



DE LA DESCONFIANZA A LA COMPLEMENTARIEDAD:

La alianza entre ONGs y empresas privadas
en la provisión de ayuda humanitaria en forma
de dinero en efectivo

FROM MISTRUST TO COMPLEMENTARITY:

*The partnership between NGOs and private
companies in the provision of humanitarian
AID in the form of cash*

María Jimena Peroni Galli
CashCap
peroni.jimena@gmail.com

Miguel Ángel García Arias
Acción contra el Hambre
mgarcia@ca.acfspain.org

Fecha recepción artículo: 18/12/2019 • Fecha aprobación del artículo: 04/02/2020

RESUMEN

En este artículo se aportan argumentos para entender el porqué del uso de transferencias monetarias como herramienta de referencia en contextos humanitarios. Se busca ofrecer una mayor claridad sobre los roles y sinergias potenciales entre los actores tradicionales del sector (ONGs, organismos internacionales), y los nuevos actores representados por las empresas privadas. En este ejercicio se identifican intereses compartidos y contrapuestos, los retos y oportunidades que enfrentan las alianzas público-privadas para las transferencias de dinero en efectivo y los pasos más relevantes a seguir en la construcción de alianzas. Con el propósito de definir mejor espacios o liderazgos a ser reivindicados como propios, el artículo identifica como esencial para las ONGs el acceso humanitario, generar los espacios de participación de las comunidades afectadas en la toma de decisiones, la focalización de quienes deben ser destinatarios de ayuda humanitaria, el monitoreo y la rendición de cuentas; mientras que el sector privado está llamado a facilitar la innovación, liderar el aumento de escala en las intervenciones y la búsqueda de soluciones más eficientes. El artículo concluye con una descripción de posibles tendencias en el ámbito humanitario como resultado de las transformaciones en curso.

Palabras clave: Transferencias monetarias, Alianzas públicas privadas, Contextos humanitarios, Colaboración, Participación comunitaria.



ABSTRACT

This article provides arguments to understand the rationale behind the use of cash transfers as a reference tool in humanitarian contexts. It seeks to offer more clarity about the roles and potential synergies between the traditional actors of the sector (NGOs, international organizations), and the new actors represented by private companies. This exercise identifies shared and conflicting interests, the challenges, and opportunities faced by public-private partnerships for cash transfers and the most relevant steps to follow in building alliances. With the purpose of defining better spaces or leaderships to be claimed as their own, the article identifies as essential for NGOs humanitarian access, generating spaces for participation of affected communities in decision-making, the targeting of those who should be recipients of humanitarian aid, monitoring and accountability; while the private sector is called to facilitate innovation, lead the increase in scale of interventions and the search for more efficient solutions. The article concludes with a description of possible trends in the humanitarian field as a result of the ongoing transformations.

Keywords: Cash transfers, Public-private partnership, Humanitarian contexts, Collaboration, Community participation.

María Jimena Peroni Galli. *Estudió Economía en la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina, y su maestría en Acción Internacional Humanitaria en la Universidad de Deusto (Red NOHA). Es especialista en programación de transferencias monetarias en emergencias humanitarias con más de 15 años de experiencia trabajando en organizaciones no gubernamentales y agencias de las Naciones Unidas en contextos de crisis de desplazamiento, migración y de refugiados. Desde 2016, trabaja para el roster especializado de expertos humanitarios del Consejo Noruego para los Refugiados (NORCAP-CashCap).*

Miguel Angel García Arias. *Desde el año 2000 ha trabajado en proyectos de cooperación internacional para el desarrollo y ayuda humanitaria en Laos, Guinea Conakry, Bolivia, Paraguay, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Desde 2014 ejerce como Director de Acción contra el Hambre en Centroamérica. En la actualidad completa un doctorado en desarrollo rural por la Universidad de Almería, tras completar un máster en desarrollo rural territorial en la Universidad de Córdoba, y las titulaciones de ingeniero agrónomo (Universidad de Almería) y licenciatura en Ciencias del Mar (Universidad de Cádiz).*

1. INTRODUCCIÓN

En la última década el sector privado ha empezado a jugar un papel más destacado, y visible, en la agenda internacional que persigue enfrentar desafíos globales, ya sea en los ámbitos humanitario, del desarrollo sostenible o de la lucha contra el cambio climático. Este cambio de enfoque se ve respaldado por el nuevo marco establecido por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y más en concreto el ODS 17 que busca *Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible*, con inclusión de empresas privadas, gobiernos y sociedad civil. El ODS 17 proporciona una mayor visibilidad a la labor y aportes del sector privado en la búsqueda de soluciones a problemas priorizados por la sociedad actual, y, sobre todo, anima a la colaboración multi-actor. También implica la toma de conciencia por parte de las empresas para que sus actividades, de modo directo o indirecto, no frenen el desarrollo sostenible o agraven conflictos, algo que ha sido común hasta el presente (Bennett, 2002; Bradshaw et al., 2007; Collier et al., 2009; Jorgic, 2014; Hotho y Girschik, 2019).



Las dinámicas de innovación continua también alcanzan al sector de la cooperación internacional al desarrollo (Lee, 2005), y por extensión al sistema internacional de ayuda humanitaria, en el que hasta hace muy poco, organismos y Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) internacionales desempeñaban un absoluto papel protagónico (Bragg, 2019). En este sentido, la entrega de dinero en efectivo como estrategia preferente de respuesta humanitaria en la mayoría de las crisis, es considerada como un cambio de paradigma humanitario, a partir de su paulatina introducción en la década de los 2000s (Peppiatt et al., 2001, Devereux, 2006; IASC, 2015). De igual modo, la mayor participación del sector privado en la provisión de asistencia monetaria es también considerado como un cambio de tendencia, que vendrá a modificar el conjunto del sector (CALP-IARAN, 2019; OCHA, 2018). Los *Principios de Cooperación Público- Privados para Pagos Humanitarios*, una iniciativa impulsada por el Foro Económico Mundial y consensuada entre agencias de NNUU, empresas y ONGs establece pautas que facilitan la colaboración entre actores humanitarios y del sector privado para la entrega de pagos digitales, y por tanto es una referencia obligada a la hora de poner en marcha una respuesta humanitaria en la que colaboran empresas y ONGs (WEF, 2017).

En este artículo se aportan argumentos para entender el porqué del uso de transferencias monetarias como herramienta de referencia en contextos humanitarios. En segundo término, se busca ofrecer una mayor claridad sobre los roles y sinergias potenciales entre los actores tradicionales del sector (ONGs, organismos internacionales), y los nuevos actores representados por las empresas privadas. En este ejercicio se identifican intereses compartidos y contrapuestos, los retos y oportunidades que enfrentan las alianzas públicas y privadas para las transferencias de dinero en efectivo en el contexto humanitario y los pasos más relevantes a seguir en la construcción de alianzas. Se argumenta que, para generar una colaboración exitosa, es decir, eficiente, efectiva y ética entre las empresas de servicios financieros y/o mecanismos de pagos electrónicos y ONGs se requiere de un marco de colaboración que consolide un portfolio de alianzas que vaya más allá de las tradicionales etapas filantrópica y transaccional, generando un flujo bilateral de valor entre las partes. Para ello es necesario alinear valores, misiones, estrategias y crear cimientos sólidos para una alianza integrada a lo largo de todas las fases que caracterizan una emergencia humanitaria; desde la prevención y preparación hasta la recuperación post-emergencia. A su vez, proponemos que estas colaboraciones pongan a las comunidades afectadas en el centro y habiliten mecanismos para su participación en la construcción de las mismas.

Con el propósito de definir mejor espacios o liderazgos a ser reivindicados como propios, el artículo identifica como esencial para las ONGs el acceso humanitario, generar los espacios de participación de las comunidades afectadas en la toma de decisiones, la *focalización* de quienes deben ser destinatarios de ayuda humanitaria, el monitoreo y la rendición de cuentas; mientras que el sector privado está llamado a facilitar la innovación, liderar el aumento de escala en las intervenciones y la búsqueda de soluciones más eficientes. El artículo concluye con una descripción de posibles tendencias en el ámbito humanitario como resultado de las transformaciones en curso.

Para ello se ha llevado a cabo una amplia revisión de literatura tanto académica como operacional, con especial énfasis en artículos en los que se compendia y hace revisión de investigaciones previas en diferentes contextos y crisis sobre; i) programación e impacto de transferencias de dinero en efectivo; ii) participación del sector privado en respuestas humanitarias; iii) evolución y conformación de alianzas entre tercer sector y sector privado. Al trabajo de síntesis se incorpora la experiencia profesional de 20 años en gestión de proyectos humanitarios por parte de los autores del artículo.



2. EL USO DE LAS TRANSFERENCIAS DE DINERO EN EFECTIVO COMO HERRAMIENTA HUMANITARIA DE REFERENCIA EN CONTEXTOS HUMANITARIOS

Una sólida justificación del uso de transferencias monetarias como instrumento de respuesta humanitaria puede encontrarse en los trabajos pioneros de Amartya Sen (1981) sobre las causas del hambre y la ausencia de suficientes ingresos económicos. Posteriormente, Sen y Dreze en su obra *Hambre y Acción Pública* (1990) formularon de manera más concreta las ventajas de la distribución de dinero en efectivo en programas de ayuda humanitaria para prevenir o mitigar crisis alimentarias, siempre que en los mercados locales estuviera garantizado el suministro de alimentos. De manera paulatina, a lo largo de los 90 del pasado siglo y 2000s fueron aumentando el número de proyectos piloto en diferentes contextos (post-desastres naturales, atención a población refugiada, desplazada o víctimas de conflicto armado), en los que la asistencia humanitaria era proporcionada mediante dinero en efectivo y/o cupones, además de investigaciones en las que se comparaba la eficiencia e impacto de las transferencias económicas en comparación con las distribuciones de alimentos u otros insumos de necesidad, (Gelan, 2006; Devereaux, 2006; Doocy y Tappis; 2011; Hoddinott et al. 2014; Simpson et al. 2017).

Las transferencias en efectivo como modalidad de ayuda reúnen un importante número de ventajas. La primera de ellas es permitir a las personas en situación de necesidad elegir aquellos alimentos, insumos o gastos que consideran esenciales. Esto se traduce de forma generalizada en una mejora de la alimentación familiar o el acceso a servicios de salud (incluido el pago de medicinas), educación, transporte, subsanación de deudas o mejoras básicas en vivienda (Doocy y Tappis, 2011; Adato y Bassett, 2009; Falagara y Fuminori, 2018). La capacidad de elección por parte de los destinatarios de la ayuda sobre qué hacer con el apoyo recibido les proporciona una mayor dignidad (Bailey y Harvey, 2015), y genera un aumento del bienestar psicosocial entre los receptores de las transferencias (Samuels y Stavropoulou, 2016). Otra ventaja considerable del dinero en efectivo sobre otras modalidades de ayuda es la mayor eficiencia del proceso (Mikulak, 2018). Por ejemplo, la distribución de alimentos por un valor equivalente a la entrega de dinero en efectivo implica un coste de operación que dobla o triplica el coste de entrega (Gentilini, 2014). El propio gobierno de EEUU estimó que los costes de logística alcanzaron el 65% de los gastos de su ayuda alimentaria de emergencia (GAO, 2009; Falagara Sigala y Fuminori, 2018).

La distribución de dinero en efectivo tiene un positivo efecto indirecto al dinamizar la economía local, ya que los perceptores de las transferencias gastan estos ingresos en los mismos territorios en los que se encuentran; el efecto multiplicador va desde 1.5 a 2.5 USD por USD transferido (Bailey y Pongracz, 2015; Taylor et al. 2018), algo que resulta más difícil en el caso de ayuda en forma de alimentos u otros insumos entregados de forma directa. La preocupación (Basu, 1996) de que ayudas humanitarias en forma de dinero en efectivo puedan conllevar un aumento del precio de los alimentos (inflación) en las zonas de intervención no han sido constatadas, salvo casos puntuales en contextos en los que los mercados no contaban con suministros adecuados (Bailey y Harvey, 2015). Sin embargo, la ayuda humanitaria en forma de dinero en efectivo tan solo alcanzó el 10% de la asistencia total (CALP, 2018), en 2016, una cifra aún muy alejada frente a las expectativas generadas por la gran cantidad de evidencias disponibles a favor de este tipo de ayuda.

El paulatino crecimiento de la asistencia a través de las transferencias monetarias ha venido a transformar de manera profunda la cadena de suministros humanitaria gestionada tradicionalmente por ONGs y agencias de NNUU al abrir un espacio para trabajar con los mercados locales de bienes y servicios. Los minoristas, mayoristas y los proveedores de servicios financieros, envío de remesas y medios de pago digitales empezaron a ocupar un mayor rol como “solución de última milla” en la cadena de respuesta humanitaria (Altay y Kovács, 2018; Sodhi y Tang, 2014). Esta transformación ha contribuido a mayor seguridad, mejor coste-eficiencia, rapidez y flexibilidad (Bailey, 2015; WEF, 2017). Los servicios de entrega directa de ayuda



monetaria y la canalización de remesas ya han sido utilizados con éxito en múltiples contextos y crisis para proveer asistencia humanitaria entre los que se destacan; entrega de efectivo por medio de sucursales bancarias y empresas de envío de remesas, distribución de *vouchers* (en papel o electrónicos) a ser canjeados por productos básicos en tiendas de las zonas de intervención, tarjetas magnéticas o dotadas con chip, el uso de telefonía como medio de pago (dinero electrónico), *hawalas*¹ (empresas informales de transferencia de dinero) y recientemente, iniciativas a través del uso de block-chain.

3. ONGS Y EMPRESAS PRIVADAS EN EL ÁMBITO HUMANITARIO

El uso de transferencias monetarias abrió las puertas a nuevos y diversos marcos de colaboración o alianza entre ONGs y empresas privadas especializadas en servicios financieros y de pagos digitales. Al mismo tiempo perdían importancia otras colaboraciones habituales de las ONGs humanitarias con empresas logísticas proveedoras de insumos, compañías de transporte o grandes intermediarios internacionales de alimentos (normalmente granos básicos). Estas colaboraciones han estado marcadas por su dinamismo y frecuentes cambios en los términos de colaboración, de acuerdo con el contexto, tipo y ciclo del desastre, al entorno generado por los marcos regulatorios nacionales, estabilidad sociopolítica o las infraestructuras financieras y de telecomunicaciones (Malik et al., 2018; Falagara y Wakolbinger, 2019; GSMA, 2019). De acuerdo con la diversidad de contextos han aparecido distintas modalidades de transferencias en alianza: Hawalas en Somalia 2011, e-vouchers en el Norte de Nigeria desde 2014 o Colombia y Mali desde 2015 (ACH, 2016), el Sistema Único Inter Agencial para pagos electrónicos en el Líbano (LOUISE), pago con telefonía móvil en asentamientos de Refugiados en Uganda (Airtel-DCA), el uso de Blockchain en Pakistán y Jordania en 2017.

Sin embargo, en términos generales las alianzas público-privadas para las transferencias monetarias no han logrado alcanzar el máximo de su potencial para cooperar, buscar las sinergias, y lograr que los actores humanitarios y las empresas compartan objetivos, metas y hoja de ruta (WFP y DFID, 2019).

De acuerdo con la revisión de literatura efectuada, se han identificado los siguientes retos y oportunidades para la construcción de alianzas (Hotho y Girschik, 2019; Meagher et al. 2018; Falagara y Fuminori, 2018; Austin et al., 2012; OCHA, 2017; GSMA, 2019).

3.1. RETOS

En el marco de las alianzas para las transferencias monetarias, las ONGs y empresas suelen enfrentar distintos obstáculos, entre los que destacan; i) asimetrías de información relacionadas con la falta de comprensión del sistema humanitario por parte del sector privado; ii) diferencias en la cultura organizacional, prejuicios en el modo de entender al otro socio, así como dificultades de comunicación al manejar terminologías y códigos diferentes; y iii) disponibilidad de recursos, capacidades y horizontes de tiempo muy distintos (Bailey, 2014; Oglesby y Burke, 2012).

Las empresas perciben a las ONGs como lentas, burocráticas, con altos costes indirectos y un análisis y definición de problemas imprecisos (Malik et al., 2018). Una encuesta efectuada por OCHA en 2017 entre empresas que participan en respuestas humanitarias permitió constatar que la mayoría de los

¹ La *hawala* se basa en una conexión basada en la confianza entre una red de agentes, que son el vehículo entre la población local y el resto del mundo. Hawala son empresas informales de transferencia de dinero que transfieren fondos tanto a nivel nacional como internacional. Ha existido un uso extendido de las Hawalas en respuestas a gran escala en contextos humanitarios como Somalia, Iraq, Pakistán, Siria, Afganistán



entrevistados, no conocían los porqués y fines de colaborar por parte de su socio, además de tener una escasa comprensión de los riesgos que entraña la acción humanitaria y las medidas de mitigación que deben adoptarse en cada contexto para disminuir riesgos reputacionales, financieros o de rendimiento (Hotho y Girschik, 2019).

Por otro lado, desde la perspectiva de las ONGs, éstas reconocen la necesidad de invertir en mejorar sus capacidades para analizar marcos regulatorios financieros nacionales e internacionales (Falagara y Fuminori, 2018), ya que los requerimientos de datos asociados al concepto *conozcan a su cliente* (KYC por sus siglas en inglés) incrementan los riesgos que implicaría la vulneración de la privacidad de los datos de las personas involucradas en crisis humanitarias. Un ámbito que genera una especial preocupación son los datos de biometría de poblaciones vulnerables, los cuales pueden hacer más seguro y eficiente el pago de transferencias de dinero en efectivo a víctimas de conflictos, pero cuya utilización inadecuada puede servir para identificar y discriminar grupos de población específicos (Raftree, 2019).

En estas condiciones, es esencial que las alianzas público-privadas aseguren el respeto de la privacidad de los datos personales, estableciendo estrategias y plataformas de colaboración compartidas (WEF, 2017). Esto conlleva encontrar soluciones viables para cumplir con las regulaciones nacionales, y que las soluciones que adopten los actores humanitarios y las empresas de servicios financieros mitiguen los riesgos de protección para la población afectada de forma adecuada (Vassas y Laïda, 2018). Uno de los mayores desafíos es que la protección de datos personales sea compatible con la normativa antiterrorista establecida por los gobiernos de países donantes (y de forma muy especial EEUU), de manera que pueda garantizarse que no se produzca entrega de dinero a personas relacionadas con actividades terroristas (Lewis, 2018), como ejemplifica las restricciones impuestas por USAID en el Norte de Nigeria, que según varios actores humanitarios socavan los principios humanitarios y la capacidad de llegar a los más necesitados (Anyadike, 5 de Noviembre, 2019).

Otro elemento que dificulta la colaboración ONG-empresa, es la diferencia en los horizontes de planificación de estos dos tipos de entidades, en la medida que las ONGs suelen operar de acuerdo con proyectos de duración limitada en respuesta a crisis de evolución impredecible, mientras las empresas cuentan con una estabilidad y planificación financiera de mucho mayor alcance (Falagara y Fuminori, 2018).

3.2. OPORTUNIDADES

El actual escenario humanitario ha favorecido la aparición de nuevas empresas que construyen sus modelos de negocio en torno a las transferencias monetarias en contextos humanitarios. Por ejemplo, en la respuesta inmediata a las inundaciones en Mozambique en 2019, al menos nueve empresas especializadas ofrecían sus servicios para transferencias monetarias a los actores humanitarios que operaban en las zonas afectadas (Grupo de Coordinación de Transferencias Monetarias, Beira, Mozambique). Según la mencionada encuesta, entre las motivaciones que favorecen el acercamiento de una empresa privada a una ONG se encuentra el altruismo, la obtención de beneficios económicos, el aumento de la capacidad de influencia y proyección social, la disminución del riesgo o la ventaja competitiva proporcionada por la actividad en nuevos contextos al desarrollar productos para personas vulnerables con el fin de construir mercados para el futuro. La motivación con más peso para el 90% de las empresas a la hora de decidir colaborar o no con una ONG en el marco de una respuesta humanitaria, es la expectativa de lograr un retorno. Sin embargo, la mitad de las firmas reportaron dificultades para demostrar el valor de esas colaboraciones, y, en consecuencia, buena parte de las empresas manifestaron que darían por concluida una colaboración si fracasaban en materializar las oportunidades de negocio identificadas (OCHA, 2017). Este panorama es motivo de preocupación para quienes abogan por una cultura de mayor colaboración entre sector privado y sociedad civil, algo que resulta



de especial trascendencia en las zonas del mundo más frágiles, donde este tipo de alianzas resultan más necesarias y podrían tener mayor impacto, pero de las que el sector privado en muchas ocasiones rehúye (Malik et al., 2018).

Las ONGs por su lado, contratan a las empresas de servicios financieros o pagos electrónicos, aprovechando su experiencia, efectividad, y capacidad, además de que con ello buscan minimizar riesgos y ahorrar costes al no tener que desarrollar soluciones por sí mismos (Lucchi, 2018; ACH, 2016; ODI y CGD, 2015; WFP y DFID, 2019).

Es importante también ser realistas en cuanto al propósito de inclusión financiera que se formula en muchas acciones de asistencia humanitaria en respuesta a las expectativas de las empresas de servicios financieros que participan en dicha acción (Bailey y Gordon, 2015). Para alcanzar objetivos de ese tipo (y que van más allá de la provisión de ayuda esencial en forma de dinero en efectivo), se requiere un mínimo de estabilidad sociopolítica y económica, priorizar los sistemas de pago de tecnologías fácilmente accesibles en el contexto local y permitir a los destinatarios acceder a otros servicios financieros, entre los que destaca la recepción de remesas (WEF, 2017). El uso de pagos digitales abre las puertas a una mayor cantidad de sinergias adicionales y oportunidades de negocio para las empresas, al tiempo que ayuda a las poblaciones destinatarias a gestionar mejor los riesgos y acceder a otros servicios financieros en crisis humanitarias prolongadas o en fase de recuperación posterior a un desastre. Al estimular la demanda de servicios financieros y la identificación de beneficiarios individuales, el desembolso de ayuda humanitaria puede contribuir a solucionar los obstáculos históricos en la prestación de servicios financieros comerciales a comunidades desatendidas (Gurung y Perlman, 2018), o incluso facilitar la puesta en marcha de redes de protección social públicas.

3.3. CONSOLIDAR LOS MARCOS DE COLABORACIÓN PARA CONSTRUIR UNA ALIANZA EFICIENTE, EFECTIVA Y ÉTICA

Conocer las motivaciones, intereses, incentivos y riesgos de ambas partes desde un inicio, constituye los cimientos de las alianzas público-privadas para establecer una colaboración de mayor alcance (Austin et al., 2012). Esto facilitará que posteriormente pueda mantenerse el compromiso corporativo en situaciones críticas a lo largo de las diferentes fases que caracterizan una emergencia humanitaria.

- Las empresas deben de familiarizarse y asumir la importancia esencial de los principios humanitarios (humanidad, imparcialidad, neutralidad e independencia), sin los cuales se pone en cuestión todo el accionar conjunto (Hotho y Girschik, 2019).
- Otro elemento esencial para la alianza debe ser colocar a la población afectada y destinataria de ayuda humanitaria en el centro del trabajo conjunto de ONG y empresa, de manera que se tome en cuenta sus necesidades, preferencias y prioridades, a la que deben ofrecerse productos y servicios asequibles, fáciles y seguros (WEF, 2017). Los usuarios tienden a preferir mecanismos flexibles y seguros, que sean realizados por actores en quienes confían y con quienes se pueden comunicar (Ground Truth Solutions, 2018).
- Los marcos de colaboración entre ONG-empresa deben definirse en la etapa de preparación y elaboración de planes de contingencia; y pasar de contratos puntuales a marcos contractuales o pre-acuerdos más amplios en tiempo y alcance (WEF, 2017). Esta fase debe ser percibida como una inversión que facilitará posteriores respuestas humanitarias efectivas, oportunas, y con mayor capacidad para movilizar fondos públicos y privados de ayuda.



Mientras la alianza ONG-empresa considere y enlace de forma estrecha la estrategia comercial de la empresa (productos financieros de crédito, seguro y ahorro, recepción de remesas, etc.), con el mandato y objetivos de respuesta humanitaria en el caso de la ONG, más incentivos existen para que se cree un flujo de valor entre las partes, determinado por el intercambio de habilidades, tecnología, infraestructura o expansión de la demanda entre un determinado segmento de clientes en las zonas de intervención (por ejemplo, la población de acogida). Para ello puede resultar de gran importancia que la empresa incorpore a sus departamentos comerciales y de operaciones en la planificación y puesta en marcha de la alianza, al igual que la ONG debe involucrar sus departamentos logísticos, y de operaciones (Malik et al., 2018).

En los momentos iniciales de una respuesta humanitaria, es muy común que la alianza empresa-ONG sea establecida entre dos entidades internacionales, sin embargo, en la medida en que la crisis humanitaria se estabiliza, se pasa a una fase de reconstrucción / recuperación, y se consolida la presencia de ONG y empresa, es del todo recomendable incorporar a estos procesos a empresas locales y comunidades afectadas. Esto implica incorporar actividades de desarrollo de capacidades de actores locales, de establecimientos de mecanismos de participación de las comunidades, así como espacios de encuentro e intercambio que facilite la ampliación de alianzas y un mayor peso de lo local (Grand Bargain, 2016). Las empresas locales, además de garantizar una mayor sostenibilidad, aportan un conocimiento fundamental sobre las regulaciones y contexto locales, lo que puede resultar determinante para proporcionar mayor agilidad a la respuesta humanitaria en sus diferentes fases (Falagara y Fuminori, 2018).

Debe reiterarse el carácter dinámico de las alianzas ONG-empresa, y la necesidad de contar con un sistema de gobernanza que permita que ambas entidades se adapten a los cambios sin renunciar a sus objetivos propios. La gobernanza debe estar acompañada por un sistema de indicadores compartidos que ayude a la toma de decisiones. En último término, se trata de una búsqueda permanente de sinergias y la voluntad de mantener una colaboración que facilite y haga más rápida y eficiente la asistencia a poblaciones en necesidad humanitaria.

La telefonía ofrece interesantes oportunidades de alianzas entre ONGs y empresas. Ejemplos de ello son la colaboración estratégica entre la compañía Airtel con Danish Church Aid en Uganda en 2018 (Malik et al., 2018), la experiencia documentada del International Rescue Committee (GSMA, 2019) o la estrategia de ACNUR "Conectando a los Refugiados" (Vernon et al, 2016). El acceso a internet y teléfono móvil proporciona dignidad y brinda más opciones de elección para los destinatarios de ayuda humanitaria, especialmente en situaciones de desplazamiento. La telefonía móvil también facilita la comunicación entre las poblaciones afectadas y las agencias humanitarias, lo que combinado con el acceso a internet representa una herramienta de gran valor, no solo para la comunicación, sino también para el acceso a servicios de identidad digital, salud, educación y banca (Vernon et al, 2016).

Un ámbito en el que se espera un mayor desarrollo de alianzas entre empresas y ONGs o agencias humanitarias es el del envío de remesas. En 2018, se estimó que la asistencia humanitaria internacional tan solo representaba el 1% de los recursos dirigidos a países afectados por crisis humanitarias (Willitts-King et al., 2018). Las remesas se constituyen en una de las fuentes más importantes de ingresos económicos para países en desarrollo, especialmente si se ven afectados por conflictos armados o desastres de origen natural. El volumen de remesas desde países del norte a países del sur representa 613 mil millones USD por año según estimaciones recientes (Willitts-King et al., 2018), frente a los 153 mil millones USD de ayuda oficial al desarrollo, de los cuales solo 19 mil millones USD se destinan a ayuda humanitaria (OCDE, 2018). Los países que enfrentan crisis humanitarias dependen aún más de las remesas; los 20 países mayores receptores de ayuda humanitaria tienen en las remesas el 40% del total de sus ingresos económicos, comparado con el 17% de países en desarrollo sin emergencias humanitarias (Willitts-King et al., 2018; DI,



2015). En su reflexión sobre la evolución que puede experimentar el sistema humanitario en los próximos años, Catherine Bragg, quien entre 2008 y 2013 se desempeñó como Subsecretaria General de Asuntos Humanitarios y Coordinadora Adjunta de Ayuda de Emergencia en Naciones Unidas, manifiesta que: “en la actualidad las ‘víctimas’ de desastres no se sientan a esperar que las agencias de ayuda vengan con bolsas de arroz. Sacan sus teléfonos móviles y envían mensajes de texto a sus primos en Miami, Amsterdam o Dubai, en los que les dicen: envíen dinero” (Bragg, 2019).

4. TENDENCIAS, COMPLEMENTARIEDAD Y CLARIFICACIÓN DE LOS ESPACIOS HUMANITARIOS PROPIOS A ONGS, EMPRESAS Y SECTOR PÚBLICO

Cada año el Banco Mundial publica su ranking internacional *Doing Business*, el cual proporciona una medición objetiva de las normas que regulan la actividad empresarial y la facilidad para poner en marcha y gestionar empresas privadas en 190 países (WB, 2020). Por su parte, UNFPA también publica anualmente su *Humanitarian Action Overview*, en el que identifica cuales son las principales crisis humanitarias que deben atraer la atención de la comunidad internacional. En 2019, UNFPA identificó el siguiente ranking de 10 países como prioritarios para el despliegue ayuda humanitaria; Siria; Yemen; Nigeria; Iraq; Turquía; República Democrática del Congo; Sudan; Bangladesh; Etiopía y Sur Sudan. Estos diez países (a excepción de Turquía y Bangladesh, priorizados por el gran número de refugiados que albergan), se encuentran entre los 25 estados en los que es más difícil la actividad para las empresas privadas. En consecuencia, la alianza ONG-empresa privada, encuentra menos incentivos para el segundo *partner*, en aquellos lugares en los que la ayuda humanitaria resulta más necesaria (Kolk, 2014). Esta realidad justifica y da valor a los elementos esenciales que definen el trabajo humanitario; los principios, entre los que destacan independencia, imparcialidad y neutralidad (Donini et al., 2004), además del mandato esencial del acceso a las personas en situación de necesidad, con independencia de los contextos, y que en última instancia garantiza que reciban bienes y servicios esenciales (Belliveau, 2016). Principios humanitarios y capacidad de acceso son los rasgos distintivos y valores fundamentales que las ONGs humanitarias aportan al conjunto de la sociedad y ellos deben ser la base sobre la que se construyen alianzas con otros actores, como son las empresas privadas. La identificación de necesidades (diagnósticos humanitarios), la generación de espacios de participación y comunicación bidireccional con las comunidades afectadas, la selección de quienes deben recibir apoyo de manera prioritaria (focalización y elegibilidad), junto con el monitoreo, la medición de impacto y la rendición de cuentas tanto a destinatarios de la ayuda como a financiadores de ésta, son las acciones propias de las ONGs ejercidas con la mayor profesionalidad, y de acuerdo a su mandato humanitario. En estas tareas las ONGs pueden apoyarse en el sector privado para obtener del mismo los servicios financieros, tecnológicos y de mecanismos de distribución de efectivo, y todo ello sin entrar en competencia, ya que las compañías privadas no disponen de la capacidad, los incentivos o la legitimidad para sustituir a las organizaciones humanitarias.

La complementariedad entre ONGs y empresas transcurre paralela a un proceso de concentración. Un ejemplo de estos cambios lo encontramos en la atención a refugiados sirios en el Líbano. En 2017 el Departamento de Ayuda Humanitaria de la Unión Europea (ECHO), y el Departamento de Desarrollo Internacional (DFID) del Reino Unido establecieron un proyecto de 85 millones USD de asistencia humanitaria basado en transferencias monetarias y el uso de e-voucher para facilitar el acceso a insumos básicos por parte de los refugiados. El contrato fue adjudicado a tan solo dos organizaciones, una responsable de gestionar las transferencias, y otra a cargo del monitoreo de la operación. Este proceso de licitación vino a modificar por completo el escenario previo de distribución de recursos humanitarios, los cuales eran



canalizados por tres agencias de NNUU (UNHCR, WFP y UNICEF) y un consorcio de seis ONG (*The Lebanon Cash Consortium*). Estos nueve actores humanitarios ya habían conseguido en años anteriores el importante logro de consensuar un único sistema de transferencia mediante una sola tarjeta y banco (Parker, 2017). Al aplicar la lógica y objetivo de alcanzar más beneficiarios, de la forma más eficiente y con menor carga administrativa, los países o agencias donantes están dado el paso previsible hacia la adjudicación de sus licitaciones a un número cada vez más reducido de entidades.

Los donantes institucionales empiezan a considerar que el contrato directo con el sector privado podría permitir que el dinero en efectivo donado llegue a los beneficiarios de manera más rápida y económica. Bancos o empresas financieras que operan en zonas a las que se destina ayuda humanitaria tienden a tener menores costes indirectos (*overheads*) para la administración de grandes contratos de asistencia basados en transferencias de dinero en efectivo (Falagara y Fuminori, 2018). En el marco de la respuesta de la Comisión Europea en Turquía para la crisis de Refugiados Sirios (2016-2017), la Corte Europea de Auditores (ECA) cuestionó la razonabilidad del 7% de *overheads* y las transferencias al socio local ejecutor en lugar de hacerlo directamente al banco, que, aunque de conformidad con el Acuerdo Marco Financiero y Administrativo entre la Comisión Europea y las Naciones Unidas, socavan la eficiencia de la respuesta (ECA, 2018). A medida que las transferencias económicas se conviertan en el estándar de ayuda humanitaria, aumentará la economía de escala y la eficiencia proporcionada por el sector privado en la cadena de suministro, que, además, ofrecerá una gama mayor de servicios, por lo que los financiadores y donantes tendrán un interés creciente en canalizar recursos a través de empresas privadas en detrimento de ONGs o agencias humanitarias de NNUU.

En este escenario, el sector público también pasará a desempeñar un papel relevante, sobre todo en países destinatarios de ayuda pero que gozan de una adecuada estabilidad socio política, un clima moderadamente favorable para los negocios y Estados funcionales. En estos casos, las redes de protección social públicas jugarán un papel clave, y una parte de la ayuda internacional será canalizada a través de ellas (Bailey y Pongracz, 2015; CALP e IARAN, 2019). La asistencia a refugiados sirios en Turquía es un buen ejemplo de este cambio. En octubre de 2019 la Unión Europea asignó la mayor licitación humanitaria de su historia para la gestión de un programa de 500 millones de Euros de transferencias económicas en efectivo destinadas a refugiados sirios, conocido como *Emergency Social Safety Net (ESSN)*. La UE tuvo que decidir entre tres ofertas, lideradas de forma respectiva por la Federación internacional de la Cruz Roja (IFRC), el Programa Mundial de Alimentos de Naciones Unidas (WFP), y el Banco Mundial (WB). Finalmente se decantó por la primera alternativa. En la oferta de IFRC, el programa ESSN es una extensión del sistema de protección social del gobierno turco, el cual utiliza Halkbank como proveedor de servicios, un banco de titularidad pública, que viene representar el rol que tendrán los servicios financieros en ayuda humanitaria, sean estos públicos o privados. Tras la identificación de un hogar de refugiados como elegible para formar parte del ESSN, se le proporciona una tarjeta de débito bancaria que se completa mensualmente con aproximadamente 20 USD por persona, para que puedan usarlo como consideren oportuno. La implementación en terreno de este programa es liderada por la Medialuna Roja Turca, en colaboración con el Ministerio de Familia, Trabajo y Servicios Sociales, y ONGs locales (Parker, 2019). Sobre la base de esta estructura sostenida por el Estado Turco, IFRC presentó la oferta más competitiva (Parker, 2019).

Esta tendencia del mayor peso de los Estados en la provisión de ayuda humanitaria por medio de sus propias redes de protección social también ha sido constatada por el Banco Mundial (WB, 2018). En países como Kenia o Filipinas, propensos a la ocurrencia de emergencias humanitarias de distinto tipo, y en los que se dispone de redes de protección social públicas consolidadas, éstas ya han jugado un papel clave en la provisión de ayuda humanitaria a través de los canales usados por los programas estatales de lucha contra la pobreza e inclusión socioeconómica, y en los que el sector financiero privado canaliza, por medio de sus redes de oficinas, las transferencias monetarias" (WB, 2018).



5. CONCLUSIONES

La ayuda humanitaria basada en transferencias monetarias ya ha iniciado una rápida transformación del sector humanitario conformado por agencias de NNUU y ONGs internacionales, donde la economía de escala y la facilidad de gestión y monitoreo de este tipo de ayuda impulsará un proceso de concentración y reducción de actores, al final del cual quedarán las entidades más eficientes a través de las que pasará buena parte de la ayuda, y el resto de organizaciones deberán acometer un profundo proceso de especialización para diferenciarse y ofrecer un valor relevante en algún aspecto específico de lo humanitario.

En esta evolución de lo humanitario las empresas son un nuevo actor con el que se acelerarán las transformaciones arriba apuntadas. Su mayor valor añadido en la construcción de alianzas con ONGs o agencias humanitarias radica también en uno de sus rasgos más distintivos, la capacidad de innovación y la búsqueda de soluciones que ayuden a superar cuellos botella, del tipo que sean, de la manera más eficiente posible, al tiempo que esto les permite ampliar negocios y mejorar rentabilidad, lo que a la postre supone su objetivo esencial, aunque no único (Mayer, 2016). Este ha sido el incentivo esencial del crecimiento económico y la aparición de más opciones con las que abordar cualquier problema o necesidad (Schumpeter, 1934). Si la sucesión de innovaciones ofrece claras ventajas, también conlleva la aparición de “perdedores”, la posibilidad de dejar obsoletas a empresas u ONGs que no supieron adaptarse, y en último término la aparición de monopolios por parte de quienes dominan y acaparan una determinada tecnología (Aithal, 2018), algo que también puede caracterizar la actividad humanitaria en un futuro cercano debido a esa tendencia de concentración.

En un escenario de crecimiento y consolidación de las redes de protección social públicas, las ONGs verán reducidos su espacio de asistencia tradicional, por lo que deberán buscar un valor añadido o complementariedad a la distribución de ayuda humanitaria gestionada por las entidades y programas de Gobierno a cargo de *redes de protección social adaptables* y que respondan a choques para enfrentar emergencias humanitarias.

La ayuda humanitaria en forma de dinero en efectivo transferida de manera directa a personas y hogares en situación de necesidad, la incorporación a los programas de asistencia de empresas privadas financieras y tecnológicas, junto con una mayor capacidad de los Estados para atender necesidades básicas, debe llevar a las ONGs humanitarias a repensar su porvenir. En este proceso de adaptación los principios humanitarios adquirirán un valor diferenciador esencial, el acceso y conocimiento de las necesidades humanitarias serán un rasgo insustituible de las ONGs, al tiempo que sus capacidades de especialización y construcción de alianzas público-privadas eficientes, efectivas y éticas serán elementos claves para su sostenibilidad futura.

Para concluir esta revisión sobre los orígenes, tendencias y posible evolución del trabajo compartido entre ONGs y empresas en el ámbito de las actuaciones humanitarias basadas en transferencia de dinero en efectivo, es mandatorio poner en el centro a la población a la que se destina la asistencia. En los últimos años la comunidad internacional ha avanzado a la hora establecer marcos y normas que faciliten la participación de las personas en necesidad en el diseño de los programas de ayuda, en el proceso de selección de las modalidades de apoyo a ser priorizadas y en el acceso al ejercicio de rendición de cuentas que debe acompañar cada intervención (Krueger et al., 2016; Metcalfe-Hough et al., 2018). En la práctica, la aplicación de estos principios sigue siendo un desafío, debido en gran parte a la asimetría de poder asociada a la ayuda humanitaria, donde agencias donantes y ONGs internacionales toman decisiones en contextos marcados por la urgencia, con muy poca capacidad de interlocución con las personas que requieren la ayuda, más allá de la realización de diagnósticos iniciales de necesidades en campo (Konyndyk y Worden, 2019).



La comunidad internacional se comprometió a una “*Revolución Participativa*” para incluir a las personas que reciben ayuda en la toma de decisiones que afectan a sus vidas (Gran Bargain, 2016). Más de 10.000 encuestados en 10 países dijeron que la ayuda es más justa y que se sienten más respetados cuando la toma de decisiones es participativa (Ground Truth Solutions, 2019). En un escenario que tiende a focalizarse en la eficiencia, la concentración del número de actores y alcanzar economías de escala en las alianzas público privadas para las transferencias monetarias; es crucial que las ONGs reclamen el espacio para la participación, la comunicación con comunidades, y la rendición de cuentas para ganar la confianza y el acceso a la población a la que sirven, aumentar la calidad de los programas y contribuir a la resiliencia y la sostenibilidad de las intervenciones (CDA et al., 2019).



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acción contra el Hambre (2016). Kit for Autonomous Cash Transfer in Humanitarian Emergencies (KACHE) https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/cache_final_report_wfp_acf_v7mb.pdf
- Adato, M., & Bassett, L. (2009). Social protection to support vulnerable children and families: the potential of cash transfers to protect education, health and nutrition. *AIDS Care Psychol. Socio- med. Aspects AIDS/ HIV*, 1, 60-75.
- Altay, N., & Kovács, G. (2018). Innovation in Humanitarian Supply Chains: A Systematic Review. *Innovation*, 03.
- Anyadike, O. (2019). Aid workers question USAID counter-terror clause in Nigeria *The New Humanitarian*. 24 October 2019. <https://www.thenewhumanitarian.org/news-feature/2019/11/05/USAID-counter-terror-Nigeria-Boko-Haram>
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929-968.
- Bailey, S., Gordon, L. (2015). Humanitarian cash transfers and the private sector. Overseas Development Institute. ODI. Briefing papers. <https://www.odi.org/publications/9709-humanitarian-cash-transfers-and-private-sector>
- Bailey, S. (2014). Humanitarian Crises, Emergency Preparedness and Response: The Role of Business and the Private Sector. A Strategy and Options Analysis of Haiti. HPG (ODI), *Humanitarian Futures Programme*, UNOCHA, *Vantage Partners*.
- Bailey, S., & Harvey, P. (2015). State of evidence on humanitarian cash transfers. *Overseas Development Institute, ODI. Background Note*.
- Bailey, S., & Pongracz, S. (2015). Humanitarian Cash Transfers–Cost, Value for money and economic impact. *Background note for the High Level Panel on Humanitarian Cash Transfers* (<https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinionfiles/9731.pdf>).
- Basu, K. (1996). Relief programs: when it may be better to give food instead of cash. *World Development*, 24(1), 91-96.
- Belliveau, J. (2016). Humanitarian access and technology: opportunities and applications. *Procedia engineering*, 159, 300-306.
- Bennett, J. (2002), Multinational corporations, social responsibility and conflict. *Journal of International Affairs*, Vol. 55 No. 2, pp. 393-410.
- Bradshaw, C.J., Sodhi, N.S., Peh, K.S.H. and Brook, B.W. (2007). Global evidence that deforestation amplifies flood risk and severity in the developing world. *Global Change Biology*, Vol. 13 No. 11, pp. 2379-2395.
- Bragg, C. (2019), *International Humanitarian Assistance: What Must Change*. Rajaratnam School of International Studies. <http://hdl.handle.net/11540/9846>.
- CALP (2018). *The State of The World's Cash Report*. The Cash Learning Partnership.
- CALP & IARAN (2019). *Future of Financial Assistance: An Outlook to 2030*. The Cash Learning Partnership.
- CDA, DRC, IFRC (2019). All The Evidence We Need. Research to Support the Operationalization of the Red Cross Red Crescent Movement Commitments for Community Engagement and Accountability It's Time. <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Report-All-the-Evidence-We-Need-CDA-FINAL.pdf>
- Collier, P., Hoeffler, A. and Rohner, D. (2009). Beyond greed and grievance: feasibility and civil war. *Oxford Economic Papers*, Vol. 61 No. 1, pp. 1-27.



- Development Initiatives (2015) *Investments to end poverty*. Bristol: Development Initiatives
- Devereux, S. (2006), Cash transfers and social protection”, *Proceedings of the Regional Workshop on Cash Transfer Activities in Southern Africa, South African Regional Poverty Network (SARPN), Regional Hunger and Vulnerability Programme (RHVP) and Oxfam GB, Johannesburg, South Africa, 9-10 October*.
- Donini, A., Minear, L., & Walker, P. (2004). Between cooptation and irrelevance: humanitarian action after Iraq. *Journal of refugee studies*, 17(3), 260-272.
- Doocy, S., Tappis, H (2016). Cash-based approaches in humanitarian emergencies: a systematic review. In: 3ie Systematic Review Report 28. International Initiative for Impact Evaluation (3ie), London.
- Dreze, J., & Sen, A. (1990). *Hunger and public action*. Clarendon Press.
- European Court of Auditors (2018). *The Facility for Refugees in Turkey: helpful support, but improvements needed to deliver more value for money*
- Falagara Sigala, I. & Wakolbinger, T. (2019) Outsourcing of humanitarian logistics to commercial logistics service providers: An empirical investigation”, *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*.
- Falagara Sigala, I., & Fuminori, T. (2018). Prospects and Bottlenecks of Reciprocal Partnerships Between the Private and Humanitarian Sectors in Cash. *Dynamics of Disasters: Algorithmic Approaches and Applications*, 140, 57
- GAO (Government Accountability Office) (2009). ‘International Food Assistance: Local and Regional Procurement Can Enhance the Efficiency of US Food Aid, but Challenges May Constrain its Implementation’. GAO Report 09/570. Washington, DC: GAO.
- Gelan, A. (2006) Cash or food aid? A general equilibrium analysis for Ethiopia. *Dev. Policy Rev.* 24, 601-624.
- Gentilini, U., 2014. Our Daily Bread: What is the Evidence on Comparing Cash versus Food Transfers? *Social Protection & Labor Discussion paper No. 1420*. World Bank Group, Washington DC.
- GSMA (2019). Mobilising cash and voucher assistance programmes: The case for mobile money. https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2019/12/IRC_Report_R2_WebSpreads.pdf
- Grand Bargain (2016) *The Grand Bargain: a shared commitment to better serve people in need*. https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Grand_Bargain_final_22_May_FINAL-2.pdf
- Ground Truth Solutions (2019) *The Humanitarian Voice Index*. (August 29, 2019) distributed by Ground Truth Solutions, www.humanitarianvoiceindex.org
- Gurung, N., & Perlman, L. (2018). Focus Note: The Role of Digital Financial Services in Humanitarian Crises Responses. Available at SSRN 3285931.
- Hoddinott, J., Sandstrom, S., Upton, J. (2014). *The impact of cash and food transfers: evidence from a randomized intervention in Niger*. IFPRI, Discussion Paper 1341. Washington, DC.
- Hotho, J., & Girschik, V. (2019). Corporate engagement in humanitarian action. *Critical Perspectives On International Business*.
- IASC (2015), *Introduction to Humanitarian Action: A Brief Guide for Resident Coordinators, Inter- Agency Standing Committee*, UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, New York, NY.
- Jorgic, D. (2014), “Somalia accuses norwegian oil explorer DNO of destabilising country”, Reuters, 3 September.
- Kolk, A. (2014). Partnerships as panacea for addressing global problems? On rationale, context, actors, impact and limitations, in Seitanidi, M. and Crane, A. (Eds), *Social Partnerships and Responsible Business*, Routledge, London, pp. 43-71.



- Konyndyk, J., & Worden, R. (2019). People-driven response: Power and participation in humanitarian action. *CGD Policy Paper*, 155.
- Krueger, S., Derzsi-Horvath, A., Streets, J. (2016) IASC Transformative Agenda – A Review of Reviews and their Follow-up Berlin: GPPI/Inspire Consortium
- Lee, R. L. (2005). Bauman, liquid modernity and dilemmas of development. *Thesis Eleven*, 83(1), 61-77.
- Lewis, D. A. (2018). “Criminalization” of Humanitarian Action Under Counterterrorism Frameworks: Key Elements and Concerns. In *Proceedings of the ASIL Annual Meeting* (Vol. 112, pp. 268-270). Cambridge University Press.
- Lucchi, E. (2018). Introducing for profit initiatives and actors in humanitarian response. *Centre for Applied Reflection on Humanitarian Practice, Médecins Sans Frontières, Barcelona*,
- Malik, A. A., Mohr, E., & Irvin-Erickson, Y. (2018). *Private-Sector Humanitarians?. New Approaches in the Global Refugee Response*. Urban Institute.
- Meagher, P., Malik, A. A., Mohr, E., & Irvin-Erickson, Y. (2018). *High-Tech Humanitarians. Airtel Uganda's Partnership with Dan Church Aid*. Urban Institute.
- Metcalfe-Hough, V., Poole, L., Bailey, S., and Belanger, J. (2018) Grand Bargain Annual Independent Report: 2018. Humanitarian Policy Group London: ODI/HPG.
- Mikulak, M. (2018). *Cost-effectiveness in humanitarian work: cash-based programming*. K4D Helpdesk. Brighton, UK: Institute of Development Studies.
- OCHA (2017). *The business case a study of private sector engagement in humanitarian action*. UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, New York, NY.
- ODI & Center for Global Development. 2015. “Doing Cash Differently: How Cash Transfers Can Transform Humanitarian Aid”, ODI, www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/9828.pdf
- OECD (2018). Development and Humanitarian Aid OECD Statistics. <http://stats.oecd.org/index>.
- Oglesby, R., & Burke, J. (2012). Platforms for private sector: Humanitarian collaboration. In *Platforms for private sector: Humanitarian collaboration*. King's College London.
- Parker, B (2017). “Unconventional cash project challenges aid status quo in Lebanon”. *The New Humanitarian*. 20 February 2017. <https://www.thenewhumanitarian.org/investigations/2017/02/20/unconventional-cash-project-challenges-aid-status-quo-lebanon>
- Parker, B (2019). “EU transfers €500m Turkey aid project to IFRC – but mulls exit strategy”. *The New Humanitarian*. 24 October 2019. <https://www.thenewhumanitarian.org/news/2019/10/24/EU-%E2%82%AC500m-Turkey-cash-aid-WFP-Red-Cross-Crescent>
- Peppiatt, D; Mitchell, J; Holzmann, P. (2001), *Cash Transfers in Emergencies: Evaluating Benefits and Assessing Risks*. London: Overseas Development Institute.
- Raftree, L. (2019). Towards organizational readiness for data responsibility: a simple framework for responsible data champions. CALP. <http://www.cashlearning.org/news-and-events/news-and-events/post/542-towards-organizational-readiness-for-data-responsibility-a-simple-framework-for-responsible-data-champions>
- Samuels, F., & Stavropoulou, M. (2016). ‘Being Able to Breathe Again’: The Effects of Cash Transfer Programmes on Psychosocial Wellbeing. *The Journal of Development Studies*, 52(8), 1099-1114.
- Sen, A. (1981). Ingredients of famine analysis: availability and entitlements. *The quarterly journal of economics*, 96(3), 433-464.



- Simpson, S.M., Parkinson, J., Katsou, E. (2017). Measuring the benefits of using market based approaches to provide water and sanitation in humanitarian contexts. *J. Environ. Manag.* 216, 1-7.
- Sodhi, M. S. & Tang, C. S., 2014. Buttressing Supply Chains against Floods in Asia for Humanitarian Relief and Economic Recovery. *Production and Operations Management*, 23(6), pp. 938-950.
- Taylor, E. J., Thome, K., Filipksi, M., Merttens, F., Binci, M., & Barberis, V. (2018). Evaluation of the Kenya Hunger Safety Net Programme Phase 2: Emergency payments local economywide impact evaluation study', Oxford Policy Management.
- United Nations Population Fund. (2019). *Humanitarian Action 2019 Overview*. New York. UNFPA.
- Vassas, Q., & Laïda, N. (2018). Delivery Mechanism Mapping for Cash Based Interventions (CBI) in Cox's Bazar, Bangladesh <https://reliefweb.int/report/bangladesh/delivery-mechanism-mapping-cash-based-interventions-cbi-cox-s-bazar-bangladesh>
- Vernon, A., Deriche, K., & Eisenhauer, S. (2016). *Connecting refugees. How Internet and Mobile Connectivity can Improve Refugee Well-Being and Transform Humanitarian Action*. Geneva: UNHCR.
- WFP & DFID (2019). 3rd Grand Bargain Cash Work Stream Workshop – Co-Conveners' Report. <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/3rd-gb-cash-workstream-workshop-report---june-2019-final.pdf>
- Willitts-King, B., Poole, L., & Bryant, J. (2018). *Measuring the iceberg The opportunities and limits of better tracking of resources beyond international humanitarian assistance*. ODI- HPG Working Paper.
- World Economic Forum (2017). *Principles on Public-Private Cooperation in Humanitarian Payments*. WEF.
- World Bank. 2018. *The State of Social Safety Nets 2018*. Washington, DC: World Bank.
- World Bank. 2020. *Doing Business 2020*. Washington, DC: World Bank.