

Soluciones de pagos para las agencias implementadoras de los PTM

Enero de 2024



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



CALP NETWORK
ELECCIÓN Y DIGNIDAD FRENTE A LAS CRISIS

LÍDER DEL EQUIPO INVESTIGADOR:

Rory Crew, CALP Network

EQUIPO INVESTIGADOR:

Abigail Komu, Usman Raja, Arnav Khurana y Victor Malu

GRUPO ASESOR:



| | |
|--|--|
| Matthew Downer, Senior Insights Manager, Mobile for Humanitarian Innovation, GSMA | Jorge Garcia Castillo, Head of Support Services, Consejo Danés para Refugiados |
| Hanna Mattinen, Senior Cash-based Interventions Officer, ACNUR | Kristen Lee, Senior Technical Program Manager, GiveDirectly |
| Simon Wright-Lakin, Senior Account Manager, MasterCard | Nkosi Moyo, Head of Global Payments, Crown Agents Bank |
| Sameha Abuejhain, Deputy Head of FSL Program, Asociación de Atención de Yemen (YFCA, por sus siglas en inglés) | Isabelle Pelly, Global Thematic Expert - Cash and Basic Needs, Dirección Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria Europeas (DG ECHO, por en inglés) |
| Blake Stabler, Market Specialist, Oficina de Asistencia Humanitaria de | Gabe Ruhan, CEO, Paycode |
| Joseph Oliveros, Senior Officer, Cash Transfer | Juhi Kumar, Program Policy Officer - Cash-based Transfers, PMA |

La preparación de este informe fue posible gracias a la generosa colaboración del pueblo estadounidense por medio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Todo el contenido en esta publicación es de exclusiva responsabilidad de la CALP Network, sin representar necesariamente los puntos de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

PREÁMBULO

Los programas de transferencias monetarias (PTM) tienen como objetivo responder a las necesidades urgentes de las personas afectadas por las crisis, respetando la dignidad y la capacidad de decisión, para evitar que deban recurrir a estrategias de supervivencia precarias.

En la Cumbre Humanitaria Mundial de 2016, el Secretario General de las Naciones Unidas sostuvo que, siempre que sea factible, «la programación basada en efectivo debe ser el método preferido y predeterminado para la asistencia». Este es el compromiso asumido por diversas organizaciones humanitarias, entre ellas la IFRC, que en 2021 se comprometió a destinar el 50 % de su fondo de asistencia humanitaria a los PTM de aquí a 2025.

Sin embargo, cuando se producen catástrofes, la prestación de los PTM se convierte en un desafío. Las agencias implementadoras se ven obligadas a sortear el intrincado y complejo panorama de las soluciones de pago digitales, al tiempo que deben tener en cuenta las preferencias de las personas participantes y cumplir con un sinnúmero de normas y procedimientos de adquisición establecidos para protegerlas.

El presente informe plantea un método integrado y exhaustivo adoptado para poder responder a estas necesidades analizando y comparando las herramientas disponibles y entregando recomendaciones sobre mejores prácticas. Asimismo, el informe hace hincapié en la importancia de analizar el contexto específico, donde se reconoce que, en lo que respecta a la configuración de los pagos para la aplicación de los PTM, no existe una única solución capaz de dar respuesta a todas las necesidades de todas las personas participantes.

Asimismo, el informe constituye una herramienta fundamental para promover la colaboración entre las principales partes interesadas -organizaciones humanitarias, proveedores de servicios de pago (PSP) y entidades reguladoras- y poner de manifiesto las necesidades existentes a efectos de fomentar el entendimiento mutuo.

En vista de la naturaleza cambiante del sector, la CALP Network también ha adoptado un método proactivo, y ha organizado reuniones mensuales centradas exclusivamente en la importancia de trabajar en conjunto con los PSP. Se trata de una plataforma decisiva para el intercambio de conocimientos, la resolución de problemas y la acción colectiva.

Expresamos nuestro agradecimiento a CALP por liderar las iniciativas de su principal misión: promover y mejorar los PTM en todo el sector humanitario. El conocimiento y las herramientas proporcionadas en este informe nos permitirán servir a las personas más vulnerables y brindarles una vida más digna.

Jordane Hesse

- Miembro del equipo técnico de la IFRC para el proyecto Global Payment Solutions



RESUMEN

Las personas afectadas por las crisis necesitan autonomía al momento de escoger el método más apropiado para recibir ayuda. En este sentido, no basta solo con que puedan escoger la modalidad, sino también el mecanismo de entrega de la asistencia. Para que la ayuda sea eficaz y tenga el máximo impacto, las organizaciones humanitarias deben aprovechar las nuevas tecnologías en materia de soluciones de pago.

El objetivo de este estudio es lograr que las organizaciones humanitarias puedan ofrecer diferentes opciones a las personas participantes. La capacidad de elegir aumenta la calidad del servicio prestado, reduce los costos, aumenta la protección, mejora la seguridad y, en definitiva, aumenta la inclusión y el acceso a los servicios financieros.

Ante este desafío, la CALP Network realizó una investigación orientada al análisis del entorno –siempre cambiante– de las soluciones de pagos en las regiones donde operan las organizaciones humanitarias. En la investigación se analizan las opciones de pago disponibles para las organizaciones humanitarias, las ventajas y los riesgos que presenta cada una de ellas y se plantea una vía para potenciar la colaboración entre las agencias implementadoras y el sector privado, tomando como referencia los grandes esfuerzos realizados hasta la fecha

del sector y estudios de casos aportados por organizaciones que prestan asistencia en efectivo a través de diferentes soluciones de pago, así como entrevistas con informantes clave (KII por sus siglas en inglés), de modo que las partes interesadas puedan adquirir los conocimientos necesarios para prestar una ayuda centrada en las personas, a gran escala y en un entorno en el que los recursos son cada vez más limitados.

CÓMO UTILIZAR ESTE INFORME:

Destine **3 minutos** a leer las **CONCLUSIONES PRINCIPALES** y las **RECOMENDACIONES**.

Destine **10 minutos** a leer las secciones anteriores junto con las secciones **MODELO DE ELECCIÓN, ¿QUÉ SIGNIFICA CADA NOMBRE?** y **LA ESTRATIFICACIÓN EN LA PRÁCTICA**.

Destine 15 minutos a leer las secciones anteriores y, además, las secciones **RIESGOS Y DESAFÍOS EN EL USO DE AGREGADORES FINANCIEROS, ¿OPORTUNIDAD O DESVENTAJA?** y **UN ENFOQUE ESTRATIFICADO Y MIXTO**.

Destine **alrededor de 20 minutos** a leer el informe completo.

Posteriormente, comparta el informe y sus conclusiones con su red de contactos en LinkedIn, etiquetando a la @CALP Network, para continuar la conversación.

| | |
|--|----|
| <u>TERMINOLOGÍA</u> | 05 |
| <u>INTRODUCCIÓN A LA CALP NETWORK</u> | 07 |
| <u>PRINCIPALES CONCLUSIONES</u> | 08 |
| <u>EL MODELO DE ELECCIÓN</u> | 11 |
| <u>¿QUÉ SIGNIFICA CADA NOMBRE? TIPOS DE PROVEEDORES DE SERVICIOS DE PAGO</u> | 12 |
| <u>¿CÓMO FUNCIONAN LOS AGREGADORES DE PAGOS?</u> | 13 |
| <u>CASO DE ESTUDIO: LA UNIÓN POSTAL UNIVERSAL</u> | 16 |
| <u>INCENTIVOS DE LAS AGENCIAS IMPLEMENTADORAS</u> | 17 |
| <u>RIESGOS Y DESAFÍOS EN EL USO DE AGREGADORES FINANCIEROS</u> | 19 |
| <u>ESQUEMA DE COMISIONES</u> | 22 |
| <u>¿OPORTUNIDAD O DESVENTAJA? LOS AGREGADORES INTERNACIONALES Y LA RESPUESTA LOCAL</u> | 23 |

| | |
|---|----|
| <u>ARGUMENTOS COMERCIALES: EL COSTO DE LA INACTIVIDAD Y EL EFECTIVO EN MANO</u> | 25 |
| <u>¿SISTEMAS ÁGILES U OBSTACULIZADORES? GESTIÓN DE LA COMPLEJIDAD</u> | 27 |
| <u>UN MÉTODO ESTRATIFICADO Y MIXTO</u> | 28 |
| <u>CASO DE ESTUDIO: JOPACC (JORDANIA)</u> | 31 |
| <u>CASO DE ESTUDIO: ONAFRIQ (EX- MFS AFRICA)</u> | 33 |
| <u>RECOMENDACIONES</u> | 34 |
| <u>MÁS INFORMACIÓN: IDEAS Y TECNOLOGÍAS PARA EXPLORAR</u> | 36 |
| <u>MÁS INFORMACIÓN: RECURSOS PRINCIPALES</u> | 38 |
| <u>ANEXO 1: METODOLOGÍA E INFORMANTES CLAVE</u> | 39 |

TERMINOLOGÍA

AGREGADOR: corresponde a un proveedor de servicios de pago (PSP) que actúa como intermediario entre una agencia implementadora de PTM y un PSF de última milla.

RED DE AGENTES: red de personas o empresas que actúan como intermediarios o agentes de una entidad financiera en la que las personas usuarias pueden recibir pagos, realizar transacciones, convertir dinero en efectivo a moneda digital y viceversa y acceder a diferentes servicios financieros.

INTERFAZ DE PROGRAMACIÓN DE APLICACIONES (API, por sus siglas en inglés): mecanismo de comunicación entre dos componentes de software.

MONEDA DIGITAL DE BANCO CENTRAL (CBDC, por sus siglas en inglés): forma digital de la moneda fiduciaria de un país, emitida y regulada por la autoridad monetaria o el banco central de una nación.

CRIPATOMONEDA: moneda digital en la que se verifican las transacciones y se mantienen registros a través de un sistema descentralizado que utiliza criptografía, en lugar de una autoridad centralizada.

INCLUSIÓN FINANCIERA: las personas están incluidas financieramente cuando pueden acceder a un conjunto completo de servicios financieros de calidad a precios asequibles y sin complicaciones.

para mejorar la prestación digital de servicios y productos financieros a los clientes.

PROVEEDOR DE SERVICIOS FINANCIEROS (PSF): entidad que ofrece servicios financieros a los clientes.

CONOCER AL CLIENTE (KYC, por sus siglas en inglés): normativa de los organismos de normalización que exige a los PSF «establecer procedimientos eficaces para la identificación, verificación y diligencia debida con respecto al cliente¹».

PSF DE ÚLTIMA MILLA: institución financiera encargada de la última etapa de la cadena de suministro y dedicada a la entrega de los productos y servicios financieros a la persona final –normalmente, perteneciente a un grupo de población vulnerable con acceso limitado a los servicios financieros tradicionales–.

RESPUESTA DIRIGIDA LOCALMENTE: consiste en el compromiso de trasladar el liderazgo, la autoridad para tomar decisiones y la financiación a las partes interesadas locales en el marco de una respuesta humanitaria.

MIDDLEWARE: plataforma que actúa como traductor para hacer que distintos sistemas financieros y/o de datos se comuniquen, p. ej., un Sistema de Información de Gestión (SIG) de una organización con un agregador de pagos.

1. Adaptado de publicaciones de la Asociación Global del Ecosistema Móvil (GSMA, por sus siglas en inglés)

PROVEEDORES DE SERVICIOS DE PAGO (PSP): empresas externas encargadas de facilitar los procesos de pagos entre las partes. Para ello, proporcionan las herramientas de gestión de datos, la infraestructura, la conexión, las asociaciones y las medidas de seguridad necesarias para que las agencias implementadoras de PTM puedan realizar desembolsos a gran escala a las personas participantes a través de múltiples PSF.

SWITCH: sistema en el que las transacciones se envían para luego ser redirigidas a un PSP diferente, lo que permite garantizar la interoperabilidad.

TECHSTACK: corresponde a los componentes de software, hardware y red que trabajan conjuntamente para ofrecer un servicio o producto financiero compatible con todos los procesos, desde las interacciones de los usuarios hasta la seguridad de las transacciones.

La terminología del informe se ha adaptado del [Glosario de](#)

[Terminología de CALP](#), a menos que se indique lo contrario.



INTRODUCCIÓN A LA CALP NETWORK

SOBRE CALP

La CALP Network es una organización mundial dinámica que interviene en los ámbitos fundamentales de las políticas, las prácticas y la investigación en materia de programas de transferencias monetarias (PTM) y asistencia financiera humanitaria en general. En conjunto, los miembros de CALP prestan la mayor parte de los PTM humanitarios en todo el mundo.

Lo que hace única a la CALP Network es su diversidad. Los más de 90 miembros de CALP corresponden a organizaciones no gubernamentales locales e internacionales, agencias de las Naciones Unidas, el Movimiento de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, organizaciones donantes, especialistas en innovación social, empresas de tecnología y servicios financieros, investigadores, académicos y profesionales autónomos. La red extendida de CALP es mucho más amplia. Abarca a actores locales, nacionales, regionales e internacionales, quienes buscan garantizar mejores soluciones para las personas que viven en contextos de crisis.

NUESTRO OBJETIVO

Juntos, buscamos maximizar el potencial que los PTM humanitarios pueden aportar a las personas en contextos de crisis y los

resultados positivos para las personas a largo plazo.

Preveamos un futuro en el que las personas puedan superar las crisis con dignidad al ejercer su derecho a la libertad de elección y a la autodeterminación. Visite www.calpnetwork.org para más información.

LA LABOR DE CALP EN TORNO A LOS PAGOS DIGITALES

El informe insignia de CALP sobre el Estado Global de los Programas de Transferencias Monetarias en 2023, presenta las principales conclusiones y áreas de discusión estratégica (véase el [Capítulo 7 sobre Datos y Digitalización](#)).

CALP ofrece a las agencias implementadoras que estén en busca de soluciones de pago multinacionales una mesa redonda donde las agencias implementadoras y las entidades de pagos puedan dialogar, esta vez, sin barreras lingüísticas y sin las complejidades del acceso a la información.

Rory Crew, Asesor Técnico de CALP especializado en Datos y Digitalización, comparte regularmente actualizaciones en [Twitter](#) y [LinkedIn](#) sobre pagos digitales en el ámbito humanitario.

Para más información, escriba a rory.crew@calpnetwork.org.

PRINCIPALES CONCLUSIONES

En este informe se analiza cómo las agencias implementadoras de los PTM humanitarios pueden hacer uso de los avances en las tecnologías de pagos para empoderar a las personas participantes, ofreciéndoles la posibilidad de elegir cómo desean recibir la asistencia entre una variedad de mecanismos de entrega de PTM.

LA FALTA DE UN AGREGADOR INTERNACIONAL

Una de las peticiones más habituales de las agencias implementadoras es poder encontrar y utilizar un único agregador de pagos internacional que ofrezca una experiencia sin problemas ni interrupciones en cualquier región y a través de cualquier mecanismo de entrega de PTM. Una de las principales conclusiones de este informe es que dicho agregador «global» no existe. En su lugar, **las organizaciones implementadoras necesitan una combinación estratificada de soluciones de pago, desde agregadores multirregionales hasta proveedores de servicios financieros individuales de última milla, que vayan cambiando con el tiempo.**

LOS AGREGADORES BRINDAN AUTONOMÍA DE ELECCIÓN A LAS PERSONAS PARTICIPANTES

Las organizaciones implementadoras pueden empoderar a las personas participantes al ofrecerles la posibilidad de elegir entre una variedad de mecanismos de entrega de PTM. Los agregadores de

pagos son la solución más viable para permitir la elección, sin necesidad de que las agencias implementadoras gestionen una infinidad de contratos individuales con los PSF.

VENTAJAS DE BRINDAR LIBERTAD DE ELECCIÓN A LAS PERSONAS PARTICIPANTES

Un estudio realizado por el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (CGAP, por sus siglas en inglés)² muestra que el permitir a las personas participantes escoger el proveedor genera las siguientes ventajas:

- Reduce los costos (se requieren menos traslados, se reducen los costos de oportunidad y se reducen los costos de distribución)
- Mejora la experiencia de servicio al cliente
- Fomenta la autonomía
- Permite una mayor interacción con los servicios financieros
- Permite a la agencia implementadora depender menos de los proveedores
- Amplía la cobertura para las personas participantes, con mayores tasas de adopción digital.

2. *Engaging Financial Service Providers in the context of G2P choice*, CGAP, 2023 (en inglés). [\[Enlace\]](#)

MÁS ALLÁ DE LA EFICIENCIA: LAS PERSONAS PARTICIPANTES SON LO PRIMERO

En un principio, las agencias implementadoras consideraban a los agregadores de pagos como máquinas generadoras de eficiencia y orientadas a los beneficios internos. En la actualidad, se prioriza la experiencia de las personas participantes y la maximización del impacto.

UNA RESPUESTA GLOBAL Y LOCAL

Los PSP pueden ayudar a generar una respuesta local. A través de un agregador, las agencias implementadoras pueden acceder a múltiples PSP, no obstante, también se corre el riesgo de excluir a los PSP locales, ya que la toma de decisiones y la inversión se realizan a escala internacional.



TODOS LOS PSP SON DIFERENTES

Cada PSP y agregador de pagos opera de forma diferente, ofreciendo distintos servicios en distintas regiones y a distintos clientes. Algunos agregadores de pagos trabajan con moneda fuerte y están integrados verticalmente con los PSF de última milla. Otros se especializan en una determinada región o mecanismo de entrega de efectivo. Sus servicios cambian con el tiempo a medida que las empresas identifican productos sostenibles o que van respondiendo a las necesidades de las agencias implementadoras. Al combinar los agregadores de pagos y los proveedores de servicios financieros de última milla con empresas adicionales, como capas de gestión de datos y proveedores de servicios de identificación, las organizaciones pueden adoptar un enfoque estratificado, lo que permite desplegar los beneficios potenciales de la revolución FinTech.



Superar las barreras idiomáticas y de información entre el sector privado y las organizaciones humanitarias es fundamental para nuestra misión.

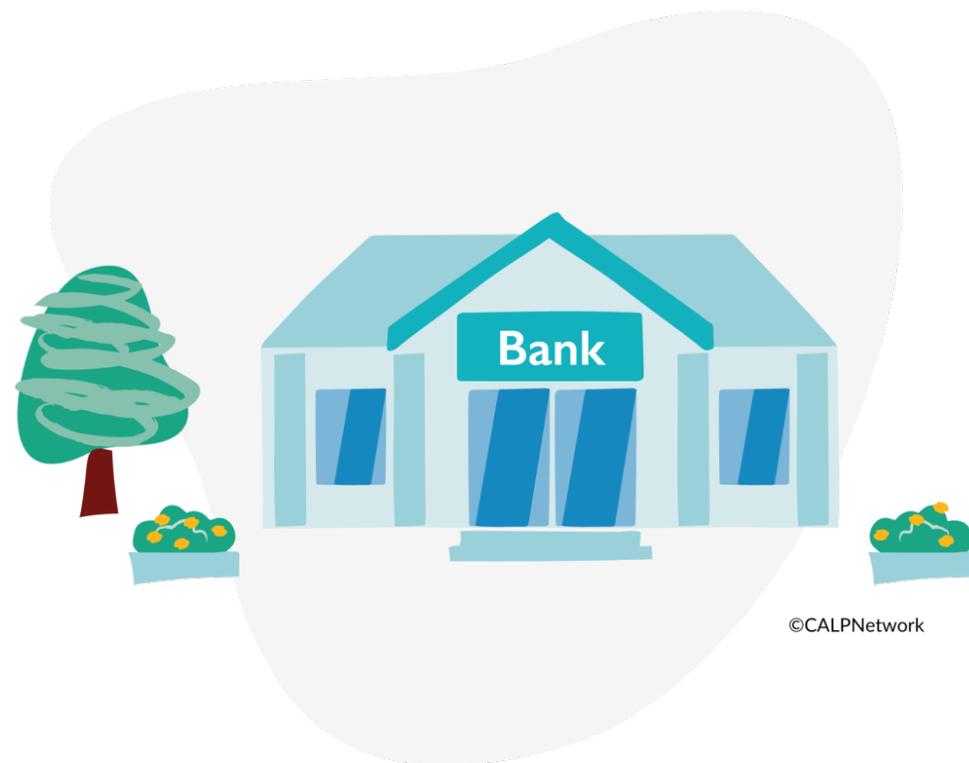
Al trabajar en esta compleja intersección, ahorramos dolores de cabeza a ambas partes, encargándonos de procesos que conectan dos estilos empresariales muy diferentes.»

- Mary Cox, Directora de Programas, RedRose, solución de gestión de datos humanitarios

LOS PSP ESTÁN ORIENTADOS AL COMERCIO: LAS RELACIONES NECESITAN SER MUTUAMENTE BENEFICIOSAS

Si bien los esfuerzos de ambas partes han dado lugar a asociaciones intersectoriales exitosas, sigue existiendo un vacío de información y una barrera lingüística entre el sector privado y las organizaciones humanitarias. El sector privado no siempre comprende las necesidades de las organizaciones humanitarias. A su vez, las organizaciones humanitarias no saben cómo presentar argumentos comerciales para que el sector privado se interese en ofrecer servicios a las personas vulnerables. La necesidad de producir este acercamiento ha alcanzado su punto más crítico en el ámbito de los pagos, ya que ambas partes reconocen la necesidad y la capacidad que tiene la tecnología de garantizar la eficacia y la escala, cosa que solo puede lograrse mediante la colaboración.

A los PSP les resulta difícil y les exige mucho tiempo trabajar con las organizaciones humanitarias debido a los lentos procesos de contratación, a los múltiples requisitos y a que las agencias implementadoras operan de forma individual. Para que los PSP dispongan de un argumento comercial financieramente convincente y viable, las agencias implementadoras deben demostrar que la duración del programa es suficiente y que el programa es recurrente, como reflejo de su sustentabilidad económica.



©CALPNetwork

EL MODELO DE ELECCIÓN

Las agencias implementadoras de PTM están considerando cada vez más la posibilidad de brindar a las personas participantes la opción de elegir el mecanismo de entrega de efectivo que utilizan para recibir los pagos. La capacidad de elección puede reducir los costos para las personas participantes y las agencias implementadoras, propiciar una mayor interacción con los servicios financieros, promover la inclusión financiera, reducir los tiempos de desplazamiento de las personas participantes, aumentar la competitividad entre los proveedores de servicios financieros, mejorar las experiencias de las personas participantes y abrir las puertas para acceder a una variedad más amplia de servicios financieros.

El modelo de elección está inherentemente centrado en las personas, ya que reconoce a «las personas participantes como clientes con vidas financieras complejas en lugar de receptores pasivos³». Cuando las personas participantes, y no las agencias implementadoras, se convierten en clientes de un PSF, la calidad del servicio pasa a ser el centro de atención en lugar de la rentabilidad como motor principal.

El modelo centrado en la elección se originó a partir de los sistemas de pago de protección social de Gobierno a Persona (G2P, por sus siglas en inglés), pero ha empezado a adoptarse como método en las intervenciones humanitarias con PTM. El presente informe se centra en la capacidad de los agregadores de pagos del sector privado de ofrecer opciones diferentes a las de los sistemas G2P, que suelen depender de una infraestructura nacional poco presente en los contextos humanitarios.



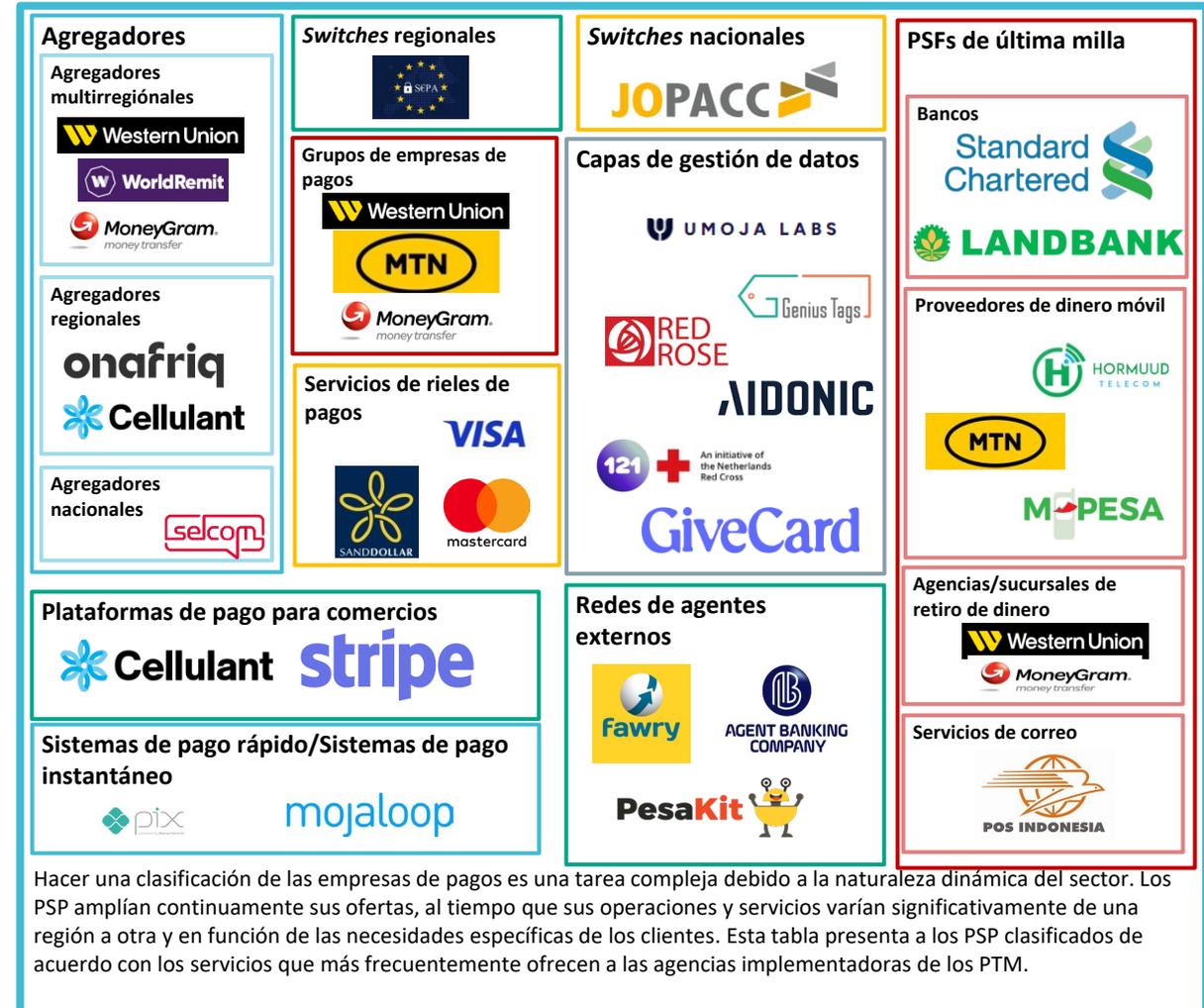
¿QUÉ SIGNIFICA CADA NOMBRE? TIPOS DE PROVEEDORES DE SERVICIOS DE PAGO

A primera vista, muchas empresas parecen ser agregadoras de pagos idóneas para facilitar los desembolsos a gran escala de los PTM humanitarios. Un análisis más profundo podría mostrar que sus servicios no son los más adecuados o que requieren asociarse con otros actores del mercado para establecer un flujo de pagos integral.

En este informe, el término «proveedores de servicios de pago» (PSP) se refiere a un grupo diverso de empresas externas que facilitan los pagos entre las partes. Estas empresas proporcionan los servicios de gestión de datos, la infraestructura, las conexiones, las asociaciones y las medidas de seguridad necesarias para que las agencias implementadoras de los PTM puedan realizar desembolsos a gran escala a las personas participantes.

Los PSP ofrecen una variedad asombrosa de servicios de pago. La complejidad es aún mayor, puesto que ofrecen servicios diferentes a clientes de diferentes sectores y regiones.

En la tabla siguiente se presenta una clasificación de los PSP en función de los servicios que prestan a las organizaciones humanitarias que realizan desembolsos a gran escala con fines humanitarios. No se trata de una clasificación exhaustiva, sino más bien ilustrativa.



¿CÓMO FUNCIONAN LOS AGREGADORES DE PAGOS?

Los agregadores de pagos son variados no solo en su diseño y tamaño, sino también en sus capacidades y funcionalidades para las distintas regiones y clientes, lo que hace difícil poder compararlos y clasificarlos. Desde la óptica de las agencias implementadoras de los PTM, el objetivo final de los agregadores sigue siendo el mismo: facilitar los desembolsos a gran escala a las personas participantes al proporcionarles múltiples canales y mecanismos de entrega. Con el tiempo, las empresas agregadoras han construido un ecosistema que permite desembolsar efectivo a través de diversos canales, como billeteras electrónicas, tarjetas de prepago, cuentas bancarias y pagos por caja.

Los servicios que los agregadores prestan a las organizaciones humanitarias también varían dependiendo del modelo de negocio, el contexto en el que operan ambas partes y los requisitos exigidos por las agencias implementadoras, entendiendo por contexto las normativas nacionales, internacionales y supranacionales aplicables a ambas partes. Son las necesidades de las personas participantes las que deben primar al momento de establecer los requisitos de cada organización, a través de un método de diseño que no solo esté centrado en las personas, sino que también tenga en consideración las políticas y el contexto de las organizaciones como tal. En consecuencia, las organizaciones que cuenten con políticas de adquisiciones que utilicen un modelo de trabajo colaborativo y a su vez posean la iniciativa y capacidad técnica suficientes, podrán codiseñar junto con los PSP ofertas de servicios capaces de satisfacer las necesidades de todas las personas participantes.

Para saber si una empresa agregadora de pagos es idónea para realizar prestaciones de servicios de PTM humanitarios, es necesario analizar cuatro aspectos de su modelo de negocio (véase a continuación):

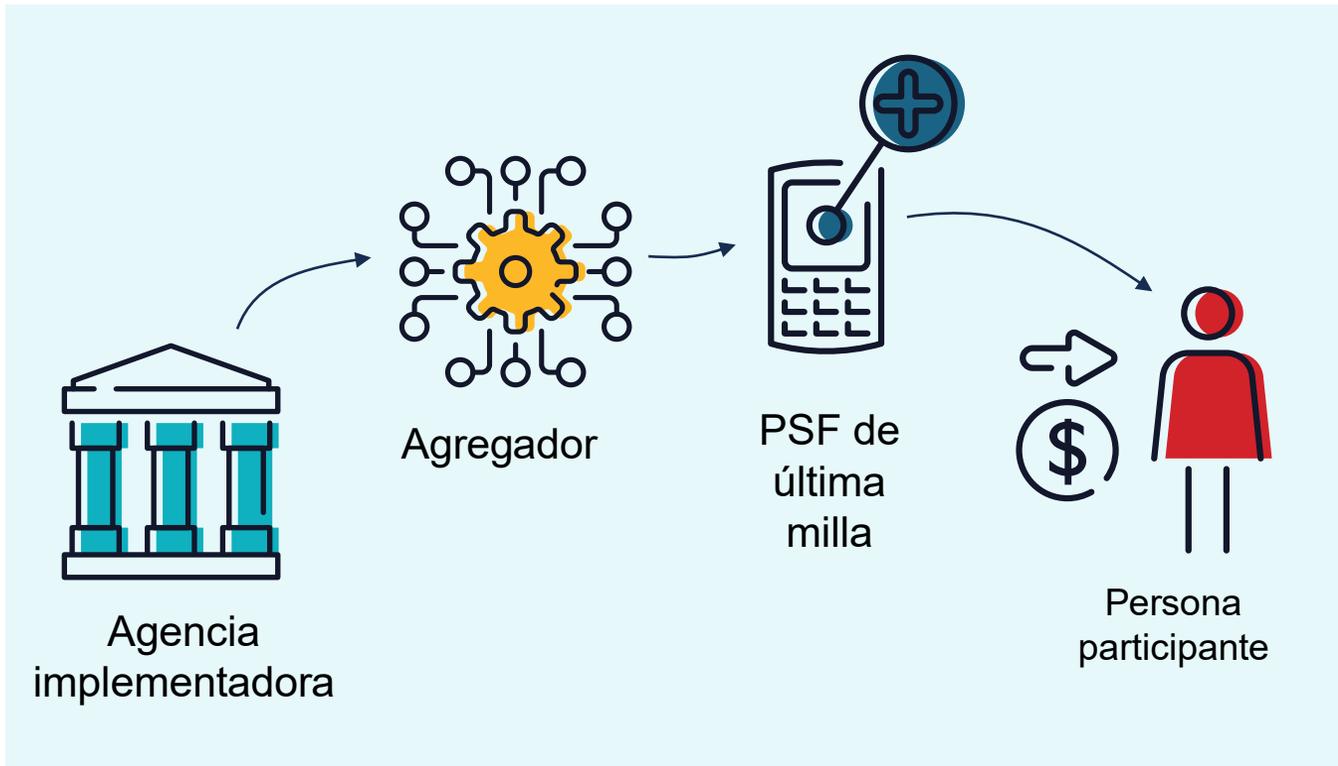
Regiones en las que opera

Sectores en los que opera

Modalidades y canales de pago ofrecidos

Servicios ofrecidos a sus clientes

MODELO DE AGREGACIÓN DE PAGOS UTILIZADO POR LAS ORGANIZACIONES HUMANITARIAS



INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA CONSOLIDADA UTILIZADA POR LOS PROVEEDORES DE DINERO MÓVIL REGIONALES PARA FACILITAR LA INTEGRACIÓN

Los proveedores de dinero móvil regionales, como el Grupo MTN en Sudáfrica, están armonizando su infraestructura tecnológica, es decir, el hardware y el software que utilizan para facilitar los pagos, a fin de facilitar a las organizaciones la integración con sus sistemas en varios países.

¿Cuál es el problema? Pese a esta mejora tecnológica, las organizaciones siempre necesitan suscribir contratos y acuerdos financieros por separado para cada país cuando desean realizar desembolsos a gran escala.

REGIONES Y SECTORES EN LOS QUE OPERAN LOS AGREGADORES

Ningún agregador es capaz de llegar a todo el mundo utilizando todos los canales de pago. Los agregadores tienden a circunscribir su modelo de negocio a una determinada región, modalidad de pago y/o segmento específico del sector.



AGREGADORES MULTIRREGIÓN

- Estas empresas hacen de enlace para poder conectar con los PSF de última milla que operan en más de una región. Pueden centrarse en un sector y una modalidad de pago específicos.
- Por ejemplo, Tipalti permite a las organizaciones pagar a trabajadores de la economía colaborativa a través de PayPal y cuentas bancarias en 196 países, y RedRose permite a organizaciones humanitarias como la IFRC, ONG internacionales y organizaciones de las Naciones Unidas realizar desembolsos a gran escala en Europa, África, América Latina y más.
- En algunos casos, se trata de agregadores de agregadores, en los que un agregador aumenta su alcance conectándose con otro agregador que, a su vez, proporciona una conexión con los PSF de última milla.



AGREGADORES REGIONALES

- Estas empresas orientan su oferta de servicios a un conjunto determinado de países.
- Por ejemplo, Onafriq presta servicios de desembolso en todo el continente africano, centrándose en las organizaciones humanitarias y proporcionando conexiones a billeteras electrónicas, tarjetas de prepago, cuentas bancarias y agentes.



AGREGADORES NACIONALES

- Estas empresas trabajan en un único país o zona de un país. Por lo general, también prestan servicios de pago de última milla.
- Por ejemplo, Selcom ofrece una amplia variedad de servicios de pago principalmente en Tanzania, así como SPENN, en Zambia.

CONSOLIDACIÓN DEL MERCADO DE AGREGADORES

Si bien no existe un único actor dominante a escala mundial en el ámbito de los pagos, el mercado ha sido testigo de una ola de consolidaciones en los últimos años. Cada vez se producen más adquisiciones o fusiones de empresas regionales más pequeñas con otras más grandes y consolidadas.

Esta tendencia refleja la importancia de la escala y el alcance en el competitivo panorama de los pagos.

A continuación, se mencionan algunos ejemplos destacados de consolidaciones:

- Segovia fue adquirida por Crown Agents Bank, una entidad financiera con sede en el Reino Unido especializada en el desarrollo internacional.
- Beyonic, una FinTech nigeriana, fue adquirida por Onafriq, una plataforma de pagos panafricana.

CASO DE ESTUDIO: LA UNIÓN POSTAL UNIVERSAL

La Unión Postal Universal (UPU), organismo de las Naciones Unidas que coordina las políticas de correos entre los países miembros, puede desempeñar un papel decisivo en los sistemas mundiales de pagos humanitarios.

Los Operadores Postales Designados (OD) de cada país cumplen con las obligaciones establecidas en los convenios postales internacionales suscritos por los gobiernos. Los OD son entidades de confianza, mantienen una relación cercana con las comunidades y prestan una serie de servicios financieros a través de múltiples canales.

Los operadores designados prestan servicios de remesas nacionales a más de 1.800 millones de clientes y 91 % de sus oficinas en todo el mundo ofrecen servicios financieros, en muchos casos, a comunidades de zonas remotas o rurales.

Las oficinas de correos están convirtiéndose al mundo digital, invirtiendo en servicios financieros digitales innovadores, reduciendo las transacciones en efectivo, mejorando los costos unitarios y contribuyendo a la inclusión y la alfabetización financieras. Los servicios postales se encuentran en una situación inédita, puesto que las organizaciones nacionales y del sector público tienen el mandato de cumplir con las obligaciones de un gobierno en materia de prestación de servicios financieros a la ciudadanía –a veces, en colaboración con el sector privado–. Su posición les da una ventaja estratégica a la hora de influir en la regulación y su mandato les permite no limitarse exclusivamente a producir ingresos.

El Programa de Asistencia Técnica para la Inclusión Financiera de la UPU, ejecutado en colaboración con la Fundación Bill y Melinda Gates y

VISA Inc., presta asistencia técnica a 20 servicios de operadores postales, entre los que figuran una solución de banca móvil y tarjetas de prepago en Benín, una solución de tarjeta de débito en Burkina Faso y una solución de pagos móviles en Tanzania.

En algunos países, los servicios postales cuentan con una licencia de servicios bancarios. En otros, mantienen acuerdos de servicios con PSF autorizados, lo que permite a los clientes acceder a servicios financieros a través de una oficina de correos, en persona o a distancia. Los servicios pueden incluir transacciones, validaciones *KYC*, alfabetización digital/financiera y registros.

¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS PARA LOS ACTORES DEL SECTOR HUMANITARIO?

Las partes interesadas deben tener conocimiento de la oferta de servicios postales de los países en los que operan.

- El sector privado debe considerar la posibilidad de asociarse con ellos para facilitar la prestación de servicios en zonas rurales y remotas.
- Las agencias implementadoras deben pensar en los servicios postales como un potencial PSF de última milla y como un asociado en la promoción y en la regulación de procesos *KYC*.
- Las entidades involucradas en el ámbito de la inclusión financiera deben garantizar que los servicios de correos participen en las iniciativas de inclusión.

INICIATIVAS DE LAS AGENCIAS IMPLEMENTADORAS

Las agencias implementadoras cuentan con una gran variedad de incentivos al evaluar soluciones de desembolsos multirregionales.

RAPIDEZ DE LOS DESEMBOLSOS EN UNA NUEVA RESPUESTA

Apoyarse en las conexiones que ya poseen los agregadores de pagos en lugar de tener que buscar y contratar un PSF cada vez que se produce una situación de crisis, aumenta la velocidad de los desembolsos de PTM, lo que se traduce en una respuesta más rápida.

UNA ÚNICA INTEGRACIÓN

Los agregadores ofrecen un punto único de integración (normalmente a través de API) a las organizaciones implementadoras, proporcionándoles acceso a múltiples mercados y/o múltiples PSF y mecanismos de entrega en un solo mercado. De este modo, las organizaciones no necesitan integrar sus sistemas de gestión de la información con los proveedores de servicios financieros de cada país en el que operan, una tarea ardua que suele requerir personal calificado.

Como testimonio de las ventajas de trabajar con una sola integración, los proveedores de dinero móvil de todo el mundo que operan regionalmente bajo la misma marca, están consolidando sus tecnologías para ofrecer API abiertas y un único punto de integración en múltiples mercados, por ejemplo, MPESA y MTN en África, Tigo en LATAM y Digicel en las regiones del Caribe y el Pacífico.

REDUCIR LA CARGA ADMINISTRATIVA

Trabajar con un solo agregador reduce significativamente el esfuerzo y el costo de búsqueda y contratación de proveedores de pago de última milla

para cada respuesta.

OFRECER A LAS PERSONAS PARTICIPANTES LA OPCIÓN DE ELEGIR LA MODALIDAD DE PAGO

Las agencias implementadoras pueden utilizar las múltiples conexiones del agregador con los distintos PSF para proporcionar los PTM a través del mecanismo de entrega preferido por cada persona participante. En la mayoría de los casos, esto solo hubiera sido posible contratando a múltiples PSF en un país, lo que hubiera incrementado los costos operativos.

SERVICIOS CREDITICIOS

Actualmente, al menos una capa de agregadores/gestión de datos estudia la posibilidad de prestar servicios de crédito a las organizaciones implementadoras. Se trata de una propuesta potencialmente atractiva, ya que permitiría efectuar los desembolsos una vez que las entidades donantes hayan comprometido los fondos, pero antes de que lleguen a las cuentas bancarias de los PSF, un proceso que en algunos países puede tardar hasta dos semanas.

MEJORAS RESULTANTES DE LA CENTRALIZACIÓN

Gracias a los servicios y al control centralizados, se espera que, al trabajar con agregadores, los procesos operativos sean más ágiles, lo que a su vez permitirá establecer normas de protección de datos más estrictas, mejorar el cumplimiento, elaborar mejores informes y, en última instancia, ofrecer un mejor servicio a las personas participantes. Al ser expertos en pagos, los agregadores pueden compartir lo aprendido entre los PSF para impulsar mejoras y actuar como interlocutores entre el ámbito de los pagos y el humanitario.

GESTIÓN DE TESORERÍA Y CONCILIACIONES

Los servicios de gestión de tesorería, tales como la financiación de cuentas, la rendición de cuentas y la auditoría, se simplifican al trabajar con un único agregador. En algunos casos, los agregadores pueden trabajar con una sola moneda y confiar en su red de entidades asociadas para la liquidación de los fondos a las personas participantes, aliviando la carga que recae en las agencias implementadoras de tener que gestionar el cambio de

moneda y las transferencias bancarias transfronterizas.

Los agregadores suelen establecer múltiples alianzas, por ejemplo, con entidades asociadas para el envío de remesas, asociados transfronterizos, bancos, agentes, FinTech y proveedores de dinero móvil. Esto puede eliminar la experiencia fraccionada de financiar cuentas fiduciarias y de liquidación.



RIESGOS Y DESAFÍOS EN EL USO DE AGREGADORES FINANCIEROS

Si bien los agregadores nos muestran una imagen convincente como agilizadores de desembolsos y simplificadores de operaciones para las agencias implementadoras, es de suma importancia reconocer que, como cualquier innovación tecnológica, puede agravar problemas existentes o añadir nuevos riesgos.

RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

El trabajo con agregadores aumenta las capas de gestión, es decir, la distancia entre la agencia implementadora y la persona participante que recibe la asistencia. Esto podría hacer más complejo el proceso de resolución de controversias, dadas las múltiples capas de triaje, los distintos acuerdos de nivel de servicio de cada parte y los diferentes niveles de responsabilidad.

UN ÚNICO PUNTO DE ERROR

Un solo paso en falso podría bloquear el apoyo a un gran número de personas participantes. Confiar en un único agregador en lugar de mantener vínculos con múltiples PSF crea un punto único de fallo que podría limitar la capacidad de una organización de cumplir su mandato principal. Además, son numerosas las áreas de vulnerabilidad a las que se debe hacer frente, como los problemas de tesorería y de transferencia de monedas, los aspectos regulatorios, la protección de datos, las fallas tecnológicas y el fraude/la ciberseguridad.

Uno tiene sus sistemas, procesos y tecnología. Esto significa que no todas las alianzas ofrecerán los mismos servicios ni funcionarán de la misma forma. Por ejemplo, un PSF puede proporcionar informes automatizados, mientras que otro puede recurrir a procesos manuales, lo que reduce la armonización esperada. También es posible que los informes de los PSF subordinados estén disponibles en momentos distintos, lo que complicaría las conciliaciones y la presentación de informes.

PREOCUPACIÓN POR LA RESPONSABILIDAD SOBRE LOS DATOS

Compartir datos con terceros, como agregadores de pagos o capas de gestión de datos, aumenta el riesgo y reduce el control que las organizaciones implementadoras pueden ejercer sobre el uso de los datos. En una ocasión, una agencia implementadora optó por no utilizar una capa de gestión de datos de PSP para reducir el número de entidades asociadas que podían acceder a los datos de las personas participantes.

INFORMES FINANCIEROS DETALLADOS

La rendición de cuentas y las auditorías financieras pueden resultar complicadas, ya que la capacidad de los agregadores de proporcionar informes detallados y dentro de los plazos puede variar. De este modo, se limita la capacidad de las organizaciones implementadoras de mantener la liquidez adecuada, realizar conciliaciones detalladas, hacer el seguimiento de los fondos casi en tiempo real y liquidar cuentas en múltiples monedas; todos procesos vitales para mantener la trazabilidad de las auditorías para las entidades de financiación.

COSTOS ADICIONALES

Las comisiones por transacción reducen el importe disponible para las personas participantes. Añadir un agente más al proceso de desembolso de los PTM puede conllevar costos adicionales. Cuando las comisiones se cobran sobre un porcentaje del efectivo transferido, el número de personas participantes que reciben asistencia en una intervención de gran envergadura con PTM puede reducirse considerablemente. En dos de los casos analizados, las organizaciones implementadoras consideraron que era menos costoso tratar directamente con un PSF de última milla. Este es un problema concreto de las intervenciones con PTM, en las que los cocientes de rentabilidad pueden monitorearse fácilmente y someterse a controles estrictos.

TRANSPARENCIA, SUPERVISIÓN E INFORMACIÓN

La transparencia en las operaciones posteriores es un elemento fundamental que puede desaparecer si se recurre a un agregador. Las organizaciones implementadoras no podrán controlar ni supervisar la totalidad de los pasos y procesos de un PSF de última milla, lo que

incluye a los agentes y a los representantes de los servicios de atención al cliente que interactúan con las personas participantes, y esto podría reducir el impacto del programa. Por ejemplo, es posible que los agentes necesiten saber en qué consiste el programa para informar a las personas participantes, pero que no dispongan de dicha información, ya que el PSF no tiene relación directa con la agencia implementadora. Cuando se comparten datos, aumenta la probabilidad de que estos se utilicen de forma indebida.

UN NÚMERO LIMITADO DE AGREGADORES

Son pocos los agregadores que orientan sus servicios específicamente a las organizaciones humanitarias implementadoras de PTM. En nuestra investigación no hemos detectado nuevos agregadores que estén incursionando en este campo, lo que plantea dudas sobre la vulnerabilidad del sistema. Depender en exceso de unos pocos agregadores puede generar un riesgo considerable para las personas participantes que reciben asistencia a través de PTM. Si un agregador de importancia crítica deja de prestar sus servicios, incluso temporalmente, la interrupción podría tener grandes repercusiones negativas.

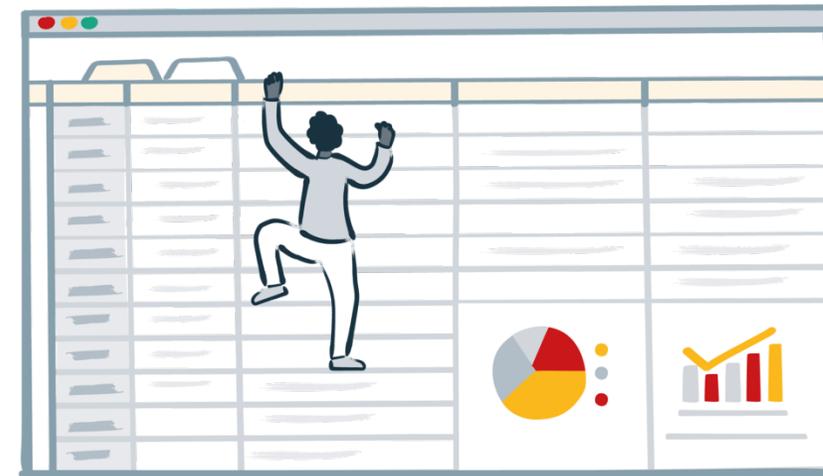
CUMPLIMIENTO Y LEGISLACIÓN

Las normativas varían de un país a otro, lo que significa que los agregadores pueden no tener los conocimientos, las relaciones, la experiencia, los incentivos o la capacidad para servir a las personas participantes, las cuales suelen encontrarse en situaciones complejas, por ejemplo, la falta de los documentos nacionales de identidad necesarios.

El marco regulador aplicable a los agregadores también varía considerablemente en función del país, lo que supone un reto para los agregadores que operan en múltiples localidades. Si bien algunos agregadores poseen sus propias licencias de pagos para determinados países, otros dependen de la asociación con PSF de última milla para realizar sus actividades bajo licencia, tales como garantizar que las cuentas fiduciarias utilizadas para respaldar los saldos mantenidos en cuentas de dinero móvil estén respaldadas por depósitos en moneda fuerte.

Muchas veces, los agregadores no asumen la responsabilidad de finalizar las comprobaciones KYC de las personas participantes en una intervención, lo que significa que la carga sigue recayendo en la agencia implementadora y en el PSF de última milla.

SMS, sistemas de respuesta de voz interactiva y datos de servicio complementarios no estructurados (USSD, por sus siglas en inglés), que a menudo se utilizan para compartir información con las personas participantes sobre un programa o para recibir sus comentarios. Esta situación también variará entre los PSF de última milla de un mismo agregador. En estos casos, es posible que la agencia implementadora deba suscribir contratos por separado con cada PSF, lo que podría reducir las ventajas de contar con una plataforma centralizada.



ESQUEMA DE COMISIONES

Comprender la estructura de comisiones permite a las organizaciones implementadoras prever los costos a su cargo y a cargo de las personas participantes, comparar los PSP y negociar con los proveedores las mejores condiciones posibles. A continuación, se indican algunos de los tipos de comisiones que cobran los PSP. Las cifras de los ejemplos son orientativas y variarán según el PSP, el contexto y el cliente.

| TIPO DE COMISIÓN | ESTRUCTURA | EJEMPLO |
|--|--|---|
| Comisiones por transacción | Comisión por transacción | 0,20 USD por transacción. |
| | Comisión por transacción basada en porcentajes | 1,15 % – 4 % del importe de la transferencia. |
| | Comisión fija + comisión por porcentaje | Se paga una comisión fija inferior a un importe de transferencia acordado (entre 2 y 3 dólares) y una comisión porcentual (entre el 1 % y el 2 %) superior a dicho importe. |
| | Comisiones por transacciones escalonadas | 0,10 USD por transacciones inferiores a 10 USD, 0,15 USD por transacciones entre 10 y 25 USD y 0,20 USD por transacciones superiores a 25 USD. |
| Comisiones por desembolsos a gran escala | Comisión por transacción/comisión por persona participante | 0,20 USD por transacción/persona participante. |
| Comisiones mensuales | Comisión fija mensual | 50 USD mensuales |
| | Comisiones mensuales escalonadas | 100 USD mensuales por hasta 1.000 transacciones, 150 USD por hasta 2.500 transacciones y 200 USD al mes por más de 2.500 transacciones. |
| | Abono mensual fijo + comisión porcentual por transacción | La estructura de comisiones consiste en una cuota mensual fija y un porcentaje por transacción. Es decir, las organizaciones pagan un costo fijo cada mes, independientemente del volumen de transacciones, más una comisión por transacción. |
| Comisiones Forex | Comisión por cambio de moneda | Por ejemplo, desembolsar moneda local cuando el PSP ha recibido USD de una agencia implementadora. |
| Otras: servicios crediticios | Por determinar caso a caso | Las comisiones se negociarán en función del riesgo percibido. |

¿OPORTUNIDAD O DESVENTAJA? LOS AGREGADORES INTERNACIONALES Y LA RESPUESTA LOCAL

Los agregadores internacionales y las respuestas dirigidas localmente podrían considerarse como elementos en conflicto. El primero internacionaliza las relaciones, mientras que el segundo pretende reequilibrar la toma de decisiones y la financiación en favor de las entidades asociadas locales y nacionales.

La preocupación suscitada ante la eventualidad de que el control, la inversión y las relaciones desaparezcan de las respuestas locales –mientras que se sigue dependiendo de los proveedores de pagos de última milla para la entrega de los fondos y la prestación de servicios de atención al cliente a las personas participantes– ha llevado a varias organizaciones a adoptar una estrategia de contratación exclusiva de proveedores de servicios financieros nacionales, en lugar de buscar soluciones regionales o globales. Para otras, los agregadores representan la vía más esperanzadora para que los grandes implementadores multinacionales ofrezcan opciones a las personas participantes, evitando la necesidad de contratar a cientos de proveedores de servicios financieros por separado.

LOS PAGOS VARÍAN EN FUNCIÓN DE LA SITUACIÓN

En materia de pagos, no existe una única solución para todos los casos. Los sistemas de pago y su uso son inherentemente culturales y varían de una región a otra. En Europa, la centralización es un elemento común, tipificado por la red de la Zona Única de Pagos en Euros (SEPA, por sus siglas en inglés), que permite pagos instantáneos e interoperabilidad entre cuentas dentro de la UE.

En otras regiones del mundo, los sistemas de pago de los países que comparten vínculos son diferentes, por lo que se observa un modelo menos armonizado. Un ejemplo es el exitoso caso del dinero móvil en África Oriental, aunque su uso apenas va cobrando fuerza en países como Etiopía y Nigeria.

EL CONOCIMIENTO DEL ENTORNO LOCAL ES CLAVE PARA EL ÉXITO

Las respuestas dirigidas localmente poseen una ventaja decisiva: el conocimiento de las necesidades internas de la comunidad de personas participantes, los productos de pago que ofrece el mercado y los matices culturales relativos al sistema y uso de los pagos. Por ejemplo, al diseñar una respuesta con PTM en Nepal, la agencia implementadora trabajó estrechamente con las autoridades locales y la comunidad a la que se prestaba asistencia para conocer sus necesidades, entendiendo que se requería un método dual: dinero en efectivo para las aldeas remotas con acceso limitado y pagos digitales (cupones electrónicos o depósitos en billetera electrónica) para las grandes ciudades. Este método personalizado tuvo en consideración las necesidades de las comunidades, las variaciones de tipo geográfico y demográfico, los patrones en el uso del dinero, la infraestructura de pago y la alfabetización de las personas participantes, factores que podrían haberse pasado por alto si se hubiese contratado a un agregador de pagos internacional.

¿EXCLUIR O INVOLUCRAR A ENTIDADES DE MENOR ENVERGADURA?

Las grandes empresas agregadoras de pagos pueden desplazar a los PSP más pequeños, o bien, permitirles un mayor acceso al mercado de la asistencia humanitaria. Los proveedores de servicios de pago más grandes, con presupuestos para marketing y acceso a las personas encargadas de la toma de decisiones de las organizaciones implementadoras, pueden desplazar a los actores más pequeños del mercado, reduciendo la visibilidad de las soluciones de pago internas utilizadas por las organizaciones nacionales, aunque estas sean las preferidas por las personas participantes. Sin embargo, los agregadores también podrían permitir que una variedad más amplia de PSP más pequeños participase en desembolsos de PTM humanitarios, ya que las grandes organizaciones implementadoras podrían no necesitar contratar por separado a cada una de ellas.

ARMONIZACIÓN GLOBAL Y LOCAL, ¿GLOCAL?

En lugar de perpetuar los desequilibrios de poder existentes, las innovaciones en el ecosistema de pagos pueden aprovecharse en beneficio de las personas participantes. Esto significa tomar decisiones informadas sobre el uso de agregadores de pagos ponderando cuidadosamente sus riesgos y beneficios. Además, las personas participantes y las partes interesadas del país correspondiente deben involucrarse de forma activa en el diseño del método desde el inicio, garantizando que se escuchen sus voces y que no se conviertan en interlocutores secundarios en la ejecución de los PTM.

LOS AGREGADORES Y LA INFRAESTRUCTURA PÚBLICA DIGITAL A NIVEL NACIONAL

Los agregadores internacionales o regionales se encontrarán con un entorno cada vez más fácil de acceder gracias a las infraestructuras públicas digitales de los países, que actúan como punto de entrada único al ecosistema de pagos a nivel nacional. Las transacciones se realizarán sin interrupciones por medio de una red conectada de sistemas de propiedad nacional, lo que permitirá a las personas participantes elegir el mecanismo de entrega de dinero en efectivo que prefieran. Esta propuesta, respaldada por la Alianza Better Than Cash a través de un Llamamiento a la Acción⁴ en la COP28, promete ser beneficiosa para todos: eficacia y rapidez para los agregadores e inclusión financiera para las personas.



4. *Responsible Digital Payments to Accelerate Climate Action: Call to Action, Better than Cash Alliance, 2023 (en inglés).* [\[Enlace\]](#)

ARGUMENTOS COMERCIALES: EL COSTO DE LA INACTIVIDAD Y EL EFECTIVO EN MANO

Pese a los esfuerzos realizados por ambas partes, aún persiste la desinformación entre el sector privado y las organizaciones humanitarias. Según un informante clave, el sector privado no comprende las necesidades de las organizaciones humanitarias. A su vez, las organizaciones humanitarias no saben cómo presentar argumentos comerciales para convencer al sector privado de que ofrezca servicios a las personas más vulnerables.

LOS COSTOS DE ADQUISICIÓN Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS A LAS PERSONAS PARTICIPANTES SON ELEVADOS

Responder a los procesos de contratación, acordar las formas de trabajo, suscribir contratos e integrar sistemas a través de API: cada paso tiene un costo para los PSP. Si todo ello se efectúa como preparación para una respuesta que no se produce, las inversiones se pierden, lo que reduce la probabilidad de que respondan a futuras convocatorias de concurso.

Los PSP han demostrado que están dispuestos a dejar de lado el beneficio durante un tiempo y a realizar inversiones en la respuesta humanitaria para satisfacer las necesidades de las poblaciones afectadas por las crisis. Sin embargo, su cuenta de resultados depende en última instancia de los accionistas, que esperan una rentabilidad. En el caso concreto del dinero móvil, uno de los principales mecanismos de distribución de PTM, los ingresos dependen de las comisiones por transacción, ya que los fondos circulan dentro de su ecosistema. En muchas respuestas, las personas participantes suelen retirar todos los fondos a la vez, lo que

impide a los PSP percibir futuras comisiones por transacción. Esto los obliga a depender de las comisiones por desembolso a gran escala, establecidas tras duras negociaciones, lo que reduce su interés.

PRESENTAR EL CASO DE NEGOCIO A LOS PSP

Encontrar modelos de ingresos sostenibles que armonicen las necesidades humanitarias con las realidades financieras de los PSP es crucial para la colaboración a largo plazo y los mecanismos de prestación sostenibles.

Proporcionar a los PSP un plan de trabajo bien definido, que incluya, por ejemplo, el número de personas participantes, los valores y la frecuencia de los desembolsos de efectivo, puede ayudar a los proveedores a hacerse una idea más clara de los ingresos y costos potenciales, permitiéndoles mostrar a los accionistas la sostenibilidad económica de una intervención. Asimismo, las agencias implementadoras pueden trabajar con el sector privado, las autoridades y los homólogos de protección/desarrollo social para analizar cómo instar a las personas participantes a que no retiren el efectivo inmediatamente, con el beneficio potencial añadido de impulsar la inclusión financiera.

DE CLIENTES EXIGENTES A ASOCIADOS DE CONFIANZA

Si bien organizaciones implementadoras desembolsaron 7.920 millones de dólares estadounidenses en PTM en 2022, son relativamente pocos los PSP multirregionales que compiten en este sector. En teoría, las organizaciones humanitarias no siempre son clientes atractivos. Son lentas a la hora de tomar decisiones, no están dispuestas a aceptar el fracaso como una herramienta para el aprendizaje, actúan individualmente y no como un colectivo, exigen que las soluciones tengan un alcance completo antes de iniciar la contratación y exigen requisitos adicionales al sector privado, como la adhesión a los principios humanitarios. Además, rara vez disponen de financiación por más de dos años. Las organizaciones humanitarias deben demostrar a los PSP que están realizando desembolsos regulares a comunidades actualmente subatendidas que podrían convertirse en clientes generadores de ingresos en el futuro.

ACCIÓN COLECTIVA

La unión de las organizaciones implementadoras para alcanzar el poder de negociación colectiva –reduciendo las comisiones mediante economías de escala– siempre ha sido una propuesta atractiva para el sector humanitario. Sin embargo, ejemplos exitosos como la JoPACC en Jordania y el sistema de contratación combinada con programas existentes (conocido en inglés como «piggyback») de ACNUR/PMA/UNICEF todavía son escasos. Los desafíos que plantean la negociación colectiva y la contratación no deberían

obstaculizar otras formas de colaboración entre las agencias implementadoras, como la creación de requisitos armonizados para las licitaciones, el intercambio más coherente de información entre sí y con los PSP, la co-creación de productos con los PSP y la promoción del cambio a través de una voz unificada.



¿SISTEMAS ÁGILES U OBSTACULIZADORES? GESTIÓN DE LA COMPLEJIDAD

En comparación con las relaciones bilaterales tradicionales entre las agencias implementadoras y los PSF, las soluciones de pago innovadoras involucran a más partes, lo que puede diluir el marco de responsabilidades y hacer que los procesos sean más complejos, sin necesariamente agilizarlos. Para garantizar una intervención eficaz y ética, deben establecerse funciones y responsabilidades claras para cada una de las partes implicadas.

¿QUÉ DEBE HACER CADA PARTE?

Si bien la simplificación de los procesos de pagos podría ser el atractivo inicial de los agregadores de pagos en las intervenciones con PTM, la realidad es más compleja. El flujo habitual de desembolsos de un PTM consta de numerosos pasos, desde el registro de las personas participantes y las transferencias de fondos hasta la gestión del canal de entrega y la resolución de controversias. La incorporación de un agregador de pagos añade otra entidad a esta cadena, con sus respectivas prioridades, estructura de gobernanza y marcos regulatorios. Esta complejidad aumentada pone de relieve la necesidad de definir claramente las funciones y responsabilidades. Determinar quién es responsable de tareas tales como las comprobaciones *KYC* o el cumplimiento de la responsabilidad sobre los datos y la resolución de controversias, se convierte en un aspecto vital para garantizar una intervención eficaz y ética con PTM.

COMPARTIR LAS TAREAS DE PROCESOS *KYC*: NUEVAS HERRAMIENTAS

Por lo general, los agregadores de pagos evitan realizar tareas relacionadas con los procesos *KYC*. En su mayoría, son las organizaciones humanitarias y los proveedores de servicios financieros de última milla quienes se encargan de ello. En este

contexto, una nueva generación de soluciones de gestión de la identidad, tales como ShuftiPro, YouVerify y Onfido, comienza a emerger. Estos sistemas suelen tomar como referencia bases de datos de identidad nacionales que normalmente no están disponibles en los países de respuesta. Sin embargo, a medida que vayan implementándose, los sistemas de gestión de la identidad irán cobrando cada vez más importancia en las intervenciones con PTM.

GESTIÓN DE TESORERÍA

Del mismo modo que ocurre con los requisitos de *KYC*, algunos agregadores evitan realizar transferencias en moneda fiduciaria a los PSF de última milla. En estos casos, las organizaciones humanitarias deben mantener acuerdos legales y bancarios con los PSF de última milla para transferir las monedas fuertes utilizadas al financiar las transferencias. Para ello, deberán cumplir con las leyes nacionales, internacionales y supranacionales contra el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo (*AML/CFT*, por sus siglas en inglés), así como hacer frente a las iniciativas bancarias para la reducción de riesgos.

UN MÉTODO ESTRATIFICADO Y MIXTO

Hubo un tiempo en el que se aspiraba a que cualquier funcionario sentado en la oficina de una agencia implementadora pudiese realizar desembolsos a personas vulnerables de cualquier parte del mundo con tan solo pulsar un botón. Como se explica en el informe, este planteamiento no es factible ni adecuado. Las agencias implementadoras que operan en más de un país necesitan una solución de pago estratificada y combinada que vaya cambiando con el tiempo.

UN MÉTODO ESTRATIFICADO

El modelo de una agencia implementadora que llega directamente a todas las personas participantes mediante la integración con un único PSP se cumple solo en algunas ocasiones. La cadena de pagos se ha tornado cada vez más compleja y suele involucrar a múltiples actores en el mecanismo de flujo de pagos. Por ejemplo, una agencia implementadora mantendrá los datos de registro de los receptores en un SIG con ayuda de una empresa de TI. El SIG estará conectado a un sistema de gestión de datos o middleware que los recibe a través de una API y los envía a un agregador de pagos, que a su vez los envía a un PSF de última milla. El agregador puede enviarlos a un PSF diferente a través de un *switch* de pagos nacional para que coincida con el mecanismo de entrega preferido por la persona participante. Lo anterior ni siquiera considera los flujos de monedas fuertes que se corresponderán con los flujos de datos.

Este sistema de múltiples partes interesadas, que hemos denominado método estratificado, posee un punto fuerte en su estructura matricial.

Las soluciones pueden ser desarrolladas por cualquiera de las partes del ecosistema y no es necesario integrarlas directamente en el sistema de una organización. Por ejemplo, una empresa de tecnología KYC podría integrar una solución de gestión de la identidad a un agregador de pagos o a una capa de gestión de datos, lo que beneficiaría a todas las organizaciones conectadas a ella y requeriría poco esfuerzo por parte de las agencias implementadoras.

Mediante la planificación cuidadosa y la comprensión pormenorizada de estas complejidades, las agencias implementadoras podrán desbloquear todo el potencial de las FinTech.



A la hora de seleccionar una entidad asociada, las agencias implementadoras deben considerar que la experiencia de uso y la preferencia del método de pago por parte de las personas participantes son los criterios más importantes y de mayor impacto, más que las condiciones de contratación y la rentabilidad para los propios organismos implementadores.»

- Jeffrey Bower, Director de Inversiones, Corporación Financiera Internacional (CFI)

UN MÉTODO MIXTO

Un método estratificado tampoco será una solución única. Las organizaciones que actúan en más de un país deberán disponer de una combinación de soluciones de pago. Entre ellas pueden encontrarse las siguientes:

- Contratos con PSFs de última milla en los que los datos de la persona participante deben transferirse manualmente.
- Conexiones API directas con los PSF de última milla que no están conectados con un agregador de pagos: el volumen previsto es lo suficientemente grande como para justificar una relación bilateral, o bien, existen problemas con la protección de datos.
- Conexiones integradas desde su SIG a más de un agregador, cada uno de los cuales se centra en una región determinada o proporciona cobertura global a un mecanismo de entrega concreto, por ejemplo, cuentas bancarias.
- Una relación con una capa de gestión de datos que pueda ayudar a la agencia a enviar la información correcta de la persona participante al PSP adecuado.

De forma simultánea a estas relaciones de agregación, la agencia implementadora aún podría tener que suscribir acuerdos con los PSF

de última milla para facilitar los flujos de monedas fuertes a fin de facilitar las transferencias en caso de que el agregador preste servicios de gestión de tesorería.

En cada desembolso, la ruta de pago utilizada será la que mejor se adapte a las necesidades de las personas participantes y de la organización.

Un **método estratificado** implica contar con múltiples actores en un flujo de pagos.

Un **método mixto** implica el uso de diferentes flujos de pago para diferentes grupos de personas participantes.

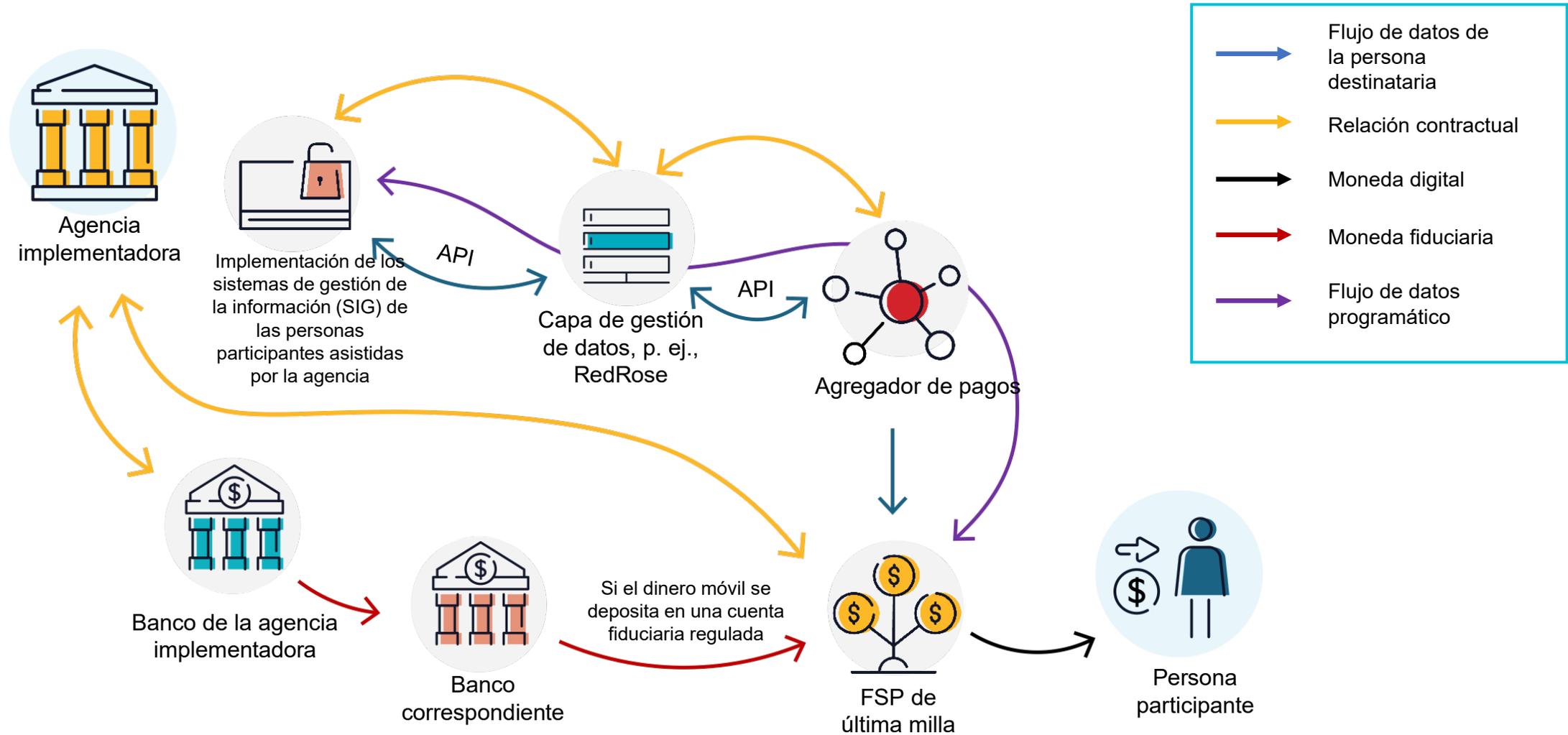
ADOPTAR ESTRATEGIAS DE PAGO DINÁMICAS

Un conjunto dinámico de soluciones de pago es capaz de adaptarse a la evolución de las necesidades. Por ejemplo, cuando se necesitan respuestas en nuevos lugares, las empresas modifican su oferta de productos, el apetito de riesgo de una organización varía o se requiere una mayor eficacia.

Las grandes organizaciones deben integrar esta fluidez, evolucionar e iterar constantemente su estrategia.

LA ESTRATIFICACIÓN EN LA PRÁCTICA

El siguiente es un ejemplo ilustrativo de cómo funciona el método estratificado en el trabajo con los PSP.



CASO DE ESTUDIO: JOPACC (JORDANIA)

Esta intervención en Jordania es uno de los primeros casos en los que se utilizó el modelo de elección en un contexto humanitario. Gracias a la colaboración entre el Gobierno, el sector privado y los actores humanitarios, las partes interesadas jordanas pudieron ofrecer a las personas participantes la posibilidad de elegir el mecanismo de entrega del efectivo sin tener que recurrir a un agregador.

En enero de 2017, el Banco Central de Jordania creó la Jordan Payments and Clearing Company (JoPACC), un operador nacional de sistemas de pagos en el país. Uno de los principales objetivos de JoPACC es la inclusión financiera, con especial énfasis en mejorar la vida de las personas pertenecientes a los segmentos de población más marginados garantizando el acceso equitativo y universal a los servicios financieros digitales. Para lograr este objetivo, JoPACC ha implementado una variedad de sistemas de pago, como eFAWATEERcom para el pago de cuentas y JoMoPay para pagos móviles. JoPACC promueve la interoperabilidad de los sistemas especialmente a través de CliQ, una plataforma que conecta las billeteras electrónicas con las cuentas bancarias. **De este modo, las entidades usuarias de los servicios financieros digitales, tales como las organizaciones humanitarias, pueden conectarse a un proveedor de pagos y acceder a múltiples PSF.**

Este sistema permite a las personas participantes elegir la cuenta en la que desean recibir el efectivo, por ejemplo, billeteras de dinero móvil, cuentas bancarias u otros servicios financieros conectados a JoPACC. Este enfoque basado en la elección empodera a las personas al permitirles acceder a sus fondos y gestionarlos según sus necesidades y preferencias individuales, reforzando y respetando su dignidad y autonomía.

El Mecanismo Común de Distribución de Efectivo (CCF, por sus siglas en inglés) es una plataforma utilizada por las organizaciones humanitarias y el Gobierno jordano para distribuir asistencia en efectivo a las personas vulnerables. La plataforma utiliza el sistema de pagos interoperable de JoPACC y sus miembros pueden negociar colectivamente con los proveedores de servicios financieros y aprovechar el volumen de efectivo para obtener mejores servicios y comisiones más bajas. Las organizaciones de menor envergadura, que antes pagaban elevadas comisiones bancarias, pueden aprovechar las economías de escala y pagar tan solo un 1 % en comisiones bancarias.

Muchos proveedores de servicios de pagos comprenden ahora el interés comercial de prestar servicios a un mayor número de personas, entre ellas la población refugiada, gracias al CCF, y están tratando de mejorar su oferta a los refugiados, ampliar sus redes de agentes e instalar más cajeros automáticos.

En muchos contextos humanitarios aún no se dispone de la infraestructura nacional de pagos digitales necesaria (aunque con el tiempo sí se generará e irá en aumento). Por ello, el presente informe se centra en los agregadores de pagos.

El esquema a continuación muestra la infraestructura de pagos utilizada, que permite a las personas participantes elegir el mecanismo de entrega de efectivo en Jordania.



EL PODER DE ELECCIÓN DE LAS PERSONAS PARTICIPANTES

En Jordania, la infraestructura nacional de pagos permite a las personas participantes elegir la cuenta en la que desean recibir el efectivo, tales como billeteras de dinero electrónico móvil, cuentas bancarias u otros servicios financieros conectados a JoPACC. Este enfoque basado en la elección empodera a las personas al permitirles acceder a sus fondos y gestionarlos según sus necesidades y preferencias individuales, reforzando y respetando su dignidad y autonomía.

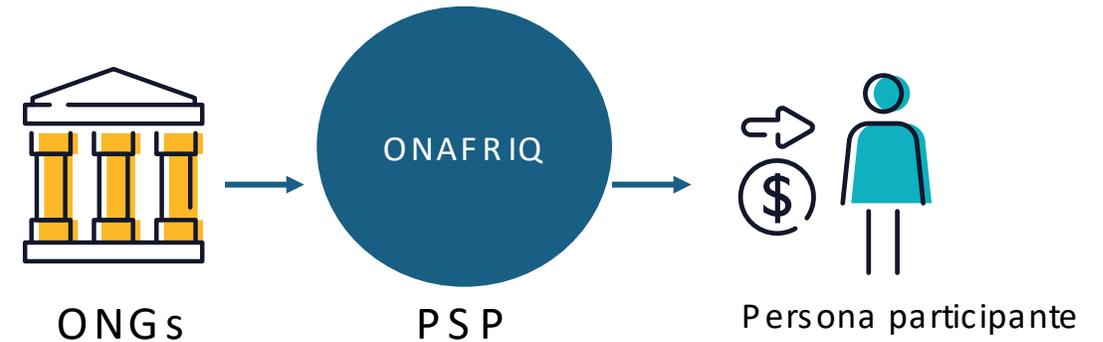
En Zambia, el Banco Mundial y el Gobierno utilizaron una pasarela de pagos basada en la red para crear un «sistema de proveedores multiservicios basados en la elección de las personas participantes^{5»} que integraba a nueve proveedores de servicios financieros, ofreciendo dinero electrónico, cupones, cuentas bancarias y tarjetas de prepago. El aumento de la competitividad entre los proveedores de servicios financieros se tradujo en una reducción del 30 % en las comisiones. La flexibilidad del sistema garantizó su resistencia: cuando un proveedor tenía problemas bancarios, las personas participantes escogían inmediatamente otro, lo que minimizaba las interrupciones.

CASO DE ESTUDIO: ONAFRIQ (EX- MFS AFRICA)

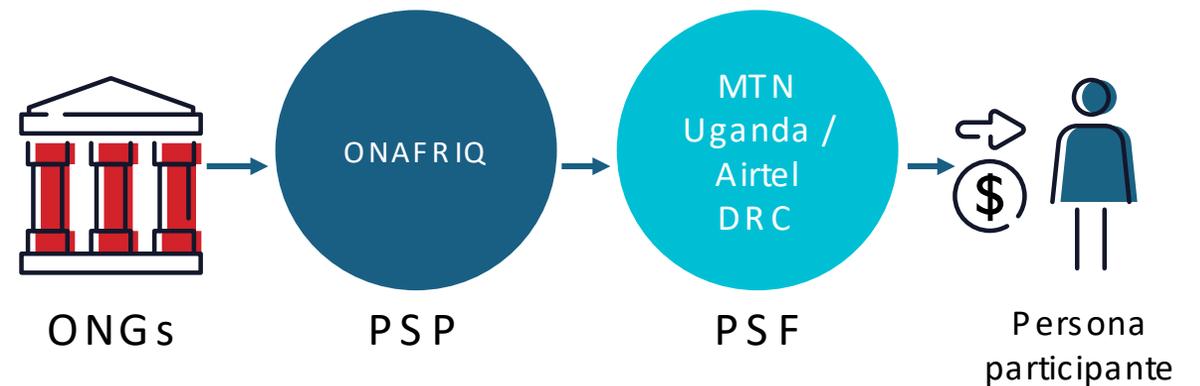
Onafriq, antes conocida como MFS Africa, se fundó en 2009 para facilitar el envío y la recepción de remesas dentro y fuera de África. El objetivo era resolver las dificultades que los consumidores tenían a la hora de enviar remesas, mediante una solución agregada, más sencilla y basada en la tecnología. Onafriq se ha convertido en uno de los mayores centros de pagos digitales de África, reduciendo las barreras a los pagos y facilitando transacciones seguras y accesibles.

Una importante lección aprendida fue que, en África, existen múltiples culturas de pagos. Por ejemplo, Kenia funciona con dinero electrónico, mientras que, en otros países, como Nigeria, predominan los servicios bancarios. Para hacer frente a esta fragmentación, se creó un ecosistema que permitía a las organizaciones humanitarias transferir los fondos de las personas participantes a billeteras electrónicas, tarjetas de prepago, cuentas bancarias y agentes de cobro por caja.

El ecosistema desarrollado por Onafriq permite a las organizaciones realizar desembolsos a gran escala, liquidar cuentas entre jurisdicciones en una sola moneda y recibir pagos a gran escala (cobros).



Dependiendo de la comunidad a la que se preste asistencia, Onafriq puede actuar como PSF de última milla o distribuir fondos a las personas participantes a través de la integración con un PSF.



Según el informe SIIPS 2023⁶ sobre el estado de los sistemas de pagos instantáneos inclusivos en África, Onafriq está conectada con más de 400 millones de billeteras de dinero móvil, millones de cuentas bancarias y tarjetas de prepago en 35 países africanos. Además, está conectada a la mayoría de los proveedores de dinero móvil africanos y colabora con organizaciones de transferencias de dinero, ONG internacionales y empresas (por ejemplo, GiveDirectly y Western Union).

RECOMENDACIONES

EL PODER DE ELECCIÓN NOS BENEFICIA A TODOS

Las agencias implementadoras deben centrar sus esfuerzos en brindar a las personas participantes la posibilidad de elegir los mecanismos de entrega del PTM, por ejemplo, dinero móvil, cuentas bancarias o agentes de cobros. Este sistema beneficia a todas las partes. Las personas participantes pueden recibir la ayuda de forma segura a través de los canales con los que se sientan cómodas, a la vez que un mercado competitivo reduce las comisiones, beneficiando a las agencias implementadoras. Además, se presenta al sector privado un modelo de negocio más sostenible, ya que es menos probable que las personas participantes retiren los fondos de forma inmediata.

UNA COMBINACIÓN DINÁMICA Y ESTRATIFICADA DE SOLUCIONES DE PAGO

Las grandes agencias implementadoras deben prever el uso continuado de un conjunto de soluciones de pago estratificadas que evolucionen a medida que vayan cambiando las necesidades. Para ello, se suscribirán contratos con pequeños proveedores de servicios financieros que presten servicios en zonas rurales y conexiones API automatizadas con agregadores que lleguen a distintas regiones.

SELECCIONAR LOS PSPS TOMANDO EN CUENTA LAS PREFERENCIAS DE LAS PERSONAS PARTICIPANTES

Para desbloquear el potencial de las FinTech y aumentar el impacto de los PTM, las agencias implementadoras deben reorientar el

enfoque hacia las preferencias de las personas participantes. Esto significa poder escuchar activamente e incorporar sus puntos de vista con un planteamiento centrado en las personas. Solo de este modo podremos elegir PSP que se ajusten a sus necesidades y maximizar el impacto de los desembolsos.

¿QUÉ SIGNIFICA TODO ESTO?

Acercar a las organizaciones humanitarias y al sector privado requiere el uso de plataformas específicas en las que ambas partes puedan conectarse con regularidad, fuera de las instancias de colaboración existentes, para entablar relaciones, desarrollar un lenguaje común y comprender los retos a los que se enfrentan, con el objetivo común de crear conjuntamente soluciones que maximicen el impacto de las transferencias recibidas por las personas participantes. La mesa redonda multinacional sobre pagos de CALP está empezando a solucionar dicha necesidad.



PREPARARSE PARA AFRONTAR ENTORNOS COMPLEJOS

Si bien las FinTech prometen ser eficaces, sortear sus complejidades requiere invertir en formación para el personal interno, además de un fuerte respaldo de la dirección. Las organizaciones deben desarrollar su capacidad para comprender y gestionar las diversas soluciones de pago recomendadas en este informe.

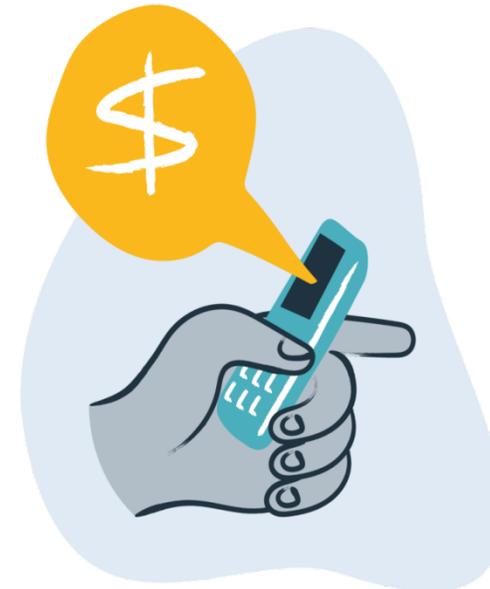
ARMONIZACIÓN CON LA RESPUESTA LOCAL

Las innovaciones en el ecosistema de pagos deben aprovecharse en beneficio de las personas participantes en lugar de perpetuar los desequilibrios de poder existentes. Las organizaciones deben velar porque su estrategia de pagos esté armonizada con los compromisos de su respuesta local.

JUNTOS SOMOS MEJORES

Si bien la práctica conjunta, favorecida por el sector privado, puede no ser universalmente factible, la colaboración debe seguir siendo la fuerza motora. Las agencias

implementadoras deben explorar vías alternativas para trabajar en conjunto. Presentar un frente unificado y comunicar las necesidades con eficacia puede ayudar a que los PSP desarrollen productos idóneos, comprendan el panorama de los PTM humanitarios y construyan argumentos comerciales más sólidos para justificar su apoyo.



MÁS INFORMACIÓN: IDEAS Y TECNOLOGÍAS PARA EXPLORAR

BIOMÉTRICA E IDS INTELIGENTES

Comprobar la identidad legal es una barrera a la que las personas suelen enfrentarse a la hora de acceder a los servicios financieros. Las mejoras en las plataformas *KYC* permiten a los agentes no gubernamentales emitir y validar documentos de identidad basados en métodos alternativos, como la biometría con huella dactilar, el escáner ocular y el reconocimiento facial. Los análisis de protección de datos y las consultas a la comunidad son esenciales antes de cualquier implementación.

Sistemas como el [Community Pass de MasterCard](#) ofrecen billeteras biométricas a las que se puede acceder sin conexión y sin necesidad de un teléfono inteligente, y que permiten a las personas controlar quién tiene acceso a sus datos. La red [Collaborative Cash Delivery \(CCD\)](#) también está probando un sistema de billetera digital en Ucrania y Sudán del Sur.

PAGOS CON *BLOCKCHAIN*

La tecnología *blockchain* y la naturaleza intrínsecamente descentralizada de las criptomonedas prometen una solución con capacidad transfronteriza y liquidación casi en tiempo real. Organizaciones como la Stellar Development Foundation se han asociado con ACNUR, MoneyGram y muchas otras entidades para poner a prueba su ecosistema de desembolso con fines humanitarios.

MONEDAS DIGITALES DE BANCOS CENTRALES

Las monedas digitales de bancos centrales (CBDC, por sus siglas en

inglés) son versiones digitales de la moneda fiduciaria de un país emitidas y respaldadas por el banco central. A diferencia de las criptomonedas, no están controladas por el sector privado y se consideran de curso legal. Las CBDC facilitan la interoperabilidad entre las instituciones financieras y permiten a las personas no bancarizadas acceder a los servicios financieros, ya que los fondos pueden guardarse en billeteras con menos requisitos de *KYC* que las cuentas bancarias. Las CBDC pueden operar en *blockchain*, pero no todas operan de esta forma.

Los Gobiernos de todo el mundo están evaluando la viabilidad de las CBDC, especialmente para las transferencias G2P. Por ejemplo, el Gobierno de Bahamas desembolsó un seguro de desempleo en el marco de la COVID-19 a través de diferentes proveedores financieros, entre ellos, su CBDC, el Sand Dollar. Como se explica en nuestro método estratificado, el riel de pagos con Sand Dollar proporcionó API abiertas para que las empresas de FinTech crearan productos y servicios, como el sistema de verificación de documentos de identidad a partir de la base de datos nacional.

EL AUJE DE LAS MONEDAS ESTABLES

La volatilidad y las dificultades para liquidar las criptomonedas impulsaron la creación de las *stablecoins*, monedas digitales vinculadas a monedas fuertes como el USD y el EURO. Estas se diferencian de las CBDC puesto que no son creadas por los gobiernos. Además, su uso es cada vez más frecuente en los sistemas de pago tradicionales.

REDES DE AGENTES EXTERNOS

Los operadores de redes de agentes tercerizados están en plena expansión en varios países. Estas redes prestan servicios esenciales de última milla a los PSF y ofrecen servicios cómodos y asequibles de cobros y pagos de cuentas, transferencias de dinero y otras transacciones. Su objetivo es proporcionar mayor liquidez y ampliar el acceso a los servicios financieros en zonas remotas y subatendidas. Suelen trabajar para más de un PSF y pueden ofrecer una variedad más amplia de servicios financieros y no financieros, tales como tarjetas SIM, venta de telefonía celular y productos iniciales de crédito y ahorro. Ejemplos de estas redes de agentes son la Agent Banking Company en Uganda, Shared Agent Network Expansion Facilities - SANEF en Nigeria, Fawry en Egipto y Tanda en Kenia.

BILLETERAS ELECTRÓNICAS

Las billeteras electrónicas permiten a las personas almacenar de forma segura contraseñas, datos financieros, de identidad y de otro tipo para acceder a ellos desde un dispositivo digital. El uso de las billeteras digitales aumentó durante la pandemia del COVID, período en el que se desaconsejó el uso del dinero físico. Hoy en día, las billeteras digitales están disponibles a las personas y los comercios, facilitando una amplia variedad de tipos de pagos y servicios, incluyendo pagos G2P, desembolsos a gran escala, cuentas comunitarias, pagos de servicios públicos y otros tipos de cuentas, préstamos y productos de seguros, ahorros, inversiones y cuentas

para la niñez. El grado de madurez de las billeteras y los servicios ofrecidos difieren en cada región: los servicios ofrecidos en el Caribe varían significativamente de los de una billetera en África o Asia. Ejemplos de billeteras digitales utilizadas para intervenciones humanitarias son la [billetera de identidad de DIGID en Uganda](#) y la [billetera de la Cruz Roja Americana en Estados Unidos](#).



MÁS INFORMACIÓN: PRINCIPALES RECURSOS

En esta sección encontrará enlaces y resúmenes de recursos relevantes para las agencias implementadoras de PTM en el ámbito de los pagos digitales.

- **Improving Cash-Based Interventions (CBIs) and the RFP process**, Crown Agents Bank, 2021 (en inglés) [\[Enlace\]](#) - Entrega recomendaciones para que las agencias implementadoras mejoren sus sistemas de identificación y selección de PSP del sector privado, lo que beneficiaría tanto a las agencias implementadoras como a los asociados tecnológicos.
- **Guidance for Collaborative Procurement for Humanitarian Cash Transfers**, UNHCR, 2020 (en inglés) [\[Enlace\]](#) - Explica cómo las agencias implementadoras pueden colaborar en los procesos de adquisición de los PTM.
- **The Humanitarian Innovation Program**, Innovation Norway (en inglés) [\[Enlace\]](#) - Ofrece herramientas y recursos para que las agencias implementadoras lleven a cabo procesos de contratación que favorezcan la innovación.
- **The State of Inclusive Instant Payment Systems in Africa SIIPS**, 2023, AfricaNenda (en inglés) [\[Enlace\]](#) - Analiza el mercado de pagos minoristas instantáneos en África. El informe 2023 se centra en las transacciones transfronterizas y la armonización normativa.
- **Partnering During Crisis: The Shared Value of Partnerships between Mobile Network Operators and Humanitarian Organisations**, GSMA, 2020 (en inglés) [\[Enlace\]](#) - Aporta evidencias para ayudar a los PDM a tomar decisiones informadas al participar en asociaciones con organizaciones humanitarias y para ayudar a los actores humanitarios a comprender mejor a sus asociados en PDM y a establecer alianzas fructíferas a largo plazo.
- **Digitizing cash transfers to remote rural populations: challenges and solutions from the experience of Zambia**, World Bank Group, 2022 (en inglés) [\[Enlace\]](#) - Presenta un resumen de la tecnología, los beneficios y los retos de incorporar el poder de elección de las personas participantes sobre los mecanismos de entrega de efectivo en programas de protección social implementados por el Banco Mundial y el Gobierno.
- **Engaging Financial Services Providers In The Context of G2P Choice**, CGAP, 2023 (en inglés) [\[Enlace\]](#) - Se centra en la posibilidad de que las personas participantes puedan elegir en el marco de los programas G2P.

ANEXO 1: METODOLOGÍA E INFORMANTES CLAVE

El informe se ha elaborado a partir de una revisión documental del material disponible, entrevistas con informantes clave y mesas redondas. A continuación, se presenta un resumen de las entrevistas y mesas redondas. Agradecemos a todas las personas que han contribuido a su realización.

| | |
|--------------------------------------|--|
| EXPERTOS EN LA MATERIA | <p>Jeffrey Bower, Director de Inversiones, América Latina y el Caribe, Corporación Financiera Internacional (CFI)</p> <p>Max Nichols, Director Nacional en Yemén, GiveDirectly</p> <p>Diego Prado, Representante Regional Adjunto para las Américas, CALP</p> <p>Majidul Haque, Responsable de Dinero Móvil, Our Telekom</p> |
| PROVEEDORES DE SERVICIOS FINANCIEROS | <p>Mikaela Victoria López, GCash Filipinas</p> <p>Masrur Chowdhury, Jefe de Proyectos Gubernamentales y Ventas a Empresas, BKash</p> <p>Arwinder Grewal, Director General, ONE Cash</p> <p>Mohammed Ghanem, Jefe de Desarrollo Empresarial, ONE Cash</p> <p>Christopher Ssali, Director General, MTN Liberia</p> <p>Cristian Collier Mayes, Jefe de MFS B2B, Tigo Honduras</p> <p>Shahadat Ahmed, Director de Ventas, Nagad</p> <p>Mohammad Mahbub Sobhan, Responsable de Ventas a Empresas, Nagad</p> <p>Anónimo, Daviplata Colombia</p> <p>Nabil Hezam, Responsable de Gestión Organizacional, Alkuraimi Islamic Microfinance Bank Yemen</p> |
| AGREGADORES | <p>Annalisa Plachesi, Directora de Relaciones con GDO del Reino Unido y la UE, Onafriq</p> <p>Sandra Yao, Vicepresidenta Principal para África, Thunes</p> |

| | |
|---|---|
| <p>AGENCIAS IMPLEMENTADORAS DE EFECTIVO</p> | <p>Mesas redondas: IFRC, Consejo Noruego para los Refugiados (NRC), GiveDirectly, UNICEF, International, ACNUR, CARE, Glenbrook Partners, Catholic Relief Services (CRS), Oxfam, Internacional de Rescate (IRC), Organización Internacional para las Migraciones (OIM), Mercy the Children, ACNUR y UNICEF Heba Azazieh, Oficial de intervenciones basadas en efectivo ACNUR y Jordan Common Cash Monica Shah, Oficial Superior de PTM, Finanzas y Gestión de Riesgos, FICR Jordane Hesse, Consultora de PTM, IFRC</p> |
| <p>PROGRAMAS</p> | <p>Layanah Al-Wreikat, Jordan Payments & Clearing Company (JoPACC)</p> |
| <p>SOPORTE DEL ECOSISTEMA</p> | <p>Ida Juma, Directora de Asociaciones Estratégicas - Mobile for Humanitarian Innovation, GSMA Kathrin Damian, Gestora de Proyectos (AV), GIZ Jacqueline Jumah, Directora de Promoción y Desarrollo de Competencias, AfricaNenda</p> |
| <p>PROVEEDORES DE TECNOLOGÍA</p> | <p>Mary Cox, Responsable de Implementación de Programas y Asistencia, RedRose Ana Maria Torres, Directora de Asociaciones, RedRose Simon Reed, Director Adjunto, IrisGuard Antonie Bertout, Famoco Maria Elena PIna Vargas, Umoja Labs</p> |

www.calpnetwork.org



@calpnetwork