ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Programas y MEAL: diseñar, dirigir y demostrar el impacto

Material del curso · Semana 3 : Focalización y modalidades: a quién ayudar, cómo y con cuánto

Programa de exactamente 3 meses (12 semanas, 144 horas) para diseñar, dirigir y evaluar programas humanitarios: evaluación de necesidades y severidad, cadena de resultados e indicadores, focalización y transferencias monetarias, planificación y presupuesto, plan MEAL y calidad de los datos, muestreo, análisis, rendición de cuentas, evaluación, medición del impacto, optimización de recursos y gestión adaptativa. Ejercicios numéricos corregidos, tres exámenes mensuales con estudios de caso y un diploma verificable de la Academia Humanitaria.

https://humanitairejobs.org/es/academia/mini-mba-programmes-meal/semaine-3/

Documento gratuito de la Academia Humanitaria. Puede imprimirse y compartirse libremente con fines de formación, sin modificaciones.

Semana 3 : Focalización y modalidades: a quién ayudar, cómo y con cuánto

Objetivos

- Elegir un método de focalización adaptado al contexto y medir sus errores de inclusión y de exclusión.
- Comparar la ayuda en especie, los cupones y las transferencias monetarias según criterios explícitos, incluidos los riesgos.
- Calcular el valor de una transferencia a partir de una canasta mínima de gastos y ajustarlo a la inflación.

Por qué focalizar, y lo que cuesta una mala focalización

Con recursos inferiores a las necesidades, la **focalización** decide quién recibe la ayuda. Produce dos errores. El **error de inclusión**: hogares que no cumplen los criterios reciben la ayuda (despilfarro, pérdida de confianza). El **error de exclusión**: hogares elegibles no la reciben (perjuicio directo, a menudo para los más marginados). Reducir uno suele aumentar el otro: criterios muy estrictos excluyen a hogares vulnerables; criterios amplios incluyen a hogares que no la necesitan.

Cálculo. De 1 000 hogares evaluados, 400 son realmente elegibles. El proyecto selecciona 450, de los cuales 330 son elegibles. Error de inclusión: 120 / 450 = 26,7 % de los hogares asistidos no son elegibles. Error de exclusión: (400 − 330) / 400 = 17,5 % de los hogares elegibles quedan fuera.

> En el ámbito humanitario, el error de exclusión es el más grave cuando afecta a la supervivencia. Una política de focalización debe decir explícitamente cuál de los dos errores se acepta más, y por qué.

La focalización también tiene un **costo**: encuestas, verificación, quejas, tensiones sociales. Cuando más del 70 al 80 % de la población de una zona tiene necesidades, una distribución general (solo focalización geográfica) suele ser más justa y menos costosa que una focalización hogar por hogar.

Los métodos de focalización

Los métodos se combinan a menudo en varias etapas:

- **Geográfica**: elegir las zonas más severas (semana 1). Sencilla y poco cuestionable, pero imprecisa dentro de una zona.
- **Categórica**: criterios observables (hogar encabezado por una mujer sola, persona con discapacidad, niño menor de dos años, desplazado reciente). Transparente, pero estas categorías solo coinciden de forma imperfecta con la vulnerabilidad real.

- **Comunitaria**: un comité representativo identifica a los hogares según criterios explicados públicamente. Aprovecha el conocimiento local, pero corre el riesgo de captura por las élites y de exclusión de las minorías. Se controla mediante una verificación aleatoria y un mecanismo de quejas independiente.
- **Puntuación de vulnerabilidad** (proxy means test): un cuestionario de hogar da una puntuación calculada a partir de variables correlacionadas con la pobreza (bienes, vivienda, composición). Más objetiva, pero costosa, opaca para las personas y sensible a las declaraciones falsas.
- **Autofocalización**: la ayuda solo atrae a quienes la necesitan (trabajo a cambio de remuneración con un salario inferior al del mercado, productos poco apreciados). Barata, pero puede excluir a las personas que no pueden trabajar.

La elección depende de cuatro factores: la proporción de personas con necesidades, la disponibilidad de datos fiables, la cohesión social (riesgo de tensiones si la focalización parece injusta) y el tiempo disponible. En todos los casos, los **criterios deben ser públicos** y comprendidos por la comunidad, y un mecanismo de quejas debe permitir impugnar una exclusión.

En especie, cupones o transferencias monetarias

Las **transferencias monetarias** (efectivo) representan ya aproximadamente una quinta parte de la ayuda humanitaria internacional. Los datos comparativos muestran que, con resultados equivalentes, a menudo cuestan menos de entregar que la ayuda en especie, permiten que las personas elijan según sus prioridades y apoyan los mercados locales. No siempre son la respuesta correcta.

Criterio	En especie	Cupones	Efectivo sin restricción
Mercados no funcionales	Adaptado	Poco adaptado	Inadecuado
Necesidad de un producto concreto (alimento terapéutico, semillas certificadas)	Adaptado	Adaptado	Poco adaptado
Necesidades variadas según los hogares	Poco adaptado	Medio	Adaptado
Costo logístico	Elevado	Medio	Bajo
Dignidad y elección	Baja	Media	Alta

Los **riesgos** del efectivo se gestionan: inflación local (seguimiento de precios, topes de transferencia), inseguridad (pago electrónico, distribuciones fraccionadas), desvío por un miembro del hogar (elección del destinatario con análisis de género), sanciones y lucha antiterrorista (control de los proveedores financieros). La idea de que el efectivo se desviaría hacia el alcohol o el tabaco está contradicha por numerosos estudios: el gasto en «bienes de tentación» no aumenta de forma significativa.

El **efectivo multipropósito** (MPCA) cubre varias necesidades básicas a la vez; se coordina dentro del grupo de trabajo de efectivo, que fija un valor de transferencia común para evitar que las organizaciones compitan entre sí.

Calcular el valor de una transferencia

El valor de una transferencia parte de la **canasta mínima de gastos** (MEB): el costo mensual de los bienes y servicios que un hogar necesita para cubrir sus necesidades básicas (alimentación, agua, higiene, alquiler, energía, transporte, comunicación). Se calcula para un tamaño de hogar tipo, a partir de los precios registrados en los mercados.

El valor de la transferencia no es necesariamente la MEB completa: se resta lo que el hogar ya cubre por sí mismo (ingresos, otras ayudas) y se tiene en cuenta el objetivo del programa. **Fórmula básica: brecha = MEB − recursos medios del hogar focalizado.**

Ejemplo. MEB mensual para un hogar de 6 personas: 210 USD, de los cuales 130 para alimentación. Ingreso mensual medio de los hogares focalizados: 75 USD. Brecha: 135 USD. El grupo de trabajo de efectivo fijó un valor común del 80 % de la brecha para no crear dependencia y preservar los ingresos propios: 0,8 × 135 = 108 USD al mes.

Inflación. Si el precio de la canasta aumenta un 12 % en tres meses, el valor real de una transferencia fija de 108 USD cae a 108 / 1,12 = 96 USD en poder adquisitivo inicial. Por eso los programas prevén una regla de ajuste: por ejemplo, revisión en cuanto la MEB varíe más del 10 %, sobre la base del seguimiento mensual de precios.

> Tamaño de los hogares: un monto fijo por hogar perjudica a los hogares grandes. Los programas utilizan a menudo tramos (1-3, 4-6, 7 personas y más) con un tope, para que sean sencillos de explicar.

Los mecanismos de pago y la protección de datos

El **mecanismo de entrega** se elige después de la modalidad: entrega de efectivo en mano, agentes de pago, transferencia por teléfono móvil, tarjeta prepagada, cuenta bancaria. Los criterios: cobertura de la red, acceso de las mujeres y de las personas mayores a los teléfonos, distancia a los puntos de retiro, comisiones, liquidez de los agentes y requisitos de identificación («conozca a su cliente»).

El pago electrónico reduce los riesgos de robo y facilita la trazabilidad, pero crea **riesgos para los datos**: listas de beneficiarios compartidas con un operador, con autoridades o con otros actores, que pueden exponer a personas en peligro (refugiados, minorías). El Manual del CICR sobre protección de datos en la acción humanitaria recomienda: minimización de datos, finalidad definida, acuerdos escritos de intercambio, evaluación de impacto relativa a la protección de datos antes de cualquier nuevo sistema y plazo de conservación limitado.

La **conciliación** compara cada mes tres listas: hogares registrados, pagos enviados, pagos efectivamente retirados. Las discrepancias (retiros no efectuados, duplicados, números de teléfono compartidos por varios beneficiarios) son señales de error o de fraude que deben tratarse rápidamente.

El monitoreo posdistribución

El **monitoreo posdistribución** (PDM) verifica, entre dos y seis semanas después de una distribución o una transferencia, que la ayuda ha llegado, que se utiliza y que produce los efectos esperados. Se realiza sobre una muestra aleatoria de beneficiarios y consta de cuatro bloques:

- **Proceso**: monto o cantidades recibidos, tiempo de espera, distancia, costo del trayecto, seguridad, respeto a las personas.
- **Uso**: gastos realizados con la transferencia, reventa de bienes en especie, reparto.
- **Efectos**: puntuación de consumo de alimentos, estrategias de afrontamiento, deuda.
- **Rendición de cuentas**: conocimiento de los criterios y del mecanismo de quejas, satisfacción, problemas señalados (exigencias de pago, acoso).

Un PDM solo tiene valor si desencadena decisiones. Por ejemplo: si más del 10 % de los beneficiarios declara haber pagado algo para ser inscrito, se abre una investigación y se cambia el proceso de registro; si el 40 % revende el aceite recibido, se ajusta la composición de la canasta o se pasa al efectivo.

Ejercicio: evaluar una focalización y fijar una transferencia

Situación. De 2 000 hogares evaluados, una verificación independiente muestra que 900 son realmente elegibles. El comité comunitario seleccionó 1 000, de los cuales 700 son elegibles. MEB mensual: 180 USD; ingreso medio de los hogares focalizados: 60 USD; regla común: 75 % de la brecha. Los precios aumentan un 15 % en el tercer mes.

Trabajo solicitado. 1) Calcule los errores de inclusión y de exclusión. 2) Calcule el valor de la transferencia. 3) Calcule su valor real tras el aumento y proponga una decisión.

Corrección. Inclusión: 300 / 1 000 = 30 %. Exclusión: (900 − 700) / 900 = 22,2 %. Ambos errores son elevados: el comité probablemente favoreció a ciertos hogares; se necesita una verificación aleatoria, un mecanismo de quejas independiente y una revisión de la lista. Transferencia: brecha 120 USD; 0,75 × 120 = 90 USD. Tras el aumento: 90 / 1,15 = 78,3 USD en poder adquisitivo inicial, es decir, una pérdida del 13 %. El aumento supera el umbral habitual del 10 %: se propone al grupo de trabajo de efectivo una revisión a 90 × 1,15 = 103,5 USD, verificando primero que las propias transferencias no son la causa de la inflación local.

Para recordar

- Error de inclusión = no elegibles asistidos / total asistido; error de exclusión = elegibles no asistidos / total de elegibles.
- La focalización comunitaria debe controlarse mediante una verificación aleatoria y un mecanismo de quejas independiente.
- La elección entre especie, cupones o efectivo depende ante todo del funcionamiento de los mercados y de la necesidad.
- Valor de la transferencia = proporción acordada de (MEB − recursos del hogar), ajustada a la inflación según una regla escrita.
- El monitoreo posdistribución debe desencadenar decisiones, no solo producir un informe.

Cuestionario

1. 500 hogares asistidos, de los cuales 400 son elegibles; 600 hogares elegibles en total. El error de exclusión es:
   A. 20 %
   B. 33,3 %
   C. 16,7 %
   D. 25 %

2. En una zona donde el 85 % de la población tiene necesidades, el método más justo y menos costoso suele ser:
   A. Una puntuación de vulnerabilidad hogar por hogar
   B. Una distribución general con focalización geográfica
   C. Un sorteo
   D. La focalización por parte de las autoridades

3. Una transferencia de 100 USD tras un aumento de precios del 25 % vale, en poder adquisitivo inicial:
   A. 75 USD
   B. 80 USD
   C. 125 USD
   D. 100 USD

4. ¿Qué condición hace inadecuadas las transferencias monetarias?
   A. Hogares con necesidades variadas
   B. Mercados que no funcionan o que no pueden responder a la demanda
   C. Una fuerte presencia del teléfono móvil
   D. Personas que prefieren el efectivo

5. La conciliación mensual de los pagos compara:
   A. El presupuesto y los gastos de la sede
   B. Los hogares registrados, los pagos enviados y los pagos retirados
   C. Los precios de dos mercados
   D. Los informes de dos donantes

Respuestas del cuestionario : 1. B · 2. B · 3. B · 4. B · 5. B