

COLABORANDO CON PROVEEDORES DE SERVICIOS FINANCIEROS PARA BRINDAR ASISTENCIA EN EFECTIVO DE EMERGENCIA

Orientación para programas y consorcios de asistencia humanitaria en efectivo en situaciones de emergencia

LECCIONES DE LA COLABORACIÓN ENTRE VENESPERANZA, EL CONSORCIO DE EFECTIVO MÁS GRANDE DE AMÉRICA LATINA, Y PROVEEDORES DE SERVICIOS FINANCIEROS EN COLOMBIA

OCTUBRE 2023

Tabla de contenido

Agradecimientos	3
Autoría	Error! Bookmark not defined.
Agradecimientos especiales	3
Glosario de términos	3
Introducción	4
Caso de estudio	4
Resumen del informe	5
Objetivo	5
Estructura del informe	6
Público objetivo	6
Métodos	6
Fuentes de datos y métodos de recopilación	6
Análisis y síntesis de datos	7
Identificación, evaluación y selección de un PSF	7
Iniciando la colaboración	12
Operaciones estándar	20
Conclusiones	27

Agradecimientos

Autoría

Este informe fue escrito por Katrina Keegan, una investigadora independiente contratada por Mercy Corps. La investigación subyacente a este informe fue realizada por la autora 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 las de la autora y no necesariamente representan los puntos de vista de USAID, el Consorcio VenEsperanza, Efecty, Banco de Occidente o Davivienda.

Agradecimientos especiales

En primer lugar, quisiera expresar mi agradecimiento al consorcio VenEsperanza y a los proveedores de servicios financieros de Efecty, Banco de Occidente y Davivienda por la oportunidad de realizar esta investigación. Estoy especialmente agradecida a Shanti Sattler por sus valiosos aportes y comentarios sobre el diseño del estudio, así como por su orientación, conocimiento y apoyo a lo largo de esta investigación. También extendiendo mi sincero agradecimiento a todos los informantes clave entrevistados, cuyo tiempo y esfuerzo hicieron posible este estudio. Por último, gracias a Kristin Smart de Mercy Corps y Emilie Arnaud de Save the Children por su revisión y comentarios sobre el borrador de este informe.

Glosario de términos

BHA: Oficina de Asistencia Humanitaria de USAID

CaLP: Asociación de aprendizaje en efectivo

PSF: Proveedor de servicios financieros, también conocido como proveedor de servicios de transferencia (TSP)

ONGI: Organización internacional no gubernamental

IRC: Comité Internacional de Rescate

KYC: Conozca a su cliente

MPCA: Asistencia en efectivo multipropósito

PIN: Número de identificación personal

PPT: Permiso de Protección Temporal

EPT: Estatus de Protección Temporal

USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Introducción

Caso de estudio

El consorcio VenEsperanza

El consorcio VenEsperanza es el consorcio de efectivo humanitario más grande de América Latina y representa a cuatro organizaciones internacionales (*aquí denominadas “organizaciones socias”, o simplemente “socios”*): el Comité Internacional de Rescate, Mercy Corps, Save the Children y World Vision. Este informe presenta a VenEsperanza como un estudio de caso para ilustrar un modelo de consorcio para brindar asistencia en efectivo de emergencia a escala en colaboración con proveedores de servicios financieros (*en adelante denominados “PSF”*).

Asistencia en efectivo de emergencia de VenEsperanza

Entre septiembre de 2019 y junio de 2023¹, VenEsperanza ha brindado asistencia en efectivo de emergencia a 469.000 personas vulnerables afectadas por la crisis venezolana, incluidos refugiados y migrantes venezolanos, colombianos retornados y comunidades de acogida en 12 departamentos de Colombia. Financiado por la Oficina de Asistencia Humanitaria (BHA) de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) del gobierno de los EE. UU., VenEsperanza proporciona seis meses de asistencia alimentaria incondicional a través de transferencias de efectivo multipropósito a personas determinadas como elegibles para el programa según una encuesta estandarizada (*en este documento denominados “participantes”*). Esta asistencia apoya a las personas más vulnerables afectadas por la crisis ayudándolas a satisfacer sus necesidades básicas, mejorar las condiciones de vida de sus familias y la nutrición de los bebés y niños pequeños, y sentar las bases para una integración y seguridad alimentaria a más largo plazo.

Mecanismos de transferencia de efectivo

El programa VenEsperanza MPCA utiliza dos mecanismos distintos de transferencia de efectivo: tarjetas prepagas y pagos directos a través de Efecty, los cuales se describen con mayor detalle a continuación.

Tarjetas prepagadas

PROVEEDORES DE SERVICIOS FINANCIEROS

Los proveedores de servicios financieros involucrados en el mecanismo de transferencia con tarjetas son dos bancos colombianos: Banco de Occidente², trabajando con Mercy Corps e IRC, y Davivienda³, trabajando con World Vision. Estos bancos albergan las cuentas asociadas con las tarjetas prepagas Visa utilizadas para transferir fondos a los participantes.

ENTREGA: TRANSFERENCIA DE FONDOS A LOS PARTICIPANTES

Una vez que los participantes de la tarjeta prepago son informados y aceptan su inscripción al programa, son invitados a un evento donde el personal de VenEsperanza brinda una charla informativa, de aproximadamente 45 minutos de duración, para explicar todo lo que los participantes necesitan saber sobre el uso de su tarjeta prepago Visa. La charla incluye simulaciones paso a paso para retiros en cajeros automáticos y compras a débito. El personal de VenEsperanza brinda a los participantes instrucciones y

¹La implementación de la fase 1 finalizó en septiembre de 2022. De inmediato siguió la fase 2.

²Banco de Occidente es uno de los cuatro bancos afiliados al Grupo Aval, el grupo bancario más grande de Colombia con una red de más de 1.200 sucursales, más de 3.300 cajeros automáticos y más de 36.000 otros puntos de servicio. <https://www.grupoaval.com/grupo-aval-eng> (Consultado el 19 de abril de 2023)

³Davivienda cuenta con una red de 669 sucursales y más de 2,700 cajeros automáticos.

https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo/personas/quienes_somos/sobre_nosotros (Consultado el 19 de abril de 2023)

consejos sobre cómo evitar cargos en cajeros automáticos y protegerse contra posibles riesgos. Los participantes también aprenden a consultar el saldo de su tarjeta en un portal en línea. Durante el evento, los participantes se reúnen en privado con un miembro del personal de VenEsperanza quien le entrega al participante su tarjeta, Número de Identificación Personal (PIN) e información sobre la cantidad de efectivo que recibirá. Los fondos se emiten una vez al mes a la cuenta asociada a la tarjeta (no es necesario que los participantes tengan una cuenta previa).

RETIRO: LOS PARTICIPANTES ACCEDEN A LOS FONDOS

Los participantes de tarjetas prepago tienen dos opciones para acceder a los fondos. Usando su tarjeta y PIN, los participantes pueden comprar artículos directamente en una tienda. Alternativamente, pueden acudir a un cajero automático o punto de atención, idealmente uno afiliado para evitar comisiones, y retirar efectivo directamente de la cuenta asociada a su tarjeta.

Pagos a través de Efecty

PROVEEDOR DE SERVICIOS FINANCIEROS

El otro mecanismo de transferencia de efectivo, empleado por las cuatro organizaciones socias de VenEsperanza, son los pagos a través de un PSF colombiano llamado Efecty.⁴ La adopción de la modalidad Efecty aumentó significativamente tras el inicio de la pandemia de COVID-19.

ENTREGA: TRANSFERENCIA DE FONDOS A LOS PARTICIPANTES

Una vez que los participantes son informados y aceptan su inscripción en el programa, se les registra en una cuenta Efecty y se les proporciona información clave sobre cuándo se transferirá el efectivo y cómo acceder a él. El personal de VenEsperanza da una charla y presenta un video instructivo, que dura de cinco a diez minutos, para informar a los participantes sobre los pasos a seguir y brindarles consejos importantes sobre seguridad. A los participantes también se les informa en privado la cantidad de efectivo que recibirán. Los fondos de VenEsperanza se emiten una vez al mes a la cuenta Efecty asociada a su número de identidad (no es necesario que los participantes tengan una cuenta previa).

RETIRO: LOS PARTICIPANTES ACCEDEN A LOS FONDOS

Los participantes que reciben transferencias a través de Efecty deben dirigirse a un punto de servicio de Efecty (sitio de Efecty o sitio de franquicia) para retirar los fondos. Allí son atendidos por agentes de Efecty (en adelante denominados asistentes) y deberán presentar el documento de identidad asociado a su cuenta y facilitar su huella dactilar para confirmar su identidad. Una vez confirmada, el encargado de Efecty entrega al participante el importe íntegro de la transferencia.

Resumen del informe

Objetivo

Como parte de la agenda de investigación y aprendizaje de VenEsperanza, esta investigación tuvo como objetivo recopilar, analizar y documentar lecciones aprendidas y mejores prácticas relacionadas con la colaboración entre actores humanitarios y PSF que brindan MPCA en contextos de emergencia. Utilizando VenEsperanza como estudio de caso, este informe explora el papel que desempeñan los PSF en la

⁴Efecty es un operador colombiano de servicios de transferencias de efectivo con más de 9.000 puntos de atención a nivel nacional.

<https://www.efecty.com.co/web/>

(Consultado el 1 de agosto de 2023)

programación de asistencia en efectivo de emergencia y genera evidencia, conocimientos y recomendaciones sobre la colaboración con los PSF en beneficio de las agencias humanitarias y los actores del efectivo para ayudar a informar la toma de decisiones estratégicas para las próximas etapas del trabajo en efectivo en Colombia y más allá.

Estructura del informe

Este informe es un relato del programa VenEsperanza en Colombia y las lecciones aprendidas durante su implementación hasta la fecha. Los hallazgos se organizan y presentan por tema de investigación, y cada sección está dedicada a diferentes fases y componentes de la colaboración del consorcio con los PSF, incluida la identificación y selección de los PSF, el inicio de la colaboración y las operaciones estándar. Cada sección temática documenta y explora las lecciones aprendidas y las mejores prácticas, así como recomendaciones. El informe concluye con un resumen de las conclusiones clave.

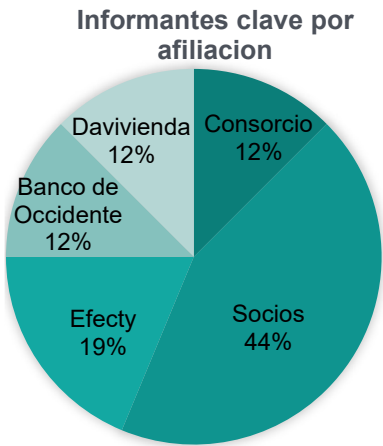
Público objetivo

Esta guía está dirigida a (1) las partes interesadas de VenEsperanza, Efecty, Banco de Occidente y Davivienda, de modo que las lecciones aprendidas puedan servir para informar y mejorar los esfuerzos de colaboración y la programación futura y (2) las partes interesadas externas que buscan implementar la programación MPCA, permitiendo su adopción de 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 datos y documentos secundarios. Se llevaron a cabo dieciséis entrevistas semiestructuradas con informantes clave de forma remota y en persona con representantes seleccionados directamente involucrados en la colaboración. Las muestras de informantes se extrajeron mediante un muestreo intencional luego de conversaciones con los líderes de VenEsperanza, quienes proporcionaron listas e información de contacto para perfiles específicos. En última instancia, los perfiles incluyeron miembros pasados y presentes del equipo de coordinación del consorcio (2), puntos focales de cada organización socia (7) y puntos focales de los tres PSF (7). De los veinte informantes clave invitados a participar, 16 aceptaron la invitación, dieron su consentimiento informado y fueron entrevistados en inglés o español. Las entrevistas no duraron más de una hora y se llevaron a cabo en febrero de 2023.



La rotación de personal fue una limitación que afectó a este estudio. En particular, el informante prioritario objetivo de Efecty, quien sirvió como punto focal principal de VenEsperanza durante dos años, dejó Efecty antes de que comenzara la recopilación de datos y no pudo ser entrevistado. Se hicieron esfuerzos para recopilar ideas de otras partes interesadas de Efecty, aunque con menos experiencia directa trabajando con socios de VenEsperanza y, por lo tanto, los hallazgos representan potencialmente una imagen incompleta de la colaboración desde la perspectiva de Efecty.

Análisis y síntesis de datos

El audio de la entrevista a informantes clave fue transcrito, codificado y analizado 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 operación de la colaboración, 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 y tendencias de respuesta para desarrollar hallazgos. Los datos secundarios se analizaron y triangularon con datos primarios para minimizar el sesgo, mejorar la precisión y confiabilidad de los resultados y garantizar la credibilidad de los hallazgos, y cada hallazgo se puede rastrear directamente hasta la evidencia. Finalmente, la interpretación de los hallazgos fue respaldada y validada mediante la revisión y retroalimentación sobre los borradores de productos de investigación.

Identificación, evaluación y selección de un PSF

Identificar, evaluar y seleccionar un PSF es una decisión extremadamente importante para cualquier programa MPCA. Si bien se considera importante la experiencia previa de un PSF con asistencia en efectivo, así como una reputación positiva dentro del mercado, los informantes priorizan una consideración cuidadosa en torno a las “cinco C”: cobertura, costo, capacidad, servicio al cliente/relaciones con el cliente y compromiso con la ética y garantías.

Cobertura

Cobertura geográfica y modelo operativo

La cobertura fue el factor a considerar más frecuentemente mencionado al evaluar un PSF. Los informantes clave resaltan la importancia de los ejercicios de mapeo de proveedores de servicios financieros, idealmente realizados en coordinación con otros actores y el grupo de trabajo nacional sobre efectivo, para identificar los PSF comunes y comprender si son conocidos y confiables entre los posibles participantes. Mapear geográficamente las redes de distribución de los PSF en las áreas objetivo también es clave para garantizar el alcance y la accesibilidad de los servicios para la población objetivo, incluidas aquellas en áreas más remotas o desatendidas. Una gran red de puntos de servicio y canales de distribución puede reducir las complejidades administrativas y los desafíos logísticos para brindar asistencia de manera eficiente.

"Al seleccionar un PSF, es importante saber la distancia máxima que un participante puede tener que viajar para acceder a los fondos, incluso en los lugares más remotos donde se encuentran los participantes".
(Informante clave, Mercy Corps)

Sin embargo, las redes de cobertura extensa pueden tener desventajas que es necesario considerar. Por ejemplo, aunque son vastos, los modelos operativos de algunos PSF (incluido Efecty) dependen en gran medida de operadores externos que administran puntos de franquicia y, a menudo, albergan múltiples servicios en el mismo espacio, lo que puede complicar el proceso de retiro para algunos participantes. Es

LECCIONES Y MEJORES PRÁCTICAS

Al identificar y seleccionar un PSF, los informantes clave consideraron que las “cinco C” (cobertura, costo, capacidad, servicio al cliente/relaciones con el cliente y compromiso con la ética y las garantías) eran criterios igualmente importantes, si no más, que la experiencia o reputación positiva de un PSF.

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

vital evaluar la estructura de la empresa al evaluar a los PSF y comprender el nivel de control y autoridad que un PSF tiene sobre sus puntos y qué acciones puede tomar en términos de estandarización y cumplimiento de los procesos y códigos de conducta establecidos.

Consideración de un único PSF o de varios PSF

Otra consideración clave es si trabajar exclusivamente con un PSF o involucrar a varios PSF. Varios informantes ven la decisión de VenEsperanza de asociarse con ambos bancos y Efecty como ventajosa, ya que ha permitido una mayor distribución geográfica y adaptación a las diversas necesidades de los participantes, así como la oportunidad de cambiar las operaciones para servir mejor a los participantes. Sin embargo, al considerar múltiples PSF, los informantes enfatizan que los beneficios potenciales relacionados con la cobertura deben sopesarse con la carga administrativa.

“Tener dos opciones nos ha ayudado a llegar a más participantes en diferentes situaciones y ubicaciones. Cada opción tiene pros y contras, por lo que es importante analizarlas por separado y en conjunto. Más puede ser beneficioso, pero también es más complejo. Debemos preguntarnos: “¿cuántas opciones son demasiadas opciones?”. (Informante clave, Mercy Corps)

Costos

Buscar y asegurar los menores costos de transferencia posibles

Los costos administrativos son otro factor crucial al comparar y, en última instancia, seleccionar PSF. Los costos operativos más altos pueden afectar el alcance, la duración y la eficiencia general de costos del programa, mientras que las tarifas de transacción más bajas optimizan los recursos y maximizan la asistencia brindada a los participantes. Comparar la relación calidad-precio de diferentes PSF ayuda a tomar decisiones informadas en lo que respecta al resultado final de un programa.

Comprender las estructuras de costos y evitar deducciones

A través de la experiencia con VenEsperanza, los informantes enfatizan la importancia de comprender toda la estructura de costos, incluidos los gastos administrativos, los costos de distribución (la tasa de transferencia), las comisiones y cualquier otro cargo incurrido o potencialmente incurrido en todas las etapas del proceso por el programa y los participantes. La transparencia por parte del PSF en relación con el desglose de costos de los servicios previstos mejora la rendición de cuentas y la planificación y gestión financiera efectiva, asegurando que el monto total de la asistencia en efectivo llegue a los destinatarios previstos y evitando deducciones innecesarias y, a menudo, costosas.

“Es muy importante que todos los costos y cargos potenciales queden claros desde el principio, incluidos no solo los costos de transferencia, sino también cualquier cargo, impuesto, comisión o tarifa adicional. Esto evitará sorpresas posteriores y garantizará que exista acuerdo y responsabilidad sobre cómo se cubren los cargos y quién, ya sea el donante, los socios del consorcio o el PSF. En última instancia, queremos evitar que se cobre a los participantes”. (Informante clave, IRC)

Capacidad

Capacidad financiera, estabilidad y solvencia

Un análisis exhaustivo de la capacidad financiera, la estabilidad y la solvencia de un PSF es crucial para determinar si tiene la capacidad de entregar y mantener el nivel requerido de asistencia a tiempo y donde sea necesario, así como para potencialmente escalar para satisfacer las necesidades del programa. Dichos análisis contribuyen a la gestión de riesgos, reduciendo la probabilidad de interrupciones o mala gestión de

los fondos que podrían poner en peligro la entrega de asistencia en efectivo a los participantes. Los informantes destacan la importancia de revisar los sistemas de pago, los plazos y los mecanismos de entrega de los PSF para “abastecer” los puntos con efectivo para confirmar la capacidad del PSF y garantizar que los fondos estén siempre disponibles y accesibles para todos los participantes. Los informantes también consideran vital evaluar posibles limitaciones o límites a los saldos de las cuentas, lo que facilita información sobre la capacidad de un PSF para manejar grandes volúmenes de transacciones.

Capacidad técnica y tecnológica

La capacidad financiera y operativa de un PSF está relacionada con su capacidad técnica y tecnológica y, por lo general, depende de ella. Por lo tanto, los informantes clave alientan a las organizaciones a analizar las plataformas que utilizan los PSF para rastrear transferencias y casos pendientes y a preguntar si la política de los PSF permite que las organizaciones accedan a las plataformas de los PSF directamente, lo que puede ayudar a facilitar operaciones eficientes y el seguimiento de las transferencias.

“No puedo enfatizar lo suficiente la importancia de evaluar la calidad de la plataforma de gestión y registro de datos de los PSF, ya que lidiar con esa plataforma será su día a día. Con Efecty, se nos otorgaron tres perfiles de usuario, lo que nos permite ingresar directamente a su plataforma y revisar el estado de las transferencias de los participantes, sin tener que pedirle constantemente esta información a Efecty, lo que antes consumía mucho tiempo. Nos permite realizar un seguimiento eficaz con Efecty o con los participantes”. (Informante clave, Mercy Corps)

Capacidad operacional

Una revisión cuidadosa de la capacidad operativa de un PSF debe considerar si el PSF está dispuesto y es capaz de desarrollar soluciones operativas para satisfacer las necesidades y superar las limitaciones que afectan a la población, incluida la exploración de toda la gama de servicios del PSF y el grado en que el PSF puede apoyar inclusión financiera. Por ejemplo, las poblaciones inmigrantes no siempre cuentan con la documentación que cumple con los requisitos de Conozca a su Cliente (KYC) de los PSF, que se utilizan para verificar la identidad de un cliente. Para VenEsperanza, la flexibilidad por parte de los PSF combinada con la promoción y el apoyo de los socios permitió a los equipos superar este importante obstáculo. Efecty amplió los tipos de documentos de identificación que acepta, abriendo vías de asistencia para quienes tienen documentos de identificación vencidos o no tienen ningún documento de identidad. De manera similar, el Banco de Occidente permitió a los socios crear números de identificación únicos vinculados a la cuenta del socio, en lugar de un documento de identificación del participante, lo que permitió a los participantes indocumentados acceder a tarjetas prepagas. Los informantes de los PSF y sus socios dicen que estos sistemas tardaron en aprobarse dentro de las políticas y procedimientos KYC de los PSF, pero han funcionado bien desde entonces. En ambos casos, los PSF dejaron en claro que los socios y el donante asumen la responsabilidad legal por los productos y servicios emitidos con estas identificaciones alternativas, ya que de lo contrario no cumplen con las regulaciones colombianas.

“Fueron necesarias varias conversaciones para explicarle a Efecty que no era fácil o en algunos casos incluso posible para la población acceder o renovar pasaportes o cédulas⁶, los únicos documentos aceptables en ese momento. A través de promoción y colaboración, finalmente aceptaron cédulas vencidas y el PPT⁷.” (Informante clave, IRC)

⁶ Cédula de identidad nacional de Colombia

⁷ Permiso de Protección Temporal, o PPT, documento de identificación y registro emitido a venezolanos en Colombia que cumplen con los criterios del Estatus de Protección Temporal, o EPT otorgado por el gobierno colombiano. Fuente: GIFMM, R4V (2021).

“Hemos podido aceptar cédulas vencidas, así como las tarjetas de Save the Children⁸, en casos muy particulares y sólo cuando lo autorice el cliente. En estos casos, la responsabilidad de cualquier caso de fraude es asumida por el cliente”. (Informante clave, Efecty)

“Ahora podemos generar tarjetas con un número de identificación único y aleatorio, sin necesidad de documento de identificación. Esa es una solución para la población indocumentada que al principio no teníamos. Tuvimos que evaluar y confirmar que podíamos ofrecer eso. Al final fue posible porque conocemos el origen y respaldo financiero de los fondos de Estados Unidos y el cliente asumió la responsabilidad legal. (Informante clave, Banco de Occidente)

Atención al cliente y relación con el cliente

Servicio de calidad: tanto para los socios (clientes) como para los participantes

Los informantes clave consideran que el servicio al cliente es un criterio prioritario para la selección de PSF. La evaluación de la calidad de los servicios de atención al cliente de los PSF incluye evaluar la disponibilidad y capacidad de respuesta de los representantes de servicio al cliente y la eficacia de los canales de comunicación establecidos. Los informantes recomiendan indagar sobre los tiempos promedio de respuesta del PSF al atender consultas o problemas de los clientes y evaluar sus protocolos para el manejo de distintos tipos de casos. Solicitar testimonios de desempeño de clientes anteriores o actuales y ejemplos de cómo el PSF ha respondido a casos específicos en el pasado puede arrojar luz sobre sus habilidades para resolver problemas y su historial en el manejo de problemas. Los informantes también consideran una buena práctica evaluar la capacitación interna y el apoyo brindado a los asistentes, así como los mecanismos de reparación de los PSF para resolver quejas y abordar cuestiones éticas.

PREGUNTAS CLAVE

- ¿Está el PSF comprometido con la experiencia y satisfacción del cliente (incluido el participante) (no sólo con sus resultados)?
- ¿El PSF responderá a las necesidades de los participantes?
- ¿Qué margen de error es aceptable para el PSF?

Capacidad y voluntad de adaptarse y mejorar

Los modelos de servicio al cliente flexibles y colaborativos a menudo se traducen en una programación más efectiva e impactante al permitir adaptaciones en tiempo real y adaptar los servicios para satisfacer las necesidades específicas de los participantes, lo que en última instancia se traduce en mejores experiencias de usuario. Los informantes de los socios valoraron profundamente la capacidad y la voluntad de los PSF para realizar ajustes y mejoras operativas.

“Una verdadera ventaja de trabajar con Efecty es que nos escucharon, conocieron el contexto de emergencia en el que estamos operando y trabajaron para reducir el tiempo que tardan las transferencias en llegar a los participantes. Inicialmente, el efectivo tardó medio día en estar disponible para los participantes después de realizar el pago a Efecty. Pero, poco a poco, Efecty mejoró este tiempo y ahora sólo tarda una hora como máximo”. (Informante clave, IRC)

“Los socios necesitaban información de transacciones para realizar su seguimiento e informes y no era fácil revisar eso para tantas tarjetas que usaban nuestra plataforma porque no está diseñada para eso, así que comenzamos a preparar y enviar un informe mensual con toda esa información a una persona autorizada

⁸ Save the Children desarrolló una tarjeta VenEsperanza con Efecty para que sirva como identificación para participantes indocumentados. La tarjeta presenta el logotipo de VenEsperanza y un número de identificación único vinculado a un sistema de registro independiente, y se acepta en ciertos puntos Efecty (no franquiciados).

por su parte. No ha sido fácil debido a las políticas sobre sensibilidad, seguridad y protección de la información, pero trabajamos duro para enviar esa información más rápido y de la manera más segura y útil posible”. (Informante clave, Banco de Occidente)

Alinear valores y conocer la empresa y puntos focales

La experiencia de VenEsperanza demuestra que una experiencia de calidad para el cliente requiere esfuerzo tanto del PSF como de la(s) organización(es) implementadora(s). Los informantes clave enfatizaron la importancia de que cada lado se tome el tiempo para comprender la misión y los valores del otro, qué es importante para ellos, cómo es el éxito y qué necesitan para lograrlo. Los PSF y los socios también deben compartir cómo operan, cómo son los procesos clave y quiénes participan. La confianza y la credibilidad se fomentan cuando un PSF comprende y se adhiere a los principios de un programa, y viceversa. Según informantes de ambos lados de la colaboración, una alineación de valores y misión entre los PSF y los socios es vital para un enfoque cohesivo. Cuando se comparten objetivos, ambas partes trabajan hacia metas comunes, asegurando un programa unificado y éticamente consistente. Además, los informantes advirtieron que no se subestime ni se invierta lo suficiente en la construcción de relaciones con los puntos focales del PSF, idealmente desde el inicio mismo del proceso de licitación. Es clave establecer expectativas claras en torno a respuestas y soluciones oportunas y organizar reuniones formales e informales y sesiones de preguntas y respuestas para tener una mejor idea de la personalidad, el estilo de comunicación, la carga de trabajo y la disponibilidad, y la voluntad de aprender.

“Se trata realmente de la relación. Hay muchas cosas que tienen que ver con reglas, regulaciones y procesos basados en los contratos, pero también hay muchas cosas que tienen que ver con la personalidad y la disponibilidad de los puntos focales. Algunos de los mayores puntos débiles hasta la fecha se reducen al aspecto del servicio al cliente”. (Informante clave, consorcio)

Compromiso con la ética y las garantías

Políticas, compromisos y estructuras antifraude

Un PSF también debe poder investigar y responder rápidamente a las acusaciones de fraude y mala conducta y solucionar eficazmente los problemas que surjan. Los informantes piden una revisión cuidadosa de los códigos de conducta, las políticas éticas, las auditorías y controles internos y las medidas de respuesta y prevención antifraude/corrupción de los PSF. También recomiendan evaluar (1) la vigilancia y el monitoreo por parte de entidades gubernamentales y el historial de cumplimiento de las leyes y regulaciones relevantes que rigen la industria, (2) la capacitación en ética y antifraude durante la incorporación de empleados y el desarrollo de capacidades y (3) sanciones y procedimientos disciplinarios por incumplimiento.

PREGUNTAS CLAVE

- ¿Cuenta el PSF con procesos claros, ágiles e integrales para detectar, investigar y responder a las acusaciones de fraude?
- ¿El PSF dedica suficientes recursos a estos fines?

Estándares y protecciones de seguridad de la información

Los informantes clave destacan la seguridad de la información como otro criterio de selección importante, ya que es crucial para garantizar la seguridad de los datos confidenciales, mitigar los riesgos de seguridad y generar confianza con los actores del efectivo. A partir de las lecciones aprendidas, los informantes abogan por la revisión de los protocolos de seguridad de la información, las políticas de privacidad y protección de datos, las prácticas de cifrado, el cumplimiento de las regulaciones pertinentes y los planes de respuesta a incidentes de los PSF. Es fundamental comprender qué datos recopilan los PSF y dónde y cómo se almacenan, protegen y comparten.

RECOMENDACIONES PARA IDENTIFICAR Y SELECCIONAR UN PSF

- *La cobertura es un primer filtro esencial: garantizar que los PSF tengan presencia operativa en las áreas de intervención del programa y se comprometan a comprender la estructura de la empresa.*
 - *Comprender las estructuras de costos para garantizar las tarifas más bajas posibles y evitar deducciones.*
 - *Evaluar minuciosamente la capacidad financiera, operativa, técnica y tecnológica de un PSF para garantizar la compatibilidad con las necesidades del programa.*
 - *No subestimar la importancia de un servicio al cliente de calidad ni la flexibilidad y voluntad del PSF para adaptarse y mejorar para adaptarse a las diversas necesidades y preferencias de los participantes. Las necesidades de los participantes deben tenerse muy en cuenta al seleccionar a los proveedores.*
 - *En la programación de efectivo, es vital garantizar el compromiso del PSF con la ética y las garantías y analizar si los PSF cuentan con políticas antifraude sólidas y protecciones de la información.*
-

Iniciando la colaboración

Periodo de prueba

Pilotando la colaboración

Tres de los cuatro socios de VenEsperanza comenzaron con tarjetas emitidas por bancos. Los socios aprovecharon sus relaciones existentes con los bancos (Mercy Corps e IRC con el Banco de Occidente; World Vision con Davivienda) y se acercaron a ellos para discutir y desarrollar una propuesta de los servicios necesarios. Desde el punto de vista logístico y administrativo, los informantes dicen que es más fácil agregar servicios a un contrato existente con un banco asociado, en lugar de abrir una cuenta en un banco nuevo. Los períodos de prueba con ambos bancos resultaron fructíferos.

Los socios también trabajaron para identificar una opción de transferencia electrónica, que adquirió especial importancia durante la pandemia de COVID-19. Los socios identificaron y pusieron a prueba varios (hasta tres) PSF, incluidos MoviiRed y Super Giros, pero los períodos de prueba arrojaron luz sobre varios problemas (es decir, cobertura insuficiente, retrasos administrativos, insolvencia financiera, limitaciones y/o fallas tecnológicas). Mientras tanto, Save the Children realizó una prueba piloto exitosa con Efecty y se convirtió en el primero en celebrar un contrato formal con Efecty. Los demás socios pronto le siguieron.

Con base en esta experiencia, los informantes consideran que tener un período de prueba con un PSF es una mejor práctica antes de implementar programas de asistencia en efectivo a gran escala, ya que permite una “prueba” de desempeño colaborativo, eficiencia y capacidad de respuesta. El período de prueba garantiza el cumplimiento de los requisitos legales y brinda la oportunidad de revisar y medir el desempeño del PSF en las “cinco C”. Además, identificar desafíos potenciales durante el período de prueba sirve para (1) informar estrategias de mitigación de riesgos y/o ajustes que se pueden hacer para mejorar la prestación de servicios y adaptar los servicios para satisfacer necesidades específicas o (2) suspender la colaboración en caso de desafíos o riesgos se consideren insuperables.

LECCIONES Y MEJORES PRÁCTICAS

Tener un período de prueba con varios PSF ayudó a los socios a identificar obstáculos y oportunidades y, en última instancia, determinó si continuar o no con la colaboración.

“Es realmente importante recordar que en la mayoría de los entornos de emergencia, los PSF no han trabajado antes con programación humanitaria, a menos que haya habido una crisis reciente. Entonces, inicialmente, se trata de ver si este tipo de operación funciona bien con su modelo de negocio o no. Es comprensible que no todos los PSF puedan girar en este punto de sus operaciones comerciales para que la ayuda humanitaria funcione. Pero es difícil saberlo hasta que el PSF realmente esté trabajando dentro de la operación, por eso es importante un período de prueba”. (Informante clave, consorcio)

Contratación

Aprovechar la influencia del consorcio

Cada socio de VenEsperanza tiene un contrato separado y administra comunicaciones directas sobre sus cuentas con los PSF con quienes trabajan porque las organizaciones necesitan contratos para cumplir con estándares, políticas y estructuras financieras internas.

A pesar de la necesidad de contratar PSF a nivel de socio, los informantes consideran que la participación a nivel de consorcio debería tener un lugar en las colaboraciones de PSF desde el principio y sienten que había oportunidades para haber aprovechado una mayor influencia como consorcio. Por ejemplo, las tasas de transferencia de socios con Efecty varían ampliamente. Los informantes a nivel de socios y consorcios sintieron que si se hubieran acercado a Efecty como un consorcio en lugar de como organizaciones individuales para negociar contratos, habrían tenido un mayor poder de negociación y negociación colectiva y probablemente podrían haber obtenido una tarifa más baja desde el inicio de la operación.

“Nos dimos cuenta de que la tasa de transferencia de Efecty variaba según el socio del 0,9% al 1,8%. Esa es una gran diferencia. Si hubiéramos negociado como consorcio desde el principio, probablemente podríamos haber negociado una tarifa aún más baja para todos más adelante... Creo que la negociación colectiva es una herramienta poderosa y una ventaja de un consorcio que las organizaciones individuales no tienen. Y no es sólo monetario: puede estimular otros cambios en términos de enfoques y políticas. No hay razón para no ejercer ese poder como consorcio”. (Informante clave, consorcio)

La segunda fase de VenEsperanza fue una oportunidad para renovar conversaciones para revisar y modificar contratos con respecto a costos y servicios al cliente. También creó espacio para la alineación y estandarización del lenguaje y las condiciones de los contratos relacionados con los fundamentos del programa y estándares compartidos sobre cumplimiento, ética y garantías, seguridad y protección de la información, intercambio de datos, etc. Los informantes clave dicen que la participación a nivel de consorcio en los ajustes contractuales puede generar resultados positivos en términos de eficiencia y armonización.

“Es extremadamente importante que el consorcio participe en el desarrollo de acuerdos operativos básicos. Incluso si ocurren a nivel de socios, podríamos haber compartido, estandarizado y simplificado el lenguaje de contratación entre los socios en lo que respecta a Efecty, ahorrando tiempo. En la última modificación del contrato incluimos una cláusula que estipula que las decisiones siempre se basarán en lo que sea mejor para los participantes. Incluir esto entre todos los socios habría enviado un poderoso mensaje a Efecty sobre dónde están nuestras prioridades”. (Informante clave, Save the Children)

LECCIONES Y MEJORES PRÁCTICAS

- *Si bien la contratación de PSF a nivel de socio individual suele ser necesaria, es beneficiosa tener la participación a nivel de consorcio al negociar con PSF y la estandarización del lenguaje y las condiciones del contrato entre los socios.*
- *La contratación requiere mucho tiempo y trabajo.*

Encontrarse en el medio y reservar suficiente tiempo

Los contratos y sus modificaciones toman tiempo, especialmente cuando deben desarrollarse para satisfacer las necesidades y requisitos de dos entidades distintas que trabajan con diferentes marcos legales y entornos operativos, un desafío citado tanto por los socios como por los informantes del PSF. Los informantes sugieren iniciar los procesos de contratación lo antes posible y reservar tiempo suficiente para negociaciones que permitan a ambas partes llegar a un compromiso.

“Entendemos que los contratos provienen de sedes internacionales de alto nivel para estas organizaciones, pero algunas cosas han sido complejas de cambiar o modificar. Nuestras políticas y regulaciones contractuales dentro del mercado colombiano son de una manera, pero las de sus casas matrices deben ser de otra. Es difícil para nosotros y queremos que entiendan que trabajamos de manera diferente. Necesitamos encontrar puntos en común”. (Informante clave, Efecty)

Establecer y alinear expectativas

Claridad sobre las expectativas, obligaciones y estándares para la asistencia financiada por donantes

Los informantes del PSF explican que trabajar con actores del sector humanitario, que representan un perfil de cliente distinto de sus clientes típicos del sector privado, significa tener que identificar y sortear las diferencias entre sectores. Los informantes dicen que es importante reconocer que los PSF pueden tener poca o ninguna experiencia trabajando con ONG internacionales en el espacio humanitario y, por lo tanto, necesitan tiempo para aprender y adaptarse.

“Para nosotros, World Vision es muy diferente de nuestros clientes típicos y requiere una relación distinta. Como organización con financiamiento estadounidense, tienen solicitudes muy específicas que están completamente fuera de lo común para nosotros y, a menudo, se vuelven complejas de manejar”. (Informante clave, Davivienda)

Desde una perspectiva empresarial y del sector privado, los PSF también informan que enfrentan una curva de aprendizaje pronunciada en términos de comprensión e implementación de la asistencia humanitaria financiada por donantes, lo que causó confusión y retrasos en la alineación de las expectativas críticas para el éxito de la asociación. La mayoría de los informantes de los socios sienten que las expectativas, obligaciones y estándares mínimos relacionados con el financiamiento de los donantes quedaron claros para los PSF al inicio de la colaboración, mientras que la mayoría de los informantes de los PSF sienten que no quedaron claros hasta más tarde. Los informantes sienten que el inicio de la asociación es un momento importante para garantizar que dichos principios estén bien fundamentados.

LECCIONES Y MEJORES PRÁCTICAS

- Los PSF sin experiencia previa trabajando en el sector humanitario necesitan tiempo y apoyo para aprender y adaptarse.
- Los PSF enfrentaron una curva de aprendizaje marcada para comprender e implementar la asistencia humanitaria financiada por donantes, lo que provocó confusión y retrasos en la alineación de las expectativas. Desde el principio se necesita el apoyo y la claridad de los socios.
- La falta de familiaridad con los organismos reguladores, las expectativas y las obligaciones de los socios y PSF causó tensiones.
- Educar a los PSF sobre los perfiles/ experiencias de los participantes y establecer expectativas claras para un trato digno (es decir, a través de campañas internas, desarrollo de capacidades) puede mejorar el acceso y la calidad de la asistencia.

“Mirando hacia atrás, creo que nuestros intercambios iniciales dejaron brechas. Deberíamos haber invertido en comprendernos unos a otros y entender cómo trabajamos cada uno de nosotros. Pagamos por eso más tarde, cuando quedó más claro que los PSF no estaban familiarizados con cosas como la financiación de donantes y la asistencia humanitaria y el servicio a poblaciones vulnerables. Creo que fue un proceso de aprendizaje para ellos. Con el tiempo y la experiencia hemos logrado mitigar y corregir ese descuido, pero podríamos haberles brindado más apoyo desde el principio”. (Informante clave, World Vision)

Claridad sobre las funciones y responsabilidades hacia los organismos reguladores

Las ONG internacionales asociadas y los PSF deben responder a los organismos reguladores. Los informantes de ambos lados de la colaboración expresaron una falta de familiaridad con estos organismos y sus reglas, regulaciones y enfoque de monitoreo e investigaciones. La falta de conciencia y claridad sobre las funciones y responsabilidades hacia las respectivas autoridades reguladoras generó frustración y tensión dentro de la colaboración. Por ejemplo, todas las instituciones financieras deben cumplir con una revisión anual de datos realizada por organismos reguladores gubernamentales y los clientes (socios) deben proporcionar información como parte de esto. Los informantes de un banco informaron dificultades para lograr que el socio proporcionara la documentación anual para cumplir con esta revisión a pesar de que se trata del mismo proceso estandarizado todos los años. Del otro lado de la colaboración, los informantes describieron desafíos en lo que respecta a las interacciones de los PSF con la Oficina del Inspector General (OIG), que monitorea los fondos del gobierno de Estados Unidos. Los PSF describieron las preguntas y solicitudes de la OIG como “confusas”, “inesperadas”, “rígidas” y “exigentes”.

“Ellos (los PSF) han tenido que trabajar estrechamente con nosotros para entender que los fondos no son privados, sino de donantes humanitarios y que eso conlleva estándares complejos y rigurosos, especialmente para los programas de efectivo. Creo que necesitan trabajar para comprendernos mejor y nosotros debemos trabajar para invitarlos a reuniones y espacios que nos permitan explicar mejor cómo debemos gestionar estos recursos”. (Informante clave, Mercy Corps)

“Como la operación es muy compleja, tenemos que llegar a un punto medio porque ellos se preocupan mucho por sus márgenes y por tener todo bien organizado ante sus entes de control, entonces son bastante estrictos con esa gestión operativa”. (Informante clave, Davivienda)

Tanto los informantes de los socios como los PSF subrayan la importancia de compartir y garantizar la comprensión del entorno regulatorio dentro del contexto operativo para que cada parte pueda estar preparada y saber qué esperar de la otra parte de la colaboración. Fomentar un compromiso compartido con el cumplimiento requiere espacio para aprender sobre los respectivos organismos reguladores de cada uno y claridad sobre las expectativas consiguientes, incluida qué información se necesita y cuándo, quién puede contactarlos y cuáles son sus obligaciones.

Atendiendo a los participantes del programa

En el caso de VenEsperanza, la implementación de asistencia monetaria de emergencia para una población vulnerable afectada por una crisis migratoria difirió significativamente de los servicios típicos prestados por los PSF. Informantes clave dicen que a los PSF les tomó tiempo conocer y comprender los perfiles de los participantes, la naturaleza y la dinámica de la crisis y la respuesta programática. Como cualquier otra empresa, los PSF están formados por personas, cada una con sus propias perspectivas únicas y conexiones personales con la crisis, que pueden influir en los pensamientos o comportamientos hacia el programa o sus participantes.

“Dado que somos tan diferentes, no es algo que (los PSF) puedan entender de una sola vez. Quizás no comprendan de repente que nuestros participantes son personas necesitadas, pero sí deben comprender que son valiosos para nosotros y debemos dejarlo claro”. (Informante clave, Save the Children)

“Es francamente irreal e irrazonable esperar que todos los asistentes de Efecty, a nivel humano, acepten y comprendan automáticamente la crisis de Venezuela y su impacto en Colombia. Como humanitarios, a veces olvidamos que este es un proceso para mucha gente. Tenemos claro nuestro compromiso con el derecho a migrar y escapar de situaciones vulnerables, pero podemos olvidar que no todos los demás lo tienen”. (Informante clave, Consorcio)

Los informantes dicen que la confusión o los juicios sobre el perfil y la experiencia del usuario pueden traducirse en un trato subóptimo o incluso problemático de los participantes. Para contrarrestar esto, VenEsperanza y Efecty han implementado varias estrategias. Por ejemplo, VenEsperanza ha ayudado a Efecty a crear materiales de campaña internos, con el objetivo de concientizar al personal de Efecty sobre la crisis venezolana, promover un enfoque digno para asistir a los participantes y difundir el mensaje de que no se tolera la xenofobia, la discriminación ni el fraude. Cuando los materiales no tuvieron el impacto que esperaban los equipos, Efecty incorporó estos temas al desarrollo de capacidades internas, lo que finalmente arrojó mejores resultados. VenEsperanza también colaboró con Efecty para desarrollar un código de conducta ética para los asistentes de Efecty, que se difundió en toda la franquicia, desarrolló un sistema disciplinario de “*three strikes*” en el que los sitios que no cumplen son puestos en período de prueba o cerrados, e instalaron cámaras en lugares más problemáticos para poder investigar más a fondo. Los informantes sienten que todas estas acciones fueron importantes, pero habrían sido más efectivas si se hubieran implementado antes.

“Hemos ayudado a Efecty a diseñar campañas para que los asistentes hablen sobre la crisis de Venezuela, por qué está pasando y por qué la gente está abandonando su país, con el mensaje subyacente de que deben ser tratados de manera digna. Ese proceso está ocurriendo. Efecty, como empresa, comprende cada vez más la crisis y las necesidades de la población, pero no es razonable esperar eso desde el principio”. (Informante clave, Consorcio)

“Creemos que el servicio en algunos puntos ha mejorado desde que incorporamos la educación contra la xenofobia en nuestras capacitaciones. En los sitios donde identificamos problemas, ahora realizamos una capacitación de actualización, monitoreamos los casos y hacemos un seguimiento directo de ese punto cada una o dos semanas según sea necesario hasta que los casos mejoren”. (Informante clave, Efecty)

A partir de estas lecciones aprendidas, los informantes socios subrayan la importancia de (1) dedicar tiempo a educar a los PSF sobre la población, las necesidades específicas y los riesgos y limitaciones potenciales y (2) establecer expectativas claras en torno al trato respetuoso de los participantes, idealmente obteniendo un compromiso de los PSF en los niveles administrativos más altos y estrategias para reforzarlo en toda la entidad. Las conversaciones y compromisos tempranos pueden promover el trato digno de los participantes y el desarrollo de soluciones para satisfacer las necesidades de la población.

Establecer puntos focales

Abogar por un punto focal singular y centralizado para el PSF, compartido entre los socios

Cuando se trata de puntos focales principales con los bancos, cada socio tiene un punto focal único, generalmente el individuo a cargo de la cuenta del socio. En lo que respecta a Efecty, existe un punto focal común para los cuatro socios. Los informantes clave consideran que abogar por un punto focal común para

las organizaciones socias de un consorcio es una buena práctica, ya que puede agilizar la comunicación, facilitar la toma de decisiones y la coordinación, aumentar la rendición de cuentas, promover la construcción de relaciones y mejorar la alineación de las expectativas y los objetivos. Tener un único punto focal que represente al PSF también puede ayudar a evitar el intercambio de mensajes diferentes o incluso contradictorios que pueden ocurrir si participan múltiples puntos focales, evitando así la posibilidad de caminos divergentes que podrían obstaculizar el progreso.

Identificar y coordinar con los puntos focales del PSF a nivel regional y local

Más allá del punto focal principal del PSF, típicamente el gerente de cuentas a nivel nacional dentro de la sucursal central, algunos informantes socios abogaron por puntos focales del PSF en niveles más locales de la operación. Tanto Save the Children como World Vision establecieron contactos con Efecty a nivel de departamento y ciudad e insistieron en la inclusión y participación de una gestión más localizada de Efecty cuando descubrieron tendencias o casos que afectaban ciertos puntos de Efecty dentro de su autoridad. Esto es particularmente vital en las zonas rurales. Los informantes dijeron que esta práctica permitió a los equipos alertar a Efecty y generar intervenciones específicas y soluciones contextualizadas (es decir, capacitaciones, sanciones) de manera más directa, lo que resultó en una reducción significativa de los incidentes en esos puntos.

Una desventaja de esta práctica, advirtieron los informantes, es que trabajar a nivel regional o local puede significar que parte del progreso que han logrado se quede en el nivel regional/local. Por lo tanto, al mudarse a una nueva región e interactuar con nuevos puntos Efecty, los informantes describieron sentir que estaban comenzando desde cero y necesitaban intensificar el monitoreo desde el principio para prevenir y mitigar incidentes. Ahí radica una oportunidad de mejora al elevar al nivel nacional las decisiones o métodos clave implementados a nivel regional.

“Si necesitamos revisar casos o ver tendencias en un punto particular, solicitamos a los gerentes regionales de Efecty que asistan a una reunión junto con el punto focal nacional. Según nuestra experiencia, involucrar al personal regional es más efectivo porque tienen acceso más directo a los equipos y a la información para esos puntos. Un enfoque más localizado y específico para el sitio para revisar y responder a los casos condujo a una disminución inmediata de los incidentes en esa área. El problema es entrar en una nueva zona. Volvemos a encontrar incidentes y necesitamos empezar de nuevo. Debemos ampliar el éxito que hemos tenido a nivel local y aplicarlo en Efecty a nivel nacional”. (Informante clave, World Vision)

Garantizar que los puntos focales a nivel de consorcio y de socio sean claros para los PSF

Inicialmente, los PSF sólo conocían y colaboraban con puntos focales a nivel de socios y desconocían las estructuras y dinámicas a nivel de consorcio. Por ejemplo, Davivienda no sabía que World Vision formaba parte de un consorcio y no podía diferenciar entre VenEsperanza y otros programas de World Vision. Del mismo modo, Efecty inicialmente no sabía que los cuatro socios formaban parte del mismo consorcio.

LECCIONES Y MEJORES PRÁCTICAS

- *Abogar por un punto focal común de PSF para todos los socios puede agilizar la comunicación, facilitar la coordinación y la toma de decisiones, aumentar la rendición de cuentas, promover la construcción de relaciones y mejorar la alineación de expectativas y objetivos.*
- *Identificar y coordinar con los puntos focales del PSF a nivel regional y local ayudó a generar intervenciones más específicas y contextualizadas.*
- *La colaboración funcionó mejor cuando los puntos focales a nivel de socio y consorcio eran claros para los PSF.*
- *Existe una oportunidad para un mayor intercambio de experiencias y lecciones aprendidas entre los socios.*

“Cuando nos acercamos a Efecty por primera vez como consorcio para discutir diferentes puntos débiles, Efecty no sabía en ese momento que estas entidades (los socios) estaban relacionadas. No tenían idea. Sintieron la urgencia y la presión de cómo se administraba el dinero, pero no sabían por qué. También tenían su propio conjunto de cuestiones y puntos en los que podíamos trabajar. Creo que esa conversación fue un gran punto de inflexión en la relación en términos de finalmente tener una sensación de comprensión de dónde estábamos y qué estaba pasando”. (Informante clave, Consorcio)

A nivel de socios, las estructuras de los puntos focales varían según la organización. Algunos socios tienen un único punto focal mientras que otros tienen varios. Los puntos focales de los socios también ocupan diferentes puestos dentro de su organización (es decir, gerente/coordinador de programas, funcionario/gerente de finanzas, coordinador de logística) y tienen diferentes roles y niveles de compromiso con los PSF. El punto focal único de World Vision, por ejemplo, gestiona todas las finanzas desde el principio, así como el seguimiento y la respuesta a incidentes de fraude desde el final. Save the Children, IRC y Mercy Corps tienen áreas separadas (y puntos focales) a cargo de estos dos procesos, con un equipo financiero que se ocupa de las finanzas y un equipo de programa que se ocupa del fraude. En este último acuerdo, el nivel de contacto y comunicación entre las dos áreas varía mucho entre organizaciones, desde un contacto casi constante entre las dos áreas en algunos casos hasta áreas separadas y casi aisladas en otros. Si bien las limitaciones de datos impiden tener una visión completa de la perspectiva del PSF sobre qué acuerdos de puntos focales funcionan mejor, el PSF enfatizó la necesidad de que los socios garanticen que (1) esté claro quiénes son los puntos focales en todo momento, (2) los puntos focales sean accesibles, y (3) las funciones y deberes sean claros en el caso de múltiples puntos focales.

“Soy el puente entre el campo y el área de finanzas para manejar ciertos casos, darle seguimiento, etcétera. De nuestro lado tenemos dos puntos focales en contacto con los PSF, uno más programático y otro más financiero. Y ambos también estamos en contacto constante”. (Informante clave, IRC)

Los hallazgos sugieren poco o ningún contacto entre los socios para intercambiar y compartir experiencias en términos de cómo trabajan con los PSF. Los informantes de los socios y del consorcio desconocen cómo son los procesos de coordinación y comunicación del PSF para cada socio, ni siquiera en el caso de Efecty, que trabaja con los cuatro socios. Los informantes sienten que una mayor colaboración y coordinación entre los puntos focales de los socios podría generar dividendos para todas las partes. Por ejemplo, el intercambio de experiencias y lecciones aprendidas entre los socios podría ayudar a armonizar mensajes clave, promover la adopción de mejores prácticas y evitar errores, y generar nuevas ideas y enfoques innovadores, lo que se traduciría en una comunicación más efectiva y eficiente con los PSF. Muchos informantes consideran que la coordinación a nivel de consorcio podría respaldar este tipo de iniciativas.

“No tengo idea de cómo los demás socios se comunican o gestionan su relación con Efecty ni cómo llevan a cabo su proceso de investigación. Probablemente podríamos aprender mucho unos de otros”. (Informante clave, Save the Children)

Configuración de la mitigación y gestión del fraude

Establecer definiciones y umbrales

Los informantes clave explicaron que los sectores privado y humanitario a menudo tienen diferentes niveles de aceptación cuando se trata de fraude y otras cuestiones,

LECCIONES Y MEJORES PRÁCTICAS

Sin un marco colectivo sobre lo que constituye fraude y otras cuestiones, cada entidad puede operar bajo diferentes criterios, lo que puede resultar en una detección diferencial de casos potenciales y/o el riesgo de no detectar ciertos casos. Se necesitan definiciones/umbrales de fraude claros y completos.

como las que surgen del servicio al cliente o el trato a los participantes. Sin un marco colectivo para lo que constituyen estas cuestiones, cada entidad puede operar bajo diferentes criterios, lo que puede resultar en una detección diferencial de casos potenciales entre entidades y el riesgo de no detectar ciertos casos si las definiciones no son exhaustivas o si los umbrales son demasiado altos. Mientras que las empresas del sector privado pueden tener un margen de error que están dispuestas a aceptar porque no afectará sus resultados finales, el sector humanitario tiene la responsabilidad de garantizar que cada participante pueda acceder a la totalidad de sus fondos y recibir un trato digno.

“En Efecty nuestra política general es solicitar fotocopia del DNI del cliente para las transacciones. Como franquicia, muchos puntos de Efecty son gestionados por terceros, que también pueden gestionar otros negocios. Digamos que un punto de servicio está ubicado dentro de una tienda... tal vez el encargado le cobra al cliente por una fotocopia como parte de los servicios de su tienda. Hay asistentes que buscan sacar provecho de los clientes de Efecty de formas que no deberían y a nosotros nos resulta difícil controlarlos por los miles de puntos que gestionamos. Para nosotros, esto no es realmente un fraude y representa una pequeña fracción de todas las transacciones, pero reconocemos que no debería estar sucediendo, por lo que ahora contamos con estructuras para revisar las reclamaciones y tomar medidas correctivas, como capacitación o sanciones”. (Informante clave, Efecty)

“Efecty, como empresa privada, define el fraude de manera diferente a como lo hacemos en algunas circunstancias. No toleramos ningún margen de error que afecte a nuestros participantes. Ésa es una diferencia fundamental en la forma en que trabajamos, y deberíamos haber hecho más desde el principio para comprender y cerrar esa brecha. Tuvimos que explicar que si bien puede ser un margen aceptable para ellos, no lo es para nuestro programa. Inmediatamente se detuvieron y escucharon. Fue un punto de inflexión en términos de entendernos unos a otros” (Informante clave, Consorcio)

Los informantes clave recomiendan establecer definiciones claras y criterios coherentes para el fraude y otros problemas desde el principio, acordados y aplicados de manera uniforme por todas las partes. Sienten que esto es más efectivo cuando todas las partes discuten abiertamente lo que consideran (in)aceptable y llegan a un acuerdo sobre lo que cuenta como evidencia para investigar y responder a las acusaciones. En la programación de efectivo, la mayoría de los informantes abogaron por umbrales de fraude bajos o ningún umbral (es decir, que todos los casos sospechosos deben ser reportados e investigados).

Cultivar el compromiso con la detección

VenEsperanza contaba con un gerente de ética y aseguramientos dedicado a nivel de consorcio, quien sirvió como puente entre los PSF, el consorcio y los socios y trabajó para detectar problemas y proponer e implementar soluciones destinadas a prevenir, mitigar y responder a casos de fraude. La persona que ocupaba este puesto a tiempo parcial provenía del sector privado, lo que los informantes clave consideraron una ventaja, ya que permitía una comunicación y negociación efectiva con los PSF. Los informantes sienten que habría sido útil cubrir este puesto desde el principio para anticipar y mitigar mejor los riesgos junto con los PSF. Más allá de un gerente de ética dedicado, los informantes clave consideran vital desarrollar una cultura en la que se aliente a todos a estar atentos a posibles fraudes. Igualmente importante es establecer expectativas y condiciones contractuales claras sobre el proceso de investigación desde el inicio de la colaboración para garantizar que todas las partes sean conscientes de sus funciones y responsabilidades en lo que respecta a la detección de fraude y los pasos a seguir una vez que se detecta un caso (potencial).

RECOMENDACIONES PARA INICIAR LA COLABORACIÓN

- *Invertir en un período de prueba para poner a prueba la colaboración y el desempeño del PSF en las “cinco C”.*
- *Aprovechar la influencia del consorcio: participar en negociaciones colectivas con los PSF.*
- *Agilizar y armonizar el lenguaje y las condiciones de contratación entre los socios cuando sea apropiado.*
- *La contratación, incluidos los ajustes o revisiones, lleva tiempo. Comenzar temprano.*
- *Establecer una relación de trabajo respetuosa y transparente y establecer expectativas claras con los PSF.*
- *No asumir que los PSF están familiarizados con la arquitectura humanitaria, las expectativas y requisitos de los donantes o las obligaciones hacia los organismos reguladores. Es importante acompañarlos en este proceso e igualmente importante conocer sus expectativas y comprender cómo funcionan.*
- *Todas las partes involucradas deben tener pocos puntos focales y puntos focales claros.*
- *Hacer cumplir las expectativas en lo que respecta al servicio al cliente y asegurarse de que los participantes sean tratados con dignidad y respeto. Identificar, mitigar, gestionar y abordar el trato discriminatorio.*
- *Establecer y evaluar sistemáticamente protecciones y salvaguardias antifraude y anticorrupción.*

Operaciones estándar

Desarrollo de relaciones

Revisar y reevaluar las expectativas

Las diferencias administrativas, financieras, legales, culturales y estructurales que existen entre los PSF y los actores humanitarios pueden hacer que sea especialmente difícil establecer y gestionar expectativas. Para garantizar el éxito de la colaboración a lo largo del tiempo, los informantes instan a un proceso continuo en el que los equipos revisen y reevalúen periódicamente las expectativas a lo largo del tiempo para garantizar que sigan sirviendo a la relación. Establecer reuniones periódicas destinadas específicamente a revisar las expectativas es una práctica útil, ya que permite a las partes asegurarse de que están en la misma página y realizar los ajustes necesarios.

Invertir en el desarrollo continuo de las relaciones

Los informantes de ambos lados de la colaboración enfatizaron el valor de invertir en el aprendizaje continuo. Celebrar reuniones en persona y participar en eventos, funciones y celebraciones de aprendizaje de los demás ha fortalecido la relación a los ojos de los informantes. VenEsperanza también tiene planes de organizar visitas de campo para que los colaboradores de PSF conozcan a los participantes y vean el programa en acción. Los informantes definieron una relación de trabajo sólida como aquella en la que ambas partes pueden solicitar apoyo; desde solicitar un cambio de puntos focales que no están funcionando, hasta solicitar capacitaciones o materiales específicos.

“Nos reunimos en persona tanto como sea posible y asistimos a las funciones de cada uno para construir la relación. Ellos muestran su compromiso con nosotros y con la causa de los migrantes y refugiados, y nosotros mostramos nuestro compromiso de conocerlos como empresa. Recomendando no subestimar el valor de construir relaciones genuinas para superar los puntos difíciles, no hacer suposiciones y tener

LECCIONES Y MEJORES PRÁCTICAS

- *Las expectativas deben revisarse con el tiempo para adaptarse a las necesidades y funciones de los PSF y los socios.*
- *Es útil invertir en el desarrollo continuo de relaciones entre socios y PSF.*

cuidado de comprender las expectativas, especialmente en las primeras etapas, pero también durante toda la relación”. (Informante clave, Consorcio)

Relaciones laborales basadas en la empatía y la comunicación

Una colaboración equitativa y recíproca

Las diferentes perspectivas entre los socios sobre el papel y las responsabilidades del PSF y sobre cómo gestionar la asociación se tradujeron en distintos niveles de satisfacción al describir la calidad de la relación.

Los hallazgos sugieren que los socios con mejores relaciones laborales con los PSF son aquellos que activamente se toman el tiempo para ver la perspectiva del PSF, invierten en aprender cómo opera el PSF y están comprometidos a desarrollar y mantener una asociación equitativa y recíproca. Por el contrario, los socios que describen una visión más unilateral de la relación, en la que se esperaba que los PSF conocieran y sirvieran a los socios, tendieron a expresar más frustraciones y obstáculos dentro de la relación. Las dos citas siguientes, que responden a una pregunta sobre cómo se podría mejorar la colaboración diaria entre socios y PSF, sirven para ilustrar las diferencias entre los informantes de los socios. Mientras que uno asignó la responsabilidad de mejorar al PSF, otro reconoce oportunidades de mejora en ambos lados.

“Para mejorar, (los PSF) necesitan una mejor comprensión de nuestros programas, nuestros propósitos y la población a la que servimos... Creo que también necesitan comprender mejor nuestro rigor en lo que respecta a los estándares de calidad para la gestión de recursos y el fraude para que puedan ajustarse y adaptar la suya para que se parezca a la nuestra. Creo que (los PSF) necesitan aprender mucho más sobre nuestra cultura humanitaria y dejar de verse a sí mismos sólo como operadores de recursos financieros sino como parte de una operación de asistencia humanitaria. (Informante clave, organización socia)

“Creo que hay margen de mejora por ambas partes. Reconozco que (los PSF) han recorrido un largo camino para comprender las necesidades de los participantes y mejorar sus servicios -cada vez tenemos menos quejas y acusaciones-, pero creo que todavía hay trabajo por hacer allí y una gran parte de eso debe venir de nuestro lado. Pensando en retrospectiva, podríamos haber hecho más para escuchar y explicar las expectativas de ambas partes en lo que respecta a la atención de los participantes y brindar más apoyo a los PSF para lograrlo. En el futuro, debemos seguir escuchándonos y aprendiendo unos de otros e ideando soluciones juntos”. (Informante clave, organización socia)

“Abordar la colaboración a nivel de consorcio nos ha ayudado a analizar la operación general y darnos cuenta de que debemos ser empáticos: escuchar su versión, expresar la nuestra y encontrarnos en el medio. Creo que tenemos mucho que aprender como sector y necesitamos ser más abiertos y dispuestos. Podemos ser arrogantes. A veces, los PSF están más dispuestos que nosotros. También debemos ser flexibles y cooperativos”. (Informante clave, Consorcio)

Facilitar la comunicación frecuente y los flujos regulares de información

Los hallazgos sugieren que una comunicación más frecuente se correlaciona con un mejor flujo de información y tiempos de respuesta más cortos. Los informantes de los socios con contactos más

LECCIONES Y MEJORES PRÁCTICAS

- *El compromiso y la inversión en la construcción de relaciones empáticas son esenciales para una relación eficaz.*
- *La comunicación frecuente entre los puntos focales se correlaciona con mejores relaciones de trabajo y flujo de información/velocidad de respuestas.*

frecuentes, incluidos intercambios programados periódicamente con los PSF, informaron menos problemas en lo que respecta a la comunicación, mayor satisfacción con los intercambios y respuestas, y mejores relaciones con los puntos focales de los PSF en general. Lo mismo ocurrió con los informantes bancarios⁹ hablando de puntos focales de socios. La comunicación constante entre los PSF y socios puede ayudar con la planeación y facilitar la rápida identificación y resolución de problemas, como el que se describe aquí:

“Una vez necesitábamos cancelar una sola tarjeta, entonces enviamos una solicitud al banco para cancelar esa tarjeta; digamos que la tarjeta terminaba en el número 53. De repente, muchos participantes nos llamaron diciendo que no podían acceder a sus fondos y nos dimos cuenta de que de alguna manera todas las tarjetas que terminaban en 53 habían sido canceladas, no solo la tarjeta específica. Fue un error inesperado, pero pudimos detectarlo y solucionarlo rápidamente gracias a nuestras relaciones y canales de comunicación existentes con nuestro punto focal”. (Informante clave, IRC).

“Nuestras reuniones quincenales con los PSF son muy útiles. Incluso si no hay mucho que discutir en términos de incidentes o casos, aún así ayuda consultar con los puntos focales para revisar los planes y estrategias” (Informante clave, World Vision)

Los informantes de Efecty sienten que las reuniones a nivel de consorcio, en las que participan varios o todos los socios, ayudan a consolidar los flujos de trabajo para asuntos de nivel superior que afectan a varios socios o al consorcio en su conjunto.

“Siempre estamos disponibles para reunirnos con cada socio para abordar sus necesidades y llegar a un punto en el que estén satisfechos con las soluciones. Los tipos y la frecuencia de las reuniones son diferentes para cada socio. Pero ya sea dos veces al mes o cada pocos meses, todavía hay una comunicación continua con cada socio para reunirse. También es importante tener siempre canales de comunicación claros gestionados por el consorcio porque nos permite mitigar los problemas a mayor escala, para que las decisiones no recaigan en un solo socio”. (Informante clave, Efecty)

Los informantes de los PSF, especialmente de los bancos, son firmes defensores de las reuniones periódicas en persona para fomentar las relaciones y solucionar problemas. La pandemia de COVID-19 puso fin a esta práctica durante casi dos años, pero, según se informa, las reuniones en persona han vuelto a ser una prioridad en los últimos meses.

“Realmente queremos volver a tener reuniones presenciales porque son más productivas que los correos electrónicos o las llamadas, a veces con diferentes personas. Cuando vamos a la oficina de un cliente y nos sentamos juntos, hablamos de todos los problemas a la vez y coordinamos acciones para estar en la misma página”. (Informante clave, Banco de Occidente)

Los informantes del consorcio, los socios y los PSF informan que WhatsApp y otros canales menos formales han sido beneficiosos para intercambios rápidos, como hacer preguntas sencillas, compartir actualizaciones breves o intercambiar ideas sobre cuestiones no críticas en tiempo real. Estos canales, dicen los informantes, también pueden ser útiles cuando se trata de asuntos urgentes, ya que los canales de comunicación más formales y oficiales pueden ser más lentos.

⁹Lamentablemente, este hallazgo no se pudo triangular con Efecty porque el punto focal principal cambió antes de que se llevara a cabo este estudio.

“Nuestro punto focal y contacto principal en el banco nos creó una línea exclusiva de WhatsApp hace como seis meses, donde podemos comentar cualquier tipo de inquietud o actualización que tengamos, y ha sido genial porque es más rápido que cuando solo teníamos contacto por teléfono o por correo electrónico antes”. (Informante clave, IRC)

Mantenimiento de puntos focales

Los hallazgos sugieren que la rotación de personal ha sido un desafío en ambos lados de la colaboración. El punto focal de Efecty, por ejemplo, cambió tres veces a lo largo del programa, lo que los informantes de los socios vieron como una limitación en la colaboración. Los puntos focales de los socios también cambiaron en ocasiones, y los PSF no siempre han tenido claro quién es el punto focal principal de un socio determinado; un desafío citado por informantes del PSF. En ambos casos, la rotación se asoció con una pérdida de “memoria” programática, un cambio en la relación y/o una sensación de “empezar de cero”. Para garantizar una transición fluida de los puntos focales en medio de la rotación de personal, los socios y los PSF deben considerar la posibilidad de celebrar reuniones formales e informales y sesiones de preguntas y respuestas con los nuevos puntos focales lo antes posible para conocer las personalidades y estilos de trabajo de cada uno, establecer una integración clara y procedimientos de capacitación e implementar mecanismos de retroalimentación y controles adicionales, todo lo cual puede ayudar a mantener una comunicación abierta y minimizar las interrupciones dentro de la colaboración.

Flexibilidad y compromiso en los tiempos de respuesta

Los informantes del PSF solicitan mayor paciencia y comprensión por parte de los socios, quienes, según dijeron, a menudo esperan respuestas rápidas a las solicitudes y consultas. Desde la perspectiva de los PSF, esto puede resultar abrumador y frustrante porque los tiempos de respuesta de los PSF a menudo están determinados y limitados por estándares y procesos administrativos, a veces fuera de su control inmediato. Los informantes bancarios, en particular, reconocen que sus procedimientos internos y externos pueden llevar mucho tiempo. Por ejemplo, el Banco de Occidente trabaja a través de un tercero y, a menudo, cuenta con actualizaciones sistemáticas de la plataforma, lo que puede ralentizar los tiempos de respuesta. Davivienda también habló de la lentitud de los procedimientos administrativos y dijo que la desalineación entre las expectativas y la realidad en lo que respecta a los tiempos de respuesta ha sido un punto constante de discordia y frustración en ambos lados de la relación. Los informantes de Davivienda informaron haber experimentado mucha presión por parte de los puntos focales de los socios, quienes en un momento incluso amenazaron con finalizar los servicios, lo que, en su opinión, solo socavaba la relación.

“Como ocurre con cualquier institución financiera, la tecnología que utilizamos está en un proceso continuo de mejora. Hace dos semanas implementamos una actualización del sistema para tarjetas prepago y alertamos a los clientes que no podrían realizar transferencias durante dos días. Entendemos que es un inconveniente importante, pero es algo que el banco debe hacer y tratamos de comunicar claramente actualizaciones como esa. Le damos alta prioridad a este programa. Sabemos que las actualizaciones no son fáciles y pedimos paciencia y comprensión”. (Informante clave, Banco de Occidente)

“Debido a nuestro modelo de negocio, los controles y regulaciones pueden provocar retrasos. Como banco, tenemos obligaciones y estándares dentro de la Cámara de Comercio y, a veces, responder a una solicitud significa trabajar con nuestros órganos rectores y reguladores, lo que puede llevar mucho tiempo... Es administrativamente complejo para nosotros cumplir con sus rigurosas expectativas, especialmente cuando las solicitudes son nuevas para nosotros”. (Informante clave, Davivienda)

Al principio de la colaboración, los PSF en ocasiones tuvieron dificultades para planificar la implementación del programa y requirieron más información de los socios para prepararse de manera efectiva. Por ejemplo,

PSF Efecty requería notificación previa de las transferencias a los participantes en una ubicación determinada, lo que les permitía garantizar que los fondos estuvieran disponibles donde y cuando se necesitaran. De manera similar, el Banco de Occidente necesitaba estimaciones sobre la cantidad de tarjetas prepagas requeridas por mes para preparar su cadena de suministro. A partir de las lecciones aprendidas, los informantes subrayan la importancia de discutir los procedimientos operativos estándar y los cronogramas en ambas partes de la colaboración y trabajar juntos para optimizar los procesos.

“Tenemos que saber cuántas tarjetas se necesitan, y cuándo y dónde se necesitan para planificar la cadena de suministro de las tarjetas. Sabiendo lo importante que es para la población recibir sus tarjetas y fondos a tiempo, necesitamos aviso previo y estimaciones precisas”. (Informante clave, Banco de Occidente)

Monitoreo, mitigación y gestión continuos del fraude

Seguimiento y detección de problemas

Los procesos rigurosos de monitoreo y detección son vitales para permitir que los socios y PSF lleven a cabo investigaciones efectivas, respondan a incidentes y, en última instancia, desarrollen protecciones y salvaguardas antifraude. Los informantes insisten en que se establezcan sistemas sólidos de atención a los participantes (es decir, líneas directas de retroalimentación confidenciales, buzones de sugerencias, etc.) para que los participantes puedan comunicarse con los equipos del programa e informarles si encuentran algún problema. Save the Children, IRC y World Vision también han llevado a cabo ejercicios de

“compradores secretos”, en los que miembros del personal de los socios se hacen pasar por participantes para evaluar el servicio al cliente en los puntos Efecty u observar las experiencias de los participantes en un cajero automático. Los informantes clave consideran que esta es una mejor práctica para identificar los obstáculos que los participantes pueden enfrentar al momento de retirar sus transferencias de efectivo.

“Hemos realizado ejercicios en los que nuestro personal va a un punto Efecty y se hace pasar por un participante del programa, realizando todos los movimientos como lo haría un participante, para ver si tienen algún problema al retirar sus fondos y evaluar el servicio al cliente y trato general por parte del asistente. También hemos ido con miembros del equipo de Efecty a visitar puntos directamente para que puedan ver de primera mano cómo es el programa e identificar los aspectos positivos y negativos ellos mismos y luego con nosotros”. (Informante clave, World Vision)

Intercambio de datos detallados y una cultura de presentación de informes

Al principio, el consorcio y los socios no siempre compartían suficiente información para permitir que los PSF comprendieran, investigaran o abordaran eficazmente los problemas que surgían. Los informantes de Efecty, por ejemplo, se sintieron limitados al principio por lo que veían como socios que enviaban muy poca información o datos demasiado vagos. Con el tiempo, dicen, los socios mejoraron y ahora envían información más detallada a Efecty, lo que permite respuestas más eficientes.

LECCIONES Y MEJORES PRÁCTICAS

- *Los ejercicios de “compra secretos” en los puntos de servicio son útiles para detectar problemas que puedan encontrar los participantes.*
- *Más información es mejor. Disponer de datos suficientemente detallados sobre operaciones o incidentes permite dar respuestas efectivas y oportunas.*
- *Una cultura de “informes a favor” ayuda a identificar y explorar tendencias.*
- *Involucrar a los PSF en la creación de materiales informativos, como videos u elementos visuales, es una práctica útil.*

“Al principio no denunciábamos a Efecty denuncias de xenofobia o discriminación. Entonces, cuando les dijimos: 'Este es un gran problema', se sorprendieron y confundieron y razonablemente dijeron: 'Bueno, no tenemos datos sobre eso, ¿de qué estás hablando?' Creo que todos estamos mejor si compartimos más información precisa y completa. Usar datos únicamente para nuestros propios fines internos es una oportunidad perdida para resolver problemas que luego seguirán sucediendo. Hemos logrado una reducción significativa en las acusaciones relacionadas con el comportamiento de los asistentes de Efecty porque compartir datos permitió el desarrollo de estrategias”. (Informante clave, Consorcio)

“A veces cuando ellos (los socios) nos traen incidencias, son casos concretos que afectan a un punto específico. Cuando nos envían información demasiado vaga o general, es difícil de analizar. Por el contrario, cuando nos envían detalles específicos de la situación y la vinculan a un punto preciso, entonces podemos revisarla y actuar en consecuencia. Nuestra red es grande y tenemos miles de puntos de servicio, por lo que necesitamos tantos detalles como sea posible para poder realizar nuestro análisis, identificar la raíz del problema y tomar medidas correctivas”. (Informante clave, Efecty)

Los informantes clave del consorcio, los socios y los PSF coinciden en que más información es mejor y que es fundamental que todas las partes sepan qué compartir, cuándo compartirlo y cómo compartirlo. A partir de su experiencia, los informantes de los PSF enfatizan que tener más detalles no sólo es mejor, sino que también es necesario para poder responder de manera efectiva.

“Ahora, cuando investigamos un incidente, compartimos información detallada a través del correo y la línea directa del cliente corporativo de Efecty. Enviamos una descripción clara de la situación, el(los) punto(s) donde se produjo, las cantidades cobradas y posibles cargos extras, y los números de identificación de los participantes afectados. Luego, en nuestras reuniones periódicas con Efecty, revisamos la evidencia y establecemos un plan de trabajo para corregir los problemas”. (Informante clave, World Vision)

Los informantes clave a nivel del consorcio descubrieron que algunos socios informan más que otros y consideran que una presentación de informes más proactiva y transparente es mejor, ya que puede iluminar cuestiones que de otro modo podrían pasar desapercibidas. También facilita la detección más temprana, lo que permite una acción rápida y una mayor mitigación de casos similares en el futuro.

“Save the Children tiene tolerancia cero con el fraude y denunciemos todo, y me refiero a todo. Incluso la más mínima sospecha, aunque no podamos verificarla, la denunciemos. El beneficio es que detectamos incidentes que nos ayudan a desarrollar estrategias de mitigación efectivas. Un inconveniente es que “infla” nuestras cifras en comparación con otros socios en términos de acusaciones de fraude y casos pendientes y requiere mucho procesamiento y análisis de datos. Pero para nosotros vale la pena si eso significa una mejor respuesta para nuestros participantes”. (Informante clave, Save the Children)

“Los socios no son consistentes en lo que informan. Save, por ejemplo, es muy abierto y proactivo en la detección de fraudes. Eso ha sido realmente útil para nosotros. Sin ellos, no creo que hubiéramos comprendido completamente lo que estaba pasando y no hubiésemos podido encontrar soluciones”. (Informante clave, Consorcio)

Los informantes consideraron una buena práctica el desarrollo de canales formales, para informar e investigar acusaciones de fraude, y canales menos formales destinados a señalar y explorar rápidamente tendencias o patrones sospechosos. Al igual que el desarrollo de una plantilla de informes armonizada, que ayudó a agilizar y simplificar los procesos de informes e investigación entre los socios a nivel de consorcio.

“Una lección aprendida a nivel de consorcio es la de estandarizar la presentación de informes entre los socios. Recientemente desarrollamos una plantilla de informes. Antes, todos los socios informaban cosas diferentes de diferentes maneras, lo que dificultaba consolidar la información y responder a los casos rápidamente”. (Informante clave, Consorcio)

“Es importante una cultura de 'pro-información' y hay espacio para estandarizar la presentación de informes. Los procesos son largos y requieren tantos intercambios que limitan nuestra capacidad de responder rápidamente. Estamos tratando de tener un canal separado y más informal que no involucre datos personales, para informar tendencias y patrones de fraude, lo que nos permitirá explorar tendencias problemáticas y desarrollar soluciones de manera más amplia”. (Informante clave, Consorcio)

Informar y empoderar a los participantes

Informar y empoderar a los participantes para que sepan cómo acceder a los fondos y evitar riesgos se considera una estrategia de protección esencial. Los informantes requieren una variedad de canales de comunicación (charlas, llamadas, mensajes de texto, materiales escritos, sitios web y redes sociales, etc.) para garantizar el acceso a información precisa y que información actualizada llegue a participantes con diversas preferencias y capacidades. Los informantes informan que las estrategias de comunicación y mensajería han sido sometidas a varias reiteraciones y se han vuelto más integrales a medida que VenEsperanza ha identificado y aprendido de nuevos riesgos u obstáculos. Los informantes asocian estas mejoras, al menos en parte, con una reducción de los incidentes adversos a lo largo del tiempo.

“Cada vez informamos más a los participantes sobre la concientización y la protección contra el fraude. Les enseñamos a contar y verificar el dinero que reciben, les enfatizamos que la asistencia es gratuita y no deben pagar ningún cargo adicional, insistimos en que nos reporten cualquier anomalía o sospecha”. (Informante clave, Save the Children)

Efecty ayudó a VenEsperanza a crear [un vídeo educativo](#) en un sitio de Efecty, demostrando los pasos necesarios para retirar efectivo e informándoles sobre los riesgos y protecciones. Este ejercicio se consideró una práctica beneficiosa para los informantes de ambos lados de la colaboración.

“Que yo sepa, es la primera vez que Efecty hace un vídeo como este. Es una buena práctica porque aborda las necesidades de (los participantes) para que tengan claro qué hacer. Sabiendo que esta población es vulnerable, es importante que no haya confusión cuando recaudan sus fondos. Hacer el video nos retó y ayudó también a ponernos en su lugar y pensar en cómo hacer un mejor trabajo. Nosotros, como empresa, nos esforzamos por garantizar que el usuario final reciba un buen servicio, sin dificultades, y creo que el vídeo ayuda”. (Informante clave, Efecty)



RECOMENDACIONES PARA OPERACIONES ESTÁNDAR

- Revisar y reevaluar periódicamente las expectativas a lo largo del tiempo.
- No subestimar e invertir lo suficiente en el desarrollo de relaciones continuas. Ser empático y flexible con los PSF, especialmente cuando se trata de comprender necesidades y limitaciones.
- Desarrollar prácticas de comunicación regulares y frecuentes, basadas en la empatía.
- Comprometerse con el desarrollo colaborativo y la mejora de la detección y mitigación del fraude y otros problemas. Considerar implementar ejercicios de comprador secreto.
- Cuando se trata de compartir información y datos, asegurarse de que todas las partes sepan qué compartir, cuándo y cómo compartirlo, y qué nivel de detalle se requiere.

- *Informar y empoderar a los participantes: hacer un seguimiento y reforzar los mensajes clave a través de tantos canales como sea posible, garantizando el acceso a información precisa y actualizada a una variedad de participantes con diversas preferencias y capacidades. Comprometerse a repetir y reforzar los mensajes con frecuencia. Considerar involucrar a los PSF en la creación de materiales informativos.*
-

Conclusiones

La relación entre las ONGI implementadoras y los PSF es un componente crítico para el éxito de cualquier programa de efectivo y los PSF pueden desempeñar un papel transformador en la asistencia en efectivo. La experiencia de VenEsperanza ha iluminado varias lecciones aprendidas importantes y mejores prácticas para las colaboraciones de PSF en Colombia y más allá.

Identificar y elegir un PSF es una decisión muy importante y debe implicar una cuidadosa consideración de las 5 C: Cobertura, Costo, Capacidad (financiera, técnica y tecnológica, y operativa), Atención al cliente/Relación con el cliente y Compromiso con la ética y garantías. Después de la evaluación inicial de los posibles PSF, **celebrar un período de prueba es un paso clave, que sirve como una “prueba de ejecución” que en última instancia debería informar si se debe o no continuar con la colaboración con un PSF.**

El inicio de la colaboración con los PSF es un momento fundamental, ya que prepara el escenario y sienta las bases esenciales para una asociación exitosa y duradera. Las actividades clave en esta etapa incluyen contratar, establecer y alinear expectativas, y establecer puntos focales y prácticas de comunicación. Las ONG socias deben esforzarse por **establecer una relación de trabajo con los PSF desde el principio, basada en una visión recíproca y equitativa de la asociación y un compromiso con la empatía y la comprensión.** Los hallazgos de esta investigación señalan oportunidades para que las ONG socias amplíen su visión de los PSF, no solo como proveedores de servicios que necesitan aprender sobre el sector humanitario, sino como **socios equitativos en quienes el sector humanitario necesita invertir, incluido el aprendizaje sobre cómo funcionan los PSF y lo que necesitan.** A medida que continúan las operaciones, es importante que los socios revisen y reevalúen las expectativas para garantizar que sigan sirviendo a la colaboración, inviertan en el desarrollo continuo de las relaciones y faciliten la comunicación frecuente y los flujos regulares de información con los PSF.

Los participantes del programa merecen acceder a sus fondos plena y libremente, sin malos tratos fraudulentos o discriminatorios y tanto las ONG internacionales como los proveedores de servicios financieros deben comprometerse con este fin. **El fraude es una realidad en el trabajo en efectivo.** Aceptar el hecho de que se va a producir fraude (y otros problemas, como problemas derivados del servicio al cliente o del trato a los participantes) es un primer paso importante para desarrollar estructuras sólidas de mitigación y gestión. **Cuando se trata de fraude, las ONGI y los PSF deben trabajar juntos para definirlo, diseñar formas de detectarlo, establecer qué se considera evidencia aceptable y desarrollar y/o fortalecer protocolos y procedimientos para la investigación y respuesta.** Por lo general, cuanta más información se recopile y se comparta dentro y entre los socios y los PSF, mejor, ya que puede iluminar problemas que de otro modo podrían pasarse por alto y facilita la detección más temprana, lo que permite una respuesta y prevención más efectivas. También es esencial informar y

empoderar a los participantes para garantizar que sepan cómo acceder a los fondos y evitar riesgos, y los hallazgos sugieren beneficios al involucrar a los PSF en estos procesos.

A través de la **colaboración sinérgica, la acción colectiva y fuertes compromisos** mutuos y con los participantes, las asociaciones entre ONG internacionales y proveedores de servicios financieros pueden lograr asistencia humanitaria en efectivo efectiva e impactante en entornos de emergencia.

CONTACTO

KATRINA KEEGAN

Coordinadora de Investigación y Aprendizaje |
Contratista independiente, Mercy Corps

kkeegan@mercycorps.org

SHANTI SATTLER

Directora del Consorcio | Consorcio VenEsperanza

ssattler@mercycorps.org

Acerca de Mercy Corps

Mercy Corps es una organización global líder impulsada por la creencia de que un mundo mejor es posible. En situaciones de desastre y 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 dentro. Ahora y para el futuro.



Carrera 13 No. 90-17

Oficina 27

Bogotá, Colombia

<https://www.venesperanza.co/>