

CÓMO EVALÚA CHRISTIAN AID EL MEJOR VALOR POR EL DINERO EN SUS PROGRAMAS

Introducción

Christian Aid tiene un compromiso para acabar con la pobreza. Para lograrlo, tenemos que obtener resultados para las mujeres y hombres que viven en la pobreza. Para maximizar nuestro impacto y suscitar cambios a la escala a que aspiramos, tenemos que utilizar nuestros recursos tan eficazmente como nos sea posible, literalmente, lograr más valor por el dinero invertido. Aunque tenemos que gestionar los recursos financieros y de otra índole de forma sensata y eficiente, lo que realmente importa es producir un cambio significativo para las mujeres y hombres pobres y marginados. Tenemos que ser claros en nuestro enfoque y comprensión lo que representa más valor por el dinero invertido dentro de nuestros programas, para garantizar que los colegas y las contrapartes puedan comprender este factor e incluirlo efectivamente en su trabajo. Debemos tener claro lo que nuestro enfoque de valor por el dinero no es un enfoque de programas centrados en los balances económicos a expensas de la producción de resultados. Tenemos que tener confianza y ser firmes al defender y demostrar la legitimidad y credibilidad de nuestra posición, como explicamos a continuación.

Cómo entiende Christian Aid el valor por el dinero

El enfoque de Christian Aid respecto al valor por el dinero consiste en lograr los mejores resultados posibles con el dinero y los recursos que tenemos. Al definir los 'mejores' resultados, nos referimos a la escala (número de personas que se benefician), profundidad (intensidad y sostenibilidad del cambio) e inclusión (en otras palabras, un cambio tiene mayor impacto si beneficia a las personas que están más excluidas y marginadas).

El documento sobre valor por el dinero producido por la Comisión Independiente sobre el Impacto de la Ayuda (ICAI) presentó las habituales tres 'e' de economía, eficiencia y eficacia, y añadió una cuarta 'e' de 'equidad'. En ese marco, el enfoque de Christian Aid da más peso a la eficacia (los resultados logrados

en relación con una determinada inversión) y la equidad (quién es incluido o quién se beneficia de estos resultados), más que a la economía (el costo total de una actividad) o la eficiencia (el costo por 'unidad' de la actividad). Estos dos últimos factores también son importantes, por supuesto; si dos enfoques producen el mismo nivel de eficacia y equidad, entonces el que cuesta menos por persona es el que da mejor valor por el dinero. Pero si un enfoque es más barato por persona (es decir, es más económico), pero no logra los mismos resultados (es menos eficaz), entonces para Christian Aid esto no representa el mejor valor por el dinero.

Nuestra evaluación del valor por el dinero podría representarse como:

$$\frac{\$}{\text{Personas afectadas} \times \text{importancia del cambio} \times \text{nivel de exclusión}}$$

Personas afectadas x importancia del cambio x nivel de exclusión

Así, para Christian Aid, el valor por el dinero no consiste en buscar la opción más económica posible, a menos que esta sea también la opción más eficaz e inclusiva. Y no consiste en que el trabajo de desarrollo llegue al mayor número de personas al menor costo per cápita, a menos que esto produzca también un cambio significativo y duradero. Reconocemos explícitamente las soluciones de compromiso a que se debe llegar en nuestro trabajo —dar cobertura a más personas marginadas tiende a significar un costo más alto per cápita— y las incorporamos en nuestra evaluación del mejor valor por el dinero. Esto no quiere decir que nuestro personal de programa tenga que comenzar a manipular ecuaciones; de hecho, es todo lo contrario. Más cierto es que la fórmula anterior representa lo que el personal de programa y las contrapartes están de todos modos haciendo de manera implícita. Una evaluación del mejor valor por el dinero invertido es simplemente el proceso formal de hacer las preguntas '¿hasta qué punto es esta una intervención eficaz (en términos de lograr un cambio profundo, duradero

Para Christian Aid, el valor por el dinero no consiste en buscar la opción más barata posible, a menos que esta sea también la opción más eficaz e inclusiva

Creemos que medidas estandarizadas simplistas tales como los costos unitarios no son una guía efectiva para evaluar el mejor valor por el dinero, pues los costos tenderán a variar significativamente en contextos diferentes

y significativo para las mujeres y hombres pobres y marginados)?' y '¿justifica dicho nivel de eficacia los recursos invertidos?'

Si bien hay enfoques técnicos que podemos utilizar para realizar estas evaluaciones, en última instancia es una cuestión de juicio del personal y los directivos correspondientes, con base en sus conocimientos y experticia local.

El valor por el dinero como cuestión de gestión

Lo que esto significa para nosotros como organización es que tenemos que asegurarnos de que todo el personal mantenga un vínculo muy claro y consistente entre el dinero invertido y los resultados logrados, o en otras palabras, la relación costo-beneficio, en lugar de un enfoque costo-producto/costo-eficiencia, que se limita a examinar lo que hemos comprado en vez de lo que **hemos hecho** con los fondos.

Creemos que la mejor manera de lograr esto es que el personal y los directivos vinculen constantemente los resultados con los recursos. Fundamentalmente, se trata de **comparar** diferentes opciones, y hacer dos preguntas clave:

- ¿Podríamos lograr el mismo nivel de cambio o los mismos resultados con menos recursos?
- ¿Podríamos lograr un mayor cambio con los mismos recursos?

Detrás de este enfoque está el reconocimiento de que la evaluación de cuál es el mejor valor por el dinero invertido debe hacerse de manera pragmática, flexible y específica al contexto. Esto refleja movimientos actuales en el sector de desarrollo para gestionar los procesos de desarrollo de manera más realista —utilizando teorías del cambio para incluir una amplia gama de factores externos, partes interesadas y supuestos—, y el valor por el dinero debe ser abordado y manejado de manera similar. No hay ningún beneficio en tener un conjunto rígido de reglas aplicadas a un programa, para el valor por el dinero o cualquier otra cosa, ya que simplemente no es así como funciona el desarrollo en entornos dinámicos y complejos.

Es por ello que creemos que medidas estandarizadas simplistas tales como los costos unitarios no son una guía efectiva para evaluar el mejor valor por el dinero, pues los costos tenderán a variar significativamente en contextos diferentes, lo que hace difícil o engañosa la comparación. Puede que sea posible aplicar el análisis de costo unitario a proyectos similares ejecutados en el mismo

lugar, pero incluso entonces tendríamos que vincular los costos con los resultados para una evaluación significativa del mejor valor por el dinero.

Buscamos incorporar la **gestión del valor por el dinero** en todas las áreas de práctica programática, y todas las etapas del ciclo de programa. Esto tiene que ser liderado por los directivos —a nivel de la organización y de los países— a lo largo del ciclo de programa y de proyecto, desde el diseño a la evaluación, pero también debe ser un hábito en la gestión y en la práctica del día a día. Es importante que desarrollemos maneras concretas de asegurar que esta forma de pensar se convierta en una parte explícita de nuestra práctica, utilizando herramientas y recursos que puedan ayudar al personal de programa a comprender nuestro enfoque del valor por el dinero, evaluarlo con confianza y consistencia en todas sus decisiones, y registrar sus evaluaciones del valor por el dinero consistentemente. Estas herramientas deben apoyar tanto las decisiones específicas e inmediatas tales como las adquisiciones como también las decisiones estratégicas de más largo plazo sobre el impacto y la dirección.

Empoderamiento, transparencia y rendición de cuentas

El 'mejor valor por el dinero invertido' como frase arroja una pregunta clave: ¿valores de quién? Las mujeres y hombres que viven en la pobreza son las personas cuyo juicio es el que más importa cuando se trata de evaluar si ha ocurrido un cambio, cuán importante es ese cambio y si, en última instancia, merece el dinero invertido. Así, para Christian Aid, una parte clave de establecer el valor por el dinero en nuestro trabajo consiste en preguntar a las mujeres y hombres pobres y marginados si piensan que una intervención determinada ha producido beneficio para ellos, y si mereció el dinero invertido en ese beneficio.

Evaluar si un determinado resultado mereció el dinero invertido implica por lo general comparar las actividades del proyecto con otras actividades similares en otros lugares, y los resultados relativos que lograron. Cuando la gente tiene información limitada sobre un proyecto, esta evaluación es mucho más difícil de hacer. ¿Puede un consejo local o comunidad, por ejemplo, decidir que \$5,000 gastadas en un pozo representan un buen valor por el dinero invertido sin saber lo que cuestan otros proyectos similares?

A la inversa, sin embargo, ¿cómo sabe una agencia que gasta \$5,000 que está consiguiendo un buen valor por el dinero si no consulta con la comunidad antes de invertir este dinero, o averigua si no hay opciones

locales más baratas y mejores, o incluso, para empezar, evalúa si un pozo era necesario?

Por lo tanto, un elemento clave de nuestro enfoque para establecer el valor por el dinero es promover un mayor **empoderamiento, rendición de cuentas y transparencia** en torno a nuestros recursos, lo que gastamos y cómo se toman las decisiones sobre el gasto de manera que las comunidades puedan hacer una evaluación de si los resultados merecieron el dinero invertido. Esto requiere una cuidadosa facilitación y comprensión de los contextos particulares con el fin de explorar el valor de los resultados de un proyecto y posibilitar que la gente conozca los recursos que se invirtieron para producir estos resultados. Como organización certificada por la Asociación Internacional para la Rendición de Cuentas en el Ámbito Humanitario (HAP), estamos comprometidos a asegurar que las comunidades con las que trabajamos participen en la planificación, diseño, implementación, monitoreo y evaluación de nuestros programas. HAP también nos exige ser transparentes en términos de lo que somos y lo que hacemos, incluyendo compartir objetivos de programa, informes de progreso e información financiera.

Para Christian Aid, con nuestro enfoque en la equidad y la inclusión en todo nuestro trabajo, incluyendo el mejor valor por el dinero, también es vital que nos aseguremos de que estamos llegando a mujeres y hombres particularmente marginados y excluidos, y que sus voces y opiniones se incorporen efectivamente en nuestra planificación, producción de resultados, gestión y evaluación.

Nuestra experiencia demuestra que el uso efectivo de **métodos participativos** posibilita a los miembros de las comunidades ayudar a asegurar la eficacia y el mejor valor por el dinero. Tales métodos crean oportunidades para que las mujeres y hombres pobres y marginados establezcan prioridades en función de sus perspectivas y conocimientos locales, asegurando así que los recursos se inviertan en las cosas correctas. Al extenderse del diseño de proyecto a la gestión y el monitoreo, también posibilitan a los miembros de las comunidades monitorear el gasto y la calidad —asegurando que los recursos se utilicen de la manera correcta— y controlar los costos y la corrupción o la malversación de fondos, asegurando que se haga el **mejor uso de los recursos**. Del mismo modo, si Christian Aid y nuestras contrapartes utilizan mecanismos sistemáticos de retroalimentación y presentación de quejas, esto pondrá de relieve las debilidades en la gestión de programa, permitiéndonos así

rectificar errores temprano, asegurando que no se desperdicien dinero y recursos.

Por ejemplo, en Burkina Faso, Christian Aid apoyó a una comunidad que había cabildeado ante el gobierno local para construir una nueva escuela. Se contrató una empresa constructora local para hacer el trabajo. Anteriormente, los contratistas no habían sido supervisados, lo que provocaba retrasos, obras de mala calidad e incumplimientos. Este proyecto de construcción fue supervisado por un comité de monitoreo de la comunidad, establecido con el apoyo de nuestra contraparte local. El comité de monitoreo comprobó la calidad y el costo de la obra, y pudo asegurarse de que los suministros se adquirieran localmente a un costo menor. También supervisó a los obreros de construcción para asegurar que trabajaran las horas para las que estaban contratados. Cuando el comité consideraba que el trabajo estaba por debajo del estándar, acudía directamente al gobierno local para cuestionar esto. Como resultado, el proyecto fue entregado a tiempo, con alta calidad y dentro del presupuesto.

Alianzas

Christian Aid trabaja exclusivamente a través de organizaciones contrapartes, en todo nuestro trabajo de desarrollo, humanitario y de incidencia en el Sur. Este enfoque refleja nuestros valores y es también una elección estratégica y razonada para maximizar nuestra eficacia, pertinencia, alcance e inclusión. En tal sentido, creemos, y nos esforzamos por asegurar, que trabajar con contrapartes representa en sí mismo un buen valor por el dinero.

Trabajar en alianzas puede exponernos a la crítica de que simplemente estamos añadiendo otra capa de burocracia entre el donante y el receptor final. Sin embargo, creemos firmemente que los beneficios en términos de conocimiento contextual (pertinencia y eficacia) y participación de la comunidad (inclusión y equidad) son mayores que los posibles costos, en términos de economía.

Quisiéramos también cuestionar el supuesto de que trabajar en alianzas implica necesariamente mayores costos de transacción como resultado de tener que financiar nuestro propio trabajo y el de las contrapartes. Muchos de nuestros equipos de país tienen un número muy reducido de personal o bajos costos de personal porque recurrimos a la experticia y capacidad de las contrapartes en lugar de proveernos de la nuestra, mientras que las contrapartes locales suelen pagar al personal y hacer

Creemos, y nos esforzamos por asegurar, que trabajar con contrapartes representa en sí mismo un buen valor por el dinero

adquisiciones en condiciones de mercado local que son a menudo mucho más baratas. Mientras tanto, los beneficios de tal trabajo en alianza se pueden ver claramente en las respuestas humanitarias, como la que siguió al ciclón Nargis en Birmania. En este caso, muchas agencias no pudieron responder en los primeros días críticos porque el gobierno no les permitió traer por avión personal especializado o equipos, mientras que nuestras contrapartes locales pudieron empezar a prestar apoyo vital de inmediato.

Sin embargo, hay una cuestión importante relacionada con los costos de transacción, en que la insistencia de los donantes en reducir costos administrativos y generales puede llevar a las contrapartes locales a tener que subvencionar de hecho el financiamiento de proyectos con sus propios recursos. Encontrar formas de identificar de manera más precisa y transparente los costos totales de las intervenciones, incluidos los asumidos por las contrapartes y las comunidades, es un desafío considerable para Christian Aid a la hora de evaluar el mejor valor por el dinero.

Nuestro enfoque de la gestión del trabajo de las contrapartes tiene sus raíces en nuestro ciclo de gestión de programa y proyecto (véase la sección siguiente). Además, cada alianza se rige por un Acuerdo de Alianza formal que establece las expectativas para la contraparte y para Christian Aid, en términos del rol general, la contribución a los resultados y la mutua rendición de cuentas. Por consiguiente, el acuerdo ayuda a enmarcar acuerdos específicos de financiamiento del proyecto en términos de eficacia y equidad.

Herramientas internas para apoyar el logro de valor por el dinero

Gestión de programa

Christian Aid ve el logro del mejor valor por el dinero principalmente como una cuestión de gestión. En consecuencia, hemos tomado medidas para incorporar el valor por el dinero en cada etapa de nuestro ciclo de gestión de programa y proyecto.

Los sistemas y procesos de gestión de proyectos de Christian Aid exigen expresamente que el personal de programa evalúe, monitoree y revise el rendimiento/ resultados y el valor logrado por el dinero al inicio y a lo largo de la vida de cada proyecto. Las inquietudes que surjan accionan automáticamente una revisión, y pueden llevar a la suspensión del financiamiento hasta que se resuelvan. Cada proyecto se rige por un Acuerdo de Financiamiento y Presentación de Informes formal, que establece los resultados previstos y el presupuesto. También da orientación sobre los procesos

y estándares requeridos para las adquisiciones y la reasignación del presupuesto, y cómo Christian Aid manejará cualquier sospecha de malversación de fondos. En tal sentido, el acuerdo encarna nuestro enfoque del mejor valor por el dinero, principalmente vinculando recursos con resultados, a la vez que presta la debida atención a lograr economía y eficiencia.

Dado este enfoque, no creemos que el control de costos renglón por renglón sea la mejor manera de lograr el mejor valor por el dinero. Es más importante ayudar a las contrapartes a centrarse en el logro de resultados, incluso si esto requiere cierto grado de flexibilidad en el gasto. Sin embargo, también se requiere que el personal de programa evalúe y monitoree en qué medida las actividades de proyecto representan un buen valor por el dinero (**relación costo-eficiencia**), y esta evaluación debe ser registrada formalmente al menos una vez al año en PROMISE (véase más abajo). En nuestro programa de Kenia, las propuestas e informes de proyecto son evaluados conjuntamente por un miembro del personal de programa, centrado en la eficacia y la equidad, y un miembro del equipo de finanzas, quien considera si el costo de las actividades es razonable en términos de eficiencia.

La revisión y la presentación de informes sobre la relación costo-eficacia son clave para la evaluación del valor por el dinero. Por ejemplo, así como un examen general de progresos, el proceso anual de presentación de informes de programa de Christian Aid incluye una evaluación de los resultados logrados en un área estratégica específica. Esta evaluación puede cubrir un periodo de varios años, e incluye información sobre el gasto en ese periodo. El equipo de programa también registra su evaluación de si los resultados registrados representan un buen valor por el dinero cuando se considera el gasto total, y proporciona una explicación para su evaluación. El objetivo es traer a la superficie la forma de pensar y los criterios utilizados en diferentes programas para evaluar un 'buen acuerdo', y vincularlos de manera explícita a los resultados logrados a través del tiempo.

En la última ronda de presentación de informes hubo ejemplos alentadores de programas de Christian Aid que demuestran haber logrado un notable valor por el dinero (por ejemplo, avances en materia de políticas y mejoras en las cadenas de suministro agrícola a partir de una inversión relativamente limitada en proyectos de agricultura de conservación en Zimbabue), así como de programas que hacen evaluaciones realistas

La revisión y la presentación de informes sobre la relación costo-eficacia son clave para la evaluación del valor por el dinero. Por ejemplo, así como un examen general de progresos, el proceso de presentación de informes de programa de Christian Aid incluye una evaluación de los resultados logrados en un área estratégica específica

de los casos en que se logró menos valor por el dinero, y que comienzan a identificar mejoras potenciales como resultado.

PROMISE

El nuevo sistema de gestión de la información de programa de Christian Aid, PROMISE, sistematiza los procesos de gestión de programas y proyectos descritos anteriormente. Además, requiere que el personal de programa y los directivos registren su evaluación del valor por el dinero en cada etapa del ciclo, utilizando escalas de puntuación estandarizadas. Por ejemplo, al final de cada proyecto, el personal evalúa el 'apalancamiento' conseguido, definido como el grado en que los recursos invertidos han generado resultados.

La escala de puntuación del 'apalancamiento' en PROMISE:

A nivel de programas, los altos directivos

Existe evidencia de que el proyecto ha contribuido a:

- cambios más allá del alcance del proyecto
- cambios dentro del alcance del proyecto más allá de lo que cabría esperar, dado el nivel de recursos invertidos
- cambios en consonancia con el nivel de recursos invertidos
- nivel más bajo (o menor) de los cambios, dado el nivel de recursos invertidos.

deben igualmente evaluar el grado de apalancamiento alcanzado anualmente, basándose en el informe anual presentado por cada equipo de país. Igualmente, esto se registra utilizando una escala estandarizada, basada en un conjunto de criterios compartidos para utilizar recursos para maximizar la eficacia.

El objetivo es sistematizar las evaluaciones del personal sobre el valor por el dinero, con el fin de posibilitar a los directivos, el personal de programa y las contrapartes trabajar para asegurar que la evaluación del valor por el dinero se realice diariamente.

Mediante el uso de un mecanismo de puntuación estandarizado para evaluar una cuestión común —por ejemplo, el número de personas a que se da cobertura— en todos los proyectos, PROMISE nos ofrece la oportunidad de desarrollar 'métricas' (estándares de medición) comparativas para el valor por el dinero que siguen funcionando en situaciones locales diferentes. Con estas podemos empezar a hacer evaluaciones comparativas de proyectos y enfoques diferentes, y evaluar el valor relativo logrado con el dinero invertido. A medida que el sistema se llena de datos sobre proyectos terminados, podemos empezar a comparar evaluaciones del valor por el dinero de proyectos que abordan temas diferentes, dentro de parámetros o franjas de recursos diferentes, o que logran resultados diferentes. Por ejemplo, podríamos examinar todos los proyectos que cuestan más de \$100,000 al año, y comparar las evaluaciones de 'apalancamiento' para estos proyectos con las de todos los proyectos que cuestan menos de \$10,000 al año. En última instancia, este tipo de evaluación comparativa nos permitirá formular preguntas más profundas y más estratégicas en cuanto a por qué se producen las diferencias y cómo pueden ser manejadas y previstas.

Revisiones de la estrategia de programa

En 2012, cada uno de nuestros programas país desarrollará una nueva estrategia de programa, alineándose con la nueva estrategia institucional de Christian Aid, Alianza para el Cambio. El actual entorno financiero, así como la mayor necesidad de demostrar resultados, significa que simplemente no hay recursos suficientes para que hagamos todo lo que queremos hacer.

Si bien esto está lejos de ser ideal, también es una valiosa oportunidad para que nos aboquemos a un análisis del valor por el dinero en toda la organización, y formular las preguntas clave '¿Es esto efectivo?', '¿Los resultados justifican los recursos?', '¿Podríamos lograr más poniendo nuestros recursos en otros lugares?' en todo lo que hacemos. Se está pidiendo a los equipos de programa que detengan actividades menos exitosas, asegurando así un programa de trabajo más enfocado que sea mucho más sólido y más capaz de producir resultados sostenibles y el mejor valor por el dinero.

El camino a seguir

Constantemente estamos buscando maneras de comprender y aplicar el valor por el dinero con mayor eficacia. Como se ha señalado anteriormente, PROMISE nos permitirá hacer una evaluación más interna de nuestros proyectos, pero también existe la posibilidad de unirnos con otras organizaciones no gubernamentales para llevar a cabo diagnósticos y evaluación comparativa en todo el ámbito del sector, aceptando, por supuesto, el desafío de encontrar proyectos entre las organizaciones que sean lo suficientemente comparables para que esto sea posible.

Nosotros mismos estamos experimentando con algún trabajo sobre valor por el dinero a gran escala, utilizando los fondos para nuestro Acuerdo de Programación de Alianzas (PPA) provenientes del Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID). Actualmente estamos definiendo el alcance de un importante proyecto de investigación para analizar el valor por el dinero de nuestro trabajo en salud en Kenia, posiblemente utilizando el enfoque del Retorno Social de la Inversión (SROI). Esperamos que tanto nosotros como otras organizaciones no gubernamentales aprendamos mucho de este proyecto.

También estamos buscando en otros sectores ejemplos de metodologías de buenas prácticas que podríamos prestarnos. Por ejemplo, el sector de la salud utiliza los QUALY —años de vida ajustados a la calidad— para medir el impacto de una intervención médica determinada. Al igual que con el enfoque de Christian Aid respecto del valor por el dinero, esto no examina sólo el tamaño —o en este caso, la duración— de un beneficio, sino también específicamente la calidad. Estamos interesados en ver cómo funciona este enfoque, y si existen herramientas específicas que podríamos adoptar. Por último, nos gustaría llevar a cabo más exámenes de seguimiento después de que los proyectos hayan terminado para ver si algunos beneficios se han mantenido, como hemos comenzado a hacer con la evaluación de impacto de nuestra respuesta al tsunami de Asia, que terminó en 2010.

Queremos explorar la sostenibilidad e incorporar esto en nuestra comprensión del valor por el dinero, especialmente para estos programas muy grandes, así como el diseño de proyectos futuros.

Conclusión

Hay diversos puntos de vista sobre el valor por el dinero, incluyendo los de nuestros grupos de apoyo, el público en general, el gobierno del Reino Unido, otras organizaciones no gubernamentales y contrapartes, y personas que viven en la pobreza. Cada uno tiene su propia idea de si un proyecto representa un buen valor o no, y la forma de evaluar esto, y tenemos que ser capaces de responder a estas diferentes interpretaciones. Tenemos que estar preparados, de ser posible, para cuantificar nuestro trabajo, o al menos apoyar evaluaciones cualitativas que tengan en cuenta los costos de los proyectos. Sin embargo, esto debe equilibrarse con realismo, pues no queremos atribuir valores sin sentido que no podamos definir con precisión —por ejemplo, costos unitarios— a los beneficios, o evadir las cuestiones fundamentales del contexto y del 'valor de quién' (véase arriba).

Por encima de todo, el valor por el dinero es un hábito de gestión, y si bien metodologías específicas pueden ayudar a profundizar nuestra comprensión y análisis, el principal desafío es incorporar este hábito en todo nuestro trabajo, y en todas nuestras decisiones y conversaciones sobre gestión.

El valor por el dinero es un tema ampliamente discutido en el sector de desarrollo del Reino Unido, y de hecho a nivel internacional. Más allá del debate en cuanto a qué es realmente, está el objetivo fundamental de asegurarnos de que todo nuestro trabajo sea lo más eficaz posible para las personas pobres y marginadas para las que trabajamos y a las que representamos. Para llegar a esto, Christian Aid se compromete a llevar adelante este debate de manera práctica y útil, y a trabajar con otros para encontrar soluciones que beneficien a todos.

Endnotes

1 *ICAI's Approach to Effectiveness and Value for Money*, 2011, <http://icai.independent.gov.uk/wp-content/uploads/2010/11/ICAI-Approach-to-Effectiveness-and-VFM.pdf>

UK registered charity number 1105851
Company number 5171525 Scot charity no.
SC039150 NI charity no. XR94639 Company
no. NI059154 ROI charity no. CHY 6998
Company no. 426928

El nombre y el logo de Christian Aid son
marcas registradas de Christian Aid; Poverty
Over es una marca registrada de Christian Aid.
© Christian Aid Junio de 2014 J2704

Printed on 100 per cent recycled paper

La pobreza es una afrenta contra la humanidad. Roba a la gente la dignidad, la libertad y la esperanza, y el poder para decidir sobre su propia vida.

Christian Aid tiene una visión —el fin de la pobreza— y creemos que esta visión puede convertirse en realidad. ¡Únete a nosotros!

**Christian Aid, 35 Lower Marsh, London SE1 7RL
t. 020 7620 4444 christianaid.org.uk**