

PROYECTO PILOTO DE LOCALIZACIÓN DEL START FUND. Evaluación externa

25 de noviembre de 2022

Koenraad Van Brabant y Smruti Patel

TABLA DE CONTENIDO

I. La evaluación

II. Descripción del piloto de localización

1. El avance de Start Network hacia un sistema humanitario dirigido a nivel local
2. El nuevo marco de evaluación de diligencia debida
3. Posibilidad de una agencia de nivel 2 de acceder a financiación directa
4. Las agencias piloto
5. Subvenciones recibidas durante el proyecto piloto de localización

III. Monitoreo, revisiones y adaptaciones de Start Fund

1. Monitoreo y revisiones
2. Adaptaciones durante el piloto

IV. Perspectivas sobre el programa piloto de localización

1. Perspectivas dentro de Start Network
2. Perspectivas del custodio de la subvención
3. Perspectivas de las agencias piloto
4. Perspectivas de los evaluadores
5. Recomendaciones a Start Network

V. Más allá del programa piloto: Preguntas y recomendaciones sobre Start Network

1. ¿Hasta qué punto es adecuada la evaluación por niveles de diligencia debida desde el punto de vista de la localización?
2. ¿Qué comprobó el piloto de localización y qué no?
3. ¿Hay evidencia suficiente?
4. Perspectivas sobre el riesgo y la gestión de riesgos
5. ¿Debería Start Network mantener un límite financiero para las agencias de nivel 2?
6. Recomendaciones a Start Network

VI. Más allá del proyecto piloto: hacia un sistema humanitario dirigido localmente

1. Desarrollo continuo del Hub de Start Network
2. El sector de la ayuda humanitaria se enfrenta al reto de ser más local

Anexo: Documentos clave utilizados

I. LA EVALUACIÓN

Propósito: Se trata de una evaluación externa e independiente del «proyecto piloto de localización» del Start Fund. Su objetivo principal es el aprendizaje, aunque también sirve como un ejercicio adicional de responsabilidad hacia quienes invirtieron dinero en este proyecto piloto y hacia quienes pretenden beneficiarse de él. Se evalúa el piloto, no los proyectos específicos que financia.

La «Start Network»: el informe hace referencia al Start Fund, la Plataforma Start, o a la Red Start. La aparente confusión se debe a que la Start Network (o simplemente Start) está compuesta por dos entidades legales: los principales servicios financieros (que incluyen el Start Fund y Start Ready), alojados legalmente por Save the Children UK como «depositario de subvenciones») y lo que internamente se denomina «Plataforma Start», una entidad legal independiente en la que se ofrecen otros servicios, como el Desarrollo de redes/Hubs, Evidencia y Aprendizaje, Innovación, etc. Esta evaluación mostrará que, si bien en ciertos aspectos la existencia de dos entidades jurídicas no supone ninguna diferencia, sí lo hace en algunos aspectos.

Parte retrospectiva y prospectiva: Los términos de referencia otorgan a la evaluación un mandato retrospectivo y prospectivo. Las *preguntas retrospectivas* centrales son

- a. Riesgos y mitigación de riesgos: ¿qué tipos de riesgos se identificaron antes y durante el proyecto piloto de Start Network y el Grant Custodian (depositario de subvenciones), y cómo se mitigaron? (Incluidos los entornos con grupos proscritos)
- a. Acceso a la financiación
 - ¿Desafíos y éxitos de las organizaciones de nivel 2 a la hora de acceder a la financiación?
 - Idoneidad de las restricciones de financiación de las organizaciones de nivel 2 (¿límite inicial de 30.000 libras esterlinas, luego elevado a 60.000 libras esterlinas?)
- b. Eficacia y eficiencia operativas: Desafíos y éxitos de las adaptaciones operativas, y si las condiciones generales de financiación permitían o limitaban las adaptaciones oportunas.
- c. Impactos organizacionales:
 - ¿Qué beneficios, si los hay, tiene la financiación directa en las fortalezas organizativas de nivel 2?
 - ¿Cuáles han sido la relevancia, la eficacia y los impactos de las iniciativas de desarrollo organizacional proporcionadas por Start Network?
- d. Impactos de la asociación: ¿La experiencia ha influido en la naturaleza y la calidad de las asociaciones de estas organizaciones de nivel 2 con socios internacionales, pero posiblemente también con otros socios nacionales/locales?

Las *preguntas centrales con visión de futuro* son:

- ¿Cuál es la ambición de las organizaciones de nivel 2 más allá del proyecto piloto?
- ¿Cómo encaja el piloto de localización en la estrategia de localización más amplia de Start Network?
- ¿La infraestructura operativa del Start Fund satisface las necesidades de la estrategia de localización?
- ¿Se recomiendan cambios operativos para la fase posterior al piloto?

La naturaleza de la evaluación: Start Network (equipos del Fondo y de la Plataforma) ha recopilado datos e información y ha realizado revisiones internas periódicamente. Esta evaluación no ha intentado rehacer toda esa recopilación de datos originales. Esto habría supuesto una carga para las agencias piloto y no habría sido realista dentro del plazo previsto para la evaluación. Sin embargo, cotejó datos de diferentes fuentes documentales y varias interpretaciones previas en sus conversaciones con las

agencias piloto. Esto añade nueva información, nuevas perspectivas y más recomendaciones estratégicas.

Fuentes de la evaluación: amplia documentación facilitada por el Start Fund y los equipos pertinentes de la Plataforma Start; entrevistas con el personal pertinente de varios equipos de Start Network, con puntos focales de SCUJ y con 9 de las 10 agencias piloto. Esto se complementó con información adicional, incluso sobre otros programas de la Start Network, obtenida durante la Asamblea General del 18 al 20 de octubre de 2022. Algunas de las nuevas perspectivas, por ejemplo, sobre el riesgo y la gestión de riesgos, y las implicaciones más amplias para la evolución hacia un sistema humanitario más dirigido a nivel local, también se basan en otros trabajos relevantes del GMI y en recursos externos más amplios.

Estructura del informe: La sección II proporciona una descripción objetiva del piloto de localización. En la sección III se examina el procedimiento de control y adaptación de Start Network durante el proyecto piloto. La sección IV resume las perspectivas más importantes sobre el proyecto piloto del personal de Start Network, el custodio de la subvención y las agencias piloto. La sección V presenta las reflexiones sobre el piloto y las recomendaciones del equipo de evaluación. En la sección VI se analiza la relevancia de lo aprendido en el proyecto piloto para el desarrollo continuo del Hub de Start Network y para el desafío del sector de la ayuda en general de convertirse en un sector más dirigido a nivel local.

II. EL PILOTO DE LOCALIZACIÓN DESCRITO

El proyecto piloto de localización en sentido estricto comenzó a principios de 2020 y concluirá con esta evaluación en noviembre de 2022. Sin embargo, debe entenderse en el contexto más amplio del avance deliberado de Start Network hacia un sistema humanitario dirigido localmente. Fue precedido por el desarrollo de un nuevo enfoque de evaluación de diligencia debida (DDA).

1. El avance de Start Network hacia un sistema humanitario dirigido localmente

Start Network se ha comprometido con la «localización» desde la Cumbre Humanitaria Mundial de 2016 y con la promesa colectiva de realizar varios cambios sistémicos en su documento final del Gran Pacto.

Nuestro objetivo es construir un sistema humanitario dirigido localmente que responda ante las personas afectadas y en riesgo de crisis. Nuestro objetivo es lograr esta visión realizando cambios a nivel de sistema en la forma en que se aborda y se presta el apoyo humanitario. Nuestra teoría del cambio se basa en la evidencia de que un sistema dirigido localmente es el mejor situado para minimizar el sufrimiento, la pérdida de vidas y los medios de subsistencia. Promueve respuestas sostenibles y dignas en contextos de crisis. Y acepta que ese cambio requiere una inversión financiera centrada en organizaciones y estructuras dirigidas a nivel local para implementar y mantener un cambio sistémico». (Iniciativas del Global Start Fund para acelerar la acción humanitaria dirigida a nivel local, enero de 2022)¹

¹ Para obtener una descripción más detallada de cómo es «dirigido localmente», consulte Start Network, agosto de 2022: «Cinco maneras en que el sistema humanitario puede ser dirigido más a nivel local». <https://medium.com/start-network/re-imaging-a-locally-led-humanitarian-system-ec32720c6ba1>

Antes de la introducción de una nueva DDA, los requisitos de diligencia debida utilizados por el Start Fund y su depositario de subvenciones, Save the Children UK (SCUK), se basaban en los exigidos por sus donantes institucionales y por la Comisión de Caridad del Reino Unido. «Aprobar» o «no aprobar» eran las únicas opciones. Muchos miembros potenciales de Start Network, organizaciones de la sociedad civil nacionales y locales, pero también varias ONGI, no cumplirían con todos esos requisitos y, por lo tanto, no podrían unirse como miembros. Del mismo modo, estos requisitos «exigentes» probablemente impedirían que Start diversificara sus miembros, si así lo deseara en el futuro, por ejemplo, con institutos académicos o de investigación, emprendedores sociales, etc. Se requería un nuevo enfoque.

Declaración del problema de Start Network

La actual concentración de poder, influencia y recursos del sistema humanitario en el Norte global ha llevado a la exclusión y el desempoderamiento de los actores locales y nacionales, organizaciones que están profundamente arraigadas en las comunidades a las que apoyan y que son responsables de la mayoría de las respuestas humanitarias.

Este desequilibrio de poder se mantiene a través de una cultura operativa altamente reacia al riesgo y con un alto grado de cumplimiento que impide que las organizaciones locales asuman roles de liderazgo y accedan a la financiación directa.

Abordar este problema requiere avanzar hacia un sistema que rinda cuentas a las comunidades afectadas y en riesgo mediante el liderazgo de las organizaciones locales y mediante un cambio de mentalidad por parte de los titulares del poder tradicional que les permita ceder el poder y el control.

Requiere un cambio radical del enfoque actual, centralizado y centrado en el cumplimiento, para adoptar uno que agrupe y comparta el riesgo entre los actores más grandes y los más pequeños y refleje el valor que aportan las diferentes organizaciones. <https://startnetwork.org/locally-led-action> (consultado el 22 de septiembre de 2022)

«Reinventar nuestra diligencia debida es fundamental para cumplir con la visión de Start Network de permitir la localización y cumplir nuestro compromiso del Gran Acuerdo de entregar el 25% de la financiación a las organizaciones nacionales y locales de la manera más directa y rápida posible. Queremos desafiar la cultura de cumplimiento del sector, que constituye un obstáculo para que las ONGI locales y nacionales accedan a los recursos y deja de centrarse en la responsabilidad y el impacto y generar evidencia y aprendizaje sobre cómo el sector debe ver y gestionar el riesgo». (Descripción general de la iniciativa de diligencia debida por niveles, marzo de 2022)

2. El nuevo marco de evaluación de diligencia debida (DDA)

Siempre dispuestos a experimentar, innovar y aprender, a partir de finales de 2018, Start Network y Grant Custodian, en asociación con TechSoup (una organización benéfica), desarrollaron y probaron un marco de diligencia debida por niveles con tres objetivos principales:

- Hacer que las ONGI y las OSC lo completen de forma más fácil y rápida
- Eliminar las barreras que impiden que más organizaciones locales y diversas accedan a la Red Start y a la financiación posterior
- Ser una mejora sustancial con respecto a la práctica existente al recopilar más información para una mejor gestión de riesgos y ampliar el potencial de adhesión a Start. (Informe piloto de aprendizaje sin fecha:4)

El proceso revisó primero los requisitos de diligencia debida de varios financiadores y otras normas. Este mapeo inspiró la estructuración en nueve vertientes: cumplimiento legal, gobernanza, controles financieros, capacidad de entrega, mejores prácticas humanitarias, gestión de riesgos, seguridad de los datos, protección y gestión posterior de los socios. El marco resultante es más completo que cualquiera de los estándares de diligencia debida que se revisaron. (ídem: 5)

Se solicitaron comentarios sobre el marco propuesto a los donantes de Start Network y a sus miembros, en particular al personal responsable de las funciones de cumplimiento y supervisión. El marco también se probó en un conjunto de datos anonimizados de organizaciones de Bangladesh en un ejercicio de escritorio. Estas agencias son miembros de Start Fund Bangladesh, un organismo mayoritariamente autónomo iniciado en 2016 y operativo desde 2017. Start Fund Bangladesh siguió su propio proceso, diferente, de diligencia debida y evaluación de afiliación, mediante el cual las 400 solicitudes originales se redujeron progresivamente a 26, en su mayoría de grandes dimensiones y socios bien establecidos de las ONGI. Las pruebas concluyeron que, según el marco original de diligencia debida de aprobación o rechazo de Start Network, el 95% de las 400 solicitudes originales habrían sido excluidas de la adhesión. Según el nuevo Marco, el 97% de estos 400 se habrían colocado en uno u otro de los cuatro niveles. (Ídem: 7)²

En el verano de 2019, se pidió a la firma de auditoría BDO que revisara el marco. La revisión concluyó que «el Marco es «adecuado para su propósito» en términos de permitir que las organizaciones más pequeñas se unan y ofrecer garantías de que se gestiona el riesgo», y que «cumple con las normas de diligencia debida generalmente aceptadas en el sector humanitario, incluidas las del DFID» y de la Comisión de Caridad del Reino Unido (ídem: 7-8)

El marco digital de la DDA contiene unas 325 preguntas, una cifra que debe entenderse correctamente: varias preguntas son solo ramas de la misma pregunta. Por ejemplo, si la agencia confirma que tiene una política de protección, el marco preguntará, por ejemplo, cuándo se actualizó por última vez, quién es responsable de actualizarla, quién la aprueba y adjuntará una copia de la política. Esas son varias preguntas, pero todas están relacionadas con la misma política de protección. Si el encuestado indicó que no tiene una política para un riesgo en particular, las preguntas de seguimiento se centrarán en cómo la agencia gestiona esta situación. Por lo tanto, el número total de preguntas sobre temas distintos es más del orden de sesenta. Muchas preguntas también ofrecen respuestas de opción múltiple; las respuestas son más rápidas, pero también suponen un cambio deliberado con respecto al anterior cuestionario de diligencia debida, cuyas preguntas abiertas daban como resultado respuestas que no eran lo suficientemente precisas como para interpretarlas con confianza.

El nuevo marco de la DDA se probó a finales de 2019 con 12 posibles nuevos miembros de la Red Start, 4 de Pakistán, India y la República Democrática del CONGlo (RDC), todos interesados en formar parte de los centros emergentes en estos países.³ Esta prueba consistió en una encuesta a los participantes previa a la evaluación para comprender su experiencia previa con las evaluaciones de diligencia debida. La evaluación real dependió de las respuestas a las preguntas y de una revisión de los documentos subidos. El personal de Start Network brindó apoyo directo en forma de orientación y/o aclaraciones mediante intercambios de correos electrónicos y conversaciones directas. Algunas preguntas del evaluador independiente se referían a posibles «señales de alerta», es decir, casos en los que una organización sufrió una infracción importante y, posteriormente, no tomó las medidas suficientes para garantizar que no se repitiera o no tenía una explicación suficiente de su causa. (Informe piloto de aprendizaje sin fecha: 18-19)⁴

Posteriormente, el personal de Start Network revisó las evaluaciones del proveedor de servicios externo. Las últimas revisiones se completaron en abril de 2020, tras lo cual las agencias pudieron firmar los Acuerdos de Adhesión a la Red.

Los DDA dieron como resultado que una organización de la India quedara en el nivel 1, tres de Pakistán, dos de la India y las cuatro de la RDC quedaran en el nivel 2, una de Pakistán en el nivel 3 y una de la India en el nivel 4. (Informe piloto de aprendizaje sin fecha: 9). El marco original de 4 niveles tenía el siguiente aspecto:

² La palabra «probable» se inserta porque los conjuntos de datos no estaban completos para todas las OSC de Bangladesh así revisadas.

³ Los hubs son colectivos de agentes de cambio locales, nacionales e internacionales que operan en el mismo país o región. Controlarán sus propios recursos y definirán sus propias respuestas a las crisis que afecten a sus comunidades, unidos por un propósito compartido y estándares comunes, y apoyados por una plataforma global de Start Network.

⁴ No se descubrieron señales de alerta. (Informe piloto de aprendizaje: 19)

- Nivel 1: Organizaciones que cumplen con los requisitos mínimos de cumplimiento para la afiliación de Start Network, pero que no tendrán acceso a una financiación mayor (Start Fund, Start Ready). Vale la pena señalar aquí que el registro formal no es un requisito absoluto. Puede haber razones aceptables para no querer registrarse en un país.⁵ Los miembros de nivel 1 siguen disfrutando de todos los demás privilegios (por ejemplo, participación en eventos, derechos de voto) y pueden acceder a fuentes de financiación más modestas, como becas de aprendizaje o de fortalecimiento organizativo.
- Nivel 2: Organizaciones que están atentas a diversos problemas, pero que no cuentan con todas las políticas formales y los procesos y procedimientos internos para gestionarlos. En la práctica, las áreas de atención en este caso estaban relacionadas con las políticas contra el blanqueo de dinero; las políticas adicionales de gestión de riesgos, la seguridad de los datos; los criterios de selección más explícitos de los socios «intermedios» y una supervisión más estrecha del flujo y el uso de los fondos para ellos y para los beneficiarios previstos. También se hicieron recomendaciones con respecto al control financiero, pero estas variaron significativamente entre las agencias. En el marco del proyecto piloto, pueden acceder a cantidades modestas de fondos.
- Nivel 3: Organizaciones que cumplen con los requisitos de cumplimiento internacionales vigentes (estrictos en materia de políticas). Tienen pleno acceso a todos los fondos, con un límite máximo de subvención más elevado, de 300.000 libras esterlinas.
- Nivel 4: Organizaciones que ejemplifican el cumplimiento en el sector en los 9 sectores, también con un límite máximo de subvención más elevado, de 300.000 libras esterlinas.

Todas las agencias evaluadas recibieron comentarios y recomendaciones. Posteriormente, se llevó a cabo una encuesta posterior a la evaluación y se solicitaron comentarios sobre el marco y la experiencia de proporcionar la información solicitada. (Ídem 11 a 15). Toda la experiencia permitió al evaluador independiente hacer una serie de recomendaciones sobre cómo mejorar, también para las agencias evaluadas, el proceso de evaluación de diligencia debida. (Ídem: 15-32) Actualmente, se ha eliminado la distinción entre los niveles 3 y 4 por no ser relevante desde el punto de vista práctico, dejando los niveles 1, 2 y 3.

3. Posibilidad de que la agencia de nivel 2 acceda a la financiación directa

El proyecto piloto de localización, en sentido estricto, es entonces el siguiente paso tras el desarrollo y las pruebas del marco de diligencia debida por niveles: ahora, el Fondo Global Start (Global Start Fund) crea la posibilidad de que las agencias de nivel 2 accedan a la financiación directa.⁶

Los acontecimientos externos lo dividieron en dos fases: de marzo a septiembre de 2020 (respuesta a la COVID), de octubre de 2020 a septiembre de 2022 (cualquier tipo de respuesta). Originalmente, estaba previsto que el programa piloto de localización comenzara en marzo de 2020 con un fondo específico de 300 000 libras esterlinas. Sin embargo, para entonces, el mundo estaba sumido en la pandemia de la COVID-19. Por lo tanto, la Red Start y el Start Fund dieron prioridad a la creación de un fondo mundial de respuesta rápida a la COVID-19 ya en abril de 2020, abierto a todos los miembros.⁷ Dentro de esa cantidad, se reservó una cantidad específica de 300 000 libras esterlinas (el 5% del fondo total de respuesta a la COVID-19; de hecho, 270 000 libras esterlinas tras deducir la comisión de gestión

⁵ Hoy, en Myanmar, después del golpe de Estado, la nueva ley de registro de la junta, promulgada a finales de 2022, claramente pretende ejercer un control político no solo sobre las OSC de Myanmar, sino también sobre las agencias internacionales que operan en lo que de hecho es una situación de insurgencia y contrainsurgencia.

⁶ Antes de esto, una agencia miembro de Start Network podía subvencionar a una OSC nacional/local que no cumpliera con los requisitos de diligencia debida de Start Network. Start Network verificaría si el miembro había llevado a cabo una evaluación de diligencia debida de su subconcesionario, pero no bloquearía la subsubvención por no poder cumplir con sus propios requisitos. Sin embargo, en tal caso, la agencia miembro que estaba dispuesta a subdonar asumió todo el riesgo.

⁷ En total, el Start Fund COVID-19 recibió 85 convocatorias para 69 países y financió 43 en 25 países. El 17% de esta financiación de respuesta se canalizó a través de organizaciones nacionales y locales. (Revisión intermedia de 2021:3/23)

del 10% para el custodio de la subvención) para las organizaciones de nivel 2 que ya cumplían los requisitos, nueve en ese momento.⁸

Los donantes de este sub fondo de respuesta a la COVID-19 de fase 1 destinado específicamente a las organizaciones de nivel 2 fueron AVAAZ (110 000 libras esterlinas) y una organización filantrópica privada, esta última también para la respuesta más amplia de Start Network a la COVID, no solo para las agencias de nivel 2. Los donantes de lo que posteriormente se convirtió en la fase 2 del proyecto piloto de localización fueron el Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos, Irish Aid y Jersey Overseas Aid, y cada uno de ellos accedió a destinar 100 000 libras esterlinas de sus mayores contribuciones al Start Fund para utilizarlas en el proyecto piloto. Cuando se desembolsaron las 270.000 libras esterlinas (después de deducir la comisión de gestión), esa segunda provisión se complementó con una subvención mayor de la Fundación Conrad Hilton al Start Fund.

Se estableció un límite máximo de subvención de 30 000 libras esterlinas para las agencias de nivel 2. Esto fue acordado entre Start Network y Grant Custodian, sobre la base de los límites ya establecidos por algunos donantes.⁹ Para poner esto en perspectiva: la subvención promedio para las respuestas de las agencias de nivel 3 en Pakistán, India y la RDC a lo largo de los años fue de 118 000 libras esterlinas (informe de mitad de período de abril de 2021:19)

La fase 2 estaba prevista para octubre de 2020 a septiembre de 2021. Debido a la lentitud del uso del fondo específico, sus donantes acordaron formalmente prorrogar el programa piloto durante un año sin coste alguno hasta septiembre de 2022, y aumentar el límite máximo para las subvenciones individuales a las organizaciones de nivel 2 de 30 000 a 60 000 libras esterlinas o incluso 100 000 libras esterlinas. Start Fund elevó el límite máximo de la subvención a 60 000 libras esterlinas.

En la fase 1, las agencias piloto podrían acceder directamente a la financiación de respuesta a la COVID-19 de Start Fund, sin pasar por el proceso competitivo normal. En la fase 2, las agencias piloto podrían acceder al Start Fund normal a través de su proceso normal y competitivo (emitir una alerta, decidir si asignar una cantidad del Start Fund global a esa alerta y, a continuación, seleccionar entre los proyectos propuestos).

4. Las agencias piloto

Las nueve organizaciones de nivel 2 que inicialmente reunían los requisitos eran de la India, Pakistán y la RDC. La décima, de Guatemala, se unió a finales de 2020.

Hay diferencias significativas entre las diez agencias piloto: la mayoría opera solo a nivel subnacional (no es sorprendente dado el tamaño de países como India, Pakistán o la RDC), solo una respondería a las crisis en diferentes partes del país, mientras que la de Guatemala puede cubrir 14 de sus 22 departamentos). Su facturación anual, en el momento de unirse a Start Network a través del proyecto piloto, oscilaba entre 100 000 y 16 millones de dólares estadounidenses, y cuatro de las diez agencias piloto facturaban más de 1 millón de dólares al año. Cinco de los diez habían recibido y gestionado

⁸ «... como parte de este mecanismo, hemos creado un fondo de financiación específico para que nuestras «ONGI locales más pequeñas», que recientemente se unieron a la Red Start, accedan a una financiación de hasta 30 000 libras esterlinas para responder a la COVID-19 en la República Democrática del Congo, India y Pakistán. Con este mecanismo, el 5% de la financiación del Start Fund COVID-19 (300 000 libras esterlinas) se destinó a pequeñas organizaciones locales, que suelen estar en mejores condiciones para abordar las crisis hiperlocalizadas, que a menudo pasan desapercibidas para cualquier financiador». (Examen de mitad de período 2021:3 /23) «La financiación disponible sirvió para colmar importantes lagunas, en particular para las intervenciones nacionales, locales y comunitarias, que los fondos más grandes podrían pasar desapercibidas y que podrían ser fundamentales dadas las restricciones de viaje del personal internacional.» Informe de subvenciones filantrópicas privadas: 1-2

⁹ «Se considera que 30 000 libras esterlinas es el umbral de algunos de nuestros donantes y miembros actuales en términos de apetito por el riesgo financiero a la hora de subconceder subvenciones a los socios. Esto permitiría aproximadamente 10 asignaciones a socios de nivel 2 durante la fase piloto. Si el bote se agota demasiado rápido, estudiaremos la posibilidad de reponerlo mediante una nueva inyección de fondos de los donantes» Nota conceptual: Subfondo de Start Fund para actores locales, sin fecha

anteriormente subvenciones de más de 1 millón de dólares. Su número de empleados a largo plazo puede variar ampliamente: en tres de ellos, entre 18, 200 y 600 empleados. Por lo tanto, no todas deben considerarse agencias «pequeñas». Al menos uno es codirector del grupo temático a nivel subnacional y otro es el coordinador de una red nacional de organizaciones de la sociedad civil humanitaria.

5. Subvenciones recibidas durante el programa piloto de localización

Preguntas: ¿Cuáles son los desafíos y los éxitos de las organizaciones de nivel 2 a la hora de acceder a la financiación? Idoneidad de las restricciones de financiación de las organizaciones de nivel 2 (límite inicial de 30 000 libras esterlinas, ¿luego se elevó a 60 000 libras esterlinas?)

a. Subvenciones de respuesta rápida

La siguiente tabla proporciona una descripción general de la financiación directa e indirecta a las 10 organizaciones de nivel 2 entre julio de 2020 y finales de agosto de 2022. Es importante destacar que la primera ronda de financiación para una respuesta rápida a la COVID-19 no fue competitiva. La segunda ronda, destinada a responder rápidamente a diferentes tipos de crisis, siguió el proceso competitivo normal del Start Fund.

AGENCIAS DE NIVEL 2	FASE PILOTO 1 COVID 19 marzo 2020-septiembre 2020 FINANCIACIÓN DIRECTA	FASE PILOTO 2 octubre 2020-septiembre 2022 FINANCIACIÓN DIRECTA	FASE PILOTO 2 octubre de 2020 a septiembre de 2022 FINANCIACIÓN INDIRECTA
Agencia 1	31 451 £ ICR: 1 500 £		
Agencia 2	30 000 £ ICR 2 646 £	Alerta 560 – diciembre 2021 6 000 £ ICR: 5 147 £	Alerta 525 de mayo 2021 23 953 £ ICR: ninguno
Agencia 3	29 939 £ ICR: 529 ICR		
Agencia 4		Alerta 525 de mayo 2021 29 798 £ ICR: 2 709 £ Alerta 557 de nov. 2021 30 000 £ ICR: 1 250 £ Alerta 559 de nov. de 2021 60 000£ ICR: 5 000 £ Alerta 602 de abril 2022 50 000 £ ICR: 3 500 £	
Agencia 5	£ 30 239 ICR: 2 725 £		
Agencia 6	£ 29 743 ICR: 2 724 £		

Agencia 7	£ 29 743 ICR: 2 724 £		Alerta 552 de octubre 2021 £ 35 651 ICR: 4 496 £ Alerta 571 – enero 2022 £ 54 456 ICR: 2 484 £ Alerta 619 – julio 2022 £ 51 076 ICR: 3 344 £
Agencia 8	£ 29 923 sin ICR	Alerta del 6 al 11 de mayo 2022 60 000 £ ICR: 5 455 £	
Agencia 9	30 000 £ ICR: 2 700 £	Alerta del 6 al 11 de mayo 2022 60 000 £ ICR: 5 443 £ Alerta 632 de agosto 2022 60 000 £ ICR: 1 541 £	Alerta 527 de junio 2021 90 387 £ ICR: 4 304 £
Agencia 10	Aún no era miembro de Pilot en ese momento		Alerta 583 de febrero 2022 21 697 £ ICR: 1 910 £ Alerta del 6 al 14 de junio 2022 60 003 £ ICR: 5 020 £

El resumen muestra que 4 agencias piloto solo utilizaron la subvención para la COVID-19 con un límite máximo de 30 000 libras esterlinas; 2 agencias piloto solo recibieron subvenciones directas en la fase 2; 2 solo recibieron subvenciones indirectas en la fase 2; y 2 agencias piloto recibieron subvenciones directas e indirectas en la fase 2. Todas las subvenciones, directa o indirectamente, se destinaron a responder rápidamente a diferentes tipos de crisis, ninguna a medidas anticipatorias: COVID (8), conflictos y disturbios civiles (2), inundaciones (3), tormentas (2), erupción volcánica (1).

Durante este período, un total de 16 subvenciones se destinaron directamente a las agencias piloto: 8 para COVID (no competitivas), por un total de alrededor de 240 000 libras esterlinas y 8 para la segunda fase (competitiva), para un total de alrededor de 510 000 libras esterlinas. Durante el período, las agencias piloto también accedieron colectivamente de forma indirecta a un total de alrededor de 337 235 libras esterlinas. Por lo tanto, se accedió a más fondos de forma directa que indirecta, incluso cuando las agencias piloto tuvieron que competir a través de sus propuestas de proyectos.

b. Subvención de aprendizaje posterior a la respuesta

El Start Fund ofrece una «subvención de aprendizaje». Se trata de una subvención complementaria disponible para organizar un tipo de aprendizaje «posterior a la acción» en el que pueden participar las agencias que respondieron, pero se puede invitar a otras partes interesadas, incluso la población afectada. También se puede utilizar para abordar las debilidades identificadas durante la respuesta a la alerta. En noviembre de 2020, se concedieron 10 000 libras esterlinas para capacitar a 73 miembros

del personal en aspectos fundamentales de la respuesta humanitaria. Una solicitud de otra en enero de 2021 no tuvo éxito.¹⁰

c. Subvenciones "Compartir conocimientos e ideas en el marco de los líderes locales" ("Sharing Knowledge and Ideas under Local Leaders", SKILL)

Estos fueron administrados por la plataforma Start Network. La cantidad máxima era de 15 000 libras esterlinas. El cuadro de texto muestra qué agencias piloto aprovecharon esta oportunidad y para qué.

- para compartir conocimientos con sus propios socios locales y desarrollar módulos de formación (12 833 £)
- formación de los miembros de la comunidad en Acción Anticipatoria y Preparación Comunitaria ante Catástrofes por Inundaciones (14 987 £)
- identificar cómo aumentar la confianza de la comunidad y los impactos más sostenibles de una respuesta a la crisis (15 000 £)
- aprender a dar respuestas que tengan más en cuenta las cuestiones de género para reducir los abusos sexuales que se producen en las comunidades en las que trabaja la organización. (15 000 £)
- diseñar una hoja de ruta con los líderes y miembros de la comunidad para reinstaurar los grupos de resolución de conflictos (15 000 £)
- identificar las brechas, necesidades y capacidades actuales de los voluntarios en los estados de la India propensos a los desastres mediante una evaluación sobre el terreno (15 000 £)

d. Enfoques liderados por la comunidad para el monitoreo, la evaluación, la rendición de cuentas y las subvenciones de aprendizaje

Un programa de subvenciones creado a finales de 2021 para brindar a los miembros locales de Start Network (incluidas las agencias de nivel 3) la oportunidad de liderar el aprendizaje entre pares y la investigación sobre temas humanitarios que son importantes para ellos y las comunidades a las que sirven. También contribuyen al camino de Start Network hacia un sistema humanitario dirigido localmente y una red activa de aprendizaje entre iguales. La cantidad máxima es de 15 000 libras esterlinas, se desembolsa en dos cuotas y se administra a través del Custodio de Subvenciones SCUK. La duración sugerida era de seis meses y los miembros locales tenían flexibilidad para elegir su tema de aprendizaje. Los que han accedido a esta subvención hasta ahora son dos agencias de nivel 3 y 6 de nivel 2. Una agencia de nivel 2 lo utilizó para trabajar con las comunidades a fin de identificar y poner a prueba indicadores definidos por la comunidad para las prácticas MEAL dirigidas por la comunidad y, con voluntarios de la comunidad, para desarrollar módulos de capacitación para grupos como las mujeres y los pueblos indígenas, según las habilidades y las necesidades. (14 703 libras esterlinas)

e. Subvenciones de desarrollo organizacional

Durante todo el proyecto piloto, el personal de Start Fund y Start Platform brindó apoyo individual y ad hoc a las agencias piloto, en particular sobre su comprensión del ciclo del Start Fund, cómo participar en él y cómo trabajar con sus formatos de documentos. Como las políticas y prácticas de protección de datos eran una brecha bastante común revelada por la DDA, la Plataforma Start Network contrató a especialistas para que llevaran a cabo talleres de protección de datos adaptados al contexto de cada país y en el idioma apropiado.

¹⁰ Tras un cambio de donante para estas subvenciones de aprendizaje, actualmente las agencias de nivel 2 ya no pueden acceder a ellas. Start está buscando soluciones.

Además, en febrero de 2022, la Plataforma Start Network puso a disposición modestas subvenciones de «desarrollo organizacional». En el momento de redactar este artículo, 8 agencias están utilizando la subvención OD, principalmente para dar seguimiento a las recomendaciones de la DDA y para calificar como de nivel 2 o nivel 3¹¹. No se aceptó una solicitud de otra agencia de nivel 2 porque la solicitud no se refería al propósito de desarrollo organizativo más estructural de la subvención.

Agencia de nivel 2	7 315 £
Agencia de nivel 2	3 000 £
Agencia de nivel 2	3 000 £
Agencia de nivel 2	3 550 £
Agencia de nivel 2	3 000 £
Agencia de nivel 1	7 400 £
Agencia de nivel 2	1 368 £
Agencia de nivel 2	3 000 £

Varias agencias piloto utilizaron la subvención OD para contratar a uno o más consultores que les ayudaran a abordar algunas de las recomendaciones de la anterior DDA, como parte de su aspiración de convertirse en una agencia de nivel 3. A menudo, se referían a políticas o prácticas internas que estaban ausentes o que no se consideraban lo suficientemente sólidas. Una, por ejemplo, solicitó ayuda para desarrollar un plan de negocios, revisar y reactivar la política de recursos humanos y organizar un taller interno para familiarizar a todo el personal con un conjunto de políticas organizativas nuevas o revisadas. Sin embargo, una de ellas, con un acuerdo previo, lo utilizó para fortalecer las capacidades de otras agencias más locales. No lo necesitaba para sí misma, ya que tenía que hacer muy poco para calificar como agencia de nivel 3.

f. Otros tipos de financiación Start Network

Según se informa, una de las agencias de nivel 2 también accedió a varias subvenciones de financiación para el riesgo de desastres. Se están poniendo a prueba en Pakistán ¹² <https://startnetwork.org/disaster-risk-financing-pakistan>, como parte de los enfoques más amplios de anticipación y financiación del riesgo de Start Network.¹³

Otras dos agencias de nivel 2 recibieron financiación del equipo de innovación para iniciativas de innovación lideradas por la comunidad, por 400 000 y 200 000 libras esterlinas, respectivamente.

III. SEGUIMIENTO, REVISIONES Y ADAPTACIONES DE START FUND

1. Supervisión y revisión

El equipo MEAL de Start Fund y el equipo de evidencia y aprendizaje de la plataforma Start Network colaboraron en el monitoreo y las revisiones periódicas del piloto de localización. En junio de 2020 se estableció un ambicioso plan MEAL. Una revisión intermedia realizada en abril de 2021 recopiló los datos recopilados hasta entonces. Las principales actividades de MEAL fueron:

- a. **Supervisar los problemas de integridad:** vigilar la denuncia de posibles incidentes o de las inquietudes o denuncias al respecto. Los incidentes pueden estar relacionados con asuntos financieros, pero también con posibles faltas de conducta. Se pueden comunicar a través de los canales formales de notificación de incidentes y quejas o denuncias de irregularidades del Start Fund (o Start Network) y SCUUK. Hasta ahora no se ha denunciado ninguno.

Cuidado con la interpretación. El hecho de que no se haya denunciado formalmente ninguna inquietud o incidente no significa que no haya ocurrido ningún incidente.

- b. **Supervisar la participación de las diez agencias piloto en los procesos del Start Fund** (emitir una alerta; decisión de un comité con alcance global sobre si asignar un sobre de dinero a esa alerta; comité de selección de proyectos (PSC) para luego elegir qué proyectos financiar en respuesta a la alerta). Esto demostró que, entre agosto de 2020 y abril de 2021, solo las

¹¹ Existe cierta flexibilidad en cuanto a la forma en que se pueden utilizar las subvenciones de Algunas agencias solicitaron apoyo para mejorar la redacción de propuestas, por ejemplo.

¹² <https://startnetwork.org/disaster-risk-financing-pakistan> (consultado el 5 de noviembre de 2022)

¹³ <https://startnetwork.org/anticipation-and-risk-financing> (consultado el 5 de noviembre de 2022)

organizaciones de nivel 2 de la RDC participaron en la emisión de 9 alertas, de las cuales se activaron 6. (MTR de abril de 2021:22-23). Excepto una, la mayoría de las agencias de nivel 2 no participaron en una reunión del comité de asignación global. Una vez más, en el momento del examen de mitad de período, solo dos de las organizaciones de nivel 2 de la RDC habían participado en los comités de selección de proyectos. (Ídem: 24) Según se informa, desde entonces una de ellas también ha participado en una o más reuniones del PSC en otros países (que pueden convocarse si no hay quórum de agencias del país).

En febrero de 2021 se llevó a cabo una «encuesta de diagnóstico» para comprender la aparente falta de compromiso de las organizaciones de nivel 2 de India y Pakistán, que no habían presentado ninguna propuesta al Start Fund desde que se inició la fase 2 en octubre de 2020. Las respuestas revelaron que o bien no sabían que el fondo estaba disponible para su agencia, necesitaban más información sobre cómo acceder a él y que necesitarían un taller de actualización al respecto. (Ídem:1/29)

Tenga cuidado con la interpretación de lo que puede parecer una relativa falta de participación en los procesos del Start Fund: la mayoría de las agencias piloto solo operan a nivel subnacional. Es posible que no se produzcan crisis repentinas de tamaño pequeño o mediano para las que está diseñado el Start Fund. (Informe para donantes 3:5 /MTR de abril de 2021:7/24) Una agencia piloto parece haber entendido mal que, como agencia de nivel 2, no podía emitir una alerta sin la participación también de una agencia de nivel 3. Eso no era correcto. También es posible que los nuevos miembros tarden algún tiempo en familiarizarse con la forma en que se emite una alerta y desarrollar la confianza necesaria para emitirla, mientras que las ONGI o los miembros de nivel 3 también estén presentes. También es habitual que las agencias más nuevas de nivel 3 no se involucren en las alertas hasta bastante tiempo después de convertirse en miembros de Start Network.

Las reuniones del comité de asignación se celebran en horario británico y en inglés, dos factores que pueden aumentar aún más la reticencia a involucrarse en algo desconocido. La participación en las reuniones del PSC solo puede ser para las agencias miembros que no presenten una propuesta. Es posible que las agencias más pequeñas, en particular, no puedan invertir tiempo al personal si no están directamente interesadas. (enero de 2021: ronda 2:18 de la encuesta a miembros locales)

Además, una de las agencias se unió al proyecto piloto con fines de aprendizaje y promoción para las agencias de nivel 2 y 1, no para acceder al dinero de Start Network. Solo utilizaron la subvención COVID porque estaba reservada de forma no competitiva para agencias de nivel 2, era relevante y de fácil acceso.

- c. **Monitorizar posibles problemas relacionados con la relevancia y la calidad de los bienes y servicios y el comportamiento de las personas afectadas:** Start Network contrató monitores independientes en el país para mantener conversaciones individuales y grupales con los beneficiarios previstos de las respuestas de las agencias piloto. Estos abarcaron las respuestas a la COVID de la fase 1 y las respuestas a otras crisis de la fase 2. En general, los primeros ejercicios de monitoreo independiente descubrieron que los comentarios de las comunidades asistidas sobre, por ejemplo, la selección de los hogares destinatarios y la capacidad de presentar una queja y obtener respuesta a ella, fueron, en general, satisfactorios. (Informe para el donante 1:3) El seguimiento posterior siguió encontrando altos niveles de satisfacción. (Nota para donantes 3:2-3 /MTR 2020:9-17) Los niveles de satisfacción examinados para la respuesta de una agencia de la RDC, por ejemplo, fueron de buenos a muy buenos (por ejemplo, en cuanto a los artículos recibidos, la puntualidad de la distribución, la selección de los beneficiarios, el conocimiento de los mecanismos de comentarios y quejas, la percepción de los mensajes de cambio de comportamiento). Otro en Pakistán expresó

niveles de satisfacción similares entre buenos y muy buenos con respecto a la respuesta de junio de 2021. (Informe para donantes 2:2-3)

Cuidado con la interpretación: Start Fund encargó a terceros independientes que supervisarán la experiencia y los niveles de satisfacción de las comunidades no es una práctica normal. Existe el riesgo de que se planteen más cuestiones simplemente debido al monitoreo y el escrutinio más intensos durante el proyecto piloto. «Si buscas con más atención, es probable que encuentres más problemas». (entrevistado con sede en Londres)

- d. **Inclusión de agencias piloto en las evaluaciones de los proyectos del Start Fund.** «El Start Fund se compromete a evaluar anualmente entre el 10 y el 15% de sus proyectos financiados, que pueden llevarse a cabo de forma presencial o remota. Estas evaluaciones demuestran nuestras expectativas de que los miembros de la Red Start implementen sus proyectos de acuerdo con sus compromisos con el Start Fund y las mejores prácticas humanitarias. (Guía y herramienta de evaluación de proyectos del Start Fund sin fechas:1) Las principales áreas de evaluación son la gestión de proyectos; la rendición de cuentas ante las personas afectadas; la gestión financiera y la logística. Por lo tanto, se evaluaron ocho proyectos de respuesta a la COVID en septiembre y octubre de 2020 (de forma remota debido a las restricciones a la COVID). La tabla muestra las ocho agencias y los sectores de sus respuestas que fueron evaluadas de este modo.

	REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DEL CONGIO			India		Pakistán		
LAVAR	x	x	x	x			x	x
Salud		x	x					
Efectivo				x				
Comida					x	x	x	x
Refugio					x			

Las evaluaciones de los proyectos para las ocho primeras respuestas de las agencias de nivel 2 alcanzaron un promedio del 83%. El mínimo requerido es del 70%. Las evaluaciones de proyectos que se realizaron en 2020 para las respuestas de 6 miembros de ONGI obtuvieron una puntuación promedio del 97%. En general, las agencias de nivel 2 obtuvieron puntuaciones comparativamente cercanas a las de las agencias de nivel 3 en materia de gestión logística y financiera, pero algo menos buenas en la gestión de proyectos (especialmente en lo que respecta a una gestión y un seguimiento de los riesgos más exhaustivos) y significativamente menos en las prácticas formales de participación y responsabilidad con las poblaciones afectadas (reuniones iniciales con los grupos objetivo sobre el diseño y la implementación de la intervención; mecanismos de retroalimentación y quejas formalizados y ampliamente conocidos y la respuesta a los mismos). La Start Network reconoció la necesidad de desarrollar un formato de evaluación de proyectos más apropiado para las organizaciones de nivel 2 y, entretanto, lo ha hecho, pero aún no ha podido probarlo. No se espera que esto aumente las puntuaciones, pero presumiblemente reduciría la brecha con los de nivel 3. (Documento resumido de evaluaciones de proyectos de nivel 2, sin fecha)

- e. **Una revisión intermedia:** recopiló y consolidó los datos recopilados hasta ahora. Observó que no se había presentado ninguna queja formal a través de los mecanismos de la Red Start. Descubrió que el programa piloto de localización ofrecía a las agencias de nivel 2 nuevas oportunidades de financiación y asociaciones y aumentaba su visibilidad y credibilidad. Confirmó el valor de las entrevistas y conversaciones con personas asistidas por parte de los observadores independientes, aunque en algunos casos (RDC) no se disponía de datos de contacto suficientes o insuficientes de las personas asistidas. Observó el número limitado de propuestas de las agencias piloto hasta el momento y la ausencia de las de Pakistán e India en las alertas. Reconoció que había limitaciones lingüísticas por parte de la secretaria de Start

Network y que había margen de mejora a la hora de proporcionar a las agencias piloto información oportuna y la cantidad adecuada de comunicación.

f. **Entrevistas en profundidad:** realizadas en mayo de 2022, con 7 de las 10 organizaciones de nivel 2.¹⁴

2. Adaptaciones durante el piloto

Pregunta: ¿Cuáles fueron los desafíos y los éxitos de las adaptaciones operativas? ¿Las condiciones generales de financiación permitieron o limitaron las adaptaciones oportunas?

Se configura un proyecto piloto o creación de prototipos (en el lenguaje de los innovadores) para aprender. Por lo tanto, las adaptaciones, basadas en el aprendizaje rápido, son totalmente apropiadas. Start Network lo demostró haciendo varias adaptaciones importantes. Cuando se comprobó que:

- el límite máximo de 30 000 libras esterlinas para las subvenciones no fue rentable para las agencias piloto, el límite se elevó a 60.000 libras esterlinas.
- en algunos contextos resultaba difícil completar la respuesta en 45 días debido a factores ajenos a la agencia, se introdujo la posibilidad de solicitar una ampliación a 60 días para las agencias piloto. Una de las dificultades a las que se enfrentan las agencias nacionales y locales sin más flujo de caja o reservas es que no pueden anticipar la financiación para dar respuesta, sino que deben esperar a que el dinero de Start Fund esté en el banco. Los inicios retrasados pueden llevar a tiempos de implementación más prolongados. Si bien 45 días siguen siendo el valor predeterminado, la posibilidad de solicitar una prórroga de hasta 60 días ahora se aplica a todos los contextos con miembros nacionales/locales.
- el hecho de que toda la documentación sobre el ciclo Start Fund estuviera disponible únicamente en inglés podía suponer un obstáculo para los francófonos y los hispanohablantes, se hicieron traducciones a estas lenguas, seguidas posteriormente por vídeos introductorios en esos idiomas.
- una de las agencias piloto accedió simultáneamente a subvenciones también de otros fondos de Start Network, superando acumulativamente el límite de 60 000 libras esterlinas. A finales de 2021, el Start Fund actuó para informar de que esto ya no estaría permitido y que solo se

PARÁMETROS

Para cualquier organización miembro incluida en el nivel 2 del marco de diligencia debida por niveles de Start Network:

2.1.1 El acceso a los proyectos del Start Fund financiados por el proyecto piloto será para cualquier organización miembro que se encuentre en el nivel 2 del marco de diligencia debida por niveles de Start Network.

2.1.2 El desembolso de la financiación seguiría el mismo proceso de alerta del Start Fund: la liberación de los fondos dependería del éxito de la selección del proyecto.

2.1.3 Cualquier organización miembro incluida en el Nivel 2 solo puede acceder como máximo a UN proyecto del Start Fund (hasta 60 000 libras esterlinas) como agencia principal a la vez.

2.1.4 Para solicitar más financiación, cualquier proyecto existente del Start Fund deberá completarse con el informe del proyecto presentado y revisado.

2.1.5 Si alguna organización miembro incluida en el nivel 2 desea liderar un proyecto de consorcio (es decir, como agencia principal que trabaja con otras organizaciones), el importe del proyecto del consorcio puede ascender a 60 000 libras esterlinas, independientemente del número de agencias que participen en el consorcio.

2.1.6 Cualquier organización miembro incluida en el Nivel 2 puede unirse a un consorcio del proyecto Start Fund como socia dirigida por otra organización miembro. Cualquier condición relacionada con el acceso del consorcio al Start Fund seguirá las directrices del Manual del Start Fund.

Iniciativas del Global Start Fund para acelerar la acción humanitaria dirigida a nivel local (2022)

¹⁴ No se facilitó ninguna información al respecto al equipo de evaluación.

podía conceder una subvención en ese momento, hasta que Start Network lo aprobara formalmente. Esto llevó a los siguientes parámetros ajustados para las agencias de nivel 2:

- algunos de los organismos piloto no tienen reservas o tienen muy pocas reservas y casi ningún otro tipo de financiación flexible y, por lo tanto, no se puede esperar que reembolsen los gastos no autorizados. A principios de 2021, el Start Fund reservó una suma determinada para cubrir las exclusiones en todas las carteras de Start Network. Si bien no es específico de las agencias de nivel 2 o más pequeñas, es un ejemplo de disposición a compartir los riesgos o incluso a absorberlos por completo por parte del Start Fund.

También se hicieron adaptaciones en lo que respecta al Start Fund y a la Plataforma Start

- Cuando al principio del proyecto piloto de localización, el equipo MEAL del Start Fund carecía de personal suficiente, el equipo de Aprendizaje y Evidencia de la Plataforma Start acudió para echarle una mano.
- En las contrataciones posteriores de personal, añadir personas de habla francesa y española a los equipos se convirtió en un objetivo explícito que ahora se ha cumplido.
- En el equipo de Start Fund, diferentes personas solían evaluar los informes financieros y narrativos de los beneficiarios de las subvenciones sin reunir necesariamente ambas evaluaciones. Eso ahora se ha integrado.
- Dado el número algo mayor de problemas con algunas de las agencias piloto de la RDC, como en el pasado también lo ha hecho con las ONGI y las agencias de nivel 3 de la RDC, el Start Fund mantiene actualmente una visión interna de los desafíos en la RDC, donde los diferentes miembros del personal pueden recopilar información nueva y actualizada. También se ha encargado una auditoría de dos respuestas de una de las agencias piloto. Sin embargo, el Start Fund, conscientemente, no parte de la suposición de que existe un mayor riesgo fiduciario generalizado en ciertos países, lo que pondría de manifiesto a todos los actores de esos países con el mismo pincel. Solo se guiará por señales específicas que indiquen que se necesita una atención adicional y, posiblemente, una investigación más profunda con un proyecto o un miembro.
- Se encargó una revisión externa de la gestión de riesgos, el cumplimiento y los controles aleatorios de Start Fund. Esto llevó entonces a la elaboración de una nueva guía sobre «*Gestión financiera y control de garantía*». (Humentum 2022 a + b)

IV. PERSPECTIVAS SOBRE EL PROGRAMA PILOTO DE LOCALIZACIÓN

1. Perspectivas dentro de Start Network

Las diferentes personas de diferentes equipos (en Start Fund y Start Platform) tienen diferentes perspectivas. Esto no sorprende, dado el compromiso individual de cada uno con solo algunas partes y la ausencia de una visión general más completa desde la revisión intermedia de abril de 2021.

En general, existe la sensación de que el sistema por niveles de diligencia debida es pertinente y apropiado y que la financiación directa subsiguiente funcionó bien, ya que no se produjeron incidentes importantes o se manifestaron mayores riesgos. Más allá de eso, hay confusión sobre lo que debía probar el piloto y lo que no; la preocupación de que la muestra «analizada» fuera demasiado pequeña para proporcionar pruebas suficientes; y puntos de vista variables sobre si imponer un límite máximo de subvención (incluso después de elevarlo a 60 000 libras esterlinas) estaba y sigue estando justificado o no.

Con una de las agencias piloto, han surgido algunas preocupaciones en relación con el uso de la subvención de respuesta del Start Fund y su contabilidad financiera:

- Cambios significativos en la respuesta sin notificación ni aprobación previas: el beneficiario puede decidir introducir un cambio sustancial en algunos aspectos de su respuesta con

respecto a lo indicado en su propuesta (por ejemplo, la propuesta preveía el suministro de kits escolares, pero en la práctica se cambió por dinero en efectivo). El Start Fund entiende que esto puede estar justificado, pero dispone de un procedimiento rápido (en 24 horas, a menos que también se consulte al presidente del Comité de Selección del Proyecto, lo que puede tardar 48 horas) para solicitar la aprobación de una modificación, con o sin necesidad de volver a escribir la propuesta. La solicitud de cambio debe explicarse y justificarse adecuadamente. En un caso, la agencia afectada tuvo dificultades para explicar claramente los motivos de un cambio y, en otro caso, no solicitó una autorización previa. Para ponerlo en perspectiva: una infracción del procedimiento no implica automáticamente que el cambio realizado no esté justificado; además, a veces también se producen cambios no autorizados o mal justificados en el caso de los miembros del Nivel 3.

- Informes financieros inadecuados: la misma agencia presentó un informe en el que el gasto total y el número de beneficiarios atendidos son casi los mismos que en la propuesta. Eso es poco probable en la práctica. Además, el informe financiero mostró una incapacidad para manejar los tipos de cambio. Estos no son necesariamente un indicio de fraude; pueden indicar una falta de competencias financieras, aunque eso sería problemático. A pesar de los intentos del equipo de Start Fund por brindar apoyo directo, persisten los problemas con la información financiera de esta agencia. Como ya se ha mencionado, el Start Fund ha encargado una auditoría de dos de sus respuestas.

También se descubrió que la misma agencia había cortado y pegado texto de una alerta anterior en una nueva. Una vez más, se ha observado que las agencias internacionales y de nivel 3 también lo hacen y, hasta que no se conozcan los resultados de la auditoría, no se podrán sacar conclusiones rápidas de ello.

Los evaluadores están de acuerdo con el personal de Start Network en que una experiencia problemática con una agencia de nivel 2, nacional o local, no debe utilizarse para poner en duda a las agencias de nivel 2 ni a las agencias nacionales/locales en su conjunto. También se producen incidentes graves de fraude o abuso de poder en las ONGI y las agencias de las Naciones Unidas, incluidas las que cumplen con todos los requisitos de cumplimiento.

2. Perspectivas del custodio de la subvención

Save the Children UK (SCUK), como depositaria de las subvenciones de algunos de los fondos más importantes de Start Network, es una importante parte interesada y tiene una responsabilidad legal ante los donantes. En relación con el programa piloto de localización, debe orientarse en tres direcciones:

- ¿Cómo ven esto los principales donantes? Cuando se diseñó el proyecto piloto de localización, los colegas del entonces DFID se mostraron alentadores al respecto, pero el DFID no lo cofinanció. Esto generó preocupaciones que se redujeron cuando SCUK también mantuvo conversaciones con los tres donantes institucionales que invirtieron dinero en el proyecto piloto. SCUK ha seguido participando plenamente en las actualizaciones periódicas para los donantes y en las solicitudes de prórroga del proyecto piloto con un límite elevado de subvenciones. SCUK también debe tener en cuenta que los diferentes miembros de la familia Save lideran las relaciones con diferentes donantes (por ejemplo, Save Netherlands, con el Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos), quienes deben mantenerse informados.
- Internamente, las diferentes unidades relevantes de la SCUK (por ejemplo, legal o de garantía de riesgos) necesitan desarrollar una comprensión compartida del por qué y el cómo de tales iniciativas y alinearse en torno a una propensión al riesgo similar. Alrededor de 2018, SCUK aún se encontraba en las etapas iniciales de su función de custodio de subvenciones, por lo que llevó tiempo. A medida que el piloto se desarrollaba y sus puntos focales se mantenían

actualizados de cerca, el nivel de confort en el SCUUK aumentó. Aun así, la necesidad de una alineación interna en SCUUK puede influir en la rapidez con la que Start Network puede avanzar.

- La velocidad de viaje: SCUUK se siente cómoda con la dirección de viaje de Start Network hacia un sistema humanitario más dirigido a nivel local y una igualdad de condiciones, pero su propia velocidad es algo más lenta. Incluso si su propio apetito por el riesgo está cambiando, no puede ir más allá del de los donantes institucionales. Cambiar eso no es una función exclusiva de SCUUK. Al mismo tiempo, sus coordinadores del proyecto piloto también ven que Save the Children es uno de los muchos miembros de Start Network y quiere escuchar al colectivo en general.

3. Perspectivas de las agencias piloto

a. En la DDA

Para las agencias piloto, el cuestionario de la DDA era largo, más largo que los procesos anteriores de la DDA a los que habían tenido que someterse. Eso también lo convirtió en un ejercicio lento, que en la práctica se extendió a lo largo de varios días o semanas. La revisión del evaluador independiente encontró variaciones entre 5 y 168 horas. Cuatro de las nueve personas que entonces tenían que pasar informaron que les llevó aproximadamente el mismo tiempo o menos que otras DDA a las que tuvieron que someterse, mientras que cinco informaron que llevó más tiempo. (Informe piloto de aprendizaje sin fecha: 11-12) Las entrevistas realizadas para esta evaluación indicaron en su mayoría que había llevado mucho tiempo entender la estructura, revisar la larga lista de preguntas y recopilar y cargar todos los documentos requeridos. Las comunicaciones de ida y vuelta con el ^{evaluador} externo que revisó las respuestas también se vieron afectadas para varios de ellos por la diferencia de zona horaria. Algunos consideraron que algunas de las preguntas o respuestas esperadas a veces no eran apropiadas para el contexto o estaban en conflicto con los requisitos legales o administrativos nacionales. Para algunos fue bastante desconcertante la exigencia de que las políticas sobre ciertos temas, por ejemplo, la denuncia de irregularidades, fueran documentos independientes y tuvieran que excluirse de la política y el manual de recursos humanos. Era difícil entender por qué esto podía marcar una diferencia en su clasificación y en qué nivel acabarían. Para el equipo de diligencia debida de Start Network, esto puede ser un malentendido: las políticas independientes no son el requisito, pero pueden ser una forma más fácil de elaborar una política con mayor profundidad cuando se considere necesario. La evaluación no pudo determinar si el malentendido fue de parte de la agencia piloto o entre Start Network y el entonces tercer evaluador. Sin embargo, el problema subraya la importancia de las comunicaciones precisas.

Si bien Start Network indicó claramente que su DDA no juzgaba, sino que solo quería establecer un perfil de cumplimiento actual, algunas de las agencias piloto mantuvieron la sensación de estar siendo juzgadas. Algunos consideraron que esto crea un riesgo para la reputación, especialmente en un entorno de financiación competitivo: otros pueden pensar: *«¿Por qué están en el nivel 2? Debe haber algo malo en ellos»*. Una agencia compartió que *«también creó la misma percepción en la familia afiliada en general, lo que conlleva un riesgo para la reputación»*. Esto no es sorprendente, dados los años de experiencias del DDA con una actitud de pensamiento deficitario. Uno de los mensajes que se recomienda transmitir es positivo: que se le incluye porque ha demostrado que está atento a los diversos riesgos, no que se le excluya porque no tiene determinadas políticas.

Cabe señalar aquí que, según la experiencia de Start Network, también a las ONGI les puede resultar difícil aceptar las recomendaciones basadas en la DDA como una indicación constructiva de si hay margen de mejora adicional.

Sin embargo, las agencias piloto se sorprendieron posteriormente de que los miembros de ONGI Start Network, al considerar la posibilidad de incluirlos en un consorcio, insistieran en llevar a cabo su propia DDA adicional. Si la Start Network DDA no es aceptada ni siquiera por sus propios miembros, no se traduce en una reducción de la carga.

Aun así, la mayoría de las agencias piloto de esta evaluación respondieron que habían considerado que la DDA era un ejercicio útil y, en ocasiones, les revelaba con mayor claridad lo que esperaban las agencias internacionales. Una organización pequeña había previsto que solo llegaría al Nivel 1 y se sorprendió gratamente al terminar en el Nivel 2: «Nos dio una gran confianza en que podíamos cumplir con los estándares internacionales. También fue motivo de orgullo para el personal». A esta declaración se sumó otra: «Nos dio la confianza de que podemos ser tan buenos como las ONGI y da cierta tranquilidad a nuestros socios donantes de las ONGI». Otro comentó cómo había profundizado su comprensión, por ejemplo, en lo que respecta a la relación con los «terroristas» designados: hasta la DDA, entendían que esto se refería al contacto físico con personas de esa entidad designada, y la DDA aclaró que también estaba relacionado con la financiación que acabara en esas manos. Varios confirmaron que, si bien era pesado, habían encontrado que se trataba de una oportunidad útil para revisar su propia organización e identificar las áreas que podrían beneficiarse del fortalecimiento. Otra comentó que facilitaba la aprobación de un exigente (adicional) DDA por parte de otros actores

Pregunta: ¿Cuál es la ambición de las agencias de nivel 2 más allá del proyecto piloto?

internacionales. Una incluso dijo que había desencadenado una «nueva visión» de la organización. «La sensación de dificultad dependerá del espíritu con el que te lo tomes: tomadlo como una oportunidad útil para autoevaluarse.».

Todas las agencias piloto entrevistadas para esta evaluación indicaron que tenían o estaban desarrollando sus políticas y prácticas organizativas para poder optar al Nivel 3. Hay una combinación de motivaciones para convertirse en una agencia de nivel 3:

- acceso a subvenciones más grandes reservadas para ese nivel (límite máximo de respuesta rápida del Start Fund de 300 000 libras esterlinas)
- aumentar la visibilidad, la credibilidad y la visibilidad para atraer financiación de otras fuentes
- evitar la percepción posible o real por parte de terceros de que, como agencia de nivel 2, son menos capaces y/o confiables
- la necesidad de que otra agencia de nivel 3 lo trate como un socio en pie de igualdad
- una necesidad para poder liderar un consorcio
- una necesidad para una agencia que se plantea ser la anfitriona de un Hub.

b. Sobre el valor añadido del Start Fund

Varios comentaron que el Start Fund es mucho más rápido que otros mecanismos de «respuesta a emergencias» de su entorno operativo, que pueden tardar semanas en activarse. Por lo tanto, el Start Fund permite una respuesta casi inmediata mientras buscan financiación adicional para continuar o ampliar la respuesta. La respuesta del Start Fund también puede tener un valor demostrativo para esos otros mecanismos de respuesta, pero más lentos, sobre lo que es posible y cómo hacerlo.

Para otra agencia, el valor añadido de la capacidad de respuesta rápida del Start Fund es que complementa su financiación a más largo plazo y más para el desarrollo a través de las ONGI asociadas, cuya línea presupuestaria de contingencia no puede cubrir esta cantidad.

Para otra agencia piloto, el valor va más allá de la capacidad que ofrece el Start Fund para una respuesta rápida. Al vivir en una zona (natural) propensa a los desastres, que se ve aún más afectada por el calentamiento global, tienen un gran interés en los enfoques de financiación anticipatoria más amplios de Start (Start Ready; Disaster Risk Financing) y su fondo de innovación. Su objetivo es que las comunidades estén mejor preparadas y sean más resilientes, lo que también requiere una mayor inversión a medio y largo plazo. El modo predominantemente reactivo del sector de socorro no es lo suficientemente adecuado para este propósito. Su experiencia con la ayuda internacional hasta ahora nunca había mencionado esta posibilidad, y mucho menos había puesto a disposición financiación para ello.

c. Sobre el valor añadido de la financiación directa

Una agencia entrevistada descubrió que la financiación directa permite una respuesta aún más rápida que en un consorcio o como subconcesionario, ya que pueden diseñar y decidir de forma independiente. La financiación directa también implica menos presión de tiempo para informar al Start Fund que la financiación indirecta. La expectativa del Start Fund de recibir un informe narrativo y financiero es 30 días después de la finalización de la acción. Cuando se trata de un subconcesionario, es el primer beneficiario el que debe cumplir con ese plazo y, por lo tanto, ejerce presión sobre el subconcesionario para que dé su opinión aún más rápido.

d. Sobre el valor añadido de formar parte de la experiencia piloto

Dos de las agencias mencionaron que la experiencia de tomar decisiones, contratar y capacitar a más personal, y luego implementar la respuesta y supervisarla casi en tiempo real, había sido un proceso de aprendizaje muy valioso para todo el personal. Les dio una nueva confianza. Se sentían empoderados y motivados. El único inconveniente era que tenían que despedir al personal al cabo de 60 días, de modo que, para una próxima respuesta, tuvieran que volver a reclutar y capacitar. Esto llevó al menos a una de las agencias a pensar en la financiación a más largo plazo. Recomendaron que Start Network también pudiera recibir capacitación sobre recaudación de fondos y trabajar con donantes del sector privado.

Las organizaciones locales suelen tener presencia y conexiones en áreas donde ningún organismo de las Naciones Unidas o ONGI lo ha hecho. La capacidad de ofrecer una respuesta muy rápida allí, incluso si tiene una duración limitada, puede mejorar la reputación de la agencia ante las autoridades locales y los actores internacionales.

Una agencia pequeña participó en la creación de una alerta. Incluso si no obtuvo financiación, fue una buena experiencia que los llevó ahora a desarrollar un memorando de entendimiento con las autoridades locales para trabajar juntos en la lucha contra las olas de calor, algo que nunca habían hecho antes. Otra agencia piloto, que sí consiguió dinero para una respuesta rápida, utiliza la experiencia ahora también para presionar a las autoridades locales a fin de que incluyan recursos de respuesta rápida en sus presupuestos ordinarios.

Una de las agencias piloto no participó por el dinero, sino por su interés en conocer el enfoque y los procesos de Start Fund. Otra apreció la experiencia de una red más eficaz de la que había formado parte antes. Para varias, la experiencia también es relevante y útil, ya que participan en la creación conjunta de sus centros a nivel nacional. Han aprendido más sobre qué tipo de DDA sería apropiado para su Centro, cómo hacer que los procesos sean más inclusivos y qué factores conducen a asociaciones equitativas, a las que los centros, en sus estructuras y funcionamiento, deben aspirar.

e. Sobre el límite máximo de la subvención

Pregunta: ¿Idoneidad de las restricciones de financiación de las organizaciones de nivel 2?

Para todas las agencias piloto, el límite inicial de 30 000 libras esterlinas era demasiado bajo, al menos cuando tenían que pasar por el proceso competitivo normal del Start Fund. No vale la pena invertir tiempo y no es suficiente para brindar una cobertura lo suficientemente buena a las personas que lo necesitan con urgencia. Esto puede obligarlos a adoptar como objetivos imposibles, incluso a algunos de los «más vulnerables», o puede resultar en una situación en la que puedan proporcionar, por ejemplo, utensilios de cocina, pero no comida, o al revés, o no puedan, por ejemplo, crear un espacio adecuado para los niños, aunque eso tenga mucho mérito. Estas limitaciones inducidas por la financiación se suman a la limitación de tiempo para una acción respaldada por el Start Fund. No poder proporcionar mucho o a suficientes personas, cuando posteriormente no haya más fondos o solo después de una

brecha, no es una propuesta atractiva. El límite máximo elevado a 60 000 libras esterlinas hizo que la oportunidad de financiación directa fuera algo más atractiva.

Una agencia piloto cree que reflejó las prácticas de la Oficina de Desarrollo del Commonwealth y el Exterior (FCDO) vigentes en 2020. Un par de encuestados comentaron que el límite máximo seguía reflejando una actitud neocolonial, incluso si la duplicación del límite hasta alcanzar las 60 000 libras esterlinas no se había hecho de forma unilateral, sino en consulta con las agencias piloto.

f. Sobre el tema de la recuperación de costos internos (ICR)

La calidad de la financiación puede ser tan importante y, a veces, más importante que la cantidad de financiación. (GMI 2017; 2019) Una contribución a esto puede ser una cantidad no destinada a fines específicos para la recuperación de costos internos (ICR). Esto se puede utilizar, por ejemplo, para mitigar las interrupciones del flujo de caja, anticipar algo de dinero cuando sea necesario, comprar o pagar algo que no esté previsto (o aceptado) en la planificación y el presupuesto de la acción, acumular algunas reservas, invertir en el desarrollo de una determinada capacidad organizativa, etc. El ICR por sí solo rara vez es suficiente para crear una organización financieramente más estable, con varios meses de reservas operativas, pero no recibir ningún ICR en proyectos o casi nunca lo hace, lo que hace que sea extremadamente difícil. (véase, por ejemplo, Boyes-Watson et al. 2022)

Todas las agencias piloto entrevistadas confirman el valor de al menos algunos ICR. Por un lado, el ICR de algunos proyectos llegó a tiempo en un momento en que la organización atravesaba un momento financiero muy difícil. Otro lo valoró, pero como nunca había recibido ningún ICR como subconcesionario de sus «socios» internacionales, preguntó a Start Network cómo se esperaba que lo utilizaran!

Start Network ofrece a sus beneficiarios directos hasta un 10% de ICR, incluida la financiación directa a las agencias de nivel 2. Dentro de ese límite, las agencias deciden cuánto asignan como ICR en sus informes financieros. Esto puede ser inferior al 10% si parte de esa cantidad se utiliza para gastos operativos adicionales, por ejemplo. En lo que respecta a la su subvención, las directrices actuales de Start Network recomiendan que el ICR se comparta con un subconcesionario, pero no lo hacen obligatorio.

Por lo tanto, recibir una parte justa del ICR cuando lo subconcede un miembro de Tier 3 Start Network no es un hecho. Algunos tienen políticas organizacionales según las cuales no comparten el ICR. En un caso, un miembro de nivel 3 de ONGI Start Network y una de las agencias piloto de nivel 2 acordaron verbalmente compartir el ICR en el momento de diseñar conjuntamente la respuesta. Sin embargo, el contrato posterior para la subsubvención no hacía referencia a ella y, cuando se le preguntó al respecto, se le dijo a la agencia de nivel 2 que no recibiría ningún ICR, ya que la ONGI lo necesitaba para los gastos de la sede, los viajes internacionales, las adquisiciones, su función de control y monitoreo, etc.

Esto, pero también la experiencia más prolongada y amplia de no recibir una parte justa del ICR, está haciendo que las agencias piloto que participan en el desarrollo de su Hub presten mucha atención a esta cuestión. Se pueden esperar reglas que exijan compartir entre 50 y 50.

g. Sobre la supervisión independiente

La evaluación no tuvo tiempo de revisarla sistemáticamente, pero fue planteada por algunas agencias piloto.

La experiencia de una agencia piloto con la supervisión independiente de terceros resultó muy buena, debido a la actitud y el comportamiento del monitor, que se comunicó y coordinó activamente con la agencia.

Sin embargo, una de las otras agencias piloto tuvo una experiencia más problemática, dos veces, con los mismos monitores. La primera vez se relacionó con su respuesta al COVID cuando proporcionaban paquetes de alimentos a personas vulnerables. Los monitores de terceros llamaron a los beneficiarios

y les hicieron preguntas sobre la recepción de paquetes de alimentos en especie y dinero en efectivo. Ya sea que se les preguntara mal o se entendiera mal, los beneficiarios consideraron que también deberían haber recibido efectivo y empezaron a llamar a la agencia para preguntar a dónde se había ido el dinero. Esto afectó la percepción de su integridad. Su conclusión fue que no solo los ToR, sino también las preguntas precisas que formularán los observadores independientes deben revisarse con la agencia con antelación. La segunda vez fue durante la fase 2 del proyecto piloto, con motivo de su respuesta a un evento meteorológico extremo. La implementación duró solo 30 días, durante los cuales los observadores de terceros estuvieron con el personal de la agencia durante 10 a 13 días. Esto se convirtió en una gran demanda de tiempo para el personal de la agencia, mientras trataban de actuar lo más rápido posible. En este caso, se recomienda llevar a cabo la supervisión por parte de terceros después de la respuesta, no durante la misma o, al menos, no de una manera que aumente significativamente la presión sobre el personal, que ya está sobrecargado.

h. Sobre las comunicaciones con la secretaría de Start Network y el apoyo de ésta

Las agencias piloto valoran en general la rapidez y las respuestas de apoyo del personal de Start Network. Se valoran igualmente varias de las adaptaciones que Start Network realizó durante el período piloto, en respuesta a las preocupaciones que expresaron (por ejemplo, materiales explicativos en francés y español y en formato de videoclips, que son más fáciles para entornos más orales; duplicar el límite; dejar hasta 60 días para su implementación).

Sin embargo, como han ido aumentando las revisiones provisionales de Start Network, el idioma puede ser una barrera. Esto va más allá del idioma que se utiliza. Incluso si alguien de una agencia piloto tiene un buen inglés funcional, tiene problemas con el inglés que se habla rápido, con diferentes acentos y/o con palabras o expresiones con las que no está familiarizado. Esto se aplica no solo al personal de Start Network, sino también a sus proveedores de servicios (por ejemplo, la tercera parte que evalúa los materiales de la DDA) y a los consultores o personas de recursos con las que las agencias nacionales deben interactuar. Además, la orientación en inglés que se ofrece en formato de videoclip puede resultar difícil cuando el narrador es un hablante nativo de inglés y no presta atención al hecho de que la audiencia puede no serlo. El huso horario de referencia para las comunicaciones directas también sigue siendo el horario laboral europeo, al que las agencias piloto deben adaptarse.

Basándose en esta experiencia, algunas de las agencias piloto que participan activamente en el desarrollo de su Hub están recopilando materiales de orientación y explicación en el (otro) idioma nacional.

Más allá de eso, a las agencias piloto (como a los evaluadores) les resultó difícil entender de qué son responsables los numerosos equipos de Start Network y, por lo tanto, a quién acudir para qué. Las comunicaciones durante el período piloto también se vieron complicadas por la rotación de personal por parte de Start Network. Las aparentes diferencias en la aplicación del límite máximo de subvención (entre los diferentes fondos Start, por ejemplo, el Start Fund y el Fondo de Innovación, pero también entre un miembro del consorcio y un subconcesionario de una agencia de nivel 3) son confusas.

i. Sobre nuevas oportunidades

Un informe de revisión interna de enero de 2021 ya reveló que ser miembros de Start Network y poder participar en respuestas rápidas había aumentado su credibilidad y visibilidad, lo que había dado lugar a nuevas asociaciones y nuevos vínculos con los donantes. (Resultados del aprendizaje y la evaluación, enero de 2021:2-3) Esta evaluación confirma estos hallazgos anteriores.

Para varias agencias, el hecho de ser miembros de la Red Start y recibir algunos fondos de Start Network les permitió establecer nuevas conexiones y colaboraciones con las ONGI, miembros de Start Network, que anteriormente desconocían o con las que no habían colaborado. Para dos agencias piloto de Asia, esto significó entre 4 y 5 nuevas colaboraciones. Existe la sensación de que ser miembro de Start los convierte en una opción algo más preferencial para los miembros de ONGI Start Network, incluso si la colaboración no es necesariamente equitativa y varias de estas ONGI las someten a su propia DDA adicional.

Una agencia piloto también declaró explícitamente que un mayor acceso a la financiación directa aumenta la posibilidad de desconectarse de las ONGI que consideran que las tratan injustamente, y continuar solo con aquellas en las que la colaboración es más equitativa. En la práctica, eso puede requerir acceso a algo más que financiación de emergencia ocasional y a muy corto plazo.

Para otra agencia, una respuesta rápida les había permitido estar más presentes y ser más visibles en asuntos de crisis en una provincia en la que antes tenían poco perfil. Eso también aumentó (aún más) la confianza de otros donantes/intermediarios en su zona de operaciones, para seguir apoyándolos con subvenciones sustanciales (muy por encima de las 60 000 libras esterlinas)

4. Perspectivas de los evaluadores

a. Relacionado con la gestión del piloto por parte de Start Network

Observación 1 sobre la adaptabilidad: La disposición de Start Network a adaptarse en función de la retroalimentación y el aprendizaje emergentes, y la naturaleza de las adaptaciones realizadas durante el proyecto piloto, merecen elogios. Permitir una gestión adaptativa sigue siendo una lucha dentro del sector de la ayuda internacional, que a veces puede ser demasiado rígido con sus diseños de planificación y acción.

Observación 2 sobre el multilingüismo: qué idioma se espera que sea el idioma de trabajo y quién lo determina es un factor conocido en la relación entre las agencias internacionales y nacionales/locales. Lo que podría y debería haberse hecho antes es hacer que toda la documentación introductoria y explicativa relacionada con el Start Fund esté disponible en francés y español, por escrito y mediante vídeos introductorios, y contar con más hablantes de francés y español entre el Start Fund y el personal pertinente de la Plataforma Start. Eso ya se ha abordado. Además, para eventos importantes, la Red Start Network ahora incorpora intérpretes de forma sistemática.

Observación 3 sobre la conexión y la cohesión internas: qué se debería haber hecho y no se hizo: tener un punto focal para todos los aspectos del piloto de localización, a fin de conectar las interacciones de los diferentes equipos e individuos de Start Network y los datos y las ideas que cada uno de ellos generó. Teniendo el panorama completo, esa persona también habría sido responsable de un traspaso integral si hubiera dejado ese puesto. No contar con ese punto focal significa que hay mucha información relevante dispersa entre diferentes personas y que diferentes personas de Start Network tienen diferentes interpretaciones del piloto.

Relacionada con la observación de una persona clave está la cuestión de un dossier integrado sobre los compromisos de Start Network con todos sus miembros, o al menos con aquellos que aún son relativamente nuevos. Si bien a primera vista esto puede parecer una especie de práctica «policial» censurable, no es necesariamente perjudicial para la agencia miembro y puede redundar en su beneficio. Puede ayudar a fortalecer la coherencia interna en la forma en que los diferentes miembros del personal de Start Network interactúan con el miembro y a crear más memoria organizacional cuando el personal de Start Network cambia. Puede haber reglas sobre quién puede incluir algo en ese expediente y cuándo, y quién puede acceder a lo que se considera información privada o confidencial. Evidentemente, la agencia miembro debería poder acceder a la información que contiene y solicitar correcciones, eliminaciones o adiciones.

Un ejemplo ilustrativo son los DDA de las agencias piloto. Llevadas a cabo por un equipo de diligencia debida (ahora denominado «Garantía») de la Plataforma Start, no estaban (fácilmente) accesibles a los colegas del equipo de Start Fund. Desde el punto de vista del equipo de Start Fund, con o sin razón, eso dificultaba anticipar las posibles debilidades en la capacidad de la agencia para informar satisfactoriamente. Aquí no se evaluó si la DDA puede anticipar dónde pueden surgir algunos problemas; la cuestión práctica sigue siendo si la DDA actual de una agencia es accesible, con o sin su permiso previo, para algunos o todos los demás miembros del personal de Start Network. ¿Y si un equipo de la Plataforma Start puede acceder fácilmente a la información, por ejemplo, sobre la calidad

de la presentación de informes al Start Fund, por ejemplo, el que brinda apoyo al desarrollo organizacional?

Observación 4 sobre la responsabilidad por la acción de respuesta: La práctica actual consiste en que el Start Fund, tras la decisión de un comité de asignación global de apoyar una alerta, ponga a disposición de sus miembros en ese país un sobre determinado. Sin embargo, es un Comité de Selección de Proyectos (PSC) el que luego decide qué propuestas de los miembros financiará con ese sobre. Un PSC suele estar compuesto por miembros del país que no presentan una propuesta, y también está presente alguien del Start Fund. Sin embargo, cuando se complete la respuesta, la responsabilidad narrativa y financiera parece recaer exclusivamente en el Start Fund a nivel mundial y no en absoluto en el PSC que seleccionó la propuesta. Esto no parece del todo coherente.

b. Relacionado con el piloto

Conclusión 1: La mayoría de los nuevos miembros de Start Network tardan en empezar a aprovechar las numerosas ofertas de la red: esto no es exclusivo del Nivel 2 ni de las agencias nacionales/locales. Como se señaló, tras un comienzo lento (aproximadamente la mitad de las agencias piloto), varias participan ahora activamente en el desarrollo del Hub en sus países, y varias también estuvieron presentes en la Asamblea General de octubre de 2022 en Londres, con una agenda mucho más amplia que las respuestas rápidas.

Conclusión 2: El límite máximo de las subvenciones también desincentiva la búsqueda de financiación directa: las pruebas muestran que las agencias piloto aprovecharon la oportunidad de acceder a la financiación directamente, pero en varios casos no lo hicieron, al menos no para responder rápidamente. Esto se debía a que el importe de la oferta no merecía la pena o porque, incluso con el límite máximo duplicado, podían acceder a montos más altos sin tener que pasar por el proceso de creación de fondos. Por otro lado, las agencias piloto utilizaron activamente cantidades más pequeñas de financiación a las que podían acceder sin competencia (subvención de respuesta a la COVID-19) y, en particular, para el desarrollo de competencias y el conocimiento y el aprendizaje (investigación y aprendizaje dirigidos a nivel local; desarrollo organizacional; SKILL, etc.).

Todas las agencias piloto (como las agencias de nivel 3 o las agencias internacionales) también sopesan los costos de oportunidad a corto y mediano plazo. Para algunos, la financiación directa tiene ventajas: es más rápida que cuando hay que negociar y contratar una subsubvención con un intermediario; les ofrece un ICR (mayor) que tal vez no reciban de un intermediario; y ellos mismos pueden diseñar la respuesta en estrecha interacción con las poblaciones afectadas, sin que también intervenga un intermediario potencialmente más poderoso. También existen desventajas y riesgos: entrar en «competencia» directa —así es como se ve y se expresa— con las ONGI, en particular, aunque estas últimas también sean miembros de Start Network, se considera potencialmente arriesgado: puede alterar y romper asociaciones de larga data que les han dado acceso a una mayor financiación durante un período de tiempo más largo. Obviamente, la cantidad a la que pueden acceder mediante financiación directa también es inferior a la que pueden acceder a través de un intermediario de nivel 3. Seguir siendo subconcesionario de un miembro de nivel 3 es incluso más ventajoso desde el punto de vista económico que unirse a él en un consorcio: en un consorcio, se aplica el límite máximo, incluso si asumiese el papel principal del consorcio, mientras que, como subconcesionario, no está limitado a 60 000 libras esterlinas.¹⁵ Por lo tanto, el sistema también tiene claros desincentivos para buscar financiación directa.

¹⁵ Hay diferentes interpretaciones de esto en Start. Algunos tienen la impresión de que el límite máximo solo se aplica en un contexto de consorcio cuando la agencia de nivel 2 dirige el consorcio, pero no cuando recibe una subsubvención de una agencia de nivel 3 que dirige el consorcio. En la práctica, los evaluadores se enteraron de que los miembros de Tier 3 Start estaban a la cabeza al imponer el límite máximo a sus socios del consorcio de nivel 2. También es poco probable que alguien quiera formar parte de un consorcio dirigido por una agencia de nivel 2, que solo puede recibir 60 000 libras esterlinas que luego tendrá que compartir con los miembros del consorcio.

Conclusión 3: Si bien la afiliación a Start Network abrió nuevas oportunidades de colaboración y financiación, incluso con otros miembros de Start Network, no hay garantía de que se trate de una asociación equitativa.

Pregunta: ¿La experiencia ha influido en la naturaleza y la calidad de las asociaciones de estas organizaciones de nivel 2 con socios internacionales, pero posiblemente también con otros socios nacionales/locales?

Durante el proyecto piloto, otros miembros de Start Network no quisieron o no pudieron confiar en la completa DDA de Start Network e hicieron que la agencia de nivel 2 se sometiera a otra. No hay garantía de que compartan el ICR ni los traten como socios equitativos.

En este caso, se podría necesitar una perspectiva más amplia: lo que el Start Fund y otras posibilidades de financiación Start Network ofrecen, incluso a las agencias de nivel 3, siguen siendo montos relativamente modestos. Es posible que no genere una (demanda de) mejora cualitativa en las relaciones de colaboración, ya que los miembros del nivel 3 o las ONGI también calculan sus intereses con una perspectiva más amplia y a largo plazo. Además, el patrón predominante en todo el sector sigue siendo uno en el que las agencias nacionales/locales son las asociadas de la agencia internacional, en lugar de que la agencia internacional sea la asociada de la agencia nacional. Esto significa que la agencia internacional puede imponer sus requisitos, políticas, procedimientos y formatos, en lugar de alinearse con los de la agencia nacional/local, apoyarlos y reforzarlos. Son hábitos difíciles de romper. Start Network busca ser pionero y demostrar un futuro diferente, pero los viejos hábitos son difíciles de deshacer.

Conclusión 4: La financiación directa en sí misma no marca ninguna diferencia en las fortalezas de la organización.

Pregunta: ¿Qué beneficios, si los hay, de la financiación directa en las fortalezas organizativas del nivel 2? ¿Cuáles han sido la relevancia, la eficacia y los impactos de las iniciativas de desarrollo organizacional proporcionadas por Start Network?

Puede significar poco más que el beneficiario haya aprendido los procedimientos y formatos de otro donante, lo que no es la competencia organizacional más esencial. El impacto en la fortaleza de la organización será aún más limitado si la financiación directa se limita a una cantidad relativamente pequeña. El único aspecto que puede marcar una diferencia modesta es si la agencia acepta el ICR o no (modesto porque el 10% de 60 000 libras esterlinas es como máximo 6 000 libras esterlinas, lo que puede ser bastante importante para una organización más pequeña, pero menos para las más grandes). El apoyo organizativo ofrecido por el personal de Start Network y/o mediante subvenciones específicas es muy apreciado. Parte de su enfoque se ha centrado principalmente en ayudar a la agencia a dominar los procedimientos del Start Fund o abordar las cuestiones de cumplimiento internacional, sin las cuales no puede acceder a mayores subvenciones Start Network y reunir mejores requisitos para otros donantes. Una vez más, esto es relevante, pero está algo sesgado con respecto a las expectativas y requisitos internacionales y, por sí solo, tampoco es suficiente para crear una organización sólida.¹⁶ Las becas SKILL y las subvenciones para enfoques de MEAL liderados por la comunidad tienen una orientación diferente. Contribuyen a aspectos de fortaleza organizacional. Sin embargo, la cuestión central y el desafío siguen siendo una sólida salud financiera.

5. Recomendaciones a Start Network

Recomendación 1: Mejorar la gestión de la información interna: los diferentes equipos deben poder acceder a los datos y al análisis de los demás equipos, lo que requiere un sistema compartido. Si ciertos datos o análisis tienen acceso restringido, debe quedar claro a quién se debe contactar con una

¹⁶ En este contexto, la pregunta es si el personal de Start opera con un marco de capacidades organizativas explícito (uno de los cuales, llamado SHAPE, se utilizó en uno de los proyectos anteriores del DEPP) y, de ser así, si se basa en gran medida en modelos ONGI o en uno más abierto, como el marco de las «5 capacidades». Ver Van Brabant 2015 y GMI 2020a

solicitud. Sin embargo, mejorar la gestión de la información también implica cosas simples, como garantizar que todos los documentos, formales o informales, estén fechados correctamente y que los conjuntos de datos estén relacionados con un comentario o análisis narrativo porque los datos no se explican por sí solos.

Recomendación 2: Mantener activamente el entendimiento compartido entre los equipos y los cambios entre el personal: cuando diferentes equipos trabajan en diferentes aspectos de una iniciativa o acción Start Network, existe el riesgo de que «el árbol les impide ver el bosque». Una persona debe ser responsable de mantener la visión general y garantizar periódicamente que todos permanezcan al día con un entendimiento compartido. Esa responsabilidad también puede incluir informar a las nuevas personas después de los cambios de personal.

Recomendación 3: Mantener y fortalecer las capacidades multilingües: Como proveedor de servicios para las redes emergentes a nivel de países y regiones, Start Network necesita tener una variedad de competencias lingüísticas en su equipo central y probablemente también estar familiarizado con los diferentes contextos geográficos. Todos los documentos básicos y otros formatos de comunicación deberán estar disponibles en diferentes idiomas. Las traducciones se pueden realizar a nivel regional o nacional. Los hablantes nativos deben ser muy conscientes de la velocidad, los acentos y los giros de la frase, lo que puede resultar difícil para los hablantes no nativos, incluso si tienen un buen dominio funcional del idioma.

Recomendación 4: Tenga cuidado con la sobrecarga de personal de Start Network (y SCUK): el proyecto piloto demuestra que desarrollar una relación con los nuevos miembros y ayudarlos a familiarizarse con Start Network, sus diferentes componentes, procedimientos y prácticas y, cuando sea necesario, a proporcionar asesoramiento y apoyo personalizados, lleva mucho tiempo. Habrá un límite en cuanto al número de miembros con los que los equipos de servicio Start Network pueden relacionarse adecuadamente a la vez, especialmente los miembros nuevos que requerirán una comunicación más intensiva. Eso puede influir en la tasa de expansión. Los servicios de apoyo de SCUK, por ejemplo, los que gestionan el desembolso de subvenciones del Start Fund, también pueden sobrecargarse si aumenta el volumen de beneficiarios. La sobrecarga también puede afectar a los proveedores de servicios externos: según se informa, el actual proveedor de servicios DDA de terceros necesita mucho tiempo para gestionar una gran cantidad de evaluaciones de diligencia debida, lo que hace que los solicitantes tengan que esperar mucho tiempo.

Recomendación 5: Decidir sobre la cuestión del ICR: todas las organizaciones necesitan una financiación básica y flexible para poder sobrevivir y desarrollarse. Al acceder a una subvención directa del Start Fund, las agencias piloto podrían determinar un ICR determinado hasta un máximo del 10% de la subvención del proyecto otorgada. Al acceder al Start Fund de forma indirecta, a través de un miembro de nivel 3, el hecho de que recibieran una o más ICR dependía del intermediario.¹⁷ Si la intención de la Red es fortalecer la acción humanitaria dirigida a nivel local, en la que los actores nacionales y locales desempeñen un papel importante, entonces Start Network tiene que abordar la cuestión de la ICR de manera más decisiva. Esto planteará algunos desafíos: el trabajo más amplio de GMI ha indicado que varias ONGI tienen políticas internas que excluyen cualquier intercambio del ICR con los subbeneficiarios. Algunos de ellos podrían ser miembros de Start Network. Lo mismo puede decirse de los acuerdos de subsubvención entre organizaciones nacionales/locales. Si Start Network obliga a compartir el ICR, al menos proporcionalmente a quién ejecuta qué parte del presupuesto, esto podría convertirse en un incentivo para una implementación más directa. Esto tendrá que supervisarse de cerca. Alternativamente, Start Network, con el acuerdo de sus donantes, podría aumentar el límite máximo global de la ICR, por ejemplo, del 10% actual al 14%, lo que permitiría compartir el 7% cada uno entre un intermediario y uno o más subbeneficiarios. A medio plazo, esto puede no ser sostenible, ya que los donantes pueden poner objeciones al mayor coste general de los "gastos indirectos". Un enfoque complementario podría consistir en presionar mucho más intensamente para obtener financiación básica multianual para al menos varias organizaciones nacionales/locales (véase, por

¹⁷ Consulte aquí también Guyatt, H. 2022 y Start Fund Bangladesh, octubre de 2020

ejemplo, Buteau et al 2020) y apoyar firmemente a todas ellas para que diversifiquen las fuentes de ingresos, también más allá de la ayuda internacional.

Recomendación 6: Supervisar de manera más sistemática la calidad de las relaciones de colaboración entre los miembros: las colaboraciones de respeto mutuo son un paso tan importante hacia un sistema humanitario dirigido a nivel local como la igualdad de acceso a una financiación de calidad. Start Network debe vigilar activamente, no solo la relación de los miembros consigo misma (por ejemplo, Brown & Jones 2021), sino también la calidad de la relación de colaboración entre los miembros de Start Network. Esto incluye las relaciones entre las ONGI y entre las agencias nacionales/locales. (véase, por ejemplo, Start Fund Bangladesh 2020) Debe considerarse la posibilidad de establecer un mecanismo de comentarios y quejas sobre abusos de poder reales o percibidos en una relación de colaboración, ciertamente entre miembros de Start Network. Si aún no está disponible, la Red Start puede desarrollar provechosamente principios de asociación (los de 2007 desarrollados por varios organismos internacionales necesitan una revisión profunda) y directrices sobre los límites entre el uso responsable de la autoridad y el poder y el abuso de poder. Estos deben reflejarse en los contratos de subsubvención. (GMI 2020c)

V. MÁS ALLÁ DEL PILOTO: PREGUNTAS Y RECOMENDACIONES

1. ¿Qué tan apropiada es la evaluación por niveles de diligencia debida desde una perspectiva que permita la localización?

Conclusión 1: El sistema por niveles logra el objetivo deseado de participación más inclusiva en la Red Start Network, también con más organizaciones nacionales y locales, que pueden contribuir a su misión y visión y, al mismo tiempo, acceder a sus diferentes ofertas de financiación. Es un paso relevante hacia un sistema humanitario dirigido localmente. Sin embargo, habrá desafíos para lograr una mayor aceptación, dentro y más allá de la afiliación a Start Network. En última instancia, también sigue orientado a integrar más agencias de nivel 1 y 2 en el sistema de ayuda internacional, en lugar de transformar el sistema internacional para apoyar y reforzar uno dirigido a nivel local.

a. Aspectos positivos: posibilitar una acción humanitaria más dirigida a nivel local mediante

- Afirmar que las organizaciones con recursos escasos o con menos recursos no pueden someterse a los mismos estándares que a las que cuentan con buenos recursos, con el único resultado de aprobar o rechazar, ya que el resultado de hecho de esto es la exclusión de la mayoría de ellas.
- Aclarar que un DDA establece un perfil de cumplimiento, que no puede tomarse como un perfil de riesgo (completo).
- Demostrar que el perfil del nivel no se superpone necesariamente con el tamaño o la nacionalidad. No se debe esperar que las grandes organizaciones estén siempre en el nivel 3, ni existe una correlación necesaria entre las organizaciones internacionales del nivel 3 y las nacionales/locales de los niveles 1 y 2: algunas nacionales se encuentran en el nivel 3 y algunas ONGI u otro tipo de agencia internacional no gubernamental (por ejemplo, una organización académica o un centro de formación) pueden encontrarse actualmente en el nivel 2 o incluso en el nivel 1. Si la Red Start se abriera a otros tipos de miembros, eso quedaría más claro.
- Proporcionar acceso a la financiación a las agencias de nivel 2 y, al mismo tiempo, ofrecerles un apoyo tangible para que se desarrollen organizativamente, una práctica generalmente constructiva.

Start Network ahora está desarrollando un enfoque más modular de la DDA, con un conjunto básico de requisitos válido a nivel mundial, complementado con otros más contextualizados, evaluados por

expertos independientes de países o regiones.¹⁸ En teoría, esto podría permitir a las agencias responder a las preguntas y proporcionar documentos en más idiomas además del inglés, el francés y el español.

Start Network también está desarrollando una plataforma para la expedición de pasaportes con la debida diligencia, que Start Network alojará, pero en la que todas las agencias mantendrán el control sobre su propia información. Ellos deciden si sus últimos resultados de la DDA están alojados en él, quién más puede acceder a los resultados de su evaluación de diligencia debida o qué partes de esta. Las agencias nacionales y locales deberían poder solicitar a los posibles colaboradores internacionales el acceso a los resultados de estos últimos en materia de DDA, lo que generaría una reciprocidad que, de otro modo, sería un intercambio de información muy desigual.

b. Conseguir una aceptación más amplia seguirá siendo un desafío

- Start Network tendrá que difundir y promover activamente su mensaje de que un perfil de cumplimiento no es un perfil de riesgo (completo) y no debe utilizarse por sí solo como base suficiente para decidir si financia una organización o no.
- Tanto los donantes como las agencias internacionales deberán aceptar el «pasaporte», es decir, basarse en una evaluación realizada por otra persona. Algunos se mostrarán reacios a hacerlo, con el argumento de que, dado que tienen una responsabilidad, no pueden correr el riesgo (sic) de confiar en la evaluación de otra persona, ni siquiera en la que realicen una tercera parte capacitada, sino solo en la que lleven a cabo ellos mismos.
- Para ser creíbles, la mayoría y posiblemente todos los miembros de Start Network deberían aceptar el pasaporte: si los propios miembros de Start Network insisten en seguir siempre su propia DDA, seguirá siendo en gran medida una buena idea. Como se ha visto, durante el proyecto piloto, algunas agencias miembros de Tier 3 Start Network que se asociaron con una de las agencias piloto, la sometieron cada vez a otro DDA. ¿También someterían a una agencia nacional/local de nivel 3 a su propia DDA?
- Si hay más posibilidades de responder a las evaluaciones de la DDA en otros idiomas (por ejemplo, urdu, bahasa indonesia o birmano), el pasaporte podría tropezar con la incapacidad de los actores europeos y norteamericanos para entender estas respuestas, lo que los llevaría a volver a hacerlo en su idioma occidental.
- Es posible que la validez de 3 años de una DDA tenga que volver a evaluarse antes, cuando surja un problema grave en el desempeño de la agencia en repetidas ocasiones o debido a la mala manera en que lo aborda. Esta opción está prevista en el Acuerdo de Adhesión a la Red: una DDA puede activarse antes, por ejemplo, mediante cambios significativos en el entorno reglamentario o de cumplimiento o, por ejemplo, para complementar una investigación en curso.

c. ¿Liderazgo local solo después de adoptar normas y prácticas internacionales?

- La DDA y el pensamiento de riesgo subyacente (ver más adelante) del proyecto piloto siguieron siendo un ejercicio de arriba hacia abajo y, en última instancia, centrado en los donantes. La opinión subyacente es que las agencias nacionales y locales pueden ser aceptadas como socios en pie de *igualdad* en el sector de la ayuda mundial si cumplen con los requisitos internacionales. Los límites a la cantidad de financiación a la que pueden acceder vinculados a su perfil de cumplimiento son un indicador claro de dónde permanece el poder. Los entrevistados de las agencias piloto muestran que convertirse en una agencia de nivel 3 sigue siendo, actualmente, la única opción para poder estar en pie de *igualdad* con muchas ONGI e invalidar otros argumentos en contra de la financiación directa.
- Sin embargo, ningún perfil de cumplimiento puede captar las capacidades importantes de una organización que pueden ser fundamentales para el desempeño de su programación, como el

¹⁸ Se ha recomendado un enfoque similar, descentralizado y contextualizado para las evaluaciones en relación con la Norma Humanitaria Fundamental, por ejemplo, Dross, E & S Patel (2022).

compromiso de su personal y sus voluntarios, su habilidad para navegar en un panorama político complejo y lleno de sensibilidades, el potencial de una gestión inteligente y flexible de su intervención cuando los factores externos o el aprendizaje interno lo exijan, etc. Eso requeriría más bien un «perfil de puntos fuertes», revelado más a través de un enfoque de estilo de investigación apreciativa. (Lewis et al. 2011)

- La insistencia en este tipo de cumplimiento corre el riesgo de contribuir a la burocratización de los actores nacionales y locales, a quienes de hecho se alienta a ser como las ONGI. («ONGización»). También impone una cultura occidental, con su creciente confianza en que todo esté por escrito en caso de posibles disputas y litigios, a los sectores de la sociedad que pueden confiar más en la fuerza de la palabra que se ha dado y en las normas sociales para defenderla. (director de una agencia de nivel 2 en la Asamblea General de Start Network de 2022)
- Se puede argumentar que el piloto presenta características del «neocolonialismo», que no están en línea con el Marco Antirracista y Decolonial de Start Network. (Junio de 2022) Esto no quiere decir que la ayuda a la descolonización signifique que no se pueda llevar a cabo la DDA. Sin embargo, para que un sistema humanitario dirigido a nivel local merezca su nombre, los actores locales pueden adoptar provechosamente las buenas prácticas y normas internacionales, pero el sistema internacional también debe adaptarse a ese sistema local/nacional, alinearse con él, apoyarlo y reforzarlo. El cambio debe provenir de ambos lados.

2. ¿Qué probó el piloto de localización y qué no?

Es importante aclarar lo que el proyecto piloto pretendía comprobar y lo que realmente ha comprobado. Tiene implicaciones sobre la forma en que se tuvo que diseñar el piloto, lo que monitoreó y la forma en que sus resultados pueden y no pueden ser interpretados.

Conclusión 1: El personal pertinente de la secretaría de Start Network y el custodio de la subvención no compartieron con claridad lo que el proyecto piloto pretendía probar. Un factor que contribuyó a ello es que muchos se unieron a Start Network después de que comenzara el proyecto piloto. Otra de ellas fue la ya mencionada ausencia de un punto focal central que reuniera los compromisos de los diferentes miembros del personal de Start Network con el proyecto piloto. Una manifestación son las diferentes opiniones sobre el alcance del «Piloto de Localización». Para algunos, esto se refería únicamente al acceso y a los usos del servicio de financiación Start Fund de respuesta rápida. Otros incluirían los usos de las otras pequeñas subvenciones para el aprendizaje y el desarrollo organizacional, y el compromiso más amplio con Start Network como miembros de una red en camino de convertirse en una red de redes.

Conclusión 2: Las articulaciones escritas de lo que el piloto debe probar son ambiguas e inconsistentes. Las notas conceptuales del proyecto piloto a veces se refieren a su tema como «organizaciones locales», otras veces como organizaciones de «nivel 2». Las notas conceptuales también se refieren a organizaciones «más pequeñas», aunque no todas las agencias piloto pueden

OBJETIVOS DEL PILOTO DE LOCALIZACIÓN: DIFERENTES MARCOS

1. Probar la exposición al riesgo en la práctica
2. Recopilar datos sobre el impacto de financiar directamente a las organizaciones locales o nacionales (en las comunidades afectadas y en las organizaciones)
3. Determinar si la infraestructura de Start Fund es «adecuada para su propósito» para las organizaciones locales o nacionales *Start Network: descripción general de la iniciativa de diligencia debida por niveles, PPT* (sin fecha)
4. ¿Cuáles son los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones de nivel 2 para acceder a la financiación a través del Start Fund y cómo pueden mitigarse? *Preguntas clave del marco MEAL del proyecto piloto*

denominarse «pequeñas». ¹⁹ En parte, el proyecto piloto quiere poner a prueba el «riesgo» (también con miras a proporcionar pruebas a los donantes), en parte quiere permitir un mayor acceso al Start Fund para las agencias de nivel 2 y, en parte, quiere comprobar si la infraestructura Start Network puede gestionar organizaciones «locales/nacionales» (en lugar de organizaciones de nivel 2).

En la práctica, el proyecto piloto ha intentado **comprobar si una cantidad modesta de financiación directa a las OSC locales y nacionales que cumplan con los requisitos de cumplimiento de la Red Start de nivel 2, pero no del nivel 3, mediante una subvención única para una respuesta muy rápida pero también a corto plazo a una crisis aguda relativamente modesta, constituye un riesgo financiero o un riesgo de una respuesta menos relevante para las personas afectadas, posiblemente debido a un mal comportamiento del personal de la agencia.**

El proyecto piloto solo probó subvenciones puntuales para una respuesta de emergencia muy rápida y a corto plazo. No puso a prueba las subvenciones con una respuesta a la crisis con un horizonte temporal más largo ni para otras acciones, a menudo más complejas (por ejemplo, reparaciones modestas de viviendas; atención perinatal a personas desplazadas por la fuerza a largo plazo; respuestas a la desnutrición crónica y aguda, etc.). Por lo tanto, no se puede sacar ninguna conclusión sobre los posibles riesgos relacionados con el nivel 2 o las OSC nacionales/locales para la acción humanitaria en general.

Conclusión 3: El diseño y la práctica del proyecto piloto no permiten realizar observaciones comparativas ni generalizar conclusiones sobre las «agencias nacionales/locales». ²⁰ También existen diferentes entendimientos entre el personal de Start Network, ya sea que el proyecto piloto tuviera la intención de evaluar a las agencias de nivel 2 en comparación con las del nivel 3, o a las agencias nacionales/locales en comparación con las internacionales, o si no tenía una intención comparativa. El hecho es que el proyecto piloto no se diseñó ni supervisó con fines comparativos, lo que habría requerido un grupo de control explícito cuyo desempeño también se monitoreó. Por lo tanto, el piloto no comprobó si

- Existe una diferencia significativa entre las OSC nacionales/locales de nivel 2 y las ONGI de nivel 2
- Existe una diferencia significativa en el riesgo y en ciertos aspectos del desempeño entre las agencias de nivel 2 y las agencias de nivel 3. Solo hay una comparación cuantificada (extraída de las evaluaciones del proyecto, véase la sección III 1.d de este informe) y dos cualitativas: según el monitoreo independiente, la calidad de los bienes y servicios proporcionados a las personas afectadas y del comportamiento del personal de la agencia piloto no parecen diferir significativamente de la de las agencias de nivel 3 y que los informes narrativos de las ONGI o las agencias de nivel 3 tienden a ser más ricos y detallados en su contenido (observación informal de Start Fund (personal)). Esto no basta para sacar conclusiones comparativas entre las agencias de nivel 2 y 3.
- Las agencias nacionales/locales de nivel 2 representan un riesgo significativamente mayor que las agencias nacionales/locales de nivel 3. Eso habría exigido una vez más una

¹⁹ El Start Fund no asume que todas las agencias nacionales o locales vayan a caer en el Nivel 2, pero anticipa que bastantes sí lo harán: «El resultado previsto del proyecto piloto es probar un modelo para que las organizaciones locales tengan acceso a la financiación (a través del Start Fund) a fin de responder a las emergencias. Cualquier organización incluida en el nivel 2 podría acceder a este subgrupo, inicialmente con organizaciones de la India, Pakistán y la RDC. Si bien es probable que algunas organizaciones locales reúnan los requisitos para acceder a los niveles más altos, anticipamos que muchas de ellas pertenecerán a la categoría de nivel 2, por lo que permitir la financiación en este nivel es crucial para apoyar nuestro trabajo en materia de localización». Nota conceptual: Start Fund subfondos para Actores Locales. Sin fecha: 3

²⁰ Esto se reconoce, por ejemplo, en el informe para el Consejo de Donantes de mayo 2021: «Actualmente, Start Network no lleva a cabo evaluaciones de monitoreo independientes de las comunidades asistidas para sus miembros fuera de este proyecto piloto. Esto refleja un nivel desproporcionado de escrutinio sobre los miembros dentro del proyecto piloto. El objetivo de Start Network es pasar de una fase piloto a una fase operativa en la que todas las organizaciones reciban un trato equitativo». p. 3

recopilación más sistemática de datos comparables sobre incidentes, exclusiones, etc. para los nacionales/agencias de nivel 3.

- Por lo general, las OSC locales y nacionales responden más rápido y de acuerdo con las preferencias de la comunidad que las ONGI, debido a su mayor proximidad y conexiones con las comunidades, como a veces se afirma o se supone.

Si bien el proyecto piloto incluyó respuestas a desastres naturales o fenómenos meteorológicos extremos y crisis creadas por conflictos, el monitoreo tampoco se diseñó para investigar las posibles diferencias relacionadas con el tipo de crisis a las que se respondió. La muestra de respuestas y el número limitado de contextos habrían sido demasiado pequeños en cualquier caso como para sacar conclusiones más amplias en este caso.

Conclusión 4: El proyecto piloto no puso a prueba cómo se puede hacer que la financiación sea accesible para los actores locales que más se han visto privados de ella. Al diseñar el marco Tier, Start Network conscientemente no quiso dar una importancia decisiva al historial de una agencia, en términos de financiación internacional en el pasado y de la gestión de grandes subvenciones. La preocupación era que esto privilegiaría a las agencias nacionales/locales, ya bien establecidas y probablemente más grandes. Por comprensible que sea, el proyecto piloto tampoco se diseñó para ayudar a los actores locales, que en el pasado apenas habían podido acceder a financiación internacional, a tener una primera experiencia. En la práctica, probablemente habrían sido agencias de nivel 1. Muchas organizaciones comunitarias pueden entrar en esa categoría, posiblemente también varias organizaciones dirigidas por mujeres o por los derechos de las mujeres, o asociaciones de jóvenes. Si la intención a largo plazo es que un sistema humanitario dirigido a nivel local también se centre más en las personas y menos en los donantes y los intermediarios, entonces este podría ser el próximo campo de aprendizaje práctico. Tal como están las cosas, algunas de las agencias piloto de nivel 2 están muy bien conectadas a nivel internacional, pueden acceder fácilmente a importantes cantidades de financiación y realmente no necesitan acceso a nuevas fuentes de financiación, aunque muchas otras fuentes no ofrecen el valor de la rapidez de Start Fund ni de las becas de aprendizaje y desarrollo organizacional.

Un enfoque centrado en las personas y no en los donantes podría llevar a invertir la pirámide de niveles: el nivel «1» sería entonces el organismo menos integrado en el panorama local, posiblemente una ONGI, pero también una agencia nacional que dependa de personal de otras partes del país; el nivel «2», la agencia que conoce y es conocida en el entorno local y que es respetada por las partes interesadas locales: el nivel «3», la entidad que forma parte mayor o total de las personas en riesgo o el grupo social afectado y, por lo tanto, merece la pena proporcionar la mayor cantidad y la mejor calidad de financiación.

3. ¿Hay pruebas suficientes?

Una pregunta activa planteada por varios miembros del personal de Start Network entrevistados para esta evaluación es si el piloto ha producido suficientes pruebas. Esto plantea primero la cuestión de qué se entiende lo que el piloto pretendía probar o estaba probando de hecho, y lo que no probó. Esto se ha aclarado en el punto anterior.

¿Hay pruebas suficientes para concluir, a partir del proyecto piloto, que la financiación directa a las organizaciones nacionales o locales de nivel 2 para una respuesta inmediata rápida pero breve a una crisis repentina de modesta escala no representa un riesgo fiduciario significativo ni un riesgo de calidad inferior de los bienes, servicios y relaciones con las personas afectadas? Se puede argumentar razonablemente que el total de 18 subvenciones directas, 8 de las cuales no competitivas para una respuesta rápida a la COVID y otras 8 para otros tipos de crisis, no es una muestra grande. Además, solo 8 de las 10 agencias piloto aprovecharon la oportunidad de acceder a la financiación directa (hay que admitir que una solo se unió en el segundo año del proyecto piloto) y las agencias piloto procedían de solo 4 países, y en la RDC solo de la parte oriental del país.

Se reconoció la probabilidad de que el proyecto piloto solo generara un número limitado de experiencias prácticas, debido al nicho particular del Start Fund y a que la mayoría de las agencias piloto solo tenían un alcance subnacional: «hay pocos desastres que se ajusten al nicho del Start Fund y que puedan realizarse dentro del umbral de la subvención y dentro de las áreas en las que operan los participantes del proyecto piloto. Dado el número limitado de países que participan en el proyecto piloto y la mayoría de nuestros participantes solo operan en regiones específicas del país, las posibilidades de cumplir con todos los parámetros para una respuesta adecuada son muy bajas». (Nota conceptual de octubre de 2020 con adición de 2021:6)

Conclusión 4: El piloto cuenta con un conjunto de experiencias demasiado reducido como para extraer conclusiones aplicables a nivel mundial. Sin embargo, en palabras de los colegas de Grant Custodian, si el proyecto piloto de localización no es «concluyente», al menos «no refuta» la hipótesis inicial de que las agencias de nivel 2 no presentan un «riesgo mayor» cualitativamente (implícitamente «que las agencias de nivel 3»).

¿Se puede encontrar alguna evidencia relevante adicional en la experiencia de Start Fund Bangladesh (SFB)? Desde 2017, SFB ha reunido a 20 ONGI y 26 OSC de Bangladesh. Las ONGI fueron y siguen siendo miembros de pleno derecho de la Red Start siguiendo su DDA habitual. Hasta ahora, las OSC de Bangladesh no lo están. Siguen siendo «socios del programa» y no tienen derecho a voto en la Asamblea, no pueden formar parte de los comités Start Network globales, etc.). Esto se debe a que los miembros locales, en 2018, pasaron por un proceso de selección y diligencia debida a nivel nacional que no era el que utilizaba entonces Start Network. De hecho, se trataba de un proceso de eliminación gradual: de casi 400 candidatos se redujo a 120, luego a 58 y luego a los 26 finalistas. A nivel de la secretaría de Start Network, existe la opinión de que este proceso estaba sesgado hacia las OSC locales y nacionales más grandes y ya bien establecidas.

A lo largo de cuatro o cinco años, el papel de las OSC de Bangladesh en el SFB se ha fortalecido: ahora participan activamente en todas las etapas del ciclo (alerta, asignación, selección de proyectos) y se destina a ellas una proporción cada vez mayor de las asignaciones contra una alerta. Esta creciente participación de las OSC de Bangladesh en las respuestas ha reducido en más de la mitad el promedio de días para llegar a las comunidades afectadas (con la nota a pie de página de que, para cualquier agencia, incluidas las ONGI, la rapidez no equivale automáticamente a la calidad). Según se informa, sus costes de gestión también son más bajos y, por lo tanto, el promedio de SFB se ha reducido del 19% al 14%. Para el SFB en su conjunto (incluidas las ONGI), las prácticas de rendición de cuentas a las personas afectadas no se consideraron lo suficientemente buenas; el Fondo ya ha desarrollado un paquete de 16 herramientas de rendición de cuentas.

Start Fund Bangladesh ahora está haciendo la transición a un centro nacional. Como sus miembros, después de cuatro o cinco años, tienen que pasar por un nuevo proceso de DDA, ahora se está utilizando el proceso general de Start Network DDA, con su posible resultado en uno de los tres niveles. Será interesante ver si los 26 miembros actuales de las OSC de Bangladesh participan en el Nivel 3 o no. Esto proporcionará mayor claridad dónde y en qué medida se pueden hacer o no algunas observaciones comparativas de la experiencia pasada del SFB. SFB también está tomando medidas para incluir a unas 22 OSC muy locales, por lo general más pequeñas, lo que añadirá más experiencia relevante.

4. Perspectivas sobre el riesgo y la gestión de riesgos

Pregunta: ¿Qué tipos de riesgos se identificaron antes y durante el proyecto piloto para las organizaciones de nivel 2, y cómo se mitigaron? ¿Qué incidentes se han denunciado? ¿Se puede detectar alguna tendencia en el transcurso de la fase piloto? ¿Cómo se comparan las tasas de incidencia relacionadas con el uso indebido de fondos y las desasignaciones con las del resto de los miembros? ¿Perspectivas sobre la gestión y las consecuencias de las desautorizaciones?

La DDA pregunta cómo la organización evaluada gestiona un conjunto más amplio de riesgos, particularmente a través de políticas y procedimientos internos. Como ya se ha mencionado, la subsiguiente parte de financiación del proyecto piloto supervisó activamente dos riesgos: el fiduciario (en particular, el fraude, la corrupción y el desvío u otro uso indebido de fondos)²¹ y el de que la asistencia prestada no tuviera una relevancia o calidad suficientes o el personal del proyecto se comportara mal con las personas afectadas. Los controles aleatorios de la gestión del proyecto también se centraron, por ejemplo, en las adquisiciones, pero la eficacia de los controles aleatorios realizados de forma remota (debido a las restricciones de viaje a causa de la COVID) puede no ser tan alta.

Conclusión 5: El proyecto piloto y la evaluación encontraron pruebas de que las agencias de nivel 2 constituirían una categoría de riesgo más alta que las agencias de nivel 3, en lo que respecta a los tipos de riesgo monitoreados activamente.

En el momento de redactar este artículo, existen algunas preocupaciones pendientes sobre la información financiera de una agencia piloto. La auditoría en curso determinará si esto conduce a desautorizaciones o no. Sin embargo, esto no es exclusivo del Nivel 2 ni de las «organizaciones nacionales/locales». Según se informa, también han surgido problemas en el pasado con los miembros de Nivel 3 o ONGI Start Network. Por lo tanto, no deben extraerse conclusiones generalizadas sobre el Nivel 2 ni sobre las agencias nacionales/locales.²²

Conclusión 6: Un perfil de cumplimiento no es un perfil de riesgo, es un mensaje central con relevancia para todo el sector que surge de este proyecto piloto. Esta era la premisa del marco por niveles y ha sido validada por el piloto de localización.

Un perfil de cumplimiento no es un perfil de riesgo

Las evaluaciones de diligencia debida analizan de cerca a las organizaciones que podrían recibir dinero de ayuda en función de un conjunto de expectativas, algunas de las cuales pueden ser requisitos. Las evaluaciones de diligencia debida las llevan a cabo los donantes en las agencias de ayuda internacionales y las agencias de ayuda internacionales en las agencias de ayuda locales y nacionales. Un objetivo principal es detectar los posibles riesgos para el donante de la subvención o la subsubvención.

La evaluación de diligencia debida proporciona información sobre el grado en que una organización cumple con las expectativas o los requisitos y, por lo tanto, puede considerarse un «perfil de cumplimiento». Dice poco o nada sobre los riesgos programáticos y contextuales y, por lo tanto, es inevitablemente incompleto. No puede cubrir, por ejemplo, la capacidad organizativa, a veces vital, de navegar en un panorama lleno de sensibilidades políticas. Cuando se considere la financiación de una acción particular en un contexto determinado, se requerirá una evaluación más amplia de los riesgos (y beneficios). La implicación es que el perfil de cumplimiento no debe ser la única consideración en la decisión de proporcionar financiación a esa organización.

Conclusión 7: Si bien es apropiada y reconocible como práctica general en el sector de la ayuda, esta comprensión de los riesgos y la gestión de riesgos refleja el pasado más que el futuro deseado.

Los trabajos recientes ahora recomiendan que, en primer lugar, se reconozca un conjunto más amplio de riesgos, pero también desde la perspectiva del posible beneficiario y de la población afectada, y, en

²¹ Estos no son los únicos riesgos financieros posibles: otros serían la pérdida de poder adquisitivo, por ejemplo, debido a fluctuaciones o devaluaciones repentinas del tipo de cambio, o a un despilfarro.

²² Como los evaluadores no obtuvieron datos objetivos sobre los incidentes con la mayoría de los miembros (presumiblemente agencias de nivel 3), no se puede hacer ninguna comparación.

segundo lugar, que se reduzca la práctica predominante de transferencia de riesgos en favor de una distribución más eficaz de los riesgos. (Hughes 2022; USAID 2022; GMI 2022)

Una visión más matizada partiría de la pregunta: *¿Qué riesgo y para quién?* El cuadro de texto muestra los principales tipos de riesgo, no todos los cuales están reconocidos en la literatura sobre riesgos o prácticas de gestión de riesgos en el sector de la ayuda (por ejemplo, Stoddard, Czwarno y Hamskik 2019; USAID 2022; Hughes 2022)

Seamos específicos: ¿De qué Riesgo Estamos Hablando?

1. **Legal:** por ejemplo, no se cumple con la legislación aplicable; la financiación termina en manos de grupos proscritos, etc.
2. **Financiero:** por ejemplo, fraude, corrupción, robo, inflación, devaluación, costo desproporcionado de control; despilfarro, etc.
3. **Informativo:** por ejemplo, violación de la protección de datos, ciberataque, etc.
4. **Seguridad:** salud, incluida la salud mental; accidentes, etc.
5. **Protección:** frente a los actos de violencia
6. **Capital humano:** la incapacidad de atraer o retener a personal capaz y comprometido; de invertir en su desarrollo; de proporcionarles el equipo mínimo para un trabajo eficaz, etc.
7. **Organizativo:** salud financiera; visibilidad; futuro apto para posibles; pero también pérdida de independencia o autonomía, reducción de la conexión y la colaboración con otros actores del mismo entorno; autocensura debido a la presión política, etc.
8. **Capacidad de acción colectiva:** dentro de los grupos sociales y entre ellos; entre organizaciones e instituciones, etc.
9. **Reputacional:** por ejemplo, denuncias o casos de abuso, fraude o corrupción; intimidación de los denunciantes; incumplimiento de las promesas o incluso de los acuerdos contractuales; otros eventos que provoquen la pérdida de legitimidad en los principales grupos de interés o partes interesadas clave, etc.
10. **Operacional:** por ejemplo, incapacidad para evaluar adecuadamente las necesidades existentes y las capacidades disponibles; incapacidad de obtener, almacenar o transportar los suministros necesarios; de acceder a los grupos destinatarios o de acceder con autonomía; de prestar asistencia a tiempo, etc.
11. **Resultados programáticos:** por ejemplo, no prestar asistencia que salve vidas a tiempo; no hay una reducción efectiva de la pobreza y/o una mayor inclusión y/o una gobernanza más participativa y responsable; sostenibilidad baja o nula, etc.
12. **Consecuencias negativas inintencionadas:** por ejemplo, crear nuevas tensiones y conflictos o agravar las existentes; debilitar las capacidades de los actores nacionales/locales; alterar la evolución de una sociedad civil o un movimiento de mujeres desarrollados orgánicamente, etc.

Los diferentes riesgos pueden tener diferentes prioridades para las diferentes agencias de la cadena de colaboración. Los riesgos fiduciarios, legales y reputacionales son, de hecho, las principales preocupaciones de los donantes. (Hughes 2022:14) Las agencias que operan en la crisis o cerca de ella pueden tener otras preocupaciones prioritarias, como la protección y la seguridad, la puntualidad, las condiciones operativas propicias, etc. Las agencias intermediarias a menudo deben gestionar tanto los riesgos prioritarios de los donantes como de los que realmente responden.

En segundo lugar, dado que el logro de los objetivos de acción o respuesta humanitaria deseados puede depender de la colaboración entre los diferentes organismos, la gestión de riesgos actual centrada en las agencias es inadecuada. Este *«pensar en el ego»*, en lugar de *«pensar en la acción colectiva»*, facilita considerablemente las prácticas de *«transferencia de riesgos»*, incluso para quienes cuentan con menos recursos y están menos preparados para gestionarlos.

La gestión de riesgos centrada en las agencias también puede llevar a una situación en la que las medidas de reducción de riesgos de una pueden aumentar los riesgos de otra en la cadena de colaboración. Por lo tanto, una evaluación de riesgos holística debería parecerse más al siguiente cuadro de texto. También debería conducir a una distribución de riesgos más explícita e intencional.

RIESGOS	Probabilidad de	Probabilidad de ocurrencia	Probabilidad de	Impacto en	Impacto en los socios y	Impacto en las
---------	-----------------	----------------------------	-----------------	------------	-------------------------	----------------

	ocurrencia para nosotros	para los socios/subcontadores	ocurrencia para las poblaciones preocupantes	nosotros	subcontratistas	poblaciones preocupantes
Resultados del programa (especificar)						
Capacidades colectivas (especificar)						
Jurídico (especificar)						
Financiero (especificar)						
Operacional (especificar)						
Salud y protección (especificar)						
Seguridad (especificar)						
Información relacionada (especificar)						
Ético (especificar)						
Capital humano (especificar)						
Cambio organizativo (especificar)						
Consecuencias negativas inintencionadas (específicas del proyecto/estructurales)						
Reputacional (especificar)						

El cuadro de texto también indica que no podemos limitarnos a analizar el riesgo: en última instancia, esto crea una atmósfera de miedo y desconfianza que alimenta un reflejo de evitación del riesgo. Eso no es apropiado para el mundo actual, cada vez más volátil e impredecible, y menos aún para las agencias cuyo mandato o misión es participar en situaciones de crisis y en ellas. Por lo tanto, las evaluaciones de riesgos deben equilibrarse con las evaluaciones de los posibles beneficios, en las que nos atrevemos a asumir un riesgo calculado. El término para esto es «*riesgo/recompensa*». (ICAI 2016)



Imagen: bigbangforex.com

Para ser justos, es posible que el proyecto piloto no haya funcionado con un marco de riesgos y beneficios tan sofisticado, que aún no estaba muy bien desarrollado a principios de 2020, pero en la práctica sí prestó atención a varios aspectos, por ejemplo:

- La documentación piloto examinada no contenía el término «*apetito por el riesgo*», pero parece justo decir que los donantes, SCUK, como depositaria de las subvenciones, y el propio equipo del Start Fund, tuvieron en cuenta su apetito por el riesgo cuando se propuso duplicar el límite máximo de la subvención hasta alcanzar las 60 000 libras esterlinas.
- Reconocer que un perfil de cumplimiento no ofrece un perfil de riesgo completo es un indicador de una visión más matizada del riesgo. Lo mismo ocurrió con el hecho de que el límite máximo de 60 000 libras esterlinas del Start Fund no se ampliara automáticamente a otras posibles subvenciones de Start Network, aunque se debería haber considerado más la posibilidad de

aplicarlo también en un consorcio, ya que Start sabía desde el principio que varias de las agencias piloto habían recibido sumas mayores en el pasado como subsubvenciones.

- Se prestó una atención explícita a los riesgos relacionados con la información, cuyas políticas generalmente no existían en las agencias de nivel 2 (cómo es posible que también ocurran en varias ONGI). Start, de forma proactiva, organizó cursos de formación, en inglés, francés y español sobre este tema, al principio del proyecto piloto.
- Ofrecer a las agencias piloto financiación directa con el ICR y una subvención para el desarrollo organizacional es relevante para los riesgos que surgen si sus finanzas organizacionales son frágiles.
- La política de reservas de Start Network, que incluye un fondo de riesgo general, que puede utilizarse para las pérdidas sufridas por las organizaciones de financiación del nivel 2 (en caso de que las organizaciones no puedan cubrir dichas pérdidas), es un ejemplo de disposición a compartir el riesgo.

5. ¿Debería Start Network mantener un límite financiero para las agencias de nivel 2?

Los evaluadores han visto un documento interno de Start Network, en el que se consideran 6 opciones para las prácticas posteriores al piloto. El enfoque principal sigue siendo la cuestión de fijar un límite máximo a la cantidad de financiación a la que puede acceder una agencia de nivel 2 después del proyecto piloto, cuál podría ser el interés entre los donantes y el depositario de la subvención, y qué opinión podrían tener las agencias de nivel 2 al respecto.

Esta evaluación demuestra que no hay ninguna justificación convincente para fijar un límite máximo basado únicamente en la DDA de Start Network:

- Varias de las agencias piloto habían accedido a subvenciones de más de 60 000 libras esterlinas de otras fuentes, antes de que la DDA de Start Network las colocara en el Nivel 2, y (es probable que sigan) haciéndolo, lo que indica que otras tienen una evaluación diferente del riesgo que representan las agencias de nivel 2.
- Al actuar como subconcesionarias de un miembro de nivel 3 de Start Network, también pueden acceder a más de 60 000 libras esterlinas del Start Fund, lo que indica una vez más que la agencia de nivel 3 tiene una evaluación diferente del riesgo que presenta la agencia de nivel 2 o de su capacidad para gestionar ese riesgo. La contradicción es particularmente llamativa cuando una agencia de nivel 2 se enfrenta al límite máximo cuando forma un consorcio con una agencia de nivel 3, pero no cuando se trata de un simple subconcesionario. Si se crea un consorcio para maximizar las complementariedades entre las agencias participantes en lugar de la competitividad o la fragmentación habituales, la política de límites máximos en realidad actúa como un desincentivo para las agencias de nivel 2.

De manera informal, se ha escuchado que la próxima propuesta a los donantes sería aumentar el límite máximo del Start Fund para las agencias de nivel 2 (incluidas las internacionales de nivel 2) a 100 000 libras esterlinas. El límite actual de subvenciones de respuesta rápida del Start Fund para las agencias de nivel 3 es de 300 000 libras esterlinas, aunque en la práctica, la subvención de respuesta rápida promedio es de 118 000 libras esterlinas.

Conclusión 8: Un límite inferior para las subvenciones directas del Start Fund a las agencias de nivel 2 se justifica más por las limitadas opciones de gestión de riesgos de Start Network que por los resultados de la DDA. Basar la justificación en los resultados de la DDA estaría en contradicción con el mensaje de que un perfil de cumplimiento no es un perfil de riesgo total. Solo se puede presentar un argumento convincente sobre la base de que el Start Fund tiene pocas otras opciones prácticas para gestionar los riesgos asociados a este tipo particular de subvención.

De hecho, esta subvención del Start Fund se otorga rápidamente, como un desembolso único, y se gasta rápidamente, y el Start Fund está lejos del lugar donde se lleva a cabo la acción. Si el Start Fund contara con personal más próximo al beneficiario, el contexto y las respuestas, y una colaboración a más largo plazo con los beneficiarios, podría evaluar los riesgos de manera diferente. Por lo tanto, un

límite máximo refleja más las limitadas capacidades de monitoreo y supervisión del Start Fund o la Plataforma Start en general, que una apreciación completa del riesgo (y la oportunidad) que un perfil de cumplimiento no puede proporcionar.²³

Además, un límite máximo de 100 000 libras esterlinas no dista mucho de la media registrada de 118 000 libras esterlinas en subvenciones que realmente utilizan las agencias de nivel 3 para responder rápidamente. ¿Se trata de una reducción significativa del riesgo?

Otra opción considerada es aumentar gradualmente el límite máximo, hasta el límite general de una subvención del Start Fund de 300 000 libras esterlinas, o hasta 300 000 libras esterlinas como límite para las diferentes subvenciones Start concedidas por una agencia de nivel 2 en cualquier momento dado. El aumento del límite máximo dependería entonces de cada organismo y dependería de un buen desempeño y de la presentación de informes. Esta puede ser una práctica que ya utilizan otros donantes, posiblemente algunos fondos mancomunados a nivel de país. Es una opción defendible porque da importancia también al rendimiento y no solo al cumplimiento formal. Sin embargo, se aplica sobre una base específica de cada agencia, lo que requiere una gestión más personalizada. También implica que se puede subir un límite máximo, pero también volver a bajarlo, si un rendimiento se considera insatisfactorio. La posibilidad de reducir el límite máximo debería aplicarse entonces también a las agencias de nivel 3.

Conclusión 9: Aplicar el límite máximo del Start Fund para las agencias de nivel 2 a todas las opciones de financiación de Start contradiría un mensaje clave del proyecto piloto. Durante el período piloto, las agencias de nivel 2 pudieron acceder directamente a sumas potencialmente mayores de otros fondos que las ofrecidas por el Start Fund. Según se informa, incluso las agencias de nivel 1 pueden acceder a la financiación, por ejemplo, del programa de innovación, para la financiación del riesgo de desastres o la incubación de centros. Es el Comité de Riesgos y Cumplimiento de Start el que evalúa los riesgos de cada programa de Start Network y establece los parámetros. Los diferentes límites máximos tienen mucho sentido, ya que Start puede tener un repertorio diferente de opciones de gestión de riesgos para diferentes tipos de subvenciones. Esta aparente «falta de coherencia interna» en Start creó confusión entre el personal de Start y entre las agencias piloto. La respuesta es una comunicación más clara, no la imposición del límite máximo del Start Fund para responder rápidamente a todos los demás tipos de subvenciones. Además, eso estaría en contradicción directa con el mensaje clave de que un perfil de cumplimiento no es un perfil de riesgo (completo).

6. Recomendaciones a Start

Recomendación 7: Estudiar las posibilidades de acortar el proceso de la DDA: en esta prueba inicial, todas las agencias tuvieron que revisar todo el cuestionario (y proporcionar los documentos de respaldo) y, a continuación, esperar a que las evaluara un evaluador internacional para saber en qué nivel estaban ubicadas y por qué. Esto lleva mucho tiempo y es costoso para la agencia y para Start, que paga el servicio de evaluación de terceros. Si ahora está más claro qué factores clave son los umbrales para el nivel 2 y para el nivel 3, parece posible adoptar un enfoque más rápido y económico. Se puede realizar una evaluación rápida preliminar para determinar la posición de una agencia con respecto a estos criterios de umbral. Sobre esa base, puede decidir solicitar un nivel en particular y abordar en detalle las cuestiones más completas relacionadas con ese nivel. No tiene que responder a las preguntas relacionadas con el nivel 3 si ya sabe que no cumple ciertos criterios de umbral para el nivel 3. Sigue recibiendo todas las preguntas relacionadas con un nivel superior, por lo que sabe a qué puede aspirar. Las agencias piloto también recomendaron que las expectativas con respecto a la presencia y la calidad del contenido de las políticas clave se comunicaran con antelación, dándoles la

²³ En su nota conceptual para el proyecto piloto de localización, Start Network afirmó que «la ausencia de ciertos elementos de cumplimiento no significa necesariamente que haya un mayor número de incidentes o rechazos insatisfactorios, pero sí reconoce que hay menos controles para gestionar el riesgo». Nota conceptual: Subfondo de Start Fund para Actores Locales sin fecha:2. La referencia se refería a los controles internos en las agencias de nivel 2; aquí nos referimos a la capacidad del Start Fund para utilizar eficazmente otros enfoques de gestión de riesgos más allá de la DDA.

oportunidad de mejorar esta situación antes de pasar por la DDA completa. (Hallazgos de aprendizaje y evaluación 2021:2)

Recomendación 8: Mantener una evaluación de terceros cuando sea más importante: si una agencia operativa es evaluada por otra que pueda trabajar operacionalmente, existe un posible conflicto de intereses. El evaluador puede subestimar deliberadamente al evaluado, para justificar su función de estrecha supervisión y control y, por lo tanto, mantener el ICR completo. Incluso si tiene un costo, un evaluador independiente que no sea un competidor potencial reduce el riesgo de sesgo. Al mismo tiempo, las agencias piloto cuestionaron la necesidad de una costosa evaluación por parte de terceros de los requisitos básicos del Nivel 1; Start Network debería poder hacerlo por sí sola. Aún no está claro si los requisitos fundamentales del nivel 2 requieren una evaluación por parte de terceros.

Recomendación 9: Hacer que la aceptación de la DDA respaldada por Start Network sea la posición por defecto para todos los miembros de Start Network. No se debe tolerar que otros miembros de Start Network repitan el DDA dentro de su período de validez de 3 años, a menos que se ofrezca una justificación sólida. Esto puede requerir una aclaración proactiva sobre la «distribución de riesgos», cuando un miembro de Start Network objetaría que no puede asumir la responsabilidad de una subsubvención si no puede llevar a cabo por sí solo una evaluación de diligencia debida del posible beneficiario.

En este sentido, se debe llevar también un registro de los procesos de la DDA a los que están sujetos los miembros nacionales/locales: recopilar información retrospectiva de los miembros nacionales/locales cuántas veces durante un período determinado (por ejemplo, 3 o 5 años) tuvieron que someterse a una DDA, de quién y si se pagó su inversión de tiempo para ello.²⁴ ¿Dónde introdujo el DDA de Start Network requisitos que no habían encontrado ya en los DDA anteriores? Hacer un seguimiento de los otros acuerdos de trabajo a los que deberán someterse los miembros internacionales y nacionales/locales en los próximos 5 años también servirá para determinar si el enfoque de Start Network (también con la plataforma alojada, si se materializa) reduce la carga de la DDA para los miembros nacionales/locales.

Recomendación 10: Que Start Network experimente con análisis de riesgos y beneficios más detallados y contextualizados en toda la cadena de colaboración. Esto será posible a través de los centros y será muy relevante para ellos.

Recomendación 11: Que Start Network experimente con la financiación, directa e indirecta, de las agencias de nivel 1, en particular de las que hasta ahora han tenido muy poco acceso a la financiación internacional, para saber cuáles son los problemas que existen y cómo reducirlos o superarlos. Una vez más, los Hubs pueden ofrecer oportunidades en este sentido.

Recomendación 12: Mantener la combinación de proporcionar acceso también a la financiación directa para apoyar el fortalecimiento organizacional, pero con una visión interna más rica de lo que hace que las organizaciones sean saludables y relevantes desde el punto de vista contextual. En primer lugar, para ser viable y alcanzar todo su potencial, una organización necesita contar con una financiación estable. En segundo lugar, la fortaleza organizacional se deriva no solo de los ingresos, las políticas y los procedimientos, sino también de su gente, la fuente de su motivación, su espíritu, su vitalidad y su creatividad. (véanse, por ejemplo, Chigudu y Chigudu 2015; Renoir y Guttentag 2018) En tercer lugar, la fortaleza organizacional se deriva de su posicionamiento y reposicionamiento dinámico con su contexto operativo, de su capacidad para gestionar eficazmente las relaciones con las diferentes partes interesadas, a menudo con intereses diferentes, y de sortear entornos sociopolíticos y de seguridad complejos.²⁵ Por último, pero no por ello menos importante: la fortaleza de un sistema

²⁴ Según el informe de aprendizaje de TechSoup, esto se hizo antes de aplicar la DDA por niveles. El equipo de evaluación no tuvo acceso a ninguna información sobre esos hallazgos, ni tampoco aparece en el informe piloto de aprendizaje de TechSoup.

²⁵ «En la bibliografía se sugiere firmemente que el desarrollo de capacidades debería centrarse más en la «forma de trabajar» (pensar y actuar políticamente, establecer asociaciones estratégicas, crear alianzas, etc.). También se sugiere que el desarrollo de capacidades es más eficaz cuando se proporciona en forma de tutoría». Alfram 2021:13)

humanitario dirigido a nivel local dependerá de las capacidades colectivas de los actores nacionales y locales (y de los internacionales también presentes), lo que a su vez depende de la voluntad y la capacidad de colaborar realmente para lograr un impacto colectivo.²⁶ Start Network mundialmente no tiene por qué ser capaz de ofrecer soporte en todo esto (es mejor confiar en diferentes recursos de terceros), pero esta debería ser la perspectiva compartida para «aprovechar todo el potencial de las capacidades».

VI. MÁS ALLÁ DEL PROYECTO PILOTO: HACIA UN SISTEMA HUMANITARIO DIRIGIDO A NIVEL LOCAL

1. Algunas implicaciones para el desarrollo continuo del Hub de Start Network

Pregunta: ¿Cómo encaja el piloto de localización en la amplia estrategia de localización de Start Network? ¿Debería el Start Fund incluir a todos los miembros de la Red Start, independientemente de su nivel en el marco de diligencia debida? ¿La infraestructura operativa del Start Fund satisface las necesidades de la estrategia de localización?

India, Pakistán, (oriental) RDC y Guatemala se encuentran entre los países prioritarios para el desarrollo de centros asociados a empresas emergentes. Algunas de las agencias piloto asumen funciones fundamentales en el desarrollo de sus respectivos centros.

Estudiar este tema en detalle estaba fuera del alcance de esta evaluación, también porque la dinámica entre los miembros actuales y futuros del Hub en cada país es muy diferente. Sin embargo, se pueden hacer algunas observaciones sobre lo que algunas de las agencias piloto dicen haber aportado de su experiencia al desarrollo de ese Hub:

- La exposición a un DDA integral que refleje las prácticas y expectativas internacionales es una fuente de inspiración para pensar qué DDA sería apropiado para la afiliación del Hub, incluso si los Hubs finalmente optan por tener menos requisitos y un proceso más simple. El Ready Pakistan Hub cuenta con 30 posibles miembros que actualmente están pasando por la DDA. Por ahora, se han negado a poner a prueba la práctica local de evaluación de la DDA, debido a las limitaciones de capacidad del Centro (Pakistán también sufrirá en 2022 devastadoras inundaciones y sus secuelas). Por lo tanto, el proveedor externo global de Start Network sigue realizando el DDA. Se ha realizado una cierta recalibración del marco en función del aprendizaje, cuyos detalles desconocen los evaluadores. El enfoque local de evaluadores de la DDA en Pakistán ya está previsto para 2023.
- Al estar integrados en contextos específicos, los centros deberían poder realizar evaluaciones más completas, exhaustivas e inclusivas de los riesgos, pero también de las posibles recompensas por el riesgo.
- Es posible que muchos nuevos miembros de Hubs se conviertan en agencias de primer nivel. La afiliación por sí sola no puede seguir siendo una motivación suficiente para la mayoría de ellos, sobre todo porque es posible que no tengan suficiente personal para invertir en otras acciones del Hub, por importantes que sean. Por el momento, pueden acceder a ciertos tipos de becas Start Network, por ejemplo, para el aprendizaje, el fortalecimiento organizativo o la incubación de centros. Con el tiempo, también necesitarán acceder a la financiación operativa, ya que, en última instancia, los avances organizativos también se producen mediante la aplicación en la práctica y el aprendizaje de esta.
- La experiencia piloto proporcionó cierta información sobre cómo administrar un fondo más grande, en términos de procedimientos y requisitos. Si una proporción considerable de miembros del Hub tiene el estatus de Nivel 3, se considera que el Hub puede presentar un argumento creíble para convertirse en el administrador de uno o más fondos mancomunados.

²⁶ Para obtener un rico aprendizaje a partir de enfoques prácticos del impacto colectivo, consulte FSG <https://www.fsg.org/consulting/areas-of-expertise/collective-impact/>

- El aprendizaje entre pares, con el que las pequeñas subvenciones de la Plataforma Start permitieron a las agencias piloto experimentar, es otra experiencia relevante para pensar en el desarrollo del Hub.
- La motivación para unirse a un Hub debe ser un punto de atención, al igual que la motivación para unirse a Start Network. Si la motivación es principalmente el acceso al dinero y no contribuir a la transformación del sistema que busca la Red Start, tal vez una agencia no debería ser miembro. Seguir siendo competitivos frente a otros miembros de Hub o Start Network, en lugar de operar también desde el sentimiento de pertenencia a una red compartida, también podría poner en entredicho la afiliación. Esto se aplica a cualquier entidad, nacional/local e internacional.
- La toma de decisiones compartida entre los miembros nacionales/locales y del ONGI Hub será un punto de atención para algunos. Esto puede llevar a que el Hub establezca que cada órgano de gobierno o grupo de trabajo debe estar copresidido por un miembro nacional/local y un miembro internacional. La unidad entre los actores nacionales/locales se considera una condición importante para ello: si están divididos, se enfrentarán unos a otros.
- La transparencia en torno a la toma de decisiones es un punto de atención explícito, fundamental también para desarrollar la confianza entre los miembros del Hub.
- El tema de la ICR para todos será un punto de atención explícito. One Hub está proponiendo una regla obligatoria de reparto equitativo.
- La complementariedad entre los actores que operan en la misma parte del país (India, Pakistán y la RDC son territorios enormes, por lo que los miembros del Hub pueden actuar en áreas geográficas muy diferentes sin posibilidad de complementarse operacionalmente) tendrá que ser un punto de atención. Hasta ahora, las prácticas de Start Fund siguen estando fundamentalmente orientadas a la competencia. Los consorcios, en principio, pueden ser un formato para acciones complementarias más sólidas para lograr un mayor impacto colectivo, pero en la práctica las dinámicas de poder y las desigualdades también pueden desarrollarse dentro de los consorcios.²⁷
- La dinámica del poder es un problema. Puede desarrollarse entre las ONGI y las nacionales/locales. Un centro emergente de actores locales puede expresar su reticencia a que las ONGI se unan a él; por otro lado, pueden ser las ONGI las que se muestren reacias a unirse a una plataforma con una fuerte presencia de actores nacionales y locales. Sin embargo, las dinámicas de poder también pueden desarrollarse entre organizaciones nacionales y locales, al igual que entre las ONGI. También pueden surgir dinámicas de poder entre las ONGI y sus socios locales de larga data frente a otras agencias nacionales/locales. Los anfitriones del hub deberán tener sólidas habilidades relacionales. Es posible que terceros, incluido Start Network, tengan que desempeñar una función de facilitación o mediación cuando los miembros del Hub no puedan resolver el problema por sí mismos.

Capacidades de infraestructura de servicios de Start Network: Para el propio Start Network, la experiencia piloto plantea la cuestión de cuánto puede soportar su infraestructura de servicios. El rápido aumento del número de miembros de la Red Start a través de Hubs generará cargas de trabajo en rápida expansión. Esto puede provocar retrasos prolongados. Un mayor número de miembros significa un número mucho mayor de comunicaciones con los equipos de la secretaría de Start (Fondo y Plataforma), quienes pueden tener dificultades para gestionar esta situación, y mucho menos desarrollar algunos conocimientos sobre todos estos miembros y construir una relación de calidad. Los requisitos de competencia lingüística también pueden ampliarse. Lo mismo se aplica cuando Start Network depende de uno o muy pocos proveedores de servicios. Según se informa, el actual proveedor de servicios que tramita las solicitudes del DDA tiene que lidiar con un gran número de ellas, lo que hace que los solicitantes tengan que esperar muchos meses para conocer el resultado. Dado que las perspectivas actuales son que el Start Fund siga siendo gestionado a nivel mundial, esta preocupación también se aplica al personal de apoyo de SCUK, que se encarga de gran parte de su trabajo práctico.

²⁷ Se puede aprender algo útil, por ejemplo, de la revisión de UK Consortia (Harrison 2021)

Misma dirección y diferente velocidad: las principales partes interesadas para el desarrollo del Hub en los 5 y 6 países o regiones proyectados actualmente son la Plataforma Start, SCUK como depositaria de las subvenciones, las agencias de los diferentes países y los donantes de Start Network. Si bien todos pueden estar de acuerdo en la dirección del viaje, es de esperar diferentes gustos por la velocidad de viaje. Como mencionó una de las partes interesadas: «No corramos antes de poder caminar, primero obtenemos una experiencia sólida con estos cinco centros antes de lanzar seis más».

2. La importancia del Proyecto Piloto de Localización para el desafío del sector de la ayuda de orientarse más a nivel local

Un valor importante del proyecto piloto es la mayor apertura de miembros a la Red Start, que va de la mano con el desarrollo de Hubs y la transformación de Start Network en una red de redes impulsada localmente. Para Start Network en sí, este es un paso fundamental.

Más allá de eso, el piloto no es innovador ni transformador. Start Network no es el primero en utilizar un sistema por niveles vinculado con diferentes límites de subvención para la financiación directa, ni en reservar una determinada dotación de financiación únicamente para las agencias nacionales o locales, incluidas las agencias que no cumplen con los requisitos más altos de cumplimiento internacional. Hay otros ejemplos, incluidos algunos fondos mancomunados gestionados por las Naciones Unidas en los países (por ejemplo, LIFT en Myanmar) o fondos de un solo país donante (p. ej., Mecanismo del Programa de Asistencia Humanitaria y Resiliencia de la FCDO en Myanmar, 2016-2022). (ver GMI y RAFT Myanmar 2022) Tampoco es el primero en poner una cantidad modesta de fondos a disposición de las agencias nacionales y locales para una respuesta inmediata a la crisis (por ejemplo, la Respuesta Conjunta a Somalia de la Alianza de Socorro de los Países Bajos, véase Harrity 2020; las cantidades iniciales fueron de 30 000 euros y luego se elevaron a 40 000 euros). Se mantiene dentro de una zona de confort ya establecida de varios donantes.

Por muy bien intencionado que sea, el punto de vista en el que se basa el proyecto piloto también sigue centrándose en los donantes; siguen existiendo incentivos para que los organismos nacionales y locales se desarrollen a fin de cumplir con los requisitos internacionales. No se diseñó con características que hicieran que el sistema internacional se alineara mejor con las fortalezas y prácticas nacionales y locales ni las apoyara. No descoloniza. Tampoco exploró, por ejemplo, cómo podrían ser los requisitos de diligencia debida más centrados en las personas y la comunidad. ¿Qué es lo que quieren ver las personas en riesgo y afectadas, por su propia capacidad de decidir y actuar y en las que vienen a ayudar, una vez que estén bien informadas sobre cómo funcionan las agencias que reciben ayuda, cuánto cuestan, qué poder tienen y cómo se utilizan?

Queda por ver cuánta influencia tendrá este piloto a mayor escala. Una posible influencia más amplia reside en la distinción entre un perfil de cumplimiento y un perfil de riesgo, si se sigue con más detalle en la dirección mencionada en la sección V.4. Pero Start Network no es el único juego de la ciudad. Incluso para los miembros más grandes de ONGI, lo que Start Network les ofrece puede ser solo una pequeña parte de su cartera general de programación. Desde esa perspectiva, puede que no tenga una influencia muy fuerte en la forma en que se ven a sí mismas y a su papel, a nivel mundial, en el futuro a medio plazo. La Red Start tiene algunos nichos muy específicos y valiosos, pero los volúmenes de financiación que puede ofrecer son modestos en comparación con la financiación humanitaria más amplia que puede estar disponible en un país. Tanto los actores nacionales/locales como los internacionales pueden sopesar, y lo harán, las ventajas de las modalidades de financiación que ofrece

Pregunta: ¿Se recomiendan cambios operativos para la fase posterior al piloto?

Start Network con los beneficios de mantenerse dentro del patrón existente con todas sus desigualdades. Eso, por supuesto, no es argumento para no buscar cambios transformadores a una escala modesta, a fin de demostrar cómo pueden ser las prácticas futuras.

El piloto no es un gran paso adelante, pero es un paso más en la dirección correcta. El siguiente paso debe basarse en nuevas perspectivas sobre el riesgo y el beneficio/oportunidad, y en una mayor distribución del riesgo en las acciones en las que el logro de los objetivos previstos dependa de la colaboración entre los diferentes actores, incluidos algunos que no cumplirán con un conjunto cada vez mayor de requisitos de cumplimiento o que no estén debidamente documentados.

ANEXO DOCUMENTOS CLAVE

Documentos Start Network

AFPDE Application for Start Fund Learning Grant. [Solicitud de subvención de aprendizaje del Start Fund de la AFPDE], junio de 2021

AFPDE Peer Learning Project – On resilience of communities. [Proyecto de aprendizaje entre pares de la AFPDE: sobre la resiliencia de las comunidades.] Start Network de enero a febrero de 2022.

Brief for Donor Council on the Start Fund Localisation Pilot. [Informe para el Consejo de Donantes sobre el Proyecto Piloto de Localización del Start Fund], mayo de 2021

Brief for Donor Council on the Start Fund Localisation Pilot. [Informe para el Consejo de Donantes sobre el proyecto piloto de localización del Start Fund] noviembre de 2021

Brief for Donor Council on the Start Fund Localisation Pilot. [Informe para el Consejo de Donantes sobre el Proyecto Piloto de Localización del Start Fund] mayo de 2022

Brown, H. & A. Jones 2021: Local Organisations Reflect on their Partnership with Start Network [Las organizaciones locales reflexionan sobre su asociación con Start Network]

Nota conceptual: Subfondo de Start Fund para Actores Locales, sin fecha

Documento conceptual. Opciones para entregar fondos a organizaciones de nivel 2 y medidas de mitigación de riesgos. Noviembre de 2019

Registro de control y gestión financiera. Metodología y herramienta. Start Fund de Humentum, septiembre de 2022

Iniciativas globales del Start Fund para acelerar la acción humanitaria dirigida a nivel local (documento de orientación, en inglés, francés y español), enero de 2021

Guyatt, H. How can Start Fund Bangladesh do More to Ensure Effective Responses, Shared Learning and Power Shifts. [Cómo puede Start Fund Bangladesh hacer más para garantizar respuestas eficaces, aprendizaje compartido y cambios de poder] Sin fecha

Guyatt, H. Building sustainable partnerships: INGOs' perspectives of the value in providing partners with unrestricted funding. [Construir asociaciones sostenibles: las perspectivas de las ONGI sobre el valor de proporcionar a los socios financiación sin restricciones] mayo de 2022

Monitoreo independiente de la respuesta del consorcio de ASECSA a una ola de frío en Guatemala. Informe de exposición al riesgo. Junio de 2022

Localization Pilot Tracker 2021-2022

Subvenciones de investigación y aprendizaje dirigidas localmente. Póster, Start Network

Informe de Aprendizaje de la Subvención de Investigación Dirigida a Nivel Local. Compartir Conocimientos e Ideas bajo el Liderazgo Local PTT: noviembre de 2022 (Dr. H. Brown y A. Jones)

Encuesta a miembros locales: segunda ronda, enero de 2021

Principales diferencias entre niveles: tabla general, sin fecha

Marco MEAL para el Subfondo Piloto de nivel 2 del Start Fund, sin fecha

Informe de mitad de período sobre el proyecto de localización del Start Fund, abril de 2021

Entrevistas posteriores a la respuesta de nuevos miembros. Comentarios sobre el valor, la comunicación, los centros y la diligencia debida, enero de 2021 (primera ronda de la encuesta a miembros locales)

Informe Piloto de Aprendizaje. Proceso Start de evaluación de TechSoup (STEP), TechSoup (sin fecha)

Informe Piloto de Aprendizaje (sin fecha, posterior a abril de 2021)

Subfondo de Start Fund del Proyecto Piloto para Actores Locales, sin fecha

Iniciativa de riesgo y responsabilidad, Start Network & Humentum, sin fecha

Start Fund Access: enfoques posteriores al proyecto piloto, sin fecha

Start Fund Bangladesh: Prácticas de asociación. PPT en la Asamblea General de octubre de 2020

Start Fund: revisión de la gestión de riesgos, el cumplimiento y los controles puntuales. Humentum, agosto de 2022

Start Network: Marco Antirracista y Decolonial, sin fecha (junio de 2022)

Start Network: compartir conocimientos e ideas bajo el liderazgo local. Sin fecha (¿2022?)

Resumen de las evaluaciones del proyecto de nivel 2, sin fecha

Procedimiento de evaluación por niveles de diligencia debida y proceso de toma de decisiones, sin fecha

Descripción general de la iniciativa de evaluación por niveles de diligencia debida, marzo de 2022

Documentos complementarios

Alffram, H. 2021 Mapping of Models for Direct Support to Civil Society Organisations in Partner Countries. [Mapeo de modelos de apoyo directo a las organizaciones de la sociedad civil en los países socios.] FCG (por encargo del SIDA)

Boyes-Watson, T. y S. Bortcosh 2022: Breaking the Starvation Cycle. [Rompiendo el ciclo de la inanición.] Cómo los financiadores internacionales pueden dejar de atrapar a sus beneficiarios en el ciclo de la inanición y empezar a desarrollar su resiliencia. Humentó

Buteau, E., S. Marotta, H. Martin, N. Orensten y K. Gehling 2020: New Attitudes, Old Practices. [Nuevas actitudes, viejas prácticas.] La prestación de apoyo general plurianual al funcionamiento. El Centro para una Filantropía Efectiva

Chigudu, H. y R. Chigudu 2015: Strategies for Building an Organisation with a Soul. [Estrategias para construir una organización con alma.] Instituto Africano de Respuestas Integradas a la VAWG y el VIH/SIDA

de Bruin, W. y R. James 2020: Global Perspectives on Decolonising Capacity Strengthening. [Perspectivas globales sobre la descolonización y el fortalecimiento de la capacidad.] INTRAC

Dross, E & S Patel 2022: Certification System Fit-for-the Future. [Sistema de certificación apto para el futuro.] Servicio Mundial Comunitario en Asia

GMI 2017: The Start Network, Start Fund y localización. Situación actual y direcciones futuras

GMI 2019: Las finanzas y la economía de la localización. ¿Es el objetivo del 25% una verdad clave sobre el rendimiento?

GMI 2020a: El marco de las cinco capacidades

GMI 2020b: Sin riesgo compartido, sin asociación

GMI 2020c: Acuerdos de subvención y acuerdos de asociación. Hacia un nuevo nivel de madurez y competencia

GMI 2022: Por fin. Perspectivas más apropiadas sobre el riesgo y la gestión de riesgos en el sector de la ayuda, 2022

GMI y RAFT Myanmar 2022: Localización en Myanmar. Apoyando y reforzando a los actores de Myanmar hoy y mañana. Crown Agentes

Harrison, T. 2021: Working Towards More Effective Consortia. [Trabajando para lograr consorcios más efectivos.] Conclusiones de los controles de salud del consorcio UK Aid Connect. La iniciativa de asociación y BOND

Harrity, R. 2020: Somalia Joint Response. [Respuesta conjunta de Somalia.] Documento de aprendizaje sobre Crisis Modifier. Alianza Holandesa de Socorro

Hughes, E. 2022: Risk Sharing in Practice. [La distribución del riesgo en la práctica.] Historias de éxito, factores facilitadores y barreras para compartir los riesgos en el sector humanitario. Encargado por el Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos y el CICR

Comisión independiente sobre el impacto de la ayuda en 2016: el enfoque del DFID para gestionar el riesgo fiduciario en entornos afectados por conflictos. Una revisión del rendimiento

Lewis, S., J. Passmore y S. Cantore 2011: Appreciate Inquiry for Change Management. [Apreciemos la investigación para la gestión del cambio.] Uso de AI para facilitar el desarrollo organizacional. Página de Kogan

Renoir, M. & M. Guttentag 2018: Facilitating Financial Sustainability. [Facilitar la sostenibilidad financiera.] Comprender los factores que impulsan la sostenibilidad financiera de las OSC. LINC, Peace Direct y Foundation Center

Stoddard, A., M. Czwarno, L. Hamsik 2019: NGOs and Risk. [Las ONGI y el riesgo.] Gestionar la incertidumbre en las asociaciones locales e internacionales. Resultados humanitarios e interacción

USAID 2022: Risk Appetite Statement. [Declaración sobre el apetito por el riesgo]

Van Brabant 2015: The Competencies of Capacity-Developers. [Las competencias de los desarrolladores de capacidades.] IPAT, Interpeace