

# MANUAL DE USO DE LA HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD ORGANIZATIVA (HECO)

# MANUAL DE USO DE LA HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD ORGANIZATIVA (HECO)

VERSIÓN 2.0, ENERO DE 2016

HERRAMIENTA REVISADA POR C. MIKE DANIELS, DICIEMBRE DE 2015

# ÍNDICE

Introducción	4
Descripción de la HECO del CaLP	4
Utilización de la HECO	7
Criterios relativos a la capacidad organizativa	10
Categoría 1: Gobernanza y liderazgo	12
Categoría 2: Gestión organizativa	14
Categoría 3: Capacidad de recursos humanos	16
Categoría 4: Capacidad de gestión financiera	19
Categoría 5: Gestión de programas y proyectos	22
Categoría 6: Relaciones externas	26
Anexo 1. Tabla de puntuación de la HECO	29
Anexo 2. Ejemplo de gráficos de resultados de la HECO	33
Anexo 3. Cuadro de recomendaciones de la HECO	34
Anexo 4. Bibliografía	36

## AGRADECIMIENTOS

El autor quiere expresar su agradecimiento a las siguientes personas y organizaciones por su participación esencial en las entrevistas informativas y/o en las revisiones del borrador para este proyecto: Judith Amar (Save the Children), Jonathan Brass (FICR), Emma Delo (FICR), Scott DiPretoro (ACNUR), Joanna Friedman (ACNUR), Helene Juillard (Consultora), Emily Henderson (DfID), Heidi Gilert (DfID), Jude Powell (Oxfam GB) y Zehra Rizvi (Avenir Analytics).

Asimismo, quisiera agradecer especialmente a Avenir Analytics, FICR y Save the Children por compartir las herramientas que utilizan para evaluar la capacidad organizativa en materia de transferencias de efectivo; Ya que, junto a otros recursos de evaluación de la capacidad organizativa en general, han contribuido a inspirar la revisión del formato y el contenido de la herramienta del CaLP.

Traslado también mi agradecimiento a Rosie Jackson, Isabelle Pelly y Steph Roberson del CaLP por la orientación, el apoyo, las ideas y los comentarios constructivos que han brindado.

### Aviso

La intención del autor al incluir las referencias aportadas en varios de los “indicadores” de buenas prácticas de los criterios de la herramienta no es dar a entender que constituyen los únicos ejemplos al respecto ni los mejores, sino ayudar al desarrollo del contenido y, al mismo tiempo, mostrar diversos enfoques organizativos en materia de orientación operativa.

# INTRODUCCIÓN

Gracias a la creciente evidencia del impacto de los programas que integran transferencias de efectivo, cada vez más organizaciones, donantes y gobiernos se están interesando por su utilización en crisis humanitarias. Numerosas organizaciones están planteándose el uso de esos programas por primera vez, mientras que otras están ampliando su utilización o incrementando su escala.

Por ello, el Cash Learning Partnership (CaLP) ha actualizado la Herramienta para la Evaluación de la Capacidad Organizativa (HECO) de forma que permita a las organizaciones evaluar su capacidad para ejecutar los programas que integran transferencias de efectivo y/o ampliar su escala de una forma eficaz. Esta versión 2.0 está basada en la revisión tanto de la herramienta original del CaLP como de otras herramientas de evaluación de capacidades, incluidas las escasas que se utilizan específicamente para las transferencias de efectivo.

## DESCRIPCIÓN DE LA HECO DEL CALP

### INFORMACIÓN GENERAL

La Herramienta para la Evaluación de la Capacidad Organizativa (HECO) está integrada por un manual de uso, una hoja de cálculo para determinar la puntuación de las categorías evaluadas y otra para plasmar los resultados en los gráficos correspondientes, así como un cuadro de recomendaciones. Se evalúan seis categorías de la capacidad organizativa, con una serie de criterios en cada una de ellas. El análisis y la puntuación de cada criterio permiten a la organización determinar sus deficiencias y realizar recomendaciones para desarrollar la capacidad necesaria.

#### Uso previsto de la herramienta

La HECO ha sido concebida como una herramienta de autoevaluación con la que las organizaciones puedan identificar sus deficiencias y la capacidad necesaria a desarrollar para la aplicación de programas que integren transferencias de efectivo, así como medir el progreso logrado con respecto a unos parámetros iniciales u objetivo.

La herramienta se ha diseñado de forma que cualquier organización, con independencia de su naturaleza o tamaño, sea capaz de utilizarla. Además, las organizaciones pueden interpretar los resultados conforme requiera el contexto concreto que se esté evaluando, por ejemplo, mediante la definición de personal directivo como el liderazgo de la sede central o de la oficina de país, según corresponda, o de “sistemas” como procesos a nivel global o sobre el terreno. También se pueden fijar los objetivos o parámetros iniciales u objetivo, por ejemplo, mediante la definición de “parte del personal/la mayoría del personal/todo el personal”, o estableciendo cuál es la puntuación que se espera en cada elemento del proceso de desarrollo de capacidad.

Realizar una evaluación de capacidad correcta y minuciosa es más factible si hay una amplia participación por parte de todo el personal. Es probable que los conocimientos y las necesidades pertinentes existan en todos los niveles y las funciones de la organización; es decir, no solo en los equipos de los programas, sino en las áreas de finanzas, recursos humanos, logística/adquisiciones y sistemas de información, por lo que se debería involucrar a miembros de esos equipos, además de a los directivos.

Las organizaciones pueden dirigir el proceso por sí mismas o utilizar un proceso organizado por consultores externos que apoyen las labores de preparación, aprendizaje y elaboración de planes de acción. Aunque no debería requerir la presencia de “expertos en transferencias de efectivo”, sí resulta necesario que las personas que lideran el proceso tengan un buen conocimiento de ese tipo de programas al presentar la herramienta y destreza como facilitadores para las sesiones de trabajo o las fases de discusión.

La HECO está concebida para utilizarse en sesiones de trabajo, aunque la evaluación también puede realizarse mediante un proceso de encuesta si se quiere que la representación sea más amplia. En tal caso, los resultados de la encuesta deberían seguirse analizando en una sesión de trabajo, ya que una discusión en grupo franca y abierta de esos resultados suele implicar una mejor evaluación de la capacidad e identificación de las deficiencias, así como unas recomendaciones más adecuadas. En cualquier caso, se necesita una labor de preparación antes de utilizar la HECO.

## Otros usos

Las organizaciones multi-país y las asociaciones integradas por múltiples miembros podrían utilizar la HECO para evaluar y comparar tanto la capacidad como las necesidades de todas sus oficinas o de todos sus integrantes, según proceda. Para mejorar la comparabilidad, lo mejor sería discutir y establecer de antemano definiciones u objetivos para los distintos criterios y/o indicadores. A continuación, las oficinas o los miembros participantes podrían realizar y entregar sus autoevaluaciones para que la sede central pudiera cotejar y analizar los resultados.

De igual modo, una organización puede ayudar a sus socios ejecutivos a evaluar su capacidad, de nuevo acordando definiciones y objetivos aceptables conforme sea necesario. Los socios más pequeños o que cuenten con menos personal cualificado en transferencias de efectivo pueden necesitar apoyo para facilitar el proceso de preparación y evaluación.

Por último, tanto los miembros del personal como los equipos podrían usar la HECO para evaluar su propia unidad o la organización en general. Eso podría ayudar a planificar mejoras en la unidad, o apoyar la sensibilización de la alta dirección con respecto a los cambios o las inversiones que sea necesario realizar en la organización.

## Aspectos para los que no se ha concebido la HECO

Aunque la HECO incluye referencias a una serie de buenas prácticas en programas que integran transferencias de efectivo, no constituye un conjunto de normas en esa materia. A medida que el CaLP y otras organizaciones desarrollen normas a este respecto, la HECO se revisará para plasmar los cambios pertinentes.

Esta herramienta no está concebida como una evaluación externa del desempeño de la organización, los programas, los equipos o el personal. El aspecto de autoevaluación es importante para evaluar con franqueza la capacidad, aportar recomendaciones útiles y fomentar la aceptación del cambio.

Salvo en los ejemplos indicados anteriormente, la HECO no está concebida para ser una comparación entre organizaciones que no estén vinculadas entre sí, ya que sin unas definiciones consensuadas los resultados serían demasiado subjetivos para efectuar una comparación directa.

Aunque la autoevaluación no tenga el rigor de una auditoría o de otros instrumentos de diligencia debida, los donantes o las organizaciones que quieran evaluar la capacidad en materia de transferencias de efectivo de posibles receptores de fondos o socios ejecutivos podrían exigirles que realicen la autoevaluación y entreguen un plan de acción como parte del proceso de solicitud; pero cabe recordar que las puntuaciones en sí mismas no serían directamente comparables.

Por último, la HECO no se ha diseñado para ser un proceso independiente. Debería emplearse como parte de un proceso de preparación de la organización más general, con un respaldo de la alta dirección que apoye el concepto y tenga tanto el compromiso como los recursos para impulsar y apoyar los cambios necesarios.

## EL MANUAL DE USO

El manual de uso de la HECO está dirigido a la persona que lidere y/o facilite el proceso de preparación, así como a quienes participen en la sesión de trabajo para la evaluación de la capacidad o en la contestación de la encuesta.

Contiene las instrucciones para utilizar la herramienta, así como una descripción de lo que representa cada categoría, criterio y puntuación de la evaluación.

Los usuarios/participantes deberían comprender las descripciones, ya sea mediante su lectura anticipada o las presentaciones de los facilitadores, antes de proceder a discutir o seleccionar una puntuación.

Los anexos contienen una imagen de referencia de las hojas de cálculo, el cuadro de recomendaciones y la lista de los documentos mencionados o recomendados sobre buenas prácticas en programas que integran transferencias de efectivo.

### Categorías

A efectos de esta HECO, se contemplan seis categorías generales de capacidad organizativa: gobernanza y liderazgo, gestión organizativa, gestión de recursos humanos, gestión financiera, gestión de programas y proyectos, así como relaciones externas.

Ni las categorías se han establecido para ajustarse a equipos o unidades específicos ni el uso de la evaluación debería circunscribirse a equipos o funciones relacionadas con ellas, aunque, por supuesto, el personal oportuno podría aportar puntos de vista útiles para la evaluación, las recomendaciones y el plan de acción.

### Criterios

Cada categoría contiene una serie de criterios que describen la capacidad, los sistemas o los procesos que deberían existir y utilizarse correctamente de forma sistemática para ejecutar con eficacia los programas que integran transferencias de efectivo.

### Indicadores

Cada criterio comprende una serie de enunciados "indicadores" que describen con más detalle los distintos aspectos de la capacidad que debería existir, y en numerosos casos incluyen una referencia a documentos sobre buenas prácticas en materia de transferencias de efectivo.

### Directrices

Algunos criterios también contienen directrices que aportan un contexto para los indicadores o los ejemplos de capacidades.

### Puntuación y descripciones

Cada criterio de evaluación tiene cuatro puntuaciones posibles con valores del 1 al 4 que describen la medida en la que la organización cumple ese criterio. El 1 significa que no se cuenta con la capacidad específica para transferencias de efectivo y el 4 que la organización tiene plena capacidad o está bien preparada; mientras que el 2 y el 3 significan que todavía se está desarrollando la capacidad necesaria.

### Las hojas de cálculo de la herramienta

La HECO utiliza dos hojas de cálculo – una para anotar las puntuaciones y otra para mostrar los resultados de forma gráfica para compartírselos tanto con los usuarios/participantes como con otras partes interesadas.

La tabla de puntuación no debería utilizarse de forma aislada, sino junto al manual de uso y/o una presentación de los indicadores y las directrices. Se puede entregar una copia impresa de la tabla a los participantes para que debatan y puntúen los criterios, una vez que hayan comprendido su significado así como el de los indicadores y las directrices.

### El cuadro de recomendaciones

Tras la evaluación de las deficiencias de capacidad, se utiliza el cuadro de recomendaciones para incluir las mejoras necesarias o propuestas para cada uno de los criterios en función de las descripciones de los valores de puntuación, así como de la revisión de sus respectivos indicadores y directrices en el manual de uso.

# UTILIZACIÓN DE LA HECO

## PREPARACIÓN

La HECO se integra en el proceso general de preparación de la organización y aporta los instrumentos para evaluar la capacidad y recomendar mejoras, de modo que la organización pueda elaborar un plan de acción.

Si el personal directivo desconoce o no respalda todavía la preparación en materia de transferencias de efectivo o la HECO, se debe planificar primero otra sesión de trabajo o presentación para sensibilizarla sobre la importancia tanto del proceso como de la sesión de evaluación. La realización de una evaluación individual o una encuesta de personal preliminares utilizando la HECO puede resultar útil para esa labor de sensibilización, pero no reemplaza la necesidad de discutir los resultados en un proceso participativo conjunto.

Para poder utilizar la herramienta de forma eficaz, es necesario que haya una preparación previa, como mínimo, por parte del responsable y/o facilitador de la evaluación y preferiblemente por todos los usuarios o participantes en la sesión de trabajo para que comprendan los criterios y puedan justificar sus evaluaciones.

1. Repase los indicadores y las directrices de cada criterio. Si no está familiarizado con las buenas prácticas que se describen o reseñan, consulte también esos documentos.
2. Siempre que sea posible, identifique y examine los procesos, sistemas o resultados organizativos existentes que resulten pertinentes, como, por ejemplo, los planes estratégicos y de contingencia, los procedimientos normalizados de trabajo, las políticas de recursos humanos, los informes de seguimiento y evaluación de los programas, etc., ya que pueden ayudar a evaluar y documentar la existencia de capacidad organizativa.
3. Programe una sesión de trabajo u otro foro participativo para reunir a todas las partes interesadas, incluido el personal directivo, de programas y de operaciones o auxiliar de la organización. Se recomienda una sesión de trabajo de uno o dos días de duración para permitir que haya una discusión lo suficientemente profunda.
4. Pida a los participantes que también examinen el manual de uso y, a ser posible, preparen material que demuestre la capacidad organizativa existente para aportarlo o mencionarlo en la sesión de trabajo, tal y como se ha descrito anteriormente.
5. Prepárese para la sesión de trabajo acordando un plan de facilitación y realizando copias y/o presentaciones de los indicadores y las directrices, así como de otros contenidos esenciales, incluidos en el manual de uso, las herramientas, etc.

## SESIÓN DE TRABAJO/FORO DE EVALUACIÓN

Se debería utilizar una sesión de trabajo o cualquier otro foro de participación (por ejemplo, seminarios en línea o paneles de discusión) para realizar y discutir en grupo la evaluación (y/o las conclusiones en caso de tratarse de una encuesta previa). La mejor opción es trabajar en grupos pequeños con mezcla de funciones, que luego presenten sus conclusiones al grupo general. Como alternativa, se puede recurrir a la utilización de grupos funcionales que estén centrados en los apartados correspondientes, sobre todo si el grupo general discute más a fondo sus conclusiones y las valida.

A continuación, se sugiere un proceso para la sesión de trabajo o el foro participativo.

1. Los participantes leen, reflexionan y discuten todos los criterios incluidos en cada categoría. De ser necesario, se puede tomar una decisión colectiva para definir, añadir o adaptar los criterios al contexto específico, pero solo después de que se hayan comprendido los indicadores y las directrices.
2. Exponga y clarifique los indicadores y cualquier directriz de cada criterio para asegurarse de que todos los participantes tienen claro lo que significa ese criterio. Si es necesario, comparta la información incluida en los apartados pertinentes de los documentos sobre buenas prácticas que se reseñan.

3. Los indicadores deberían permitir una evaluación objetiva y empírica de algunos de los aspectos fundamentales del criterio en cuestión. Sin embargo, no todos los aspectos tendrán la misma relevancia, y dado el formato sintético de la herramienta, es posible que algunos no estén incluidos.
4. Utilizando la descripción de las puntuaciones en el manual de uso o en la tabla de puntuación de la HECO, discuta con el resto de participantes cuál es la columna que describe mejor la situación coyuntural en su conjunto. Anote la puntuación en la tabla. Explique las decisiones y/o haga referencia a cualquier información empírica al respecto conforme sea oportuno, y anótelas en el apartado de la herramienta reservado a los comentarios como proceda.
5. Lo ideal es que el grupo (ya sea dividido en grupos más pequeños o en una puesta en común) llegue a un consenso sobre las puntuaciones; aunque dada la variedad de aspectos incluidos en cada criterio, puede que la decisión final tenga que reflejar, en cambio, la "opinión mayoritaria". En tal caso, es importante documentar las diferencias de opinión y anotar el grado de consenso en el apartado de comentarios para su posterior consideración durante la toma de decisiones. Acordar definiciones específicas (por ejemplo, con respecto a "algunos/la mayoría/todos") también podría ayudar.
6. A continuación, se puede reflejar las puntuaciones en unos gráficos y presentarlas utilizando la hoja de cálculo para los resultados. Los gráficos radiales comparan múltiples puntuaciones en un gráfico fácil de comprender. Se pueden utilizar para representar las puntuaciones de cada criterio o la puntuación total de cada categoría.
7. Aunque las puntuaciones y los gráficos son formas prácticas de mostrar los resultados, tenga presente que no todas las categorías ni todos los criterios tienen la misma importancia. La priorización de dónde desarrollar la capacidad se aborda en el siguiente paso.

## DESARROLLO DE LAS RECOMENDACIONES

Se deberían desarrollar recomendaciones de mejora para cada uno de los criterios, o al menos para aquellos que obtengan una puntuación inferior a 4, ya sea como parte de la misma sesión de trabajo o foro de evaluación, o en otro proceso separado. El cuadro de recomendaciones se puede emplear para plasmar o documentar las sugerencias.

1. Recorra a las descripciones de las puntuaciones, así como a los indicadores y las directrices para identificar la capacidad concreta que hay que desarrollar o fortalecer.
2. Proponga ideas sobre los cambios específicos que se podrían realizar. Incluya objetivos según corresponda y haga referencia a las buenas prácticas y las políticas organizativas del CaLP o de terceros conforme sea oportuno.
3. Identifique las consecuencias del cambio, incluidos el tiempo, los expertos y el coste que probablemente se requieran para materializarlo, así como cualquier resistencia que quepa esperar y cualquier impacto en otros programas.
4. Considere las oportunidades para incidir sobre el cambio o vincularlo a otros acontecimientos previstos, como, por ejemplo, procesos de planificación anual, nuevos ciclos de financiación, mejoras pendientes del sistema o procesos de contratación y ciclos de capacitación.
5. Para ayudarle a identificar la resistencia o la aceptación que puede esperarse, examine tanto el impacto que se prevé que tenga el cambio como el grado de consenso sobre los resultados de la evaluación.
6. Los resultados que suscitan un gran consenso y tienen una puntuación baja son los problemas fáciles de detectar, ya que la mayor parte del personal debería coincidir en la necesidad de remediarlos y en el impacto positivo sustancial que eso conllevaría. Aunque pueden ser difíciles de solucionar por el tiempo y el coste que eso implique, el gran consenso que suscitan también refuerza la labor de sensibilización del personal directivo y otras partes interesadas a favor del cambio. Los resultados con un gran consenso y puntuaciones elevadas son una oportunidad para "subir el listón" (es decir, un compromiso colectivo para intentar hacerlo aún mejor).



7. Los resultados que suscitan poco consenso y tienen una puntuación (promedio) baja necesitan examinarse más a fondo para determinar cuál es la situación real, por lo que una recomendación podría ser “llevar a cabo un análisis más exhaustivo con los expertos pertinentes”. Los que tengan puntuaciones promedio más elevadas necesitan que se conozcan de forma más generalizada las políticas o la capacidad ya existentes, por lo que una posible recomendación sería que el personal correspondiente compartiera de forma más generalizada la información sobre la capacidad existente. Después, los criterios podrían volver a puntuarse para ver si hay un mayor consenso.
8. Las recomendaciones deberían especificar cómo se podrían efectuar los cambios, quién los realizaría o con quién se colaboraría para ello (incluidos los proveedores de servicios como el CaLP) y cuál es el orden propuesto para hacerlo en función del impacto, la urgencia y la aceptación esperada del cambio.

## PLAN DE ACCIÓN

Una vez finalizada la evaluación con la HECO, el personal directivo tiene que examinar las recomendaciones y decidir cómo priorizar e implantar los cambios. Para ello, debería sopesar la urgencia, el impacto previsto, el grado de esfuerzo y el coste necesarios para subsanar cada deficiencia, así como la aceptación esperada; y, a continuación, decidir lo que resulta más lógico acometer en primer lugar.

Por lo general, una puntuación baja significa que se puede obtener un impacto significativo, por lo que se deberían priorizar esos resultados si se dispone del respaldo y los recursos. No obstante, no todos tienen la misma importancia, de modo que la puntuación más baja no tiene por qué corresponder a la máxima prioridad.

Las conclusiones y las recomendaciones pertinentes también deben integrarse en las actividades de preparación organizativa, como, por ejemplo, realizar periódicamente evaluaciones de referencia del mercado, revisiones y actualizaciones en función de las buenas prácticas más recientes, e incluso utilizar habitualmente la HECO para evaluar y mantener la capacidad en materia de transferencias de efectivo.

El plan de acción es la herramienta de gestión que describe qué se va a hacer, quién lo va a realizar o con quién se va a colaborar para ello y en qué orden de prioridad. Al igual que sucede en la elaboración de los planes estratégicos, el plan de acción debería estar dotado con los recursos adecuados y difundirse suficientemente para posibilitar que su aplicación se materialice.

# CRITERIOS RELATIVOS A LA CAPACIDAD ORGANIZATIVA

A efectos de esta herramienta, la capacidad organizativa se ha dividido en seis categorías, cada una con una serie de criterios que deben cumplirse sustancialmente para que la organización pueda considerar que está preparada y/o tiene la capacidad para aplicar con eficacia programas que integren transferencias de efectivo.

Cada categoría contiene una serie de criterios que describen la capacidad, los sistemas o los procesos que deberían existir y utilizarse correctamente de forma sistemática para ejecutar con eficacia los programas que integran transferencias de efectivo.

## I GOBERNANZA Y LIDERAZGO

- 1.1 La organización tiene una visión clara sobre dónde y por qué encajan las transferencias de efectivo como modalidad de programa en su misión/mandato, sus objetivos y su estructura.
- 1.2 El personal directivo comprende, apoya y defiende activamente los programas que integran transferencias de efectivo y está dispuesta a invertir en la planificación, los recursos y los sistemas que se necesitan.
- 1.3 La organización cuenta con una estrategia para gestionar eficazmente cualquier cambio necesario para los programas que integran transferencias de efectivo, que incluye la designación de una o varias personas de referencia cuya función consiste en institucionalizar los procesos y apoyar al personal.

## 2 GESTIÓN ORGANIZATIVA

- 2.1 Los programas que integran transferencias de efectivo están incorporados tanto a los planes estratégicos como a las actividades de preparación ante situaciones de emergencia.
- 2.2 Los programas que integran transferencias de efectivo pueden obtener suficiente financiación de donantes o interna con la que cubrir las necesidades de respuesta y justificar la inversión necesaria en la capacidad de la organización.
- 2.3 Los programas que integran transferencias de efectivo están incorporados a los mecanismos destinados al aprendizaje, el intercambio y la utilización de buenas prácticas.

## 3 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- 3.1 El personal de gestión, programas, finanzas y logística, así como de otras áreas, cuenta con los conocimientos, las destrezas y la experiencia que se necesitan para diseñar, aplicar y controlar eficazmente los programas según se requiera.
- 3.2 El aprendizaje y el desarrollo del personal generan un conocimiento y desarrollan unas destrezas que están en consonancia con las buenas prácticas en materia de transferencias de efectivo, e implican la participación del personal de gestión, programas y operaciones.
- 3.3 Los sistemas para la contratación y retención de personal cualificado incluyen competencias necesarias para la planificación de transferencias de efectivo, y pueden cubrir eficazmente las necesidades de personal para este tipo de programas tanto en situaciones normales como de emergencia.

## 4 GESTIÓN FINANCIERA

- 4.1 Los sistemas financieros están adaptados para ajustarse a las transferencias de efectivo con controles adecuados para el importe de la transferencia y el nivel de riesgo, se encuentran en consonancia con las buenas prácticas para este tipo de programas y se utilizan de forma rutinaria y eficaz.
- 4.2 Las propuestas y los presupuestos de los programas procuran asignar de forma sistemática recursos suficientes para las capacidades e infraestructuras operativas de seguridad, gestión de la información, financieras y de otra índole que resultan necesarias en los programas que integran transferencias de efectivo.
- 4.3 Siempre que sea posible, se encuentran disponibles reservas de efectivo o fondos para permitir una respuesta más rápida con transferencias de efectivo a las necesidades humanitarias u operativas en situaciones de emergencia.

## 5 GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

- 5.1 Las políticas y los procedimientos para determinar cuál es la respuesta más adecuada están en consonancia con las buenas prácticas imperantes en las transferencias de efectivo y se utilizan de forma rutinaria y eficaz, incluidas las evaluaciones de necesidades y de mercado, los análisis de viabilidad y riesgos, así como los análisis de las opciones de respuesta.
- 5.2 Las políticas y los procedimientos para el diseño y la aplicación de programas que usan modalidades de transferencias de efectivo están en consonancia con las buenas prácticas imperantes en ese tipo de programas y se utilizan de forma rutinaria y eficaz, incluido el cálculo de los importes de las transferencias, la selección de los mecanismos de entrega y los proveedores de servicios, la determinación de los beneficiarios y su privacidad, así como el seguimiento de la distribución.
- 5.3 Las políticas y los procedimientos para las labores de seguimiento y evaluación tienen en cuenta la información específica que se necesita para analizar la eficacia y la eficiencia de las respuestas, están en consonancia con las buenas prácticas imperantes en las transferencias de efectivo y se utilizan de forma rutinaria y eficaz.

## 6 RELACIONES EXTERNAS

- 6.1 Las estrategias y los sistemas de comunicación y sensibilización son eficaces y llegan a todas las partes interesadas pertinentes con mensajes adecuados para los programas que integran transferencias de efectivo.
- 6.2 La capacidad para el nivel adecuado de coordinación y colaboración existe y se prioriza, tiene asignados recursos suficientes, se recurre a ella con frecuencia y se adoptan medidas adecuadas sobre las recomendaciones realizadas con un resultado eficaz.
- 6.3 Las relaciones con las organizaciones locales, los proveedores de servicio, los donantes y los socios de otra índole aportan valor añadido a los programas que integran transferencias de efectivo y se gestionan de un modo eficaz.

# CATEGORÍA I: GOBERNANZA Y LIDERAZGO

Los programas que integran transferencias de efectivo pueden requerir un cambio organizativo sustancial para que su aplicación sea exitosa. Algunas personas, también pueden considerarlos una amenaza para la finalidad de su labor o para su estabilidad laboral.

Se necesita el respaldo y el apoyo de la dirección para impulsar el cambio. Las organizaciones deben hacer introspección, estar dispuestas a invertir en la capacidad necesaria y establecer estrategias para institucionalizar las transferencias de efectivo.

## CRITERIO I.1

La organización tiene una visión clara sobre dónde y por qué encajan las transferencias de efectivo como modalidad de programa en su misión/mandato, sus objetivos y su estructura.

### Indicadores

- La organización ha sopesado el impacto que la modalidad de transferencias de efectivo va a tener en su misión/mandato, sus operaciones y su personal.
- Se ha revisado el organigrama para garantizar que haya unas jerarquías claras de autoridad y rendición de cuentas para las funciones clave en los programas que integran transferencias de efectivo.

### Puntuación y descripción

Tras consultar los indicadores y las directrices, discuta o decida qué columna o puntuación describe mejor la situación actual. Explique su decisión y/o aporte evidencias al respecto conforme proceda en el apartado de la herramienta reservado a los comentarios.

1	2	3	4
No hay una declaración de la misión de la organización ni un organigrama, o de haberlos no se han revisado.	Se ha revisado la estructura organizativa pero aún no se ha adaptado para integrar las transferencias de efectivo.	Se ha revisado la estructura organizativa y se ha adaptado para integrar las transferencias de efectivo, pero todavía no se ha comenzado a aplicar.	Se ha revisado la estructura organizativa y se ha aplicado en su integridad.

## CRITERIO I.2

El personal directivo comprende, apoya y defiende activamente los programas que integran transferencias de efectivo y está dispuesta a invertir en la planificación, los recursos y los sistemas que se necesitan.

### Indicadores

- El personal directivo comprende, apoya y defiende activamente el uso de transferencias de efectivo ante el patronato/consejo o la sede central y el personal, así como brinda ayuda conforme se necesite, pero también exige responsabilidades a las personas a las que se ha encargado implantar los cambios y poner en práctica los programas.
- El personal directivo está dispuestos a invertir su atención, tiempo de personal y fondos para planificar el cambio, contratar más capacidad y proporcionar el equipo y los sistemas que se necesitan para la aplicación de programas que integren transferencias de efectivo.

### Puntuación y descripción

Tras consultar los indicadores y las directrices, discuta o decida qué columna o puntuación describe mejor la situación actual. Explique su decisión y/o aporte evidencias al respecto conforme proceda en el apartado de la herramienta reservado a los comentarios.

1	2	3	4
El personal directivo no comprende o no apoya las transferencias de efectivo.	El personal directivo apoya las transferencias de efectivo, pero no quiere o no puede invertir lo necesario.	El personal directivo apoya las transferencias de efectivo y está dispuesta a invertir en ellas, pero todavía no lo ha hecho plenamente.	El personal directivo impulsa el cambio en materia de transferencias de efectivo y hace la inversión que corresponda siempre que sea necesario.

### CRITERIO I.3

La organización cuenta con una estrategia para gestionar eficazmente cualquier cambio necesario para los programas que integran transferencias de efectivo, que incluye la designación de una o varias personas de referencia cuya función consiste en institucionalizar los procesos y apoyar al personal.

#### Indicadores

- El personal directivo dispone de una estrategia para gestionar el cambio organizativo necesario, que incluye un plan de acción consensuado para institucionalizar los programas que integran transferencias de efectivo conocido por todo el personal pertinente.
- Uno de los miembros del patronato/consejo o del personal directivo es un “promotor” del cambio en materia de transferencias de efectivo y/o la dirección ha designado y empoderado a uno o varios puntos de referencia para que lideren la institucionalización de los programas que integran transferencias de efectivo y den apoyo técnico o funcional tanto a los directivos como al personal.

#### Puntuación y descripción

Tras consultar los indicadores y las directrices, discuta o decida qué columna o puntuación describe mejor la situación actual. Explique su decisión y/o aporte evidencias al respecto conforme proceda en el apartado de la herramienta reservado a los comentarios.

1	2	3	4
No se ha sopesado ninguna estrategia para las transferencias de efectivo.	La estrategia no está plenamente implantada o no se ha designado ningún punto de referencia para los programas que integran transferencias de efectivo.	La estrategia está implantada pero no se conoce de forma generalizada, o el punto o los puntos de referencia para los programas que integran transferencias de efectivo no se encuentran suficientemente empoderados.	La estrategia es conocida por todos y se ha empoderado a uno o varios puntos de referencia para que gestionen el cambio en materia de transferencias de efectivo.

## CATEGORÍA 2: GESTIÓN ORGANIZATIVA

La aplicación eficaz de los programas que integran transferencias de efectivo requiere que las organizaciones dispongan de estrategias y capacidades claras para poder responder de forma rápida según se requiera y tengan la capacidad de asignar u obtener fondos para los programas propuestos conforme sea necesario.

Dado que se trata de un enfoque relativamente nuevo que evoluciona rápidamente y cuenta con pocas normas reconocidas pero con un gran abanico de herramientas y guías disponibles, las organizaciones tienen que tener la capacidad de aprender y mejorar con cada proyecto.

### CRITERIO 2.1

Los programas que integran transferencias de efectivo están incorporados tanto a los planes estratégicos como a las actividades de preparación ante situaciones de emergencia.

#### Indicadores

- El plan estratégico de la organización incorpora las transferencias de efectivo y describe dónde y cómo se pueden utilizar las distintas modalidades en programas nuevos o en los ya existentes, así como el modo de informar a las partes interesadas clave.
- Los planes de contingencia y preparación ante situaciones de emergencia integran las transferencias de efectivo para identificar, planificar y posibilitar una respuesta rápida o una ampliación a la escala adecuada de los programas con transferencias de efectivo en situaciones de emergencia previstas.
  - Véase el apartado “Section 5.4 Contingency Planning and Preparedness” en [Ready Or Not – Emergency Cash Transfers At Scale](#), del CaLP.
- Las actividades de preparación para las transferencias de efectivo se han realizado conforme han sido necesarias, por ejemplo, análisis de referencia del mercado, acuerdos con proveedores de servicios y el despliegue previo de equipos y suministros, así como el desarrollo de sistemas de tecnología y gestión de la información, con el fin de posibilitar los procesos de los programas que integran transferencias de efectivo.

#### Puntuación y descripción

Tras consultar los indicadores y las directrices, discuta o decida qué columna o puntuación describe mejor la situación actual. Explique su decisión y/o aporte evidencias al respecto conforme proceda en el apartado de la herramienta reservado a los comentarios.

1	2	3	4
No existe ningún proceso de planificación estratégica ni de contingencia, o de haberlo no se han tenido en cuenta las transferencias de efectivo.	Las transferencias de efectivo están parcialmente integradas en los planes estratégicos y de contingencia.	Las transferencias de efectivo están totalmente integradas en los planes estratégicos y de contingencia; y hay actividades de preparación en curso.	Las transferencias de efectivo están totalmente integradas en los planes estratégicos y de contingencia; y las actividades de preparación han finalizado.

## CRITERIO 2.2

Los programas que integran transferencias de efectivo pueden obtener suficiente financiación de donantes o interna con la que cubrir las necesidades de respuesta y justificar la inversión necesaria en la capacidad de la organización.

### Indicadores

- Los equipos de captación de fondos comprenden los programas que integran transferencias de efectivo, pueden identificar a donantes adecuados para ellos y, cuando es necesario, realizan una labor de campaña con las partes interesadas, los donantes externos y el público para financiarlos.
- Las personas que trabajan en el desarrollo de propuestas comprenden y pueden describir los planes y criterios de análisis, diseño y aplicación de las respuestas propuestas, incluidos los riesgos, la rentabilidad y el impacto.
- Se pueden obtener de forma sistemática fondos suficientes tanto operativos como para los programas que justifiquen la inversión requerida de tiempo, esfuerzo y capacidad adicional para poder aplicar los programas con transferencias de efectivo.

### Puntuación y descripción

Tras consultar los indicadores y las directrices, discuta o decida qué columna o puntuación describe mejor la situación actual. Explique su decisión y/o aporte evidencias al respecto conforme proceda en el apartado de la herramienta reservado a los comentarios.

1	2	3	4
El área de captación de fondos no busca financiación para programas que integran transferencias de efectivo.	El área de captación de fondos encuentra algunos donantes para los programas que integran transferencias de efectivo, pero obtiene escasa financiación para ellos.	El área de captación de fondos encuentra donantes para los programas que integran transferencias de efectivo, desarrolla buenas propuestas y obtiene cierta financiación para ellos.	El área de captación de fondos encuentra donantes para los programas que integran transferencias de efectivo, desarrolla propuestas convincentes y obtiene financiación suficiente para ellos.

## CRITERIO 2.3

Los programas que integran transferencias de efectivo están incorporados a los mecanismos destinados al aprendizaje, el intercambio y la utilización de buenas prácticas.

### Indicadores

- Existe un proceso para que haya un aprendizaje interno sistemático en materia de transferencias de efectivo a partir del seguimiento y la evaluación de los programas, las revisiones de los procesos operativos, los casos prácticos, etc.
- Existe un proceso para compartir internamente el aprendizaje generado, así como buscar, evaluar la relevancia y compartir las herramientas, las directrices, la capacitación y los estudios más recientes de la comunidad de intercambio de prácticas en materia de transferencias de efectivo.
- Existe un proceso para que los directivos revisen con frecuencia la comprensión y el uso satisfactorio del aprendizaje y las buenas prácticas de la organización y adopten las medidas oportunas al respecto.

### Puntuación y descripción

Tras consultar los indicadores y las directrices, discuta o decida qué columna o puntuación describe mejor la situación actual. Explique su decisión y/o aporte evidencias al respecto conforme proceda en el apartado de la herramienta reservado a los comentarios.

1	2	3	4
No existe ningún proceso de aprendizaje o, de existir, no abarca las transferencias de efectivo.	Existe un proceso para aprender y compartir buenas prácticas en materia de transferencias de efectivo, pero no se aplica lo aprendido.	Existe un proceso para aprender, compartir y utilizar las buenas prácticas en materia de transferencias de efectivo, pero no se comprueba si se utilizan ni si resultan fructíferas.	Existen procesos para aprender y compartir las buenas prácticas en materia de transferencias de efectivo, así como revisar con frecuencia si se utilizan y resultan fructíferas.

## CATEGORÍA 3: CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Un personal cualificado y eficaz – incluidos los equipos directivos, financieros, de programas y de logística – resulta esencial para diseñar y aplicar con éxito programas que integren transferencias de efectivo.

Dado que las intervenciones con transferencias de efectivo son un enfoque relativamente nuevo, puede que una gran parte del personal todavía no tenga las destrezas específicas que se requieren. Asimismo, como cada vez más organizaciones emplean este tipo de programas, puede resultar difícil encontrar y retener a personal cualificado y con experiencia en este ámbito.

Por lo tanto, los sistemas y la capacidad de recursos humanos deben poder contratar, desarrollar y retener a un número suficiente de personal cualificado para cubrir las necesidades de este tipo de programas.

### CRITERIO 3.1

El personal de gestión, programas, finanzas y logística, así como de otras áreas, cuenta con los conocimientos, las destrezas y la experiencia que se necesitan para diseñar, aplicar y controlar eficazmente los programas según se requiera.

#### Indicadores

- Se ha formado a todo el personal en las políticas y los procedimientos de transferencias de efectivo oportunas, según las necesidades.
- El área de recursos humanos (RR.HH) comprende los conocimientos, las destrezas y la experiencia que son necesarios para trabajar con programas que integran transferencias de efectivo; y ha establecido sistemas para evaluar con frecuencia la capacidad del personal existente.
  - Véanse el marco de competencias para transferencias de efectivo en la herramienta [Cash in Emergencies Toolkit](#), del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja; el Marco de competencias para transferencias de efectivo del CaLP (en proceso de elaboración); y [Guidance Note for Operational and Support Staff involved in Cash Transfer Programming](#), del CaLP.
- En el caso de detectarse cualquier deficiencia, existen sistemas eficaces para desarrollar o contratar la capacidad necesaria antes de que se ponga en práctica el programa que integre transferencias de efectivo.

#### Directrices

Los conocimientos especializados que son necesarios incluyen: el análisis de mercados, riegos y opciones de respuesta con respecto a las transferencias de efectivo; la selección de mecanismos de pago de transferencias y de proveedores de servicio; la gestión y la privacidad de la información de los beneficiarios; así como el seguimiento y la evaluación del impacto en hogares y mercados.



## Puntuación y descripción

Tras consultar los indicadores y las directrices, discuta o decida qué columna o puntuación describe mejor la situación actual. Explique su decisión y/o aporte evidencias al respecto conforme proceda en el apartado de la herramienta reservado a los comentarios.

1	2	3	4
Pocos trabajadores cuentan con las destrezas necesarias para aplicar programas que integren transferencias de efectivo, sin que exista ningún plan para desarrollar la capacidad.	Solo algunos trabajadores cuentan con las destrezas necesarias para aplicar programas que integren transferencias de efectivo, pero se están elaborando planes para desarrollar la capacidad.	La mayoría de los trabajadores cuenta con las destrezas necesarias para aplicar programas que integren transferencias de efectivo, y existen medidas en curso para desarrollar una capacidad plena.	Todos los trabajadores cuentan con las destrezas necesarias para aplicar eficazmente programas que integren transferencias de efectivo y se cuenta con planes para revisarlas de forma periódica.

## CRITERIO 3.2

El aprendizaje y el desarrollo del personal generan un conocimiento y desarrollan unas destrezas que están en consonancia con las buenas prácticas en materia de transferencias de efectivo, e implican la participación del personal de gestión, programas y operaciones.

### Indicadores

- El aprendizaje y el desarrollo se basan en una evaluación de las necesidades de capacitación en materia de transferencias de efectivo y están vinculados a mecanismos de la organización para aprender, compartir y utilizar las buenas prácticas.
  - Véanse los criterios 3.1 y 2.3 que preceden.
- La capacitación es eficaz, utiliza o se basa en los programas de capacitación sobre transferencias de efectivo más actuales y se evalúa de forma periódica.
  - Véase el curso de aprendizaje en línea [Introducción a la programación de transferencias de efectivo](#) de la FIRC y el CaLP.
  - Véase la [capacitación para la programación de transferencias de efectivo Nivel 1](#) y [Nivel 2](#) del CaLP, así como el nuevo curso de capacitación del CaLP para el personal de operaciones y auxiliar.
- La capacitación llega a todo el personal de dirección, programas y operaciones pertinente, en sesiones conjuntas cuando resulta oportuno.

### Directrices

Los programas que integran transferencias de efectivo requieren conocimientos especializados en una serie de sectores y funciones, así como una integración eficaz de las funciones, es decir, que el personal de programas se coordine con el de logística, adquisiciones y finanzas. Por lo tanto, resulta útil realizar una capacitación conjunta con personal de programas y operaciones para fomentar que tengan una visión compartida de lo aprendido.

Además del CaLP, varias organizaciones de más envergadura también están elaborando o contratando cursos de capacitación para su personal y sus socios, algunos de los cuales pueden estar a disposición de la comunidad humanitaria en general.

## Puntuación y descripción

Tras consultar los indicadores y las directrices, discuta o decida qué columna o puntuación describe mejor la situación actual. Explique su decisión y/o aporte evidencias al respecto conforme proceda en el apartado de la herramienta reservado a los comentarios.

1	2	3	4
No existen planes de aprendizaje y desarrollo del personal o, en caso de haberlos, no incluyen las transferencias de efectivo.	Los planes de aprendizaje y desarrollo del personal incluyen las transferencias de efectivo, pero no están plenamente en consonancia con las buenas prácticas en la materia.	Los planes de aprendizaje y desarrollo del personal incluyen las transferencias de efectivo en consonancia con las buenas prácticas, pero no abarcan a todo el personal de dirección, programas y operaciones.	Los planes de aprendizaje y desarrollo del personal incluyen las transferencias de efectivo en consonancia con las buenas prácticas, y abarcan a todo el personal de dirección, programas y operaciones.

### CRITERIO 3.3

Los sistemas para la contratación y retención de personal cualificado incluyen competencias necesarias para la planificación de transferencias de efectivo, y pueden cubrir eficazmente las necesidades de personal para este tipo de programas tanto en situaciones normales como de emergencia.

#### Indicadores

- Recursos Humanos trabaja junto a las áreas de programas y operaciones para comprender las funciones y las competencias necesarias del personal encargado de los programas que integran transferencias de efectivo.
  - Véanse el marco de competencias para transferencias de efectivo en la herramienta [Cash in Emergencies Toolkit](#), del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja; el Marco de competencias para transferencias de efectivo del CaLP (en proceso de elaboración); y [Guidance Note for Operational and Support Staff involved in Cash Transfer Programming](#), del CaLP.
- Las destrezas en materia de transferencias de efectivo están integradas en la búsqueda de posibles candidatos, las descripciones de los puestos y los procesos de selección, así como a los mecanismos de revisión y remuneración para ayudar a retener al personal cualificado.
- Recursos Humanos está preparado para sostener los programas existentes y para realizar un proceso rápido de contratación en caso de respuestas a situaciones de emergencia.

#### Puntuación y descripción

Tras consultar los indicadores y las directrices, discuta o decida qué columna o puntuación describe mejor la situación actual. Explique su decisión y/o aporte evidencias al respecto conforme proceda en el apartado de la herramienta reservado a los comentarios.

1	2	3	4
No hay sistemas de recursos humanos establecidos y, si los hay, no están adaptados a programas que integren transferencias de efectivo.	Los sistemas de recursos humanos no están completamente adaptados a programas que integren transferencias de efectivo o, a menudo, no resultan eficaces para contratar y retener a personal en ese ámbito.	Los sistemas de recursos humanos están completamente adaptados a programas que integren transferencias de efectivo y, a menudo, resultan eficaces para contratar y retener a personal en ese ámbito.	Los sistemas de recursos humanos están completamente adaptados a programas que integren transferencias de efectivo y resultan eficaces para contratar y retener a personal en ese ámbito.

## CATEGORÍA 4: CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA

Una sólida gestión financiera resulta esencial para poner en práctica los programas que integran transferencias de efectivo y gestionar sus riesgos. Los sistemas deben tener solidez y asignar infraestructura y recursos operativos suficientes, que pueden ser muy sustanciales si se emprenden por primera vez este tipo de programas. Las reservas de efectivo ayudan a que se pueda dar una respuesta rápida.

### CRITERIO 4.1

Los sistemas financieros están adaptados para ajustarse a las transferencias de efectivo con controles adecuados para el importe de la transferencia y el nivel de riesgo, se encuentran en consonancia con las buenas prácticas para este tipo de programas y se utilizan de forma rutinaria y eficaz.

#### Indicadores

- El personal financiero participa en cualquier evaluación de viabilidad y riesgos, análisis de respuestas y diseño de programas con relación a intervenciones con transferencias de efectivo para garantizar que existan los controles financieros oportunos y la separación de funciones necesaria.
  - Véase [Guidance Note for Operational and Support Staff involved in Cash Transfer Programming](#), del CaLP.
- Los sistemas y controles financieros están adaptados a las modalidades pertinentes y los mecanismos de transferencias seleccionados.
  - Véase el apartado D en [Transferencias electrónicas en situaciones de emergencia: guía práctica para su aplicación](#), del CaLP.
- La selección y contratación de proveedores de servicios bancarios, financieros y de pago móvil se ajustan a las buenas prácticas imperantes en las transferencias de efectivo para los procesos de diligencia debida y la prevención de pérdidas.
  - Véase el apartado "Section B.3.2 Contracting of food merchants and service providers" en [Cash and Voucher Manual 2014](#), del PMA.
  - Véase el apartado E en [Transferencias electrónicas en situaciones de emergencia: guía práctica para su aplicación](#), del CaLP.

#### Directrices

Tal y como describe el apartado D en [Transferencias electrónicas en situaciones de emergencia: guía práctica para su aplicación](#), del CaLP, aunque las transferencias electrónicas o los sistemas electrónicos de otro tipo pueden permitir que se disponga de informes en tiempo real y que haya un mayor rigor, plantean algunos problemas en cuanto al cumplimiento de los requisitos de los donantes, incluida la confirmación de recepción (en vez del desembolso) y la identificación de quién ha recibido realmente el efectivo transferido. Por lo tanto, se debería acordar de antemano con los auditores y los donantes los requisitos mínimos para la verificación de la recepción del efectivo por parte de los beneficiarios, así como los formatos electrónicos de los informes.

#### Puntuación y descripción

Tras consultar los indicadores y las directrices, discuta o decida qué columna o puntuación describe mejor la situación actual. Explique su decisión y/o aporte evidencias al respecto conforme proceda en el apartado de la herramienta reservado a los comentarios.

1	2	3	4
No existen políticas ni procedimientos o los que existen no incluyen las transferencias de efectivo.	Existen políticas y procedimientos, pero no están plenamente en consonancia con las buenas prácticas en la materia; el personal desconoce las políticas y los procedimientos o no los usa de forma habitual.	Existen políticas y procedimientos y están plenamente en consonancia con las buenas prácticas en la materia, pero no hay ningún proceso para su revisión; el personal conoce las políticas y los procedimientos y los usa de forma habitual aunque no siempre con eficacia.	Existen políticas y procedimientos, están plenamente en consonancia con las buenas prácticas en la materia y hay un proceso para su revisión; el personal conoce las políticas y los procedimientos y los usa de forma habitual con eficacia.

## CRITERIO 4.2

Las propuestas y los presupuestos de los programas procuran asignar de forma sistemática recursos suficientes para las capacidades e infraestructuras operativas de seguridad, gestión de la información, financieras y de otra índole que resultan necesarias para iniciar y aplicar los programas que integran transferencias de efectivo.

### Indicadores

- Personal financiero y personal operativo de otras áreas participan en el proceso de elaboración de los presupuestos de los programas que integran transferencias de efectivo para identificar el personal adicional, la capacitación, el equipamiento y los costes que se requieren para apoyar y aplicar esos programas con eficacia.
  - Véase el apartado 2.9 en [Working with Markets and Cash: Standard Operating Procedures and Guidance Notes](#), de Oxfam.
- El personal encargado del desarrollo de programas y de la gestión de subvenciones conoce las actitudes y las normas de los donantes con respecto a la financiación de programas que integren transferencias de efectivo y, en concreto, la financiación de la capacidad y la infraestructura.
- Las peticiones de financiación procuran obtener de forma sistemática recursos operativos suficientes de los donantes o de fuentes internas, según corresponda.

### Directrices

Los costes iniciales pueden resultar especialmente elevados si el programa que integra transferencias de efectivo no se ha ejecutado con anterioridad en el país. Este hecho se puede deber al coste de personal experimentado, el uso de tecnología para la inscripción de los beneficiarios y la gestión de datos, así como la transferencia del efectivo (Oxfam, [Working with Markets and Cash](#)).

### Puntuación y descripción

Tras consultar los indicadores y las directrices, discuta o decida qué columna o puntuación describe mejor la situación actual. Explique su decisión y/o aporte evidencias al respecto conforme proceda en el apartado de la herramienta reservado a los comentarios.

1	2	3	4
No existe ningún proceso para identificar las necesidades operativas.	Las necesidades operativas de los programas que integran transferencias de efectivo no se identifican de forma sistemática o no se procura obtener financiación para ellas de forma habitual.	Las necesidades operativas de los programas que integran transferencias de efectivo se identifican, pero no se procura obtener financiación para ellas de forma habitual.	Las necesidades operativas de los programas que integran transferencias de efectivo se identifican de forma sistemática y se procura obtener financiación para ellas de forma habitual.

### CRITERIO 4.3

Siempre que sea posible, se encuentran disponibles reservas de efectivo o fondos para permitir una respuesta más rápida con transferencias de efectivo a las necesidades humanitarias u operativas en situaciones de emergencia.

#### Indicadores

- En caso de que las transferencias de efectivo se incluyan entre las posibles respuestas a una situación de emergencia, se reservan efectivo y/o fondos suficientes tanto para el establecimiento inicial del programa como para las distribuciones de efectivo una vez que las respuestas esenciales quedan identificadas mediante el análisis rápido inicial.
- Se han establecido procesos financieros sólidos para llevar rápidamente a cabo la autorización, el desembolso y la conciliación de las reservas de efectivo o de fondos.
- Deberían existir acuerdos o sistemas para recuperar el coste o reintegrar las reservas de efectivo o de fondos con nuevos fondos que se obtengan posteriormente de los donantes o de forma interna.

#### Puntuación y descripción

Tras consultar los indicadores y las directrices, discuta o decida qué columna o puntuación describe mejor la situación actual. Explique su decisión y/o aporte evidencias al respecto conforme proceda en el apartado de la herramienta reservado a los comentarios.

1	2	3	4
No se dispone de reservas, ya sean de efectivo o de fondos.	Se apartan las reservas de efectivo y/o de fondos, pero no están disponibles ni pueden usarse de forma rápida.	Las reservas de efectivo y/o de fondos pueden usarse con rapidez, pero no existe ningún sistema para recuperarlas ni reponerlas.	Las reservas de efectivo y/o de fondos pueden usarse con rapidez y existe un sistema para recuperarlas ni reponerlas.

## CATEGORÍA 5: GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Una gestión sólida de programas y proyectos resulta esencial en el caso de las transferencias de efectivo, incluido el diseño, la aplicación, el seguimiento y la evaluación de los programas con eficacia. Los procesos deberían estar en consonancia con la documentación sobre buenas prácticas que se indica más adelante y/o con otros documentos disponibles en el sitio web del CaLP ([www.cashlearning.org](http://www.cashlearning.org)).

### CRITERIO 5.1

Las políticas y los procedimientos para determinar cuál es la respuesta más adecuada están en consonancia con las buenas prácticas imperantes en las transferencias de efectivo y se utilizan de forma rutinaria y eficaz, incluidas las evaluaciones de necesidades y de mercado, los análisis de viabilidad y riesgos, así como los análisis de las opciones de respuesta.

#### Indicadores

- Los procesos de evaluación de las necesidades para los programas que integran transferencias de efectivo incluyen, además de la información habitual, preguntas encaminadas a comprender la forma en la que las personas ganan, ahorran y gastan su dinero, así como las preferencias y la aceptación entre los beneficiarios.
  - Para más información al respecto, véanse “Part 1. Situation and Response Analysis” en la herramienta interinstitucional [Multi-Purpose Grant \(MPG\) Toolkit ; Informe de Buenas Prácticas. Programas de transferencias de efectivo para emergencias](#), de la Humanitarian Practice Network; y otras herramientas como la [Herramienta de evaluación para las primeras 48 horas](#), desarrollada por Oxfam.
- Los procesos de análisis de mercado incluyen análisis y mapeos de referencia y posteriores al desastre relativos a bienes, capacidad y barreras de la cadena de suministro, preferencias de los comerciantes y las políticas públicas.
  - Véase [Criterios mínimos para el análisis de mercado en situaciones de emergencia](#), del CaLP.
- Los procesos para sopesar la viabilidad de utilizar efectivo o vales incluyen tanto la capacidad de los socios o proveedores de servicios necesarios como el análisis de los riesgos y las oportunidades para los programas de transferencia de efectivo y los beneficiarios.
  - Véanse el documento anterior y las directrices sobre riesgos para los beneficiarios indicadas en [Cash and Protection](#), del CaLP.
- El análisis de las opciones de respuesta se emplea para decidir, justificar y documentar cuáles son las intervenciones más adecuadas, comparando su adecuación a los objetivos y preferencias, su viabilidad con un riesgo asumible, su optimización de los recursos y su capacidad para aplicarse.
  - Según indica la ECHO en [10 Common Principles for Multi-Purpose Cash-Based Assistance](#), se debería sopesar la ayuda polivalente desde un principio.
- Los procesos y procedimientos se han comunicado de forma generalizada al personal pertinente, incluido el de dirección, programas/técnico y finanzas, así como el personal operativo de otras áreas; y, además, se han establecido sistemas de actualización y revisión periódicas para garantizar su cumplimiento y eficacia.

#### Directrices

El análisis de capacidad incluye el coste/beneficio, el alcance y la actitud de bancos, mecanismos financieros de transferencia y servicios de comunicación, como, por ejemplo, proveedores de telefonía móvil.

El análisis de riesgos sopesa la probabilidad de que se produzcan problemas de seguridad, casos de corrupción y posibles perjuicios para los beneficiarios, incluido el efecto sobre las relaciones entre sexos, así como las consecuencias más probables en caso de producirse; y considera los posibles planes de mitigación para los riesgos identificados.

Se debería consultar a los participantes potenciales del programa, así como llevar a cabo un análisis exhaustivo sobre protección y cuestiones de género para identificar los riesgos, y a continuación considerar los posibles planes de mitigación.

Las opciones de respuesta elegidas pueden combinar distintas modalidades dependiendo del contexto, incluidas las de efectivo, vales, apoyo al mercado y en especie.

La capacidad para la aplicación de los programas abarca la capacidad de gestión interna de la organización, la de recursos humanos y la de gestión financiera.

### Puntuación y descripción

Tras consultar los indicadores y las directrices, discuta o decida qué columna o puntuación describe mejor la situación actual. Explique su decisión y/o aporte evidencias al respecto conforme proceda en el apartado de la herramienta reservado a los comentarios.

1	2	3	4
No existen políticas ni procedimientos o los que existen no incluyen las transferencias de efectivo.	Existen políticas y procedimientos, pero no están plenamente en consonancia con las buenas prácticas en la materia; el personal desconoce las políticas y los procedimientos o no los usa de forma habitual.	Existen políticas y procedimientos y están plenamente en consonancia con las buenas prácticas en la materia, pero no hay ningún proceso para su revisión; el personal conoce las políticas y los procedimientos y los usa de forma habitual aunque no siempre con eficacia.	Existen políticas y procedimientos, están plenamente en consonancia con las buenas prácticas en la materia y hay un proceso para su revisión; el personal conoce las políticas y los procedimientos y los usa de forma habitual con eficacia.

## CRITERIO 5.2

Las políticas y los procedimientos para el diseño y la aplicación de programas que usan modalidades de transferencias de efectivo están en consonancia con las buenas prácticas imperantes en ese tipo de programas y se utilizan de forma rutinaria y eficaz, incluido el cálculo de los importes de las transferencias, la selección de los mecanismos de entrega y los proveedores de servicios, la determinación de los beneficiarios y su privacidad, así como el seguimiento de la distribución.

### Indicadores

- Los procesos para determinar la frecuencia y los importes adecuados de las transferencias incluyen el análisis de la información existente sobre la ayuda, los ingresos y los gastos con respecto al mercado y el contexto de ayuda pertinentes.
  - Véase el apartado 3.3 “Cuánto ofrecer y cuándo hacerlo” en [Informe de Buenas Prácticas. Programas de transferencias de efectivo para emergencias](#), de la Humanitarian Practice Network.
- En los casos en los que se planifica una ayuda multisectorial o polivalente, el personal que participa en su diseño y aplicación cuenta con conocimientos especializados en el sector oportuno para determinar los importes de las transferencias, teniendo en cuenta la geografía, los medios de vida, los grados de vulnerabilidad, la disponibilidad de ayuda, etc.
  - Véase “Part 2. MPG Transfer Design” en la herramienta interinstitucional [Multi-Purpose Grant \(MPG\) Toolkit](#).
- El diseño de los programas cuenta con la participación tanto del Gobierno como de otras partes interesadas clave, procura comprender las políticas y los planes gubernamentales en materia de protección social, y tiene en cuenta el impacto y las oportunidades potenciales de su vinculación a la intervención con transferencias de efectivo que se pretende aplicar.
  - Véanse “Part 3. Response Design and Plan” en la herramienta interinstitucional [Multi-Purpose Grant \(MPG\) Toolkit](#), y las directrices de [Cash and Protection](#), del CaLP.

- Se eligen mecanismos adecuados de entrega de pagos en función del análisis de viabilidad, incluidas las relaciones coste-eficacia y coste-eficiencia; y los proveedores de servicios tanto financieros como de otro tipo se eligen siguiendo procesos de competencia competitiva, con la participación de las áreas de adquisiciones y finanzas, así como de otras partes interesadas conforme sea oportuno.
  - Véase la reseña anterior del [Informe de Buenas Prácticas](#); el apartado “4.2 Decide on the delivery mechanism” en [Operational Guidelines for Cash-Based Interventions in Displacement Settings](#), de ACNUR; y [Working with Markets and Cash: Standard Operating Procedures and Guidance Notes](#), de Oxfam.
- Se emplean criterios claros de determinación y elegibilidad de los beneficiarios, así como procesos eficaces para movilizar, identificar, verificar e inscribir a los beneficiarios.
  - Véase “Part 3. Section 3) Targeting Strategy and Determining Eligibility” en la herramienta interinstitucional [Multi-Purpose Grant \(MPG\) Toolkit](#).
- Se han establecido acuerdos y sistemas para que tanto la organización como cualquier tercero adopten las medidas apropiadas para proteger la privacidad de los beneficiarios.
  - Véase [Protecting Beneficiary Privacy: Principles and Operational Standards for the Secure Use of Personal Data in E-Transfer Programmes](#), del CaLP.
- Los procesos de distribución y de conciliación de las transferencias de efectivo se elaboran junto al personal financiero e incluyen una división apropiada de responsabilidades y un seguimiento posterior a la distribución.

### Directrices

Las consideraciones en materia de protección social incluyen cómo poder vincular un programa que integra transferencias de efectivo a programas de ayuda social existentes, cómo pueden afectar estos últimos a la determinación de beneficiarios o al valor de las transferencias, si pueden ayudar en la entrega del efectivo o la identificación de beneficiarios, así como si los beneficiarios de las transferencias de efectivo pueden ser remitidos también a esa ayuda más prolongada.

Como parte de las estrategias de mitigación de riesgos, debería existir una división apropiada de las responsabilidades entre el personal de programas y el de seguimiento y evaluación, además de actualizarse periódicamente las evaluaciones de riesgos.

### Puntuación y descripción

Tras consultar los indicadores y las directrices, discuta o decida qué columna o puntuación describe mejor la situación actual. Explique su decisión y/o aporte evidencias al respecto conforme proceda en el apartado de la herramienta reservado a los comentarios.

1	2	3	4
No existen políticas ni procedimientos o los que existen no incluyen las transferencias de efectivo.	Existen políticas y procedimientos, pero no están plenamente en consonancia con las buenas prácticas en la materia; el personal desconoce las políticas y los procedimientos o no los usa de forma habitual.	Existen políticas y procedimientos y están plenamente en consonancia con las buenas prácticas en la materia, pero no hay ningún proceso para su revisión; el personal conoce las políticas y los procedimientos y los usa de forma habitual aunque no siempre con eficacia.	Existen políticas y procedimientos, están plenamente en consonancia con las buenas prácticas en la materia y hay un proceso para su revisión; el personal conoce las políticas y los procedimientos y los usa de forma habitual con eficacia.



## CRITERIO 5.3

Las políticas y los procedimientos para las labores de seguimiento y evaluación tienen en cuenta la información específica que se necesita para analizar la eficacia y la eficiencia de las respuestas, están en consonancia con las buenas prácticas imperantes en las transferencias de efectivo y se utilizan de forma rutinaria y eficaz.

### Indicadores

- La labor de seguimiento y evaluación comprende la evaluación tanto del impacto en los beneficiarios, incluidos los motivos de preocupación en materia de seguridad, como del impacto en los mercados, incluido el seguimiento de los precios para asegurarse de que los importes transferidos sigan siendo los adecuados.
  - Véase la “Tabla 13: Preguntas clave para la supervisión y evaluación de los proyectos de efectivo” en [Informe de Buenas Prácticas. Programas de transferencias de efectivo para emergencias](#), de la Humanitarian Practice Network.
- El seguimiento del impacto del programa, incluido el experimentado por los mercados, se realiza de forma continua y regular, con planes claros para la modificación de los programas si el impacto cambia.
- En los casos en los que se aplica un programa multisectorial y polivalente con transferencias de efectivo, el personal que participa en los procesos de seguimiento y evaluación tiene la pericia requerida en los sectores correspondientes.

### Directrices

Además del seguimiento habitual tras la distribución de las transferencias, es necesario preguntar no solo si se han recibido sino qué se ha hecho con ellas y cómo han afectado a las decisiones del hogar; si han tenido algún efecto, por ejemplo inflacionario, y si han producido cualquier efecto multiplicador en las economías locales; así como su impacto en las dinámicas del hogar y la comunidad, incluido cualquier motivo de preocupación sobre usos socialmente perniciosos, inseguridad y desigualdades de género en la toma de decisiones.

También es importante evaluar los resultados de los supuestos planteados en el diseño de otros programas, como la eficacia y la rentabilidad de los mecanismos de pago elegidos.

### Puntuación y descripción

Tras consultar los indicadores y las directrices, discuta o decida qué columna o puntuación describe mejor la situación actual. Explique su decisión y/o aporte evidencias al respecto conforme proceda en el apartado de la herramienta reservado a los comentarios.

1	2	3	4
No existen políticas ni procedimientos o los que existen no incluyen las transferencias de efectivo.	Existen políticas y procedimientos, pero no están plenamente en consonancia con las buenas prácticas en la materia; el personal desconoce las políticas y los procedimientos o no los usa de forma habitual.	Existen políticas y procedimientos y están plenamente en consonancia con las buenas prácticas en la materia, pero no hay ningún proceso para su revisión; el personal conoce las políticas y los procedimientos y los usa de forma habitual aunque no siempre con eficacia.	Existen políticas y procedimientos, están plenamente en consonancia con las buenas prácticas en la materia y hay un proceso para su revisión; el personal conoce las políticas y los procedimientos y los usa de forma habitual con eficacia.

## CATEGORÍA 6: RELACIONES EXTERNAS

Lograr que las labores de sensibilización, comunicación, coordinación y colaboración sean eficaces exige una buena gestión y planificación de las relaciones con las partes interesadas externas pertinentes, así como estrategias para su revisión periódica.

### CRITERIO 6.1

Las estrategias y los sistemas de comunicación y sensibilización son eficaces y llegan a todas las partes interesadas pertinentes con mensajes adecuados para los programas que integran transferencias de efectivo.

#### Indicadores

- De ser necesario, se realiza una labor de incidencia sobre donantes, Gobiernos de acogida y socios ejecutivos para propiciar la aceptación, así como la financiación o la utilización de programas que integren transferencia de efectivo.
  - Véase [Doing cash differently](#), del ODI, incluidas las doce recomendaciones del Grupo de Alto Nivel sobre Transferencias de Efectivo, en las que se indica que las preguntas que siempre habría que plantear son: “¿por qué no usar efectivo?” y “si no es ahora, ¿cuándo?”.
- Las estrategias de comunicación y los mensajes se desarrollan en consonancia con las buenas prácticas en materia de transferencias de efectivo para garantizar la aceptación de los programas y una participación eficaz.
  - Véase la “Tabla 8: Difusión de mensajes y públicos” en [Informe de Buenas Prácticas. Programas de transferencias de efectivo para emergencias](#), de la Humanitarian Practice Network.
- Se dedica el tiempo y los recursos suficientes a las actividades de sensibilización de los beneficiarios, de forma que todos los receptores de la ayuda sepan a qué tienen derecho y comprendan los procesos a seguir para acceder al efectivo.
  - Véase [Communicating\\_Cash - A Quick Guide To Field Communications In Cash Transfer Programming](#), del CaLP.

#### Puntuación y descripción

Tras consultar los indicadores y las directrices, discuta o decida qué columna o puntuación describe mejor la situación actual. Explique su decisión y/o aporte evidencias al respecto conforme proceda en el apartado de la herramienta reservado a los comentarios.

1	2	3	4
No se han establecido estrategias de sensibilización y comunicación, o las que existen no contemplan las transferencias de efectivo.	Se han establecido algunas estrategias de sensibilización y comunicación, pero no se encuentran en consonancia con las buenas prácticas en materia de transferencias de efectivo.	Se han establecido, en su mayor parte, estrategias de sensibilización y comunicación que se encuentran en consonancia con las buenas prácticas en materia de transferencias de efectivo.	Se han establecido estrategias eficaces de sensibilización y comunicación que se encuentran en consonancia con las buenas prácticas en materia de transferencias de efectivo y se revisan de forma periódica.

## CRITERIO 6.2

La capacidad para el nivel adecuado de coordinación y colaboración existe y se prioriza, tiene asignados recursos suficientes, se recurre a ella con frecuencia y se adoptan medidas adecuadas sobre las recomendaciones realizadas con un resultado eficaz.

### Indicadores

- La dirección designa a personal suficiente con la facultad decisoria adecuada para representar a la organización en los foros pertinentes de coordinación de transferencias de efectivo, y deja tiempo suficiente para el desempeño de esa función.
  - Véase la herramienta [Cash Coordination Toolkit](#), del CaLP.
- El personal oportuno promueve, participa e informa asiduamente de las actividades que llevan a cabo tanto los Grupos de Trabajo sobre Transferencias de Efectivo, como otros grupos de trabajo del sector sobre programas de este tipo u otros mecanismos formales o informales de coordinación que se hayan establecido.
- La dirección establece sistemas para presentar propuestas bien elaboradas, así como revisar, planificar y aplicar recomendaciones con respecto al proceso de coordinación de los programas que integran transferencias de efectivo.

### Directrices

Las descripciones de los puestos tanto de los directivos como del personal, así como su supervisión y la evaluación de su desempeño deberían incluir expectativas y responsabilidades con respecto al esfuerzo a dedicar y los resultados de la coordinación de las intervenciones con transferencias de efectivo.

Las actividades de coordinación incluyen el análisis de las opciones de respuesta conjunta, la armonización de los procesos o de los acuerdos con proveedores de servicios y la coordinación de las transferencias de efectivo polivalentes entre sectores.

### Puntuación y descripción

Tras consultar los indicadores y las directrices, discuta o decida qué columna o puntuación describe mejor la situación actual. Explique su decisión y/o aporte evidencias al respecto conforme proceda en el apartado de la herramienta reservado a los comentarios.

1	2	3	4
Ni existe ni se ha intentado implantar ningún mecanismo de coordinación, o de existir no incorpora las transferencias de efectivo.	La coordinación de los programas que integran transferencia de efectivo solo se lleva a cabo con carácter especial, o no se adoptan sistemáticamente las medidas indicadas al respecto.	Se realiza la labor de coordinación de los programas que integran transferencias de efectivo y se adoptan las medidas indicadas al respecto con carácter sistemático, pero no se asigna todo el personal necesario.	Se realiza la labor de coordinación de los programas que integran transferencias de efectivo, se adoptan las medidas indicadas al respecto y se asigna el personal necesario para ello con carácter sistemático.

## CRITERIO 6.3

Las relaciones con las organizaciones locales, los proveedores de servicio, los donantes y los socios de otra índole aportan valor añadido a los programas que integran transferencias de efectivo y se gestionan de un modo eficaz.

### Indicadores

- Se establecen las colaboraciones pertinentes con proveedores de servicios, el sector privado y las organizaciones locales para ayudar a la aplicación de las transferencias de efectivo según proceda.
- Las colaboraciones se conciben y eligen para proporcionar a la organización encargada de aplicar el programa una capacidad útil de la que no dispone, sin que conlleve unos procesos burocráticos o costes excesivos.
- Las colaboraciones están bien negociadas, con acuerdos y procesos de queja y resolución de disputas claros y minuciosamente documentados.
  - Véanse el apartado B.3.2 en [Cash and Voucher Manual 2014](#), del PMA; y el apartado E en [Transferencias electrónicas en situaciones de emergencia: guía práctica para su aplicación](#), del CaLP.

### Directrices

Las funciones de los socios colaboradores pueden incluir: la transferencia de fondos (en el caso de proveedores de servicios financieros, operadores de redes de comunicaciones móviles y agentes de otro tipo); la financiación de infraestructura o la aportación de conocimientos expertos (en el caso del sector privado y de otros donantes no convencionales); y la realización de las actividades y la prestación de los servicios que se hayan contratado para el programa (en el caso de los socios encargados de su aplicación).

La capacidad adicional brindada por los socios colaboradores puede abarcar una mayor rentabilidad gracias al uso de sistemas y economías de escala existentes, ventajas del alcance en general o más específico, conocimientos expertos o tecnología con los que cuenten, o una transferencia de parte del riesgo financiero y de los costes de aseguramiento o seguridad al proveedor externo.

Las organizaciones deberían procurar consensuar acuerdos y procesos armonizados con otros actores implicados en programas que integran transferencias de efectivo, y basar los criterios de selección y las condiciones contractuales en las buenas prácticas para ese tipo de programas.

### Puntuación y descripción

Tras consultar los indicadores y las directrices, discuta o decida qué columna o puntuación describe mejor la situación actual. Explique su decisión y/o aporte evidencias al respecto conforme proceda en el apartado de la herramienta reservado a los comentarios.

1	2	3	4
No existen colaboraciones útiles, o las existentes no cubren las transferencias de efectivo.	No todas las colaboraciones añaden valor o están gestionadas de forma eficaz en consonancia con las buenas prácticas en materia de transferencias de efectivo.	Las colaboraciones añaden valor y están gestionadas de forma eficaz en consonancia con las buenas prácticas en materia de transferencias de efectivo, pero no se revisan periódicamente.	Las colaboraciones añaden valor, están gestionadas de forma eficaz en consonancia con las buenas prácticas en materia de transferencias de efectivo y se revisan periódicamente.

# ANEXO I : TABLA DE PUNTUACIÓN DE LA HECO

Categoría 1: gobernanza y liderazgo							
No.	Criterio	1	2	3	4	Puntuación	Comentarios
1.1	La organización tiene una visión clara sobre dónde y por qué encajan las transferencias de efectivo como modalidad de programa en su misión/mandato, sus objetivos y su estructura	No hay una declaración de la misión de la organización ni un organigrama, o de haberlos no se han revisado.	Se ha revisado la estructura organizativa pero aún no se ha adaptado para integrar las transferencias de efectivo.	Se ha revisado la estructura organizativa y se ha adaptado para integrar las transferencias de efectivo, pero todavía no se ha comenzado a aplicar.	Se ha revisado la estructura organizativa y se ha aplicado en su integridad.		
1.2	El personal directivo comprende, apoya y defiende activamente los programas que integran transferencias de efectivo y está dispuesta a invertir en la planificación, los recursos y los sistemas que se necesitan.	El personal directivo no comprende o no apoya las transferencias de efectivo.	El personal directivo apoya las transferencias de efectivo, pero no quiere o no puede invertir lo necesario.	El personal directivo apoya las transferencias de efectivo y está dispuesta a invertir en ellas, pero todavía no lo ha hecho plenamente.	El personal directivo impulsa el cambio en materia de transferencias de efectivo y hace la inversión que corresponda siempre que sea necesario.		
1.3	La organización cuenta con una estrategia para gestionar eficazmente cualquier cambio necesario para los programas que integran transferencias de efectivo, que incluye la designación de una o varias personas de referencia cuya función consiste en institucionalizar los procesos y apoyar al personal.	No se ha sopesado ninguna estrategia para las transferencias de efectivo.	La estrategia no está plenamente implantada o no se ha designado ningún punto de referencia para los programas que integran transferencias de efectivo.	La estrategia está implantada pero no se conoce de forma generalizada, o el punto o los puntos de referencia para los programas que integran transferencias de efectivo no se encuentran suficientemente empoderados.	La estrategia es conocida por todos y se ha empoderado a uno o varios puntos de referencia para que gestionen el cambio en materia de transferencias de efectivo.		
Categoría 2: gestión organizativa							
No.	Criterio	1	2	3	4	Puntuación	Comentarios
2.1	Los programas que integran transferencias de efectivo están incorporados tanto a los planes estratégicos como a las actividades de preparación ante situaciones de emergencia.	No existe ningún proceso de planificación estratégica ni de contingencia, o de haberlo no se han tenido en cuenta las transferencias de efectivo.	Las transferencias de efectivo están parcialmente integradas en los planes estratégicos y de contingencia.	Las transferencias de efectivo están totalmente integradas en los planes estratégicos y de contingencia; y hay actividades de preparación en curso.	El área de captación de fondos encuentra donantes para los programas que integran transferencias de efectivo, desarrolla propuestas convincentes y obtiene financiación suficiente para ellos.		
2.2	Los programas que integran transferencias de efectivo pueden obtener suficiente financiación de donantes o interna con la que cubrir las necesidades de respuesta y justificar la inversión necesaria en la capacidad de la organización.	El área de captación de fondos no busca financiación para programas que integran transferencias de efectivo.	El área de captación de fondos encuentra algunos donantes para los programas que integran transferencias de efectivo, pero obtiene escasa financiación para ellos.	El área de captación de fondos encuentra donantes para los programas que integran transferencias de efectivo, desarrolla buenas propuestas y obtiene cierta financiación para ellos.	Fundraising can find CTP donors, develop successful CTP funding		
2.3	Los programas que integran transferencias de efectivo están incorporados a los mecanismos destinados al aprendizaje, el intercambio y la utilización de buenas prácticas.	No existe ningún proceso de aprendizaje o, de existir, no abarca las transferencias de efectivo.	Existe un proceso para aprender y compartir buenas prácticas en materia de transferencias de efectivo, pero no se aplica lo aprendido.	Existe un proceso para aprender, compartir y utilizar las buenas prácticas en materia de transferencias de efectivo, pero no se comprueba si se utilizan ni si resultan fructíferas.	Existen procesos para aprender y compartir las buenas prácticas en materia de transferencias de efectivo, así como revisar con frecuencia si se utilizan y resultan fructíferas.		

**Categoría 3: gestión de recursos humanos**

No.	Criterio	1	2	3	4	Puntuación	Comentarios
3.1	El personal de gestión, programas, finanzas y logística, así como de otras áreas, cuenta con los conocimientos, las destrezas y la experiencia que se necesitan para diseñar, aplicar y controlar eficazmente los programas según se requiera.	Pocos trabajadores cuentan con las destrezas necesarias para aplicar programas que integren transferencias de efectivo, sin que exista ningún plan para desarrollar la capacidad.	Solo algunos trabajadores cuentan con las destrezas necesarias para aplicar programas que integren transferencias de efectivo, pero se están elaborando planes para desarrollar la capacidad.	La mayoría de los trabajadores cuenta con las destrezas necesarias para aplicar programas que integren transferencias de efectivo y existen medidas en curso para desarrollar una capacidad plena.	Todos los trabajadores cuentan con las destrezas necesarias para aplicar eficazmente programas que integren transferencias de efectivo y se cuenta con planes para revisarlas de forma periódica.		
3.2	El aprendizaje y el desarrollo del personal generan un conocimiento y desarrollan unas destrezas que están en consonancia con las buenas prácticas en materia de transferencias de efectivo, e implican la participación del personal de gestión, programas y operaciones.	No existen planes de aprendizaje y desarrollo del personal o, en caso de haberlos, no incluyen las transferencias de efectivo.	Los planes de aprendizaje y desarrollo del personal incluyen las transferencias de efectivo, pero no están plenamente en consonancia con las buenas prácticas en la materia.	Los planes de aprendizaje y desarrollo del personal incluyen las transferencias de efectivo en consonancia con las buenas prácticas, pero no abarcan a todo el personal de dirección, programas y operaciones.	Los planes de aprendizaje y desarrollo del personal incluyen las transferencias de efectivo en consonancia con las buenas prácticas, y abarcan a todo el personal de dirección, programas y operaciones.		
3.3	Los sistemas para la contratación y retención de personal cualificado incluyen competencias necesarias para la planificación de transferencias de efectivo y pueden cubrir eficazmente las necesidades de personal para este tipo de programas tanto en situaciones normales como de emergencia.	No hay sistemas de recursos humanos establecidos y, si los hay, no están adaptados a programas que integren transferencias de efectivo.	Los sistemas de recursos humanos no están completamente adaptados a programas que integren transferencias de efectivo o, a menudo, no resultan eficaces para contratar y retener a personal en ese ámbito.	Los sistemas de recursos humanos están completamente adaptados a programas que integren transferencias de efectivo y, a menudo, resultan eficaces para contratar y retener a personal en ese ámbito.	Los sistemas de recursos humanos están completamente adaptados a programas que integren transferencias de efectivo y resultan eficaces para contratar y retener a personal en ese ámbito.		

**Categoría 4: gestión financiera**

No.	Criterio	1	2	3	4	Puntuación	Comentarios
4.1	Los sistemas financieros están adaptados para ajustarse a las transferencias de efectivo con controles adecuados para el importe de la transferencia y el nivel de riesgo, se encuentran en consonancia con las buenas prácticas para este tipo de programas y se utilizan de forma rutinaria y eficaz.	No existen políticas ni procedimientos o los que existen no incluyen las transferencias de efectivo.	Existen políticas y procedimientos, pero no están plenamente en consonancia con las buenas prácticas en la materia; el personal desconoce las políticas y los procedimientos o no los usa de forma habitual.	Existen políticas y procedimientos y están plenamente en consonancia con las buenas prácticas en la materia, pero no hay ningún proceso para su revisión; el personal conoce las políticas y los procedimientos y los usa de forma habitual aunque no siempre con eficacia.	Existen políticas y procedimientos, están plenamente en consonancia con las buenas prácticas en la materia y hay un proceso para su revisión; el personal conoce las políticas y los procedimientos y los usa de forma habitual con eficacia.		
4.2	Las propuestas y los presupuestos de los programas procuran asignar de forma sistemática recursos suficientes para las capacidades e infraestructuras operativas de seguridad, gestión de la información, financieras y de otra índole que resultan necesarias en los programas que integran transferencias de efectivo.	No existe ningún proceso para identificar las necesidades operativas.	Las necesidades operativas de los programas que integran transferencias de efectivo no se identifican de forma sistemática o no se procura obtener financiación para ellas de forma habitual.	Las necesidades operativas de los programas que integran transferencias de efectivo se identifican, pero no se procura obtener financiación para ellas de forma habitual.	Las necesidades operativas de los programas que integran transferencias de efectivo se identifican de forma sistemática y se procura obtener financiación para ellas de forma habitual.		
4.3	Siempre que sea posible, se encuentran disponibles reservas de efectivo o fondos para permitir una respuesta más rápida con transferencias de efectivo a las necesidades humanitarias u operativas en situaciones de emergencia.	No se dispone de reservas, ya sean de efectivo o de fondos.	Se apartan las reservas de efectivo y/o de fondos, pero no están disponibles ni pueden usarse de forma rápida.	Las reservas de efectivo y/o de fondos pueden usarse con rapidez, pero no existe ningún sistema para recuperarlas ni reponerlas.	Las reservas de efectivo y/o de fondos pueden usarse con rapidez y existe un sistema para recuperarlas ni reponerlas.		

Categoría 5: gestión de programas y proyectos							
No.	Criterio	1	2	3	4	Puntuación	Comentarios
5.1	Las políticas y los procedimientos para determinar cuál es la respuesta más adecuada están en consonancia con las buenas prácticas imperantes en las transferencias de efectivo y se utilizan de forma rutinaria y eficaz, incluidas las evaluaciones de necesidades y de mercado, los análisis de viabilidad y riesgos, así como los análisis de las opciones de respuesta.	No existen políticas ni procedimientos o los que existen no incluyen las transferencias de efectivo	Existen políticas y procedimientos, pero no están plenamente en consonancia con las buenas prácticas en la materia; el personal desconoce las políticas y los procedimientos o no los usa de forma habitual.	Existen políticas y procedimientos y están plenamente en consonancia con las buenas prácticas en la materia, pero no hay ningún proceso para su revisión; el personal conoce las políticas y los procedimientos y los usa de forma habitual aunque no siempre con eficacia.	Existen políticas y procedimientos, están plenamente en consonancia con las buenas prácticas en la materia y hay un proceso para su revisión; el personal conoce las políticas y los procedimientos y los usa de forma habitual con eficacia.		
5.2	Las políticas y los procedimientos para el diseño y la aplicación de programas que usan modalidades de transferencias de efectivo están en consonancia con las buenas prácticas imperantes en ese tipo de programas y se utilizan de forma rutinaria y eficaz, incluido el cálculo de los importes de las transferencias, la selección de los mecanismos de entrega y los proveedores de servicios, la determinación de los beneficiarios y su privacidad, así como el seguimiento de la distribución.	No existen políticas ni procedimientos o los que existen no incluyen las transferencias de efectivo.	Existen políticas y procedimientos, pero no están plenamente en consonancia con las buenas prácticas en la materia; el personal desconoce las políticas y los procedimientos o no los usa de forma habitual.	Existen políticas y procedimientos y están plenamente en consonancia con las buenas prácticas en la materia, pero no hay ningún proceso para su revisión; el personal conoce las políticas y los procedimientos y los usa de forma habitual aunque no siempre con eficacia.	Existen políticas y procedimientos, están plenamente en consonancia con las buenas prácticas en la materia y hay un proceso para su revisión; el personal conoce las políticas y los procedimientos y los usa de forma habitual con eficacia.		
5.3	Las políticas y los procedimientos para las labores de seguimiento y evaluación tienen en cuenta la información específica que se necesita para analizar la eficacia y la eficiencia de las respuestas, están en consonancia con las buenas prácticas imperantes en las transferencias de efectivo y se utilizan de forma rutinaria y eficaz.	No existen políticas ni procedimientos o los que existen no incluyen las transferencias de efectivo.	Existen políticas y procedimientos, pero no están plenamente en consonancia con las buenas prácticas en la materia; el personal desconoce las políticas y los procedimientos o no los usa de forma habitual.	Existen políticas y procedimientos y están plenamente en consonancia con las buenas prácticas en la materia, pero no hay ningún proceso para su revisión; el personal conoce las políticas y los procedimientos y los usa de forma habitual aunque no siempre con eficacia.	Existen políticas y procedimientos, están plenamente en consonancia con las buenas prácticas en la materia y hay un proceso para su revisión; el personal conoce las políticas y los procedimientos y los usa de forma habitual con eficacia.		



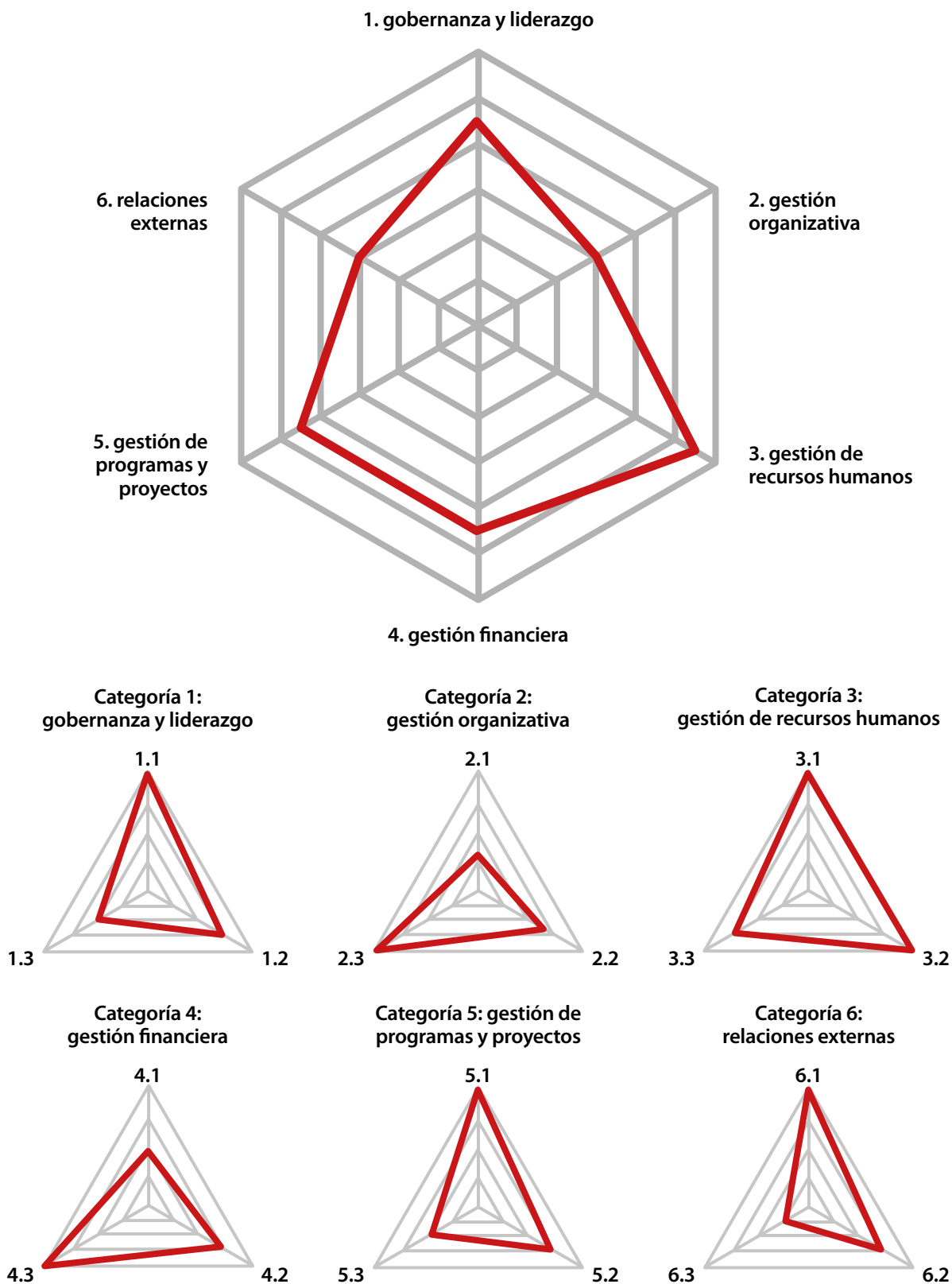
**Categoría 6: relaciones externas**

No.	Criterio	1	2	3	4	Puntuación	Comentarios
6.1	Las estrategias y los sistemas de comunicación y sensibilización son eficaces y llegan a todas las partes interesadas pertinentes con mensajes adecuados para los programas que integran transferencias de efectivo.	No se han establecido estrategias de sensibilización y comunicación, o las que existen no contemplan las transferencias de efectivo.	Se han establecido algunas estrategias de sensibilización y comunicación, pero no se encuentran en consonancia con las buenas prácticas en materia de transferencias de efectivo.	Se han establecido, en su mayor parte, estrategias de sensibilización y comunicación que se encuentran en consonancia con las buenas prácticas en materia de transferencias de efectivo.	Se han establecido estrategias eficaces de sensibilización y comunicación que se encuentran en consonancia con las buenas prácticas en materia de transferencias de efectivo y se revisan de forma periódica.		
6.2	La capacidad para el nivel adecuado de coordinación y colaboración existe y se prioriza, tiene asignados recursos suficientes, se recurre a ella con frecuencia y se adoptan medidas adecuadas sobre las recomendaciones realizadas con un resultado eficaz.	NI existe ni se ha intentado implantar ningún mecanismo de coordinación, o de existir no incorpora las transferencias de efectivo.	La coordinación de los programas que integran transferencia de efectivo solo se lleva a cabo con carácter especial, o no se adoptan sistemáticamente las medidas indicadas al respecto.	Se realiza la labor de coordinación de los programas que integran transferencias de efectivo y se adoptan las medidas indicadas al respecto con carácter sistemático, pero no se asigna todo el personal necesario.	Se realiza la labor de coordinación de los programas que integran transferencias de efectivo, se adoptan las medidas indicadas al respecto y se asigna el personal necesario para ello con carácter sistemático.		
6.3	La capacidad para el nivel adecuado de coordinación y colaboración existe y se prioriza, tiene asignados recursos suficientes, se recurre a ella con frecuencia y se adoptan medidas adecuadas sobre las recomendaciones realizadas con un resultado eficaz.	No existen colaboraciones útiles, o las existentes no cubren las transferencias de efectivo.	No todas las colaboraciones añaden valor o están gestionadas de forma eficaz en consonancia con las buenas prácticas en materia de transferencias de efectivo.	Las colaboraciones añaden valor y están gestionadas de forma eficaz en consonancia con las buenas prácticas en materia de transferencias de efectivo, pero no se revisan periódicamente.	Las colaboraciones añaden valor, están gestionadas de forma eficaz en consonancia con las buenas prácticas en materia de transferencias de efectivo y se revisan periódicamente.		



## ANEXO 2. EJEMPLO DE GRÁFICOS DE RESULTADOS DE LA HECO

### PUNTUACIÓN TOTAL POR CATEGORÍA DE LA EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD ORGANIZATIVA



## ANEXO 3. CUADRO DE RECOMENDACIONES DE LA HECO

<b>Categoría 1: gobernanza y liderazgo</b>			
No.	Criterio	Recomendación	Consecuencias, costes/esfuerzo, tiempo/prioridad, etc.
1.1	La organización tiene una visión clara sobre dónde y por qué encajan las transferencias de efectivo como modalidad de programa en su misión/mandato, sus objetivos y su estructura.		
1.2	El personal directivo comprende, apoya y defiende activamente los programas que integran transferencias de efectivo y está dispuesta a invertir en la planificación, los recursos y los sistemas que se necesitan.		
1.3	La organización cuenta con una estrategia para gestionar eficazmente cualquier cambio necesario para los programas que integran transferencias de efectivo, que incluye la designación de una o varias personas de referencia cuya función consiste en institucionalizar los procesos y apoyar al personal.		
<b>Categoría 2: gestión organizativa</b>			
No.	Criterio	Recomendación	Consecuencias, costes/esfuerzo, tiempo/prioridad, etc.
2.1	Los programas que integran transferencias de efectivo están incorporados tanto a los planes estratégicos como a las actividades de preparación ante situaciones de emergencia		
2.2	Los programas que integran transferencias de efectivo pueden obtener suficiente financiación de donantes o interna con la que cubrir las necesidades de respuesta y justificar la inversión necesaria en la capacidad de la organización.		
2.3	Los programas que integran transferencias de efectivo están incorporados a los mecanismos destinados al aprendizaje, el intercambio y la utilización de buenas prácticas.		
<b>Categoría 3: gestión de recursos humanos</b>			
No.	Criterio	Recomendación	Consecuencias, costes/esfuerzo, tiempo/prioridad, etc.
3.1	El personal de gestión, programas, finanzas y logística, así como de otras áreas, cuenta con los conocimientos, las destrezas y la experiencia que se necesitan para diseñar, aplicar y controlar eficazmente los programas según se requiera.		
3.2	El aprendizaje y el desarrollo del personal generan un conocimiento y desarrollan unas destrezas que están en consonancia con las buenas prácticas en materia de transferencias de efectivo, e implican la participación del personal de gestión, programas y operaciones.		
3.3	Los sistemas para la contratación y retención de personal cualificado incluyen competencias necesarias para la planificación de transferencias de efectivo, y pueden cubrir eficazmente las necesidades de personal para este tipo de programas tanto en situaciones normales como de emergencia.		

**Categoría 4: gestión financiera**

No.	Criterio	Recomendación	Consecuencias, costes/esfuerzo, tiempo/prioridad, etc.
4.1	Los sistemas financieros están adaptados para ajustarse a las transferencias de efectivo con controles adecuados para el importe de la transferencia y el nivel de riesgo, se encuentran en consonancia con las buenas prácticas para este tipo de programas y se utilizan de forma rutinaria y eficaz.		
4.2	Las propuestas y los presupuestos de los programas procuran asignar de forma sistemática recursos suficientes para las capacidades e infraestructuras operativas de seguridad, gestión de la información, financieras y de otra índole que resultan necesarias en los programas que integran transferencias de efectivo.		
4.3	Siempre que sea posible, se encuentran disponibles reservas de efectivo o fondos para permitir una respuesta más rápida con transferencias de efectivo a las necesidades humanitarias u operativas en situaciones de emergencia.		

**Categoría 5: gestión de programas y proyectos**

No.	Criterio	Recomendación	Consecuencias, costes/esfuerzo, tiempo/prioridad, etc.
5.1	Las políticas y los procedimientos para determinar cuál es la respuesta más adecuada están en consonancia con las buenas prácticas imperantes en las transferencias de efectivo y se utilizan de forma rutinaria y eficaz, incluidas las evaluaciones de necesidades y de mercado, los análisis de viabilidad y riesgos, así como los análisis de las opciones de respuesta.		
5.2	Las políticas y los procedimientos para el diseño y la aplicación de programas que usan modalidades de transferencias de efectivo están en consonancia con las buenas prácticas imperantes en ese tipo de programas y se utilizan de forma rutinaria y eficaz, incluido el cálculo de los importes de las transferencias, la selección de los mecanismos de entrega y los proveedores de servicios, la determinación de los beneficiarios y su privacidad, así como el seguimiento de la distribución.		
5.3	Las políticas y los procedimientos para las labores de seguimiento y evaluación tienen en cuenta la información específica que se necesita para analizar la eficacia y la eficiencia de las respuestas, están en consonancia con las buenas prácticas imperantes en las transferencias de efectivo y se utilizan de forma rutinaria y eficaz.		

**Categoría 6: relaciones externas**

No.	Criterio	Recomendación	Consecuencias, costes/esfuerzo, tiempo/prioridad, etc.
6.1	Las estrategias y los sistemas de comunicación y sensibilización son eficaces y llegan a todas las partes interesadas pertinentes con mensajes adecuados para los programas que integran transferencias de efectivo.		
6.2	La capacidad para el nivel adecuado de coordinación y colaboración existe y se prioriza, tiene asignados recursos suficientes, se recurre a ella con frecuencia y se adoptan medidas adecuadas sobre las recomendaciones realizadas con un resultado eficaz.		
6.3	La capacidad para el nivel adecuado de coordinación y colaboración existe y se prioriza, tiene asignados recursos suficientes, se recurre a ella con frecuencia y se adoptan medidas adecuadas sobre las recomendaciones realizadas con un resultado eficaz.		

## ANEXO 4. BIBLIOGRAFÍA

### RECURSOS SOBRE PROGRAMAS QUE INTEGRAN TRANSFERENCIAS DE EFECTIVO

- ACNUR, [An Introduction to Cash-Based Interventions in UNHCR Operations](#), marzo de 2012.
- ACNUR, [Operational Guidelines for Cash-Based Interventions in Displacement Settings](#), febrero de 2015.
- Cash Learning Partnership (CaLP), [Cash Coordination in The Philippines: A Review of Lessons Learned During the Response to Super Typhoon Haiyan](#), marzo de 2015.
- CaLP, [Communicating\\_Cash - A Quick Guide To Field Communications In Cash Transfer Programming](#), sin fecha.
- CaLP, [Transferencias electrónicas en situaciones de emergencia: guía práctica para su aplicación](#), sin fecha.
- CaLP, [Guidance Note for Operational and Support Staff involved in Cash Transfer Programming](#), Borrador, 2015.
- CaLP, [Criterios mínimos para el análisis de mercado en situaciones de emergencia](#), sin fecha.
- CaLP, [Protecting Beneficiary Privacy: Principles and Operational Standards for the Secure Use of Personal Data in E-Transfer Programmes](#), sin fecha.
- CaLP, [Ready Or Not - Emergency Cash Transfers At Scale](#), octubre de 2011.
- Dirección General de Ayuda Humanitaria y Protección Civil (ECHO), [10 Common Principles for Multi-Purpose Cash-Based Assistance to Respond to Humanitarian Needs](#), marzo de 2015.
- Electronic Cash Transfer Learning Action Network (ELAN), [Financial Services Primer for Humanitarians](#), sin fecha.
- Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (FICR), [Cash Based Programming Financial Procedures and Guidance](#), agosto de 2015.
- Humanitarian Practice Network – ODI, [Informe de Buenas Prácticas. Programas de transferencias de efectivo para emergencias](#), junio de 2011.
- Interinstitucional, [Operational Guidance and Toolkit for Multipurpose Cash Grants](#), diciembre de 2015.
- Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, [CTP Competency Framework y Roadmap for developing and implementing en Cash in Emergencies Toolkit](#), <http://rcmcash.org>, diciembre de 2015.
- Overseas Development Institute (ODI), [Doing Cash Differently - How cash transfers can transform humanitarian aid](#), septiembre de 2015.
- Oxfam, [Working with Markets and Cash: Standard Operating Procedures and Guidance Notes](#), octubre de 2013.
- PMA, [Cash and Vouchers Manual](#), segunda edición, 2014.
- PMA/ACNUR, [Examining protection and gender in cash and voucher transfers](#). Case studies of the World Food Programme (WFP) and the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR) Assistance, marzo de 2013.

### RECURSOS SOBRE EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD ORGANIZATIVA Y OTROS ÁMBITOS

- ACDI-VOCA, [Organizational Capacity Assessment Tool](#), sin fecha.
- Avenir Analytics, [Cash Competency Development Framework](#), abril de 2015.
- CaLP, [Cash Transfer Programming Organizational Capacity Assessment Tool \(CTP OCAT\) to Support the Institutionalization of Cash Transfer Programming](#), abril de 2015.
- Capable Partners Program y FHI 360, [Chapter 7: Assessing and Building Your Organization's Capacity en The Essential NGO Guide to Managing Your USAID Award](#), 2010.



Global Development Research Center, [A Simple Capacity Assessment Tool \(SCAT\)](#).

Initiatives Project/JSI Research and Training Institute, (Handicap International) Organizational Capacity Assessment Tool, enero de 1997.

INTRAC, Organisational Capacity Assessment Tool Guide, [www.intrac.org](http://www.intrac.org).

Marguerite Casey Foundation, [Instrumento evaluativo de la Capacidad Organizacional](#).

Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, CTP preparedness self-assessment template en [Cash in Emergencies Toolkit](#), sin fecha.

Pact, [Pact Organizational Capacity Assessment \(OCA\) Handbook](#), marzo de 2012.

Partnership Initiative, Organizational Capacity Assessment (adaptado de la herramienta SCORE del American Refugee Committee), febrero de 2015.

Save the Children, Cash Transfer Programming Capacity Self Assessment, sin fecha.

USAID New Partners Initiative Technical Assistance Project (NuPITA), [Building NGO Capacity Using the Organizational Capacity Assessment Tool](#), agosto de 2011.



The Cash Learning Partnership

Gracias a la creciente evidencia del impacto de los programas que integran transferencias de efectivo, cada vez más organizaciones, donantes y Gobiernos se están interesando por su utilización en crisis humanitarias. Numerosas organizaciones están planteándose el uso de esos programas por primera vez, mientras que otras están ampliando su utilización o incrementando su escala.

Por ello, el Cash Learning Partnership (CaLP) ha actualizado la Herramienta para la Evaluación de la Capacidad Organizativa (HECO) de forma que permita a las organizaciones evaluar su capacidad para ejecutar los programas que integran transferencias de efectivo y/o ampliar su escala de una forma eficaz. Esta versión 2.0 está basada en la revisión tanto de la herramienta original del CaLP como de otras herramientas de evaluación de capacidades, incluidas las escasas que se utilizan específicamente para las transferencias de efectivo.

La Herramienta para la Evaluación de la Capacidad Organizativa (HECO) está integrada por un manual de uso, una hoja de cálculo para determinar la puntuación de las categorías evaluadas y otra para plasmar los resultados en los gráficos correspondientes, así como un cuadro de recomendaciones. Se evalúan seis categorías de la capacidad organizativa, con una serie de criterios en cada una de ellas. El análisis y la puntuación de cada criterio permiten a la organización determinar sus deficiencias y realizar recomendaciones para desarrollar la capacidad necesaria.

La HECO ha sido concebida como una herramienta de autoevaluación con la que las organizaciones puedan identificar sus deficiencias y la capacidad necesaria a desarrollar para la aplicación de programas que integren transferencias de efectivo, así como medir el progreso logrado con respecto a unas cotas de referencia iniciales u objetivo.

El presente estudio ha sido encargado por el Cash Learning Partnership (CaLP), con el generoso respaldo de la Oficina de Ayuda Humanitaria de la Comisión Europea (ECHO).



Humanitarian Aid  
and Civil Protection