

Análisis de costo eficiencia de los programas de transferencias monetarias y entregas directas en Colombia

Marzo 2026 | Colombia

Contexto

El reajuste humanitario pretende orientar la respuesta a una acción más centrada en las personas optimizando al máximo los recursos, **priorizando las respuestas locales, y la asistencia con programas de transferencias monetarias (PTM)** en línea con los acuerdos del Gran Bargain¹. Sin embargo, en Colombia, la financiación para los PTM se ha visto impactada de manera negativa por la reducción global de fondos humanitarios. Según el servicio de registro financiero (FTS) para el Plan de Respuesta de Necesidades 2025 (HRP), del total de las actividades planeadas con transferencias monetarias multipropósito (MPCA) tan solo han sido financiadas el 12% creando una brecha entre las necesidades de las personas afectadas y las capacidades de respuesta de las organizaciones.

De manera global, el MPCA cuenta con respaldo técnico en cuanto a su pertinencia por haber demostrado que en contextos de emergencias es un modelo de asistencia que responde a las necesidades básicas de manera más **costo eficiente, flexible y responsable** con las comunidades afectadas². Sin embargo, el grueso de esta evidencia se ha concentrado en países como Kenia, Somalia, Etiopía y Líbano. Bajo este contexto, el Grupo de Transferencias Monetarias de Colombia (GTM) en conjunto con REACH Initiative han propuesto el desarrollo de un análisis que indague sobre la costo eficiencia de los PTM en comparación con las entregas directas, particularmente, en **zonas con severidades intersectoriales 4³**, con el fin de **contribuir a la evidencia sobre la eficiencia de los PTM** y su relevancia en contextos priorizados por el Equipo Humanitario País para el 2026 (zonas con dobles o triples afectaciones por conflicto armado, crisis migratoria o eventos por variabilidad climática).

Mensajes clave

- Los PTM estudiados demostraron mayor costo eficiencia frente a los Programas de Entregas Directas (PED). En promedio, los PED requieren 2,69 USD en costos administrativos por cada dólar transferido, mientras que los PTM requieren 1,17 USD, lo que representa una **diferencia de 1,52 USD por dólar transferido a las personas beneficiarias**.
- La eficiencia de las intervenciones también varía según el sector de respuesta, la duración del programa y las condiciones operativas, especialmente en contextos con mayores desafíos logísticos o de acceso.
- Ambas modalidades de atención presentaron economías de escala, pero fueron más pronunciadas en los PED que en los PTM.

Cobertura del análisis



Metodología

Este análisis se llevó a cabo a partir de información presupuestal de cuatro organizaciones del GTM¹⁰. Para esto, se diseñó una matriz que permitió proyectar los costes de los programas de manera estandarizada, y así calcular la relación del costo total de la transferencia (CTR). En la literatura, el CTR es la forma de calcular costo eficiencia tanto para PTM como para programas con entregas directas, esta fórmula divide los costos totales del programa sobre el valor de la transferencia monetaria, o los bienes entregados a los beneficiarios.

$$CTR = \frac{\text{Costo total de la transferencia} - \text{valor de la transferencia}}{\text{Valor de la transferencia}}$$

Caracterización

¿Qué es costo eficiencia y qué expresa el CTR?

Para este análisis se tomó el término de costo eficiencia del marco de análisis del Value for Money – Valor por Dinero (VfM) del Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID)⁴, el cual, se refiere a **extender el impacto de los recursos dispuestos para mejorar la vida de las personas en situación de vulnerabilidad**. Para evaluar el VfM, el marco dispone de las 4E “cuatro E” refiriéndose al análisis de la efectividad, eficiencia, economía y equidad del proyecto implementado.

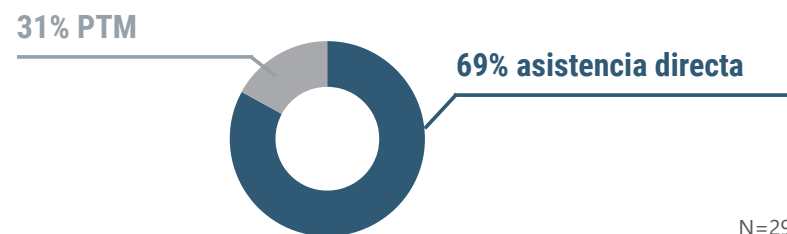
En estas categorías analíticas, la efectividad hace referencia al logro de resultados e impacto con relación a los costos subyacentes asociados a los productos; **la eficiencia al costo agregado de los insumos que se transforman en productos**; la economía al costo de los insumos; y la equidad como un concepto transversal a la justa distribución de la asistencia.

Teniendo en cuenta lo anterior, **el análisis de costo eficiencia corresponde a la maximización de los productos por cada dólar gastado en los insumos utilizados**, por lo que, este tipo de análisis se limita a identificar el rendimiento de un programa en términos de **costos y distribución**.




Vale la pena resaltar que, el análisis de costo eficiencia no pretende medir el impacto de las intervenciones con PTM en el país, ni intenta establecer como prioridad de la

asistencia humanitaria los gastos asociados a los programas porque su finalidad no es la obtención de ganancias, sino lograr que las poblaciones afectadas por crisis superen su condición de vulnerabilidad.

Distribución de las modalidades de asistencia reportadas



De los veinte programas con entrega directa (PED), diez correspondieron a seguridad alimentaria, nueve a asistencia para agua y saneamiento (WASH), y uno para salud. Mientras que las transferencias monetarias multipropósito (TMM) tenían como objetivos:

-  Responder en términos de protección, para población con vulnerabilidad o sobreviviente de violencias basadas en género (VBG). (6 programas)
-  Responder a emergencias por ola invernal. (2 programas)
-  Mejorar el entorno protector de comunidades en zonas de difícil acceso con dobles o triples afectaciones. (1 programa)

Temporalidad de los programas analizados

Para el análisis se consideraron programas con al menos **seis meses de implementación**, así como aquellos que completaron la totalidad del proyecto en un periodo menor. Esto con el fin de evitar analizar periodos demasiado cortos, los cuales, pueden ser susceptibles a **picos de adquisición o distribución**, dado que, los periodos breves pueden presentar gastos concentrados que no reflejan el funcionamiento regular del programa.

En ese sentido, se recolectó información de proyectos implementados desde el 2021 hasta el 2025. Los programas de ED tuvieron una duración promedio de 6,9 meses, mientras que los PTM de 11,2.

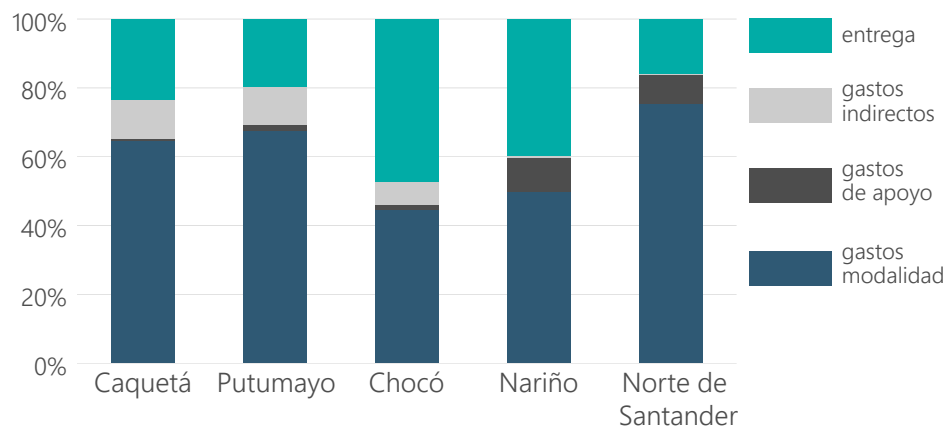
Desglose de gastos de los programas

Con base en la información de las matrices se estableció el desglose de datos por modalidad de asistencia para las diferentes categorías de gasto a modo de previsualización y caracterización de los programas.

Tipo de gastos	Definición
Gastos indirectos	Costos que no se pueden atribuir directamente a un programa o proyecto concreto, pero que son esenciales para el funcionamiento general de la organización.
Gastos de apoyo	Costos vinculados directamente a la ejecución de proyectos y actividades.
Gastos asociados a la modalidad	Costos asociados directamente a la entrega por tipo de modalidad (p, ej: Tarifas de servicios comerciales para el proveedor de servicios financieros).
Valor de la entrega	Valor total de la transferencia o bienes entregados a las personas beneficiarias.

Al interior de cada PED, la proporción dedicada a gastos asociados a la modalidad de entrega (salarios, almacenamiento, transportes, etc.) consituyeron gran parte del porcentaje del presupuesto, especialmente en Norte de Santander.

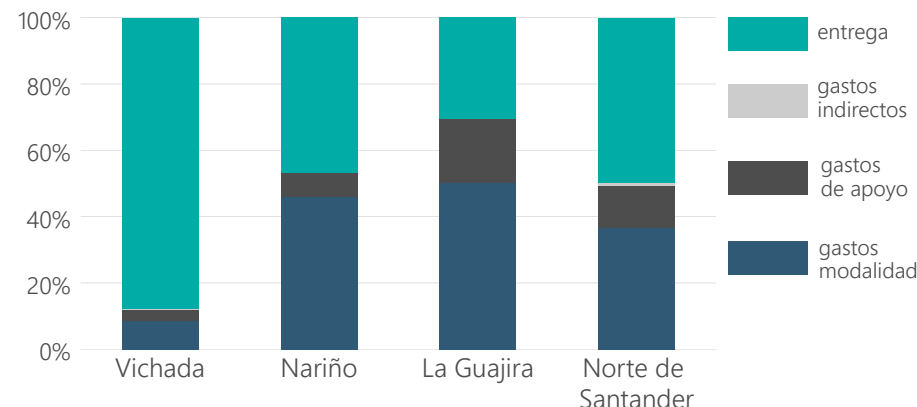
Figura 1: desglose del gasto de los programas por categoría y departamento para PED



Para los PTM, los costos indirectos ocuparon una menor proporción del costeo aumentando la participación en gastos de apoyo directo (viajes, suministros, etc.) además, se observó una mayor proporción de participación del monto de la transferencia para el total de los proyectos, en especial para el caso de Vichada.

Cabe aclarar que, es necesario contrastar estos porcentajes con el tamaño de los programas. Esto permitirá determinar si la reducción de costos indirectos obedece a la modalidad de transferencia o a una economía de escala por volumen de operación, el cual, se abordará posteriormente.

Figura 2: desglose del gasto de los programas por categoría y departamento para PTM



Costo eficiencia: mirada comparativa

CTR: entregas directas versus PTM

El CTR indica cuánto gastan las organizaciones en costos administrativos por cada dólar que es transferido a las personas beneficiarias. Según la información analizada, la entrega de un dólar con **PTM** requiere en promedio de 1,17 USD de gastos de soporte, es decir, 1,52 USD menos que con PED, mostrando un **mejor rendimiento general de costo eficiencia**.

Para el caso de estudio, los **PED** tienen el CTR más alto: por cada **dólar invertido en los hogares atendidos, se necesitaron en promedio 2,69 USD** para cubrir gastos administrativos. Sin embargo, se identificaron variaciones importantes para los PED según el sector que pretendían atender (figura 4).

Figura 3: CTR PED y PTM

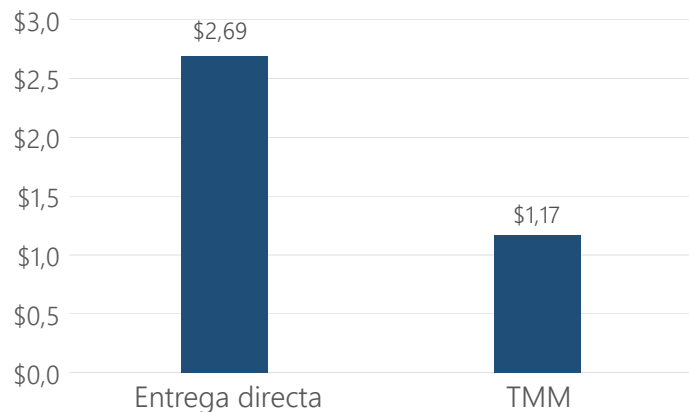
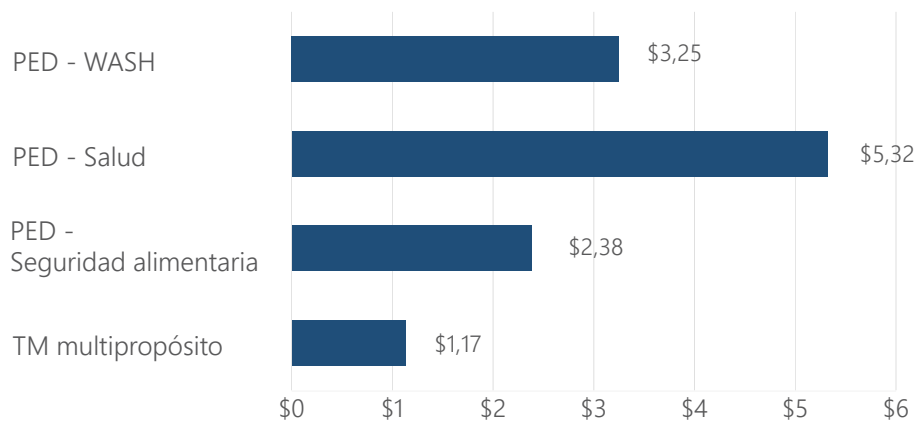


Figura 4: CTR PED y PTM por tipo de sector



Los costos para la atención en salud en los PED fueron los más altos, sin embargo, según la información reportada por las organizaciones, este tipo de programas contempla una serie de actividades e indicadores que van más allá de la entrega de equipos o kits, lo que incrementa los costos no relacionados con la asistencia o con los servicios de apoyo directo. Es decir, los PED en salud reportados incluyeron la prestación de servicios mediante consultas ambulatorias de atención médica primaria, así como la distribución de insumos como equipos de higiene, protección y vacunas, lo que resultó en una respuesta con un CTR más alto.

Además, en contextos donde los mercados o los servicios no están disponibles, estas intervenciones requieren la movilización directa de recursos, personal y logística especializada, lo cual incrementa los costos administrativos observados.

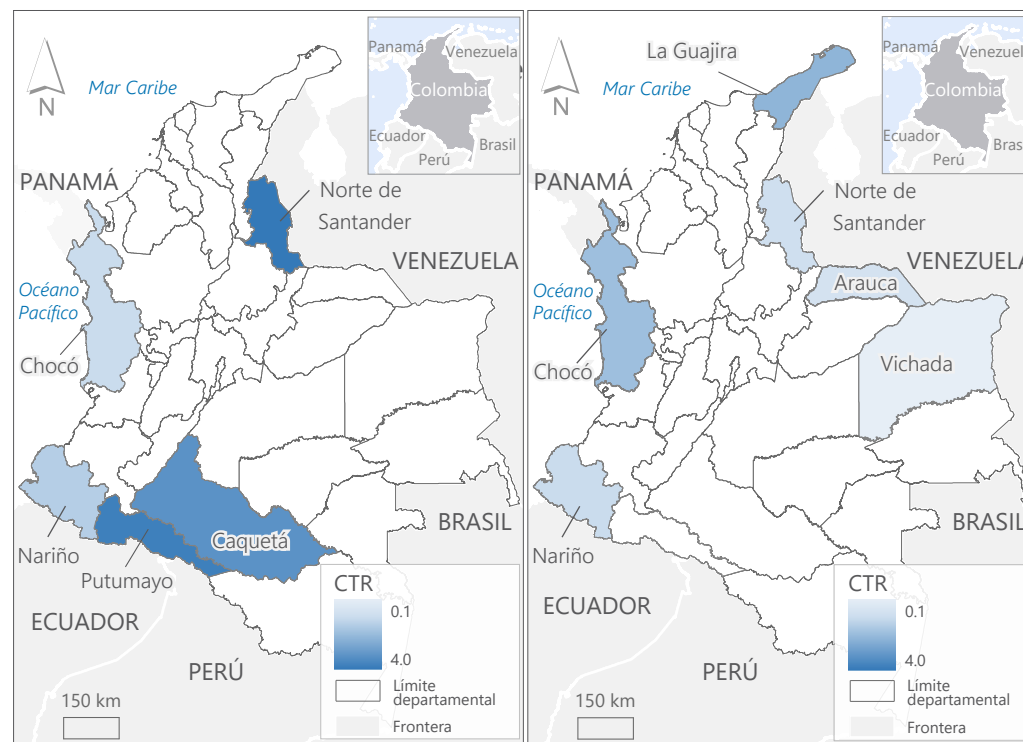
Este hallazgo pone de relieve que los programas de asistencia humanitaria no pueden interpretarse únicamente a partir de su costo eficiencia, sino también en función de los resultados que buscan alcanzar. En este sentido, la comparabilidad entre intervenciones como la provisión de servicios de salud y las transferencias monetarias es limitada cuando se analiza exclusivamente desde indicadores de eficiencia.

Por lo tanto, se excluyó el programa de salud del análisis agregado de los PED para asegurar la comparabilidad de los resultados, es decir, entre programas que únicamente contemplaban la entrega de bienes en su propuesta.

CTR a nivel geográfico

Mapa: CTR para PED por departamento

Mapa: CTR para PTM por departamento



El CTR mostró variaciones según las diferentes zonas de implementación. En el caso de los PED, **las respuestas con mayor CTR se registraron en Norte de Santander y Putumayo**. Según la información reportada por las organizaciones, este aumento puede estar asociado a factores como el sector en el que se realizó la intervención —principalmente en WASH y salud—, la escala de entrega (número de beneficiarios alcanzados) y la duración de la implementación.

En Putumayo, la duración del programa (menos de 6 meses) parece ser el factor que reducen la eficiencia, aunque como se verá más adelante, la escala del programa también influye en este aspecto. En Norte de Santander, en cambio, el principal factor de aumento en los costos corresponde al sector de intervención (PED en salud). En contraste, el PTM con transferencias multipropósito en el mismo departamento mostró un mejor desempeño en términos de costo eficiencia, **con 4,32 USD menos por cada dólar entregado a las personas beneficiarias**.

En el caso de Vichada, el factor que parece influir en la reducción de costos en comparación con otros PTM es el tipo de crisis al que pretende responder el programa. Al tratarse de una asistencia en el marco de una respuesta rápida de emergencia, los costos indirectos y de apoyo a la operación —como oficinas y equipos— tienden a ser menores, mientras que el **gasto se concentra principalmente en el despliegue de personal y en las tarifas de los proveedores de servicios financieros (PSF)**.

En intervenciones de mayor duración en respuesta a crisis prolongadas o con mayor alcance geográfico, es común observar un aumento en los gastos operativos. Por ello, resulta clave considerar estas diferencias para interpretar las variaciones en el CTR.

Costo eficiencia y economía de escala

Si bien la información del CTR posiciona a los **PTM como más costo eficiente** en comparación con los PED reportados, es importante considerar otros factores que impulsan la eficiencia, como la escala de los programas y el número de hogares alcanzados. Según el informe de costo eficiencia para TMM del Comité Internacional de Rescate, **uno de los factores más importantes que impulsa la eficiencia de costos es la escala a la que se ejecutan los programas**: al llegar a más hogares, los costes fijos de apoyo al país se distribuyen entre un grupo más amplio de beneficiarios, lo que reduce los costes por hogar.⁵

Por lo anterior y con el fin de complementar el análisis, se utilizó la métrica de **costos administrativos por hogar (CAH)**, la cual, permite estimar cuánto cuesta llegar a los beneficiarios con transferencias o asistencia directa durante un mes, y entender la distribución de la escala de los programas.

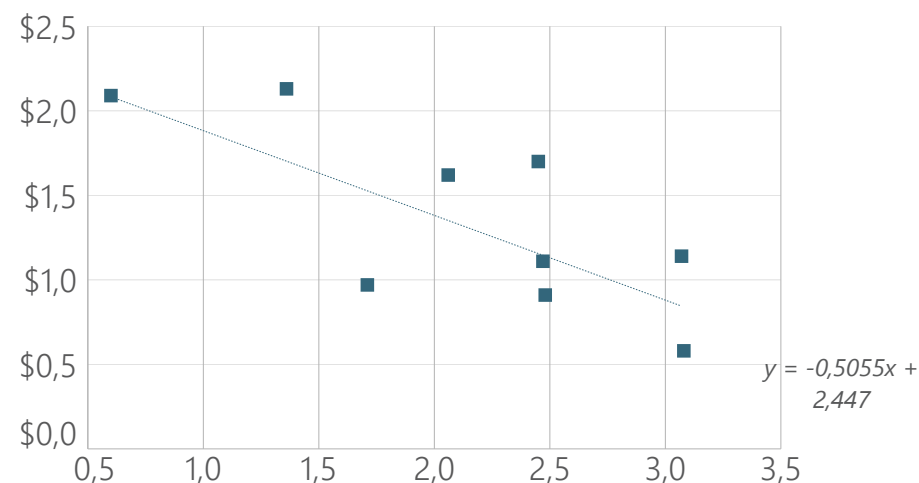
Figura 5: fórmula CAH

$$CAH = \frac{\text{Costo total} - \text{valor de la transferencia}}{\# \text{ de hogares alcanzados} \times \text{meses de asistencia}}$$

Con base en los datos disponibles, se calculó el CAH para los PED y los PTM utilizando el número de hogares atendidos. Cabe señalar que, en algunos casos, no se contó con información a nivel de hogares, sino únicamente de personas atendidas, en estos casos, los valores fueron imputados a partir del tamaño promedio del hogar en cada uno de los departamentos reportados, según información del DANE. Adicionalmente, se aplicó una transformación logarítmica⁶ para estabilizar la relación entre la escala del programa (número de hogares atendidos) y los costos, y así analizar de forma más precisa la presencia de economías de escala. Esto permite observar a través de una regresión lineal si, al atender a más hogares, el costo por hogar tiende a disminuir⁷.

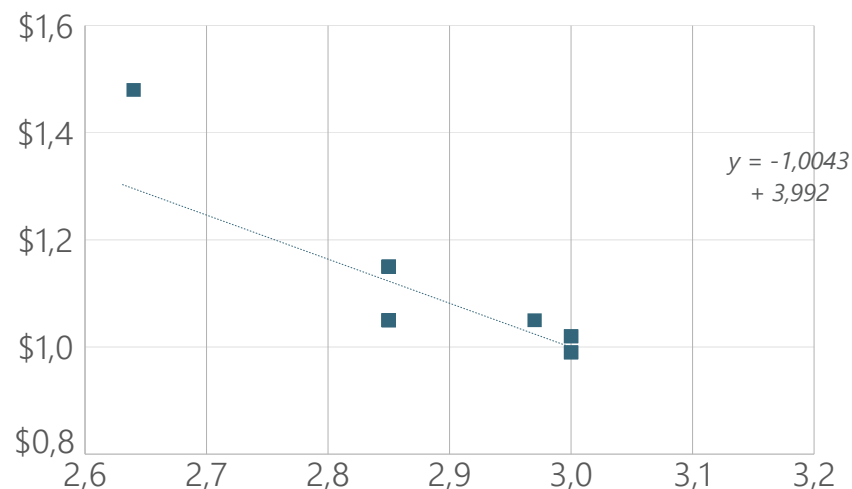
En ese sentido, el análisis evidenció la presencia de economías de escala en ambas modalidades de asistencia. Para el caso de los PTM (figura 6), la elasticidad⁸ estimada (-0,51) sugiere **reducciones moderadas en el costo administrativo** por hogar a medida que aumenta el número de beneficiarios, esto es una reducción de 0,5% por cada 1% de expansión en la cobertura.

Figura 6: regresión de CAH para PED



Por su parte, las intervenciones de PED (figura 7) presentan una elasticidad cercana a -1 (-1,00), lo que indica economías de escala más pronunciadas, donde incrementos proporcionales en la cobertura se traducen en reducciones casi equivalentes en los costos unitarios.

Figura 7: regresión de CAH para PED



Si bien ambas modalidades se benefician de la ampliación de escala, **los PED presentaron un mayor potencial de eficiencia en contextos de mayor cobertura**, posiblemente impulsado por la alta proporción de costos fijos en su implementación. Es decir, una vez establecida la logística de distribución, aumentar el volumen de bienes entregados no requiere un incremento proporcional en la gestión administrativa.

Sin embargo, es importante considerar que, aunque los PED lograron una mayor optimización a través de la escala, **los PTM de este estudio contaban con una estructura de costos asociada a una atención más personalizada**. En este análisis, 7 de los 9 PTM correspondían a intervenciones en protección y VBG, en los que la priorización para la atención no es la masificación en la respuesta, sino la gestión individualizada de casos. En este sentido, la naturaleza técnica de estos programas — que incluye procesos de seguimiento, acompañamiento y gestión de casos a nivel de hogar— implica la **presencia de costos semivariables, lo que limita el grado en que pueden beneficiarse de economías de escala**.

Por último, en cuanto al desglose de costos descrito anteriormente, se observó que los PTM presentaron una mayor proporción del presupuesto destinada directamente al valor de la transferencia en comparación con los costos administrativos. Este comportamiento responde principalmente a la naturaleza de la modalidad —en la que el recurso se canaliza directamente hacia las personas beneficiarias a través de mecanismos financieros— y no necesariamente a efectos de economías de escala. Es decir, la estructura de costos de los PTM está intrínsecamente orientada a maximizar el monto transferido, lo que debe ser considerado al comparar esta modalidad con los PED.

Conclusiones

En términos generales, los resultados del análisis indicaron que **los PTM estudiados presentaron un mejor desempeño en términos de costo eficiencia** en comparación con los PED. A través del CTR se observó que la entrega de un dólar a las personas beneficiarias mediante PTM requiere, en promedio, menores costos administrativos que en el caso de los PED. Este hallazgo es consistente con la evidencia sobre la eficiencia operativa de las TMM⁹, especialmente en contextos donde los costos logísticos asociados a la adquisición, almacenamiento y distribución de bienes pueden incrementar significativamente los gastos de implementación.

No obstante, el análisis también evidenció que la eficiencia de las intervenciones varía según el sector de respuesta, siendo los programas de salud y WASH dentro de los PED con mayores niveles de costos administrativos.

Tanto los PTM como los PED demostraron la presencia de economías de escala, es decir, una reducción en los costos por unidad a medida que aumenta la cobertura. Sin embargo, esta relación fue más pronunciada en los PED, donde la alta proporción de costos fijos permitió que, una vez establecida la logística, la ampliación de la cobertura generara reducciones en los costos. En contraste, los PTM presentaron economías de escala más moderadas, en parte debido a la naturaleza de las intervenciones analizadas, muchas de ellas asociadas a protección y VBG, que requieren procesos más intensivos en gestión individualizada.

Finalmente, los resultados reafirman que, si bien los PTM pueden ofrecer ventajas en términos de costo eficiencia, la elección de la modalidad de asistencia no debe basarse únicamente en este criterio. Factores como la pertinencia sectorial, la calidad de la respuesta, el acceso a mercados, la protección de las personas beneficiarias y los resultados esperados deben ser igualmente considerados para asegurar intervenciones efectivas y contextualizadas.

Limitaciones

Debido a la cantidad y disponibilidad de datos, no es posible generalizar los resultados, ni a nivel geográfico ni con relación a la comparación entre PTM y PED. Si bien se armonizó la mayor cantidad posible de información, las intervenciones siguen siendo diferentes en su alcance, tiempo de implementación y objetivos. Los resultados se enmarcan en zonas de severidad 4; sin embargo, esto no implica que existan resultados específicos para todos los municipios catalogados en estos niveles de necesidades intersectoriales. Esto es, que no permite extrapolar para la cantidad total de zonas al interior de un departamento catalogadas en esa escala de severidad.

Las limitaciones contextuales también abarcan los factores que impulsan u obstaculizan la implementación de los PTM, los cuales, no pueden ser mapeados en este análisis y, afectan de manera diferencial incluso a programas idénticos. Es decir, dos programas pueden estar diseñados de la misma forma, pero si uno de ellos se ve afectado por un aumento en la inflación y, por lo tanto, debe destinar más recursos al valor de la transferencia, se percibirá técnicamente como más costo eficiente que el otro, aunque haya permitido a las personas beneficiarias acceder a los mismos recursos que el programa no afectado por la inflación. En ese sentido, no es posible comprender en su totalidad todos los factores que influyeron tanto en la implementación de los programas como en los resultados de su eficiencia.

Además, con base en el reporte de asignación de costos indirectos en el sector humanitario de IASC, este enfoque en costo eficiencia presenta limitaciones conceptuales derivadas de que, aunque las organizaciones —especialmente las nacionales o locales— implementen programas eficientes, muchas de ellas no logran recuperar los costos indirectos. La consecuencia de esta situación es el fortalecimiento del denominado “ciclo del hambre” en el sector humanitario. Es decir, una tendencia a la infra inversión en infraestructura organizacional, caracterizada por una baja asignación de recursos para gastos administrativos.

Esto deriva en personal que acepta trabajar con salarios reducidos para intentar mantener programas o funciones que carecen de suficiente financiamiento, o en la adopción de modelos de subcontratación que refuerzan las dinámicas de poder asimétricas de que los gastos generales sean cada vez más bajos. En últimas, este análisis se construye bajo el entendimiento de que **un programa costo eficiente no necesariamente refleja unas condiciones operativas exitosas o dinámicas de asignaciones administrativas correctas.**

Referencias

- 1 The Grand Bargain and Localization Commitments. Disponible en: <https://gblocalisation.ifrc.org/wp-content/uploads/2021/02/Section-2.pdf>
- 2 La evidencia más reciente incluye un informe de junio 2025 realizado por Dioptra: Stretching Aid Dollars: New evidence on maximizing the reach of cash transfers. Disponible en: <https://www.calpnetwork.org/wp-content/uploads/2025/06/Stretching-Aid-Dollars-for-Cash-Transfers-June-2025.pdf>
- 3 En los términos de referencia de la investigación se planteó la cobertura inicial para zonas con severidad intersectorial 4 y 5 del 2024, por lo que se incluyeron los municipios de Puerto Carreño (Vichada) y Colón (Putumayo) aunque no estén priorizados por el HNRP para el 2026.
- 4 Department for International Development. (2011). DFID's Approach to Value for Money (VfM). Disponible en: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a78a9ee40f0b632476992f1/DFID-approach-value-money.pdf>
- 5 Cost Efficiency Analysis: Unconditional Cash Transfer Programs, IRC. Disponible en: <https://www.rescue.org/sites/default/files/document/954/20151113cashceffcreportfinal.pdf>
- 6 Se empleó un modelo doble-logarítmico (log-log), transformando tanto la variable dependiente (costo administrativo por hogar) como la independiente (número de hogares alcanzados) mediante logaritmos naturales.
- 7 Debe considerarse la limitación de que hay más variables que pueden influir en la regresión lineal que no están siendo mapeadas en el ejercicio por la disponibilidad de información y datos.
- 8 En un modelo log-log, el coeficiente resultante (β) representa la elasticidad-costo. La elasticidad mide el cambio porcentual en el costo ante un aumento del 1% en la cantidad de beneficiarios. Las ecuaciones resultante de la regresión para evaluar la elasticidad de PTM y PED fueron: $Y = -0.5055x + 2.4447$ y $Y = -1.0043x + 3.992$, respectivamente.
- 9 Cabot Venton, C., Bailey, S., & Pongracz, S. (2015). Value for money in cash in emergencies: Summary report. CALP Network. Disponible en: <https://www.calpnetwork.org/wp-content/uploads/2020/01/424-summary-vfm-cash-in-emergencies-report-final.pdf>
- 10 USAID, IRC, Grand Bargain Cash workstream. (2019). Cost-Efficiency Analysis of Basic Needs Programs: Best Practice Guidance for Humanitarian Agencies. Disponible en: <https://www.rescue.org/sites/default/files/document/4100/costefficiencybestpracticeguidance.pdf>

Acerca de IMPACT Initiatives

IMPACT Initiatives es una organización humanitaria dedicada a realizar investigaciones que buscan respaldar y orientar la acción humanitaria. Entre sus principales iniciativas se encuentra REACH, la cual facilita el desarrollo de herramientas de información y productos que fortalecen la capacidad de los actores humanitarios para tomar decisiones fundamentadas en evidencia en contextos de emergencia, recuperación y desarrollo. Las metodologías empleadas por REACH incluyen la recopilación de datos primarios y análisis en profundidad, todas ellas llevadas a cabo a través de la colaboración interinstitucional. Para obtener más información, visite nuestra página web: <https://www.impact-initiatives.org>

Con el apoyo de:



Unión Europea
Protección Civil y
Ayuda Humanitaria