

ORIENTACIÓN DEL CONSORCIO DE EFECTIVO: CÓMO LANZAR Y ADMINISTRAR UN PROGRAMA Y CONSORCIO DE ASISTENCIA EN EFECTIVO

Lecciones de VenEsperanza, el consorcio de efectivo humanitario más grande de América Latina

SEPTIEMBRE 2022

Tabla de contenido

Agradecimientos	3
Glosario de términos	3
Introducción	4
¿Qué es la Asistencia en Efectivo Multipropósito?	4
¿Qué es un consorcio y qué beneficios puede ofrecer?	4
Descripción general del informe	5
Objetivo	5
Estructura del informe	5
Público objetivo	5
Métodos	6
Fuentes de datos y métodos de recopilación	6
Análisis y síntesis de datos	6
Hallazgos	7
Gobernanza y toma de decisiones	7
Gestión de información y datos	14
Administración de personal	18
Coordinación y armonización interinstitucional	20
Identificación y selección de participantes	26
Canales de comunicación con los participantes	28
Anexo: Kit de herramientas de recursos	32

Agradecimientos



En primer lugar, me gustaría expresar mi agradecimiento al consorcio VenEsperanza por la oportunidad de realizar esta investigación y agradezco a todos los miembros del equipo de VenEsperanza que brindaron valiosos aportes y comentarios sobre el diseño del estudio. Estoy especialmente agradecido a Shanti Sattler y Elena Forero por su orientación, conocimiento y apoyo a lo largo de esta investigación.

También extendo mi sincera gratitud a todos los informantes clave entrevistados, cuyo tiempo y esfuerzo hicieron posible este estudio. Es evidente tu dedicación y pasión por este trabajo, así como tu compromiso por aprender y mejorar. Les agradezco su apertura y transparencia, particularmente cuando se trataba de compartir las deficiencias y oportunidades de mejora de los consorcios. Las lecciones aprendidas de esta investigación y documentadas en este informe son un testimonio de su conocimiento, pericia y experiencia.

Autoría: Este informe fue escrito por Katrina Keegan, investigadora independiente contratada por Mercy Corps. La investigación en la que se basa este informe fue realizada por el autor y fue posible gracias al generoso apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). A menos que se indique expresamente lo contrario, los hallazgos, interpretaciones y conclusiones expresadas en este informe son del autor y no representan necesariamente los puntos de vista del Consorcio VenEsperanza o de USAID.

Glosario de términos

AAH: Acción contra el Hambre

BHA: Oficina de Asistencia Humanitaria de USAID

CaLP: Asociación de aprendizaje en efectivo

CARM: Mecanismo de Informes de Responsabilidad Comunitaria

CCD: Red Colaborativa de Entrega de Efectivo

CLCI: Cash and Livelihoods Consortium of Iraq (nombre actual)

CommCare: la plataforma de datos de VenEsperanza

DRC: Consejo Danés para los Refugiados

DSA: Acuerdo de intercambio de datos

ONGI: Organización no gubernamental internacional

IRC: Comité Internacional de Rescate

MEAL: Monitoreo, Evaluación, Análisis, Aprendizaje

MOU: Memorándum de Entendimiento

MPCA: Asistencia en efectivo multipropósito

ONG: Organización no gubernamental

NRC: Consejo Noruego para Refugiados

OIG: Oficina del Inspector General

Prime: el socio principal miembro de un consorcio

PDM: Monitoreo posterior a la distribución

POE: Procedimientos Operativos Estándar

SOW: Alcance de trabajo

Sub: miembro no socio principal de un consorcio

TOR: Términos de referencia

USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

PMA: Programa Mundial de Alimentos



Introducción

¿Qué es la Asistencia en Efectivo Multipropósito?

La asistencia en efectivo multipropósito (MPCA) proporciona transferencias de efectivo incondicionales a las personas afectadas por crisis, ofreciendo a los participantes un grado máximo de elección, flexibilidad y dignidad en la forma en que eligen cubrir sus necesidades básicas.¹ Un creciente cuerpo de evidencia respalda a MPCA como una modalidad de respuesta de emergencia humanitaria rentable y efectiva, con el potencial de lograr resultados multisectoriales a nivel individual y familiar y para estimular las economías locales.^{2,3}

Caso de Estudio: Programa MPCA de VenEsperanza

Entre octubre de 2019 y julio de 2022, VenEsperanza ha brindado asistencia de emergencia a 416.000 personas vulnerables afectadas por la crisis venezolana en 12 departamentos colombianos, como se muestra a la derecha. La asistencia de emergencia de VenEsperanza es financiada por la Oficina de Asistencia Humanitaria (BHA) de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) del gobierno de los EE. UU. y beneficia a familias altamente vulnerables, satisfaciendo las necesidades básicas de los refugiados y migrantes venezolanos, los retornados colombianos y las comunidades de acogida a través de MPCA incondicional. Esta ayuda, prestada a lo largo de seis meses⁴, apoya a las personas más vulnerables afectadas por la crisis ayudándoles a cubrir sus necesidades básicas y mejorar las condiciones de vida de sus familias y la nutrición de los infantes y niños pequeños.



¿Qué es un consorcio y qué beneficios puede ofrecer?

Un consorcio es un modelo operativo en el que un grupo de organizaciones o agencias trabajan juntas para lograr un objetivo o meta común. Un modelo de consorcio ofrece varios beneficios potenciales. Por un lado, un consorcio puede escalar rápidamente agrupando recursos entre socios y aprovechando sus redes, logrando un mayor alcance y cobertura. Además, se puede lograr una mayor eficacia y eficiencia con un modelo de consorcio a través de la armonización y estandarización de herramientas y procedimientos de programación, mitigación de duplicación y consolidación de datos e información facilitada por un equipo de consorcio centralizado. Además, las organizaciones que trabajan en consorcio también tienen el potencial de una mayor influencia

¹ CalP. Asistencia en Efectivo Multipropósito. Disponible en: <https://www.calpnetwork.org/themes/multipurpose-cash-assistance/>

² ODI (2016). Transferencias de efectivo: ¿qué dice la evidencia? Una revisión rigurosa del impacto del programa y del papel de las características de diseño e implementación. Disponible en: <https://odi.org/en/publications/cash-transfers-what-does-the-evidence-say-a-rigorous-review-of-impacts-and-the-role-of-design-and-implementation-characteristics/>

³ Doocy, S. y Tappis, H. (2017). Enfoques basados en efectivo en emergencias humanitarias: una revisión sistemática. *Campbell Systematic Reviews*, 13: 1-200. <https://doi.org/10.4073/csr.2017.17>

⁴ En algunos casos, las transferencias de efectivo se colapsaron en tres meses, brindando la misma cantidad total de asistencia durante un período más corto.

colectiva y potencial de promoción que cualquier organización sola. Los modelos de consorcio también pueden promover un mayor aprendizaje e intercambio entre socios. Finalmente, los modelos de consorcio ofrecen beneficios potenciales a los donantes al consolidar múltiples actores bajo un solo premio con un solo punto focal.

Caso de Estudio: El Consorcio VenEsperanza

VenEsperanza es el consorcio humanitario en efectivo más grande de América Latina y representa a cuatro organizaciones internacionales: el Comité Internacional de Rescate, Mercy Corps, Save the Children y World Vision. Este informe presenta el Consorcio VenEsperanza como un estudio de caso para ilustrar un modelo de consorcio que ofrece programación MPCA a escala a través de la colaboración interinstitucional entre los socios del consorcio y un flujo de financiamiento compartido.

Descripción general del informe

Objetivo

El Consorcio VenEsperanza está trabajando para expandir su investigación e influencia en temas relacionados con la provisión de MPCA en emergencias y la coordinación entre actores humanitarios en situaciones de emergencia. Con este objetivo en mente, VenEsperanza ha priorizado la inversión en una mayor generación y análisis de evidencia para recolectar las lecciones aprendidas en beneficio de las agencias humanitarias y los actores de efectivo y para ayudar a informar la toma de decisiones estratégicas para las próximas etapas del trabajo de efectivo en Colombia y más allá. Como parte de la agenda de investigación y aprendizaje de VenEsperanza, esta investigación tuvo como objetivo recopilar, analizar y documentar lecciones aprendidas, mejores prácticas y oportunidades de mejora relacionadas con el consorcio VenEsperanza y su programación MPCA.

Estructura del informe

Este informe es un recuento del programa de transferencia de efectivo VenEsperanza en Colombia y las lecciones aprendidas hasta la fecha. Los hallazgos están organizados y presentados por tema de investigación, con cada sección dedicada a un componente de la estructura y/u operación del consorcio. Cada sección temática comienza con un relato de cómo VenEsperanza abordó el diseño y la puesta en marcha de ese componente del consorcio, así como los cambios y adaptaciones realizadas desde el lanzamiento del consorcio. La mayor parte de este informe está dedicada a la exploración de las lecciones aprendidas, arrojando luz sobre lo que ha funcionado bien y lo que no. Por lo tanto, cada sección también documenta las mejores prácticas, así como las lagunas y oportunidades de mejora. El anexo incluye recursos adicionales y orientación.

Público objetivo

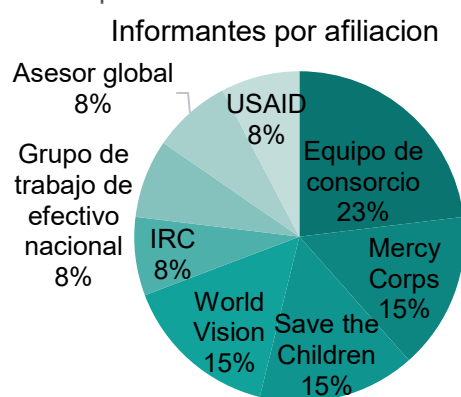
Esta guía está destinada a (1) partes interesadas internas de VenEsperanza, para que las lecciones aprendidas puedan servir para informar y mejorar la programación futura y (2) partes interesadas externas que buscan implementar un consorcio MPCA, para que VenEsperanza pueda proporcionar un marco para futuros consorcios y para que las lecciones aprendidas de VenEsperanza permitan adoptar mejores prácticas y evitar la repetición de errores.

Métodos

Fuentes de datos y métodos de recopilación

Esta investigación se basa en una combinación de recopilación de datos cualitativos primarios (entrevistas con informantes clave) y revisión de documentos de datos secundarios (informes y documentos de VenEsperanza).

Se realizaron trece entrevistas semiestructuradas con informantes clave de forma remota y en persona con miembros seleccionados de VenEsperanza en varios niveles operativos, así como con partes interesadas externas clave. Las muestras de informantes clave se extrajeron utilizando un muestreo intencional después de las discusiones con los líderes de VenEsperanza, quienes proporcionaron listas e información de contacto para los perfiles específicos. En última instancia, los perfiles incluyeron directores de país de las organizaciones socias que conforman el Comité Directivo, miembros anteriores y actuales del equipo de gestión y coordinación del consorcio, directores de programa o gerentes de cada organización socia, un asesor global y representantes del grupo de trabajo de efectivo nacional de Colombia y del donante de VenEsperanza, USAID. De los quince informantes clave invitados a participar, trece aceptaron la invitación, dieron su consentimiento informado, y fueron entrevistados en inglés o español. Las entrevistas no duraron más de una hora y se realizaron entre mayo y junio de 2022.



También se llevó a cabo una revisión de documentos que incluyó documentos internos y públicos de VenEsperanza, informes externos de socios y otros actores globales de efectivo, y literatura y evidencia más amplias relacionadas con los consorcios y programas de asistencia en efectivo.

Análisis y síntesis de datos

El audio de la entrevista con informantes clave se transcribió, codificó y analizó por tema. Utilizando un enfoque deductivo e inductivo para el análisis de datos, todas las transcripciones se clasificaron en categorías correspondientes a los componentes centrales de la estructura y/o el funcionamiento del consorcio, y luego se "codificaron abiertamente" en Dedoose⁵ para identificar y etiquetar todos los segmentos de datos dentro de cada categoría. Los códigos se agruparon por temas conceptualmente equivalentes y se analizaron en busca de patrones de respuesta y tendencias para desarrollar hallazgos.

Los datos secundarios se analizaron y triangularon con los datos primarios para minimizar el sesgo, mejorar la precisión y la confiabilidad de los resultados y garantizar la credibilidad de los hallazgos y conclusiones, con cada hallazgo directamente rastreable a la evidencia. Finalmente, se apoyó y validó la interpretación de los hallazgos mediante la revisión y la retroalimentación de los productos preliminares de la investigación.

⁵ Dedoose Versión 9.0.17. (2021). Los Ángeles, CA: SocioCultural Research Consultants, LLC www.dedoose.com.

Hallazgos

Gobernanza y toma de decisiones

Formación de consorcio

El consorcio VenEsperanza se formó a pedido de USAID. Siete organizaciones no gubernamentales internacionales (ONGI) solicitaron financiamiento de USAID para la programación propuesta de MPCA en Colombia. La Oficina de Asistencia Humanitaria (BHA) de USAID alentó a estas organizaciones a formar un solo consorcio de siete miembros o dos consorcios separados. Se formaron los siguientes dos consorcios de efectivo:

- VenEsperanza (el consorcio “americano”): compuesto por Mercy Corps, International Rescue Committee (IRC), Save the Children y World Vision
- Efectivo para Asistencia Urbana, o CUA por sus siglas en inglés (el consorcio “europeo”): compuesto por Acción contra el Hambre (AAH), el Consejo Noruego para los Refugiados (NRC) y el Consejo Danés para los Refugiados (DRC)

¿Qué ha funcionado bien y qué no?

Existe la percepción entre los informantes clave de que mientras que CUA se formó orgánica y democráticamente porque formaron un consorcio voluntariamente, VenEsperanza se reunió a pedido del donante y, por lo tanto, tuvo que superar algunas tensiones iniciales entre las organizaciones miembros, aquí denominadas como socios. Al principio, los informantes clave también describieron una atmósfera de competencia y contención entre los dos consorcios. Sin embargo, la comunicación y la armonización tanto dentro como entre los dos consorcios han mejorado con el tiempo.

Los informantes clave expresaron que los socios del consorcio son organizaciones sólidas que poseen las estructuras internas necesarias (que incluyen, entre otros, recursos humanos, finanzas, experiencia técnica, etc.) y mecanismos para implementar programas de calidad a gran escala.⁶ Sin embargo, una posible consecuencia de que estas grandes ONGI trabajen en consorcios es la sensación de que dominan el espacio del efectivo en Colombia, lo que dificulta la entrada de las ONG nacionales o locales más pequeñas.

“¿Cuántos socios se pueden tener en un consorcio? ¿Qué es una cantidad razonable? ¿Son tres, cuatro, siete? ¿En qué momento hay demasiados socios? Porque creo que es una pregunta para hacer. Es un verdadero desafío... con cada socio que incluye, aumenta la cantidad de puntos de fricción y la cantidad de problemas potenciales en términos de coordinación. Por lo tanto, debe analizarse con gran precaución desde el principio”.

— Informante clave

⁶ Mercy Corps (2021). Evaluación en tiempo real de VenEsperanza: Aprendiendo de las adaptaciones de COVID.

Selección y papel del socio principal

Tres de los cuatro socios de VenEsperanza (todos excepto IRC) estaban interesados en ser el principal, la agencia líder y el beneficiario de la subvención. En febrero de 2019 se llevó a cabo un proceso de votación de varias rondas en el que participaron los cuatro socios para determinar qué organización actuaría como principal. Finalmente, Mercy Corps fue elegido. Luego de la elección del primer ministro, el consorcio desarrolló su Memorando de Entendimiento (MOU) y acuerdos de subasignación.

¿Qué no ha funcionado bien?

Los hallazgos de las entrevistas con informantes clave ilustran la naturaleza delicada involucrada en la construcción y mantenimiento de estructuras de gobierno y toma de decisiones cuando se opera como un consorcio. Los informantes hablaron sobre los desafíos inherentes de equilibrar las diferentes capacidades, estilos e identidades de liderazgo de múltiples actores. Existe una percepción entre los informantes de que algunos resentimientos han permanecido entre los sub(s) que querían ser principales y finalmente no fueron seleccionados, y que a veces existe cierta resistencia persistente hacia los principales. Se percibe que esta resistencia ha disminuido con el tiempo, pero no ha desaparecido por completo y parece seguir siendo una fuente de tensión. Contribuyendo a esto, y derivado en parte de la forma en que se formó el consorcio, están las diferencias en cómo las partes interesadas ven los roles del principal y los subs. Los subs expresaron su frustración a veces con la forma en que se percibía que la comunicación de los donantes estaba "filtrada" a través del principal y la decepción en ciertos momentos cuando sentían que el principal tomaba decisiones unilaterales y/o consultaba inadecuadamente a los socios. Dado esto, múltiples informantes clave expresaron la necesidad de documentos rectores sólidos al inicio de la formación del consorcio, no solo acuerdos verbales, y un MOU no vinculante legalmente, todo lo cual debe actualizarse regularmente para satisfacer las necesidades cambiantes y alinear las comunicaciones y expectativas.

LECCIONES Y MEJORES PRÁCTICAS

Un MOU es una importante herramienta aspiracional y un documento marco, útil para establecer el espíritu de las alianzas y sentar las bases para la estructura de gobierno y toma de decisiones. Sin embargo, no puede reemplazar la necesidad de:

- *Acuerdos sólidos de subasignación que determinan los términos y condiciones contractuales y legalmente vinculantes entre la agencia principal y/o el beneficiario de la subvención y los subadjudicatarios.*
- *Una carta de gobierno por escrito y acordada que describa claramente cómo se tomarán las decisiones. Las consideraciones incluyen: las funciones/responsabilidades de los principales subdirectores, la gestión de los socios del consorcio, las expectativas de comunicación de los donantes y el flujo de información, los límites de la participación y el cumplimiento de las partes interesadas y la resolución de disputas.*

Los documentos rectores deben revisarse periódicamente (dos veces al año o anualmente) para garantizar su precisión y relevancia continua, y para promover la familiaridad con las estructuras, prácticas, políticas y procedimientos entre todas las partes interesadas clave.



“No tenemos un estatuto de consorcio, no tenemos un documento que realmente especifique cómo tomamos decisiones. Tenemos una especie de acumulación de acuerdos verbales de diferentes reuniones, notas de actas, pero no tenemos un documento de gobierno específico. Creo que establecer eso desde el minuto uno... podría ser de gran ayuda”.

— Informante clave

¿Qué funcionó bien?

Los informantes clave vieron el proceso de selección principal como democrático, inclusivo y justo, lo que ayudó a establecer el tono para los procesos de toma de decisiones participativos y equitativos desde el principio. Este sentimiento se reforzó en el MOU del consorcio, que fue “establecido en el espíritu de asociación caracterizado por la cooperación, el apoyo mutuo, la transparencia y el respeto”. Los informantes clave sintieron que el MOU, que describía los principios, roles y responsabilidades compartidos y los procesos de toma de decisiones dentro del consorcio, era una herramienta importante para promover y consagrar un sentido colectivo de identidad, visión compartida y compromiso con principios comunes. Hasta la fecha, las partes interesadas sienten que la asociación en general ha mantenido el espíritu transparente y de colaboración establecido en el MOU.

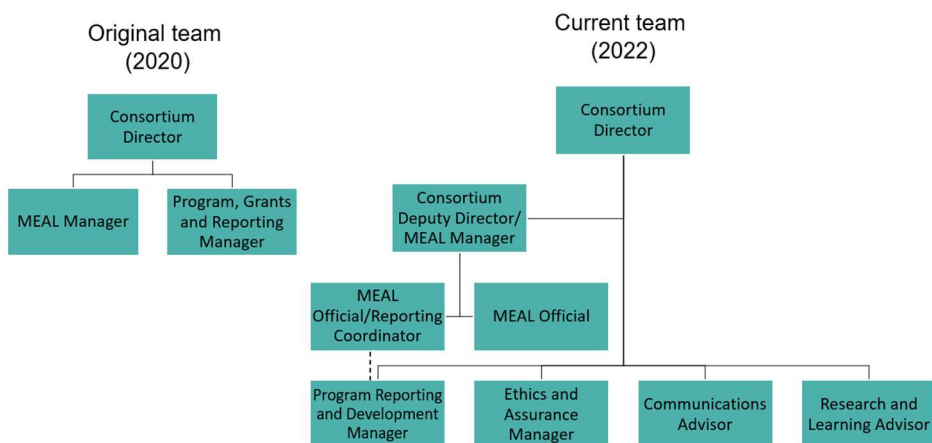
Estructura de gobierno y toma de decisiones

La estructura de gobierno de VenEsperanza fue adoptada en gran parte del Cash and Livelihoods Consortium for Iraq (CLCI)⁷ y adaptado al contexto colombiano. Los componentes básicos son los siguientes:

EQUIPO DE DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DEL CONSORCIO

El equipo de gestión y coordinación del consorcio VenEsperanza, en adelante denominado el equipo del consorcio, es el principal órgano de coordinación del consorcio y es responsable de mantener la comunicación y colaboración con los socios, promover una implementación armonizada y estandarizada, brindar dirección estratégica y apoyo técnico y supervisión a los equipos de campo, y monitorear, compilar y compartir información a nivel de consorcio, entre otras funciones centrales. El personal del equipo del consorcio es contratado por Mercy Corps, como titular principal y adjudicatario, pero está destinado a representar los

Evolution of the consortium management and coordination team



⁷ Anteriormente Cash Consortium for Iraq (CCI)

intereses de todo el consorcio, no solo los de Mercy Corps. Cuando VenEsperanza se formó por primera vez, el equipo del consorcio estaba compuesto por tres miembros del personal y desde entonces ha crecido a ocho, seis de los cuales son personal de tiempo completo.

¿Qué no ha funcionado bien?

Existe un acuerdo universal entre los informantes clave de que el equipo original del consorcio era demasiado pequeño y que fue un error no invertir más en la estructura del consorcio. Los informantes clave admiten que en su diseño original, habían subestimado la cantidad de trabajo involucrado en la coordinación y gestión y optaron por priorizar el presupuesto de operaciones sobre el equipo del consorcio. Como resultado, la estructura original se consideró insostenible, con demasiadas responsabilidades recayendo en muy pocas personas, lo que provocó que trabajaran demasiado y fueran propensos al agotamiento. Mirando hacia atrás, algunos informantes también sintieron que había un gran riesgo organizacional involucrado en tener un equipo tan pequeño y sintieron que el ancho de banda limitado puede haberse traducido en oportunidades perdidas y/o sacrificios en la calidad del programa.



“Subestimamos drásticamente la cantidad de personal en el consorcio inicial.”

— Informante clave

“Fuimos cautelosos al gastar dinero que podría usarse en objetivos para reforzar la estructura del consorcio. Eso fue un error.”

— Informante clave



Hay esfuerzos expresados y concertados por parte del equipo del consorcio para identificarse y representar al consorcio, en lugar de a cualquier socio individual. A pesar de esto, los informantes clave expresaron que hay momentos en que los socios han cuestionado los intereses del equipo y que sigue existiendo cierta desconfianza entre los socios acerca de si el equipo del consorcio realmente representa los intereses del consorcio frente a los de Mercy Corps, que alberga sus contratos. El personal del equipo del consorcio también expresó la sensación de que los socios los percibían como Mercy Corps, en lugar de personal neutral del consorcio.



“Es realmente importante hacer todo lo que podamos para que la gente al menos confíe en nuestras intenciones, provenientes del equipo de coordinación y confíen en que estaban ahí para todos, no solo para Mercy Corps”.

— Informante clave

“[Los socios] buscan sus mejores intereses. Entonces, el equipo del consorcio tiene que cuidar al consorcio”.

— Informante clave



¿Qué funcionó bien?

El hecho de que el equipo del consorcio original fuera tan reducido les permitió ser ágiles y moverse con rapidez. Dicho esto, el crecimiento del equipo es universalmente percibido por los informantes como un desarrollo importante y necesario y que resultó en una mejor calidad y capacidad de coordinación. La estructura actual se considera más sostenible y saludable para el personal del consorcio, ya que las tareas y los resultados son más manejables para cualquier miembro del personal y las tareas clave se asignan a personas con antecedentes especializados. Las adiciones de un gerente dedicado de ética y garantías, un asesor de comunicaciones, un coordinador de investigación y aprendizaje y la expansión del equipo MEAL se mencionaron como importantes para expandir el alcance, la influencia y el soporte técnico del consorcio. Muchos informantes también elogiaron el compromiso del director del consorcio de realizar visitas al sitio, conectarse con los equipos de campo y comprender las realidades del campo. Por último, muchos informantes reconocen la combinación de las competencias técnicas del personal del consorcio (conocimiento y experiencia en efectivo, experiencia en el sector) y las habilidades interpersonales (construcción de consenso, gestión de relaciones, colaboración, comunicación) como un gran activo.

COMITÉ DIRECTIVO (CD)

Se constituyó el Comité Directivo (CD) de VenEsperanza como principal órgano de gobierno, dirección y control. El CD vota decisiones clave sobre dirección estratégica, financiación, adaptaciones y pivotes programáticos, promoción, etc. Compuesto por directores de país de cada socio y presidido por el director del consorcio, cada miembro representa las necesidades e intereses de su agencia respectiva dentro del CD. Las reuniones del SC de VenEsperanza han variado en regularidad a lo largo de la vida del consorcio. Mientras que el CD celebró reuniones mensuales durante la fase de diseño, las reuniones se volvieron menos frecuentes (cada dos o tres meses) durante la fase de implementación. Recientemente, se han reanudado las reuniones mensuales. Según el memorando de entendimiento del consorcio, solo los miembros del CD deben asistir a las reuniones (se puede seleccionar personal de apoyo para que asista en su lugar en caso de que un director de país no pueda unirse).

LECCIONES Y MEJORES PRÁCTICAS

- *Invertir recursos adecuados (si no adicionales) para la estructura del consorcio.*
- *No subestimar el tiempo, el esfuerzo y la importancia de los esfuerzos de coordinación.*
- *El personal dedicado al consorcio debe ser neutral y representar los mejores intereses del consorcio en su conjunto. Puede valer la pena considerar incluir a personal de todos los socios en lugar del principal. Como mínimo, las expectativas y los límites del trabajo del equipo del consorcio deben estar claramente definidos.*
- *Como mínimo, un equipo de consorcio de efectivo debe incluir: un director, un subdirector, un gerente de MEAL y al menos un asistente, un gerente de comunicación, un gerente de informes y desarrollo de programas y un gerente de ética.*
- *No “reinventar la rueda”. Aprender de otros consorcios. Adoptar/adaptar sus estructuras y documentos de gobierno.*

¿Qué no ha funcionado bien?

Surgieron problemas en momentos en que las reuniones del CD se volvieron menos regulares (particularmente durante la pandemia de COVID-19), lo que resultó en (1) que los directores de país estuvieran menos informados y tuvieran menos aportes, (2) espacio para que se formaran o crecieran malentendidos o dudas, (3) socavar una relación colectiva y (4) más conversaciones bilaterales que pueden causar brechas de comunicación para quienes no están involucrados. También ha habido algunos desacuerdos sobre quién debe estar presente en las reuniones del CD. Si bien algunos sienten que solo los directores de país deberían asistir (para garantizar reuniones eficientes y efectivas), otros han

LECCIONES Y MEJORES PRÁCTICAS

- *Comprometerse a reuniones regulares del comité directivo, aunque solo sea para discutir actualizaciones y compartir información. Los directores de país tienen muchas demandas de su tiempo, pero las reuniones periódicas deben ser una prioridad.*
- *Determine y llegue a un acuerdo desde el principio sobre quién debe o no debe estar presente en las reuniones del CD y vuelva a visitarlas según sea necesario.*
- *Comprometerse con la toma de decisiones conjunta y la asociación igualitaria tanto como sea posible.*

“Es importante mantener una visión común de hacia dónde queremos ir. Creo que eso lo perdimos un poco cuando dejamos de reunirnos con tanta frecuencia. Cuanto más tiempo pasemos sin hablarnos, más espacio habrá para la interpretación y para diferentes problemas [crecer] al no abordarlos”.

— Informante clave

“Cuanta más información compartas, más fluidas serán las cosas. Una brecha en la comunicación conduce a la falta de confianza”.

— Informante clave

expresado el deseo de que se integre personal adicional (por ejemplo, directores de programa), más familiarizados con los aspectos técnicos y/o las realidades de campo cotidianas.

¿Qué funcionó bien?

En general, el CD ha sido capaz de llegar a un consenso sobre cuestiones importantes. El tiempo y el esfuerzo invertidos en las relaciones individuales, así como en una relación colectiva a nivel de CD, ha ayudado a fomentar la comprensión y la empatía durante las negociaciones. Los informantes expresaron la importancia de las reuniones periódicas del CD para garantizar un flujo de información fluido y abierto, la participación activa y la aceptación de los miembros, y el mantenimiento de las relaciones.

GRUPOS DE TRABAJO

Los grupos de trabajo brindan foros para que los miembros se reúnan, armonicen y coordinen varias herramientas o enfoques para que sean relevantes y significativos, aprendan unos de otros, aprovechen diferentes habilidades, promuevan la rendición de cuentas y trabajen para permitir una

respuesta eficiente y eficaz.⁸ El grupo de trabajo técnico (TWG) y el grupo de trabajo de Monitoreo, Evaluación, Análisis y Aprendizaje (MEAL WG) se establecieron desde el inicio de VenEsperanza y siguen siendo los más sólidos de todos los grupos de trabajo. El TWG, que reúne la función de subdirector de país o director de programa, así como la función de administrador de programa para cada uno de los cuatro socios, es responsable de la supervisión técnica y programática de la implementación del programa del consorcio. De manera similar, el MEAL WG garantiza una supervisión MEAL oportuna, transparente, precisa y confiable para el consorcio. Otros grupos de trabajo se han desarrollado a medida que surgía la necesidad. Por ejemplo, un grupo de trabajo de salvaguardia y ética se estableció desde el principio y era bastante regular al principio, pero se ha convertido más en un organismo ad hoc con el tiempo. Además, un grupo de trabajo de comunicaciones ha crecido a lo largo del programa, ya que se ha vuelto cada vez más importante aprovechar las plataformas de comunicaciones de las organizaciones asociadas para amplificar las campañas en torno a la mitigación del fraude, reforzar la rendición de cuentas de la comunidad y los mecanismos de retroalimentación, amplificar el impacto de VenEsperanza a través de los medios locales y mejorar el desarrollo de contenido para una mayor visibilidad. Los grupos de trabajo generalmente siguen un programa de reuniones regular (por ejemplo, semanal, quincenal, mensual) y tienen reuniones temáticas específicas según sea necesario.

¿Qué no ha funcionado bien?

Los informantes clave expresaron que hay margen de mejora al hacer que los grupos de trabajo sean más formales. Esto podría lograrse, por ejemplo, a través de reuniones más regulares, agendas formales y/o términos de referencia establecidos.

¿Qué funcionó bien?

Se percibe que los grupos de trabajo mejoran la colaboración, la coordinación y la armonización entre los socios, permitiéndoles discutir desafíos comunes y temas comunes, así como compartir ideas y soluciones en sus áreas de trabajo. Se consideró que los grupos de trabajo eran más estratégicos y efectivos cuando incluían personal de varios niveles, como directores de programas, que aportan autoridad y visión estratégica, y directores de programas, que están más familiarizados con la implementación diaria del programa en el terreno y puede influir en las realidades del campo local.

Distribución financiera

Originalmente, el presupuesto del consorcio no se dividía equitativamente entre los cuatro socios de VenEsperanza porque había diferentes niveles de financiamiento y programación preexistentes entre los socios. Sin embargo, en la segunda ronda de financiación y la subsiguiente modificación y extensión de costos, la oferta financiera se dividió en partes iguales entre los cuatro socios, después de eliminar los costos de gestión del consorcio. En la última ronda, los objetivos proporcionados por el donante ya no se alinearon con una distribución financiera de cuatro vías entre los socios, lo que obligó a los socios a renegociar el desglose financiero y resultó en una distribución desigual del presupuesto por socio.

⁸Mercy Corps (2021). Guía de consorcios: cómo establecer y administrar consorcios humanitarios exitosos.

¿Qué ha funcionado bien y qué no?

Si bien las conversaciones sobre los presupuestos a menudo han sido las más polémicas y acaloradas, los informantes clave consideran que los procesos hasta la fecha son muy participativos y que los socios generalmente han podido llegar a un consenso sobre la distribución financiera.

Distribución geográfica

Inicialmente, dependía de los socios del consorcio decidir quién trabajaba dónde. La distribución geográfica entre los socios se basó en gran medida en los lugares donde los socios ya tenían presencia de campo y financiamiento, lo que dio como resultado que ciertos socios "compartieran" ciertas áreas geográficas. Sin embargo, a pedido posterior del donante, hubo cambios en la distribución geográfica en el momento de las adjudicaciones nuevas/actualizadas, lo que resultó en algunos cambios importantes en el lugar donde operan ciertos socios.

¿Qué ha funcionado bien y qué no?

Al principio, los socios del consorcio pudieron llegar a un consenso sobre qué socio trabajaría en qué lugar y pudieron aprovechar las asociaciones, los programas y el conocimiento contextual existentes porque las decisiones se basaron en gran medida en la presencia de campo de los socios. Sin embargo, varios socios que trabajan dentro de las mismas zonas geográficas han creado tensiones entre los socios y han causado confusión entre los participantes, especialmente cuando existen diferencias en la forma en que operan los socios. En respuesta, ha habido cambios en la distribución geográfica "impulsados por los donantes" para maximizar la cobertura de las necesidades de la población y reducir las superposiciones geográficas entre los socios tanto internos como externos a VenEsperanza. Los informantes clave informaron que estos cambios en la cobertura geográfica de los socios han sido muy desafiantes y han tenido consecuencias importantes para la programación de campo (incluidos los programas no monetarios), la dotación de personal, la financiación y las redes. Los informantes consideran que una consideración más cuidadosa y deliberada de las divisiones geográficas entre los socios (y con el donante) desde el principio podría haber evitado algunos de estos problemas y ahorrado tiempo y recursos a largo plazo.

Gestión de información y datos

Selección y construcción de una plataforma

Desde un principio, los dos consorcios (VenEsperanza y CUA) estuvieron claramente de acuerdo en necesitar una plataforma armonizada. Ambos consorcios lanzaron un proceso de manifestación de interés para identificar a los proveedores de servicios que alojarán la plataforma. Una vez que pasó por el proceso de adquisiciones de Colombia, siguió una solicitud más formal de cotizaciones y propuestas, seguida de un proceso de calificación. Los consorcios finalmente aterrizaron en CommCare by Dimagi⁹. Una plataforma de gestión de casos diseñada originalmente para la salud móvil trabajadores, CommCare fue seleccionado principalmente por sus capacidades de gestión de casos, lo que permite a VenEsperanza rastrear y hacer un seguimiento de los participantes durante

⁹CommCare de Dimagi. <https://www.dimagi.com/commcare/>

el ciclo de vida del programa (asignando identificaciones únicas y vinculando diferentes formularios entre los miembros del hogar y a lo largo del tiempo), así como la capacidad de automatizar la deduplicación de personas directamente dentro de la plataforma.

¿Qué no ha funcionado bien?

Algunos informantes sintieron que tomó mucho tiempo poner en funcionamiento la plataforma y que el personal de campo enfrentó una curva de aprendizaje pronunciada al usarla. Los informantes también informaron que al principio, los sistemas de la plataforma tenían varias fallas y problemas de funcionalidad; el sistema de deduplicación es el principal entre ellos. El sistema de deduplicación, en su forma original, no estaba preparado para asumir una cantidad de casos tan grande y requirió numerosas iteraciones y mejoras durante el primer año del programa. Si bien el consorcio implementó soluciones temporales cuando se sobrecargó o colapsó, estas soluciones generalmente involucraron procesos manuales, lo que se tradujo en una programación menos eficiente y una mayor carga para el personal de campo.

¿Qué funcionó bien?

El acuerdo entre los dos consorcios para utilizar el mismo proveedor de servicios y trabajar en estrecha colaboración con ese proveedor se consideró una decisión importante y un logro hacia la estandarización y la armonización. Comenzar con una expresión de interés en lugar de una licitación formal o un proceso de licitación también se consideró positivo, ya que permitió un espacio para preguntas y una "prueba" con proveedores potenciales antes de comprometerse.

La selección y el uso de CommCare se considera una innovación importante para la entrega y gestión de MPCA. La utilidad de la plataforma a lo largo de todo el ciclo de programación (desde la identificación y selección de participantes hasta la distribución y el seguimiento), su capacidad sin conexión y su capacidad para integrar automatizaciones que ahorran tiempo y reducen casos de deduplicación y mecanismos de responsabilidad fueron importantes ventajas para CommCare y, por lo tanto, se considera que vale la pena la gran inversión inicial.

Además, la atención al cliente y la asistencia técnica de Dimagi durante el diseño y desarrollo de la plataforma se consideraron un beneficio importante de haber seleccionado CommCare. El equipo de Dimagi estuvo disponible para brindar apoyo y capacitación cuando fue necesario. Una recomendación de los informantes de VenEsperanza a los futuros consorcios es trazar los flujos de trabajo del programa y los procedimientos operativos estándar (POE) antes de pasar al diseño de la plataforma para que los objetivos y las vías sean claros para los diseñadores del proveedor

LECCIONES Y MEJORES PRÁCTICAS

- *Una expresión de interés, en lugar de una oferta, le permite medir el interés sin desencadenar un proceso de adquisición formal.*
- *Al seleccionar un proveedor, tenga en cuenta la atención al cliente y la asistencia técnica.*
- *El proceso debe continuar con la programación cuando se trata del diseño de la plataforma. La tecnología debe adaptarse a las necesidades del programa y los flujos de trabajo, y no al revés.*
- *La deduplicación automatizada ha demostrado ser una inversión que vale la pena para VenEsperanza, ahorrando tiempo y recursos.*

de servicios desde el principio. Dimagi también ha ayudado a VenEsperanza a realizar ajustes más recientes en CommCare para acelerar el procesamiento y la funcionalidad. En general, los informantes sienten que la plataforma y el sistema de deduplicación han mejorado con el tiempo y ahora se considera que funcionan muy bien.

Acuerdos de intercambio de datos y esfuerzos de deduplicación

Los acuerdos de intercambio de datos (DSA por sus siglas en inglés) de VenEsperanza se adaptaron en gran medida de la Red Colaborativa de Entrega de Efectivo (CCD por sus siglas en inglés) y se adoptaron al contexto colombiano. La CCD también desempeñó un papel importante en garantizar que los acuerdos cumplieran no solo con las leyes colombianas de gestión y protección de datos, sino también con las normas y estándares estadounidenses y europeos a los que se sujetan los dos consorcios.

¿Qué no ha funcionado bien?

Una evaluación en tiempo real (RTE por sus siglas en inglés) realizada en abril de 2021 encontró que el consorcio enfrentó obstáculos para coordinar y redactar acuerdos con el PMA y el ACNUR.¹⁰, cuestión que persiste a la fecha de redacción de este informe. Los informantes clave ven la falta de un DSA con las agencias de la ONU como un obstáculo importante y que continúa estancando y complicando los esfuerzos de deduplicación. Sin un DSA que permita el intercambio de datos personales, es esencialmente imposible llevar a cabo la deduplicación con esas agencias. Otro hallazgo del RTE fue que incluso cuando existían suficientes acuerdos con los socios de referencia, a menudo los datos carecían de calidad. Desde entonces, el consorcio ha establecido mecanismos más claros para reducir esta carga entre los miembros de VenEsperanza y los socios locales y las oficinas gubernamentales, pero los informantes informan que todavía hay espacio para mejorar.

¿Qué funcionó bien?

Los informantes consideran que es una buena práctica desarrollar DSA desde el principio, una lección aprendida que salió de Irak y sirvió bien a VenEsperanza para seguir. El uso de la plantilla CCD también permitió que VenEsperanza y CUA avanzaran más rápido porque la mayoría de los departamentos legales ya están familiarizados con ese modelo. Los informantes también reconocieron el apoyo de la CCD para garantizar el cumplimiento de los requisitos internacionales como un activo importante. El equipo MEAL del consorcio es ampliamente reconocido por su papel en la dirección del diseño, la implementación y la supervisión de los esfuerzos de mitigación de la duplicación una vez que se implementaron los DSA entre los socios del consorcio. Los informantes clave reconocen y elogian el sólido conocimiento técnico del equipo MEAL y el apoyo que ha brindado a los equipos de campo en esta área.

Supervisión, análisis y elaboración de informes de datos

Desde el principio, la estandarización de los procesos, procedimientos y herramientas de MEAL fue una prioridad máxima. Como se describe en el Plan de Monitoreo y Evaluación (M&E) de VenEsperanza, *“las herramientas de VenEsperanza se estandarizarán entre todos los socios... Todas las agencias acordarán los métodos de recopilación de datos y asistirán a capacitaciones compartidas para garantizar que todos los miembros estén recopilando los datos de la misma*

¹⁰ Mercy Corps (2021). Evaluación en tiempo real de VenEsperanza: Aprendiendo de las adaptaciones de COVID.

manera... [y] toda la información recopilada se cargará en este sistema, garantizando que todos los datos estarán centralizados y agregados adecuadamente". El plan de M&E, desarrollado y encabezado por el Gerente de MEAL, estableció sistemas de monitoreo de rutina, procedimientos de evaluación y validación de la calidad de los datos, y estructuras, plantillas y cronogramas de informes. También se establecieron capacitaciones periódicas para actualizar los conocimientos sobre sistemas de datos, flujo de datos, informes y rendición de cuentas.

¿Qué no ha funcionado bien?

Los informantes clave informaron una falta de uniformidad en cuanto a lo que constituye un caso de fraude, lo que se debe informar y las acciones que se deben tomar en respuesta. Los hallazgos también sugieren que los socios no tenían claro desde el comienzo del programa el hecho de que las denuncias creíbles de fraude deben compartirse con el equipo de ética de la sede global de Mercy Corps. Esto ha causado problemas continuos y muchos informantes sintieron que los umbrales/definiciones de alegaciones de fraude y los mecanismos de información/respuesta podrían haberse establecido mejor desde el principio. Otro desafío expresado por los informantes es que las demandas y solicitudes de información tanto internas (consorcio a socios) como externas (donante a consorcio) en períodos cortos de tiempo crearon estrés y presión en los equipos.

¿Qué funcionó bien?

Los informantes clave externos (grupo de trabajo de efectivo, donante) fueron positivos sobre el intercambio de información de VenEsperanza, considerándolo oportuno y de alta calidad. Las solicitudes de información/datos se atienden fácilmente y la consolidación de la información a nivel de consorcio se considera útil. La unidad MEAL de VenEsperanza se considera altamente eficaz, técnicamente sólida y receptiva a las solicitudes.

También ha habido una serie de adaptaciones positivas a las estructuras y procedimientos MEAL de VenEsperanza, dos de los cuales se describen con mayor detalle a continuación.

LECCIONES Y MEJORES PRÁCTICAS

- *Desarrolle un plan sólido de M&E junto con capacitación, cursos de actualización y supervisión del cumplimiento.*
- *Estandarizar y armonizar las estructuras de seguimiento, análisis y presentación de informes lo antes posible.*
- *Desarrolle un plan de responsabilidad por fraude, estableciendo definiciones y umbrales claros de fraude, así como protocolos y procedimientos armonizados sobre cómo se informan las denuncias, cuándo y por quién.*
- *Considere revisar y ajustar los mecanismos de validación y seguimiento a medida que cambien las necesidades de información.*

Caso 1: Durante la pandemia, el cambio a la recopilación remota de datos requirió adaptaciones en CommCare y la implementación de procesos de seguimiento y verificación más rigurosos para mitigar el posible aumento del riesgo de duplicación y posible fraude durante el registro remoto. Por ejemplo, se agregó una función a la encuesta de elegibilidad para que los encuestadores pudieran señalar

cualquier sospecha dentro del formulario mismo. VenEsperanza también incrementó el porcentaje de participantes incluidos en la fase de verificación del 3% al 10%, seleccionados aleatoriamente y automáticamente de CommCare, antes de cada distribución de efectivo. El programa también elevó la frecuencia y el porcentaje de participantes encuestados para el monitoreo posterior a la distribución para garantizar que las áreas clave se monitorearan adecuadamente durante la transición. Se redujeron los umbrales de verificación al reanudar el trabajo presencial, ya que tanto rigor era costoso y requería mucho personal y tiempo.

Caso 2: Inicialmente, había diferentes niveles de calidad y contenido de los socios y no había alineación sobre cómo se informaban los indicadores. Por lo tanto, se tomó la decisión de consolidar todos los informes a nivel de consorcio para garantizar la estandarización y la armonía en términos de contenido, calidad y puntualidad entre todos los socios. Muchos informantes consideran que esta es una buena práctica y recomiendan que los futuros consorcios la establezcan desde el principio.

Administración de personal

Selección y contratación de personal

Cada organización socia tiene sus propios procedimientos y protocolos de contratación de personal, manejados por sus respectivos sistemas de recursos humanos. Los procesos de contratación generalmente siguen pasos similares, como una convocatoria abierta para un puesto determinado, una revisión de los currículos de los candidatos disponibles y una serie de entrevistas y verificaciones de referencias, seguidas de la contratación. El personal del equipo de administración del consorcio se contrata a través de Mercy Corps y, por lo tanto, está sujeto a los protocolos y procesos de contratación de Mercy Corps.

¿Qué no ha funcionado bien?

Un desafío expresado por los informantes del equipo del consorcio es que no tienen control sobre cómo los socios seleccionan al personal. Como tal, existe la percepción de que el personal contratado entre los socios no siempre tiene las habilidades deseadas, particularmente cuando se trata de habilidades técnicas. Algunos informantes sugirieron estandarizar las declaraciones de trabajo entre los socios para garantizar un estándar mínimo para los perfiles técnicos. Además, la rotación de personal es alta en el sector (e incluso incluye la rotación de personal entre los socios del consorcio), lo que requiere reclutamiento y contratación casi constantes.

“Creo que tiene que haber algún tipo de acuerdo, ya sea escrito o verbal, sobre las prácticas de contratación de los socios, cómo funciona la supervisión, quién es el responsable final y cómo garantizar su rendición de cuentas. Eso falta por completo y es una responsabilidad demasiado grande con un programa tan grande”.

— Informante clave

“El consorcio no tiene voz ni voto en la selección del personal asociado. Necesitamos capacidades técnicas muy fuertes, y nos encontramos con equipos que no las tienen, así que tenemos que fortalecer la capacidad todo el tiempo a través de entrenamientos. Sería mejor establecer requisitos mínimos para el personal”.

— Informante clave

¿Qué ha funcionado bien?

Originalmente, cuando no había tantos actores de efectivo en Colombia, los procedimientos de contratación de personal no eran tan rigurosos y competitivos como lo son ahora que hay más perfiles técnicos disponibles. La riqueza de la pericia y la experiencia en efectivo nacional entre los empleados potenciales ha crecido sustancialmente.

Capacitación e incorporación del personal

Una vez contratado, el personal se somete a la capacitación general y los procedimientos de incorporación de su organización individual, que a menudo duran alrededor de una semana. Después de eso, el personal recibirá capacitaciones adicionales específicas del sector o del clúster o experiencias de seguimiento. El personal involucrado en la programación de VenEsperanza luego recibe capacitación adicional, proporcionada por el equipo MEAL del consorcio.

¿Qué no ha funcionado bien?

Como se mencionó anteriormente, la rotación de personal es alta en el sector, lo que requiere capacitación e incorporación constantes. A nivel de consorcio, la capacitación ha requerido mucho tiempo y esfuerzo, amplificado por el volumen de personal nuevo y las adaptaciones del programa (especialmente al comienzo del programa, cuando convergieron las mejoras de procesos y los cambios relacionados con la pandemia). Hay un movimiento hacia el uso de videos para agilizar el proceso y reducir el tiempo requerido por el personal de MEAL para realizar capacitaciones.

¿Qué funcionó bien?

Al principio, gran parte de la formación se centró en el desarrollo de conocimientos sobre el efectivo, por lo que se hizo mucho énfasis en la formación técnica sobre el efectivo. La contratación de expertos de CaLP para brindar capacitación técnica en efectivo a varios miembros del personal de cada organización asociada se consideró positiva. Con el tiempo, las capacitaciones del personal de VenEsperanza se han actualizado a medida que el programa ha avanzado para incluir un mayor énfasis en temas adicionales, que incluyen, entre otros, protección, nutrición, ética y empatía, e identificación, denuncia y respuesta a denuncias de fraude. Las capacitaciones regulares de actualización se consideran una mejor práctica.

Administración de personal

Ha habido un tremendo crecimiento en el programa y, con él, la necesidad de una mayor supervisión y administración del personal.

¿Qué no ha funcionado bien?

Aquí también, la alta rotación de personal es un obstáculo, que a menudo interrumpe las relaciones laborales, la dinámica del equipo y los flujos de trabajo. La gestión y la supervisión del personal también fueron más desafiantes durante la pandemia, cuando la comunicación era remota y el personal era más propenso a sufrir estrés adicional.

¿Qué funcionó bien?

Los informantes citan que la cultura colectiva de VenEsperanza de responsabilidad compartida y rendición de cuentas por el trabajo en todos los niveles ha sido una estrategia eficaz de gestión del

personal. La empatía y el apoyo del liderazgo y la promoción del equilibrio entre la vida laboral y personal y el cuidado del personal también se consideraron que ayudaron.

Coordinación y armonización interinstitucional

Armonización y estandarización

La armonización y estandarización de herramientas y procesos entre los socios de un consorcio es clave. Los instrumentos de encuesta de VenEsperanza (p. ej., encuesta de selección de elegibilidad con criterios de vulnerabilidad, encuesta PDM), plataforma de gestión de datos e información (CommCare), y los procesos MEAL se han estandarizado desde el principio. Además, VenEsperanza ha desarrollado una serie de POE para agilizar los procesos entre los socios, incluso para: la programación de MPCA, la transferencia de casos de participantes entre agencias, la entrega de efectivo, CARM y la gestión y notificación de casos de asistencia/pagos duplicados y casos de pagos a participantes no elegibles. El consorcio también tiene documentación que define los estándares mínimos de efectivo, describe las expectativas y los estándares de los donantes y documentos de orientación (p. ej., sobre el uso de CommCare, sobre la implementación de la encuesta de elegibilidad).

¿Qué no ha funcionado bien?

Si bien existen POE, documentos de orientación y un plan MEAL para promover un enfoque estandarizado de herramientas y procesos a nivel de consorcio, los informantes informaron que no todos los documentos son ampliamente conocidos y/o accesibles para todos los socios en todos los niveles y que no todos ellos habían estado disponibles en español, a pesar de ser el idioma principal de la gran mayoría del personal de los socios. Muchos informantes sintieron que fue una oportunidad perdida no tener documentos de orientación claros, concisos y en español ampliamente difundidos al inicio de la implementación cuando eran críticamente necesarios. Si bien los POE y la guía son documentos vivos y se actualizan regularmente para reflejar las adaptaciones a las herramientas de recopilación de datos o la plataforma de datos, una práctica evidenciada por la revisión de documentos hallazgos de las entrevistas de informantes clave sugieren que el personal no siempre está al tanto de las versiones actualizadas.

LECCIONES Y MEJORES PRÁCTICAS

- *Participe en la toma de decisiones reflexivas sobre lo que debe estandarizarse y lo que no. En general, la estandarización es mejor tanto para los socios como para los participantes. Estas decisiones deben tomarse lo antes posible e incluir a todos los socios. La amenaza radica en la necesidad de estandarizar algo más adelante porque no se hizo al principio.*
- *Desarrollar POE claros y completos en todos los idiomas necesarios. Comparta ampliamente los SOP y cree espacios para desarrollar y reforzar la comprensión.*
- *Revisar y actualizar documentos y SOP sobre estándares.*
- *Comprometerse a capacitaciones regulares de actualización en torno a los estándares.*

Muchos informantes también sienten que fue una oportunidad perdida por no haber hecho más armonización y estandarización en relación con la implementación al principio, específicamente en lo que se refiere a la identificación de los participantes, el suministro de información a los participantes y los sistemas CARM. Por lo general, se dejó que los socios desarrollaran estos componentes, lo que resultó en diferentes enfoques. Cuando se establecieron restricciones de viaje relacionadas con la pandemia, el consorcio tuvo una capacidad limitada para identificar las diferencias en la implementación entre los socios. Una vez que se reanudaron los viajes y se realizaron las visitas de campo, se hizo evidente de inmediato que los socios no estaban armonizados en su enfoque de implementación y, en algunos casos, no mostraban buenas prácticas. Por lo tanto, el consorcio ha tenido que reforzar los estándares del programa y realizar una serie de ajustes después de tres años. Otra área mencionada para mejorar armonización y estandarización fue no solo internamente, dentro de los socios de VenEsperanza, pero también con los socios de CUA.

¿Qué funcionó bien?

La armonización centralizada de MEAL (respaldada por un plan de M&E), las herramientas de encuesta y la plataforma de datos a nivel de consorcio se considera una práctica importante y necesaria que todos los consorcios deberían emprender. Con la posibilidad de volver a viajar, el liderazgo del consorcio pudo identificar las diferencias y trabajar para hacer cumplir los estándares entre los socios. El aumento de los esfuerzos por parte de los líderes del equipo del consorcio para entablar debates con cada socio en múltiples niveles sobre la armonización y estandarización de las

“La armonización es un área en la que creo que podríamos haberlo hecho mejor... Teníamos algunos estándares mínimos, pero, francamente, también había mucha confianza en que las otras agencias tenían una comprensión similar de lo que pretendíamos hacer. Recomendaría que los consorcios futuros tomen decisiones más reflexivas, en lugar de tomar decisiones por necesidad, sobre dónde es importante estar armonizado y dónde no, y probablemente hagan un poco más de armonización desde el principio”.

— Informante clave

“Creo que el director actual se sorprendió un poco cuando comenzamos a viajar nuevamente y se dio cuenta de cómo los diferentes socios estaban implementando. En algunos casos, diferente era simplemente diferente, y en algunos casos, diferente era peor”.

— Informante clave

prácticas se considera un paso útil hacia la corrección del rumbo en este sentido. La mayoría de los informantes han mencionado las oportunidades de aprendizaje cruzado/polinización cruzada como una mejor práctica y sienten que VenEsperanza podría beneficiarse de un esfuerzo más concertado para facilitar esos intercambios.

Coordinación y colaboración

La coordinación y la colaboración son clave para el éxito de cualquier consorcio y requieren una comunicación continua y la creación/mantenimiento de relaciones con una serie de partes interesadas internas y externas. Esta sección explora las relaciones internas de VenEsperanza entre socios y las relaciones externas con otras organizaciones, donantes, actores gubernamentales y proveedores de servicios financieros (en este caso, el operador que proporciona pagos electrónicos en efectivo y el banco que proporciona tarjetas de efectivo).

COMUNICACIONES/RELACIONES INTERINSTITUCIONALES INTERNAS (CONSORCIO)

¿Qué no ha funcionado bien?

La identidad y personalidad de cada organización socia no se limita a VenEsperanza y, por lo tanto, existe una necesidad (y un desafío) constante de invertir en comprender y empatizar con la perspectiva única de cada organización, al mismo tiempo que se trabaja para fomentar un conjunto colectivo de objetivos y valores e identidad como miembros del consorcio. Dado que la programación de VenEsperanza no es la única que implementan los socios de programación, el personal de campo a menudo tiene que navegar por dos sistemas paralelos (las estructuras operativas y de informes internas de su organización y las del consorcio), cada una con diferentes expectativas y estándares.

Si bien se informa que la coordinación a nivel nacional entre los socios de VenEsperanza es sólida y funciona bien, esto parece menos a nivel de campo, donde muchos han citado la necesidad de mejorar las relaciones interinstitucionales, especialmente en lugares donde los socios se "superponen" geográficamente. A nivel nacional y de liderazgo superior (niveles de director de país y director de programa), el personal de los socios de VenEsperanza se conoce y se relaciona, lo que facilita una visión más colectiva. Por el contrario, el personal de campo a menudo no se encuentra con el personal de los otros tres socios de VenEsperanza y es más probable que trabajen en "silos" dentro de su propia organización, lo que puede contribuir a una menor identificación con la visión de VenEsperanza y oportunidades perdidas de armonización y colaboración.

“Al final del día, nuestra identidad y personalidad como organización no se basa únicamente en VenEsperanza... Sé que VenEsperanza es importante como consorcio, pero tenemos que entender nuestras posiciones individuales sobre ciertos temas cuando tomamos ciertas decisiones”.

— Informante clave

“Ahora que volvimos a tener más presencia en el campo, creo que debemos ser más intencionales para reunirnos habitualmente y conocernos. Hemos aprendido a operar virtualmente, pero creo que la construcción de relaciones es clave. Cuando salgo al campo, escucho que realmente no nos estamos coordinando o [escucho] quejas sobre el otro socio y entonces hay una brecha que debemos cerrar.

— Informante clave

¿Qué funcionó bien?

El liderazgo del consorcio es reconocido por su comunicación, construcción de relaciones y creación de consenso entre los socios. El equipo del consorcio también es ampliamente elogiado por estar disponible/accesible a través de múltiples canales y estar dispuesto a brindar apoyo. Hay un esfuerzo concertado por parte del liderazgo del consorcio para hacer que las reuniones sean atractivas y agradables y los socios han reconocido y apreciado los esfuerzos de fortalecer los equipos (por ejemplo, rompehielos/juegos para llamadas de lanzamiento, eventos dedicados a la reflexión y la escucha). En septiembre de 2021, VenEsperanza comenzó a publicar un boletín mensual para todo el consorcio con actualizaciones clave y noticias destacadas, celebrando los logros y ayudando al personal a mantenerse informado sobre lo que están haciendo los socios. Todos estos esfuerzos han ayudado a fomentar relaciones y comunicaciones más sólidas entre los socios, sobre todo a nivel nacional.

RELACIONES/COMUNICACIONES DE AGENCIAS EXTERNAS

¿Qué no ha funcionado bien?

Los actores externos (p. ej., grupo de trabajo nacional de efectivo, donante) tienen la percepción de que los socios de VenEsperanza no siempre están alineados y sienten tensiones internas en el consorcio. Los informantes han citado oportunidades para que VenEsperanza mejore la coordinación y las relaciones con varios actores, incluyendo (1) CUA, especialmente a nivel de campo, (2) agencias de la ONU, particularmente el PMA, y (3) el Grupo Inter agencial de Flujos Mixtos en Colombia (GIFMM¹¹).

¿Qué funcionó bien?

Los socios de VenEsperanza son miembros activos en el grupo de trabajo nacional de efectivo y son rápidos para compartir información, recursos y experiencias con otros. Además, se observa que la relación y coordinación entre VenEsperanza y CUA ha mejorado con el tiempo.

RELACIONES CON LOS DONANTES/COMUNICACIONES

¿Qué no ha funcionado bien?

El donante expresó su preocupación con respecto a las diferencias en la calidad de la implementación entre los socios de VenEsperanza y siente que es el rol principal garantizar que todos los socios logren la misma programación de alta calidad. El donante también percibió que VenEsperanza tiene más “rechazo” y “resistencia” de algunos de los subs en comparación con otros consorcios y citó ambos factores como fuente de confusión y frustración.

¿Qué funcionó bien?

Cuando se trata de flujos de información con el donante, los socios expresaron sentir que el liderazgo del consorcio se ha desempeñado bien en la comunicación entre el donante y los socios y reconocen el tiempo y el esfuerzo involucrados en mantener esa relación. Muchos socios agradecieron que el liderazgo del consorcio asumiera este rol, citando que ayuda a optimizar los

¹¹ El GIFMM fue creado en 2016 por la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) para responder al creciente flujo de personas que llegan desde Venezuela. El grupo coordina la respuesta nacional a la situación de las personas refugiadas y migrantes en Colombia. Fuente: <https://reliefweb.int/report/colombia/gifmm-fact-sheet-january-2019>

flujos de información y alivia la carga de los socios. Los resultados de las entrevistas con informantes clave sugirieron que hubo frustraciones en un momento entre algunos socios del consorcio por no tener un acceso más directo al donante y percibieron que los mensajes fueron "filtrados y orientados más hacia la posición y el interés de Mercy Corps", pero que las conversaciones posteriores y la comunicación transparente ayudó a disipar esta sospecha. Además, el donante ha comenzado a recibir llamadas, cada dos meses mas o menos, con cada equipo programático de cada socio para facilitar contacto mas directo.

Los actores de VenEsperanza expresaron unánimemente su apoyo a las siguientes prácticas para fomentar una comunicación efectiva entre el donante y el consorcio:

- La expresión clara de expectativas y solicitudes con una orientación lo suficientemente concreta ayuda a eliminar malas interpretaciones y permite una clara comprensión e implementación de las adaptaciones;
- Las comunicaciones organizadas, coherentes y formales del donante con respecto a los problemas y puntos de mejora ayudan al consorcio a gestionar la alineación y las adaptaciones de las prácticas de implementación entre los socios;
- La discusión y los cronogramas acordados mutuamente para implementar cambios ayudan al consorcio a analizar y planificar adecuadamente para garantizar la efectividad de las adaptaciones;
- La comunicación continua y clara sobre la visión a largo plazo del donante ayuda al consorcio a responder y alinearse en consecuencia.

RELACIONES GUBERNAMENTALES/COMUNICACIONES

¿Qué no ha funcionado bien?

Las relaciones gubernamentales se consideraron desafiantes al inicio del programa al negociar los montos de las transferencias de efectivo. Hubo mucho desacuerdo entre los dos consorcios y el gobierno sobre cuáles deberían ser los montos y requirió comprender los marcos y políticas del gobierno y negociar con tacto en todas las partes para llegar a un compromiso. Desde esas conversaciones iniciales, no ha habido tanto compromiso activo ni defensa con actores e instituciones gubernamentales, un área citada por los informantes como una oportunidad de mejora.

¿Qué funcionó bien?

Los informantes han resaltado la importancia de establecer un punto de contacto con las autoridades locales incluso antes de que se presenten las propuestas de programación de efectivo para que estén informados y conscientes de la programación futura potencial. Igualmente, importante, advierten los informantes, es mantener relaciones con las instituciones gubernamentales a lo largo del curso del programa.

LECCIONES Y MEJORES PRÁCTICAS

¿Qué no ha funcionado bien?

Cada uno de los socios de VenEsperanza tiene un contrato separado con todos los proveedores de servicios financieros, incluido el proveedor de servicios de pago electrónico en efectivo y los bancos, y tienden a comunicarse de forma individual, en lugar de colectiva. Esto fue visto por los informantes como una oportunidad perdida para consolidarse y unificarse como consorcio.

Desde una perspectiva empresarial y del sector privado, los proveedores de servicios financieros enfrentaron una curva de aprendizaje pronunciada en términos de comprensión e implementación de la asistencia humanitaria financiada por donantes, y esto causó confusión y un retraso en la alineación de las expectativas y necesidades entre el operador de pago electrónico y las organizaciones en particular.

¿Qué funcionó bien?

Con la llegada del nuevo director, así como de un gerente de ética y garantías dedicado, existe una mayor interacción y compromiso con el proveedor de servicios de pago electrónico a nivel de consorcio. Los informantes sienten que si bien este es un paso positivo en la dirección correcta, establecer una relación sólida desde el principio podría haber ahorrado tiempo y recursos por adelantado.

- *Promover y facilitar oportunidades de aprendizaje cruzado e intercambios entre socios dedicados a compartir mejores prácticas, lecciones aprendidas, errores cometidos, soluciones desarrolladas y otras reflexiones.*
- *Los ejercicios de creación de equipos interinstitucionales y el compromiso creativo son importantes incluso, y quizás especialmente, cuando las cargas de trabajo son pesadas.*
- *Un boletín interno puede ayudar a los socios a mantenerse informados y también puede ayudar a reforzar la identidad colectiva del consorcio.*
- *Igualmente importante es asegurarse de que los socios tengan información de contacto de los puntos focales clave para facilitar la colaboración dentro y entre los consorcios (p. ej., referencias).*
- *Informar a los actores del gobierno local sobre una propuesta antes de enviarla para que estén al tanto de posibles proyectos futuros dentro de su jurisdicción.*
- *Comprometerse con la promoción continua del gobierno. Desde el principio, trate de identificar puntos focales clave que estén dispuestos a trabajar con el consorcio para garantizar que la programación se alinee y cumpla con los marcos del gobierno.*
- *Identificar y seleccionar un proveedor de servicios es una decisión extremadamente importante y debe implicar consideraciones cuidadosas sobre capacidad, cobertura, ética y garantía, etc.*
- *Establecer una relación de trabajo con los proveedores de servicios financieros desde el momento de la contratación y garantizar su comprensión de las obligaciones y estándares de programación de asistencia humanitaria. No asuma que los proveedores de servicios financieros están familiarizados con la arquitectura humanitaria o con las expectativas o requisitos de los donantes. Es importante acompañarlos en este proceso.*

Identificación y selección de participantes

Identificación del participante

El consorcio identifica a los participantes potenciales a través de varios métodos diferentes, que incluyen, entre otros, los siguientes canales, como se describe en el plan de M&E de

VenEsperanza:

- Identificación directa por parte del personal del programa en el campo
- Referencias directas de personal de campo que trabaja en programas complementarios
- Referencias indirectas de miembros de la comunidad, incluidos líderes oficiales y no oficiales
- Referencias de las autoridades locales
- Búsqueda activa de participantes
- Referencias indirectas de proveedores de servicios locales, incluidas ONG, agencias municipales de servicios sociales, agencias de las Naciones Unidas y grupos de apoyo informales/formales

¿Qué no ha funcionado bien?

Durante la pandemia, los equipos tuvieron que depender casi exclusivamente de las listas de referencias de socios locales, lo que aumentó los riesgos de protección y fraude y requirió más procesos de verificación. Identificar y llegar a los caminantes, esos migrantes que se mueven continuamente a pie, también sigue siendo un desafío.

Existe cierto debate y dilema sobre si se debe o no compensar a los líderes de la comunidad, quienes a menudo remiten a los participantes al programa y, a veces, brindan apoyo para organizar y comunicarse con los participantes. Los informantes clave explican que, por un lado, algunos líderes comunitarios invierten mucho de su tiempo brindando este apoyo, lo que plantea la pregunta de si deben recibir algún tipo de compensación o beneficio. Por otro lado, ha habido casos de líderes comunitarios que explotan a los (potenciales) participantes y/o solicitan sobornos o pagos de los participantes por haberlos referido al programa, lo que ha planteado una serie de preocupaciones y desafíos de protección en la definición de fraude/extorsión. Por lo tanto, en estos casos, con el deseo de reconocer el apoyo de los líderes comunitarios y al mismo tiempo prevenir casos de explotación, informantes clave consideran que hay una necesidad de explorar más estos escenarios y desarrollar planes de acción.

¿Qué funcionó bien?

Los informantes clave expresaron su apoyo a los diversos métodos de identificación de VenEsperanza, que han aumentado el alcance y la cobertura del programa. También se considera que los sistemas de referencia se han vuelto más sólidos con el tiempo.

LECCIONES Y MEJORES PRÁCTICAS

- *Establecer estándares y expectativas desde el principio acerca de los sistemas y estándares de referencias.*
- *Comprometerse a educar a los socios locales y líderes comunitarios, así como al personal, sobre estos estándares y expectativas.*
- *Establecer sistemas CARM sólidos.*

Selección de participantes

El proceso de selección de participantes de VenEsperanza está determinado por una encuesta de elegibilidad con criterios de elegibilidad automatizados basados en la vulnerabilidad. El desarrollo de la encuesta y los criterios se resume a continuación.

ENCUESTA DE ELEGIBILIDAD

El diseño de la encuesta de elegibilidad fue un proceso altamente participativo. Liderados por el grupo de trabajo sobre efectivo, se seleccionaron expertos de cada grupo y representantes de cada una de las siete organizaciones (ambos consorcios) para participar en el proceso. Cada grupo celebró reuniones temáticas para desarrollar y proponer un conjunto de preguntas apropiadas específicas del grupo. Este proceso duró alrededor de un mes. Después, todas las preguntas se agruparon en una encuesta de 260 preguntas. Luego, varias rondas de revisiones y negociaciones entre los socios del consorcio, que trabajaron en la encuesta pregunta por pregunta, dieron como resultado la actual encuesta de elegibilidad de 150 preguntas. Todo el proceso de la encuesta, de principio a fin, tomó alrededor de cinco meses. Luego, la encuesta pasó por una fase piloto para analizar y minimizar los errores de inclusión y exclusión.

CRITERIO DE ELEGIBILIDAD

En coordinación con el resto de la red Red Colaborativa de Entrega de Efectivo (CCD) y el Grupo de Trabajo de Efectivo Nacional, los consorcios desarrollaron conjuntamente criterios de vulnerabilidad para identificar a los participantes de MPCA. Los representantes de los socios de cada clúster ayudaron a establecer los criterios de vulnerabilidad que se utilizarían para determinar la elegibilidad. En reuniones específicas de grupos, los expertos desarrollaron una puntuación de vulnerabilidad, de 1 a 3, en cada área temática. Las opciones de respuesta a las preguntas se diseñaron para corresponder a cada puntuación, esencialmente creando la capacidad de crear una opción de tarjeta de puntuación de "farola" donde una puntuación "roja" de 3 era la más vulnerable y una puntuación "verde" de 0 era la menos vulnerable. Esto permitió una puntuación total de vulnerabilidad sumativa utilizada para determinar la vulnerabilidad. Tras el análisis estadístico, una puntuación de 91/300 (que representa el cuartil superior en la curva de campana) o mayor, indicaba elegibilidad. Desde entonces, el modelo de selección original se ha actualizado y mejorado siguiendo análisis adicionales con expertos y estadísticos mundiales.

¿Qué no ha funcionado bien?

Reunir las preguntas deseadas de la encuesta de los expertos del grupo para desarrollar la base de la encuesta implicó mucho tiempo para negociar y reducir las preguntas. Muchos informantes consideran que la encuesta de elegibilidad es larga y requiere mucho tiempo tanto para los participantes como para los encuestadores.

LECCIONES Y MEJORES PRÁCTICAS

- *Durante el desarrollo de la encuesta, crear un organismo de toma de decisiones con pleno poder que pueda determinar qué mantener y eliminar, de lo contrario, el proceso puede volverse difícil de manejar.*
- *Dedicar tiempo suficiente para desarrollar y poner a prueba la encuesta y los criterios de elegibilidad, ya que requiere bastante tiempo.*
- *La automatización de los criterios de vulnerabilidad que los participantes y el personal desconocen es una forma estratégica de reducir el sesgo de selección.*

Varios informantes han expresado la necesidad de revisar la encuesta y revisar el lenguaje en torno a las preguntas, la relevancia/adecuación de las preguntas, la necesidad y utilidad de los datos que se recopilan a través de las preguntas actuales, y si hay datos adicionales o diferentes que deberían tener prioridad. Por último, ahora que los equipos han regresado al campo, todas las encuestas de elegibilidad deben realizarse en persona, pero no todos los socios han hecho este cambio, lo que da como resultado diferentes métodos según el socio y la región.



“Lo que significa es que hasta el día de hoy, nuestra encuesta de elegibilidad es muy larga. Y eso no es particularmente justo para nuestros participantes. Tenemos que equilibrar la necesidad de buenos datos y una buena toma de decisiones con el respeto por la dignidad y el tiempo de nuestros participantes”.

— Informante clave

¿Qué funcionó bien?

Los criterios de elegibilidad automatizados directamente programados en CommCare se consideran un logro, lo que permite que el proceso de selección de participantes funcione de manera más eficiente, con menos errores y con menos sesgo y/o potencial de corrupción o deshonestidad, ya que ni los encuestadores ni los participantes saben cómo se determinan los criterios o qué variables tienen en cuenta los criterios. Muchos informantes también consideran que el consorcio se apresuró a adaptar y adoptar métodos de encuesta remota durante la pandemia. Para minimizar los errores de inclusión y exclusión, VenEsperanza y CUA han refinado la definición de “vulnerabilidad” a través del análisis econométrico, basado en un modelo proxy de prueba de medios, realizado por expertos estadísticos con la consultora Infometrika¹² en 2020 y 2021 para garantizar que la asistencia se dirija a quienes más necesitan asistencia humanitaria. El modelo de selección resultante se considera de alta calidad con un error de inclusión y exclusión muy bajo.

Canales de comunicación con los participantes

Mensajería: de VenEsperanza a los participantes

Los socios de VenEsperanza comunican información importante a los participantes de varias maneras, que incluyen, entre otros, mensajes masivos de WhatsApp (enviados a través de CommCare), llamadas telefónicas individuales, visitas domiciliarias en persona, eventos y presentaciones en persona, materiales impresos, redes sociales, movilizadores y voluntarios de la comunidad, flujos de comunicación de terceros, etc.

¿Qué no ha funcionado bien?

Los informantes han expresado reservas sobre la comunicación de mensajes clave a través de los líderes comunitarios. Si bien los líderes pueden resultar esenciales para facilitar el acceso a los participantes y difundir información importante del programa, también ha habido casos desafortunados de líderes comunitarios que utilizan o malinterpretan cierta información para beneficio personal a expensas de (potenciales) participantes. Dado que VenEsperanza no puede

¹² Infometría. <https://web.infometrika.com/>

controlar cómo pasan los mensajes de los líderes comunitarios a los participantes, los informantes enfatizan la necesidad de tener cuidado y buscar métodos alternativos adicionales.

¿Qué funcionó bien?

Los informantes consideran que tener una variedad de canales de comunicación es esencial para garantizar el acceso a información precisa y actualizada a una variedad de participantes con diversas preferencias y capacidades. Se deben hacer consideraciones especiales para incluir diferentes subgrupos demográficos, incluidos los participantes discapacitados, analfabetos, sin teléfono o acceso a Internet, etc. Los informantes también destacan la importancia de la comunicación continua y repetida a lo largo del programa para reforzar los mensajes clave. Igualmente importante es garantizar que los mensajes estén armonizados entre todos los socios del consorcio y se actualicen periódicamente para reflejar las realidades actuales. El grupo de trabajo nacional de efectivo realiza un seguimiento continuo de la situación actual en Colombia y produce un documento mensual con mensajes clave que es importante que reciban los participantes de efectivo. Por ejemplo, para contrarrestar algunos mensajes falsos sobre las elecciones, el grupo de trabajo desarrolló mensajes para insistir en que la asistencia no está relacionada con ningún partido o afiliación política. También se han desarrollado mensajes para informar a los participantes sobre recursos útiles, como el estado de protección temporal del gobierno. Por último, los informantes han reconocido que la marca y el marketing unificados de VenEsperanza entre los socios ha mejorado la visibilidad y la identidad del consorcio y es clave para establecer la confianza y el reconocimiento entre los participantes.

“Algo que aprendimos, que fue especialmente importante cuando trabajábamos de forma remota, es que no puedes proporcionar suficiente información. El seguimiento se volvió muy importante. Entonces, llamaríamos para informar a las personas que su transferencia se realizó o para averiguar si la habían recibido. Y eso fue realmente importante porque al hacer eso, y son muchas llamadas telefónicas, aprendes y escuchas a los participantes y puedes reforzar la información clave. Incluso si han asistido a eventos de distribución, escuchado la charla, recibido el folleto, sigue siendo útil comunicarse y repetir la información para garantizar la comprensión”.

— Informante clave

CARM: comunicación de participantes a VenEsperanza

Los Mecanismos de Reporte de Responsabilidad Comunitaria (CARM) tienen como objetivo brindar a los participantes y miembros de la comunidad la oportunidad de comunicarse con el equipo de VenEsperanza para hacer preguntas, plantear inquietudes o quejas, brindar comentarios o sugerencias, o denunciar casos de explotación o abuso. Si bien los socios de VenEsperanza han desarrollado sus propios sistemas CARM individuales, el consorcio ha requerido que, como mínimo, cada socio tenga tres canales de comunicación disponibles para los participantes: una línea de ayuda (número de teléfono), WhatsApp y correo electrónico. Más allá de estos canales, los socios también son bienvenidos y alentados a implementar otras estrategias, que han incluido cuadros de comentarios/sugerencias en sitios clave, mesas de ayuda, plataformas de redes sociales, mensajes

de texto, sitios web y métodos MEL (p. ej., grupos focales, encuesta PRM, métodos de verificación), entre otros.

¿Qué no ha funcionado bien?

Los informantes clave expresaron que no todos los socios de VenEsperanza están usando los mismos sistemas CARM o están sujetos a los mismos estándares CARM y, por lo tanto, existen diferencias notables en la cantidad y calidad de los sistemas CARM entre los socios. Además, como se indicó anteriormente en este informe, los mecanismos y umbrales de notificación de CARM no se han establecido a nivel de consorcio, lo que genera desafíos para ensamblar y comparar casos (consulte la sección sobre gestión de información y datos). Múltiples informantes mencionaron a CARM como un lugar donde la armonización (o al menos el establecimiento de estándares



“Si espera tener cero fraude cuando está haciendo efectivo, eso nunca sucederá. Hay un porcentaje de riesgo. Se trata de cómo gestiona y mitiga ese riesgo.”


— Informante clave

mínimos) entre los socios desde el inicio podría haber servido mejor al programa. También ha habido casos en los que los sistemas CARM no han funcionado de manera óptima. Para ofrecer un ejemplo, los participantes han informado que a veces no pueden comunicarse con las líneas de ayuda.

¿Qué funcionó bien?

Hay una serie de beneficios al invertir en sistemas CARM fuertes y confiables. Como se describe en el plan de M&E de VenEsperanza, CARM puede aumentar la rendición de cuentas, empoderar a los participantes, mejorar el impacto y la calidad del programa, capturar información importante, detectar señales de advertencia tempranas, construir relaciones más sólidas con las comunidades, proporcionar a las personas vulnerables un lugar para comentarios anónimos y detectar la corrupción, robo y abuso. Mercy Corps, por ejemplo, ha recopilado más de 50.000 comentarios de los participantes, lo que les ha permitido tener datos en tiempo real sobre los participantes y comprender qué tipos de preguntas están llegando (señalando dónde podrían necesitar enviar mensajes más específicos) y los tipos de problemas que pueden estar enfrentando (junto con una respuesta rápida). Los datos de CARM han permitido al equipo realizar ajustes y mejoras importantes y oportunos. Para ser más efectivos, los informantes consideran que los sistemas CARM sólidos deben facilitar una variedad de opciones de comunicación para los participantes con el fin de promover una mayor inclusión y no negar el acceso a aquellos que pueden ser analfabetos, aquellos que no tienen teléfono, etc. VenEsperanza también desarrolló una guía específica para CARM, como respuestas estándar a las preguntas frecuentes de la línea directa, una estrategia de comunicación y mensajes clave, y flujos de información para denuncias delicadas relacionadas con fraude, explotación, abuso y corrupción.

Los sistemas CARM han crecido considerablemente y han sufrido varias adaptaciones. Por ejemplo, las cuentas de WhatsApp se han registrado y ahora tienen una marca de verificación azul para señalar un estado “oficial”, generando más confianza entre los participantes. Además, las líneas de ayuda de algunos socios se han consolidado en un solo número, por lo que cuando los participantes llamen, se les pedirá que seleccionen su región y acepten un acuerdo de privacidad de datos antes de ser referidos a su línea local.



“Tener mecanismos de rendición de cuentas comunitarios sólidos y comprometidos ha sido fundamental en todas las etapas. Nos ha ayudado a evitar grandes escándalos de fraude y realmente nos ha ayudado a identificar casos de fraude muy rápidamente, al menos hasta donde sabemos. Hacer que los participantes sepan que pueden comunicarse con nosotros por cosas que no son tan graves... y tener esa relación de saber que estamos escuchando y respondiendo, creo que ha mantenido la puerta abierta para que nos digan cuando están sucediendo otras cosas. Ha creado confianza y eso es difícil de hacer a escala de otra manera”.

— Informante clave

“Realmente escuchamos. No es solo hablar. Realmente escuchamos lo que dicen los participantes y hemos hecho ajustes significativos al programa”.

— Informante clave



Anexo: Kit de herramientas de recursos

Recursos clave

[Sitio web de La Asociación de Aprendizaje en Efectivo \(CaLP\)](#)

[Sitio web de La Red Colaborativa de Entrega de Efectivo \(CCD\)](#)

[Sitio web de El Consorcio de Efectivo y Medios de Vida de Irak \(CLCI, anteriormente CCI\)](#)

[Sitio web de VenEsperanza](#)

Orientación de consorcios

Consortium Guidance: How to set up and manage successful Humanitarian Consortia (Mercy Corps, 2022)

[Cash Consortium of Iraq: Case Study Findings \(CCI, 2017\)](#)

Guía de implementación del programa de efectivo

[Lessons Learnt from Latin America and Practical Guidance for Multipurpose Cash Assistance \(MPCA\) Integration \(USAID & Save the Children, 2022\)](#)

[Multipurpose Outcome Indicators and Guidance \(Grand Bargain Cash Workstream, 2022\)](#)

[Safe Cash Toolkit: Collecting and Using Data to Make Cash Programming Safe \(IRC, 2020\)](#)

[E-transfer Implementation Guide for Cash Transfer Programming \(Mercy Corps, 2018\)](#)

[Cash Transfer Implementation Guide \(Mercy Corps, 2017\)](#)

[Cash transfers: what does the evidence say? A rigorous review of programme impact and of the role of design and implementation features \(Overseas Development Institute, 2016\)](#)

[Cash Transfer Programming Methodology Guide and Toolkit \(Mercy Corps, 2015\)](#)

[Operational Guidance and Toolkit for Multipurpose Cash Grants \(UNHCR, the CALP Network, DRC, OCHA, Oxfam, Save the Children, and WFP, 2015\)](#)

CONTACTO

KATRINA KEEGAN

Coordinador de Investigación y Aprendizaje |
Contratista independiente, Mercy Corps

kkeegan@mercycorps.org

SHANTI SATTLER

Director del Consorcio | Consorcio VenEsperanza

ssattler@mercycorps.org

Acerca de Mercy Corps

Mercy Corps es una organización mundial líder impulsado por la creencia de que un mundo mejor es posible. En desastres, en dificultades, en más de 40 países de todo el mundo, nos asociamos para poner en práctica soluciones audaces, ayudando a las personas a triunfar sobre la adversidad y construir comunidades más fuertes desde adentro. Ahora, y para el futuro.



Carrera 13 No. 90-17
Oficina 27
Bogota Colombia
<https://www.venesperanza.co/>