



Programa  
Mundial de  
Alimentos

Documento Final

**SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS  
CASH BASED TRANSFER (CBT)  
EN EL PMA-BOLIVIA  
del 2013 al 2016**



Documento Final

**SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS  
CASH BASED TRANSFER (CBT)  
EN EL PMA-BOLIVIA**  
del 2013 al 2016



**SISTEMATIZACIÓN EXPERIENCIAS  
CASH BASED TRANSFER (CBT)  
en el PMA BOLIVIA del 2012 al 2016**

**Elaboración**

Alfredo Paz Méndez

**Agradecimiento**

En la elaboración de este documento participaron en calidad de informantes clave, personal técnico de campo en Tarija, Chuquisaca y Pando.

**Descargo de Responsabilidad**

*Las opiniones expresadas en este reporte son del Consultor y no necesariamente reflejan aquellas del Programa Mundial de Alimentos (PMA), Cooperación Suiza en Bolivia, Cooperación Italiana o del MDRyT. La responsabilidad por las opiniones expresadas en este reporte es exclusiva del autor. La publicación de este documento no implica endoso oficial por parte del PMA o de las otras instituciones.*

# ÍNDICE

<b>Acrónimos</b>	<b>7</b>
<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>8</b>
<b>I. ANTECEDENTES</b>	<b>11</b>
I.1. Conceptos	11
I.1.1. Modalidad de transferencia.	11
I.1.2. Modelos de distribución.	14
I.1.2. Mecanismos e instrumentos de entrega.	14
I.2. El Programa Mundial de Alimentos y su Plan de Acción.	16
<b>II. LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS MODALIDADES DE TRANSFERENCIA EN EFECTIVO DEL PMA EN BOLIVIA</b>	<b>19</b>
II.1. Resultados cuantitativos consolidados de proyectos implementados para recuperación y creación de activos.	21
II.2. Otros impactos cualitativos.	24
<b>III. ANÁLISIS CRÍTICO Y COMPARATIVO DE LAS MODALIDADES DE TRANSFERENCIA CUPONES POR ACTIVOS (CpA) Y EFECTIVO POR ACTIVOS (EpA)</b>	<b>27</b>
III. 1. Reflexión Crítica y Lecciones Aprendidas.	27
III. 2. Valoración de beneficios contrastando las diferentes modalidades.	33
III. 3. Buenas prácticas.	36
III.3.1. Evaluaciones a nivel micro para la definición y validación de la modalidad de transferencia.	36
III.3.2. Menú de proyectos.	37
<b>IV. GUÍA ORIENTATIVA PARA LA UTILIZACIÓN DE LA MODALIDAD DE TRANSFERENCIA EN EFECTIVO</b>	<b>39</b>
IV. 1. Modelo procedimental.	39
IV.2. La senda recomendada para el diseño e implementación de las modalidades de transferencia en efectivo.	40
<b>Anexo 1</b>	<b>49</b>



# ACRÓNIMOS

APG	Asamblea del Pueblo Guaraní.
ApT	Alimentos por Trabajo.
CBT	(Sigla en inglés, Cash Based Transfers). Transferencias Basadas en Efectivo.
C&V	(Sigla en inglés, Cash and Vouchers). Efectivo y cupones.
COSUDE	Cooperación Suiza.
CpT	Cupones por Trabajo.
CIAT	Centro de Investigación Agropecuaria Tropical.
DPAR	Dirección de Prevención y Asistencia de Riesgos.
EMOP	(Sigla en inglés, Emergency Operation). Operación de Respuesta a Emergencias.
DpT	Dinero por Trabajo.
Ha	Hectárea.
MDRyT	Ministerio de Agricultura, Desarrollo Rural y Tierras.
Mt	Metros.
M&E	Monitoreo y Evaluación.
ONG	Organismos No Gubernamentales.
PAPP	Plan de Acción del Programa País.
PDM	Plan de Desarrollo Municipal.
PP	Programa País.
PMA	Programa Mundial de Alimentos.
POA	Plan Operativo Anual.
PRRO	(Sigla en inglés, Protracted Recovery and Relief Operation). Proyectos de socorro prolongado y recuperación.
PRODE	Programa de Desarrollo de Empleo.
RRD	Reducción de Riesgo de Desastres.
SAAD	Seguridad Alimentaria y Atención a Desastres.
SEDAG	Servicio Departamental de Desarrollo Agropecuario.
SMS	Servicio de Mensajes Cortos.
SOP	(Sigla en inglés, Standar Operating Procedure). Procedimiento Operacional Estándar.
UGRAC	Unidad de Gestión de Riesgos y Adaptación al Cambio Climático.
VAM	(Sigla en inglés, Vulnerability and Analysis Mapping). Mapa de Vulnerabilidad Alimentaria.

# PRESENTACIÓN

En el año 2009, como producto de las emergencias por inundaciones ocurridas en Bolivia, el PMA aprobó la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación (PRRO 10386.0). Uno de los principales objetivos de la operación era la protección y recuperación de los medios de subsistencia a través de la modalidad Alimentos por Trabajo y por Capacitación, realizada en diferentes zonas del territorio nacional, principalmente para familias recurrentemente afectadas por los desastres.

En el año 2010, la Ayuda Humanitaria de la Cooperación Suiza contribuyó con un experto que apoyó al PMA con un estudio referido a la ejecución de este programa. El estudio se destinó al análisis de la introducción de una nueva modalidad de transferencia de recursos aplicada en el mundo y en la región referida a la entrega de cupones por trabajo o por construcción de activos. En el año 2012, después de realizar varios estudios adicionales de factibilidad y de mercados apoyados por expertos suizos y del PMA, se implementa un proyecto piloto para probar la nueva modalidad en el Municipio de San Julián, ubicado en Santa Cruz y afectado por las inundaciones. El financiamiento de la Cooperación Suiza para la aplicación de esta nueva modalidad de transferencia de recursos en escenarios de recuperación ligados al desarrollo fue fundamental para el PMA y sus contrapartes nacionales.

Los resultados de esta experiencia piloto evidenciaron que la nueva modalidad de transferencia de recursos logró cambios inmediatos en los medios de vida de la población afectada por inundaciones. Entre otros resultados principales, se generó empoderamiento de la mujer en su rol de encargada de la seguridad alimentaria en el hogar; se avanzó en la capacidad de asociación de las comunidades; y se impulsaron las actividades relacionadas al cambio climático y mitigación de desastres, tales como la forestación de las riberas de los ríos. Se aportó también a la generación de una economía local a través de la venta de productos en comercios establecidos en el área.

En base a los resultados positivos y lecciones de esta experiencia, la Cooperación Suiza decidió seguir probando y complementando la modalidad en su alternativa de transferencias en efectivo; ello en el marco del Programa país del PMA 2013 -2017 y en estrecha coordinación con las instituciones nacionales y sub-nacionales bolivianas relacionadas con el tema.



Paralelamente, en el año 2014 la Cooperación Italiana expresó su interés en seguir contribuyendo con la modalidad de transferencia de cupones, aprobando un financiamiento, a favor del PMA, dirigido a reforzar la resiliencia de las familias más vulnerables en los Departamentos de Pando, Chuquisaca y Tarija. La iniciativa apuntó al fortalecimiento de las modalidades de transferencia condicionadas para mejorar la seguridad alimentaria de las familias, promover la creación de oportunidades de mercados para sus productos y mitigar el riesgo de desastres, complementando de esta forma el programa de ayuda al desarrollo de la Agencia Italiana para la Cooperación al Desarrollo en Bolivia.

Los proyectos se ejecutaron con la participación activa del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras a través del Viceministerio de Desarrollo Rural y Agropecuario (VDRA) y de la Unidad de Contingencia Rural, instituciones que expresaron la posible utilidad de estas nuevas modalidades de transferencia de asistencia alimentaria en sus propios proyectos. El Viceministerio de Defensa Civil (VIDECI) participó activamente en la ejecución de un proyecto de asistencia a emergencias por inundaciones en Santa Cruz, donde se compensaron los activos creados con transferencias en efectivo. La ejecución en campo fue realizada por equipos técnicos municipales, quedando capacidades instaladas para encarar este tipo de acciones tanto a nivel nacional como local.

La Cooperación Suiza, la Cooperación Italiana y el PMA pretenden que con la consolidación de este nuevo tipo de modalidad de transferencia de recursos con claros resultados y efectos inmediatos sobre la población meta, la continuidad de su uso sea considerada por el Gobierno Plurinacional de Bolivia en la ejecución de sus propios proyectos, sean éstos de emergencia o de desarrollo.

Apuntando a ese objetivo se produce la presente sistematización de experiencias que expone un modelo de ejecución y procedimientos fácilmente aplicables.

Es el deseo de los participantes de la presente publicación, que este documento facilite el uso de éstas nuevas modalidades de transferencia de asistencia alimentaria en instituciones nacionales y extranjeras.



# I. ANTECEDENTES

## I.1. Conceptos

### I.1.1. Modalidad de transferencia

El apoyo a la asistencia humanitaria o a las situaciones de emergencia por lo general adopta el soporte en bienes de consumo, sean estos herramientas, semillas, alimentos entre los bienes necesarios, que se transfieren a las poblaciones afectadas. Es notorio que uno de los bienes más necesarios y por tanto más utilizados han sido los alimentos, que se transfieren con un gran despliegue logístico, llevando estos bienes hasta las personas más necesitadas. En el último tiempo toma relevancia una transferencia en la que las personas reciben en su lugar efectivo o cupones que puedan usar para adquirir los artículos de primera necesidad, como los alimentos. A esto se le ha llamado modalidad de transferencia de la asistencia alimentaria.

Para el PMA, esto puede ser en especie, cupones y/o dinero en efectivo. La modalidad de transferencia resulta ser el medio, no es ni el propósito ni una finalidad en sí misma y es aplicable tanto en situaciones de emergencia, recuperación o desarrollo.

Otras denominaciones en la literatura se encuentran como: Transferencia en efectivo, (cash transfers), transferencia basada en efectivo (cash-based transfers - CBT), respuesta basada en el mercado (market-based response) o solo efectivo (cash), pero, en resumen, todas estas se refieren a la provisión de poder adquisitivo para los individuos u hogares, ya sea como asistencia de emergencia para hacer frente a las necesidades básicas; la prevención a la Reducción de Riesgos a Desastres; o como apoyo a la creación o recuperación de proteger y/o restablecer los bienes de producción económicos.

La subvención recibida en efectivo, sea dinero o cupones, es utilizada por los beneficiarios para obtener los bienes y servicios requeridos en los mercados locales en base a sus propias necesidades y prioridades. Por tanto, la precondition para esta modalidad es el funcionamiento de los mercados locales. Los mercados tienen que ser capaces de suministrar los bienes requeridos y de hacer frente a la demanda adicional generada por una respuesta basada en cupones/dinero.

Con el cambio institucional de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria, el PMA tiene ahora tres modalidades distintas para transferir los recursos a los beneficiarios, y cada una tiene características específicas:

**Transferencia de alimentos en especie.-** Una transferencia en especie de alimentos es la asistencia a un individuo específico o familia en forma de raciones alimentarias secas o húmedas, o comidas cocinadas.

**Transferencias de dinero.-** Es una transferencia en forma de dinero en efectivo como ayuda monetaria, sea física o en desembolso electrónico a un individuo o una familia específica, que permite el acceso directo a los alimentos desde el lugar de mercado.

**Transferencia de cupones, o vales.-** Es la transferencia a un individuo o familia en la forma de papel, sea cupón o un documento electrónico, canjeables en los comercios preseleccionados o en las ferias organizadas específicamente, por una lista predefinida de los productos básicos, pero no por dinero en efectivo. Los comerciantes minoristas o tiendas en las cuales se puede canjear vales son seleccionados por el PMA sobre la base de criterios de selección específicos.

Ahora bien, existen dos tipos principales de cupones:

**Cupones de productos básicos.-** Que se canjean por cantidades fijas de alimentos específicos.

**Cupones de valor.-** Que se canjean por una selección de alimentos específicos con el valor en efectivo del bono o cupón. El valor de este bono se expresa en términos monetarios.

Puede haber algunas variantes, si el caso amerita. Por ejemplo, que a los beneficiarios se les permita recibir dinero en efectivo a cambio de vales de valor para que puedan adquirir alimentos frescos en el mercado abierto, no disponibles en las tiendas concertadas.

La elección de la modalidad de transferencia o la combinación de modalidades debe basarse en la idoneidad, es decir, en sus ventajas comparativas para que el beneficiario pueda satisfacer necesidades y el logro de los objetivos del programa con buen performance de costo-eficiencia y eficacia.

Las modalidades de dinero y cupones, junto con la de alimentos, proporcionan flexibilidad adicional en la respuesta del PMA a los problemas del hambre y de la nutrición, y permiten a la organización adaptar una res-

puesta de asistencia alimentaria a las necesidades de los beneficiarios - incluyendo aquellos con necesidades especiales - y sus contextos, facilitando su acceso a los alimentos disponibles en los mercados locales.

Ahora bien, cualquiera sea la modalidad de transferencia puede ser proporcionada de forma incondicional o condicional. Aquella dada a los beneficiarios sin que tenga que hacer nada específico para recibir la transferencia, se describe como incondicional. Si los beneficiarios deben realizar alguna actividad con el fin de obtener la transferencia, hablamos de condicional.

Entre las actividades condicionales pueden incluirse la prestación de algunos trabajos para crear activos o restaurar la infraestructura necesaria para habilitar los medios de vida o la reducción de riesgos a desastres, sean de dominio público o privado. También la asistencia a los controles de salud, a la escuela, a la formación, o la rehabilitación de las viviendas, se encuentran entre los más comunes. La transferencia, cualquiera que sea su modalidad, se da después de que los destinatarios han realizado la actividad como una de las condiciones exigidas para recibir la ayuda. Estas acciones no deben incluir la contribución monetaria, ni la devolución del beneficiario, pues más bien proveen un impulso adicional para promover un comportamiento deseable entre los beneficiarios.

Las transferencias condicionadas del PMA se hacen generalmente a cambio de la participación en el trabajo o la formación, por ejemplo, como compensación del tiempo destinado a la capacitación, para la creación o recuperación de activos, para la rehabilitación de sus medios de vida. También la transferencia condicionada es utilizada para estimular e influir en el cambio de comportamiento, siguiendo el consejo de salud o tratamiento, asistir a clases de educación nutricional o enviar a los niños a la escuela, entre otros.

## I.1.2. Modelos de distribución

Para las modalidades de transferencia sea por dinero o de cupones, existen diversas formas de distribución, dependiendo de las soluciones comerciales y tecnológicas disponibles locales. Pero se pueden agrupar en cuatro modelos de distribución.

### Los modelos de distribución de efectivo

**Efectivo Inmediato:** El efectivo se pone a disposición de inmediato a los beneficiarios a través de la entrega directa (por ejemplo en el lugar de trabajo) o a través de la intermediación de un agente financiero o banco. En ambos casos los beneficiarios no están obligados a abrir una cuenta.

**Cuenta efectivo:** El efectivo se distribuye a través de las cuentas de los beneficiarios que se han abierto con un servicio financiero que se ha escogido. Puede haber tantas cuentas como las familias seleccionadas, o, en otras circunstancias una cuenta puede ser utilizada por un

grupo de beneficiarios. En ambos casos, los individuos tendrán varias alternativas de acceso, por ejemplo, efectivo en la ventanilla del banco, con tarjetas de cajero automático, teléfono celular, etc.

### Modelos de distribución de cupones.

**Cupones en papel:** El beneficiario recibe cupones de papel y/o tarjeta que tiene un valor monetario que puede ser intercambiado en los comercios o tiendas minoristas contratadas o en las ferias organizadas específicamente. Estos vales o cupones pueden ser canjeados por alimentos previamente definidos, pero no por dinero en efectivo. Se distribuyen dentro de un período de validez.

**Cupón electrónico:** Estos cupones o tarjeta electrónica llevan la información en un código de barras, una banda magnética/microchip de la tarjeta o el servicio de mensajes cortos (SMS), sobre el valor monetario de asistencia o artículos y las cantidades que pueden ser canjeados.

## I.1.3. Mecanismo e instrumentos de entrega

Para cada uno de los modelos de distribución del PMA, una serie de diferentes mecanismos de entrega pueden emplearse, en función del tipo de servicios, infraestructura y preferencias de los beneficiarios disponibles en el contexto de la operación. Los mecanismos de entrega pueden variar desde la entrega física a nivel comunitario, el establecimiento de puntos de recogida o a través de soluciones electrónicas más sofisticadas.

El instrumento de entrega es el elemento o los elementos necesarios para que suceda físicamente la transferencia de dinero en efectivo o cupón. Ejemplos de instrumentos incluyen: un teléfono celular, un cupón de papel o una tarjeta de plástico. Los instrumentos de vales electrónicos (tarjetas bancarias, teléfono celular, tarjeta de puntuación, etc.) se emiten a los beneficiarios sólo una vez, mientras que su valor o la cantidad de reembolso se acreditan de forma remota a intervalos temporales predefinidos.

**Cuadro N° 1**  
**Modalidades de transferencia, distribución y entrega del PMA**

Modalidad de transferencia	Modelo de distribución	Mecanismo e instrumento de entrega
Cupones	Cupones en papel	Cupones en papel
		Tarjeta Scratch
	e-cupones	Tarjeta prepago
		SMS/e-transferencia
Dinero	Efectivo inmediato	Tarjetas SCOPE
		Entrega colectiva
	Efectivo en cuenta	Entrega individual en efectivo
		Cuenta bancaria individual
		Cuenta bancaria grupal
		Tarjeta prepago bancaria
e-money		
Alimentos en especie	Distribución de raciones	

Experiencias PMA realizadas en Bolivia

Las modalidades de cupones y efectivo también están siendo usadas en los programas de más largo plazo vinculados a la pobreza crónica, como los sistemas de asistencia pública estatales, denominados de protección social, y por lo general reciben también el nombre de transferencias sociales en efectivo o, de forma más amplia, redes de protección social, que pueden incluir prestaciones para la compensación por desempleo, infancia.

Los pagos de asistencia social se han enfocado hacia los niños de hogares pobres, los ancianos y hacia las mujeres embarazadas. Se han vinculado a la asistencia a la escuela y a la participación en los programas estatales de salud. La aceptación de estos programas ha sido amplia, incluso el Banco Mundial y el Banco Internacional de Desarrollo apoyan en muchos países.

En Bolivia, se pueden observar varios y de varias formas, como el bono Juancito Pinto, que está condicionado a la asistencia escolar de los niños y niñas; el bono Juana Azurduy que condiciona la prestaciones a la mujer gestante, y otros como Programa de Desarrollo de Empleo, PRODE, que promueve el empleo temporal para trabajos comunitarios, entre otros.

## I.2. El Programa Mundial de Alimentos y su Plan de Acción

El PMA comenzó en 2013 su cuarto Programa País o marco de cooperación al desarrollo, que terminará en el 2017. Sobre la base de los resultados del VAM 2012, el PMA focalizó su intervención en 40 municipios de los departamentos de Chuquisaca, Tarija y Pando, a lo largo de los 5 años del programa con un costo total de 12 millones de dólares americanos. Cada año se prestará asistencia a un promedio de 74.000 personas.

En noviembre 2013 se firmó el Plan de Acción del Programa País (PAPP) entre el PMA y el Ministerio de Planificación para el Desarrollo donde se establecen los mecanismos de coordinación e implementación del Programa País.

El Programa País tiene tres componentes principales:

1. Alimentación escolar sostenible y productiva;
2. Fortalecimiento de los programas nutricionales del Gobierno;
3. Fomento de los medios de subsistencia y reducción del riesgo de desastres

Para ello, las negociaciones para la puesta en marcha del componente 3 se iniciaron en enero de 2014. Para aprovechar el precio de los alimentos, el PMA procedió con la compra de alimentos de la canasta básica del componente 3 según el Plan acordado con el Gobierno. Estos alimentos se los proporcionó en las regionales de Chuquisaca, Tarija y Pando para que apenas se den las condiciones puedan ser distribuidos. Sobre la base de este acuerdo, el PMA pudo empezar a tomar contactos con las contrapartes locales y las autoridades departamentales para la implementación del programa.

El Gobierno de Suiza aprobó el financiamiento para la ejecución de proyectos en el marco del componente 3 del Programa País del PMA 2013-2017, inclusive costos de apoyo indirectos. Este financiamiento tiene el objetivo general de:

Aumentar la seguridad alimentaria y nutricional de 10,000 personas (60% indígenas) en los Municipios de Gonzalo Moreno en Pando y Entre Ríos en Tarija, a través de la promoción de la producción de alimentos diversificados y mejora de las condiciones de comercialización, y la reducción de riesgos de desastres y adaptación al cambio climático.

Siendo que el objetivo de los proyectos debe contemplar:

Validar las modalidades innovadoras de transferencia con el desarrollo de las capacidades institucionales de Gobierno y el PMA en beneficio de 10,000 habitantes rurales



La estrategia usada planteaba que los activos a realizarse fueran identificados en forma participativa entre los beneficiarios, PMA y autoridades locales. Las acciones debieran recibir apoyo en función a las demandas, siendo canalizadas a través de los Gobiernos locales que aportarán recursos no alimentarios, insumos para la construcción de activos y asistencia técnica. Se tomarían de preferencia las personas más vulnerables.

Así mismo se recibió la donación por parte del Gobierno de Italia, que contribuye también a la implementación del componente 3 del Programa País.

Las actividades fueron realizadas a través de alimentos, cupones y/o efectivo para la creación de activos. Los beneficiarios recibieron apoyo en función de la demanda, la que fue canalizada a través de los gobiernos locales, quienes, para acceder a los recursos aportaron materiales locales y transporte. Los municipios además aportaron recursos financieros, materiales de construcción y, en la mayoría de los casos con semillas y otros insumos para la producción agrícola así como asesoría técnica.

De igual modo que en el financiamiento suizo se priorizó el apoyo a las personas más vulnerables, principalmente a los agricultores de subsistencia o sin tierra, y a los hogares encabezados por mujeres o por personas de la tercera edad.



## II. LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS MODALIDADES DE TRANSFERENCIA DE EFECTIVO DEL PMA EN BOLIVIA.

Si bien el PMA tiene un Programa País con tres componentes a ejecutar, en casos excepcionales y a solicitud de los Gobiernos, puede realizar otros programas de asistencia alimentaria como los de Operación de Respuesta a Emergencias (EMOP por su nombre en inglés) y los proyectos de socorro prolongado y recuperación (PRRO por su nombre en inglés).

La Cooperación Suiza en Bolivia (COSUDE) y el Gobierno concertaron la implementación de la modalidad de transferencias en cupones y efectivo a través de un proyecto piloto en el marco de la tipología de proyectos de socorro prolongado y recuperación (PRRO) el año 2012. Más aún resultaba pertinente ya que la complejidad de los medios que utiliza la población para ganarse la vida hace que la retribución por trabajo, sea alimento en especie, cupones o efectivo por activos, sea particularmente apropiada para promocionarlos, protegerlos y reconstruirlos.

Esta intención se concretó en el municipio de San Julián en Santa Cruz por primera vez el año 2012. Sobre la base de las lecciones aprendidas de este proyecto, el PMA continuó con la implementación de esta modalidad en los años siguientes en una Operación de Emergencia, en el Programa País, en un fondo en fideicomiso y por último en la operación de respuesta a emergencias rápidas (IR-EMOP) en el año 2015, en 5 municipios de Santa Cruz, siendo este último el pionero para PMA Bolivia en la modalidad de transferencia en efectivo en el contexto de emergencias.

Con las experiencias generadas y la voluntad política institucional, y los recursos obtenidos tanto de la Cooperación Suiza e Italiana, los proyectos del componente 3: Fomento de los medios de subsistencia y reducción del riesgo de desastres del Programa País, que estaban siendo ejecutados con la modalidad Alimentos por Activos (ApA) el año 2014 fueron migrando hacia la modalidad Voucher o Cupones por Activos, (CpA) y luego

también hacia Cash o Efectivo por Activos (EpA) desde el 2015. En ese proceso se consolidan y concretan metodologías e instrumentos que se aplican en cada experiencia implementada. Las familias que trabajen en actividades productivas y de reducción de riesgos, en vez de recibir una ración a través de alimentos por trabajo, reciben un número equivalente de cupones que pueden canjear por alimentos de acuerdo a una lista específica elaborada para el efecto en tiendas seleccionadas del mercado más cercano a las comunidades, o recibirán una transferencia en efectivo para comprar directamente alimentos. Esta última modalidad se adopta sólo en Pando y Tarija y es asumida 100% por el financiamiento de Suiza.

Para todo este proceso el PMA desarrolló estudios de factibilidad que demuestren las condiciones mínimas, como acceso a mercados, cobertura telefónica, y otros para evitar distorsiones de mercado.

Además se realizó un cálculo inicial para comparar la pertinencia en el costo de modalidades ApA y CpA. Utilizando los costos actuales de una ración alimentaria puesta en la comunidad, cerca de \$us 3.2.-, se estableció que debía adaptarse al patrón local de gasto en alimentos y es por eso que se decidió, en base al costo de una ración más costos de transporte y la parcialidad de un jornal diario, que el valor unitario del cupón sería de Bs 20.- (aproximadamente 3 dólares americanos), ya que el beneficiario está acostumbrado al uso de esta denominación, pues existe un billete de Bs 20.-

También se adecuó el menú de proyectos y rendimientos de ApA, para tener un conjunto de sub proyectos de los que se identificaran las obras en talleres participativos en los que las comunidades podían decidir el tipo de obra a realizar. Se introdujo el objetivo de promover la producción de vegetales en las poblaciones locales, permitiendo que puedan lidiar con sus necesidades básicas relacionadas a subsistencia familiar, nutrición y especialmente a las necesidades inmediatas relacionadas con la seguridad alimentaria.

A nivel interno los proyectos estuvieron a cargo de la unidad de Programas con la participación activa de Finanzas, que realizó los pagos a proveedores, beneficiarios y servicios financieros; la unidad de Logística y Compras a cargo de las adquisiciones relacionadas a los cupones y contratos con proveedores de servicios y seguimiento del intercambio de cupones. La unidad de Información y Tecnología realizó los convenios y seguimiento a compañías telefónicas u otras alternativas tecnológicas. Para cada ejercicio fiscal se realizó la conciliación de entradas, salidas, pérdidas, etc., por período de distribución efectuado.

Se generaron un conjunto de procedimientos internos para el intercambio de cupones por alimentos de la lista pre-definida, contratos modelo con los comerciantes minoristas, agencias financieras, la verificación de canjeo de cupones en comercios y conteo de cupones, solicitudes y pago para comerciantes, y otros procedimientos que fueron perfeccionándose en el tiempo.

De ese modo desde el 2015, todos los proyectos del Componente 3, incluyendo los financiados por el "Trust Fund" de Italia, se encuentran dentro de una de las modalidades de transferencia en efectivo.

**Cuadro N° 2**  
**Distribución de proyectos PMA implementados**  
**con modalidad CBT.**

Departamento	Municipios	Modalidad	Financiador
Santa Cruz	San Julián (PRRO, IR-EMOP).	CpA	PMA-Suiza
Santa Cruz	San Julián, Minero, San Pedro, Fernandez Alonso y Santa Rosa del Sara (IR-EMOP).	EpA	PMA
Tarija	Yacuiba (EMOP, PP).	CpA	PMA-Italia-APG (Aporte a PP C3 y Fondo en Fideicomiso)
Tarija	Entre Ríos (PP C3, Fondo en Fideicomiso).	CpA	PMA-Suiza, Italia ((Aporte a PP C3 y Fondo en Fideicomiso)
Tarija	Yunchará (PP).	EpA	PMA - Suiza
Chuquisaca	Zudañez (Fondo en Fideicomiso).	CpA	PMA-Italia
Chuquisaca	Sopachuy (Fondo en Fideicomiso).	CpA	PMA- Italia,
Pando	Gonzalo Moreno y Villa Nueva (PP).	EpA	PMA-Suiza
Pando	San Lorenzo (Fondo en Fideicomiso).	CpA	PMA-Italia

## II.1. Resultados Cuantitativos Consolidados de Proyectos Implementados para Recuperación y Creación de Activos.

**Cuadro N° 3**  
**Resumen de resultados cuantitativos por departamento,**  
**en proyectos implementados con modalidades CBT**

Familias	Resultados logrados en la recuperación y/o creación de activos	Datos sobre la modalidad CBT		
		Cupones entregados o días de incentivo	Valor total en Bs de alimentos o dinero	Valor promedio de distribuciones por familia. Bs
Departamento de Santa Cruz				
328	Implementación de 292 huertos. Mejoramiento de 16 huertos. Construcción de 1 puente. Capacitación en horticultura 3 talleres. Capacitación en nutrición y alimentación saludable 2 talleres. Capacitación en uso y manejo alimentos 1 taller.	11359	227180	693

Familias	Resultados logrados en la recuperación y/o creación de activos	Datos sobre la modalidad CBT		
		Cupones entregados o días de incentivo	Valor total en Bs de alimentos o dinero	Valor promedio de distribuciones por familia. Bs
450	Salchichones 1360 mt. Reforestación 82492 platinos plantados. Construcción de 6 defensivos pirámides. Capacitación en reforestación 2 talleres. Capacitación en Gestión de RRD 1 taller. Otras actividades en distribución global	76503	1530060	3400
32	Canales de drenaje pluvial 500mt Rehabilitación de 26 tejeras.	480	9600	300
98	Construcción de alcantarillas. 3 Defensivos Salchichón 85mt.	2450	49000	500
98	Reconstrucción de 3 viviendas. Canales de drenaje pluvial 500mt. Implementación de huertos familiares. 98	5550	111000	1133
Departamento de Tarija				
776	Habilitación de 182 Ha., de tierras para uso agrícola. Habilitación de 23 Ha., de tierras con sistemas de riego	59997	1199940	1546
559	Conservación/protección de 90Ha., pastos y suelos nativos. Habilitación de 53Ha., de tierra para producción. Habilitación de 82 infraestructuras para ganadería. Plantación de 1 Ha., de árboles forestales.	33672	673440	1205
1057	Rehabilitación de 295 Ha.	67977	1359540	1286
Departamento de Chuquisaca				
412	Construcción de 10 atajados multiuso. Construcción de 100mt de muro defensivo con gavión. Construcción de 50mt., de defensivo con mampostería e piedra y hormigón. Habilitación de 32 Ha, de terreno para pastos. Construcción de 14 carpas solares e 40Mt². Habilitación de 80Ha., de tierra para plantaciones forestales.	18796	375920	912

Familias	Resultados logrados en la recuperación y/o creación de activos	Datos sobre la modalidad CBT		
		Cupones entregados o días de incentivo	Valor total en Bs de alimentos o dinero	Valor promedio de distribuciones por familia. Bs
683	Rehabilitación de 4 sistemas de riego comunal. Construcción de 51 reservorios de almacenaje para consumo humano. Construcción de 20mt., de muro defensivo con gavión. Reparación de 120mt., de muro defensivo de gavión. Habilitación de 157 Ha, de terreno para pastos. Construcción de 1 sistema de agua potable comunal. Refacción de 2 sistema de agua potable comunal Construcción de 80 carpas solares de 40mts <sup>2</sup> . Construcción de 2 carpas solares comunales de 200m <sup>2</sup> . Habilitación de 29 Ha., de tierra para plantaciones forestales	20042	400840	587
<b>Departamento de Pando</b>				
537	Rehabilitadas 72 Hectárea para la producción. Construcción de diferentes obras para proteger 70 ha., de terreno de pastos para ganadería. Habilitación e implementación de 6 huertos agrícolas Habilitación de 9 hectáreas de tierra y plantación de frutales / forestales. Producción en vivero de 425.000 plántulas. Construcción de 2 viveros de 300 mts	13264	264253	492
721	Habitación de 35 ha., de tierras. Rehabilitación de 31 ha., de tierra. Construcción de 5 viviendas rurales . Habilitación o implementación de 1 huerto. Habilitación de 31 ha de plantaciones frutales/forestales. Construcción de 1 puente.	17808	326102	452
403	Habilitación de 2 Hectáreas de tierra . Habilitación de 119 ha., de tierra y plantación de frutales / forestales. Producción en vivero de 200000 plántulas. Construcción de 16 viveros de 300 mts <sup>2</sup>	9660	193200	479

## II.2. Otros Impactos Cualitativos

Aprendizaje para los beneficiarios: los talleres ofrecieron una oportunidad de aprendizaje y de intercambio de experiencias. Para algunos beneficiarios, fue la primera vez que participaron en talleres y expresaron que era beneficioso no sólo compartir ideas y pensamientos con PMA, sino también con otros dirigentes y sentir que son parte de un mismo grupo. También implicó un sentimiento de empoderamiento porque “en casa uno no aprende nada”. Los talleres permitieron que los beneficiarios compartan e intercambien criterios de solución para resolver problemas y sientan que no están solos con sus posibles problemas o inquietudes.

Alimentación y diversificación de la dieta de las familias: las familias pudieron mejorar su alimentación y su nutrición. Por un lado, a través de los cupones, lograron canjear productos que, sea por falta de costumbre o de recursos, no adquirirían, como la quinua y los frejoles, ambos de alto valor nutritivo. Por otra parte, a través del canje de productos como verduras y frutas en los comercios locales de San Julián y Montero, las familias aportaron a su dieta vitaminas y minerales en una primera etapa del proyecto, pues más adelante, especialmente en relación a las hortalizas, éstas provinieron de los propios huertos familiares.

Generación de ingresos y ahorro familiar: gracias a la producción en huertos, muchas mujeres mencionaron llevar el excedente de su producción al mercado local para la venta, lo cual les ha permitido generar un ingreso adicional que destinan, en su mayoría, a otros rubros dentro de la estructura de gastos del hogar, por ejemplo, salud, educación y ropa. Por otra parte, el ahorro que les significó el contar con cupones para el canje de alimentos fue un importante recurso para la contingencia de situaciones adversas que se presentan al interior del hogar, como la enfermedad de los hijos.

Género y empoderamiento de las mujeres: el componente de género fue de suma importancia en el proyecto, pues tanto mujeres como hombres adquirieron nuevos conocimientos y nuevas prácticas que les permiten mejorar su calidad de vida y su situación. En el caso particular de las mujeres, el entregarles los cupones significó para ellas tanto una generación de ingreso como un ahorro. El poder decidir qué productos canjear para el consumo de sus familias las empoderó al interior del hogar y el poder contar con recursos para mejorar la alimentación de sus familias mejoró su status al interior de las comunidades. Por su parte, los varones se sensibilizaron en temas de nutrición y alimentación, usualmente ausentes de su imaginario y responsabilidad.

Comprensión de la relación entre seguridad alimentaria y reducción de riesgo de desastres: se logró una comprensión más completa de la relación existente entre la seguridad alimentaria y la reducción del riesgo de desastres. Las acciones principales del proyecto —huertos, defensivos y plantines/forestación— pusieron de manifiesto la interconexión entre ambos conceptos.



Sentido de apropiación: según la encuesta de impacto realizada al final del proyecto, los beneficiarios, especialmente en el caso de los huertos y los defensivos, demostraron un alto sentido de apropiación de las capacidades transferidas. Esto se confirma en su declaración de continuar con el mantenimiento de las obras realizadas porque vieron en ellas tanto utilidad como beneficio para toda la comunidad.



# III. ANÁLISIS CRÍTICO Y COMPARATIVO DE LAS MODALIDADES DE TRANSFERENCIA CUPONES POR ACTIVOS (CpA) Y EFECTIVO POR ACTIVOS (EpA)

## III.1. Reflexión Crítica y Lecciones Aprendidas

Se plantean un conjunto de reflexiones realizadas por los actores, entendiendo a estos como los participantes de forma activa en los procesos implementados, desde ejecutores, socios aliados beneficiarios, comerciantes minorista, etc. A partir del análisis y la reflexión crítica, de la constatación y colección de hechos se plasman algunas lecciones aprendidas<sup>1</sup> clave, en cada aspecto relevante.

### Respecto la modalidad utilizada y los actores

- Las modalidades de cupones y Efectivo por Activos han motivado la participación efectiva en la creación de activos relacionados con los medios de vida y la reducción de riesgos a desastres. Ocasionan resultados físicos consolidados que empalman con las estrategias del Estado local tanto para la reducción de riesgos, la recuperación de los medios de subsistencia y se encuentran dentro las visiones de desarrollo.
- La definición y selección de activos requiere de una concertación sobre qué activos deben implementarse en especial si son de beneficio comunal o individual, pues existe mayor demanda de los individuales, claro ejemplo han sido la preferencia a huertos familiares.
- La concertación de qué activos se requieren y los rendimientos de la carga laboral de acciones para el activo, deben ser explicadas y debatidas ampliamente entre actores y beneficiarios, para evitar confusiones y malos entendidos.

---

<sup>1</sup> Lección aprendida puede definirse como una generalización basada en una experiencia que ha sido VALIDADA, son más que 'experiencias.' Una lección aprendida es el resultado de un proceso de aprendizaje, que involucra reflexionar sobre la experiencia. La simple acumulación de 'hechos', o 'descubrimientos', o evaluaciones, por sí misma no nos entrega lecciones. Las lecciones deben ser producidas (destiladas o extraídas) a partir de las experiencias. La lección aprendida señala aquello que es probable que suceda, y/o lo que hay que hacer para obtener (o prevenir) un determinado resultado.

- Se generó mayor conocimiento en los beneficiarios dentro las actividades de rehabilitación de activos y reforestación creando mayor conciencia sobre la importancia de los procesos de reducción de riesgos de desastres. Esto tiene un peso especial como aporte en la Gestión de Reducción a Desastres y su articulación con las Unidades de Gestión de Riesgo de los Gobiernos autónomos municipales.
- Las sesiones de capacitación deberían ser realizadas con más frecuencia, pues los beneficiarios necesitan de más tiempo para aprender sobre las técnicas y procesos implementados. La población no tiene un alto grado escolar siendo vulnerable.
- Ha existido buena participación en especial de mujeres en la ejecución de los proyectos, siendo que ellas constituyen la mayoría de los Comités de obra, que a su vez se organizan y articulan el trabajo intracomunitario.
- Los cupones funcionaron como incentivo para realizar las obras y la población se encuentra dispuesta a seguir con estas modalidades, esperan continuidad. Se encuentran satisfechos con la cantidad de cupones recibidos por los trabajos realizados por cada familia, quien se dedicó más recibió más cupones.
- Los nuevos conocimientos y experiencias han permitido mayor autonomía para la mujer, ya que asumiendo mayores decisiones del hogar, se sienten más capaces.
- Las mujeres embarazadas, los ancianos y los discapacitados participaron y recibieron cupones a través de ayuda en la preparación de las faenas propias de los trabajos comunitarios sea en la preparación de comidas, cuidando los hijos de los que trabajaban, etc. De esta manera se aseguró que justamente los más vulnerables no sean discriminados. En el caso de padres enfermos o de edad avanzada, el hijo o hija mayor de edad podía reemplazarlos.
- La selección de los comerciantes minoristas es importante:
  - Los comerciantes de pequeña escala no tienen la suficiente capacidad financiera y de abastecimiento, ni respaldo formal para asumir el reto de cupones, por tanto deben considerarse los formales de mediana a gran escala, que garantizan el abastecimiento y calidad de los productos y el respaldo legal correspondiente.
  - Se debe establecer aquellos comercios que tienen accesibilidad y confianza de los pobladores, pues las tiendas reconocidas son las más preferidas.
- Es suficiente un periodo de validez de un mes para el cobro del cupón. En todos los casos, los cupones se han intercambiado a los primeros días de la recepción. Y el comercio requiere a la brevedad los pagos correspondientes a cupones, pues su inversión debe ser restituida.
- Si bien en un inicio existen dudas, y por tanto las tiendas comerciales inicialmente comprometidas no se adscriben, la mayoría de los comerciantes se encuentran complacidos luego de pasar por la experiencia de cupones. El movimiento mercantil o volumen de ventas que provoca el trabajo con cupones da réditos a los comerciantes incrementando sus ventas más allá de sus expectativas. De hecho otros comerciantes minoristas que al inicio eran renuentes al trabajo con cupones buscan insertarse para las siguientes distribuciones.

### Aprendizajes clave:

Las acciones para la recuperación y creación de activos, impulsadas por estas modalidades validadas, deben empalmarse y articularse con otros proyectos de desarrollo, liderados por el Estado local.

Es clave que la concertación del tipo de modalidad, los objetivos y resultados que se debe alcanzar, la carga de trabajo, la retribución del trabajo, sea realizada en detalle, no solo con los líderes, sino con la población comunal y las instancias de Gobierno local.

Además del estudio del mercado local para la implementación de la modalidad de cupones, es necesaria la buena comunicación y explicación a las tiendas comerciales minoristas de las bondades en volúmenes de venta, generación de clientela, utilidad, etc., pues no logran percibir desde un inicio las ventajas que conlleva.

### Sobre los productos que se intercambian por los cupones

- La diversidad de opciones que tienen estas modalidades respecto de los alimentos en especie, es considerada mejor por los beneficiarios, debido a la mayor variedad y alcance que tienen.
- La lista para el intercambio de alimentos debe incluir tanto los alimentos de la canasta básica que consume el poblador como otros productos con mayor valor nutritivo que no son consumidos habitualmente. Ello promueve la mejora en hábitos nutricionales.
- Los alimentos de la lista de alimentos para canje se encontraban dentro las expectativas de los beneficiarios y fueron intercambiados principalmente por las mujeres. Refieren que los alimentos básicos fueron los que más se intercambiaron, como harina, aceite, azúcar, maíz y leguminosas seguido de leche en polvo, sardinas y salchichas.
- Según los beneficiarios la provisión de alimentos por cupones dejó disponible el dinero propio para la compra de otros bienes y otros alimentos complementarios.
- Según los beneficiarios el dinero de las transferencias en dinero se usó principalmente para adquirir alimentos.
- Con los cupones y dinero se logró cubrir necesidades y prioridades diversas que tienen las familias. Las necesidades son muchas y distintas, tal como las prioridades de cada quien, cada uno auto determina la resolución de su problema.
- A nivel operativo el cambio de vuelto por el intercambio de cupones por alimento fue superado, aumentando algo de dinero para la adquisición de otro producto.
- Las deficiencias de información, las distancias a las tiendas comerciales, los costos de transporte, han sido superados por la organización innata que tienen las comunidades y sus líderes.

**Aprendizaje clave:**

Los beneficiarios tienen diversas soluciones imaginativas para resolver problemas que surgen en el proceso de intercambio y en reducir sus costos en estas modalidades.

**Participación de las contrapartes como viceministerio, gobernación, municipios y otros**

- La concertación y firma de convenios con las contrapartes oficiales, sean Gobernaciones, Subgobernaciones y Gobiernos municipales es una tarea imprescindible al iniciar las negociaciones, evaluaciones y diseño de las acciones de recuperación de activos, pues así se asegura la ejecución participativa y presupuestaria.
- A fin de tener activos de calidad, deben establecerse con anterioridad las necesidades de asistencia técnica relevante para prever si la contraparte u otro actor las realice a fin de lograr activos de buena calidad.
- La rotación del personal de entidades públicas perjudica la continuidad de las acciones y en especial del buen desempeño de las modalidades de transferencia.
- La articulación con otras entidades o agentes de desarrollo como Fundaciones y ONGs coadyuvan a la realización de los activos, toda vez que estos agentes tienen experticias y visión de desarrollo, como el caso de acciones articuladas con Helvetas y la Pastoral Caritas en Chuquisaca.

**Aprendizajes clave:**

El trabajo de ejecución está bajo tuición del personal de la contraparte estatal, por tanto el desempeño de la modalidad depende de su permanencia, capacidades, habilidades técnicas y personales.

La supervisión del equipo regional del PMA es importante para que los hitos clave se cumplan en tiempo y con los respaldos necesarios.

**Adaptación del PMA a la nueva modalidad en sus diferentes áreas funcionales (finanzas, logística, programas, compras, gerencia o “management”).**

- Se debe perfeccionar el modelo procedimental, incorporando roles a detalle de cada área funcional para tener un Standar Operating Procedure (SOP) conjunto adaptado a Bolivia.
- El análisis de mercado para la definición de la modalidad de cupones no requiere de un estudio demasiado especializado, ni de experticias peculiares, más bien tiende a tener un enfoque más sencillo, con competencias profesionales sobre la aplicación de herramientas de recolección de información cuanti-cualitativas. Desarrollar estudios más especializados con personal experto puede ser recomendable en proyectos de gran envergadura.

- Para las modalidades de transferencias de cupones o efectivo, el personal del nivel central y regional general es suficientemente capaz de evaluar, diseñar con éxito estas modalidades, si dispone de los recursos apropiados y en el momento oportuno.
- En caso de contratar consultores para algunas de las fases o valoraciones, es conveniente realizar un acompañamiento cercano a las consultorías para lograr los productos deseados
- Es conveniente lograr las capacidades y conocimientos sobre las modalidades en otros actores como las contrapartes del gobierno local, autoridades de la sociedad civil local y los actores del sector privado.
- Las intervenciones a mayor escala pueden resultar más eficientes, ya que se aprovecha la economía de escala en los gastos generales y de personal.
- Se ha visto que en la implementación de la modalidad de Cupones por Activos para la rehabilitación de medios de vida, no se ha incidido en el incremento de los precios de los alimentos en las localidades, es decir no se ha ocasionado inflación. Esto debido a que el mercado es bastante mayor que la influencia de la intervención.
- Las modalidades de cupones y efectivo suelen tener costes de transporte y logística más reducidos que la de los alimentos en especie, pero de no tenerse una contraparte, pueden incurrir otros costes, como la necesidad de personal adicional. Valorar el coste eficacia es más complejo que un cálculo básico, pues es necesario tener en cuenta factores que incluyen otros efectos económicos secundarios de las transferencias de cupones o efectivo, como los costos que incurren los beneficiarios en el canje de alimentos o acceso al dinero. La comparación de costes entre las modalidades transferencias de cupones, dinero y la de alimentos en especie no debería ser el único criterio para decidir alguna de las transferencias.
- Si bien han existido procesos de comunicación entre financiador, contraparte, beneficiarios, etc., la información y comunicación no ha sido suficiente, por lo tanto la utilización de una estrategia comunicacional sería conveniente.

#### **Aprendizajes clave:**

El personal de la oficina del PMA ha generado experiencias y práctica en contenidos y metodologías para poder transferir el “know how” de estas modalidades, eso mejoraría tanto las definiciones de procesos como la implementación de parte de las contrapartes.

Si bien han existido procesos de comunicación entre financiador, contraparte beneficiarios, etc., la información y comunicación no ha sido suficiente, se debe generar y aplicar una estrategia comunicacional.

#### **Percepción de socios de terreno sobre las modalidades de transferencia utilizadas por PMA.**

- La entrega de alimentos en especie por trabajo no suple la necesidad de dinero para otras cosas. La ausencia de ingresos podría hacer que la donación alimentaria esté en riesgo de ser canjeada o vendida para suplir otras necesidades.

- La estacionalidad de la implementación de los proyectos con las modalidades de Cupones por Activos y Efectivo por Activos es importante para los beneficiarios. Además de tomar en cuenta el calendario agrícola y la temporadas seca/invierno, el momento del año en el que se entregue el efectivo influirá en la motivación de su participación. Existen en cada localidad meses de actividad productiva que interfiere con la implementación de estos proyectos, pero sobre todo existen periodos en los que escasea el dinero o el alimento, en los cuales estas modalidades son un incentivo importante.
- Si bien las respuestas basadas en cupones o dinero deberían ser más rápidas que la ayuda en alimento en especie, dado que no es necesario adquirir y transportar los bienes, se tarda un cierto tiempo hasta hacerlas funcionar por primera vez, luego se hace más fácil.
- La selección de beneficiarios de parte de cada comunidad y la conformación de grupos de trabajo reduce la posibilidad de que los grupos de poder o líderes manipulen las listas y sesguen la participación, o que ocurra algún tipo de corrupción.
- La socialización del tipo de proyecto ayuda a que participen y se incluya a personas de grupos vulnerables, como ancianos, personas con capacidades diferentes y madres solas.
- La conformación de grupos de trabajo hace que exista un control social en el trabajo y en la retribución de pago por trabajo.
- El inyectar dinero en una localidad tiene un impacto total sobre la economía local, y puede ser muy superior al monto de dinero que se esté poniendo en circulación. Pues tiene un efecto multiplicador, mencionado ya en abundantes estudios. Esto no ocurriría si las compras de los bienes entregados se realizaran en otros lugares o las capitales.

Cada situación potencial para la aplicación de estas modalidades de transferencia necesita una cuidadosa evaluación y análisis. La opción escogida sí provocara diferencias positivas, y las ventajas pueden ser significativas, por tanto vale la pena el esfuerzo de considerar una de las modalidades.

La ubicación temporal o estacionalidad en la implementación de las modalidades cobra relevancia en Cupones por Activos y Efectivo por Activos, al existir meses en los que el cupón o el dinero son un aliciente o motivación especial por escasez (lo que no ocurre en otros meses de liquidez). Esta consideración va coincidente con los periodos de menor actividad agrícola.

### **Mecanismos para la identificación y selección del proveedor de servicios financieros.**

Se debe hacer sondeos previos sobre el acceso y costos de los servicios de las entidades financieras, para la definición y diseño de la modalidad, así no tener contratiempos en la distribución del pago.



## III.2. Valoración de Beneficios Contrastando las Diferentes Modalidades.

Producto de la reflexión de los actores participantes en las modalidades, se han colectado un conjunto de ventajas y desventajas comparativas entre las diferentes modalidades de transferencia aplicadas en los proyectos del componente tres del Programa País. En estas valoraciones se ha prestado atención a la percepción y opinión de los beneficiarios y de los ejecutores directos.

Las apreciaciones vertidas no tienen la intención de emitir un juicio de valor sobre cuál es la mejor, pues la aplicación de cada una responde a las características del contexto, sino tiene más bien la intención de mostrar las peculiaridades de cada una desde un punto de vista de los involucrados.

VALORACIÓN DE BENEFICIOS CONTRASTANDO LAS DIFERENTES MODALIDADES			
Área valorada	Alimentos por Activos. (ApA)	Cupones por Activos. (CpA)	Efectivo por Activos (EpA)
<b>Económica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Su implementación no requiere un mercado local funcionando.</li> <li>No se requiere de agencias financieras para su operación.</li> <li>El costo operativo para las organizaciones participantes sea PMA o contrapartes es mayor.</li> <li>El trabajo en logística para contrapartes (gobierno municipal) es mayor.</li> <li>Existen cierta pérdida de alimento en el transporte y almacenamiento de alimentos.</li> <li>El valor de la ración en cuanto a producto alimentario es mayor para el beneficiario, pues mantienen el valor al por mayor.</li> <li>El producto alimentario recibido tiene estándares muy altos de calidad.</li> <li>No se genera un efecto multiplicador en la economía local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condición previa es que deba existir un mercado local de alimento de comerciantes minoristas o ferías.</li> <li>No se requiere de agencias financieras para su operación, pero sí que los dueños de las tienda tengan cuentas bancarias.</li> <li>El costo operativo para las organizaciones es menor que ApA pero mayor que EpA.</li> <li>El trabajo operativo para la contraparte es medio.</li> <li>Puede haber pérdidas de los cupones.</li> <li>El valor de alimentos intercambiados es un tanto menor al de una ración por el beneficio que queda en el comerciante minorista.</li> <li>El producto alimentario intercambiado tiene estándar de calidad comercial.</li> <li>Se dinamiza el comercio de alimentos a nivel local y en cierto grado la economía local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Debe existir un mercado local diverso en cuanto a productos y servicios.</li> <li>Se requiere de agencias financieras, bancos o algún tipo de transferencias electrónicas manejadas por una tercera parte (i.e. TIGO, ENTEL, etc.)</li> <li>El costo operativo para las organizaciones es menor.</li> <li>El trabajo operativo para la contraparte es menor.</li> <li>No hay pérdida, pero si hay el no cobro por parte de los beneficiarios.</li> <li>El valor de alimentos adquiridos es un tanto menor al de una ración por el beneficio que queda en el comerciante minorista.</li> <li>El producto alimentario adquirido tiene la calidad estándar comercial.</li> <li>Se dinamiza la económica local por el efecto multiplicador más amplio.</li> </ul>
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentiva el trabajo para el logro en la construcción de activos, igual que las otras modalidades.</li> <li>Mayor control en la asignación de asistencia alimentaria, pues se entrega lo que se planifico.</li> <li>Mayor riesgo de desvío o venta de alimentos donados, para cubrir otras necesidades.</li> <li>Podrían no cubrirse las expectativas y preferencias alimentarias del beneficiario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentiva el trabajo para el logro en la construcción de activos, igual que las otras modalidades</li> <li>Control general sobre la asignación de alimentos.</li> <li>Menor riesgo de desvío o venta de producto para cubrir otras necesidades.</li> <li>Las necesidades y preferencias alimentarias del beneficiario tiene mayor grado de satisfacción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentiva el trabajo para el logro en la construcción de activos, igual que las otras modalidades</li> <li>No hay control sobre la adquisición de alimentos, pues es de libre disponibilidad.</li> <li>No hay riesgo de desvío pues el efectivo es de libre disponibilidad.</li> </ul>

Área valorada	Alimentos por Activos. (ApA)	Cupones por Activos. (CpA)	Efectivo por Activos (EpA)
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menor propensión a uso o desvío con objetivos antisociales.</li> <li>Tendencia de participación preponderante de las mujeres, por ser por lo general insumos para la preparación de alimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menor propensión a uso con objetivos antisociales.</li> <li>Tendencia de participación mayoritariamente de mujeres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pueden cubrir las necesidades y preferencias alimentarias y de otros servicios, con mayor grado de satisfacción.</li> <li>Mayor propensión a uso en objetivos antisociales como alcohol, u otros.</li> <li>La participación en la aplicación del efectivo tiende a ser del jefe de hogar, que puede restringir a la mujer en algunos casos.</li> </ul>
<b>Persona</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene un menor grado de preferencia en los beneficiarios frente a las otras modalidades.</li> <li>Las personas no pueden decidir sobre los alimentos que necesitan.</li> <li>Solo el rubro alimentario es cubierto, ningún otro servicio.</li> <li>Débil empoderamiento, pues no contribuye a su autodeterminación.</li> <li>Menor trabajo y costo para las personas, al recibir en su lugar.</li> <li>No existe riesgo en la seguridad física de las personas.</li> <li>No hay sentimiento de apropiación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene mayor grado de preferencia en los beneficiarios respecto de ApA, e igual que el EpA.</li> <li>Tienen relativo grado de elección de alimentos.</li> <li>Se restringe al rubro alimentario principalmente.</li> <li>Empoderamiento sobre su responsabilidad alimentaria.</li> <li>Implica un costo para la persona movilizarse para recibir y canjear los cupones.</li> <li>Existe cierto riesgo en la seguridad física de las personas al momento de retiro de alimentos (Robo).</li> <li>Se sienten con más identidad, al poder ellos/ellas elegir lo que deben consumir y/o elegir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene mayor grado de preferencia en los beneficiarios respecto de ApA, e igual que CpA.</li> <li>Tienen total libertad de selección de alimentos.</li> <li>Puede cubrir varios servicios requeridos</li> <li>Aumenta su responsabilidad sobre sus vidas y rehabilitación.</li> <li>Dependiendo de la modalidad de distribución, si es electrónica podría tener un costo reducido al acceder al efectivo. Sino requiere un desplazamiento.</li> <li>Puede existir algún riesgo en la seguridad física de las personas al cobro o manejo del efectivo. (Robo).</li> <li>Se sienten con más identidad, al poder ellos/ellas elegir lo que deben consumir y/o elegir.</li> </ul>

### III.3. Buenas Prácticas

Las buenas prácticas son acciones concretas que se han aplicado en la implementación de los modelos de transferencia CpA y EpA, teniendo un impacto demostrado, real, y que ha cubierto una necesidad de la experiencia vivida, sean para mejorar la eficacia, eficiencia, u otros criterios valorables. Estas buenas prácticas son parte de la caja de herramientas.

Entre estas buenas prácticas se destacan:

#### III.3.1. Evaluaciones a nivel micro para la definición y validación de la modalidad de transferencia.

Las evaluaciones a nivel micro para la selección y validación de la modalidad de transferencia, denominada también Micro Analysis and Assesment, consiste en el levantamiento de información de fuentes primarias a las autoridades locales, personal técnico de contrapartes, líderes comunitarios, beneficiarios, y otros potenciales actores participantes. Así también el relevamiento de información secundaria de los Planes de Desarrollo Municipal y otros. La metodología es aplicada por métodos cuantitativos como encuestas y cualitativos por medio de entrevistas a informantes clave o grupos focal.

El formato presenta 17 partes en las que se presentan variables por medio de interrogantes científicas que son respondidas en la recolección de información.

Luego de los aspectos generales y de contexto que se generan de información secundaria, se especifican los objetivos del Programa País y se relacionan con las necesidades del hogar y su situación económica, para luego indagar sobre las características del beneficiario.

Con esta información se procede a la consideración del análisis de mercado y de los valores de transferencia en efectivo. Estas consideraciones darán las primeras aproximaciones del entorno sobre el tipo de modalidad. También se considera la eficiencia y el costo efectividad. Para analizar la eficiencia de un proyecto bajo la modalidad de efectivo por trabajo, se compara el costo de la canasta de alimentos entregada por el PMA en proyectos similares de Alimentos por Activos con el valor en efectivo.

Posteriormente se hace un análisis de seguridad y se valoran los mecanismos de entrega en efectivo, la normativa vigente y los socios de contraparte, considerando los niveles de coordinación, las capacidades y la viabilidad política.

Por último, se revisan los aspectos internos, como procedimientos de adquisiciones, almacenamiento, el monitoreo, la socialización, los mecanismos de protección y rendición de cuentas, los riesgos operacionales, los aspectos de preparación técnica, y temas transversales.

Con estas informaciones se tiene la información para establecer la conveniencia del tipo de modalidad de transferencia.

Una síntesis del formato de evaluaciones a nivel micro para la definición y validación de la modalidad de transferencias se presenta en anexo.

### III.3.2. Menú de proyectos.

Una de las ventajas que se tuvo para la práctica y experiencias en la implementación de las modalidades de transferencia CpA y EpA, ha sido la extensa practica en la modalidad de ApA. Esto debido a que se desarrollaron procedimientos, metodologías e instrumentos que en gran parte han sido adoptados con la debida atención a las nuevas modalidades.

Este es el caso de la utilización del Menú de Proyectos; este instrumento es valioso pues se encuentran definidas las características de los proyectos y sub proyectos que se pueden implementar para la creación de activos en vista de recuperar los medios de vida y de reducir los riesgos a desastres.

El Menú de Proyectos de Alimentos por Activos ha sido adaptado para este fin, quedando como una herramienta que permite las estimaciones del rendimiento de mano de obra por actividad que se desarrolle.

Esta planilla parametrizada, selecciona:

- El tipo de proyecto, en una gama que va desde el mejoramiento de tierra y agua, hasta servicios públicos.
- El tipo de sub proyectos, que amplía los rubros de intervención.
- Las actividades y metas físicas a desarrollar expresadas en forma de indicadores.
- La unidad de medida relacionada con el número de jornales para ejecutar, considerando un mínimo y el máximo.
- Dos columnas para rellenar en cuanto a cantidades estimadas de la dimensión de la actividad y el número de familias participantes.
- Con los datos anteriores se estiman por cálculo automatizado los resultados sobre el número de días de la obra y el número de días de trabajo de todas las familias.

Este instrumento permite establecer finalmente la cantidad de cupones o el monto final de dinero por el trabajo a desarrollarse.

En anexo se presenta el esquema de la planilla parametrizada del menú de proyecto como referencia.



## IV. GUÍA ORIENTATIVA PARA LA UTILIZACIÓN DE LA MODALIDAD DE TRANSFERENCIA EN EFECTIVO.

### IV.1. Modelo Procedimental

La práctica y experiencias llevadas a cabo en los proyectos de CBT con las modalidades de transferencia en efectivo y cupones han llevado a un perfeccionamiento de sus procedimientos estándar aplicados. El factor impulsor para que estos procedimientos se perfeccionen en el transcurso del tiempo es que su base ha sido el procedimiento utilizado en la modalidad de alimentos por activos, procedimiento que cambió y se adecuó a lo largo de estas experiencias, posibilitando su ajuste a estas nuevas modalidades.

Este sistema de procedimiento modelo podría servir como orientación a entidades que deseen aplicar la modalidad de transferencia en efectivo.

## PROCEDIMIENTO EN PROYECTOS DE MODALIDAD CBT. (CpA y EpT)

### FASE DE DIAGNÓSTICO

ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	PRODUCTO	CAIA DE HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS	RESPONSABLE/ PARTICIPANTE
Focalización de municipios y comunidades afectadas para creación de activos en medios de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>PMA junto a Autoridades de Gobierno evalúa necesidades de ayuda alimentaria a través de un ESAE para emergencias o con el uso del mapa de Vulnerabilidad a la Inseguridad Alimentaria (VAM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Listado de municipios y comunidades focalizados</li> </ul>	ESAE, VAM.	Responsable de programa y equipo de CBT. Líderes y autoridades comunales. Instancias del Estado
Priorización de municipios y comunidades afectadas y selección de modalidad de CBT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valoración especializada respecto de la seguridad alimentaria, mercado, financiera, activos, etc.</li> <li>Análisis de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lista de municipios y comunidades definido</li> <li>Definición sobre modalidad a aplicarse y el lugar. (ApA;EpA; CpA)</li> </ul>	Evaluación de mercados comerciales. Evaluación de agentes financieros. Valoración de activos. Valoración tecnológica.	Responsable de programa y equipo de CBT. Líderes y autoridades comunales. Instancias del Estado
Presentación del programa en municipios y comunidades priorizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación y explicación de características procedimientos para acceder al programa (obras, recursos, etc.)</li> <li>Expresiones de interés de contrapartes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cartas de solicitud de las comunidades al municipio.</li> <li>Carta de solicitud de la instancia pública al PMA</li> </ul>	Presentación base de características del programa	PMA y contrapartes
Programación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contraparte estatal compromete recursos complementarios no alimentarios para la ejecución. (personal, transporte, y otros) PMA compromete recursos.</li> <li>PMA realiza los contratos con agentes tecnológicos.</li> </ul> <p><b>Caso Cupones</b> Se realiza contratos con tiendas comerciales. Se prevé impresión de cupones</p> <p><b>Caso Efectivo</b> Se realiza selección y contrato de agencias financieras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convenios firmados</li> <li>Contratos con proveedores de servicios</li> </ul>	Contratos modelo	PMA y entidad Gubernamental correspondiente  Responsable de compras y logística. Responsable de finanzas



<b>FASE DE DISEÑO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concertación comunal</li> <li>• Selección de tipo de proyectos</li> <li>• Elaboración de perfil técnico de proyectos</li> <li>• Apertura de carpeta de proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpeta de proyectos.</li> <li>• Línea de base de activos y seguridad alimentaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formularios técnicos para cada tipo de intervención en recuperación de activos.</li> <li>• Carpeta de proyecto.- Modelos de documentación de respaldo:</li> <li>• Solicitud de comunidad</li> <li>• Acta de nombramiento de comité de obras.</li> <li>• Perfil de proyecto</li> <li>• Ficha de seguimiento</li> <li>• Informe técnico</li> <li>• Nómina de participante.</li> <li>• Planilla de control de jornales.</li> <li>• Autorización de distribución de tipo de compensación (Cupones, efectivo)</li> <li>• Planilla de distribución.</li> <li>• Notas de canje.</li> <li>• Formulario para iniciar distribuciones</li> </ul>	<p>Delegados técnicos de instancia estatal.</p> <p>Autoridades comunales.</p> <p>Programas</p>
Evaluación y aprobación del perfil de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación del comité evaluador de PMA e Instancia estatal</li> <li>• Monitor comunica a Responsable de programas nacional detalle de proyectos evaluados.</li> <li>• Responsable de Programas revisa y envía recomendaciones.</li> <li>• Contraparte o Socio Implementador registra en sistema de M&amp;E.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfiles de proyectos aprobados</li> </ul>		PMA, Socio Implementador

**PROCEDIMIENTO EN PROYECTOS DE MODALIDAD CBT. (CpA y EpT)**

**FASE DE DIAGNÓSTICO**

ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	PRODUCTO	CAJA DE HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS	RESPONSABLE/ PARTICIPANTE
Inicio de obras de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se comunica a las comunidades la orden de proceder</li> <li>Inicio de obras por grupos y comité de obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto de creación de activos en ejecución</li> </ul>	Perfil de proyecto Nómina de participantes. Planilla de control de jornales.	Delegado de instancia estatal.  Monitor Presidente Comité de obras
Supervisión de obras del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitas de supervisión</li> <li>Verificación de planillas de control de jornales</li> <li>Verificación de avance de obra por tipo de actividades</li> <li>Programación de distribución de cupones/ efectivo</li> <li>Procesamiento de autorización de la distribución</li> <li>Registro en el Sistema de M&amp;E</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe técnico con respaldos documentales</li> </ul>	Ficha de seguimiento Informe técnico Nómina de participante. Planilla de control de jornales.	Delegado de instancia estatal.   Monitor, Programas PMA
Distribución de cupones o efectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delegado de la instancia estatal prepara planillas de distribución para que PMA Nacional apruebe el inicio de distribuciones Monitor y contraparte ejecutora firma Planilla de planificación de distribución y envía a PMA Nacional para aprobación.</li> <li>Se diferencia el procedimiento según modalidad:</li> </ul> <p><b>Caso cupones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzas recibe cupones y realiza revisión y conteo.</li> <li>Jefe de Programas solicita a finanzas que envíe los cupones a regional.</li> <li>Monitor procesa documento de entrega de cupones y entrega al Delegado de instancia estatal.</li> <li>Delegado de instancia estatal distribuye directamente al beneficiario y hace firmar planillas de entrega, copias deja en la comunidad y municipio. Monitor y Asistente de Programas/ Oficina de la oficina departamental puede o no participar en la distribución. Originales se envían a PMA Nacional. Asistente de Logística cuenta cupones y pasa a Programas para que estos soliciten pago a Finanzas a las tiendas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cupones distribuidos</li> <li>Respaldos de entrega cumplimentados.</li> </ul>	Formulario de autorización de distribución de Cupones, o efectivo Planilla de distribución.	Delegado de instancia estatal.   PMA  Monitor Equipo CBT

<p>Distribución de cupones o efectivo</p>	<p><b>Caso efectivo abonado por Banca.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraparte estatal con autoridades municipales y responsable de beneficiarios y PMA.</li> <li>• Monitor revisa la planilla de pago en efectivo y remite a jefe de Programas.</li> <li>• Jefe de Programas revisa y remite a Finanzas quien remite en formato al Banco.</li> <li>• El Banco procesa la información y abona a cuentas o emite cheque de Gerencia a cada beneficiario enviando planillas a sucursal definida.</li> </ul> <p><b>Caso efectivo abonado a tarjeta.</b></p> <p>Contraparte estatal con autoridades municipales y responsable de beneficiarios y PMA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitor registra datos de beneficiarios en sistema SCOPE.</li> <li>• Finanzas remite registro a Tecnología cargándose cupos a tarjetas electromagnéticas de cada beneficiario.</li> <li>• Se entregan tarjetas a beneficiarios.</li> </ul> <p>Intercambio se realiza en tiendas con POS (Point of Sale) programados e instalados.</p>	<p><b>Caso efectivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectivo en cuenta, tarjeta de beneficiario o en mano.</li> </ul>		
FASE DE ACCESO A LOS ALIMENTOS Y EVALUACIÓN SEGÚN MODALIDAD CBT				
ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	PRODUCTO	CAJA DE HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS	RESPONSABLE/ PARTICIPANTE
<p>Beneficiarios acceden a cambiar cupones o efectivo por alimentos.</p>	<p><b>Caso cupones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficiario intercambia cupones al comercio designado, por alimentos condicionados según valor dentro el plazo asignado de un mes.</li> <li>• Comerciante emite nota de canje que es firmado por el beneficiario.</li> <li>• El delegado de la instancia estatal, recoge cupones y notas de canje de los comercios designados y remite a Logística</li> <li>• Logística revisa y remite cupones a oficina central para su archivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficiarios obtienen alimentos</li> </ul>	<p>Notas de canje. Registro digital de compra de alimentos por tarjeta.</p>	

PROCEDIMIENTO EN PROYECTOS DE MODALIDAD CBT. (CpA y EpT)				
FASE DE DIAGNÓSTICO				
ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	PRODUCTO	CAIA DE HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS	RESPONSABLE/ PARTICIPANTE
Beneficiarios acceden a cambiar cupones o efectivo por alimentos.	<p><b>Caso efectivo abonado por Banca</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficiario se apersona a Banco portando su documento de identidad.</li> <li>Banco cancela el efectivo o el cheque de Gerencia.</li> <li>Beneficiario adquiere de cualquier comercio alimentos requeridos.</li> </ul> <p><b>Caso efectivo abonado a tarjeta.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficiario se apersona a comercio designado con la tarjeta.</li> <li>Adquiere los alimentos condicionados que descargan su valor de la tarjeta en sistema electrónico a través de POS.</li> <li>Comerciante entrega registro digital compilado electrónicamente a Monitor PMA.</li> <li>Monitor PMA revisa y remite registro a oficina central para su archivo.</li> </ul>		Banco emite informe de cheques cobrados	
Visita ex post	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitor y Unidad de Programas PMA, realizan visitas a las comunidades para evaluar el efecto e impacto de la recuperación de activos en sus medios de vida y el resultado de la modalidad utilizada.</li> <li>Logística/Compras y Finanzas PMA realizan visitas a comercios y banca para valorar el proceso implementado.</li> </ul>	Informe de visitas.	Formulario ex post con check list de verificación.	Programas PMA y contrapartes ejecutoras

## IV.2. La Senda Recomendada para el Diseño e Implementación de las Modalidades de Transferencia en Efectivo.

La guía o ruta crítica para la aplicación de las modalidades de CBT toma en consideración cuatro fases, la de diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación final. En cada una de estas fases se destacan los temas claves que se deben implementar y las recomendaciones que en base a la experiencia no se deben descuidar.

### FASE: DIAGNÓSTICO

El diagnóstico provee las informaciones necesarias para la toma de decisiones respecto de cuál de las modalidades se deben adoptar.

#### Temas clave de valoración:

- Situación de las familias y la comunidad.
- Mercado.
- Entidades financieras.
- Contexto sociopolítico
- Seguridad
- Potenciales aliados.

**Producto:** Decisión sobre: Modalidad de transferencia. Modelo de distribución. Mecanismos de entrega.

#### Recomendaciones:

- Principal atención se debe poner a la valoración del mercado, pues dependiendo de esos resultados se determinará la aplicación de la modalidad. Así también las de agencias financieras, pues de ello dependerá la selección al interior de las modalidades.
- Es importante establecer las necesidades reales en función de los escenarios, sean de emergencia, recuperación o desarrollo.
- Las realidades del contexto tanto en comunicación, infraestructura vial como en tecnológica, darán las pautas sobre los modelos de distribución y los mecanismos de entrega.

## FASE: DISEÑO

El diseño prevé el conjunto de acciones a realizar se en tiempo y espacio y las precondiciones y relaciones que deben existir para una intervención exitosa.

### Temas clave de valoración:

- Focalización de los beneficiarios.
- Realización de línea de base con indicadores pre-definidos
- Programación de las acciones y cálculo de rendimientos.
- Cálculo de montos de transferencia y periodo de validez del efectivo (cupones y dinero).
- Acuerdos con aliados: quién aporta qué y cuanto.
- Presupuestos del donante, del municipio o de la contraparte .
- Proceso de contratación de servicios. (tiendas comerciales, entidades financieras, etc.)
- Selección de beneficiarios.

### Caso Cupones

- Elaboración Planillas x comunidad u obra.
- Asignación de número de cupones x beneficiario en planilla.

### Sub Caso: Cupones electrónicos o Tarjetas

- Elaboración de planillas.
- Subir la planilla a plataforma.
- Inscribir el Proyecto en plataforma.
- Recopilación de datos biométricos.
- Programar POS (Point of Sale).
- Entrega (en préstamo o venta) de POS a tiendas.
- Identificación de lugar de carguío de tarjetas.
- Carguío de cupos en tarjetas por ciclo de distribución.

### Caso Efectivo:

- Elaboración Planillas por comunidad u obra.
- Asignación de rendimientos por beneficiario en planilla.
- Subir la planilla a plataforma.
- Identificar agencia financiera.
- Concertar planilla con agencia financiera y modo de operación.

**Producto:** Perfiles de proyectos completos y convenios, contratos establecidos.

### Recomendaciones:

- Se debe enfatizar que la socialización clara y en detalle a los posibles comerciantes interesados y de agencias financieras, sea bien comprendida, y con buen marketing, pues la innovación no es sinónimo de atracción cuando se trata de utilidades y abrir mercados.
- Los criterios de selección de las tiendas comerciales son: Un buen espacio acondicionado para el almacenamiento de alimentos. Estar bien abastecida. Tener buenas habilidades para llevar registros. Tener registro en impuestos internos. Otorgación de factura o recibo bajo régimen simplificado. Que dueño/a tenga cuenta bancaria. Tener buenas relaciones con los miembros de la comunidad. Estar ubicado a una distancia razonable de las comunidades.
- El valor de la transferencia de efectivo depende del propio proyecto, se debe decidir el monto y la frecuencia de distribución antes de iniciar las actividades.
- Conviene asegurar que las acciones de corto plazo de emergencias se encuentren conectadas a las de recuperación o rehabilitación y que estas últimas a algún proyecto de más largo plazo. De ello depende una faceta de la sostenibilidad.
- Es aconsejable definir una estrategia de salida con enlaces potenciales a otros programas privados o estatales, como otros medios de vida, salud, formación.

## FASE: EJECUCIÓN

La ejecución realiza las acciones diseñadas en función de los recursos tangibles e intangibles previstos.

### Temas clave de valoración:

- Socialización de la modalidad de transferencia y el proyecto a todos los actores.
- Confirmación de grupos participantes o Comités de obra.
- Logística y habilitación de insumos y materiales.
- Asistencia técnica y ejecución de obras.
- Supervisión y establecimiento de rendimientos.
- Comunicación a beneficiarios de los rendimientos x obra realizada y que solo 1 miembro de la familia podrá trabajar en estos

### Caso cupones:

- Distribución de cupones
- Monitoreo y recolección de cupones en tiendas comerciales.
- Proceso de pago a tiendas comerciales.

### Sub Caso: cupones electrónicos o Tarjetas

- Distribución tarjetas cargadas con crédito Compra de productos en tiendas con tarjeta usando POS.
- Emisión de recibo por POS.
- Envío de datos a Plataforma.
- Pago a tiendas.

### Caso efectivo:

- Coordinación con entidad financiera.
- Envío a banca de monto y listas de pago a cuentas beneficiarios o para pago en caja.
- Comunicación a beneficiarios para la efectivizarían de cobro.
- Conciliación bancaria.

**Producto:** Proyecto ejecutado, modalidad transferida, distribuida y entregada.

### Recomendaciones:

- La información y comunicación son imprescindibles, la frecuencia y reiteración en estas no deben ser escatimadas, pues reducirán notablemente los temas de conflicto y desinteligencias. Evitará las falsas expectativas y dotará de la motivación verdadera.
- La asistencia técnica debe abarcar los contenidos temáticos y de la propia modalidad implementada.
- El monitoreo y seguimiento es imprescindible, evita potenciales acciones de corrupción y descoordinaciones.
- Deben establecerse las acciones de seguridad correspondientes y advertir a los beneficiarios de posibles riesgos.
- Fomentar la organización grupal para la logística de canje o cobro.

## FASE: EVALUACIÓN

La evaluación establece parámetros y criterios que establecen el grado de cumplimiento y logro de los resultados y objetivos esperados.

### Temas clave de valoración:

- Evaluación de la intervención.
- Evaluación de la modalidad

**Producto:** Documentos que muestran el grado de cumplimiento y satisfacción esperados.

### Recomendaciones:

- Evaluar intervención en función a indicadores de línea de base
- Al margen de los criterios típicos de evaluación la contrastación de la línea de base con una finalidad de las pautas de los logros alcanzados.
- Pretender valoraciones aunque puntuales con base procedimental científica. Por lo general las evaluaciones no toman un rigor científico, perdiendo oportunidades para la gestión de conocimientos.



## PROYECTOS PIONEROS EN LAS MODALIDADES DE TRANSFERENCIA EN EFECTIVO

**Modalidad:** Cupones por Activos. (CpA).

<b>Proyecto: "Recuperación de Hogares en Inseguridad Alimentaria Afectados por Desastres Naturales Consecutivos"</b>				
<b>Lugar:</b> Municipio de San Julián		<b>Plazo:</b> De Junio 2012 hasta Agosto 2013		<b>Financiadores:</b> Suiza
<b>Temática:</b> Gestión de riesgos y seguridad alimentaria		<b>Aliados:</b> Gobierno Municipal de San Julián; Gobierno Departamental de Santa Cruz		<b>Beneficiarios:</b> 350 familias de 13 comunidades
Familias	Resultados logrados en la creación o recuperación de activos	Resultados logrados de la modalidad cupones		
		Cupones entregados	Valor total en alimentos. Bs	Valor promedio de alimentos por familia. Bs
<b>Fase 1.- Seguridad Alimentaria. Comunidades 13</b>				
328	Implementación de 292 huertos Mejoramiento de 16 huertos Construcción de 1 puente Capacitación en horticultura 3 talleres Capacitación en nutrición y alimentación saludable 2 talleres Capacitación en uso y manejo alimentos 1 talleres	11359	227180	693
<b>Fase 2.- Reducción del Riesgo de Desastre. Comunidades: 11</b>				
450	Salchichones 1360 mt. Reforestación 82492 platinos plantados Construcción de 6 defensivos pirámides Capacitación en reforestación 2 talleres Capacitación en Gestión de RRD 1 taller Otras actividades en distribución global	76503	1530060	3400
<b>Fase 3.- Gestión del Conocimiento</b>				
	Talleres de comunicación 4 historias para la web y foto galerías 1 video documental sobre el proceso 1 video testimonial sobre huerto. 1 documento de sistematización			

Este proyecto se ejecutó en el marco de un proyecto más grande de socorro prolongado y recuperación, habiéndose acordado su implementación a través de cupones.

Los objetivos, originalmente planteados en el documento de proyecto aprobado eran:

- (i) Apoyar en la recuperación y re-establecimiento de medios de vida y seguridad alimentaria nutricional de los hogares más vulnerables a la inseguridad alimentaria.
- (ii) Apoyar y fortalecer la resiliencia a efectos de las comunidades con mayor inseguridad alimentaria a través de la creación de activos y trabajos de mitigación.
- (iii) Fortalecer al gobierno y autoridades locales en sus capacidades de preparación, evaluación y respuesta a emergencias. Los costos de planificación, supervisión y evaluación debían ser cubiertos por el Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz a través de PISAE/SAAD y los cupones o efectivo provistos por PMA.

No habiendo una experiencia concreta en Bolivia se realizó un estudio de factibilidad para establecer el área de intervención. Se seleccionaron inicialmente dos localidades que tenían condiciones de mercado y acceso a servicios bancarios suficientes para el proyecto: San Julián, en el departamento de Santa Cruz, y Riberalta, en el Beni. Se recomendó realizar un estudio más profundo sobre ambos mercados. Luego se profundizó el estudio de mercados y seguridad alimentaria por una empresa consultora local, previa capacitación en la metodología por expertos de la sede del PMA. Del resultado se recomendó el municipio de San Julián, debido a la fortaleza de su mercado y acceso a otros mercados importantes: la situación de inseguridad alimentaria de una zona del municipio (Colonia Berlín) y la alta vulnerabilidad a inundaciones por desbordes del Río Grande. Además, se consideró que en San Julián el PMA ya había intervenido con una operación de emergencia el año 2006, siendo que los pobladores de San Julián realizaron a través de Alimentos por Trabajo obras de defensivos contra los desbordes del río.

Dentro del Municipio de San Julián, se selecciona a Colonia Berlín, como área de acción del piloto, debido a:

- Se concreta el estudio de mercados que indica que San Julián tiene un mercado comercial amplio y sin distorsiones.
- Los pobladores de la Colonia Berlín tienen conocimiento del PMA debido a que fueron beneficiados con operación de emergencia el año 2006 y conocen la modalidad de alimentos por trabajo.
- Existía recurrencia de desastres naturales. Colonia Berlín era afectada cada año por riadas e inundaciones.
- Existía capacidad institucional, el Gobierno Autónomo Municipal de San Julián se compromete a dotar de ítems no alimentarios para la construcción de defensivos, contribuir con insumos y materiales, así como con presupuesto en el programa operativo anual (POA) y SAAD de la Gobernación de Santa Cruz se compromete a dotar de personal idóneo y suficiente para la ejecución del piloto.
- Se confirman recursos del PMA (50% de los costos del proyecto)
- Y se obtienen la aprobación de recursos de COSUDE (50% de los costos del proyecto).

En la elaboración del proyecto las autoridades locales no sólo demostraron interés sino una predisposición a financiar los costos no alimentarios. Además Seguridad Alimentaria y Atención a Desastres (SAAD) del Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz estaba interesado y poseía experiencia en la ejecución de proyectos de emergencia.

Sin embargo, al momento de iniciar las actividades del proyecto, ambos supuestos de apoyo del Gobierno municipal y departamental no pudieron ser efectivos, por lo que en coordinación con el propio municipio y los dirigentes de la comunidad seleccionada, Colonia Berlín, se acordó modificar los objetivos hacia la reducción de riesgos a inundaciones y la inseguridad alimentaria, aumentando la capacidad de recuperación y la sostenibilidad de los beneficiarios, mediante la construcción de activos, como huertos familiares, defensivos y reforestación de áreas críticas en la zona. Además, se incluyó capacitación en nutrición y gestión del riesgo. Este cambio trajo consigo, además, un énfasis en la gestión del conocimiento.

La estrategia seguida se aplicó en tres fases:

**Fase I: Seguridad Alimentaria:** Promover la producción de vegetales en la población local más afectada a inundaciones, permitiendo que puedan lidiar con sus necesidades básicas relacionadas a subsistencia familiar, nutrición y especialmente necesidades inmediatas relacionadas a la seguridad alimentaria.

**Fase II: Reducción del Riesgo de Desastre:** Reducir el riesgo de inundación de las casas de la Colonia Berlín a través de obras de infraestructura y forestación en un marco de medidas de Reducción de Riesgo de Desastres (RRD)

**Fase III: Gestión del Conocimiento:** Un Plan de Gestión del conocimiento práctico se implementa para sistematizar las lecciones aprendidas y buenas prácticas en el manejo de cupones para la seguridad alimentaria y las intervenciones de RRD y su perspectiva para todas las contrapartes y actores involucrados en los distintos niveles (PMA, COSUDE y las contrapartes gubernamentales).

En su diseño y preparación se realizó:

- Identificación de comunidades y beneficiarios/participantes sobre la base del interés en participar (auto selección) y algunos criterios de participación: vivienda en la Colonia Berlín, parcela propia con acceso a agua, aporte con materiales y mano de obra, y compromiso de dar continuidad a los huertos. No se hizo una selección de beneficiarios, sino se abrió a las 700 familias que viven en Colonia Berlín como potenciales beneficiarios, donde en función a las características del proyecto, cada familia decidía si quería o no participar. Si bien la socialización se hizo a todas las familias, no todas expresaron interés en participar en las diferentes actividades y, por lo tanto, la selección fue natural, siendo que las familias más necesitadas participaron en un número de 350.
- Se establecieron las actividades del proyecto, participativamente con autoridades municipales y dirigentes comunales, identificando obras en base a la demanda local: huertos, defensivos y reforestación.
- Se elaboró participativamente el plan operativo con autoridades y dirigentes locales: ejecución, monitoreo y evaluación.
- Socialización del plan operativo y definición de tareas específicas para cada Unidad del PMA.
- Verificación in situ de comercios interesados en participar en el proyecto piloto, en seguimiento a los estudios de pre-factibilidad y mercado.
- Selección final de comercios y firma de convenios, previa verificación de capacidad de aprovisionamiento y almacenamiento por la unidad de Logística y Compras del PMA.

- Definición del valor del cupón en base al cálculo del costo de la ración más costos de transporte y costo del jornal diario en la zona. Con la característica que debía adaptarse al patrón local de gasto en alimentos, se decidió, en base al costo de una ración más costos de transporte y promedio de un jornal diario, que el valor unitario del cupón sería de Bs 20.- (aproximadamente 3 dólares americanos). Este valor además limitaría la posibilidad de copia o falsificación del cupón. Luego se diseñó e imprimió el cupón con medidas de seguridad (código de barras, colores y marcas de agua) e inclusión de número gratuito para reclamos o consultas.
- Identificación de la localización de las obras. Se identificaron las obras en talleres participativos en los que las comunidades decidieron el lugar y tipo de obra a realizar. Se introdujo el objetivo de promover la producción de vegetales en la población local más afectadas a inundaciones, permitiendo que puedan lidiar con sus necesidades básicas relacionadas a subsistencia familiar, nutrición y especialmente a las necesidades inmediatas relacionadas con la seguridad alimentaria. Por tanto el PMA proveyó materiales (mallas, semillas e insumos químicos) y capacitación como incentivo adicional y logro de la sostenibilidad. Los beneficiarios, por su lado, aportaron con los insumos necesarios para la protección y producción del huerto.

En el desarrollo operativo del proyecto (septiembre 2012 – julio 2013), el proyecto se va implementando por acciones que si bien tienen secuencia, varias se realizan al mismo tiempo, destacándose las siguientes:

- Socialización del proyecto. Hubieron varias visitas de personal del PMA tanto nacional como regional, del SAAD y de COSUDE, en las que se resaltó el carácter apolítico y los compromisos claros del proyecto, en qué consistían los aportes y cuáles eran las expectativas de cada uno de los participantes. Así se generaron lazos de confianza.
- Levantamiento de demandas para las acciones de RRD y SA. Se elaboraron los perfiles de cada uno de los huertos, reforestación y gaviones a construirse.
- Entrega de materiales e insumos a beneficiarios. Se distribuyeron nueve variedades de semillas de verduras, 180gr/ familia bajo el compromiso que después de esta dotación, las beneficiarias debían comprar o producir la semilla.
- Seguimiento continuo a obras, avance de obra y asistencia técnica en implementación de huertos, fue realizada por el Servicio Departamental de Desarrollo Agropecuario (SEDAG) y el Centro de Investigación Agropecuaria Tropical (CIAT) a través de cursos cortos en el campo. Como herramienta de capacitación se usó el manual generado por SEDAG. Las capacitaciones posteriores fueron impartidas por técnicos del SAAD, incluyendo el control de plagas. El personal de la sub-oficina del PMA en Santa Cruz también intervino en este tema al haber sido ya capacitados en manejo de huertos escolares.
- Se entregaron los cupones de acuerdo a informes de avance de obra. Recayó la responsabilidad en el SAAD, apoyados por la sub-oficina del PMA en Santa Cruz. De acuerdo al avance de obras, se programaron tres distribuciones, las que se realizaron con la presencia de todas las comunidades y en las que se seleccionó a una delegada de las beneficiarias para que apoye en la distribución y conteo de cupones como medida de control social y transparencia. Se entregaron los cupones en un 40% al concluir la infraestructura del huerto; 30% al avance de la actividad de siembra y trasplante y 30% a la cosecha de verduras.

La cantidad de cupones a ser distribuidos se calculó de acuerdo al siguiente rendimiento: 1 metro cuadrado de huerto = 0.2 cupones. 100 metros cuadrados de huertos = 20 cupones. Esta cantidad se incrementa de acuerdo al aumento del área de producción del huerto, que va desde un mínimo de 100 hasta un máximo de 300 metros cuadrados.

- El intercambio de cupones por alimentos de la lista pre-definida se hizo en los comercios autorizados (dos en total) y en los puestos de verduras del mercado central que decidieron participar en el proyecto.

- Verificación de canjeo de cupones en comercios y conteo de cupones. Proveedores informan a los 3-5 días por teléfono a Monitor Santa Cruz sobre el número de cupones intercambiados y solicitan pago.
- Solicitudes y pago para comerciantes (a través de adelantos operativos y posteriormente cheques de gerencia a nombre del monitor). Este aspecto fue muy burocrático, pues el Monitor de Santa Cruz, después de 1-3 días de haber recibido la llamada, enviaba la solicitud de pago a Jefe de Programas por email. El jefe de Programas solicitaba el pago a Finanzas a través de un memorándum de solicitud de pago ya sea a través de adelanto operativo a nombre de Monitor (para comercios San Julián) o a través de depósito directo en cuenta. Finanzas evaluaba y revisaba la solicitud y —normalmente— devolvía el proceso a Programas, quienes debían iniciar de nuevo el proceso de pago a los comercios. El proceso tardaba más de 15 días.

En base a la experiencia de San Julián del 2012, el PMA empieza a incluir la modalidad de cupones por activos en el Componente 3 del Programa País 2013-2017.

Proyecto: Apoyo a familias afectadas por inundación en San Julián				
Lugar: Municipio de San Julián		Plazo: 2013		Financiadores: Suiza
Temática: Gestión de riesgos		Aliados: Gobierno Municipal de San Julián; Gobierno Departamental de Santa Cruz		Beneficiarios esperados: 327 familias de las comunidades La Asunta, Cordillera y Los Ángeles
Familias	Resultados logrados en la creación o recuperación de activos	Resultados logrados de la modalidad cupones		
		Cupones entregados	Valor total en alimentos. Bs	Valor promedio de alimentos por familia. Bs
32	Canales de drenaje pluvial 500mt Rehabilitación de tejerías. 26	480	9600	300
98	Construcción de alcantarillas. 3 Defensivos Salchichón 85mt.	2450	49000	500
98	Reconstrucción de 3 viviendas Canales de drenaje pluvial 500mt. Implementación de huertos familiares. 98 Capacitación en nutrición básica, valor nutritivo de los alimentos	5550	111000	1133
<b>228</b>	<b>Totales</b>	<b>8480</b>	<b>169600</b>	<b>1933</b>

El impacto causado por las inundaciones en diciembre del 2012, en el municipio de San Julián, donde alrededor de 640 familias vieron afectados seriamente sus medios de vida, dio paso a un proyecto de respuesta a emergencias, en el cual se optaría por la modalidad cupones.

Al ser un proyecto de emergencia se viabilizó rápidamente con el objetivo de “Asegurar la alimentación y apoyar a la rehabilitación de sus medios de vida de las familias afectadas por las inundaciones en el municipio de San Julián, a través de la entrega de cupones, bajo la modalidad de distribuciones de cupones por activos”.

## PROYECTOS DENTRO EL COMPONENTE 3 DEL PROGRAMA PAÍS EN LAS MODALIDADES DE TRANSFERENCIA EN EFECTIVO

Con base a la experiencia de San Julián, COSUDE decide seguir apoyando al PMA en el marco del Componente 3 del Programa País con un proyecto donde el énfasis fue la distribución de efectivo, aunque parte de esto se utilizó para cupones en el Municipio de Entre Ríos. En forma paralela, la Cooperación Italiana decide apoyar al PMA con un proyecto donde se utiliza tanto la modalidad en especie como –en menor medida- cupones. El Apoyo de Italia se hace tanto en alimentos como en cupones y su financiamiento de apoyo al PP finaliza a fines del 2014 y el de Suiza a comienzos del 2016, después de una distribución en efectivo al Municipio de Yunchará.

Adicionalmente Italia apoya a PMA con otro proyecto donde el énfasis fue en cupones y donde se abarcó a los 3 departamentos del Programa País (Tarija, Chuquisaca y Pando). Este proyecto está en actual ejecución y finaliza a fines de Junio de 2016.

<b>Programa: Fomento de los medios de subsistencia y reducción del riesgo de catástrofes con uso de cupones y/o efectivo. Componente 3 Programa País 2013-2017</b>		
<b>Lugar:</b> Departamentos de Pando, Tarija	<b>Plazo:</b> De 2014-2015	<b>Financiadores</b> Italia y Suiza
<b>Temática:</b> Gestión de RRD y ACC y SA	<b>Modalidad:</b> Cupones y efectivo	<b>Beneficiarios:</b> 2000 familias; 10000 personas
<b>Aliados:</b> MDRyT, Gobiernos departamentales, Gobiernos municipales, en sus dependencias operativas.		

El PMA comprometió la donación Italiana y Suiza para la implementación de la modalidad de transferencia por cupones y dinero (CBT) en la ejecución del Componente 3 del PP, con los objetivos de:

Las familias que trabajen en actividades productivas y de reducción de riesgos, en vez de recibir una ración a través de alimentos por trabajo, reciben un número equivalente de cupones que pueden canjear por alimentos de acuerdo a una lista específica elaborada para el efecto en tiendas seleccionada del mercado más cercano a las comunidades, o recibirán una transferencia en efectivo para comprar directamente alimentos. Esta última modalidad se adopta sólo en Pando y Tarija y es asumida 100% por el financiamiento de Suiza.

Estos objetivos fueron logrados mediante la implementación de proyectos como sigue en el cuadro:

<b>Cuadro N° 2</b>			
<b>Distribución de implementación de proyectos del PP, con CBT</b>			
Departamento	Municipios	Modalidad	Financiador
Tarija	Yacuiba	CpA	APG <sup>1</sup> -Italia
Tarija	Entre Ríos	CpA	Suiza - Italia
Tarija	Yunchará	EpA	Suiza
Chuquisaca	Zudañez	CpA	Italia
Chuquisaca	Sopachuy	CpA	Italia
Pando	Gonzalo Moreno y Villa Nueva	EpA	Suiza
Pando	San Lorenzo	CpA	Italia

Los procedimientos aplicados en las anteriores intervenciones se aplicaron en estos proyectos, siguiendo el mismo parámetro de conducta y realizando ajustes según la conveniencia y necesidad.

### En el Departamento de Tarija

**Modalidad:** Cupones por Activos, (CpA)

Proyecto: EMOP 200625 - SEQUIA				
<b>Lugar:</b> Municipio de Yacuiba	<b>Plazo:</b>	<b>Financiadores:</b> Suiza		
<b>Temática:</b> Emergencia	<b>Aliados:</b> Gobierno Municipal de Yacuiba; Gobierno Departamental de Chuquisaca	<b>Beneficiarios:</b> 776 familias. 3880 personas		
Municipio de Yacuiba. Comunidades 18				
Familias	Resultados logrados en la creación o recuperación de activos	Resultados logrados de la modalidad cupones		
		Cupones entregados	Valor total en alimentos. Bs	Valor promedio de alimentos por familia. Bs
776	Habilitación de 182 Ha., de tierras para uso agrícola.	59997	1199940	1546
	Habilitación de 23 Ha., de tierras con sistemas de riego			

Este proyecto fue originado dentro la tipología de proyecto de emergencia por la sequía declarada en la zona, por tanto se inició con la modalidad Alimentos por Trabajo.

Luego de la emergencia se continuó con la rehabilitación de tierras de uso agrícola, y la implementación de sistemas de riego, con la finalidad de restablecer los medios de vida.

1 APG = Asamblea del Pueblo Guaraní Yacuiba

<b>Proyecto: Programa de País 200381 C.3 Fomento a los Medios de Vida de Subsistencia y Reducción del Riesgo de Catástrofes</b>		
<b>Lugar:</b> Municipio de Yacuiba	<b>Plazo:</b> 2014-2015	<b>Financiadores</b> Italia
<b>Temática:</b> Creación de activos que protejan los medios de vida de las comunidades	<b>Aliados:</b> Gobierno Municipal de Yacuiba; Sub Gobernación de Chuquisaca. Asamblea del Pueblo Guaraní.	<b>Beneficiarios:</b> 550 familias. 2750 personas

Municipio de Yacuiba. Comunidades: 18

Familias	Resultados logrados en la creación o recuperación de activos	Resultados logrados de la modalidad cupones		
		Cupones entregados	Valor total en alimentos. Bs	Valor promedio de alimentos por familia. Bs
559	Conservación/protección de 90Ha., pastos y suelos nativos. Habilitación de 53Ha., de tierra para producción. Habilitación de 82 infraestructuras para ganadería Plantación de 1 Ha., de árboles forestales	33672	673440	1205

A partir del financiamiento de la Cooperación Italiana y aportes de APG, se realiza el proyecto para la creación de activos, también en el municipio de Yacuiba. En este proyecto se implementa la modalidad CpA, para la construcción de diferentes obras para proteger terrenos de pastos para ganadería, que incluye la siembra de pastos nativos y forestación. La habilitación de hectáreas de tierra para la producción agrícola, que incluye desbosque, nivelación, limpieza y siembra, así como la construcción de 82 corrales de ganadería y la habilitación de 1 hectárea de tierra y plantación de frutales.

<b>Proyecto: Programa de País 200381 C.3 Fomento a los Medios de Vida de Subsistencia y Reducción del Riesgo de Catástrofes</b>		
<b>Lugar:</b> Municipio de Entre Ríos	<b>Plazo:</b>	<b>Financiadores</b> Italia y Suiza
<b>Temática:</b> Creación de activos que protejan los medios de vida de las comunidades	<b>Aliados:</b> Gobierno Municipal de Entre Ríos Sub Gobernación de Chuquisaca. Asamblea del Pueblo Guaraní.	<b>Beneficiarios:</b> 1000 familias. 5000 personas

Municipio de Entre Ríos. Comunidades: 54

Familias	Resultados logrados en la creación o recuperación de activos	Resultados logrados de la modalidad cupones		
		Cupones entregados	Valor total en alimentos. Bs	Valor promedio de alimentos por familia. Bs
1057	Rehabilitación de 295 Ha.	67977	1359540	1286

Luego de las experiencias anteriores, se focaliza al municipio de Entre Ríos para la implementación de un proyecto con la modalidad de Cupones por Trabajo. En este proyecto la creación de activos estuvo enfocada a la habilitación de hectáreas de tierra para la producción agrícola, que incluía el desbosque, nivelación, limpieza y siembra de las 295 hectáreas habilitadas.



**Modalidad:** Efectivo por Activos, (ApA)

<b>Proyecto:</b> Programa de País 200381 C.3 Fomento a los Medios de Vida de Subsistencia y Reducción del Riesgo de Catástrofes		
<b>Lugar:</b> Municipio de Yunchará	<b>Plazo:</b> 2015-2016	<b>Financiadores PMA:</b> Cooperación Suiza
<b>Temática:</b> Creación de activos que protejan los medios de vida de Subsistencia y RRD	<b>Aliados:</b> APG; Sub Gobernación Yacuiba	<b>Beneficiarios:</b> 517 familias. 2585

Municipio de Yunchara. Comunidades: 22

Familias	Resultados logrados en la creación o recuperación de activos	Resultados logrados de la modalidad cupones		
		Cupones entregados	Valor total en alimentos. Bs	Valor promedio de alimentos por familia. Bs
517		30802	616040	1192

Yunchará entra para la parte de efectivo para lograr el número de beneficiarios que no se tenía en Gonzalo Moreno y Villa Nueva. La inclusión de Yunchará la aprueba la Cooperación Suiza porque en ese Municipio se estaba iniciando la II Fase del Proyecto PRDD financiado por Suiza, había interés de la Alcaldesa y los comunarios y se complementaban las acciones generando sostenibilidad.

**En el Departamento de Chuquisaca****Modalidad:** Cupones por Activos, (CpA)

<b>Proyecto:</b> Programa de País 200381 C.3 Fomento a los Medios de Vida de Subsistencia y Reducción del Riesgo de Catástrofes		
<b>Lugar:</b> Municipio de Zudañez y Sopachuy	<b>Plazo:</b> 2015	<b>Financiadores de PMA:</b> Italia
<b>Temática:</b> Creación de activos que protejan los medios de vida de las comunidades	<b>Aliados:</b> Gobiernos Municipal de Zudañez y Sopachuy. Gobierno Departamental de Chuquisaca a través de la Unidad de Prevención y Gestión de Riesgos (DPAR)	<b>Beneficiarios Programados:</b> 850 familias. 4250 personas

Municipio de Zudañez; Comunidades: 17

Familias	Resultados logrados en la creación o recuperación de activos	Resultados logrados de la modalidad cupones		
		Cupones entregados	Valor total en alimentos. Bs	Valor promedio de alimentos por familia. Bs
412	Construcción de 10 atajados multiuso Construcción e 100mt de muro defensivo con gavión. Construcción de 50 mt., de defensivo con mampostería e piedra y hormigón Habilitación de 32 Ha, de terreno para pastos Construcción de 14 carpas solares e 40Mt2. Habilitación de 80Ha., de tierra para plantaciones forestales.	18796	375920	912

Municipio de Sopachuy. Comunidades: 21				
Familias	Resultados logrados en la creación o recuperación de activos	Resultados logrados de la modalidad cupones		
		Cupones entregados	Valor total en alimentos. Bs	Valor promedio de alimentos por familia. Bs
683	Rehabilitación de 4 sistemas de riego comunal Construcción de 51 reservorios de almacenaje para consumo humano Construcción de 20mt., de muro defensivo con gavión. Reparación de 120mt., de muro defensivo de gavión. Habilitación de 157 Ha, de terreno para pastos. Construcción de 1 sistema de agua potable comunal. Refacción de 2 sistema de agua potable comunal Construcción de 80 carpas solares de 40mt2. Construcción de 2 carpas solares comunales de 200m2. Habilitación de 29 Ha., de tierra para plantaciones forestales	20042	400840	587

En el Departamento de Chuquisaca, el PMA ejecutó las acciones en coordinación con las contrapartes locales como la Dirección de Prevención y Asistencia de Riesgos (DPAR) de la Gobernación, los Gobiernos municipales, y las unidades de gestión del riesgo y atención a los desastres a nivel municipal.

En la implementación se concretaron acciones concurrentes con ONGs que tenían experticia en las acciones relacionadas con los activos, por ejemplo con la Pastoral Caritas, que en la zona actúan en proyectos de mitigación de desastres naturales. También se establecieron sinergias con otros programas estatales relacionados con las obras de activos, como el programa EMPODERAR, CRIAR.

Dentro las articulaciones realizadas sobresale una relacionada con las tiendas comerciales, pues una de ellas pertenece a la Asociación de productores, en la cual se ha podido ofertar los productos de esta Asociación, como la miel, api, entre otros, impulsando la venta de productos elaborados de la zona e estimulando el desarrollo económico local.

## En el Departamento de Pando

**Modalidad:** Efectivo por Activos

<b>Proyecto: Fortalecimiento de la base productiva y capacidad de resiliencia mediante el uso de la modalidad de transferencia de cupones y efectivo</b>				
<b>Lugar:</b> Departamento de Pando, Municipios de Gonzalo Moreno y Villa Nueva.		<b>Plazo:</b> 2015	<b>Financiamiento</b> PMA: COSUDE	
<b>Temática:</b> SA Y Gestión de RRD		<b>Aliados:</b> Gobiernos Municipales	<b>Beneficiarios:</b> 742 familias.	
Municipio de Gonzalo Moreno. Comunidades: 20				
Familias	Resultados logrados en la creación o recuperación de activos	Resultados logrados de la modalidad cupones		
		Cupones entregados	Valor total en alimentos. Bs	Valor promedio de alimentos por familia. Bs
368	Rehabilitadas 72 Hectárea para la producción Construcción de diferentes obras para proteger 70 ha., de terreno de pastos para ganadería. Habilitación e implementación de 6 huertos agrícolas Habilitación de 9 hectárea de tierra y plantación de frutales / forestales Producción en vivero de 425.000 plántulas Construcción de 2 viveros de 300 mts	13264	261508	711
Municipio de Villa Nueva. Comunidades 24				
374	Habitación de 35 ha., de tierras Rehabilitación de 31 ha., de tierra Construcción de 5 viviendas rurales Habilitación o implementación de 1 huerto Habilitación de 31 ha de plantaciones frutales/forestales Construcción de 1 puente	17808	317642	849

En octubre de 2015 se empezó la distribución de efectivo con los beneficiarios del municipio de Gonzalo Moreno en la agencia del Banco Mercantil Santa Cruz de Riberalta. Durante tres días, el equipo PMA, en coordinación con la técnica encargada del municipio de Gonzalo Moreno, apoyaron la distribución de cheques de gerencia a los beneficiarios.

La dinámica de la distribución fue la siguiente: los beneficiarios, organizados previamente por comunidad en un máximo 4 o 5 comunidades por día, para que el número máximo de beneficiarios por día fuera de 80 a 90 personas, (que es la capacidad máxima del banco para que no colapse, por tener reducido personal), fueron organizados en grupos de 5. Al entrar al banco, entregaban sus documentos de identidad a la técnica municipal, quien buscaba sus cheques y los llamaba uno por uno para hacer el primer endoso del cheque y firmar la

planilla de entrega. Una vez terminado, los beneficiarios se acercaban al personal PMA, quienes los ayudaban para endosar el cheque una segunda vez. El banco, durante casi toda la distribución, había habilitado una caja destinada exclusivamente para los beneficiarios PMA; los beneficiarios se acercaban, y portando su cédula de identidad y con su cheque endosado, podían finalmente cobrar su dinero.

Durante tres días el equipo PMA se dedicó exclusivamente a la supervisión de la distribución de efectivo, apoyando a los beneficiarios en caso de necesidad. Después de los tres días de atención, los beneficiarios faltantes tuvieron todavía 28 días para poder cobrar sus cheques.

**Modalidad:** Cupones por Activos. (CpA)

<b>Proyecto: Fortalecimiento de la base productiva y capacidad de resiliencia mediante el uso de la modalidad de transferencia de cupones</b>				
<b>Lugar:</b> Departamento de Pando, Municipio de San Lorenzo		<b>Plazo:</b> 2015 - 2016	<b>Financiadores</b> Italia	
<b>Temática:</b> SA Y Gestión de RRD		<b>Aliados:</b> Gobierno Municipal.	<b>Beneficiarios:</b> 335 familias.	
Municipio de San Lorenzo. Comunidades:10				
Familias	Resultados logrados en la creación o recuperación de activos	Resultados logrados de la modalidad cupones		
		Cupones entregados	Valor total en alimentos. Bs	Valor promedio de alimentos por familia. Bs
335	Habilitación de 2 Hectáreas de tierra Habilitación de 119 ha., de tierra y plantación de frutales / forestales Producción en vivero de 200000 plántulas Construcción de 16 viveros de 300 mts2	9660	193200	577

En el Departamento de Pando las actividades iniciaron con algunos meses de retraso, debido a que se cambió el municipio de Puerto Rico, originalmente programado, para municipio de San Lorenzo.

Existió mucho interés de las comunidades en que los proyectos fueran de reforestación ya que está previsto en la Ley 337 de reforestación, que las comunidades reforesten en base a la cantidad de tierra que se había reforestado para cultivos, bajo la amenaza de pago de una multa.

Las actividades iniciaron a fines de septiembre 2015. El PMA procedió con el seguimiento correspondiente en coordinación con los técnicos de la contraparte local. Durante una semana se realizó la última misión antes de autorizar la primera distribución de cupones, con el llenado de las fichas de supervisión necesarias. Se visitaron la mayor parte de las comunidades y se registraron diferentes grados de avance.

Se visitaron también las tiendas involucradas, para hacer firmar contratos y capacitar sobre las necesidades relativas a la distribución. Lamentablemente 8 de las 9 tiendas que se habían comprometido, decidieron retirarse. Sin embargo, la tienda que quedó, pudo atender a todos los beneficiarios sin mayores problemas. Para la segunda distribución que tuvo lugar en Marzo de 2016, se contó con dos tiendas y además el apoyo del Gobierno Municipal en el transporte de los alimentos. En esta última distribución participaron 397 familias.

Terminada la distribución, en los meses de noviembre y diciembre de 2015 se realizaron los conteos correspondientes (dos veces) realizándose el desembolso del monto correspondiente en bolivianos a la dueña de la tienda.







[wfp.org/es](http://wfp.org/es)

**Programa  
Mundial de  
Alimentos**



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Cooperación Suiza en Bolivia**



**AGENZIA ITALIANA  
PER LA COOPERAZIONE  
ALLO SVILUPPO**

### **Programa Mundial de Alimentos**

Edificio Parque 18 – Primer piso  
Calle 18 de Calacoto N° 8022,  
entre Julio Patiño y Sánchez Bustamante  
La Paz, Bolivia  
Central Piloto: (+591 2) 2799011  
Casilla de Correo 933  
Fax: (+591 2) 2147259  
e-mail: [wfp.lapazqwfp.org](mailto:wfp.lapazqwfp.org)

[www.wfp.org/es](http://www.wfp.org/es)