) [en inglés solamente]).

La ilustración de la Figura 18 es un extracto del modelo operativo para las transferencias de base monetaria. Abarca el proceso de contratación competitivo de los proveedores de servicios, desde la selección de la modalidad de transferencia hasta la firma de los contratos. Las unidades dedicadas a los programas, las finanzas y la TI son las principales “unidades clientes” por lo que se refiere a la contratación de los servicios necesarios para la ejecución de una intervención de transferencia de efectivo o cupones. Es importante destacar que la unidad de compras tiene el mandato de encontrar a los proveedores, llevar a cabo el proceso de compra y elaborar los contratos de todos los comerciantes y proveedores de servicios para todas las modalidades de transferencia.

NOTA: Las funciones que participan en el proceso de contratación competitivo del proveedor de servicios variarán en función del servicio concreto que se contrata. Por lo general, el personal de finanzas participa en la selección del proveedor de servicios financieros; el personal de TI, en la selección del proveedor

de servicios informáticos; el personal de seguridad, en la selección del proveedor de servicios de seguridad (protección del efectivo en tránsito), y el personal de programas y TI, en la selección del proveedor de servicios de artículos no alimentarios (instrumentos de entrega como TPV/P-O-S, teléfonos móviles y otros artículos similares).

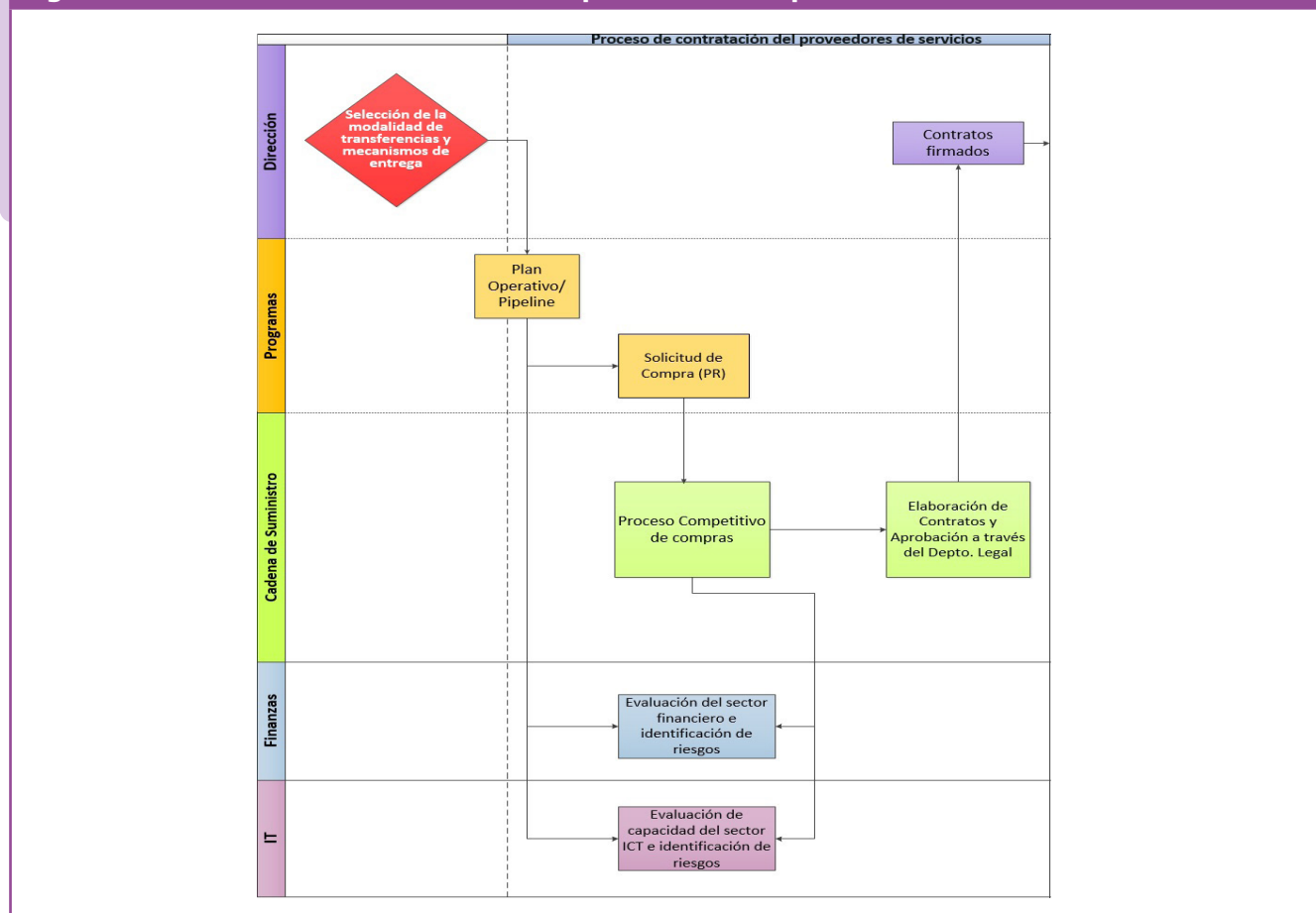
Si bien las unidades solicitantes desempeñan un papel muy importante en la búsqueda de los proveedores (y el personal de compras utilizará los datos recopilados gracias a las diversas evaluaciones sectoriales), la unidad de compras es responsable del establecimiento oficial de la lista de los proveedores aprobados que se invitarán a participar en la licitación, y debe rendir cuentas de ello.

Para obtener información detallada sobre el proceso de compra, así como sobre los pasos que hay que seguir para llevar a cabo este proceso, véase el documento siguiente:

-  *Procurement Guidance Note for Cash and Vouchers (en inglés solamente)*
-  *Se dispone de modelos y orientaciones relacionadas con algunos proveedores estándar, en particular las solicitudes de propuesta, los contratos, las solicitudes de información, las manifestaciones de interés, etc. Para obtener más información, véase la Sección B.3.2.3.3.*

Recuadro 58: Contratación de proveedores de servicios

UNIDAD DE CLIENTES Definición de los requisitos en materia de servicios	UNIDAD DE COMPRAS Facilitación de la contratación de los servicios
La “unidad cliente” es la función o el equipo con experiencia técnica para conocer y definir los requisitos para los bienes o los servicios necesarios, asesorar sobre todos los aspectos relacionados con las capacidades de los proveedores para suministrar los bienes o prestar los servicios necesarios, supervisar el desempeño del proveedor e informar al respecto.	Con respecto a la adquisición de bienes y servicios, incluida la contratación de todos los proveedores de servicios para llevar a cabo las operaciones de transferencia de efectivo y cupones, la labor de la unidad de adquisiciones es facilitar el proceso de adquisición, velar por la adhesión a los principios, las políticas y los procedimientos conexos y obtener la oferta más conveniente posible para el PMA mediante la actividad de adquisición.

Figura 18: Proceso de contratación competitiva de los proveedores de servicios**B.3.2.3.2****COMPARACIÓN ENTRE LAS RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS DE LA UNIDAD CLIENTE Y LAS DE LA UNIDAD DE COMPRAS**

Las funciones generales de las unidades se describen en la Sección B.3.2.3.1, pero en el Recuadro 59 se ofrecen detalles específicos de cada actividad.



En las Secciones 2.13 ("Funciones del oficial encargado de presentar las solicitudes") y 2.12 ("Funciones de los oficiales de compras") del [Manual de compras de artículos no alimentarios del PMA](#) (en inglés solamente) se proporcionan orientaciones detalladas sobre el proceso de adquisición y los pasos que hay que seguir para llevar a cabo este proceso.

Recuadro 59: Comparación entre las responsabilidades específicas de la unidad cliente y las de la unidad de compras

Responsabilidades de la unidad cliente/ oficial encargado de presentar las solicitudes	Responsabilidades del Oficial de Compras
• Prever y planificar por adelantado las necesidades en materia de adquisición. • Elaborar las solicitudes de compra, incluida la justificación de la supresión de la competencia, si es necesario. • Preparar las especificaciones técnicas, la delimitación de los cometidos y las estimaciones de los costos (con el apoyo del personal de adquisiciones sobre la base de los proveedores incluidos en la lista ya evaluados). • Realizar la búsqueda inicial de los proveedores apropiados para una actividad determinada o incluirlos en las listas generales. • Ayudar al Oficial de Compras en la gestión de la evaluación de las propuestas. • Velar por que los servicios prestados satisfagan las condiciones establecidas en el contrato e informar al Oficial de Compras sobre las discrepancias. • Documentar el desempeño insatisfactorio. • Iniciar y completar la evaluación del desempeño de los proveedores para cada operación de adquisición en el momento en que finaliza el contrato. • Recabar asesoramiento del Oficial de Compras sobre las cuestiones relacionadas con las adquisiciones.	• Prestar asesoramiento a las unidades de clientes sobre todas las cuestiones relacionadas con las compras, incluyendo: - planificación y previsión de las necesidades en materia de adquisiciones; - políticas y procesos de compras; - requisitos de documentos para las licitaciones y los contratos; - aprobaciones necesarias y exámenes del comité; - separación de las tareas relacionadas con la contratación de los proveedores y las relaciones que se entablan con estos; - estimación de los costos; - gestión de la lista de proveedores, y - gestión del desempeño de los proveedores y presentación de informes al respecto. • Gestionar los procesos de compra y evaluación, especialmente asegurar que todas las políticas se cumplan debidamente. • Redactar y enviar todos los documentos relacionados con las licitaciones y los contratos en colaboración con la unidad cliente y otras partes interesadas, según proceda, en particular las solicitudes de propuesta, las solicitudes de información, las manifestaciones de interés, los contratos, etc. • Tramitar la aprobación de los contratos por medio de la Oficina de Servicios Jurídicos, según proceda. • Gestionar las comunicaciones con los proveedores y los posibles proveedores, y garantizar la observancia de los principios de competencia durante el proceso de contratación. • Documentar las operaciones de compra, las reuniones, las decisiones y toda la información pertinente para archivarla en los registros de la unidad de compras y presentar informes de auditoría. • Abordar las reclamaciones y controversias con los proveedores. • Iniciar los procedimientos de cierre de los contratos cuando la prestación de los servicios contratados y los pagos conexos hayan finalizado. • Realizar cualquier tarea relacionada con las compras.

Recuadro 60: Criterios básicos para la inclusión en las listas de proveedores

- Presencia operativa en la zona del proyecto (alcance geográfico actual o expansión prevista).
- Experiencia mínima de dos años como empresa establecida.
- Posesión de un certificado de registro del IVA.
- Posesión de un convenio constitutivo, una licencia o un permiso de operaciones válidos.
- Suministro de los estados financieros comprobados (internos y externos) de los tres últimos años.
- Suministro de los nombres de los miembros del consejo de administración o los propietarios.
- Posesión de una cuenta bancaria.
- Suministro de referencias.

B.3.2.3.3**ESPECIFICACIONES PARA LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS**

La selección y contratación de los proveedores de servicios se lleva a cabo con arreglo a los reglamentos, las normas y los procedimientos internos que se aplican a la adquisición de artículos no alimentarios o servicios.

Los servicios o los tipos de proveedores de servicios que se indican a continuación tienen especificaciones y criterios de calificación recomendados.

NOTA: Hay que distinguir entre los proveedores de servicios que están sujetos a estrictos reglamentos y controles gubernamentales, como los bancos, y los proveedores que podrían no estar tan reglamentados, como los servicios de dinero móvil. Las cualificaciones y los criterios de selección son considerablemente más estrictos para el segundo grupo.

B.3.2.3.3.1**Criterios básicos para los proveedores de servicios**

La lista que figura en el Recuadro 60 se aplica a los proveedores de servicios. Esta lista no debe considerarse exhaustiva ni obligatoria. Con ella se procura abarcar las esferas de importancia que deberán juzgarse en función del contexto operativo concreto al tiempo que se asegura que el PMA, debido a las necesidades, no desvíe las opciones de adquisición y contratación en favor de un único tipo de proveedor de servicios.

B.3.2.3.3.2**Bancos y proveedores de servicios financieros**

La lista que figura en el Recuadro 61 se aplica a los proveedores de servicios que están regulados por los requisitos del sector bancario y financiero del país anfitrión. Cabe destacar que la unidad de finanzas debe examinar atentamente la documentación solicitada con el fin de velar por el cumplimiento de los requisitos mínimos para la selección de los bancos o los proveedores de servicios financieros.

Recuadro 61: Especificaciones estándar para los bancos y los proveedores de servicios financieros

- Capacidad y experiencia demostradas en la prestación de los servicios necesarios para las transferencias de base monetaria, según lo indicado en la delimitación de cometidos.
- Solidez financiera demostrada.
- Capacidad demostrada de conservar de manera segura y de transferir eficientemente grandes volúmenes de efectivo a los beneficiarios seleccionados.
- Capacidad de cumplir las obligaciones en materia de presentación de informes.
- Cobertura adecuada y facilidad de acceso para los beneficiarios/minoristas (desde el punto de vista geográfico y tecnológico).
- Honorarios competitivos por la prestación de servicios (transacciones, apertura de cuentas bancarias, emisión de tarjetas de plástico, administración).
- Concesión de un certificado de calificación crediticia de una institución de calificación reconocida (solo para los proveedores de servicios bancarios) para los últimos tres años.
- Adopción de políticas de lucha contra el blanqueo de capitales y el terrorismo.
- Adopción de políticas de privacidad y protección de datos personales.
- Capacidad y voluntad de prestar un servicio de atención al cliente específico para el proyecto.
- Cumplimiento de las normas internacionales de soluciones y seguridad de pago.

Recuadro 62: Otros criterios para contextos específicos

- Adhesión a las Condiciones Generales de las Naciones Unidas para la Provisión de Bienes y Servicios.
- Acuerdo de adhesión a los requisitos de protección de datos del PMA, si procede.
- Capacidad y voluntad de desarrollar o personalizar los servicios, si es necesario.
- Experiencia en programas similares de entrega de pagos, preferiblemente en el sector de la ayuda humanitaria o el desarrollo.
- Experiencia de trabajo con las Naciones Unidas u organizaciones sin fines de lucro.
- Capacidad de organizar la entrega in situ, si es necesario.
- Capacidad de crear cuentas electrónicas para los beneficiarios y proporcionar informes/declaraciones/detalles, según sea necesario.
- Capacidad de procesar grandes cantidades de instrucciones de transferencia electrónica.
- Capacidad de informar sobre las transferencias ejecutadas y en curso, tanto por lo que se refiere al volumen total como a nivel de cuenta individual, en consonancia con las normas de presentación de informes del PMA.

B.3.2.3.3

Proveedores de servicios de transacciones móviles

Los proveedores de servicios de transacciones móviles ofrecen sistemas similares a los proveedores de servicios financieros para ejecutar una operación de efectivo o cupones, pero no siempre están sujetos a los reglamentos gubernamentales del sector bancario. Por consiguiente, estos proveedores, además de cumplir todas las especificaciones antes mencionadas para los proveedores de servicios financieros, tienen que ajustarse a las especificaciones indicadas en el Recuadro 63. Cabe destacar que la unidad de TI debe examinar atentamente la documentación

solicitada con el fin de garantizar el cumplimiento de los requisitos mínimos para la selección de los bancos o los proveedores de servicios financieros.

B.3.2.3.4

Seguro para el efectivo en tránsito

Si el personal del PMA tiene que distribuir el dinero en efectivo, hay que contratar un seguro para el efectivo en tránsito con miras a transportarlo al lugar de distribución. Las especificaciones para la contratación de este servicio deben establecerse de común acuerdo con las dependencias de finanzas y seguridad, según corresponda al contexto operativo²⁵.

Recuadro 63: Especificaciones para las transacciones móviles

- Suministro de detalles adicionales sobre la estabilidad y el respaldo financieros.
- Suministro de una fianza de cumplimiento para garantizar los anticipos, si procede.
- Todos los requisitos de los proveedores de servicios financieros, según corresponda.

Recuadro 64: Especificaciones técnicas para los cupones en papel

- Los cupones siempre deben llevar los **números de serie** únicos emitidos por el servicio de finanzas del PMA.
- En los cupones debería aparecer el **logotipo** del PMA y, si procede, los logotipos de los socios.
- En los cupones nunca deben aparecer símbolos o mensajes políticos o cualquier otro tipo de mensaje conflictivo.
- Los cupones siempre deben llevar impreso el **valor del efectivo o de los productos**.
- En todos los cupones siempre debe estar indicada la **fecha de vencimiento**. Esta fecha se fijará para cada período de distribución a partir de la fecha de emisión. No deben distribuirse cupones después de la fecha de terminación del proyecto. La última fecha de vencimiento no debe superar la fecha de cierre de las operaciones.

²⁵ El Servicio de Gestión de los Riesgos Operacionales (OSLR) mantiene, en nombre del Programa, una póliza de seguro para el efectivo en tránsito que brinda una cobertura para el movimiento físico del efectivo. Esta póliza asegura el efectivo en tránsito entre las oficinas del PMA y los socios y/o los beneficiarios e indemniza al PMA contra todo riesgo de pérdida o daño. Hay que ponerse en contacto con el OSLR en caso de que el PMA tenga que distribuir físicamente el efectivo.

Recuadro 65: Opciones para mitigar el riesgo de fraude

- Prever maneras de lograr una impresión segura: hologramas (pegatinas), filigrana, microtexto, fondo de seguridad, medidas contra la reproducción por fotocopidora y papel especial o de alta calidad.
- Tener diseños y formatos o tamaños diferentes para las distintas denominaciones de cupones.
- Cambiar el color o algunas características del diseño de los cupones (posición de la filigrana, etc.) todos los meses.
- Personalizar los cupones con los datos de los beneficiarios: número de la tarjeta de identificación, número del expediente de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR).
- Imprimir los cupones en otro país.

B.3.2.3.3.5**Servicios de impresión**

El PMA puede optar por contratar la impresión de los cupones de papel o las tarjetas de rascar.

Como se explica en los Recuadros 64 y 65, se recomienda encarecidamente que los cupones tengan códigos de barras para facilitar la emisión, el canje y la liquidación (la solicitud de un código de barras a la imprenta, independientemente de que se disponga o no de estos sistemas, no debería influir en el precio del cupón y puede incluirse como una característica en caso de necesidad).

Los procedimientos de emisión, gestión y contabilidad de los cupones deben ajustarse a las instrucciones de la Directiva conjunta [OS2013/003 RM2013/005](#) (véase la Parte 3.6 dedicada a la gestión de cupones).

B.3.2.3.4**PREOCUPACIONES Y CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS****B.3.2.3.4.1****Evaluación de la flexibilidad de los proveedores de servicios**

Es posible que para evaluar las propuestas de los proveedores de servicios (tanto desde el punto de vista técnico como financiero) sea necesario realizar comparaciones entre tecnologías muy diferentes y una amplia gama de costos. A fin de entender cuál es la “oferta más conveniente” para el PMA, es esencial analizar la posible evolución del programa y garantizar una prestación de servicios flexible.

Consideración de las economías de escala y la flexibilidad. La comparación de los costos a nivel de programa sobre la base de un único conjunto de variables produce una imagen estática de cada propuesta. El resultado es que un programa con costos de establecimiento fijos y elevados puede no resultar ventajoso si se compara a nivel de beneficiarios, con lo que el PMA podría perder posibilidades de ampliación y flexibilidad, que son esenciales

para ejecutar actividades en gran escala. La oficina de país tendrá que crear varias hipótesis para reflejar el posible tamaño de la operación y evaluar eficazmente la escala y la flexibilidad de los distintos proveedores de servicios. Por tanto, en el documento de licitación deben solicitarse expresamente descuentos adicionales basados en el volumen.

B.3.2.3.4.2**Anticipos en efectivo y fianzas de cumplimiento**

En consonancia con la Reglamentación Financiera Detallada, el PMA no paga a los proveedores de servicios por adelantado, sino *a posteriori* (después de tener un acuerdo firmado con el proveedor respaldado por un contrato y crear la orden de compra correspondiente), en función de la correcta prestación de los servicios contratados. Sin embargo, en el caso de las transferencias electrónicas de efectivo y cupones, el pago *a posteriori* puede no ser una opción porque el servicio que se presta es una transferencia de fondos, razón por la cual se requiere un pago anticipado para que el servicio se efectúe.

El PMA debe solicitar una fianza de cumplimiento para garantizar que los fondos proporcionados a los proveedores de servicios se transfieran a los beneficiarios. Esto lo protege de la posibilidad de que el proveedor de servicios se apropie indebidamente de los fondos. La decisión de si hay que utilizar una fianza de cumplimiento para una operación de efectivo o cupones en relación con la contratación de un proveedor de servicios le corresponde al equipo en el país, en consulta con el Servicio de Tesorería y Gestión de los Riesgos Financieros.

 [Manual de compras de artículos no alimentarios del PMA \(en inglés solamente\)](#)

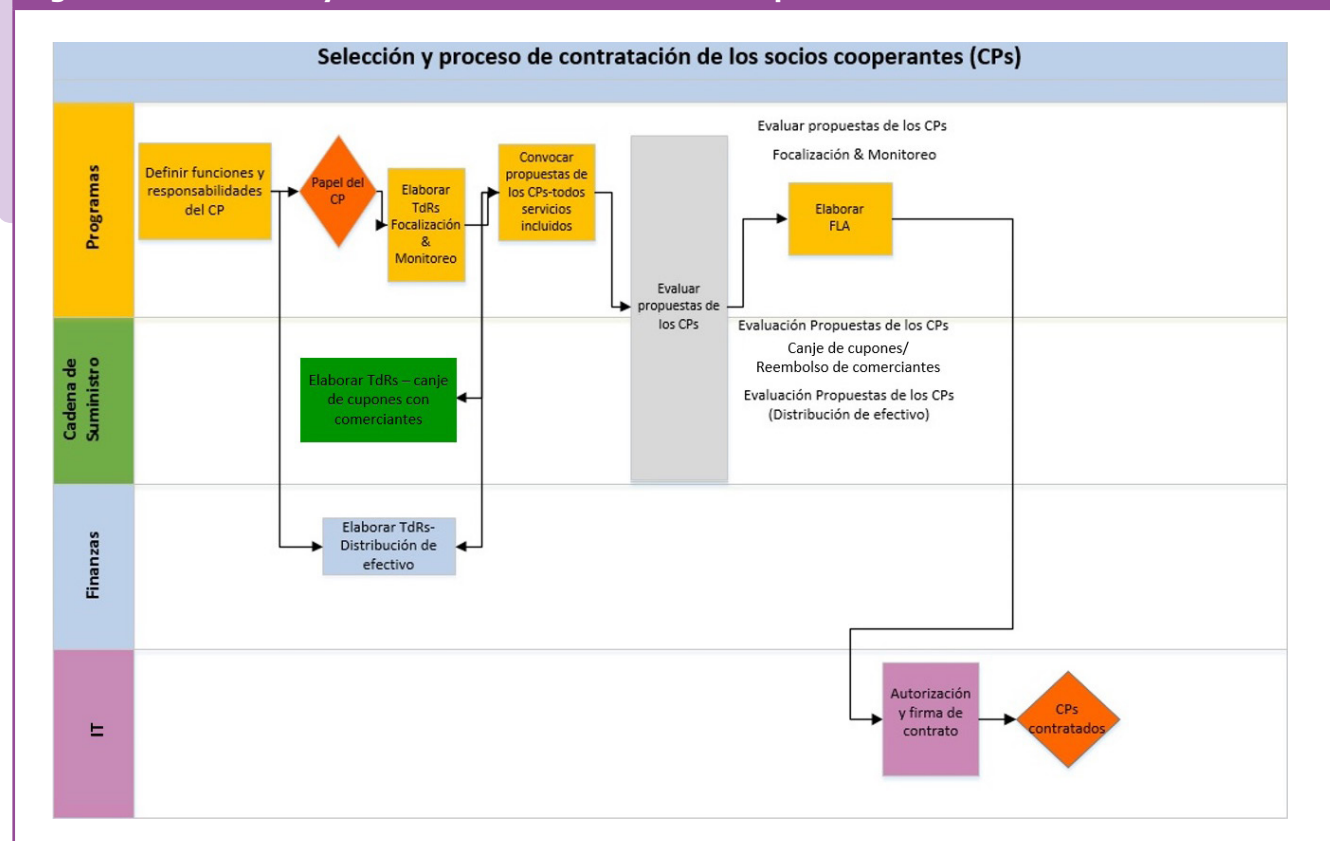
En la Sección 2.6 se establecen los niveles de competencia en materia de compras.

En la Sección 2.7.3 se define la solicitud de propuesta.

En la Sección 2.11 se describe el Comité de Compras y Contratos.

B.3.3 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE LOS SOCIOS COOPERANTES

Figura 19: Selección y contratación de los socios cooperantes



La oficina de país debe respetar las orientaciones que se describen en la Directiva conjunta [OS2013/003 RM2013/005](#) (véase el Capítulo 4 sobre adquisiciones y contratación).

Por tanto, la unidad de programas debe utilizar un acuerdo de asociación sobre el terreno (FLA) cuando colabora con un socio cooperante, y un memorando de entendimiento

(MoU) cuando colabora con un gobierno o una organización multilateral.

En el Recuadro 66 se ilustra el proceso que hay que llevar a cabo para seleccionar y contratar al socio cooperante más adecuado.

El modelo de acuerdo de asociación sobre el terreno (FLA) abarca todas las modalidades de transferencia de los programas de asistencia

Recuadro 66: Proceso de selección del socio cooperante

- Cuando el PMA distribuye las transferencias de efectivo o reembolsa a los minoristas por los cupones canjeados mediante un socio cooperante, o necesita los servicios de un socio para llevar a cabo las actividades del programa (selección de los beneficiarios, seguimiento, etc.), la unidad de programas selecciona a un socio cooperante de la lista establecida (Sección A.2.2.7) en función de las necesidades concretas del proyecto. Se recomienda que el personal de programas consulte a las unidades de finanzas y logística para recibir sus aportaciones técnicas, especialmente si el socio tiene responsabilidades de gestión financiera o de gestión de los minoristas.
- Se pide a los socios cooperantes que manifiesten su interés presentando una propuesta y adjuntando el presupuesto correspondiente.
- El Comité Local de Examen de Programas (LPRC) examina la propuesta y el presupuesto.
- La unidad de programas presenta una recomendación a la dirección sobre la selección del socio cooperante, teniendo en cuenta su capacidad operativa y financiera.
- La dirección autoriza la selección del socio cooperante.
- La unidad de programas, en colaboración con la unidad de finanzas, negocia la tarifa con el socio cooperante.
- La unidad de programas finaliza el acuerdo de asociación sobre el terreno.

Recuadro 67: Criterios para la selección del socio cooperante

- Cobertura o alcance geográfico y capacidad operativa.
- Conocimientos especializados de carácter técnico y programático.
- Capacidades de administración y presentación de informes.
- Capacidad financiera (según los criterios del método armonizado para las transferencias en efectivo), de fundamental importancia en el caso de que el socio cooperante transfiera el efectivo o los cupones a los beneficiarios en nombre del PMA.
- Utilización óptima de los recursos.
- Riesgos.

alimentaria. Consta de los componentes siguientes:

- una parte principal, las “condiciones generales”, que se aplica a la ejecución de un programa de asistencia del PMA, y
- cuatro anexos, las “condiciones especiales”, que abarcan cuatro tipos de servicios por contrata:
 - i) distribución de alimentos y actividades conexas;
 - ii) actividades de distribución de efectivo;
 - iii) monetización de cupones, y
 - iv) realización y seguimiento de actividades de transferencia de efectivo y cupones.

La unidad de programas deberá seleccionar el anexo o los anexos apropiados de las

condiciones especiales en función del servicio o los servicios que se contraten a la ONG.

El acuerdo de asociación sobre el terreno (FLA) sirve de marco para la cooperación entre el PMA y el socio cooperante en la operación. En este acuerdo: i) se regulan las modalidades de asistencia destinadas a los beneficiarios en el contexto de la operación (y se informa en detalle sobre el programa y las actividades que se llevarán a cabo); ii) se establecen las respectivas obligaciones de las partes al respecto, y iii) se definen la transferencia, el mecanismo de ejecución, las obligaciones en materia de reembolso y presentación de informes, las condiciones y los resultados cuantificables.

Recuadro 68: Explicación del modelo de presupuesto del acuerdo de asociación sobre el terreno

El modelo de presupuesto del acuerdo de asociación sobre el terreno comprende seis categorías de costos:

Valor de la transferencia (alimentos, efectivo o cupones): Son los recursos que se transfieren a los beneficiarios seleccionados en forma de alimentos en especie, efectivo o cupones.

LTSH: Se trata de los costos del equipo y los servicios relacionados con el almacenamiento, los servicios de gestión y transformación de los alimentos, y los servicios de transporte y distribución. Esta partida de gastos se aplica a la distribución de alimentos y las actividades conexas. No debe incluirse en esta partida ningún costo relacionado con la distribución del efectivo o los cupones.

Entrega de las transferencias de base monetaria: Se trata de los costos en los que se incurre por el movimiento de las asignaciones de efectivo o cupones del socio a los beneficiarios, así como por el establecimiento y el uso del mecanismo de entrega. Incluyen los costos de personal y transporte directamente relacionados con la distribución del efectivo, el equipo y los programas informáticos, los servicios de TI para los cupones electrónicos institucionales, la impresión de cupones, los bienes fungibles (tarjetas de cajero automático, tarjetas inteligentes, tarjetas SIM, teléfonos móviles, libros de registro, dispositivos TPV/P-O-S, etc.), las tarifas aplicadas por los proveedores de servicios comerciales como, por ejemplo, para el establecimiento de los puntos de entrega/recolección del efectivo, las comisiones de transacción y mantenimiento de las cuentas, los costos de activación y de reemplazo de los dispositivos, el envío de los PIN por correo, etc.). NO incluyen los costos relacionados con la capacitación, la selección de los beneficiarios, el seguimiento, las valoraciones, las evaluaciones, los costos de administración y funcionamiento ni cualquier otro costo que no esté directamente relacionado con la entrega real del efectivo o el valor del cupón.

Servicios técnicos o de especialistas*: Se trata de los gastos relacionados con la selección de los beneficiarios, las actividades de seguimiento, las valoraciones o valoraciones previas, las evaluaciones o encuestas, los estudios y misiones, y el desarrollo de las capacidades. Se aplican a cualquier programa de asistencia alimentaria (no dependen de la modalidad de transferencia).

Gestión y administración: Son los costos del personal administrativo y de programas y los costos conexos, los costos ordinarios y los gastos de equipo. Se aplican a cualquier programa de asistencia alimentaria (no depende de la modalidad de transferencia).

Comisión por gestión*: Se trata del cargo estándar en concepto de gestión (7 %) como contribución a los gastos generales de la sede del socio. Debe calcularse como un porcentaje de los costos reales de la ejecución de las transferencias de base monetaria, de los servicios técnicos o de especialistas, y de la gestión y administración.

* Todos los costos relacionados con las transferencias de base monetaria, excepto el valor de la transferencia y los gastos de entrega, deben considerarse en los otros costos relacionados con el efectivo y los cupones en los modelos presupuestarios internos del PMA.

Requisitos adicionales: todos los acuerdos de asociación sobre el terreno deben basarse en: i) el **plan operativo resumido del acuerdo** (Anexo 2), en el que se describen los detalles relativos a las funciones y las responsabilidades del PMA y la organización asociada; ii) la **propuesta de proyecto** aprobada (Anexo 3), y iii) un **presupuesto** aprobado (Anexo 4).

Para los servicios del socio, la unidad de programas debe crear una orden de compra para servicios (PODA) para todos los gastos en los que se incurre por los servicios del socio con cargo a las partidas relativas a la entrega de las transferencias de base monetaria o a los otros costos relacionados.

 [Acuerdo de asociación sobre el terreno \(FLA\) y memorando de entendimiento \(MoU\) – modelos de parte narrativa \(condiciones generales y cláusulas especiales\) y de presupuesto](#)

 [Guidance Note on the FLA Budget Preparation](#) (en inglés solamente)

 [Joint Directive OS2013/003 RM2013/005](#) – Policy and finance procedures on the use of cash and voucher transfers to beneficiaries – (§2.3 Resource Management/Commodity – Cash or Voucher + §2.4 Resource Management/Goods and Services) (en inglés solamente)

B.4 PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTÁNDAR

B.4.1 ANTECEDENTES

Los procedimientos operativos estándar deben elaborarse después de que la dirección de la oficina de país haya aprobado el plan operativo, ratificado los mecanismos e instrumentos de entrega que se utilizarán en la operación, y seleccionado a los socios cooperantes y los proveedores de servicios. Los miembros del grupo de trabajo sobre transferencias de base monetaria son responsables de elaborar estos procedimientos.

Los procedimientos operativos estándar son un documento de referencia en el que se especifican detalladamente los procedimientos, las medidas, los procesos y los plazos de una actividad específica del proyecto. A diferencia del plan operativo, en el que se describen los arreglos operacionales de alto nivel en la etapa inicial, en los procedimientos operativos estándar deben indicarse claramente las funciones y las responsabilidades del PMA y de los socios o proveedores de servicios describiendo hasta el último detalle las

actividades del ciclo de distribución. Deberían destacarse explícitamente la división de tareas y los procedimientos de control interno.

De conformidad con la Directiva [OD2011/004](#) (en inglés solamente) (§2.6), los procedimientos operativos estándar son **obligatorios** y la unidad de programas debería encargarse de coordinar su elaboración antes de que empiece la etapa de ejecución. Cuando proceda, estos procedimientos pueden adjuntarse como anexo a los acuerdos de asociación sobre el terreno (FLA) o a los contratos pertinentes de los proveedores servicios.

Después de su finalización, los procedimientos operativos estándar deben comunicarse a todas las unidades funcionales de la oficina de país, y transmitirse a título informativo al coordinador de las transferencias de base monetaria de la oficina regional, así como a la unidad de programas encargada de estas transferencias en la Sede (OSZIC). Téngase en cuenta que estos procedimientos son un documento en continua evolución que habrá que actualizar periódicamente para adaptarlo a las necesidades del programa o el contexto.

Los subprocesos incluidos en los procedimientos operativos estándar dependerán de las necesidades y actividades de cada oficina de país. En el Recuadro 69 se presenta una lista indicativa de los elementos que deberían incluirse en estos procedimientos.

NOTA: Los procedimientos operativos estándar constituyen un documento fundamental que se debe utilizar durante la evaluación y, posiblemente, la auditoría del proyecto.

 Si bien cada oficina de país puede elegir el formato que más le convenga para elaborar los procedimientos operativos estándar de sus transferencias de base monetaria, en el enlace siguiente se ofrece un [ejemplo de los procedimientos que se han aplicado con éxito en algunas oficinas en los países](#).

B.5 RENDICIÓN DE CUENTAS ANTE LOS SOCIOS Y LOS BENEFICIARIOS

A fin de optimizar la eficiencia durante la ejecución, es importante que todos los interesados operacionales estén plenamente conscientes de sus responsabilidades y de que existen mecanismos para detectar y superar rápidamente obstáculos imprevistos.

B.5.1 CAPACITACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

Una vez definidos los procedimientos operativos estándar, la unidad de programas, en coordinación con los otros miembros del grupo de trabajo sobre transferencias de base

Recuadro 69: Elementos fundamentales que deben incluirse en los procedimientos operativos estándar²⁶

- Disposiciones relacionadas con los ciclos de transferencia del efectivo o los cupones.
- Determinación de los minoristas y los proveedores de servicios para el proceso de contratación.
- Responsabilidades en materia de presentación de informes y conciliación.
- Responsabilidades de los socios del PMA, los proveedores de servicios y los minoristas (si procede).
- Gestión de la calidad y la inocuidad de los alimentos.
- Campaña de capacitación, información o sensibilización y responsabilidades al respecto.
- Mecanismos de retroinformación y presentación de quejas, y responsabilidades al respecto.
- Disposiciones de seguimiento.

monetaria, debe impartir una capacitación operacional a todo el personal del PMA y del socio cooperante que participará directamente en la operación. En su caso, y en función de la

estructura operativa, la oficina de país puede optar también por involucrar en la capacitación a los comerciantes y los proveedores de servicios financieros o informáticos.

Recuadro 70: Sugerencias para la capacitación de las partes interesadas

Objetivos y productos previstos	• Todos los miembros del personal del PMA y del socio cooperante que participan en las operaciones son conscientes de los procesos, las funciones y las responsabilidades durante toda la ejecución del proyecto. • Se detectan las posibles dificultades y se adoptan los procesos/medidas correctivas correspondientes (por ejemplo: errores en la introducción de datos en el sistema de registro de los beneficiarios obstaculizan el canje de los cupones). • Se definen con precisión los detalles omitidos en los procedimientos operativos estándar y convenidos por todos los participantes. • Los calendarios y los plazos se clarifican y todos los participantes llegan a un acuerdo al respecto.
Participantes	• El personal sobre el terreno del PMA que participa en la operación (personal de las distintas unidades de las suboficinas, supervisores sobre el terreno). • El personal sobre el terreno del socio cooperante que participa en la operación. • Las contrapartes gubernamentales a nivel central o local. • Cuando proceda, el personal de los proveedores de servicios financieros. • Cuando proceda, el personal de los comerciantes de alimentos. • Cuando proceda, el personal de los proveedores de servicios informáticos. • El personal de cualquier otra institución que participa en la ejecución.
Temas que deben tratarse	• Revisión de los procesos fundamentales, según lo establecido en los procedimientos operativos estándar, en particular lo siguiente: - identificación y registro de los beneficiarios; - sensibilización de los beneficiarios; - disposiciones relacionadas con el mecanismo de ejecución y el establecimiento de estos mecanismos; - proceso de canje de cupones (si procede); - medidas de seguridad sobre el terreno; - disposiciones para la prestación de apoyo técnico (en caso de asistencia condicional); - establecimiento y aplicación del mecanismo de presentación de quejas de los beneficiarios; - seguimiento y supervisión, y - requisitos en materia de presentación de informes. • Funciones y responsabilidades de cada participante en los procesos arriba mencionados. • Revisión de los formularios/plataformas informáticas, según proceda. • Previsión de problemas y definición de la estrategia de resolución de problemas. • Explicación y divulgación de los formularios y los formatos de los documentos pertinentes en relación con los distintos procesos. Formularios para el establecimiento por adelantado de reservas a nivel local, de ser necesario. • Deje tiempo suficiente para aclarar cualquier duda o pregunta que el personal pueda tener. • Revisión del calendario y los plazos de cada actividad.

²⁶ Para obtener más información sobre la distribución de las responsabilidades de las distintas dependencias del PMA, véase el documento sobre la matriz RACI.

B.5.2 RENDICIÓN DE CUENTAS ANTE LOS BENEFICIARIOS

Recuadro 71: Rendición de cuentas

En 2011, en el marco de su participación en el Comité Permanente entre Organismos (IASC), el PMA asumió los siguientes compromisos sobre la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas:

Transparencia: Permitir que las poblaciones afectadas tengan acceso en el momento oportuno a la información sobre los procedimientos, las estructuras y los procesos organizativos que las afectan, para que puedan tomar decisiones y elegir entre distintas opciones con conocimiento de causa, y para facilitar el diálogo entre las organizaciones y las poblaciones afectadas por su acción.

Participación: Establecer directrices y prácticas claras para hacer participar activamente a las poblaciones afectadas en los procesos de adopción de decisiones que les conciernen, y garantizar que los grupos más marginados y más frágiles estén representados y tengan cierta influencia.

Retroinformación y presentación de quejas: Recabar la opinión de las poblaciones afectadas, para mejorar las políticas y las prácticas en la programación, y lograr mecanismos de retroinformación y presentación de quejas simplificados, adecuados y sólidos para comunicar, recibir, procesar y responder a las quejas de incumplimiento de las normas y a la insatisfacción de los interesados, y extraer lecciones aprendidas al respecto.

Formulación, M&E: Velar por que las poblaciones afectadas participen en la formulación y el M&E de las metas y los objetivos de los programas, informando constantemente a la organización sobre las lecciones derivadas de la experiencia y presentando informes sobre los resultados del proceso.

B.5.2.1 MECANISMO DE RETROINFORMACIÓN Y PRESENTACIÓN DE QUEJAS

Las oficinas de país deben establecer un mecanismo de retroinformación y presentación de quejas que sea fácil de utilizar y se adapte al contexto.

Cuando se elige un mecanismo de este tipo, es fundamental que también se disponga de medidas de intervención oportunas y eficaces. Hay que establecer procedimientos de reclamación claros, que deben aplicarse mediante un proceso sistemático, a saber: i) registro de la queja (número, lugar y naturaleza del problema); ii) análisis y clasificación de la queja; iii) transmisión de la queja al coordinador pertinente en función de la naturaleza y la gravedad del problema, a fin de resolverlo en un plazo determinado; iv) comunicación de la medida de intervención al demandante, y v) registro de la resolución de la queja en el sistema (número, fecha,

naturaleza de la solución o de la medida adoptada).

Hay que informar a las partes interesadas de la existencia y el funcionamiento del mecanismo de retroinformación y presentación de quejas en el marco de la campaña de sensibilización (véase la Sección B.7.3). Cuando este mecanismo puede alterar el equilibrio de poder dentro las comunidades, debe prestarse especial atención a la sensibilización de los ancianos o los dirigentes comunitarios.

Las oficinas de país deben tener en cuenta y saber que los riesgos de un mecanismo de este tipo mal diseñado pueden fácilmente superar las ventajas percibidas. La unidad de programas debe establecer las modalidades de ejecución del mecanismo, que han de ser prácticas, y al mismo tiempo debe velar por que el mecanismo cuente con la confianza de los beneficiarios y sea de fácil acceso. Además, tiene que garantizar que se mantendrá la confidencialidad en cuanto a la identidad de los

Recuadro 72: Los mecanismos de retroinformación y presentación de quejas deben asegurar que los beneficiarios puedan comunicar con facilidad y seguridad:

- cualquier incidente en materia de seguridad relacionado con el programa;
- casos de abuso de poder o incumplimiento por parte de los minoristas, proveedores de servicios financieros, dirigentes comunitarios u otros interlocutores clave (el personal del PMA o del socio, etc.);
- aspectos del programa o la modalidad de transferencia que tienen efectos negativos no deseados;
- inquietudes o preferencias relacionadas con la calidad de los alimentos, la seguridad y las asignaciones, y
- cualesquiera otras preocupaciones relacionadas con el programa.

Recuadro 73: Los objetivos del PMA y sus socios para crear un mecanismo eficaz de retroinformación y presentación de quejas pueden ser los siguientes:

- Definir las cuestiones relacionadas con el proyecto que el PMA y sus socios deben resolver, para mejorar la efectividad del proyecto y reforzar la credibilidad ante las partes interesadas, especialmente los beneficiarios.
- Detectar incidentes relacionados con los alimentos o el efectivo para minimizar sus posibles repercusiones lo antes posible.
- Determinar los problemas relacionados con el desempeño de los minoristas (para que el personal de logística o compras [cadena de suministro] adopte medidas correctivas).
- Documentar las cuestiones con graves consecuencias que pueden requerir cambios en el diseño.
- Integrar la dimensión de la protección en el programa.
- Mejorar la relación con las comunidades (especialmente las personas no beneficiarias) y reforzar la confianza mutua.
- Establecer un mecanismo de disuasión asegurándose de que quienes tienen intención de emprender actividades perjudiciales sean conscientes de que cualquier persona puede presentar una queja contra ellos.

demandantes. Una vez resuelto el problema, dicha unidad también debería asegurarse de que la información relacionada con la queja se comparta únicamente con las personas que necesitan conocer esta información.

Se recomienda que en el análisis del acceso a la información y los mecanismos de retroinformación y presentación de quejas se tengan en cuenta la perspectiva de género y las distintas formas en que las personas acceden a la información y a los medios de comunicación, que muy a menudo están relacionadas con el sexo y la edad. En muchos contextos culturales, las mujeres pueden no estar en condiciones de acceder libremente a los teléfonos o de participar en una conversación cara a cara con extraños, especialmente del sexo opuesto. Por ello, el PMA y sus socios tienen que considerar la posibilidad de contratar a supervisoras y operadoras telefónicas para registrar la retroinformación y las quejas, etc.

B.6 SCOPE: EL SISTEMA INSTITUCIONAL DE GESTIÓN DE LOS BENEFICIARIOS Y LAS TRANSFERENCIAS

El sistema SCOPE es la plataforma del PMA para la gestión de los beneficiarios y las transferencias que sustenta el proceso operativo de las transferencias de base monetaria. Se trata de una aplicación basada en la web que se utiliza para el registro de los beneficiarios, el establecimiento de la intervención y el ciclo de distribución. Es un sistema flexible que puede utilizarse de muchas formas dependiendo de las necesidades específicas del país en cuestión y del mecanismo de entrega seleccionado.

B.6.1 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS Y ESTABLECIMIENTO DE LA INTERVENCIÓN

El sistema SCOPE es un depósito central para los datos de los beneficiarios del PMA. La gestión de la información de los beneficiarios es un componente básico que

Recuadro 74: Canales que respaldan un mecanismo de retroinformación y presentación de quejas

- Servicio de consulta directa (una línea telefónica especial)
- Servicio de asistencia in situ donde se escuchan los problemas y registran las quejas (supervisores del proyecto en los puntos de distribución)
- Formularios estándar de presentación de quejas
- Libro de registro de la comunidad
- Buzón de sugerencias
- Comité comunitario

NOTA: El mecanismo de retroinformación y presentación de quejas puede estar a cargo del PMA o del proveedor de servicios como parte de su contrato.

facilita la selección y contabilidad precisa de los beneficiarios y permite gestionar con más eficacia la intervención y la entrega. Las actividades de registro de los beneficiarios realizadas con el sistema SCOPE pueden personalizarse para recopilar información sobre el perfil y las características específicas de los beneficiarios, como datos antropométricos (por ejemplo, el índice de masa corporal [IMC] o la circunferencia braquial medio-superior [CBMS]), idiomas, lugares y fotos o huellas dactilares, de ser necesario. En los lugares aislados, también es posible registrar a los beneficiarios sin conexión, utilizando computadoras portátiles estándar.

Mediante el sistema SCOPE es posible importar datos sobre los beneficiarios de fuentes externas como Excel o bases de datos de los socios, incluidas huellas dactilares y fotos. De ser necesario, los datos de las fuentes externas también pueden mejorarse importándolos al sistema y recopilando información adicional, fotos o huellas dactilares. En los casos en los que los socios cooperantes registren a los beneficiarios en nombre del PMA, se les puede dar acceso al sistema y enseñar a efectuar el registro en línea y sin conexión.

B.6.1.1 ACTIVACIÓN DEL CICLO DE DISTRIBUCIÓN

El sistema SCOPE permite a las oficinas de país planificar los ciclos de distribución, desde la generación automática de las listas de pago con la indicación de los niveles de asignaciones a la que los beneficiarios tienen derecho hasta el procesamiento de la retroinformación sobre las distribuciones y el apoyo a la conciliación. El sistema se ajusta a los procedimientos operativos estándar del PMA y la división de tareas descrita en el modelo operativo institucional para las transferencias de base monetaria, así como a las directivas pertinentes.

Es posible gestionar simultáneamente múltiples intervenciones para un país, cualquiera que sea el mecanismo de ejecución seleccionado, y definir los criterios de admisión de una intervención (como lugar, sexo o edad) para seleccionar a los beneficiarios del grupo destinatario que se incluirán en una lista de distribución.

El sistema genera directamente las listas de distribución, que pueden exportarse. Estas listas están organizadas por lugar, lo que ayuda a las oficinas de país cuando hay varios socios cooperantes gestionando las distribuciones en zonas diferentes.

El sistema SCOPE, que es compatible con todas las modalidades de transferencia del PMA (cupones, efectivo y alimentos en especie), apoya las distribuciones de diferentes maneras, en función del mecanismo de entrega seleccionado. Una vez efectuada la distribución, el sistema SCOPE genera listas de pago que ayudan a conciliar los pagos.

Dependiendo del mecanismo de entrega seleccionado y de la información recibida de los proveedores de servicios, el sistema puede facilitar información sobre la situación posterior a la distribución, que es útil para la labor de seguimiento (como las pautas de compra de los beneficiarios), velar por que se establezcan controles operacionales y presentar informes sobre los efectos.

En concreto, el sistema SCOPE ayuda a llevar a cabo las transferencias de base monetaria de las maneras que se indican a continuación.

B.6.1.1.1 DISTRIBUCIÓN DE CUPONES

El sistema puede facilitar las distribuciones de los cupones electrónicos enviando las listas de pago creadas a los proveedores de servicios, cuyos sistemas luego convierten estos detalles sobre las asignaciones generados por el sistema en cupones electrónicos y regulan la manera en que estos se canjean en las tiendas minoristas que participan en la operación. El sistema SCOPE puede procesar la retroinformación detallada que recibe de los proveedores de servicios, desde la simple confirmación de que una transferencia se ha efectuado con éxito o de que el destinatario ha recibido el instrumento de entrega del cupón electrónico hasta los datos completos de la transacción de canje del cupón. Cuando es preciso, el sistema SCOPE también puede generar instrucciones de pago del WINGS y modelos de factura para los minoristas.

Cuando no hay proveedores de servicios a nivel local, el sistema SCOPE puede utilizarse en combinación con los mecanismos de entrega creados por el PMA para los cupones electrónicos. Uno de estos mecanismos actualmente disponible es la tarjeta del sistema SCOPE: una tarjeta electrónica que da acceso a una serie de cupones canjeables de varias billeteras electrónicas y que funciona con una TPV/P-O-S. Estas tarjetas, que los beneficiarios utilizan para comprar alimentos en las tiendas de los minoristas seleccionados, pueden recargarse para los nuevos ciclos de distribución. Cuando los minoristas sincronizan sus dispositivos con el sistema

SCOPE, la información puede utilizarse para las operaciones de conciliación y cierre.

Actualmente, se está trabajando para desarrollar otros mecanismos de entrega del PMA (por ejemplo soluciones basadas en los SMS o en la tecnología sin contacto), así como para explorar posibilidades de facilitar aún más la distribución de los cupones en papel.

B.6.1.1.2 DISTRIBUCIÓN DE EFECTIVO

Cuando las distribuciones de efectivo se llevan a cabo mediante proveedores de servicios financieros, el sistema SCOPE envía instrucciones de pago a los proveedores que distribuyen el efectivo a las cuentas particulares de los beneficiarios o directamente a los beneficiarios ("entrega de efectivo inmediato"). El formato de estas instrucciones puede adaptarse a las necesidades concretas de los proveedores. Asimismo, es posible pedir a los proveedores que envíen al PMA información sobre la distribución, que puede importarse al sistema. De este modo, el PMA puede dar seguimiento a los problemas encontrados (por ejemplo, debido a números de cuenta equivocados o a cuentas inactivas), comparar automáticamente los datos de las transferencias previstas con las realmente efectuadas, y producir informes para ayudar a determinar las sumas debidas a los proveedores del servicio. El cotejo electrónico de las instrucciones del PMA y la retroinformación de los proveedores de servicios también ayuda a detectar inmediatamente cualquier desviación de las instrucciones originales.

B.6.1.2 ANTECEDENTES Y MÁS INFORMACIÓN

El sistema SCOPE fue creado originalmente para ser el sistema del PMA para las operaciones de efectivo, en apoyo de la ampliación de las intervenciones institucionales basadas en el mercado destinadas a hacer frente a la inseguridad alimentaria. Desde entonces, se ha transformado en un sistema que permite gestionar toda la intervención para las modalidades de transferencia de cupones, efectivo y alimentos en especie. El despliegue del sistema SCOPE también va acompañado de servicios de apoyo, a saber: evaluaciones de TI centradas en el sistema SCOPE; registros de beneficiarios y migraciones de datos; establecimiento de datos maestros para las oficinas de país; capacitación del personal del PMA y de los socios cooperantes, y creación de materiales de comunicación

para la sensibilización y concienciación de los beneficiarios. La unidad de logística ayuda a sensibilizar y capacitar a los minoristas. Para obtener información actualizada sobre las fechas de despliegue en los países, las nuevas funcionalidades o el proceso de participación, visite el [sitio web interno del PMA dedicado al sistema SCOPE](#).

B.6.2 SISTEMA SCOPE Y ESTABLECIMIENTO DE LA PLATAFORMA DE TRANSFERENCIA

El sistema SCOPE utiliza el concepto de "intervención" para poder calcular exactamente quién debe recibir qué en un ciclo de transferencia determinado. Básicamente, las intervenciones son componentes de un proyecto del PMA que tienen un discreto conjunto de beneficiarios, un tipo unificado de beneficio y una forma de calcular la asignación a la que tiene derecho cada hogar inscrito, así como un único mecanismo de ejecución. Por ejemplo, una intervención de efectivo para la creación de activos se dirige a participantes aptos para el trabajo y transfiere un beneficio en efectivo mediante un proveedor de servicios de dinero móvil que depende de lo siguiente: i) el porcentaje de la cantidad de trabajo establecida como meta que el participante ha realizado durante el ciclo; ii) el tamaño del hogar del participante, y iii) el monto predeterminado de la transferencia de efectivo que se ha establecido para la zona geográfica en la que reside el participante. El equipo encargado de la prestación de servicios del sistema SCOPE (en la Sede) se coordina con las oficinas de país interesadas en aplicar el sistema SCOPE a fin de determinar para cuáles intervenciones en curso o previstas se podría aplicar el sistema y reunir todos los elementos necesarios para entregar los beneficios mediante el sistema SCOPE:

Datos maestros. ¿Dónde se llevará a cabo la intervención? (zonas geográficas y lugares hasta el nivel de punto de entrega final/ minorista/clínica/escuela que debe crearse en el sistema); idiomas y monedas que se utilizarán; unidades de los productos y los puntos de venta que se utilizarán para definir las raciones de la canasta de alimentos.

Ciclos de distribución y usuarios del sistema SCOPE de la oficina de país. ¿Quién creará las listas de distribución y quién las verificará? ¿Quién creará, verificará y aprobará las listas de pago?

Beneficiarios. Grupos de beneficiarios a los que se dirige la ayuda: ¿Dónde viven los

Planificación de la intervención

Configuración en SCOPE



beneficiarios y cuántos son? ¿Cuán buena es la calidad de los datos sobre los beneficiarios a disposición de la oficina de país? (¿Está claro quién es miembro de cuál hogar? ¿Hay un jefe y un destinatario principal para cada hogar?) ¿Necesitará el PMA fotos o huellas dactilares, por ejemplo, para producir tarjetas de identificación o tarjetas inteligentes para los beneficiarios? ¿Deberá el PMA importar los datos existentes, elaborar nuevos registros o combinar ambas actividades (es decir, descargar los datos existentes en las estaciones de trabajo sin conexión y perfeccionar los datos sobre el terreno)?

Condicionalidad. Si la intervención está sujeta a condiciones, ¿quién recogerá los datos sobre el cumplimiento de las condiciones y los introducirá en el sistema SCOPE para calcular los beneficios de cada hogar todos los meses?

Socios. ¿Quiénes son los socios cooperantes y cuáles son sus funciones para cada una de las zonas administrativas en las que se llevará a cabo la intervención? (El PMA solicita esta información para elaborar informes, en caso necesario.)

Minoristas en las intervenciones basadas en la transferencia de cupones. ¿Cuáles contratos están en vigor? ¿Son capaces los

minoristas de utilizar y guardar de manera segura los dispositivos TPV/P-O-S (para los casos en que el PMA los proporciona)? ¿Posee el PMA todos los detalles bancarios o de otro tipo necesarios para pagar de manera fiable a los distintos minoristas (para los casos en que el PMA paga al minorista o da instrucciones a otra entidad para que los pague)?

Canastas de alimentos y montos de las transferencias de efectivo. ¿Qué es lo que se transferirá a cada hogar en las distintas zonas? ¿Esta transferencia depende del tamaño del hogar? ¿Quién se encargará de

actualizar las canastas de alimentos o las cuantías predeterminadas de las transferencias de efectivo por ciclo de distribución y zona? (el sistema SCOPE puede realizar esta tarea, pero las oficinas de país también pueden sencillamente seguir utilizando los valores establecidos al principio de la intervención).

Mecanismo de entrega. ¿Cómo deben configurarse las listas de pago para ser procesadas por el sistema del proveedor de servicios (si procede)? ¿El proveedor de servicios es capaz de informar al PMA sobre las transferencias y los canjes?

Recuadro 75: Préstamo de equipo a los proveedores de servicios o socios

Cuando el PMA presta equipo (por ejemplo, una TPV/P-O-S) a un minorista, debe seguirse el proceso siguiente:

1. El TPV/P-O-S y la huella dactilar deben registrarse en la base de datos sobre la gestión de los activos del Sistema de gestión centralizada de equipos (GEMS).
2. Si el proveedor está registrado en el sistema WINGS, no hay que añadir información sobre la ubicación en el GEMS porque esta ya está incluida en los detalles del proveedor. Por tanto, hay que añadir información sobre el país y la ciudad solo cuando se introducen los datos del proveedor.
3. Si por algún motivo el proveedor no está registrado en el WINGS, la ubicación deberá indicarse directamente en el GEMS.
4. Puesto que el equipo se adquirirá tras el establecimiento del acuerdo a largo plazo y la creación de una orden de compra estándar del PMA, todos los documentos pertinentes se almacenarán en el GEMS.
5. El etiquetado (de ser necesario) puede producirse en la Sede y enviarse al terreno previa solicitud, según el estado actual de las actividades realizadas junto con el personal encargado del GEMS.
6. Cada oficina de país ya ha establecido su propio procedimiento de préstamo de material a terceros. Deberá seguir el mismo procedimiento para la TPV/P-O-S o para cualquier material o equipamiento equivalente.
7. También hay que establecer un proceso para gestionar la pérdida, el daño o cualquier otra cuestión relacionada con el material.

NOTA: Para poner en marcha el sistema SCOPE en la oficina de país, hay que ponerse en contacto con el equipo de la Sede encargado de implantar este sistema. Durante el proceso inicial de participación, la oficina de país deberá completar los formularios siguientes:

 [SCOPE-Preparación Comercial de la Oficina País \(CO\)](#)

 [SCOPE Country Office High-Level Assessment Template](#) (en inglés solamente)

 [SCOPE Country Office Assessment Mission Report Template](#) (en inglés solamente)

Según cuáles sean los resultados de las primeras interacciones con la oficina de país, el equipo encargado de la prestación de servicios determina si la funcionalidad disponible del sistema SCOPE cubre todas las necesidades de la intervención o si es preciso realizar algunos ajustes. Si hay que introducir cambios,

el equipo prepara las especificaciones de las necesidades de programación y las transmite al equipo encargado del desarrollo del producto SCOPE (desarrollo del programa informático) en la Oficina Regional de Bangkok, para que las analice y lleve a cabo el trabajo de programación. Los planes de alto nivel para la intervención también se comparten desde el principio con el tercer equipo dedicado al sistema SCOPE, el de prestación de servicios de apoyo, que está encargado de impartir capacitación sobre la funcionalidad del sistema y prestar apoyo a los usuarios finales una vez adoptada la solución en el país. Junto con la oficina de país, estos tres equipos (dirigidos por el equipo encargado de la prestación de servicios) aprueban y autorizan el plan de implementación del sistema SCOPE para la oficina de país, que incluye una descripción del proyecto, los plazos y los recursos conjuntos. Este plan se acompaña de un registro de

riesgos y una estructura desglosada de las tareas para permitir que cada operación de despliegue del sistema se gestione como un proyecto.

En caso necesario, el equipo encargado de la prestación de servicios del sistema SCOPE también ayuda a las oficinas de país a determinar las necesidades de equipo y a efectuar las licitaciones para los servicios de transferencia de base monetaria, con objeto de prestar asesoramiento sobre las transferencias electrónicas que utilizan los servicios disponibles en el país.

 [Implementation Plan Template](#)

B.7 REGISTRO Y SENSIBILIZACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS

B.7.1 REGISTRO DE LOS BENEFICIARIOS

El registro de los beneficiarios del PMA, que es una labor importante para efectuar un seguimiento adecuado del programa y los beneficiarios, ayuda a mejorar la organización de las comunicaciones con los beneficiarios, las distribuciones y las actividades de seguimiento. Asimismo, ayuda a evitar las duplicaciones en las distribuciones y a mejorar la gestión de los recursos.

Por lo general, el registro de los beneficiarios está a cargo del personal de la unidad de programas del PMA o del personal del socio cooperante, pero también puede contar con el apoyo del personal de TI si se utiliza el SCOPE como sistema de registro.

El registro, que se efectúa a nivel de comunidad o barrio, sirve para recopilar toda la información básica necesaria para el instrumento de transferencia seleccionado.

El objetivo de realizar un registro preciso de los beneficiarios es propiciar la orientación eficaz de la asistencia, reducir el riesgo de duplicaciones y, a medida que los mecanismos de transferencia vayan volviéndose más sofisticados, asegurar que el PMA tenga todos los datos necesarios sobre los beneficiarios para utilizar el instrumento de transferencia seleccionado, incluidos, por ejemplo, los números de los documentos nacionales de identidad, de los teléfonos móviles y de las cuentas bancarias, y los miembros de la familia. En todo momento, el PMA debe velar por que la privacidad y la confidencialidad de los datos de los beneficiarios estén garantizadas.

 *Para obtener orientación adicional sobre el registro de los beneficiarios, consulte el documento [Programme Guidance Manual](#) (en inglés solamente).*

B.7.2 PRESTACIÓN DE APOYO AL REGISTRO DE LOS BENEFICIARIOS MEDIANTE EL SISTEMA SCOPE

B.7.2.1 PROCESO DE REGISTRO DE LOS BENEFICIARIOS

Gracias al sistema SCOPE, las oficinas de país pueden efectuar el registro electrónico de los beneficiarios, lo que garantiza que toda la información necesaria para una intervención se recopile de forma coherente. De este modo, se reduce al mínimo la labor de consolidación y depuración de los datos después del registro. En concreto, el sistema SCOPE facilita el registro por medio de lo siguiente:

- Un módulo de registro sin conexión, que permite recopilar los datos en las zonas remotas.
- Formularios de registro dinámico, con los que se recogen solamente los datos especificados por la oficina de país para una determinada actividad de registro (estos formularios pueden abarcar desde una información mínima por hogar hasta datos muy específicos por beneficiario).
- Campos de datos maestros rellenos automáticamente (por ejemplo, los lugares, los tipos de documentos de identidad y las funciones en el hogar se seleccionan entre las opciones que ofrece el sistema en lugar de introducirse manualmente) para evitar que los mismos datos se introduzcan de manera diferente.
- Reglas de validación de datos para los campos clave, por ejemplo, para asegurar que los números de los documentos de identidad se introduzcan ateniéndose a un formato determinado o que los números de teléfonos o de cuentas contengan todos los dígitos necesarios.
- Sincronización totalmente automatizada entre las estaciones de trabajo sin conexión y la base de datos central del sistema SCOPE.
- La estación de trabajo sin conexión del sistema SCOPE funciona en cualquier computadora que tenga una versión reciente de Microsoft Windows. En caso necesario, pueden utilizarse cámaras web estándar para tomar fotografías de los

beneficiarios (a ser posible utilizando un trípode). Con esta aplicación también es posible tomar directamente las huellas dactilares y almacenarlas en el expediente del beneficiario utilizando un escáner específico con cable USB (no es obligatorio). Después de la sincronización con el sistema SCOPE, todos los datos de los beneficiarios se almacenan de forma segura en los servidores del Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas en Ginebra.

- La estación de trabajo sin conexión del sistema SCOPE también permite descargar los datos procedentes de otras fuentes y editarlos antes de sincronizarlos con el sistema. Por ejemplo, pueden darse situaciones en que las oficinas de país deseen sencillamente validar los datos disponibles sobre el terreno o perfeccionarlos recopilando información adicional o añadiendo fotos o huellas dactilares.
- El equipo encargado de la prestación de servicios de apoyo del sistema SCOPE ayuda a llevar a cabo las operaciones de registro mediante el suministro de especificaciones en materia de equipo informático, el asesoramiento sobre la recopilación de datos eficiente y eficaz en condiciones reales sobre el terreno, la ayuda para instalar y configurar el módulo sin conexión en las estaciones de trabajo y el despliegue sobre el terreno de expertos de la oficina regional de Nairobi en caso de operaciones de registro importantes o complejas. Una vez que los datos hayan sido recopilados, este equipo también ayuda a las oficinas de país a introducir los datos en el sistema SCOPE y a depurarlos, de ser necesario. El equipo, asimismo, las puede ayudar a introducir en el sistema los datos de otras fuentes utilizando modelos que aseguran que los datos cargados cumplan con los requisitos básicos del sistema SCOPE.

más datos detallados sobre los beneficiarios en formato electrónico ha acentuado la importancia de esta cuestión. Sin embargo, el PMA también tiene que asegurar que los socios y proveedores (comerciantes o proveedores de servicios) que actúan en su nombre respeten las normas descritas en esta sección.

Puesto que las orientaciones del PMA sobre la privacidad y la protección de los datos personales están en fase de elaboración, en el Recuadro 76 se resumen los principios generalmente aceptados en esta materia.

 [*Corporate Personal Data Protection and Privacy Guidance*](#) (en inglés solamente)

B.7.2.2 **PRIVACIDAD Y PROTECCIÓN DE LOS DATOS**

La protección de los datos y la privacidad de la información personal son derechos que se aplican a todas las personas. El PMA tiene la responsabilidad de velar por que esta información se proteja, reconociendo que cualquier violación o divulgación involuntaria podría suponer un daño o una amenaza para la seguridad y los medios de vida de estas personas. El hecho que el PMA posea cada vez

Recuadro 76: Principios de privacidad y protección de datos

- 1. Recopilación lícita y justa:** Los datos personales deben obtenerse por medios lícitos y justos, con el conocimiento o el consentimiento del interesado. Por medios “lícitos y justos” se entiende que la recopilación y el posterior tratamiento de los datos personales deben llevarse a cabo sin interferir injustificadamente en la intimidad de los interesados ni en su autonomía e integridad.
- 2. Fin específico y legítimo:** Los fines por los que se recopilan y tratan los datos personales deberían ser específicos y legítimos, y deberían comunicarse al interesado en el momento en el que se recogen los datos (véase el inciso 4 sobre el consentimiento informado). Los datos personales deberían utilizarse únicamente con los fines indicados, a menos que el interesado otorgue su consentimiento para la utilización posterior o que esa utilización sea compatible con los fines específicos originales.
- 3. Calidad de los datos:** Los datos personales que se solicitan y obtienen deberían ser adecuados, pertinentes y no excesivos respecto a los fines por los que estos se recogen y tratan. Los responsables del tratamiento de los datos deberían adoptar todas las medidas razonables para asegurar que los datos personales sean exactos y estén actualizados.
- 4. Consentimiento informado:** El consentimiento debe obtenerse en el momento en el que se recogen los datos o a la mayor brevedad posible, y el estado y la capacidad jurídica de ciertos grupos y personas vulnerables deberían siempre tenerse en cuenta. Cuando circunstancias excepcionales obstaculizan la obtención del consentimiento, el responsable del tratamiento de los datos debería, como mínimo, asegurar que el interesado haya recibido suficiente información para disponer de conocimientos adecuados a fin de entender y valorar los fines específicos por lo que se recogen y tratan los datos personales.
- 5. Cesión a terceros:** Los datos personales deberían cederse a terceros solo con el consentimiento explícito del interesado, para un propósito determinado y con las salvaguardias adecuadas para proteger la confidencialidad de los datos personales y garantizar el respeto de los derechos e intereses del interesado. Estas tres condiciones deberían garantizarse por escrito.
- 6. Confidencialidad:** La confidencialidad de los datos personales debe respetarse y aplicarse en todas las etapas de la recopilación, el almacenamiento y el tratamiento de los datos y debería garantizarse por escrito.
- 7. Acceso y transparencia:** Se debería dar a los interesados la oportunidad de verificar sus datos personales, y se les debería facilitar el acceso en la medida en que ello no frustre los fines por los que se recogen y procesan estos datos. Los responsables del tratamiento de los datos deberían garantizar una política general de apertura a los interesados con respecto a los cambios, las prácticas y las políticas relacionados con los datos personales.
- 8. Seguridad de los datos:** Los datos personales deben guardarse de forma segura, tanto a nivel técnico como organizativo, y deberían protegerse con medidas razonables y apropiadas contra la modificación no autorizada, la alteración, la destrucción ilícita, la pérdida accidental, la divulgación inapropiada o la transferencia indebida. Los aspectos técnicos de esta seguridad deben ser objeto de rigurosas medidas de gobernanza, control y verificación de TI.
- 9. Conservación de los datos personales:** Los datos personales deberían conservarse solo durante el período necesario, y deberían eliminarse o hacerse anónimos en cuanto se hayan cumplido los fines especificados por los que estos se recogieron y procesaron. Sin embargo, si es necesario, los datos pueden conservarse por un período adicional que se especifique en beneficio del interesado.

B 7.3 SENSIBILIZACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS

Antes de comenzar las actividades del proyecto sobre el terreno, el PMA y sus socios han de realizar campañas de información y sensibilización dirigidas a las mujeres y los hombres (que el proyecto intenta beneficiar), los minoristas, las instituciones financieras, las autoridades locales, la comunidad local más amplia (incluidas las personas no beneficiarias) y otras partes interesadas (agentes humanitarios).

La comunicación debe considerarse siempre un canal bidireccional: no se trata solamente de facilitar información básica sobre el proyecto a los interesados, sino también de escuchar y abordar los temores, las preocupaciones y las preguntas de este público tan variado (Recuadro 77). Esta comunicación debería proporcionar información sobre el modo en que el sistema funciona y asegurar su pertinencia para el contexto y su conveniencia para las poblaciones locales.

NOTA 1: Las transferencias de base monetaria no pueden abordar todas las cuestiones relacionadas con el hambre y la nutrición. Estas deben reforzarse mediante campañas de información y sensibilización bien diseñadas, para asegurar que los beneficiarios tomen

conciencia de estas cuestiones, como el uso de los alimentos, la dieta y las prácticas en materia de higiene y saneamiento. En la medida de lo posible, hay que estudiar la posibilidad de colaborar con los ministerios pertinentes, los organismos de las Naciones Unidas y las ONGs.

NOTA 2: A fin de maximizar el impacto positivo de una campaña de comunicación bidireccional, la oficina de país tiene que: i) estar preparada para responder a todas las preguntas e inquietudes planteadas y, posteriormente, ser capaz de proporcionar respuestas aún más detalladas, de ser necesario, y ii) escuchar los comentarios y modificar en consecuencia el diseño de la intervención o las disposiciones del proyecto.

NOTA 3: En caso de que se utilice el sistema SCOPE para facilitar las transferencias de alimentos en especie, efectivo o cupones, el equipo encargado de este sistema ayuda a las oficinas en los países a elaborar materiales de comunicación para explicar los mensajes fundamentales relacionados con el uso del sistema SCOPE. Con frecuencia, hay que facilitar información práctica como, por ejemplo, las funciones y responsabilidades (en el caso de los minoristas) o qué hacer en caso de pérdida o robo de la tarjeta.

Recuadro 77: Beneficios de una campaña de información y sensibilización bidireccional

- Asegurar que la intervención se base en las necesidades.
- Ofrecer aceptación y sentido de apropiación.
- Contribuir a limitar los errores de inclusión y exclusión.
- Mitigar los riesgos.
- Promover la transparencia y la rendición de cuentas.

Recuadro 78: Consideraciones que deben tenerse en cuenta al formular un plan de sensibilización

- ¿Quién es el público? ¿Cómo se puede asegurar que el PMA colabore con las comunidades teniendo en cuenta las cuestiones relacionadas con la edad, el sexo y la diversidad?
- ¿Cuáles son los objetivos de la comunicación? ¿Cómo se puede asegurar que la comunicación sea bidireccional?
- ¿Cuáles son los recursos disponibles (personas, tiempo, dinero, herramientas)?
- Hay que determinar las medidas que deben adoptarse: ¿Quién? ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Qué plataforma, mecanismo o tecnología debe utilizarse (tablones de anuncios comunitarios, grupos de debate, preguntas frecuentes, radio local, SMS de Frontline, Twitter, televisión, etc.)?
- ¿Cuáles son los diferentes mensajes y los canales de comunicación para las mujeres y los hombres, especialmente cuando el PMA destina las transferencias de efectivo o cupones a las mujeres? (Por ejemplo, grupos de debates separados para mujeres y hombres, fomento de una imagen positiva de la función económica de la mujer, etc.)
- ¿Cuáles son los resultados previstos?

Recuadro 79: En función del público, una campaña de sensibilización debe abarcar las cuestiones siguientes:

Público	Información mínima necesaria
Beneficiarios	• Objetivos del proyecto. • Finalidad de la transferencia. • Educación sobre una dieta equilibrada y nutritiva, nociones básicas sobre nutrición. • Criterios de selección de los beneficiarios y los destinatarios para la recepción de la asistencia (criterios de inclusión y exclusión, condiciones y consideraciones de género). • Responsabilidades de las autoridades, el comité de selección de los beneficiarios, los socios cooperantes y el PMA en materia de selección, identificación y registro de los beneficiarios. • Documentación necesaria para la identificación. • Duración y frecuencia de la asistencia. • Valor de la transferencia (o de la canasta de alimentos) y justificación o metodología utilizada para calcular el importe. • Normas sobre los alimentos y responsabilidades de los minoristas. • Responsabilidades de las autoridades, el PMA y los socios en materia de garantía de la calidad e inocuidad de los alimentos. • Derechos y restricciones de los beneficiarios en cuanto al uso de la transferencia o el cupón. • Conceptos básicos sobre cómo recibir los beneficios y canjear los cupones mediante el mecanismo de ejecución seleccionado (por ejemplo, uso y custodia de los códigos PIN, requisitos relacionados con las tarjetas de identificación, necesidad de conservar el comprobante de compra de las transacciones efectuadas mediante cupones). • Capacitación básica en nociones financieras rudimentarias para los programas de transferencia de efectivo. • Mecanismos de seguimiento y nivel previsto de participación o retroinformación de los beneficiarios, los minoristas, las autoridades. • Disposiciones relativas al mecanismo de presentación de retroinformación y presentación de quejas. • Sanciones en caso de fraude (cometido por los minoristas, los beneficiarios, etc.). • Normas y principios éticos básicos del PMA (por ejemplo, imparcialidad, neutralidad, no discriminación, igualdad, tolerancia cero en relación con el abuso y la explotación sexuales).
Comunidades y personas no beneficiarias	• Finalidad y duración del programa. • Justificación de la selección de los beneficiarios y criterios de selección. • Externalidades (beneficios para la economía local).
Minoristas	• Fecha de inicio y duración del programa y frecuencia de las distribuciones o los canjes. • Número de beneficiarios y cantidades necesarias en equivalentes de alimentos. • Productos alimenticios que pueden comprarse o por los que los cupones pueden canjearse. • Requisitos en cuanto a las normas de calidad y almacenamiento de los alimentos. • Para un programa de distribución de cupones: sus funciones y responsabilidades, proceso y plazo para el canje de cupones y el reembolso. • Qué hacer en caso de problemas. • Sanciones en caso de fraude, desvío, colusión.
Autoridades nacionales y locales	• Número de beneficiarios. • Justificación de la selección de los beneficiarios y criterios de selección (inclusión y exclusión). • Modalidad de transferencia y mecanismo de ejecución. • Externalidades (beneficios para la economía local). • Su función en el programa (regulación del mercado, mediación).

B.8 ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

B.8.1 REQUISITOS EN MATERIA DE EVALUACIÓN

Todos los programas, cualquiera que sea la modalidad de transferencia utilizada, deben ser objeto de monitoreo.

Además de la medición de las realizaciones a nivel de efectos y productos, así como de los indicadores transversales obligatorios relativos al género, la protección y las asociaciones basados en el Marco de resultados estratégicos, como se describe en el presente manual (Sección A.7.2), las oficinas de país también deben incluir en su plan de seguimiento la supervisión de los procesos y el contexto. A continuación se indican los componentes que deben formar parte del sistema de monitoreo de cualquier proyecto basado en transferencias de base monetaria:

- i) el monitoreo de las realizaciones y los logros, medidos a través del rendimiento y resultados;
- ii) el monitoreo de los procesos de ejecución, y
- iii) el monitoreo del contexto (sobre la base de los supuestos formulados para seleccionar la modalidad de transferencia más apropiada y diseñar la intervención).

La oficina de país debe ser capaz de realizar un seguimiento para evaluar si se cumplen los objetivos del proyecto; si se presta asistencia a los beneficiarios seleccionados en el momento oportuno y en condiciones de seguridad al tiempo que se cumplen los requisitos de cantidad y calidad; si los supuestos utilizados para seleccionar la modalidad de transferencia y el diseño de la intervención se demuestran correctos

a lo largo de la ejecución; si los socios están llevando a cabo las actividades de conformidad con los procedimientos acordados, y si las responsabilidades y la separación de tareas se respetan debidamente. Si durante esta labor de monitoreo se observan deficiencias o descubren inexactitudes, hay que reorientar la ejecución del proyecto para lograr los objetivos establecidos.

Durante la ejecución del proyecto, hay que controlar y actualizar las conclusiones del análisis de las necesidades, las evaluaciones de las capacidades sectoriales, el análisis de la eficiencia y la efectividad en función de los costos y de las externalidades, así como de la identificación de los riesgos, para asegurar que cualquier inexactitud u obsolescencia en los supuestos se detecte y rectifique en tiempo real. Es decir, la oficina de país debe convertir metódicamente los supuestos en indicadores e incluirlos en el plan de seguimiento.

La sección siguiente debe utilizarse junto con las secciones dedicadas a la [estrategia de seguimiento de los proyectos](#) y las [directrices en materia de seguimiento](#) del Manual de instrucciones para la elaboración de los programas (en inglés solamente).

NOTA 1: Además de los indicadores obligatorios del Marco de resultados estratégicos, pueden necesitarse otros indicadores específicos relacionados con la protección y el enfoque de género.

NOTA 2: La dirección y las otras unidades pertinentes deberían ser constantemente informadas de los resultados de la labor de monitoreo (procesos, supuestos y componentes del contexto) a fin de prestar un apoyo eficaz a la elaboración de un plan para imprevistos y de prever, planificar y ejecutar adecuadamente la transición de una modalidad a otra.

Recuadro 80: Panorama general de las responsabilidades en materia de seguimiento

Monitoreo de los progresos y las realizaciones (productos y efectos)	Programas/M&E
Monitoreo de los procesos (seguimiento de la distribución y posterior a la distribución)	Programas/M&E
monitoreo de los precios	VAM/M&E
Monitoreo de la cadena de suministro	Logística
Monitoreo de la calidad de los alimentos	Logística/Compras (cadena de suministro)
Monitoreo de los minoristas	Logística

B.8.2 DIMENSIONES DEL PROYECTO QUE DEBEN SER OBJETO DE MONITOREO

B.8.2.1

MONITOREO DEL RENDIMIENTO

El monitoreo del rendimiento es **obligatorio** para todos los proyectos, independientemente de la modalidad de transferencia seleccionada. Esta labor de monitoreo se mide a través de los indicadores de rendimiento y resultados establecidos a nivel institucional, que se especifican en el Marco de resultados estratégicos. Si bien los objetivos y los indicadores de los efectos del PMA son los mismos para todas las modalidades de transferencia, se recomienda encarecidamente que el muestreo se diseñe de una manera que permita a la oficina de país comparar las realizaciones de las diferentes modalidades de transferencia a nivel de efectos. En otras palabras, la muestra debería ser lo suficientemente grande como para tener validez estadística, incluso si los resultados de las diferentes modalidades de transferencia se analizan por separado. Para obtener más información sobre los efectos y los productos institucionales, según lo dispuesto en el Marco de resultados estratégicos, consulte la sección A.7.2.2.

 [Corporate Guidance on Outcome Monitoring](#) (en inglés solamente)

B.8.2.2

MONITOREO DE LOS PROCESOS

El seguimiento de los procesos es **obligatorio** para todos los proyectos, independientemente de que se trate de distribuciones de alimentos en

especie, transferencias de efectivo o entrega de cupones. Esta labor requiere de forma sistemática y continua evaluar la ejecución de las actividades, y facilita la gestión eficaz del proyecto gracias a la retroinformación periódica sobre la ejecución de las actividades. El monitoreo de los procesos abarca perspectivas internas y externas.

B.8.2.2.1

ESTABLECIMIENTO DE LOS INDICADORES DE LOS PROCESOS

Los indicadores de los procesos deben definir los pasos fundamentales de la distribución y las etapas posteriores a la distribución que son vulnerables a las manipulaciones o pueden afectar negativamente a los objetivos del programa. Estos indicadores varían en función de la actividad, la modalidad de transferencia, el modelo de distribución, el mecanismo y el instrumento de entrega, y el escenario de contabilidad. El personal de la unidad de programas/M&E, en consulta con la unidad de logística y finanzas y los socios, tiene la responsabilidad de elaborar los indicadores de los procesos.

Estos indicadores deben incluirse en el plan de M&E para la verificación física y la presentación de informes por parte de los supervisores sobre el terreno. Como se indica en el Recuadro 81, los indicadores clave de los procesos relacionados con las actividades de asistencia alimentaria deberían integrarse en las herramientas de seguimiento.

 Véase también el [capítulo sobre el seguimiento de los procesos](#) de las directrices generales en materia de seguimiento (en inglés solamente).

Recuadro 81: Indicadores de los procesos

Herramienta de monitoreo	Secciones que se ocupan del monitoreo de los procesos
A nivel del punto de distribución del efectivo o los cupones	• Lugar de distribución y organización del proceso de distribución. • Cuestiones relacionadas con la participación, la protección, el género y la seguridad de los beneficiarios. • Satisfacción de los beneficiarios con el proceso de distribución (seguimiento por contacto directo con los beneficiarios): eficiencia; presentación clara de información pertinente; actitud hacia los beneficiarios de los miembros del personal o los socios.
A nivel de tienda minorista (solo para los cupones)	• Uso de los cupones para alimentos y limitaciones de los minoristas. • Evaluación del supervisor de la eficiencia del proceso de canje. • Satisfacción de los beneficiarios con el proceso de canje (seguimiento por contacto directo con los beneficiarios): puntualidad; presentación clara de información pertinente; actitud hacia los beneficiarios del dueño de la tienda.
Cuestionario de monitoreo posterior a la distribución a nivel de los hogares	• Asistencia del PMA (problemas percibidos, mecanismo de presentación de quejas y de respuesta).

B.8.2.3 MONITOREO DEL CONTEXTO

B.8.2.3.1

MONITOREO DE LOS MERCADOS DE ALIMENTOS Y LOS PRECIOS EN EL MERCADO LOCAL

En el caso de una intervención basada en la transferencia de efectivo o cupones, un aumento en los precios de los alimentos en el mercado local podría perjudicar la asistencia que se presta a los beneficiarios, a no ser que se adopten medidas compensatorias para imprevistos. Además, en algunos casos, la propia inyección de efectivo y cupones en el mercado local puede provocar el alza de los precios de los alimentos que, a su vez, puede acarrear consecuencias negativas para los beneficiarios y los no beneficiarios. Del mismo modo, las distribuciones de alimentos en gran escala pueden perturbar el funcionamiento habitual del mercado local. En cualquier caso, el monitoreo de los mercados y los precios es indispensable para garantizar que las oficinas de país estén enteradas de las variaciones de los precios y, por consiguiente, sean capaces de adoptar las medidas correctivas necesarias en el momento oportuno.

A menudo, el personal de VAM o M&E realiza un monitoreo de las condiciones de los mercados y los precios de los principales productos básicos —ya sea directamente o por medio de los socios y los organismos gubernamentales— en el marco de los sistemas de monitoreo de los mercados y la seguridad alimentaria. En caso de que no se disponga de un sistema de monitoreo de los precios o de que el sistema disponible no facilite información específica relacionada con las zonas del proyecto, la oficina de país debería estudiar la posibilidad de establecer este sistema. Para el seguimiento de los precios, los coordinadores de VAM y M&E deben decidir la lista de productos y marcas, las unidades de medición, el muestreo de comerciantes o tiendas, los tipos de precios (la venta al por menor en comparación con la venta al por mayor), la frecuencia de la recopilación de los datos, la transmisión y el análisis de los datos o la redacción de informes, así como otras posibles cuestiones metodológicas. A fin de facilitar la introducción de los precios en la base de datos institucional sobre los precios se recomienda encarecidamente al personal que se ponga en contacto con las respectivas unidades en la Sede.

Con objeto de complementar la información sobre los mercados recogida por el personal de VAM o M&E, la unidad de logística controla

los factores que afectan a la fiabilidad del suministro (véase la Sección C.5.1 sobre la alerta temprana en relación con las deficiencias de suministro). Se recomienda que, al elaborar el plan de monitoreo, el personal de VAM se ponga en contacto con la unidad de logística para decidir si la recopilación de datos puede realizarse de manera conjunta o complementaria.

B.8.2.3.2

CONSIDERACIONES SOBRE LA CALIDAD Y LA INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS

A diferencia de una distribución de alimentos en especie gestionada por el PMA, donde la agencia tiene la responsabilidad directa de la calidad y la inocuidad de los alimentos que entrega mediante la gestión adecuada de la cadena de suministro, en los programas basados en transferencias de base monetaria, el PMA tiene un control limitado sobre la procedencia y la calidad de los alimentos que los comerciantes venden. Esta responsabilidad recae en los comerciantes de alimentos y está reglamentada por las autoridades nacionales o locales encargadas de las normas alimentarias, como el Ministerio de Salud.

Sin embargo, las unidades del PMA dedicadas a la logística y las compras (cadena de suministro) o el socio cooperante deben velar en particular por que:

- las autoridades pertinentes asuman la responsabilidad de la gestión de la calidad y la inocuidad de los alimentos, y
- los productores, los comerciantes y los minoristas cumplan con los reglamentos locales y las normas pertinentes en materia de calidad e inocuidad de los alimentos.

Por lo que se refiere a los programas basados en la entrega de cupones, estos deben:

- asegurarse de que los alimentos incluidos en el cupón sean aptos para el consumo (inocuos y nutritivos, en consonancia con las normas alimentarias nacionales y las necesidades de los beneficiarios, etc.);
- velar por que en los criterios de selección de los minoristas se tengan en cuenta la calidad y la inocuidad de los alimentos, y
- controlar que los minoristas contratados respeten los requisitos en materia de inocuidad y calidad de los alimentos.

NOTA 1: Las transferencias de base monetaria, por definición, son recursos que utilizan los mecanismos de mercado. Por eso, dependen de las normas nacionales de calidad e inocuidad de los alimentos. En algunos casos, el PMA

presta asistencia en países que no tienen este tipo de normas. En esas circunstancias, el enfoque que el PMA debería adoptar es basar su labor de seguimiento en las normas más pertinentes para el contexto (por ejemplo, normas regionales, el Codex Alimentarius, las normas de la Organización Internacional de Normalización), sobre la base de la evaluación de la cadena de suministro minorista (A.2.2.4) y de común acuerdo con los interesados, en particular los minoristas y los gobiernos anfitriones.

NOTA 2: En todos los casos, las consideraciones sobre la calidad y la inocuidad de los alimentos deben ser una parte fundamental del análisis de los riesgos (A.3). Si los riesgos relacionados con los beneficiarios y el PMA son demasiado altos, entonces las oficinas de país pueden considerar modalidades de transferencia alternativas, como la distribución de alimentos en especie.

 Para obtener más información, consulte la página web dedicada a [la calidad y la inocuidad de los alimentos](#) (en inglés solamente).

Recuadro 82: Parámetros para determinar los requisitos estadísticos mínimos (tamaño de la muestra)

- Si se efectúan por primera vez transferencias de base monetaria en la zona, la visita de seguimiento es obligatoria.
- Nivel percibido de riesgos (bajo/medio/alto).
- Alcance de la corrupción y posibilidades de apropiación indebida.
- Dificultades de acceso físico y dispersión geográfica de los beneficiarios.
- Beneficios y costo de las verificaciones físicas en comparación con el tamaño del programa.
- Tipo de modelo de distribución e instrumento de entrega adoptado.

B.8.3 ELABORACIÓN DEL PLAN DE MONITOREO

El personal de la unidad de programas/M&E tiene la responsabilidad de elaborar un plan de seguimiento al principio de cada operación. Las actividades de seguimiento entrañan la presencia física de los supervisores para asegurar que se detecten y rectifiquen las incoherencias y deficiencias en tiempo real, y que se recojan los datos para medir todos los indicadores de seguimiento (efectos, productos, procesos, supuestos, contexto, etc.). Este personal, en consulta con todas las unidades pertinentes (VAM, logística), tiene que tomar muestras estadísticas para realizar un seguimiento de los efectos que permita diferenciar los efectos logrados con las distintas modalidades de transferencia.

 [Corporate Guidance on How to Elaborate a Monitoring Plan](#) (en inglés solamente)

 [Corporate Guidance on Sampling](#) (en inglés solamente)

Para el seguimiento de los procesos, el muestreo dependerá en gran medida del contexto, especialmente del entorno de riesgo. Los lugares (por ejemplo, las tiendas al por menor) deben poder ser objeto de un monitoreo análogo (evitando todo tipo de sesgo); esto es más importante que el número de lugares seleccionados en la muestra.

B.8.4 DESARROLLO DE LAS HERRAMIENTAS DE MONITOREO

Con la excepción del proceso de seguimiento de los minoristas, las herramientas utilizadas para el monitoreo de los programas de transferencias de base monetaria no son muy distintas de las utilizadas para los programas de distribución de alimentos en especie. Cada una de las secciones puede adaptarse a las particularidades de los programas de transferencias de base monetaria.

Para cada una de estas fuentes, hay que elaborar las herramientas de monitoreo relacionadas, determinar los dispositivos digitales (cuando proceda) y desarrollar modelos para el almacenamiento y el procesamiento de los datos (Recuadro 84). Para ello, hay que adaptar los materiales que se indican en las directrices institucionales sobre M&E o crear nuevas herramientas en función del contexto y las características del proyecto. Estas herramientas, que pueden ser cuestionarios, listas de verificación y planes de análisis, componen el “conjunto de herramientas de seguimiento”.

Por lo general, el coordinador de M&E, junto con el personal de VAM, es el encargado de desarrollar estas herramientas, mientras que las unidades de logística y compras (cadena de suministro) proporcionan las herramientas de análisis y seguimiento de la cadena de suministro. El conjunto de herramientas de monitoreo debe adjuntarse a los procedimientos operativos estándar (B.4).

Recuadro 83: Ejemplo de requisitos estadísticos mínimos para el seguimiento**Hay que determinar lo siguiente:**

- El número mínimo de beneficiarios a los que se prestará asistencia a efectos de monitoreo (por ciclo de distribución).
- El número mínimo de minoristas que se visitarán a efectos de seguimiento (por ciclo de distribución).
- El número mínimo de lugares de distribución de cupones que se visitarán para realizar el monitoreo de cada ciclo de distribución.
- El número de lugares de pago (bancos, agentes de operadores de redes móviles, etc.) que se visitarán a efectos de monitoreo (por ciclo de distribución).

Recuadro 84: Las principales herramientas de monitoreo de los programas son:

1. Lista de verificación o cuestionario de **monitoreo de la distribución *in situ***, que los monitores de terreno completan basándose en sus observaciones *in situ*. Junto con los informes de distribución de los socios, contribuyen al seguimiento de los productos del propio proceso de distribución y del lugar de distribución, independientemente de si se entregan alimentos, efectivo o cupones. Es la principal herramienta que tiene el PMA para asegurarse de que la ayuda se entregue con arreglo a los procedimientos estándar, para los fines declarados y a las personas seleccionadas.
2. Cuestionario de **monitoreo por contacto directo con los beneficiarios**, que los monitores de terreno administran con objeto de conocer las opiniones de los beneficiarios sobre la operación. Esta labor de monitoreo debe centrarse en el acceso, el uso y la satisfacción de los beneficiarios con respecto a los productos de la asistencia y las preocupaciones relacionadas con la transición entre la prestación de asistencia (productos) y sus beneficios (efectos). Por lo general, el seguimiento por contacto directo con los beneficiarios no es una actividad independiente, sino que está integrada en los cuestionarios de seguimiento de la distribución y seguimiento posterior a la distribución.
3. Cuestionario de **monitoreo posterior a la distribución**, que un monitor sobre el terreno realiza a los hogares beneficiarios en sus residencias después de la distribución. El seguimiento posterior a la distribución puede ayudar a supervisar los indicadores de los procesos, los productos y los efectos y es una de las fuentes más importantes para evaluar la pertinencia, la eficiencia y la efectividad de la asistencia.
4. **Informes de distribución**, que el socio o el proveedor de servicios elaboran después de la distribución; son la principal fuente de información para la medición de los indicadores de los productos.
5. **Cuestionario de monitoreo de los mercados**, que la unidad de VAM elabora y el monitor de terreno (o el asistente de VAM sobre el terreno o el socio cooperante) administra.
6. **Cuestionario de monitoreo de los minoristas**, que la unidad de logística elabora y el monitor de terreno (o el asistente de logística sobre el terreno o el socio cooperante) administra a nivel minorista.
7. **Listas de verificación para los debates de los grupos de discusión**, que el personal de la unidad de programas/M&E elabora y el personal de programas o el monitor de terreno administra.

Gracias a los datos recopilados con estas herramientas de monitoreo, la oficina de país dispondrá de información sobre los resultados de los indicadores a nivel de los productos y los efectos con respecto a las metas y las bases

de referencia establecidas para el proyecto, así como sobre la eficiencia de los procesos, la pertinencia de los supuestos del proyecto y los aspectos transversales, como la protección y el enfoque de género.

Recuadro 85: Elementos fundamentales que deben tenerse en cuenta en la lista de verificación o el cuestionario de monitoreo de la distribución *in situ*

En el lugar de distribución (alimentos en especie, efectivo o cupones). Véase también el [cuestionario institucional estándar para su utilización en los lugares de distribución](#) (en inglés solamente).

1. BENEFICIARIOS PREVISTOS Y EFECTIVOS, TRANSFERENCIAS QUE DEBEN DISTRIBUIRSE Y CALENDARIO DE LA DISTRIBUCIÓN (los datos sobre los indicadores de los procesos se recogen mediante la observación y el seguimiento por contacto directo con los beneficiarios)

- Discrepancias entre el valor previsto y efectivo de la transferencia.
- Hora prevista de comienzo y fin de la distribución diaria.
- Hora en que efectivamente empezó y terminó la distribución diaria.
- Explicación de los retrasos de más de una hora.
- Problemas que enfrentan los beneficiarios en el lugar de distribución: comportamiento del personal de los socios, comportamiento de los organizadores o voluntarios comunitarios, hacinamiento, distancia del lugar de distribución, tiempo de espera, disponibilidad de los hogares para participar en la distribución, costos de transporte, seguridad, obstáculos específicos con los que se enfrentan los grupos vulnerables (analfabetos, discapacitados, etc.).
- Tiempo de espera o pasado haciendo colas en el lugar de distribución para recibir la asignación.
- Distancia entre el lugar de distribución y el lugar de residencia.
- Costos de transporte entre el lugar de distribución y el lugar de residencia.
- Amenazas que enfrentan en materia de seguridad en el camino de ida, de regreso o en el lugar de distribución: robos de las raciones, sobornos, amenazas, etc.

2. LUGAR DE DISTRIBUCIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN (los datos sobre los indicadores de los procesos se recogen mediante la observación)

- Visibilidad y artículos informativos sobre el terreno.
- Información sobre el proceso de distribución y anuncio previo.
- Problema con el lugar de distribución: acceso, distancia, seguridad y protección, limpieza, instalaciones.
- Problemas con el proceso de distribución: control de la afluencia de personas, gestión de colas y tiempos de espera, asistencia de orientación.
- Cumplimiento de los procedimientos relacionados con el proceso de distribución por parte de los socios cooperantes o los proveedores de servicios: control de los documentos de identidad de los beneficiarios, lista de distribución de las transferencias.

3. PARTICIPACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS, PROTECCIÓN, GÉNERO, CUESTIONES DE SEGURIDAD (indicadores de los procesos)

- Participación de las beneficiarias y los beneficiarios en el proceso de distribución: control de la afluencia de personas, comunicación, verificación de documentos de identidad, recibo de la asignación.
- Representación en el comité de distribución.
- Acuerdos de distribución preferenciales para las personas vulnerables.
- Acuerdos de distribución específicos para las mujeres.
- Fallas de seguridad o irregularidades: robo, pérdida, problema de registro, falsificación de documentos de identidad/beneficiarios falsos, falsificación de cupones (si procede), tratamiento preferencial o discriminación, maltrato, acoso o amenazas, extorsión, soborno o pagos ilegales.

En la tienda o a nivel de suministro (solo para las transferencias de cupones).

4. USO DE LOS CUPONES PARA ALIMENTOS Y LIMITACIONES DE LOS MINORISTAS (sobre la base de las preguntas planteadas a los minoristas, tal como se estableció durante el seguimiento del proceso de la cadena de suministro)

- Información sobre el programa y actualizaciones sobre los reglamentos recibidas por el minorista.
- Presencia del socio cooperante o asistencia a los beneficiarios en la tienda del minorista.
- Problemas que enfrentan los minoristas como resultado de su participación en el programa: mala conducta de los beneficiarios, mala conducta del socio cooperante, intentos de colusión o infracción de las reglas por parte de los beneficiarios, hacinamiento, disminución de la clientela habitual, falta de espacio de almacenamiento, incremento de los precios (reabastecimiento), carga de trabajo superior a la capacidad del minorista, interrupciones del flujo de existencias o exceso de existencias (porque los beneficiarios no se presentaron), retrasos en los pagos.
- Mecanismos adoptados por el minorista para hacer frente a la afluencia de beneficiarios: contratación de personal, nuevos proveedores, nuevos productos, aumento del espacio de venta o almacenamiento, prolongación de las horas de trabajo.

Recuadro 85: Elementos fundamentales que deben tenerse en cuenta en la lista de verificación o el cuestionario de monitoreo de la distribución *in situ* (continuación)

En el lugar de distribución (alimentos en especie, efectivo o cupones). Véase también el [cuestionario institucional estándar para su utilización en los lugares de distribución](#) (en inglés solamente).

5. EVALUACIÓN DEL MONITOR (basada en la observación) (indicadores de procesos) > vinculación con el formato de seguimiento del desempeño de los minoristas

- Limpieza y mantenimiento de la tienda del minorista.
- Fechas de caducidad de los productos alimenticios: falta de fechas, fechas incompletas, fechas caducadas, otros problemas.
- Condiciones de los productos alimenticios: alimentos podridos, descongelados, embalaje dañado, otros problemas.
- Disponibilidad de productos en la tienda (por artículo), dificultades de reabastecimiento o reposición de las existencias.
- Indicación de los precios de los productos recomendados por el PMA: los precios están indicados correctamente, no hay precios en los artículos o los estantes, los precios no están actualizados, los precios no aparecen en la caja registradora, los beneficiarios no reciben comprobantes del pago, etc.
- Disponibilidad de materiales de comunicación o artículos identificativos del PMA y el socio cooperante en la tienda.
- Mantenimiento de los libros de registro de los alimentos o cupones: falta el libro de registro, falta la firma de los beneficiarios en el libro, el libro pertinente contiene incoherencias información sospechosa, actualización del libro de registro, facturas correspondientes adjuntas, etc.
- ¿Existe la percepción de que los miembros de la tienda aceptarían cambiar algunos cupones por efectivo, artículos no alimentarios o productos alimenticios no incluidos en la lista?

En la tienda o a nivel de suministro (solo para las transferencias de cupones).

6. SATISFACCIÓN Y COMPORTAMIENTO DE LOS BENEFICIARIOS (mediante el monitoreo por contacto directo con los beneficiarios)

- Time period between voucher distribution and redemption;
- Período de tiempo que transcurre entre la distribución y el canje de los cupones.
- Problemas que enfrentan los beneficiarios en el lugar de canje: tiempo de espera, hacinamiento, mala conducta del minorista, fijación de precios abusivos por el minorista, discriminación, falta de disponibilidad de los productos alimenticios, mala calidad de los productos, costos de transporte, preocupaciones en materia de seguridad en el camino de ida, de regreso o en el lugar de canje, ausencia de comprobante de compra, obstáculos específicos con los que se enfrentan los grupos vulnerables (analfabetos, discapacitados, etc.).
- Tipos de alimentos comprados con el cupón (lista de los tres grupos de alimentos más importantes por lo que se refiere a las cantidades intercambiadas).
- Distancia entre el lugar de canje y el lugar de residencia.
- Costos de transporte entre el lugar de canje y el lugar de residencia.
- Amenazas percibidas en materia de seguridad en el camino de ida, de regreso o en el lugar de canje: robo, soborno, amenazas.

Además de efectuar el monitoreo periódico de las realizaciones y los procesos como se establece en el Marco de resultados estratégicos y en el plan de M&E, se recomienda que el personal de la unidad de programas/M&E complemente la recopilación de datos cuantitativos con una labor de seguimiento cualitativo a fin de evaluar la

información sobre algunos de los temas más delicados, que difícilmente se incluyen en los cuestionarios estándar sobre los hogares. Este tipo de información, que puede recopilarse con menos frecuencia, debe obtenerse en situaciones en las que los beneficiarios se sientan cómodos para expresar sus verdaderas opiniones y preocupaciones.

Recuadro 86: Datos fundamentales que hay que recopilar con el cuestionario de monitoreo posterior a la distribución

(Véase también el [cuestionario institucional estándar para su utilización en los hogares, los módulos de VAM para el FCS y el índice relativo a las estrategias de supervivencia](#), y las páginas 62-66 y 75-79 de la ESAE)

1. INFORMACIÓN SOBRE EL HOGAR

- Sexo del entrevistado.
- Edad del entrevistado.
- Estado civil y sexo del jefe del hogar registrado del entrevistado.
- Composición demográfica del hogar (hombres, mujeres y desglosados por edad).
- Número de personas a cargo en el hogar (de 16 a 60 años).
- Tamaño de los hogares registrados.
- Duración de la asistencia del PMA.

2. INGRESOS, GASTOS Y NECESIDADES PRINCIPALES

- Tres fuentes principales de efectivo o ingresos en los últimos tres meses (de la lista siguiente):
 - * Ninguna fuente de dinero, remesas, comercio o pequeños negocios no estructurados, trabajo ocasional, ahorros, comercio estructurado, dinero en efectivo de organizaciones humanitarias benéficas, créditos o deudas oficiales (bancos), créditos o deudas informales (amigos o tiendas), venta de activos, venta de la ayuda alimentaria, regalo de la familia o parientes, empleo oficial o trabajo especializado, etc.
- Proporción del gasto familiar dedicado a los alimentos (como porcentaje).
- Tres necesidades principales del hogar (de la lista siguiente):
 - * Mayor cantidad de alimentos, mejor calidad de alimentos, asistencia para el alquiler, mejora de la vivienda, combustible o gas para cocinar, electricidad, medicinas o atención de salud, educación o libros, apoyo psicosocial, ropa o zapatos, utensilios para cocinar, otros activos de los hogares, insumos agrícolas, transporte, efectivo, crédito, trabajo, más seguridad, ninguna necesidad insatisfecha, etc.
- Pautas de adopción de decisiones en el hogar sobre el uso del efectivo, los cupones o los alimentos.

3. ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA DE LOS HOGARES

- Estrategias adoptadas por el hogar para hacer frente a la falta de comida o de dinero para comprar alimentos (en los últimos siete días).
 - * Depender de alimentos menos apreciados y menos costosos, tomar alimentos en préstamo o recurrir a la ayuda de familiares o amigos, reducir el número de comidas diarias, limitar el tamaño de las porciones en las comidas, restringir el consumo de otros miembros de la familia, enviar a algún miembro del hogar a comer donde parientes o vecinos, comprar alimentos a crédito.
- Estrategias del hogar para satisfacer las necesidades alimentarias básicas (en últimos 30 días):
 - * Vender activos domésticos, vender activos productivos o medios de transporte, sacar a los niños de la escuela debido a los gastos conexos, no ir al médico o no seguir el tratamiento médico debido a los gastos conexos, aceptar empleos temporales de alto riesgo, ilegales, socialmente degradantes o explotadores, ocupar a los niños en edad escolar en actividades de generación de ingresos (incluida la mendicidad), tomar dinero o alimentos en préstamos de un prestamista oficial, banco o tienda.

4. CONSUMO DE ALIMENTOS

- Número de comidas diarias por hogar.
- Patrones de consumo.
- Fuentes de alimentos.

Recuadro 86: Datos fundamentales que hay que recopilar con el cuestionario de monitoreo posterior a la distribución (continuación)

(Véase también el [cuestionario institucional estándar para su utilización en los hogares, los módulos de VAM para el FCS y el índice relativo a las estrategias de supervivencia](#), y las páginas 62-66 y 75-79 de la ESAE)

5. ASISTENCIA DEL PMA

- Pago o solicitud de favor para recibir la asistencia del PMA.
- Prácticas de intercambio.
- Prácticas de reventa.
- Problemas percibidos con la asistencia del PMA durante el ciclo anterior: los beneficiarios se vieron obligados a renunciar a una parte de sus alimentos o cupones; los beneficiarios pagaron para obtener alimentos o cupones; los beneficiarios intercambiaron los alimentos o cupones por artículos no alimentarios, bienes o servicios (incluidos servicios sexuales); los beneficiarios vendieron alimentos o cupones; se falsificaron los documentos de identidad, los cupones o las tarjetas de racionamiento y/o los beneficiarios no son conscientes de ninguno de estos problemas o de otros problemas (indicadores de los procesos).
- Comprensión del programa de asistencia alimentaria por parte del hogar: valor o cantidad de la transferencia; lugar de canje; ciclo de canje; comportamientos permitidos o prohibidos en relación con el acceso a la transferencia y el uso de la misma o con el proceso de canje; familiaridad con la tecnología (en el caso de cupones electrónicos, tarjetas con banda magnética, uso de teléfono móvil o SMS).
- Mecanismo de presentación de quejas y de respuesta más utilizado (servicio de consulta confidencial del PMA; servicio de consulta confidencial del socio; autoridades locales; representante comunitario; personal del PMA; personal del socio; otros; sin opinión) (indicadores de los procesos).
- Fecha de la última transferencia de asistencia alimentaria recibida.
- Modalidad de transferencia preferida por el hogar.

6. INSTALACIONES PARA COCINAR Y PÉRDIDAS DE ALIMENTOS

- Pérdidas de alimentos del hogar en el último mes (y la razón principal si la respuesta es positiva).
- Capacidad de los miembros del hogar de cocinar (y la razón principal si la respuesta es negativa).

7. NUTRICIÓN

- Práctica de lactancia materna.
- Dieta de los niños de 6 a 23 meses de edad.

8. CONTROL SOBRE LOS RECURSOS

- Distribución del control sobre los recursos dentro del hogar, incluida la asistencia recibida: ¿quién decide cómo se utiliza la transferencia?
- Distribución de los recursos dentro del hogar: ¿qué productos se compran y para quién?

Recuadro 87: Elementos fundamentales que hay que tener en cuenta en los debates de los grupos de discusión

Impacto de la asistencia en la dinámica dentro de las comunidades; satisfacción de los beneficiarios (los datos sobre los indicadores de los efectos se recopilan mediante la observación, los debates de los grupos de discusión y las entrevistas con informantes clave, dirigentes comunitarios, otros miembros de la comunidad, los participantes individuales, etc.)

- Exclusión de miembros de la comunidad de la asistencia y las razones que han llevado a ello (por ejemplo, incapacidad de utilizar el mecanismo de transferencia, dificultades para abrir una cuenta bancaria).
- Utilización de la transferencia.
- Percepción de la organización e intercambio de información sobre el proyecto.
- Percepción de la disponibilidad, las opciones, el precio y la calidad de los alimentos.
- Percepción de la seguridad y la protección de los beneficiarios en los lugares de distribución y sus alrededores, en los lugares de canje y sus alrededores y dentro del hogar.

NOTA: Se recomienda que algunos de los debates de los grupos de discusión se lleven a cabo separadamente entre mujeres, hombres y jóvenes.

 [*Corporate Guidance on Interviews and Focus Group Discussions*](#) *(en inglés solamente)*

PARTE C

CICLO DE DISTRIBUCIÓN



PMA/Djaounsede Pardon

C. CICLO DE DISTRIBUCIÓN

C.1 FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y DIVISIÓN DE TAREAS	133
C.1.1 La matriz de las esferas funcionales: responsabilidad, rendición de cuentas, consulta e información	133
C.1.2 Directiva conjunta del Departamento de Gestión de Recursos y Rendición de Cuentas y el Departamento de Servicios para las Operaciones	135
C.2 GESTIÓN DEL SERVICIO Y LA PLATAFORMA DE ASISTENCIA INFORMÁTICA	136
C.3 GESTIÓN DE LOS RIESGOS INHERENTES A LAS TRANSFERENCIAS DE EFECTIVO EN LAS HIPÓTESIS DE DISTRIBUCIÓN DIRECTA DEL EFECTIVO O LOS CUPONES	137
C.3.1 Transporte físico del efectivo	137
C.3.2 Almacenamiento del efectivo	139
C.3.3 Distribución y seguimiento del efectivo	139
C.3.4 Exposición al riesgo de liquidez	139
C.3.5 Procedimientos en caso de pérdidas	139
C.4 RENDICIÓN DE CUENTAS ANTE LAS PARTES INTERESADAS EN EL PROYECTO.....	140
C.4.1 Coordinación externa	140
C.4.2 Comunicación externa	142
C.5 SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN DE INFORMES	142
C.5.1 Funciones y responsabilidades típicas en materia de monitoreo.....	142
C.5.1.1 Monitoreo y evaluación de los programas	144
C.5.1.2 Gestión de la continuidad y monitoreo de la cadena de suministro	144
C.5.1.2.1 Monitoreo de la cadena de suministro	144
C.5.1.2.1.1 Monitoreo del desempeño de los minoristas	144
C.5.1.2.1.2 Alerta temprana relativa al suministro	145
C.5.1.2.2 Logística orientada a la transformación	145
C.5.1.2.3 Monitoreo de la calidad y la inocuidad de los alimentos	145
C.5.1.2.4 Monitoreo de la entrega de las transferencias (efectivo o cupones)	146
C.5.1.3 Riesgo de seguridad	146
C.5.2 Actividades de seguimiento y presentación de informes.....	147
C.5.2.1 Recopilación de datos	147
C.5.2.2 Compilación y validación de datos	147
C.5.2.3 Análisis de los datos y elaboración del material informativo	147
C.5.2.4 Utilización de las conclusiones y adopción de medidas	147
C.5.3. Informe normalizado de los proyectos e Informe Anual de las Realizaciones.....	147
C.6. LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN	149
ANEXO 1. Esquema detallado de la Directiva Conjunta OS2013/003 RM2013/005	150

SECCIÓN C

CICLO DE DISTRIBUCIÓN

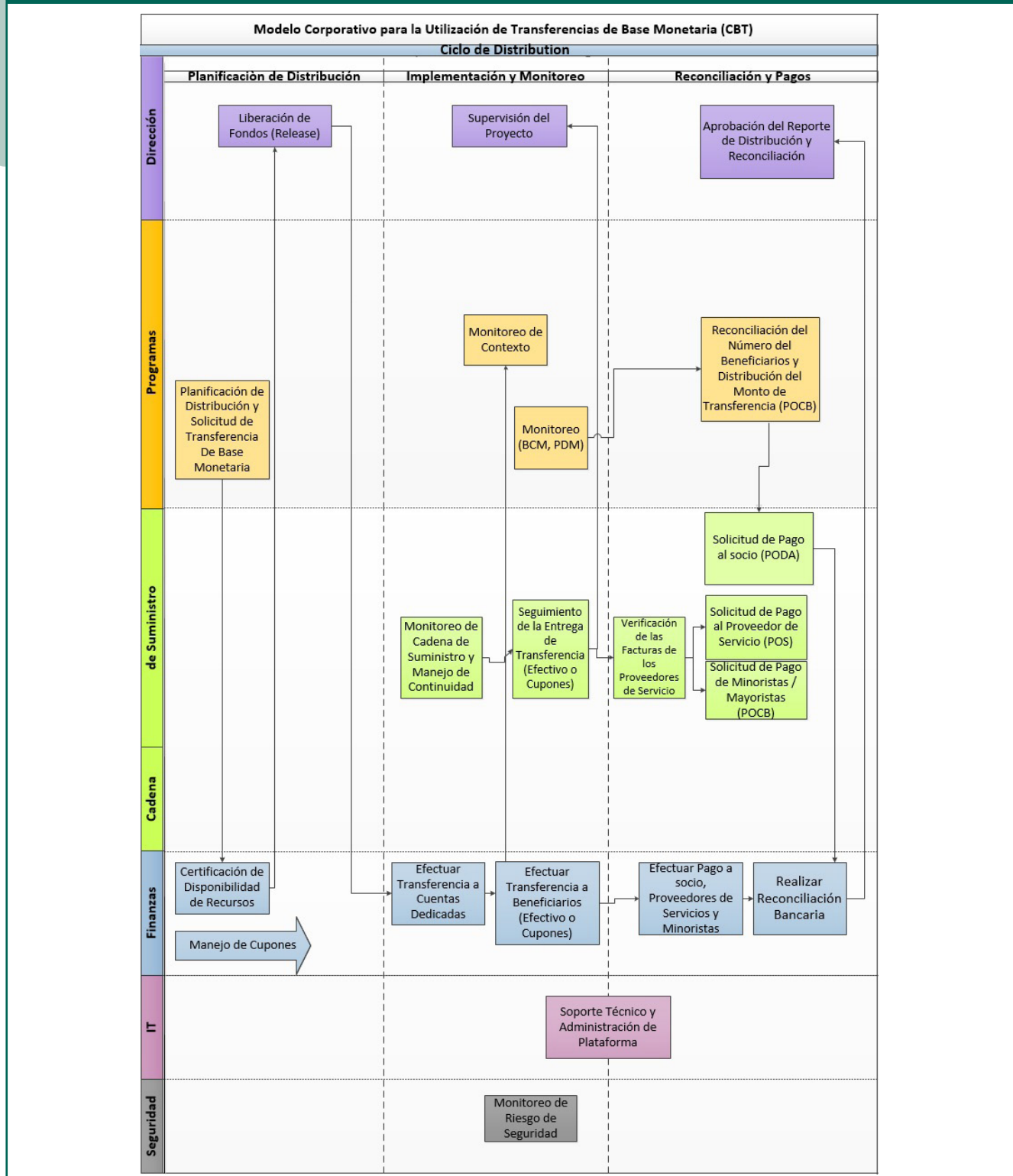
Una vez adoptadas todas las disposiciones para el establecimiento de la intervención, como se indica en la Sección B, la ejecución del proyecto puede empezar. La unidad de programas suele encargarse de la coordinación de la ejecución, mientras que la dirección tiene la responsabilidad de supervisar los procesos de ejecución para velar por que todas las

partes responsables cumplan con sus tareas y obligaciones en forma oportuna y cabal.

De conformidad con las orientaciones institucionales, lo ideal sería que las funciones y responsabilidades durante la ejecución del proyecto se distribuyeran entre las distintas funciones, como se ilustra en la Figura 21.

Además de los procesos básicos para la puesta en marcha de los programas de transferencia de efectivo y cupones, esta sección del manual

Figura 21: Selección y contratación de los socios cooperantes



trata sobre los elementos que la oficina de país debe tener en cuenta durante la ejecución de un proyecto basado en estas transferencias, tales como:

- la matriz RACI;
- la gestión de los riesgos inherentes a la transferencia de efectivo, cuando el efectivo y los cupones son transportados por el personal del PMA;
- la rendición de cuentas y la coordinación con las partes interesadas externas;
- el seguimiento de los riesgos relacionados con la seguridad;
- la gestión del servicio y la plataforma de asistencia informática, y
- las disposiciones relativas al monitoreo y la presentación de informes.

C.1 FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y DIVISIÓN DE TAREAS

C.1.1 LA MATRIZ DE LAS ESFERAS FUNCIONALES: RESPONSABILIDAD, RENDICIÓN DE CUENTAS, CONSULTA E INFORMACIÓN

En la matriz de las esferas funcionales, donde se indica quién es responsable, quién debe rendir cuentas, a quién debe consultarse y a quién debe informarse (conocida por su sigla inglesa —*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*— como matriz RACI), se detalla el grado de participación de cada unidad en relación con cada medida que debe adoptarse para ejecutar los programas de transferencia de efectivo o cupones.

Recuadro 88: Panorama general de la ejecución del ciclo de distribución del efectivo y los cupones

Proceso	Tarea/subproceso	Principal unidad responsable
Identificación y registro de los beneficiarios	Criterios de selección de los beneficiarios	Programas
	Selección de los beneficiarios	Programas
	Registro e inscripción de los beneficiarios	Programas, con el apoyo de TI para el sistema SCOPE
	Distribución del instrumento de entrega de la transferencia al beneficiario (vale, tarjeta bancaria, tarjeta SIM)	Programas
Sensibilización y movilización	Campaña de información, educación y comunicación	Programas
Distribución	Confirmación de la disponibilidad de recursos (con respecto al plan de asignación)	Cadena de suministro
	Certificación de la disponibilidad de recursos	Finanzas
	Planificación del ciclo de distribución (aprobación y certificación)	Programas
	Previsión de las necesidades de efectivo para las necesidades del programa	Programas
	Pedido de fondos en función de las previsiones de las necesidades de efectivo	Finanzas
	Orden de compra para la transferencia de efectivo o cupones (POCB, basado en la PRCB elaborada por la unidad de programas en la fase anterior)	Adquisiciones
	Reposición de efectivo de la cuenta y subcuenta de anticipos dedicada al proyecto	Finanzas
	En los casos en que el PMA efectúa la distribución directamente por medio de un banco: carta de autorización	Finanzas
	En los casos en que el PMA efectúa la distribución por medio de un socio/proveedor de servicios: SES – Beneficios (transferencias de efectivo o cupones a los beneficiarios) – POCB	Programas
	Realización de la transferencia al socio/proveedor de servicio sobre la base de la SES	Finanzas
	Distribución de la transferencia a los beneficiarios	Programas/ socio cooperante/ proveedor de servicios

Recuadro 88: Panorama general de la ejecución del ciclo de distribución del efectivo y los cupones (continuación)

Proceso	Tarea/subproceso	Principal unidad responsable
Monitoreo	Monitoreo de la distribución <i>in situ</i> , seguimiento por contacto directo con los beneficiarios y monitoreo posterior a la distribución (procesos, productos y efectos)	Programas
	Monitoreo del desempeño de los socios cooperantes	Programas
	Monitoreo de los precios del mercado (alimentos y salarios de la mano de obra)	VAM
	Monitoreo de la entrega de la transferencia (distribución de efectivo o canje de cupones)	Logística
	Gestión de la continuidad y monitoreo de la cadena de suministro	Logística
	Monitoreo de la calidad de los alimentos	Logística
	Monitoreo de los riesgos en materia de seguridad	Seguridad
Presentación de informes	Informe sobre la distribución de los servicios a los beneficiarios	Socio cooperante a la unidad de programas
	Informe sobre la distribución de los servicios de transferencia	Socio cooperante/ proveedor de servicios a la unidad de logística
	Informe de confirmación de la transferencia de fondos	Proveedor de servicios a la unidad de finanzas
Conciliación	Conciliación de la distribución de las transferencias (PODA/POS)	Logística
	Verificación de los beneficiarios y seguimiento	Programas
	SES – Beneficio (POCB)	Programas (para la transferencia de efectivo y cupones por conducto del socio cooperante/ proveedor de servicios) Logística (para la transferencia de cupones por conducto de minoristas)
	SES – Servicio (PODA, POS)	Logística (salvo para los servicios de seguridad, en cuyo caso la unidad de seguridad crea la SES)
	En los casos en que el PMA efectúa la distribución directamente: ajuste de la SES estimada para reflejar el valor efectivo de los canjes - POCB	Programas
	En los casos en que el PMA efectúa la distribución por medio de un socio/proveedor de servicios o en los que el PMA recurre a un socio para la ejecución de las actividades del programa que no están relacionadas con la distribución: ajuste de la SES estimada para reflejar la prestación efectiva de servicios - PODA/POS	Logística
	En los casos en que el PMA transfiere los fondos al socio antes de la distribución o el canje: la unidad de programas realiza la conciliación de la transferencia de los fondos al socio (valor de la POCB) con el informe sobre la recolección del efectivo o el canje de los cupones. A continuación, la unidad de finanzas presenta y registra las sumas por cobrar y las deduce del próximo pago.	Finanzas
Pago	Procesamiento/realización de los pagos	Finanzas

Las oficinas de país tienen que consultar la matriz RACI, que forma **parte integrante de este manual**, especialmente para la sección dedicada a la ejecución, ya que la información facilitada en el presente manual no ofrece el mismo nivel de detalle que esta matriz. La matriz RACI brinda orientaciones más precisas sobre el modelo operativo y proporciona mayores detalles sobre los subprocesos y las tareas que se definen y asignan con claridad a las funciones pertinentes, junto con el papel de las esferas funcionales (es decir, quién es responsable, quién debe rendir cuentas, a quién debe consultarse y a quién debe informarse). En la matriz RACI también se establece una diferencia entre las secuencias de subtareas con arreglo a la modalidad de transferencia, el mecanismo de ejecución y la hipótesis de contabilidad seleccionados. Y, lo que es aún más importante, en la matriz RACI se aborda la división de tareas. Si bien la oficina de país mantiene una cierta autonomía en la asignación de las tareas, dependiendo de su dotación de personal y sus capacidades, la finalidad de la asociación recomendada de unidades y tareas es ayudar a las oficinas a evitar posibles conflictos de interés. En concreto, la matriz RACI ayuda a las oficinas en los países a:

- visualizar con claridad las subtareas de cada uno de los procesos identificados en el modelo operativo;
- determinar el grado de participación de cada unidad para cada subproceso;
- diferenciar entre las subtareas que hay que llevar a cabo para las diferentes modalidades de transferencia y mecanismos de entrega, y
- asegurar la división de tareas.

La única finalidad del Recuadro 88, donde se ofrece un panorama general de la ejecución del ciclo de distribución del efectivo y los cupones, es visualizar la secuencia general del ciclo de distribución. La matriz RACI aborda con mucho más detalle todos los pasos operativos de la intervención, por lo que se recomienda encarecidamente su consulta durante la fase de la ejecución.

C.1.2 DIRECTIVA CONJUNTA DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE RECURSOS Y RENDICIÓN DE CUENTAS Y EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS PARA LAS OPERACIONES

En la [*Directiva conjunta OS2013/003 RM2013/005*](#) se establecen los procedimientos normativos y financieros para ampliar el uso de las modalidades de transferencia de efectivo y cupones en los programas de asistencia alimentaria. Aunque la matriz RACI se centra en mayor medida en los aspectos operativos de la ejecución y tiene por objeto proporcionar orientaciones generales, la Directiva conjunta aborda el ciclo de distribución desde el punto de vista contable y es de aplicación obligatoria. Esta directiva forma parte integrante del manual y la matriz RACI.

En la Directiva conjunta se ofrecen orientaciones detalladas para:

- la gestión de los recursos, en consonancia con la nueva estructura de los proyectos y los componentes de costos establecidos en la revisión del Marco de financiación, con respecto a la gestión de las contribuciones y la cadena de suministro, a los montos correspondientes a las transferencias de base monetaria (POCB) y a los costos relacionados con estas transferencias (PODA, POS, PONF);
- las compras y contrataciones (B.3), y
- la gestión financiera durante todo el ciclo de distribución, con especial atención a la evaluación y mitigación de los riesgos financieros, la gestión del efectivo (pedido de fondos, seguro para el efectivo en tránsito, conciliación, etc.), el desembolso, los controles internos, la contabilización de los gastos y la gestión de los cupones (custodia y distribución, obligaciones respecto al registro de los datos de los cupones, normas para la conservación de los cupones canjeados, procedimiento destrucción de cupones).

En el Anexo 1 se presenta un esquema detallado de la Directiva conjunta. Además, en esta directiva se describen cinco escenarios de contabilidad principales que se basan en cuatro modelos de distribución estándar. Estas hipótesis se presentan en el Recuadro 89, y las funciones y los procesos conexos se describen detalladamente en el Anexo 2 de la directiva. Las transacciones relacionadas con estos escenarios que tienen un impacto en el sistema WINGS se indican en el Anexo 3 de la directiva.

Recuadro 89: Cinco escenarios de contabilidad

Modalidad de transferencia	Modelo de distribución	Escenarios de contabilidad	
Transferencias de efectivo	Efectivo con cuenta financiera; entrega de efectivo inmediato	A.1	Distribución directa del efectivo por parte del PMA
		A.2	Distribución directa del efectivo por parte del personal del PMA*
		A.3	Distribución del efectivo por medio de un socio/proveedor de servicios
Transferencias de cupones	Cupones de papel y electrónicos	A.4	Reembolso directo de los cupones canjeados a los minoristas por parte del PMA
		A.5	Reembolso de los cupones canjeados a los minoristas por medio de un socio/proveedor de servicios

* Se aplica solamente a la de efectivo inmediato.

C.2 GESTIÓN DEL SERVICIO Y LA PLATAFORMA DE ASISTENCIA INFORMÁTICA

El PMA tiene la obligación de velar por que la “cadena de suministro digital” funcione de manera fiable y transfiera el efectivo y los cupones a los beneficiarios de forma fluida y previsible. Cuando esto no sucede, los beneficiarios y cualquier otra persona que participa en esta cadena de suministro (especialmente los minoristas) deben poder ponerse en contacto con un servicio de asistencia técnica o una línea telefónica directa para señalar un problema o presentar una queja. Con la introducción del sistema SCOPE (al igual que con otros sistemas utilizados actualmente en las oficinas de país), el PMA se ocupa de toda la cadena de suministro digital o de algunos de sus componentes, por lo que tiene que estar en condiciones de responder a las preguntas y resolver los problemas de los beneficiarios, los minoristas, los socios cooperantes o el personal del PMA. Esto supone un cambio radical en la forma en que los servicios de asistencia informática del PMA funcionan y en los tipos de cuestiones que tratan.

En algunos casos, la solución del “último tramo”, es decir, el mecanismo con el que efectivamente se entrega el beneficio (tarjeta, teléfono móvil, dispositivo TPV/P-O-S) estará a cargo de un proveedor de servicios, que también deberá ser responsable de ocuparse de todas las cuestiones relacionadas con los servicios prestados. En estas situaciones, sin embargo, el PMA tiene que seguir estando preparado para atender las consultas y reclamaciones de los beneficiarios y remitirlas a quien corresponda.

En otros casos, el PMA puede actuar como su propio proveedor de servicios mediante el despliegue de una solución institucional personalizada (por ejemplo, las tarjetas del sistema SCOPE) y la prestación de los servicios relacionados con la operación. Entonces, el servicio de asistencia técnica debe ser capaz de solucionar directamente los problemas sobre el terreno o ayudar al socio cooperante a prestar ese servicio.

Para facilitar el cambio de responsabilidades que esto supone a nivel de la TI en la oficina de país, el equipo encargado de la prestación de servicios de apoyo del sistema SCOPE, en el Oficina Regional de Nairobi, ofrece un servicio para establecer este sistema y capacitar a los servicios de asistencia técnica en las oficinas de país a fin de que estos presten ayuda a todos los usuarios de la cadena de suministro digital (desde los usuarios del sistema SCOPE en las oficinas de país, pasando por los socios cooperantes que utilizan el sistema, hasta los minoristas que utilizan los dispositivos TPV/P-O-S y los beneficiarios que reciben las transferencias de base monetaria a través de medios digitales). Estos servicios de asistencia también se encargarán de realizar un seguimiento con los proveedores de servicios externos si las cuestiones que les han sido notificadas son el resultado de problemas con los sistemas del proveedor de servicios.

📖 Si la oficina de país actualmente utiliza el sistema SCOPE y está interesada en obtener más información sobre el tipo de apoyo que puede recibir del equipo encargado de este sistema en la Sede, consulte el [sitio web institucional dedicado al sistema SCOPE](#).

C.3 GESTIÓN DE LOS RIESGOS INHERENTES A LAS TRANSFERENCIAS DE EFECTIVO EN LAS HIPÓTESIS DE DISTRIBUCIÓN DIRECTA DEL EFECTIVO O LOS CUPONES

El PMA tiene la obligación de velar por que la “cadena de suministro digital” funcione de manera fiable y transfiera el efectivo y los cupones a los beneficiarios de forma fluida y previsible. Cuando esto no sucede, los beneficiarios y cualquier otra persona que participa en esta cadena de suministro (especialmente los minoristas) deben poder ponerse en contacto con un servicio de asistencia técnica o una línea telefónica directa para señalar un problema o presentar una queja. Con la introducción del sistema SCOPE (al igual que con otros sistemas utilizados actualmente en las oficinas de país), el PMA se ocupa de toda la cadena de suministro digital o de algunos de sus componentes, por lo que tiene que estar en condiciones de responder a las preguntas y resolver los problemas de los beneficiarios, los minoristas, los socios cooperantes o el personal del PMA. Esto supone un cambio radical en la forma en que los servicios de asistencia informática del PMA funcionan y en los tipos de cuestiones que tratan.

En algunos casos, la solución del “último tramo”, es decir, el mecanismo con el que efectivamente se entrega el beneficio (tarjeta, teléfono móvil, dispositivo TPV/P-O-S) estará a cargo de un proveedor de servicios, que también deberá ser responsable de ocuparse de todas las cuestiones relacionadas con los servicios prestados. En estas situaciones, sin embargo, el PMA tiene que seguir estando preparado para atender las consultas y reclamaciones de los beneficiarios y remitirlas a quien corresponda.

En otros casos, el PMA puede actuar como su propio proveedor de servicios mediante el despliegue de una solución institucional personalizada (por ejemplo, las tarjetas del sistema SCOPE) y la prestación de los servicios relacionados con la operación. Entonces, el servicio de asistencia técnica debe ser capaz de solucionar directamente los problemas sobre el terreno o ayudar al socio cooperante a prestar ese servicio.

Para facilitar el cambio de responsabilidades que esto supone a nivel de la TI en la oficina de país, el equipo encargado de la prestación de servicios de apoyo del sistema SCOPE, en el Oficina Regional de Nairobi, ofrece un servicio para establecer este sistema y capacitar a los

servicios de asistencia técnica en las oficinas de país a fin de que estos presten ayuda a todos los usuarios de la cadena de suministro digital (desde los usuarios del sistema SCOPE en las oficinas de país, pasando por los socios cooperantes que utilizan el sistema, hasta los minoristas que utilizan los dispositivos TPV/P-O-S y los beneficiarios que reciben las transferencias de base monetaria a través de medios digitales). Estos servicios de asistencia también se encargarán de realizar un seguimiento con los proveedores de servicios externos si las cuestiones que les han sido notificadas son el resultado de problemas con los sistemas del proveedor de servicios.

Si la oficina de país actualmente utiliza el sistema SCOPE y está interesada en obtener más información sobre el tipo de apoyo que puede recibir del equipo encargado de este sistema en la Sede, consulte el [sitio web institucional dedicado al sistema SCOPE](#).

Para los programas en los que la distribución directa del efectivo está a cargo del personal del PMA, las disposiciones en materia de transporte y distribución deben establecerse en consulta con el Asesor de Seguridad del UNDSS o, en su caso, el Oficial de Seguridad sobre el Terreno del PMA.

C.3.1 TRANSPORTE FÍSICO DEL EFECTIVO

Siempre que sea posible, los mensajeros deben estar asegurados

Cuando el efectivo se transporta a un lugar externo donde el PMA lo distribuye directamente a los beneficiarios, hay que contratar un seguro para el efectivo en tránsito y servicios de seguridad locales. En los contratos con estos proveedores de servicios de mensajería se debe especificar que los proveedores de servicios se asumen la responsabilidad por todos los riesgos. La actual póliza de seguro mundial del PMA para el efectivo en tránsito cubre las transferencias de efectivo entre las oficinas del PMA y los lugares donde este realiza sus actividades.

Lo ideal sería que no se pidiera al personal que transporte el efectivo

En los casos en que, debido al contexto operacional, un miembro del personal del PMA tenga que transportar y desembolsar el efectivo a los beneficiarios, se le deberá informar de los riesgos y de que su

consentimiento para el transporte del efectivo es voluntario, impartir capacitación adecuada y proporcionar un guardia de seguridad. La oficina de país se asegurará de que, en todos los casos, el miembro del personal esté informado de que nunca debe oponerse a un intento de robo, de que siempre debe entregar el efectivo y de que debe notificar el incidente inmediatamente. El transporte de efectivo debe efectuarse en consonancia con los procedimientos financieros del PMA (véase la Sección C.1.2), y estar autorizado y aprobado por la unidad de finanzas y el personal directivo superior.

Planificación cuidadosa

El transporte de efectivo ha de planificarse con sumo cuidado. Los detalles de estos planes deben compartirse solamente con un grupo muy restringido de funcionarios, en función de las necesidades, y ajustarse a los procedimientos de la póliza de seguro mundial del PMA para el efectivo en tránsito.

Comunicaciones cifradas

Todas las comunicaciones relacionadas con el

transporte de efectivo deben estar codificadas o cifradas. Los códigos utilizados han de cambiarse con regularidad. Deben evitarse los códigos repetitivos y no hay que utilizar mensajes de correo electrónico o faxes para comunicar los detalles relacionados con el movimiento de efectivo.

Horarios y rutas

Se recomienda cambiar los horarios y las rutas de los movimientos de efectivo haciendo que sean impredecibles para las personas externas. El efectivo no debe guardarse en cajas fuertes de aeropuertos, habitaciones de hoteles, oficinas no aseguradas, terminales ferroviarias, etc. El efectivo tiene que transportarse a su destino en cuanto se reciba o depositarse en una caja fuerte de un banco o una oficina segura de las Naciones Unidas.

Conteo del efectivo

En caso de que no sea posible transportar el efectivo en un contenedor del banco debidamente sellado y seguro, deben establecerse acuerdos previos con el banco que proporciona el dinero para que facilite

Recuadro 90: Entre las medidas de mitigación de los riesgos para la distribución de efectivo cabe destacar las siguientes:

- Informe a todos los miembros de la comunidad interesados (en particular, ancianos, autoridades locales y personas no beneficiarias) sobre el proyecto basado en transferencias de efectivo (los criterios de selección de los beneficiarios, la finalidad de las asignaciones, el mecanismo de ejecución).
- Asegúrese de que la comunidad entienda las consecuencias de cualquier amenaza para la seguridad: la suspensión o retirada del proyecto.
- Planifique meticulosamente las disposiciones en materia de distribución de efectivo. Los detalles de estos planes deben compartirse solamente con un grupo muy limitado de funcionarios, en función de las necesidades.
- Informe a los encargados de recoger el efectivo muy poco tiempo antes de la distribución efectiva.
- Limite la cantidad de efectivo que se distribuirá en un momento dado (y aumente la frecuencia de la distribución, de ser necesario). Esta cantidad no debería superar el importe del seguro para el efectivo en tránsito establecido como límite para la distribución plena a los beneficiarios en un solo día.
- Aumente el número de lugares de distribución o cambie estos lugares de modo aleatorio. El aumento de los lugares de distribución reduce el valor total del efectivo que se guarda en un único lugar y el cambio de los lugares de distribución reduce la previsibilidad. Cambie las personas (personal del PMA) responsables de la distribución en el lugar.
- Instale el punto de distribución el mismo día de la distribución.
- Aumente las medidas de seguridad en el lugar de distribución.
- Asegúrese de que la distancia entre el lugar de distribución y la ubicación de los beneficiarios es aceptable desde el punto de vista de la seguridad y de que la distribución del efectivo o los cupones se complete a tiempo para que los beneficiarios regresen a sus hogares a plena luz del día.
- Efectúe un seguimiento en tiempo real de todos los movimientos de efectivo mediante la oficina de radiocomunicaciones.
- Evite pasar la noche en el lugar de distribución cuando se distribuye el efectivo, incluso si la distribución se ha completado. Podría alimentar los rumores de que el organismo todavía tiene dinero en el lugar.

al mensajero una sala privada donde pueda verificar que no hay billetes falsos y contar el efectivo en presencia de un empleado del banco. La identidad del encargado de recoger y transportar el efectivo debe comunicarse solo a un número limitado de personas. En caso de que se sospechen riesgos en relación con los procedimientos establecidos, hay que considerar la posibilidad de suspender las entregas de efectivo y examinar todos los procedimientos.

Transporte de grandes cantidades de dinero en efectivo

Al menos **dos guardias armados** deben acompañar todos los movimientos de efectivo que superen los 100.000 dólares o el límite establecido en la evaluación de los riesgos de seguridad, si este fuera más bajo. Hay que establecer señales de socorro convenidas y los guardias y los miembros del personal deben estar equipados con instrumentos de comunicación apropiados y llevar chalecos antibalas debajo de la ropa si el contexto lo requiere.

Se necesitan, **como mínimo, dos vehículos** cuando se transporta el efectivo por carretera. El efectivo por un valor superior al límite establecido en la evaluación de los riesgos de seguridad debe transportarse exclusivamente por vía aérea. Hay que cambiar regularmente los distintivos de llamada para los aviones de las Naciones Unidas que transportan el efectivo. Los miembros autorizados del personal (acompañados por guardias armados), los mensajeros bancarios o los servicios de mensajería autorizados tienen que utilizar un vehículo blindado para recoger el efectivo directamente del avión.

C.3.2 ALMACENAMIENTO DEL EFECTIVO

El efectivo debe guardarse en una caja fuerte o un arcón de seguridad construido específicamente para ese fin, de conformidad con los procedimientos financieros establecidos por el PMA.

Los saldos de efectivo no deben sobrepasar los límites estrictamente necesarios (que se acordarán caso por caso con la Oficina de Tesorería). Esta cantidad debe evaluarse periódicamente a la luz de los riesgos de seguridad, las dificultades de reposición y la evolución de las necesidades operacionales.

C.3.3 DISTRIBUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL EFECTIVO

A fin de minimizar los riesgos, habría que llevar a cabo una evaluación especial de los riesgos de seguridad sobre las disposiciones de distribución del efectivo (A.2.2.8).

C.3.4 EXPOSICIÓN AL RIESGO DE LIQUIDEZ

Para los programas basados en transferencias de base monetaria, las oficinas de país tendrán que manejar un gran volumen de efectivo, con lo que aumentará la exposición del PMA a los riesgos relacionados con el país, la contraparte y el tipo de cambio. A fin de mitigar estos riesgos, es fundamental que las previsiones de las necesidades de efectivo se elaboren con precisión y que las cuentas bancarias se repongan en el momento oportuno. El umbral institucional recomendado es de un mínimo del 25 % de los reembolsos subsiguientes; sin embargo, la oficina de país debe acordar con la Tesorería de la Sede un nivel adecuado basándose en sus necesidades operativas.

C.3.5 PROCEDIMIENTOS EN CASO DE PÉRDIDAS

Los servicios de finanzas y logística están elaborando una directiva sobre los procedimientos financieros que deben seguirse para registrar las pérdidas que se verifican en el marco de las transferencias de base monetaria. Mientras tanto, las oficinas de país tienen que ponerse en contacto con estos servicios para establecer los procedimientos que deben adoptar en caso de pérdida o robo de efectivo o cupones. La responsabilidad por las pérdidas debe estipularse en los acuerdos de asociación sobre el terreno y los contratos con los proveedores de servicios. Para las pérdidas que se producen mientras el efectivo o los cupones están bajo la responsabilidad del PMA, hay que llevar a cabo un proceso de investigación.

C.4 RENDICIÓN DE CUENTAS ANTE LAS PARTES INTERESADAS EN EL PROYECTO

C.4.1 COORDINACIÓN EXTERNA

El efectivo y los cupones tienen un carácter transectorial. En efecto, estas modalidades de transferencia pueden utilizarse para cubrir la mayoría de las necesidades. En consecuencia, todas las organizaciones de especialistas, dentro y fuera del sistema de módulos de acción agrupada, tienen que coordinarse para utilizar estas transferencias de manera armonizada. Así se defenderá el principio de “no causar daño” y se crearán oportunidades para mejorar la eficiencia (economías de escala) y la efectividad (una respuesta mejor coordinada tanto en la fase de diseño como en la fase de ejecución).

El PMA, en calidad de organismo codirector del módulo de acción agrupada de seguridad alimentaria, debe velar por que, en el marco de este foro, la idoneidad de las modalidades de transferencia seleccionadas se analice para dar una respuesta humanitaria a las necesidades identificadas relacionadas con la seguridad alimentaria. Es fundamental mejorar el diseño y la ejecución de las intervenciones en todo el sector.

Además, si todavía no se ha establecido, la oficina de país debería abogar por el establecimiento de un grupo de trabajo técnico multisectorial sobre transferencias de base monetaria para que funcione como una comunidad de práctica y una plataforma de coordinación, apoyo técnico *inter pares* y aprendizaje relacionada con la programación multisectorial de las transferencias de efectivo en las actividades de preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia y de desarrollo (véase el Recuadro 91). El PMA debería ser siempre un miembro activo de este grupo. Por lo general, el personal de la unidad de programas representa al PMA en este grupo de trabajo.

El PMA, en calidad de agencia líder o co-líder de algunos clusters (seguridad alimentaria, TI, logística), puede desempeñar una función importante en los programas de transferencias de base monetaria compartiendo la información de las evaluaciones de la cadena de suministro, la seguridad alimentaria, los mercados y la TI que es relevante para estos programas. Por conducto de los clusters, el PMA puede reunir a las partes interesadas y analizar las mejores prácticas y los desafíos con objeto de facilitar el aumento de la eficacia.

Recuadro 91: Cuestiones principales que el grupo de trabajo técnico debe analizar

Cuestiones a las que debe darse prioridad en función del contexto	Productos recomendados
Recopilación de información sobre quién hace qué y dónde y otros datos (volumenes, modalidad, condicionalidad, mecanismo de ejecución, socios/proveedores de servicios, etc.) para garantizar la complementariedad de la intervención y evitar las deficiencias o la duplicación de tareas.	La información sobre quién hace qué y dónde en el marco del sistema de los clúster incluye la presentación de informes sobre las intervenciones basadas en las transferencias de efectivo. Una base de datos de las características de los programas basados en las transferencias de efectivo.
Transferencias de efectivo en los diferentes sectores (en particular, el clúster de seguridad alimentaria). Hay que velar por que las evaluaciones de mercado se incluyan en las evaluaciones multisectoriales o por que los resultados de las evaluaciones de mercado se compartan entre los clúster; asimismo, hay que velar por que las intervenciones basadas en las transferencias de base monetaria se tengan sistemáticamente en cuenta, y por que las enseñanzas extraídas y las buenas prácticas se compartan dentro y fuera de los clúster.	Las principales conclusiones de las evaluaciones de mercado se comparten entre los clúster. La intervención basada en transferencias de base monetaria se considera una opción en diversas respuestas sectoriales. Las mejores prácticas y el aprendizaje interdisciplinario sobre los programas de transferencia de efectivo y cupones se comparten entre varios clúster.
Evaluaciones (hay que compartir los resultados de las evaluaciones, determinar las deficiencias y las duplicaciones en las evaluaciones, acordar metodologías y formatos para disponer de datos armonizados y equiparables, y organizar las evaluaciones conjuntas, la puesta en común de los recursos y la armonización de las metodologías).	Las principales conclusiones de las evaluaciones se comparten entre los miembros del grupo de trabajo técnico. Los solapamientos en las evaluaciones se reducen al mínimo. La mejora de la armonización entre las evaluaciones permite efectuar comparaciones.

Recuadro 91: Cuestiones principales que el grupo de trabajo técnico debe analizar (continuación)

Cuestiones a las que debe darse prioridad en función del contexto	Productos recomendados
Aceptabilidad del efectivo (para evaluar mejor si las reservas respecto a la utilización del efectivo se deben a una actitud conservadora, a cuestiones de índole cultural o a preocupaciones legítimas, hay que recurrir a una labor conjunta de comunicación, persuasión o difusión de mensajes).	Una estrategia de comunicación acordada (oficial u oficiosa) con respecto a los posibles beneficios del efectivo. Una campaña de comunicación conjunta y materiales de apoyo.
Planificación para imprevistos y preparación para la pronta intervención (mediante la promoción de la coordinación, la aceptabilidad, la puntualidad y el potencial de ampliación de las intervenciones, y el intercambio de información sobre los datos de evaluación, los agentes de entrega, los métodos de pago y las enseñanzas extraídas).	El plan para imprevistos y para la preparación para la pronta intervención del organismo se comparte entre todos los miembros del grupo de trabajo técnico. La función del grupo de trabajo técnico en caso de emergencia se define y documenta.
Armonización de las tarifas y el valor de transferencia Si bien el valor de transferencia depende del objetivo del proyecto, este valor debería armonizarse sobre todo por lo que se refiere a los montos diarios para las actividades de efectivo por trabajo, a fin de evitar dañar a las comunidades asistidas (los factores que hay que tener en cuenta al establecer valor de transferencia diario son: el salario mínimo legal, las tarifas efectivas del mercado de trabajo —trabajadores cualificados y no cualificados, hombres y mujeres, según la temporada— y los gastos promedios para cubrir las necesidades básicas).	Valores de transferencias diarios armonizados para los trabajadores cualificados y no cualificados para las actividades de efectivo por trabajo para cada área. De ser posible, se armoniza el monto de transferencia para los mismos objetivos del proyecto. Un mecanismo o método convenido para ajustar los valores de transferencia según sea necesario en función de la inflación.
Métodos de pago y agentes de entrega El intercambio de información sobre los métodos de pago utilizados y los agentes de entrega y las cuestiones específicas conexas (dificultades de registro, protección de datos personales, familiaridad con la tecnología y accesibilidad de los usuarios, posible exclusión de los grupos vulnerables, establecimiento de los plazos de entrega) y las características relacionadas (costo, cobertura, transparencia, fiabilidad, seguridad, reputación, etc.). La determinación de los riesgos de saturación de cualquier método de pago o agente de entrega particular (flujo de caja insuficiente) y de las oportunidades de colaboración para el grupo de trabajo técnico con miras a negociar con los agentes de entrega la mejora de los servicios.	La información se comparte y se ordena en la matriz de los distintos métodos y agentes. Negociación conjunta con los agentes de entrega.
Monitoreo y evaluación Como mínimo, la promoción de las mejores prácticas por parte de los organismos.	Las agencias y organizaciones comparten directrices, metodologías y formatos en materia de M&E.
Rendición de cuentas y transparencia Como mínimo, la promoción de las mejores prácticas por parte de los organismos.	Las agencias y organizaciones comparten enfoques, mejores prácticas, enseñanzas extraídas y formatos en materia de rendición de cuentas y transparencia.
Cuestiones adicionales que el grupo de trabajo técnico debe analizar	
• Coordinación y promoción con los donantes. • Coordinación y promoción con el gobierno. • Cuestiones relacionadas con el género, la edad, la protección y la seguridad.	

Recuadro 92: Ejemplo de mandato para el grupo de trabajo técnico sobre transferencias de base monetaria

- Compartir la información y coordinar la comunicación relacionada con los programas de transferencia de efectivo y cupones.
- Elaborar un conjunto de directrices sobre prácticas comunes en el contexto de la prestación de asistencia mediante transferencias de base monetaria.
- Establecer un marco normativo más amplio para la utilización de las transferencias de base monetaria en consonancia con el principio de "no causar daño".
- Responder a las cuestiones técnicas y normativas de los miembros y proporcionar orientación y dirección para atender la solicitud.
- Velar por que las intervenciones con los mismos objetivos no se superpongan o no se afecten negativamente entre sí.

Fuente: Cash Learning Partnership, cash and voucher technical working group – discussion primers (en inglés solamente).

C.4.2 COMUNICACIÓN EXTERNA

Durante la ejecución del proyecto, la oficina de país debe comunicar periódicamente los progresos realizados a los interesados externos (beneficiarios, comunidades y personas no beneficiarias, minoristas, autoridades nacionales y locales, otros agentes humanitarios, socios y proveedores de servicios).

La comunicación debería siempre considerarse un canal bidireccional, con la que no solo se facilita información importante sobre el proyecto a los interesados, sino que también se les permite expresar sus temores, hacer sugerencias y plantear preguntas. De este modo, la comunicación garantizará la transparencia y la rendición de cuentas.

Dependiendo de la fase del ciclo del proyecto, deben facilitarse a los beneficiarios diferentes elementos de información, tal como se indica en el Recuadro 93.

C.5 SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN DE INFORMES

C.5.1 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES TÍPICAS EN MATERIA DE MONITOREO

En una oficina de país, los procesos relacionados con el monitoreo de la ejecución de las actividades del proyecto suelen ser responsabilidad de distintas unidades, como se indica en el Recuadro 94.

Consulte la Sección B.8 del manual para obtener detalles sobre cómo elaborar un plan de monitoreo y diseñar las herramientas de monitoreo para llevar a cabo todos los procesos indicados en el Recuadro 94.

*NOTA: En los casos de prestación de **asistencia condicionada**, además del monitoreo de la prestación de asistencia alimentaria, el personal de programas debe efectuar un **seguimiento sistemático de las actividades**, por ejemplo, supervisar los procesos de ejecución de las actividades como la creación de activos. Por lo general, los monitores realizan visitas de monitoreo en los lugares de implementación de las actividades, como los abarcados por los proyectos de FFA.*

Recuadro 93: Comunicaciones externas destinadas a los beneficiarios

Destinatarios	Información mínima necesaria
Beneficiarios	Antes de empezar el proyecto, consulte la Sección B.7 ("Sensibilización y registro de los beneficiarios").
	Fase de distribución • Criterios de selección (inclusión y exclusión). • Quién ha sido seleccionado y por qué. • Condiciones impuestas, si las hay. • Qué recibirán los beneficiarios (asignación, valor de la transferencia, canasta de alimentos). • Dónde y cuándo lo recibirán. Por cuánto tiempo. Con qué frecuencia. • Cómo lo recibirán (mecanismo de ejecución: instrumento, tecnología, agente, lugar, procedimiento, criterios de identificación o autenticación). • Cómo se impartirá la capacitación o se prestará ayuda, si el mecanismo es desconocido. • Quién puede recoger la transferencia. • Cómo nombrar a un sustituto (para que recoja las transferencias en nombre de un beneficiario). • Qué hacer en caso de problemas y qué cabe esperar (mecanismo de presentación de quejas y de respuesta). • Normas y deberes que deben cumplirse. • Sanciones en caso de fraude, desvío o colusión.
	Fase posterior a la distribución • Cómo facilitar comentarios espontáneos. • Qué se espera de los beneficiarios desde el punto de vista del seguimiento (seguimiento posterior a la distribución, debates de grupos de discusión, etc.); • Cómo presentar quejas y denunciar fraudes y abusos (mecanismo de retroinformación y presentación de quejas).
	Antes del cierre del proyecto • Fecha de cierre del proyecto, fecha de la última transferencia y lugar. • Explicación de la estrategia de modificación o interrupción de la asistencia/ retirada/traspaso de responsabilidades (planes de apoyo del PMA u otros agentes después del cierre del proyecto).

Recuadro 94: Funciones y responsabilidades típicas en materia de monitoreo

Proceso	Unidad responsable
Monitoreo in situ de las actividades de distribución (incluido el monitoreo por contacto directo con los beneficiarios)	Programas/M&E
Monitoreo posterior a la distribución (incluido el monitoreo por contacto directo con los beneficiarios)	Programas/M&E
Monitoreo de la actividad (para la asistencia condicionada)	Programas/M&E
Monitoreo del desempeño del socio cooperante	Programas/M&E
Monitoreo de la cadena de suministro	Logística
Monitoreo de la calidad de los alimentos	Logística
Monitoreo del funcionamiento y los precios del mercado	VAM/M&E
Monitoreo de los riesgos en materia de seguridad	Seguridad

C.5.1.1

M&E de los programas

En consonancia con el plan de M&E, el seguimiento de la distribución, el seguimiento por contacto directo con los beneficiarios y el seguimiento posterior a la distribución son herramientas con las que se reúnen datos de M&E sobre el terreno, que se acompañan de la información recopilada mediante los debates de los grupos de discusión y el **mecanismo de retroinformación y presentación de quejas** (B.5.2.1). Estos datos, después de su consolidación, procesamiento y análisis, sirven a documentar los resultados de los indicadores del proyecto a nivel de productos y efectos respecto de las metas y los valores de referencia, así como respecto de la eficiencia de los procesos, la pertinencia de los supuestos del proyecto y los aspectos transversales, como la protección y el género.

Además, el PMA y los socios cooperantes deberían evaluar su **desempeño recíproco en el marco de la asociación**. Juntos, deberían definir algunos indicadores básicos de las realizaciones para seguir el cumplimiento recíproco de las obligaciones que les corresponden en virtud del acuerdo e incluirlos en la propuesta de proyecto y el plan de operaciones que se adjunta al acuerdo de asociación sobre el terreno.

 Véase también el [capítulo dedicado al monitoreo de los procesos](#) de las directrices generales en materia de monitoreo, las [orientaciones sobre monitoreo](#) que figuran en el *Manual de instrucciones para la elaboración de los programas y las orientaciones institucionales en materia de monitoreo de los efectos* (disponibles en inglés solamente)

C.5.1.2

GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD Y MONITOREO DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Por lo que respecta a la gestión de la continuidad y el monitoreo de la cadena de suministro, hay cuatro tareas principales que el personal que se ocupa de la cadena de suministro y la logística debe llevar a cabo, a saber:

- **Monitoreo de la cadena de suministro:**

- Monitoreo del desempeño de los minoristas o mayoristas (cantidad, calidad, pérdidas).
- Monitoreo de la cadena de suministro para alertar sobre los riesgos en una etapa temprana, antes de que se interrumpa el

suministro, y adoptar medidas de mitigación o planes para imprevistos, incluso soluciones híbridas, en el momento oportuno.

- **Logística orientada a la transformación:**

- Sobre la base de los resultados del seguimiento de la cadena de suministro, la unidad de logística podría fomentar la mejora de la cadena de suministro y el logro de los objetivos del programa mediante una intervención específica.

- **Monitoreo de la calidad y la inocuidad de los alimentos:**

- Se lleva a cabo en el marco del monitoreo del desempeño de los minoristas (véase *supra*).
- En los mercados, en general, tanto para los programas de transferencia de efectivo como para los de distribución de cupones.

- **Monitoreo de la entrega de las transferencias (efectivo o cupones)**

C.5.1.2.1

MONITOREO DE LA CADENA DE SUMINISTRO

C.5.1.2.1.1

Monitoreo del desempeño de los minoristas

La finalidad de la evaluación del desempeño de los minoristas es determinar las razones de las diferencias de desempeño, promover la competencia y facilitar la tarea de ocuparse de los minoristas que no logran satisfacer las normas necesarias en materia de calidad del servicio.

El desempeño de los minoristas se mide con respecto a cuatro criterios objetivos y transparentes principales:

- (i) La calidad: a) la calidad de los alimentos suministrados con arreglo a lo dispuesto en las normas locales y del PMA y la eficiencia de los servicios; b) la calidad y la eficiencia de los servicios, y c) la infraestructura y el equipo.
- (ii) La cantidad: la capacidad efectiva y continuada de proporcionar volúmenes de alimentos.
- (iii) La variedad de los alimentos suministrados respecto a la lista o la canasta de alimentos prevista para los cupones.
- (iv) La precisión en el cumplimiento de los procedimientos relacionados con la verificación de los documentos de identidad de los beneficiarios, la entrega de todas las asignaciones, el tratamiento de los beneficiarios, la emisión de recibos, el canje de cupones y la presentación de los documentos necesarios.

Recuadro 95: Ejemplos de indicadores del desempeño del PMA y el socio cooperante en el marco de la asociación

- Entrega oportuna de la transferencia al beneficiario por el PMA - por conducto del socio cooperante, si procede.
- Cobertura de la actividad a cargo del socio cooperante por el supervisor sobre el terreno del socio.
- Puntualidad, exactitud e integridad de la presentación de informes del socio cooperante.
- Promedio de días necesarios para el pago de las facturas por el PMA (y las razones de los retrasos).
- Participación del socio cooperante en las reuniones de coordinación para la prestación de asistencia alimentaria.
- Puntualidad del socio cooperante en las actividades de conciliación y reembolso de los minoristas (solo para los cupones, cuando están a cargo del socio cooperante).
- Registro oportuno de los beneficiarios por el socio cooperante.

En caso de desempeño deficiente o incumplimiento de los requisitos estipulados en el contrato, deben adoptarse medidas apropiadas (dependiendo de la naturaleza del problema), ya sea por vía contractual o mediante el fortalecimiento de la capacidad y la sensibilización de los minoristas.

Para obtener orientaciones detalladas sobre este tema, consulte los documentos siguientes:

 *Retailer Performance Monitoring Template* (en inglés solamente)

 *Corporate Monitoring Guidance (Process, Output, Outcome)* (en inglés solamente)

C.5.1.2.1.2

ALERTA TEMPRANA RELATIVA AL SUMINISTRO

Entre los indicadores que pueden utilizarse para realizar un seguimiento de la fiabilidad de las cadenas de suministro y la previsibilidad de la prestación de servicios (alerta temprana relativa al suministro) cabe destacar las dificultades en materia de gobernanza y los disturbios civiles; los cambios en los plazos de abastecimiento y en la eficiencia del despacho de aduanas, y la liquidez y el acceso al crédito de los proveedores de servicios. El deterioro de estos indicadores podría indicar un aumento del riesgo por lo que se refiere al reabastecimiento de los mercados.

C.5.1.2.2

LOGÍSTICA ORIENTADA A LA TRANSFORMACIÓN

Por "logística orientada a la transformación" se entiende la adopción de medidas flexibles (políticas, reglamentaciones o servicios) y estrictas (mejoras de la infraestructura) con miras a facilitar el comercio y fortalecer los mercados y los minoristas. Las esferas en las que pueden llevarse a cabo estas

intervenciones son las siguientes:

- el apoyo de las mejoras de la infraestructura y la garantía del acceso físico a los mercados (por ejemplo, mediante el establecimiento de tiendas en los campamentos y la reparación de tramos de carreteras para acceder a mercados importantes);
- la negociación de reglamentos simplificados en materia de transporte, administración, aduanas e impuestos, y
- la vinculación de las zonas de producción a los mercados.

C.5.1.2.3

MONITOREO DE LA CALIDAD Y LA INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS

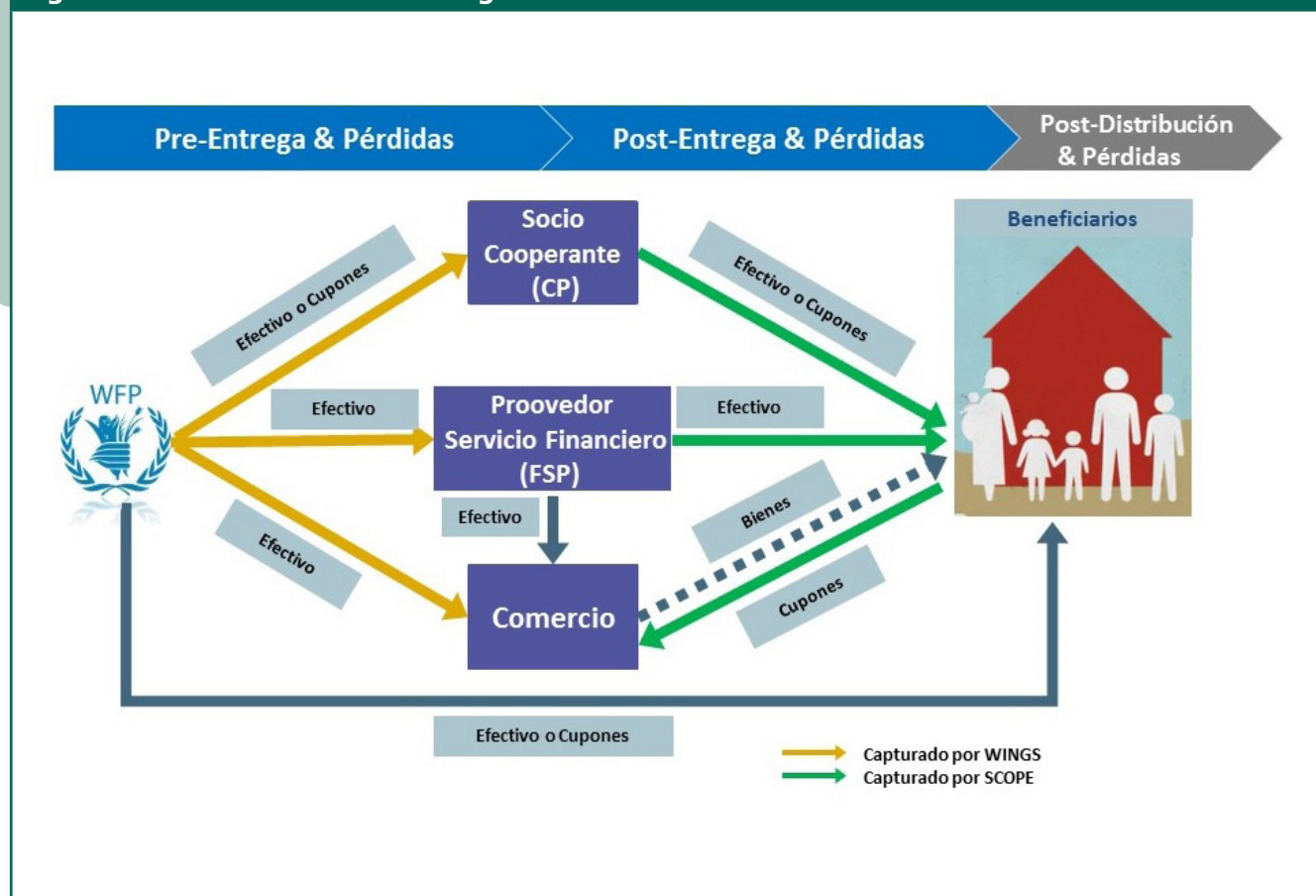
El personal de logística supervisará la calidad de los alimentos en las tiendas de los minoristas contratados en el marco de los programas de distribución de cupones, con miras a velar por el cumplimiento de las normas mínimas de calidad establecidas para los productos que se ponen a disposición, así como las necesidades de almacenamiento.

El personal de logística informará de los problemas relacionados con la calidad a las unidades encargadas de los programas y las adquisiciones. La unidad de logística puede optar por contratar a una empresa externa especializada en encuestas para que se encargue de realizar todos los controles de calidad necesarios. En el caso de las transferencias de efectivo, tanto la unidad de VAM como la de logística pueden proporcionar una indicación precisa del estado y la calidad de los alimentos disponibles en los mercados locales.

Para obtener orientaciones detalladas sobre este tema, consulte el documento siguiente:

 *Food Quality Monitoring Guidance* (en inglés solamente)

Figura 22: Monitoreo de la entrega de las transferencias de base monetaria



C.5.1.2.4

MONITOREO DE LA ENTREGA DE LAS TRANSFERENCIAS (EFECTIVO O CUPONES)

La unidad de logística es responsable de seguir el movimiento del efectivo y los cupones para facilitar la conciliación de los ciclos de distribución, así como la certificación de las facturas y la presentación de informes. En la Figura 22 se ilustran los flujos de efectivo y cupones que han de ser objeto de seguimiento.

El personal de logística tiene la responsabilidad de verificar las facturas de los proveedores de servicios y solicitar el pago de las facturas de los proveedores y los socios cooperantes. En la Directiva conjunta se describen las tareas de certificación que están a cargo de la unidad de logística en función de las distintas hipótesis de contabilidad. Para obtener orientaciones detalladas sobre este tema, consulte el documento siguiente:

Invoice Certification and Reconciliation
(en inglés solamente)

Fundamentalmente, el personal de logística compara la asistencia que se prevé prestar con la asistencia que efectivamente se ha prestado, independientemente de la modalidad

utilizada. Por lo que respecta a las operaciones de distribución de cupones, esta labor implica conciliar los cupones canjeados por los beneficiarios con los cupones presentados por los minoristas. Si el sistema SCOPE está activo en la oficina de país, generará los informes necesarios para certificar las facturas en el caso de se utilicen cupones electrónicos. Actualmente, el seguimiento de los cupones en papel puede realizarse solo por país. En cuanto a las intervenciones basadas en las transferencias de efectivo, el plan de pago aprobado debe cotejarse con el informe del proveedor de servicios financieros relativo a las transferencias efectivamente efectuadas.

C.5.1.3

RIESGO DE SEGURIDAD

Por lo que se refiere a los riesgos de seguridad, la finalidad del seguimiento es determinar si, debido a la evolución del entorno, hay que adoptar medidas de mitigación diferentes y evaluar la eficacia de los controles existentes. Se trata, fundamentalmente, de proporcionar a los asesores de seguridad, el SMT y la unidad de programas indicaciones iniciales sobre los progresos (o la falta de estos) realizados en la aplicación de las medidas de gestión de los

riesgos de seguridad. El sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas ya dispone de varias herramientas y foros oficiales con los que vigila eficazmente la aplicación de las medidas de gestión de los riesgos de seguridad (en el manual sobre la gestión de los riesgos de seguridad se facilita información detallada sobre las actividades de seguimiento y examen). Los oficiales de programas, los oficiales de seguridad sobre el terreno del PMA y cualquier tercero interesado en este proceso deberían reunirse periódicamente para evaluar la modalidad de transferencia y determinar si las medidas vigentes son eficaces para gestionar los riesgos de seguridad a un nivel aceptable.

 [Security Risk Management Process \(SRM\)](#) (en inglés solamente)

C.5.2 ACTIVIDADES DE MONITOREO Y PRESENTACIÓN DE INFORMES

C.5.2.1 RECOPIACIÓN DE DATOS

Hay que programar las actividades de recopilación de datos, capacitar al personal encargado de esta actividad y supervisar su labor para asegurarse de que la recopilación de datos se lleve a cabo con la periodicidad deseada (según se define en la matriz del plan de M&E), en función de las necesidades estadísticas.

 [Guidance on Data Collection](#) (en inglés solamente)

 [Guidance on Sampling Strategies](#) (en inglés solamente)

C.5.2.2 COMPILACIÓN Y VALIDACIÓN DE DATOS

Los datos de monitoreo deben compilarse dentro de los plazos establecidos y validarse para asegurar su exactitud antes de su análisis y difusión.

 [Guidance on How to Clean, Compile and Consolidate Quantitative and Qualitative Data](#) (en inglés solamente)

C.5.2.3 ANÁLISIS DE LOS DATOS Y ELABORACIÓN DEL MATERIAL INFORMATIVO

Los conjuntos de datos se reciben en el formato convenido del equipo encargado de su compilación y verificación. Los datos se analizan y el material informativo se elabora y distribuye para su examen y la formulación de observaciones antes de su finalización y divulgación.

A pesar de que mediante el informe normalizado de los proyectos el PMA establece requisitos institucionales anuales para el monitoreo de los efectos y los productos, se recomienda encarecidamente que las oficinas de país elaboren sus propios informes sobre los indicadores con una periodicidad mensual o trimestral. Todas las observaciones relacionadas con el seguimiento mensual de los beneficiarios, los socios cooperantes, los minoristas y las instituciones financieras deben documentarse.

 [General Guidance on How to Analyse Data](#) (en inglés solamente)

 [General Guidance on How to Consolidate Information Products](#) (en inglés solamente)

C.5.2.4 UTILIZACIÓN DE LAS CONCLUSIONES Y ADOPCIÓN DE MEDIDAS

A fin de analizar las conclusiones de la labor de monitoreo, hay que organizar reuniones periódicas con la unidad de programas, el personal interesado y los socios o proveedores de servicios. Los planes de acción que se establezcan en estas reuniones deberán ser objeto de seguimiento para controlar que las medidas convenidas se adopten. Estas medidas deberían mantenerse en el sistema de monitoreo hasta su finalización.

 [General Guidance on Usage and Templates for Monitoring Reports](#) (en inglés solamente)

C.5.3 INFORME ESTÁNDAR DE LOS PROYECTOS E INFORME ANUAL DE LAS REALIZACIONES

Los informes estándar de los proyectos son *informes anuales de las realizaciones de los proyectos* que sirven como un repositorio de los conocimientos institucionales sobre los proyectos. Los informes estándar de los proyectos, que ayudan a elaborar las estadísticas anuales institucionales del PMA, recogen los resultados de gestión al tiempo que cumplen un acuerdo contractual fundamental con los donantes. En el *Informe Anual de las Realizaciones* se informa a la Junta Ejecutiva sobre las realizaciones institucionales por Objetivo Estratégico y Esfera de Gestión. La presentación de información sobre las transferencias de base monetaria forma parte integrante de ambos informes.

Las medidas específicas adoptadas para integrar las transferencias de base monetaria en los sistemas estándar de presentación de informes en las oficinas de país y los despachos regionales son las siguientes:

Indicadores

En la sección de los informes estándar de los proyectos dedicada a los beneficiarios, la orientación de la ayuda y la distribución, así como en la sección sobre los productos, se presenta información sobre los indicadores estándar relacionados con las transferencias de base monetaria. Los valores previstos y efectivos también figuran en la sección dedicada a los beneficiarios, la orientación de la ayuda y la distribución. Estos datos se importan del sistema WINGS.

Información de carácter descriptivo

En la sección de los informes estándar de los proyectos dedicada a los beneficiarios, la orientación de la ayuda y la distribución, las oficinas de país pueden introducir una descripción sobre las transferencias de efectivo o cupones. En esta sección también se pueden describir los logros de la oficina en relación con los valores previstos para las modalidades de

transferencia del proyecto general y exponer los motivos por los que no se han alcanzado o se han superado las cifras previstas. En otras secciones pertinentes, la oficina de país también puede describir el modo en que se utilizan el efectivo y los cupones.

Estadísticas del proyecto

La pestaña sobre las estadísticas de los Objetivos Estratégicos en el sistema DACOTA vincula las actividades del proyecto a los Objetivos Estratégicos. La información debe desglosarse por beneficiarios, productos distribuidos y porcentajes de gasto por tipo de actividad y Objetivo Estratégico. Para la asistencia basada en la transferencia de efectivo y cupones, se recoge información solo sobre los gastos previstos y efectivos y los beneficiarios (no se proporciona información sobre los productos distribuidos). Esta información se incluye en el Informe Anual de las Realizaciones (pero los datos se recopilan en el sistema DACOTA durante la elaboración de los informes estándar de los proyectos).

Datos financieros

Desde 2013, tras la revisión del Marco de financiación, en los informes estándar de los proyectos se facilitan más detalles sobre las transferencias de base monetaria.

C.6 LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN

Recuadro 96: Lista de verificación de la ejecución

1. Funciones y responsabilidades entre las distintas funciones

- ¿Se dividen las tareas y se realizan controles internos? ¿Esta división de tareas y estos controles internos se respetan? (Hágase referencia a la matriz RACI)

2. Finanzas

- ¿Entiende y aplica el personal responsable de las distintas funciones (finanzas, programas, logística, etc.) los cambios en los procedimientos financieros relacionados con las transferencias de base monetaria?
- ¿Se han establecido sistemas para garantizar la realización de controles internos en relación con la ejecución del proyecto y la rendición de cuentas?
- ¿Se han originado correctamente las órdenes de compra en el sistema WINGS II, con inclusión del importe efectivo que debe desembolsarse a los beneficiarios (POCB) y la cantidad necesaria para cubrir los costos generales/de servicios (PODA o POS)?
- ¿Se ha llegado a un acuerdo sobre los informes relativos a las transferencias de fondos y los desembolsos? ¿Se han elaborado estos informes?
- ¿Se han acordado con los socios cooperantes las obligaciones respecto al efectivo que no se ha transferido o los cupones que no se han utilizado?

3. Cadena de suministro

- ¿Se están utilizando las evaluaciones de la cadena de suministro para fundamentar la toma de decisiones sobre la modalidad de transferencia y los mecanismos de entrega?

4. Seguridad

- ¿Se han examinado los riesgos en materia de seguridad de la modalidad de transferencia y el mecanismo de entrega seleccionados? y, ¿se han acordado medidas para minimizar los riesgos mediante una planificación adecuada en materia de seguridad?

5. Género y protección

- ¿Se han considerado los aspectos de protección? y, ¿se han adoptado medidas para reducir todos los riesgos posibles a nivel individual, de los hogares y las comunidades?
- ¿Se han adoptado medidas para aumentar al máximo el impacto positivo del programa sobre las cuestiones de género y la protección a nivel individual, de los hogares y las comunidades?

6. Rendición de cuentas

- ¿Se comunican regularmente los resultados del seguimiento a los interesados externos? ¿Se están adoptando medidas adecuadas?
- ¿Se gestiona adecuadamente la coordinación con los interesados externos?
- ¿Existe un mecanismo de presentación de quejas y comunicación de la retroinformación? y, en caso afirmativo, ¿se adoptan medidas sobre la base de los informes?

7. Monitoreo y presentación de informes

- ¿Existen sistemas de monitoreo y presentación de informes que abarquen los efectos, los productos, los resultados transversales, los procesos y el contexto? y, ¿se aplican correctamente?
- ¿Está informado el personal pertinente de la integración de las transferencias de efectivo o cupones en los informes normalizados de los proyectos y el Informe Anual de las Realizaciones?
- En consideración de una evaluación futura: ¿se han adoptado las disposiciones necesarias para llevar a cabo una encuesta de referencia a fin de fundamentar la labor de evaluación? ¿Se han documentado todas las disposiciones relacionadas con el diseño y la ejecución del proyecto a fin de que sirvan de base para una posible evaluación?

ANEXO 1 - ESQUEMA DETALLADO DE LA DIRECTIVA CONJUNTA OS2013/003 RM2013/005

Introducción

1.1 Objetivo de la directiva

1.2 Antecedentes de la directiva

1.3 Modalidades de ejecución

Cuatro modelos de distribución estándar	1.3.1	Establecimiento de la intervención
Cinco escenarios de contabilidad básicas	1.3.2	
Socios en comparación con proveedores de servicios	1.3.3	

2. Gestión de recursos

2.1 Revisión del Marco de financiación

Nueva estructura de proyecto, herramientas y componentes de costos 1.3.1	2.1.1	Planificación
Desglose por entidades de los DSC y ODOC para la asistencia alimentaria en especie	2.1.2	
Tres nuevos componentes de costos adicionales (transferencia de efectivo y cupones, costos relacionados con estas transferencias, desarrollo y aumento de las capacidades)	2.1.3	
Disposición transitoria para el ODOC (seguimiento de los gastos por componente de costos)	2.1.4	
Definición de los costos relacionados con las transferencias de base monetaria	2.1.5	
Equivalente de los costos relacionados con las transferencias de efectivo y cupones en la estructura del proyecto antes de la revisión del Marco de financiación	2.1.6	
Definición de los componentes de DSC	2.1.7	
Definición y descripción de los costos de entrega de las transferencias de base monetaria	2.1.8	
Definición y descripción de los otros costos relacionados con las transferencias de base monetaria	2.1.9	

2.2 Programación

Condición previa para consignar obligaciones de transferencias de base monetaria en el sistema WINGS	2.2.1	Establecimiento de la intervención
Definición del efectivo y los cupones como beneficio para los destinatarios finales	2.2.2	
Definición de las transferencias de base monetaria para los beneficiarios como productos alimenticios en el sistema WINGS	2.2.3	
Excepciones al apartado 2.2.3	2.2.4	
Costos de distribución relacionados con la excepción	2.2.5	
Tratamiento de los cupones para la molienda como ODOC para alimentos en especie en WINGS	2.2.6	
Detalles que deben incluirse en el plan de asignación	2.2.7	
Cumplimiento de los requisitos en materia de financiación	2.2.8	

ANEXO 1 - ESQUEMA DETALLADO DE LA DIRECTIVA CONJUNTA OS2013/003 RM2013/005 (continuación)**2. Gestión de recursos****2.3 Productos – Transferencia de efectivo o cupones**

Códigos del libro mayor	2.3.1	Planificación y arreglos en materia de ejecución y distribución
Asignación de fondos a la línea de productos correspondiente a las transferencias de base monetaria	2.3.2	
Consignación de obligaciones en relación con el producto (creación de la POCB)	2.3.3	
Estructura de la POCB	2.3.4	
Introducción de la categoría de proveedor global en el sistema WINGS	2.3.5	
Convención de denominación para el apartado 2.3.5	2.3.6	
Creación del proveedor para el 'global vendor account' (cuenta proveedor global')	2.3.7	
Condición en la que se utiliza el 'global beneficiary vendor account' (cuenta global del beneficiario)	2.3.8	
Primera condición en la que se utiliza el 'global retailer account' (cuenta global del minorista)	2.3.9	
Segunda condición en la que se utiliza el 'global retailer account'	2.3.10	
Condición en la que se crea una POCB en el marco de un 'partner/service provider vendor account' (cuenta de proveedor de servicios/socio)	2.3.11	
Normas con respecto a los costos que se cargan a la POCB	2.3.12	
Procedimiento para examinar la POCB	2.3.13	

2.4 Costos asociados – Bienes y servicios

Normas para seleccionar a los proveedores de servicios	2.4.1	Ejecución
Normas para crear una PODA (socios cooperantes y acuerdos de asociación sobre el terreno asociados)	2.4.2	
Normas para crear un POS (socios del sector privado y acuerdos contractuales asociados)	2.4.3	
Normas para imputar los costos relacionados con los dispositivos de entrega de las transferencias de base monetaria (artículos no alimentarios)	2.4.4	
Revisión de los costos asociados para las órdenes de compra	2.4.5	

3. Gestión financiera**3.1 Gestión de los riesgos financieros**

Participación del personal de finanzas de la oficina regional y la oficina de país en la fase de establecimiento de la intervención	3.1.1	Planificación
Detalles de las evaluaciones necesarias	3.1.2	
Revisión de las evaluaciones de los riesgos a nivel macro y micro	3.1.3	
Evaluación de la capacidad financiera del socio/proveedor de servicios	3.1.4	
Evaluación de la solidez financiera de los proveedores de servicios financieros	3.1.5	

ANEXO 1 - ESQUEMA DETALLADO DE LA DIRECTIVA CONJUNTA OS2013/003 RM2013/005 (continuación)
3. Gestión financiera
3.1 Gestión de los riesgos financieros

Normas para mitigar las pérdidas de efectivo	3.1.6	Ejecución
Responsabilidad en relación con la información sobre las cuentas de los beneficiarios	3.1.7	Establecimiento de la intervención
Fecha de vencimiento de los cupones	3.1.8	

3.2 Gestión del efectivo

Normas para abrir una cuenta bancaria del PMA para las transferencias de base monetaria	3.2.1	Establecimiento de la intervención
Procedimiento de apertura de cuentas especiales para los socios	3.2.2	
Necesidades mensuales de pedido de fondos	3.2.3	Ejecución
Necesidad de una reposición oportuna de fondos	3.2.4	
Condiciones en las que es necesario contratar un seguro para el efectivo en tránsito y servicios de guardias	3.2.5	
Conciliación de las cuentas bancarias y los estados de cuenta del PMA	3.2.6	
Casos en que la fecha de vencimiento de los cupones supera el período de ejecución	3.2.7	
Conciliación del efectivo que no se ha distribuido y los cupones que no se han canjeado	3.2.8	
Conciliación antes del cierre financiero del proyecto	3.2.9	

3.3 Desembolsos

Ejecución del pago (POCB)	3.3.1	Ejecución
Normas por las que se rige el desembolso a dos signatarios de la cuenta bancaria	3.3.2	
Condiciones con arreglo a las cuales se crea una POCB para el efectivo en el sistema WINGS en el marco del 'global vendor account' (distribución directa de efectivo)	3.3.3	
Condiciones con arreglo a las cuales se crea una POCB para los cupones en el sistema WINGS en el marco del 'retail vendor account' individual (distribución directa de efectivo)	3.3.4	
Condiciones con arreglo a las cuales se crea una POCB para el efectivo/cupones en el sistema WINGS en el marco del 'partner/service provider vendor account' (distribución/reembolso de las transferencias de base monetaria al socio/proveedor de servicios)	3.3.5	
Documentos que deben presentarse en apoyo de los pagos correspondientes a las PODA y POS	3.3.6	
Normas por las que se rigen la presentación de informes, el pago y la distribución para los acuerdos de asociación sobre el terreno (FLA), los memorandos de entendimiento y los acuerdos contractuales	3.3.7	
Normas por las que se rige el pago para la compra directa de los dispositivos de entrega (PONF)	3.3.8	

ANEXO 1 - ESQUEMA DETALLADO DE LA DIRECTIVA CONJUNTA OS2013/003 RM2013/005 (continuación)**3. Gestión financiera****3.4 Controles internos**

Responsabilidad del director en el país de conformidad con la circular	3.4.1	Establecimiento de la intervención
Vinculación de los elementos de control interno con la aplicación del PMA	3.4.2	
Examen anual para determinar y eliminar las deficiencias de control interno	3.4.3	
Controles internos en los procedimientos operativos estándar (SOP)	3.4.4	

3.5 Contabilización de los gastos

Normas para contabilizar los gastos de las POCB (distribución directa a cargo del PMA)	3.5.1	Ejecución
Normas para contabilizar los gastos de las POCB (distribución directa a cargo del socio/proveedor de servicios)	3.5.2	
Definición del factor que desencadena la contabilización de gastos para la entrega de cupones (distribución a cargo del PMA y los socios)	3.5.3	
Normas para acumular la contabilización de gastos	3.5.4	
Tratamiento de las comisiones de las transferencias bancarias relacionadas con los desembolsos no monetarios (POCB)	3.5.5	
Contabilización de los gastos y acumulación de las transferencias de efectivo relacionadas con la prefinanciación del socio	3.5.6	
Momento en que hay que contabilizar los gastos (PODA, POS y PONF)	3.5.7	
Tratamiento de los costos relacionados con los desembolsos no monetarios (PODA y POS)	3.5.8	
Tratamiento de las comisiones bancarias relacionadas con el desembolso de efectivo (PODA y POS)	3.5.9	
Responsabilidad de crear las SES y las notas de recepción de los productos (POCB y PONF)	3.5.10	
Responsabilidad de crear las SES y las notas de recepción de los productos (PODA y POS)	3.5.11	

3.6 Gestión de cupones

Definición del custodio de los cupones antes de la entrega	3.6.1	Ejecución
Procedimientos para la recepción y distribución de los cupones	3.6.2	
Conservación de los cupones canjeados	3.6.3	
Conservación de los cupones canjeados (muestra seleccionada)	3.6.4	
Procedimientos para la recepción, la destrucción y el archivo de los cupones canjeados	3.6.5	
Procedimientos para la selección de los cupones canjeados con miras a su destrucción	3.6.6	
Documentación justificativa para la destrucción de cupones	3.6.7	
Procedimiento para obtener la aprobación para destruir los cupones	3.6.8	
Procedimientos para actualizar los registros a fin de dejar constancia de la destrucción efectiva de los cupones	3.6.9	
Procedimientos para el tratamiento de los cupones caducados no distribuidos con miras a su destrucción	3.6.10	
Detalles de los cupones que deben registrarse	3.6.11	

ANEXO 1 - ESQUEMA DETALLADO DE LA DIRECTIVA CONJUNTA OS2013/003 RM2013/005 (continuación)**4. Adquisición y contratación****4.1 Listas de proveedores**

Autoridades de compra para seleccionar a los proveedores de servicios	4.1.1	Planificación
Papel que desempeñan las unidades funcionales para solicitar la creación de las listas de proveedores de servicios	4.1.2	
Normas para evaluar la capacidad financiera de las ONG	4.1.3	
Criterios propuestos para la elaboración de las listas de proveedores	4.1.4	

4.2 Solicitud de propuestas

Normas que regulan la solicitud de propuestas	4.2.1	Establecimiento de la intervención
Modelos para la solicitud de propuestas	4.2.2	

4.3 Acuerdos contractuales

Acuerdos contractuales utilizados para los socios y las ONG (acuerdo de asociación sobre el terreno/FLA)	4.3.1	Establecimiento de la intervención
Función del personal responsable en la selección de las condiciones especiales de los acuerdos de asociación sobre el terreno (FLA)	4.3.2	
Acuerdos contractuales utilizados para los gobiernos y las organizaciones de las Naciones Unidas (memorandos de entendimiento)	4.3.3	
Acuerdos contractuales utilizados para los proveedores de servicios	4.3.4	
Contenido que debe incluirse en los acuerdos contractuales	4.3.5	
Responsabilidad de examinar los acuerdos contractuales	4.3.6	
Ratificación de los acuerdos contractuales	4.3.7	
Procedimiento tras la firma del acuerdo contractual	4.3.8	
Normas por las que se rigen los límites de la delegación de facultades (PODA, POS y PONF)	4.3.9	

5. Procedimientos de contabilidad financiera

Escenarios de contabilidad básicas	5.1	Ejecución
Lista de escenarios de contabilidad	5.2	

PARTE D

CIERRE DE LAS INTERVENCIONES



D. CIERRE DE LAS INTERVENCIONES

D.1 LECCIONES APRENDIDAS	158
D.1.1 Diferencia entre evaluación y revisión	158
D.1.1.1 Evaluaciones	158
D.1.1.2 Revisión	158
D 1.2 Evaluación de la elección de la modalidad de transferencia	158
D.2 ARCHIVO DE DATOS	162

SECCIÓN D

CIERRE DE LAS INTERVENCIONES

D.1 LECCIONES APRENDIDAS

Al final de cada intervención de transferencia de efectivo y cupones, sobre todo en las primeras etapas de la ejecución de estas modalidades, es una buena práctica efectuar un examen posterior a la intervención y hacer un balance de las lecciones aprendidas para diseñar un programa mejor y más sólido en la fase siguiente. La dirección de la oficina de país es responsable de promover esta actividad y garantizar la participación adecuada de todas las unidades pertinentes. El detalle con que se efectuará este examen es una decisión que puede adoptar la oficina de país.

D.1.1 DIFERENCIA ENTRE EVALUACIÓN Y REVISIÓN

En esta sección se ofrece una descripción general de la diferencia entre revisión y evaluación y se presentan algunas consideraciones clave y las preguntas de orientación principales que hay que tener en cuenta al llevar a cabo estas actividades. La metodología, el proceso y los requisitos en materia de presentación de informes relacionados con estas actividades se indican en el Manual de instrucciones para la elaboración de los programas, que debe leerse conjuntamente con esta sección.

D.1.1.1 EVALUACIONES

Una evaluación es una valoración sistemática y objetiva de una operación, programa o política en curso o ultimado, y de su diseño, ejecución y resultados. Su objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la efectividad, el impacto y la sostenibilidad. La finalidad de una evaluación no es simplemente satisfacer las necesidades de rendición de cuentas, sino también extraer lecciones para mejorar la práctica y las políticas.

Por lo general, una evaluación abarca una operación entera del PMA, independientemente de la modalidad de transferencia, y está a cargo de un equipo de evaluación independiente. Una evaluación puede ser gestionada por la oficina de país o las unidades de la Sede (evaluación descentralizada), con mecanismos adecuados para garantizar la

independencia, o puede ser gestionada por la Oficina de Evaluación del PMA (evaluación centralizada). Las evaluaciones son adecuadas para valorar la eficiencia, la efectividad, el impacto, la alineación y la coherencia, así como los factores que afectan la adopción de decisiones estratégicas.

En consonancia con la [Directiva OD2011/004](#), es preciso evaluar cualquier intervención que utilice por primera vez las transferencias de efectivo o cupones en la oficina de país.

La Oficina de Evaluación del PMA, en el marco del Sistema de garantía de calidad de las evaluaciones (SGCE), elaboró orientaciones detalladas sobre evaluación, que pueden consultarse en los enlaces siguientes:

 [General WFP Guidance on Evaluations](#) (en inglés solamente)

 [EQAS Evaluation Guidance](#) (en inglés solamente)

D.1.1.2 REVISIONES

Una revisión de la gestión de las actividades basadas en las transferencias de base monetaria, realizado separadamente o en el marco de una revisión de las operaciones, es diferente de una evaluación. Las revisiones pueden realizarse a nivel interno, o pueden ser facilitados o gestionados por un consultor independiente y, por lo general, no entrañan una recopilación de datos independiente o externa.

Las revisiones son apropiadas cuando no se dispone de fondos y tiempo suficiente para realizar una evaluación independiente y cuando hay que adoptar decisiones específicas en materia de gestión. Además, las revisiones son apropiadas para la presentación de informes de fin de proyecto, la planificación estratégica y el establecimiento de nuevas asociaciones. Como buena práctica, todos los principales interesados en el proyecto deben participar en la revisión.

D.1.2 EVALUACIÓN DE LA ELECCIÓN DE LA MODALIDAD DE TRANSFERENCIA

En la [Directiva OD2011/004](#) se establece que la modalidad de transferencia seleccionada debe ser la alternativa más adecuada y eficaz, que los criterios utilizados en el proceso de selección deben documentarse y basarse en los resultados de las evaluaciones de las necesidades y las capacidades sectoriales, y que los supuestos principales deben exponerse con claridad.

Recuadro 97: Preguntas clave para las revisiones

	Fuentes de datos
Pregunta clave 1: ¿Cuáles fueron los factores que influyeron en la elección de la modalidad de transferencia? • ¿Cuáles fueron los criterios más importantes para la elección de la modalidad de transferencia (por ejemplo, aspectos relacionados con el mercado, políticas gubernamentales y aceptación local, riesgos, oportunidad, efectividad prevista, externalidades, eficiencia y costos, protección y cuestiones de género, preferencias, capacidad del PMA/socio/proveedor de servicios, mecanismo de entrega, coordinación estratégica, etc.)? • ¿A cuáles partes interesadas se consultó (por ejemplo, gobierno, socios cooperantes, donantes, comerciantes, etc.)? ¿Fueron suficientes estas consultas? • ¿Qué fuentes de información se utilizaron para fundamentar la decisión con respecto a la elección de la modalidad de transferencia (por ejemplo, evaluaciones de las necesidades, análisis de mercado, evaluaciones de las capacidades sectoriales, evaluaciones anteriores, experiencia anterior)? ¿Fue suficiente esta información? • No todos los criterios apuntan necesariamente en la misma dirección. ¿Cómo se alcanzó un equilibrio entre los argumentos opuestos? ¿Qué peso o prioridad se dio a los distintos criterios? • ¿Resultó suficiente la documentación en la que se basó la adopción de decisiones para respaldar la labor de seguimiento, las decisiones futuras en materia de gestión y el aprendizaje institucional?	Documentos de los proyectos/Sistema de aprobación de proyectos Informes de evaluaciones Actas de reuniones Informes de talleres Matriz del plan de M&E, conjunto de herramientas de monitoreo, informes de monitoreo (monitoreo de la distribución, monitoreo por contacto directo con los beneficiarios, monitoreo posterior a la distribución) Procedimientos operativos estándar (SOPs)
Pregunta clave 2: ¿Resultó adecuado el plan del proyecto para llevar a cabo una ejecución eficiente y efectiva? • ¿Se dispone de sistemas adecuados (incluidos el sistema de gestión de los beneficiarios y la entrega, los sistemas de monitoreo, la división de tareas) para gestionar el proyecto con la modalidad de transferencia elegida? • ¿Disponía el PMA de recursos humanos apropiados para gestionar el proyecto? • ¿Resultaron apropiados los socios cooperantes y los proveedores de servicios (a nivel técnico, de gestión, fiduciario, etc.) para ejecutar el proyecto? • ¿Cómo se detectaron y gestionaron los riesgos relacionados con la modalidad de transferencia elegida? ¿Se estableció una estrategia de gestión del riesgo? ¿Resultó adecuado el nivel de gestión del riesgo? • ¿Se utilizó la información de monitoreo para adaptar el proyecto en función de los cambios en las circunstancias o las realizaciones?	Registro de riesgos Acuerdos con los socios/proveedores de servicios, acuerdos de asociación sobre el terreno Informes mensuales de distribución de los socios/proveedores de servicios, informes de monitoreo (monitoreo de la distribución, monitoreo por contacto directo con los beneficiarios, monitoreo posterior a la distribución)

Por consiguiente, tanto en los exámenes como en las evaluaciones de los programas de asistencia alimentaria hay que incorporar sistemáticamente un conjunto de preguntas relacionadas con la elección de la modalidad de transferencia para estudiar cómo y por qué se eligió una determinada modalidad de transferencia (o una combinación de modalidades), cuáles son los efectos reales de esta elección y si, en definitiva, se trata de la mejor elección posible.

Las oficinas de país que encargan la realización de una evaluación de su programa o efectúan ellas mismas un examen interno de este, deben asegurarse de que se analice

sistemáticamente la elección de la modalidad de transferencia.

En los Recuadros 97 y 98 se presenta una lista indicativa de las preguntas que pueden formularse durante una revisión y una evaluación, respectivamente. Estas preguntas variarán en función de la naturaleza y el contexto del proyecto. Las preguntas que se presentan en esta lista tienen por objeto ayudar a las oficinas de país a comprender mejor el tipo de cuestiones que deberían considerar y facilitar el establecimiento del mandato. En cualquier caso, la decisión definitiva sobre las preguntas, la metodología, las principales partes interesadas, etc., debe adoptarse cuando se establece el mandato.

Todo examen o evaluación debe incluir, asimismo, un análisis *ex post* de la eficiencia y la efectividad en función de los costos, para evaluar si los supuestos utilizados durante el análisis *ex ante* de la intervención siguen siendo correctos después de efectuar el análisis con los datos reales extraídos de las bases de datos de seguimiento. Véase la Sección A.4.2

sobre el cálculo de la eficiencia y la efectividad en función de los costos.

Las preguntas que figuran en los Recuadros 97 y 98 se ofrecen únicamente a título indicativo; el contexto de la operación determinará el modo en que deben adaptarse las preguntas y si estas son apropiadas.

Recuadro 97: Preguntas clave para las revisiones (continuación)

	Fuentes de datos
Pregunta clave 3: ¿Cuál fue el rendimiento del proyecto? • ¿Cuál fue la cobertura del proyecto (cobertura geográfica, número de beneficiarios asistidos, toneladas distribuidas/valor de las transferencias en dólares estadounidenses: cifras efectivas y previstas)? • ¿Hubo retrasos relacionados con la modalidad de transferencia utilizada? En caso afirmativo, ¿cuáles fueron las causas de estos retrasos? ¿Cuáles fueron las consecuencias? • ¿Cuál fue la financiación del proyecto (déficit de financiación en comparación con los planes)? ¿En qué medida afectó a la ejecución del proyecto? • ¿Se llevó a cabo la selección de los beneficiarios como estaba previsto (metodología, respeto de los plazos)? • Examine cómo ha afectado la intervención al mercado local, en los aspectos de género y de protección, y en quienes no son beneficiarios.	Informes mensuales de distribución de los socios cooperantes/proveedores de servicios Informes de monitoreo (monitoreo de la distribución, monitoreo por contacto directo con los beneficiarios, monitoreo posterior a la distribución) Informes de monitoreo de los mercados de la unidad de VAM Documentos de los proyectos/Sistema de aprobación de proyectos Documentos externos y datos secundarios (Naciones Unidas, ONG, instituciones académicas, etc.)
Pregunta clave 4: ¿Fue el proyecto efectivo en función de los costos? • ¿Cuáles fueron los alimentos que consumieron los beneficiarios con las transferencias de efectivo o cupones? • ¿Cuál fue el resultado de las puntuaciones relativas al consumo de alimentos para las distintas modalidades de transferencia? • ¿Cuál fue el impacto de las diferentes modalidades de transferencia en los aspectos de género y protección de los miembros de los hogares beneficiarios? • ¿Hay diferencias en lo relativo al rendimiento y resultados entre las distintas modalidades de transferencia? • ¿Cuáles son los resultados <i>ex post</i> efectivos para el análisis de la efectividad en función de los costos? • Si se efectuaron mediciones, ¿cuál fue el impacto de las diferentes modalidades de transferencia en la economía local (minoristas, productores locales)?	Informes de monitoreo (monitoreo de la distribución, monitoreo por contacto directo con los beneficiarios, monitoreo posterior a la distribución, debates de los grupos de discusión) Estudios temáticos <i>ad hoc</i>, si estuvieran disponibles

Recuadro 98: Preguntas clave para las evaluaciones

	Fuentes de datos
Pregunta clave 1: ¿Cuán apropiada es la operación? Las esferas de análisis incluirán la medida en que los objetivos, la selección de los beneficiarios y la elección de las actividades y las modalidades de transferencia: • resultan apropiados para las necesidades de la población afectada por la inseguridad alimentaria. • son coherentes con las políticas nacionales pertinentes establecidas, incluidas las políticas y estrategias sectoriales, y procuran complementar las intervenciones de los socios que trabajan en las esferas de la acción humanitaria y el desarrollo (así como otras intervenciones de la oficina de país, si procede). • Nota: En los casos en los que los objetivos del gobierno sean diferentes de los intereses de la sociedad civil (por ejemplo, en emergencias complejas), las preguntas de alineación deben referirse a los intereses de estos últimos, y no a los objetivos gubernamentales. • son coherentes con las estrategias, las políticas y las orientaciones normativas del PMA.	Documentos internos del PMA (documentos de proyectos, evaluaciones, procedimientos operativos estándar, informes estándar de proyectos, informes de monitoreo, actas de reuniones, exámenes, etc.) Documentación externa (datos secundarios de las Naciones Unidas, ONG, gobierno, organizaciones de investigación, etc.) Recopilación de datos independientes (datos cualitativos de entrevistas con informantes clave, grupos de discusión, encuestas, estudios de caso, talleres, etc.; datos cuantitativos de encuestas a las partes interesadas principales, encuestas de población, etc.).
Pregunta clave 2: ¿Cuáles son los resultados de la operación? Al tiempo que se asegura de que se tengan en cuenta las diferencias de beneficios entre mujeres, hombres, niños y niñas de los distintos grupos, con la evaluación se analizará: • el nivel de logro de los resultados previstos; • la medida en que los resultados propiciaron la consecución de los objetivos de la operación así como la aparición de efectos imprevistos; • el modo en que las distintas actividades de la operación se enlazaron y crearon sinergias con otras operaciones del PMA y con las intervenciones que llevan a cabo otros agentes para contribuir al logro del objetivo general del PMA en el país, y • la eficiencia de la operación y la probabilidad de que los beneficios continúen después del cierre de la operación.	Documentos internos del PMA (documentos de proyecto, evaluaciones, procedimientos operativos estándar, informes normalizados de proyectos, informes de monitoreo, actas de reuniones, exámenes, etc.) Documentación externa (datos secundarios de las Naciones Unidas, ONG, gobierno, organizaciones de investigación, etc.)
Pregunta clave 3: ¿Cómo y por qué la operación ha producido los resultados observados? De la evaluación deben extraerse reflexiones sobre los principales factores internos y externos que causaron los cambios observados y afectaron el modo en que se lograron los resultados. La evaluación debe centrarse en lo siguiente: • Factores internos (que están bajo el control del PMA): los procesos, sistemas y herramientas establecidos para apoyar el diseño, la ejecución y el M&E de la operación, así como la presentación de informes al respecto; la estructura de gobernanza y los arreglos institucionales (incluidas las cuestiones relacionadas con la dotación de personal, la capacidad y el apoyo técnico del oficina regional y la Sede); los acuerdos de asociación y coordinación, etc. • Factores externos (que no están bajo el control del PMA): el entorno operativo externo, la coyuntura de financiación, los incentivos externos y las presiones, etc.	Recopilación de datos independientes (datos cualitativos de entrevistas con informantes clave, grupos de discusión, encuestas, estudios de caso, talleres, etc.; datos cuantitativos de encuestas a las partes interesadas principales, encuestas de población, etc.).

Para obtener orientaciones detalladas sobre la evaluación de la modalidad de transferencia seleccionada en los programas de asistencia alimentaria, véase el documento siguiente:

 *Simon Levine y Sarah Bailey: Guidance on Evaluating the Choice of Transfer Modality in Food Assistance Programmes, HPG commissioned report for WFP, julio de 2013.*

D.2 ARCHIVO DE DATOS

A efectos de auditoría, incluida la necesidad de apoyar las funciones operativas o las obligaciones jurídicas, la documentación del proyecto (que incluye los datos digitales) sobre los beneficiarios y las intervenciones de transferencia de efectivo y cupones debe conservarse por un cierto período de tiempo después de la conclusión de las actividades del programa de transferencia. Siempre que sea posible, apenas resulte evidente que los detalles de los beneficiarios ya no son necesarios para las transferencias, deben convertirse en datos anónimos.

Las unidades de TI de las oficinas en los países tienen la responsabilidad de archivar los datos digitales y la información que se mantiene a nivel de oficina, mientras que el servicio

de TI en la Sede tiene la responsabilidad de archivar los datos que están almacenados a nivel central en el centro de datos mundiales del PMA albergado en el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas en Ginebra. El archivo de la información debe llevarse a cabo en consonancia con las políticas del PMA en materia de conservación de expedientes, seguridad de la información institucional y TI (véase los principios de privacidad y protección de los datos). En los casos en que los proveedores de servicios también conserven la información de los beneficiarios y los datos relacionados con las transferencias, las oficinas de país deben asegurarse de que los acuerdos contractuales contengan disposiciones en las que se establezca que la gestión de los datos ha de realizarse en consonancia con las normas y los reglamentos del PMA.

LISTA DE SIGLAS

FFA	asistencia alimentaria para la creación de activos
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
DSC	costos de apoyo directo
ISC	costos de apoyo indirecto
CBMS	circunferencia braquial medio-superior
DOC	costos operacionales directos
UNDSS	Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas
EIP	evaluación del impacto en la privacidad
ESAE	evaluación de la seguridad alimentaria en emergencias
FMI	Fondo Monetario Internacional
GBV	proveedor mundial beneficiario
GEMS	Sistema de gestión centralizada de equipos
GPRS	servicio general de radio por paquetes
GRV	proveedor mundial minorista
GST	impuesto sobre bienes y servicios
IASC	Comité Permanente entre Organismos
IMC	índice de masa corporal
INR	ingesta recomendada de nutrientes
LIV	verificación de facturas de logística
NFC	comunicación de campo cercano
ODOC	otros costos operacionales directos
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	organización no gubernamental
OSLR	Servicio de Gestión de los Riesgos Operacionales
OSZIC	Servicio de Ayuda Monetaria para el Cambio
PCA	puntuación relativa al consumo de alimentos
PIN	número de identificación personal
POCB	orden de compra para productos
PODA	orden de compra para la actividad de distribución
PONF	orden de compra para artículos no alimentarios
POS	orden de compra para servicios
PRCB	solicitud de compra para la transferencia de efectivo a los beneficiarios
PRNF	solicitud de compra para artículos no alimentarios
PRS	solicitud de compra para servicios

PVN	puntuación del valor nutritivo
RFID	identificación por radiofrecuencia
RMFB	Unidad de desarrollo de las actividades relacionadas con las transferencias de base monetaria
SES	hoja de entrada de servicios
SGCE	Sistema de garantía de calidad de las evaluaciones
SMS	servicio de mensajes cortos
SMT	Grupo de Gestión de la Seguridad de las Naciones Unidas
SWOT	análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos
M&E	monitoreo y evaluación
TI	tecnología de la información
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones
TPV/P-O-S	terminal punto de venta
LTSH	transporte terrestre, almacenamiento y manipulación
USSD	datos de servicios suplementarios no estructurados
VAM	análisis y cartografía de la vulnerabilidad
VAT	impuesto sobre el valor añadido

El PMA depende enteramente de fondos voluntarios, por tanto debemos otorgar a nuestros donantes la notoriedad y el reconocimiento apropiados por el apoyo que prestan a todas nuestras operaciones, incluidas las basadas en las transferencias de base monetaria.

Para más información, véase la página web siguiente:
go.wfp.org/web/governmentpartnerships/visibility

“En esta nueva edición del Manual sobre transferencias de base monetaria se recogen los últimos procesos operativos y procedimientos operacionales aprobados por el PMA, y se describen los instrumentos más actualizados para llevar a cabo programas de asistencia alimentaria basados en transferencias de base monetaria.”

Ramiro Lopes da Silva Subdirector Ejecutivo
a cargo del Departamento de Servicios para las Operaciones