

Community-Led Innovation Partnership

Respuesta a la Evaluación del Programa (2020-23)

Escrito colectivamente por representantes de programas de Elrha, ADRRN, Start Network, ASECSA, CDP y YEU.

Funded by



elrha



START
NETWORK



CDP



Introducción y Antecedentes

Lanzado en 2020, el programa Alianza para la Innovación Liderada por la Comunidad (CLIP, por sus siglas en inglés) es una iniciativa de colaboración que ha reunido a un grupo de agentes de innovación humanitaria con ideas afines, para explorar cómo situar a las comunidades en el centro de la respuesta humanitaria.

El CLIP es una asociación en la que participan seis organizaciones de todo el mundo que comparten la visión de apoyar la innovación impulsada por la comunidad. Estas organizaciones son: [Elrha](#), [Start Network](#), [Asia Disaster Reduction and Response Network](#) (ADRRN), [Yakkum Emergency Unit](#) (YEU) en Indonesia, [Center for Disaster Preparedness](#) (CDP) en Filipinas, y [Asociación de Servicios Comunitarios de Salud](#) (ASECSA) en Guatemala.

El CLIP pretende apoyar la aparición y el desarrollo de soluciones locales a los problemas humanitarios, identificadas por las personas afectadas por las crisis. El CLIP apoya tres iniciativas¹ en Guatemala, Indonesia y Filipinas, para trabajar con sus comunidades a lo largo de un viaje para:

- **Explorar:** Identificar y priorizar las áreas de problemas humanitarios a los que se enfrentan las comunidades,
- **Descubrir:** Identificar y seleccionar ideas, soluciones a estos problemas e innovadores de la comunidad,
- **Desarrollar:** Apoyar a los innovadores de la comunidad para que desarrollen y pongan a prueba sus ideas,
- **Crecer:** Apoyar la sostenibilidad, adopción y ampliación de las soluciones de la comunidad.

Nuestro enfoque comunitario pretende garantizar que las nuevas soluciones innovadoras que se produzcan sean adecuadas al contexto y de propiedad local, en la creencia de que así será más probable que estas soluciones sean sostenibles y tengan impacto.

El CLIP está estructurado como una asociación a varios niveles, en la que los socios globales Elrha, Start Network y ADRRN actúan como guías, asesores y distribuidores de subvenciones para los tres socios ejecutores a nivel nacional: ASECSA (Guatemala), YEU (Indonesia) y CDP (Filipinas). Los socios nacionales son fundamentales para la ejecución del programa y se encargan de mantener relaciones con los miembros de la comunidad y de proporcionar apoyo técnico, financiero y organizativo y formación a los innovadores comunitarios.

¹ En 2023, tras el periodo de evaluación, se añadió Sudán del Sur como cuarto país ejecutor, con *Titi Foundation* y *CAFOD* y *Trócaire in Partnership (CTP)* como socios ejecutores a nivel de país.

Enfoque de la Evaluación

En 2023, la asociación encargó una evaluación independiente del programa CLIP, gestionada por Start Network. La evaluación, llevada a cabo por [Catalystas Consulting](#), abarcó el período 2020-2023 y revisó la "Fase 1" del CLIP, con el fin de proporcionar información sobre los éxitos y los retos a los que se enfrentó durante los tres primeros años del CLIP, como base empírica para desarrollar la segunda fase de la aplicación del CLIP.

Tras una fase inicial y una revisión documental de los materiales programáticos, el equipo de evaluación llevó a cabo la recopilación de datos primarios en cada uno de los tres países a través de consultores locales asociados. Se seleccionó una muestra de innovaciones y comunidades para visitar en cada país de aplicación, en función del tipo de innovación, la fase de innovación, la ubicación, la seguridad, la accesibilidad y la orientación de cada socio nacional. El equipo de evaluación se propuso visitar una selección de innovaciones que abarcara grupos destinatarios (mujeres, personas con discapacidad, ancianos, etc.), comunidades urbanas y remotas, innovaciones en fase de desarrollo y ampliación, innovaciones de mitigación y respuesta ante emergencias prolongadas e inmediatas, e innovaciones basadas en la tecnología y los conocimientos autóctonos, para obtener una muestra lo más representativa posible por país.

País	Entrevistas Claves	Grupos Focales	Visitas Locales	Número Total de Innovaciones
Guatemala	25	3	4	22
Indonesia	17	3	7	9
Filipinas	11	4	4	15

En la evaluación, Catalystas Consulting investigó el valor añadido de la asociación, la eficacia y el impacto globales del CLIP, y los factores clave que permiten o dificultan el éxito de la aplicación en cada país, desde el contexto local hasta la rentabilidad. Mediante la colaboración con socios mundiales y nacionales, los evaluadores examinaron tres cuestiones de investigación:

1. ¿Cuál es el valor añadido de la asociación?
2. ¿Hasta qué punto han sido eficaces las iniciativas de los países a la hora de apoyar el liderazgo de las comunidades locales y prestar un apoyo adecuado a los innovadores?
3. ¿Qué han conseguido hasta la fecha las innovaciones comunitarias y cuál ha sido su impacto en las comunidades destinatarias (evaluado mediante 2-3 estudios de casos específicos por país)?

Hallazgos

La evaluación ha detectado una serie de ámbitos en los que el programa CLIP ha combinado eficazmente la innovación humanitaria con enfoques localizados y ha sentado una sólida base de asociaciones. Esto ha permitido a cada país socio abordar la innovación de la forma más adecuada y eficaz, teniendo en cuenta sus propios contextos, necesidades y realidades.

Un aspecto fundamental en el que el CLIP ha tenido éxito ha sido el fortalecimiento de la capacidad de las comunidades para identificar y abordar sus propias necesidades y problemas. Se destacó que el papel activo de las comunidades a lo largo de la ejecución del CLIP superaba el tradicional compromiso humanitario de las comunidades como receptores pasivos, lo que, según se señaló, permitía a los innovadores comunitarios diseñar soluciones más adecuadas a cada contexto, a la vez que "aprendían sobre la marcha" a convertirse ellos mismos en innovadores y solucionadores activos de problemas.

Otra de las áreas de éxito destacadas fue el énfasis puesto en la importancia del aprendizaje, la evidencia y en el planteamiento de la innovación como un proceso no lineal que debe ser adaptativo, ágil y basado en la reflexión. Se señaló que uno de los componentes y valores clave del CLIP como programa innovador de localización ha sido el establecimiento de un entorno seguro y creativo que permite a los innovadores locales fracasar y aprender de sus errores, lo que ha permitido tanto a los innovadores como a los socios nacionales asumir un papel activo en la asignación de recursos y la adaptación flexible de la programación.

Estos éxitos no se han limitado a los aprendizajes de los innovadores, sino que se aplican igualmente al aprendizaje programático entre los socios del CLIP. La evaluación subraya la eficacia y la eficiencia que se han derivado del hecho de que se haya permitido y animado a los socios nacionales de lugares dispares a reunirse e intercambiar conocimientos y prácticas. En el informe se señala que este aprendizaje y estos intercambios constantes entre los socios contribuyen de forma significativa a una gran coherencia programática, a pesar del enfoque altamente contextualizado de la ejecución en los distintos contextos.

Otros éxitos destacados en el informe de evaluación fueron: la recuperación y mejora de los conocimientos ancestrales e indígenas; la atención prestada por los socios nacionales a la promoción de la inclusión de mujeres, niños, adolescentes, jóvenes, ancianos y personas con discapacidad como innovadores; y el enfoque adoptado para adaptar el apoyo a los innovadores y las comunidades en función de sus necesidades, garantizando al mismo tiempo que los innovadores dispongan de apoyo técnico desde el principio del proceso, lo que ha permitido a los innovadores diseñar y probar innovaciones que se adaptan mejor a sus comunidades y contextos, dentro de los recursos de que disponen.

Recomendaciones y respuestas para la próxima fase



Recomendaciones a nivel programático general:

- Facilitar la selección y el apoyo de diversos innovadores, en particular animando y apoyando a los socios ejecutores a:
 - Persistir y avanzar en el abandono de los enfoques descendentes tradicionales en favor de enfoques más comunitarios.
 - Incentivar la inclusión de los conocimientos indígenas o tradicionales en la metodología general del programa, contextualizada para cada lugar.
- Redirigir más recursos y capacidades técnicas hacia la realización con éxito de la fase de crecimiento para garantizar la sostenibilidad de las innovaciones a lo largo del tiempo, en particular los conocimientos técnicos.
- Continuar el procedimiento de reformulación del proceso de seguimiento y evaluación (S&E) hacia un enfoque basado en el aprendizaje/proceso en lugar de uno basado en los resultados/productos.
- Racionalizar y solidificar los procesos de gestión financiera para garantizar una comprensión más clara de los gastos previstos frente a los reales por socio a nivel de supervisión.
- Trabajar más directamente con innovadores y equipos de innovación informales, individuales o comunitarios, en lugar de hacerlo a través de organizaciones de la sociedad civil (OSC) tradicionalmente estructuradas y encargadas de la gestión financiera y de proyectos. En la misma línea, tratar de dotar a los equipos de innovación de más recursos y apoyo técnico para desarrollar su capacidad interna.
- Desarrollar una estrategia interseccional de inclusión de género, así como una estrategia de salida [tanto a nivel nacional dirigida por cada socio, como a través del CLIP como programa].
- En el marco de la asociación, reforzar la sistematización y el análisis de la ingente cantidad de datos y enseñanzas -en particular financieras- recogidos del programa, con una estructura organizativa racionalizada para facilitar el proceso de síntesis y extraer temas transversales, tendencias, lagunas y oportunidades.

Respuesta de la dirección del CLIP

A medida que avanzamos hacia la segunda fase del CLIP (2023 - 2025), nuestros socios nacionales ya han comenzado a trabajar con una amplia gama de innovadores comunitarios, algunos de los cuales son nuevos en el programa y otros han recibido apoyo durante la primera fase del CLIP. Los procesos de selección utilizados por los socios nacionales varían de un país a otro y de un contexto a otro, aunque todos implican una aportación significativa de las comunidades. Las comunidades han liderado la fase de exploración de problemas y han sido fundamentales para decidir qué innovaciones deben recibir apoyo del programa.

En esta fase, se prestará mayor atención a la fase de crecimiento del proceso de innovación, en la que se extraerán enseñanzas sobre la ampliación de la innovación de los socios mundiales (en particular, del Fondo de Innovación Humanitaria de Elrha y de los Laboratorios de Innovación DEPP de Start Network) y se contextualizarán a través de la lente de los socios ejecutores a nivel nacional. Se llevará a cabo una investigación para explorar lo que el crecimiento y la "ampliación" significan para las innovaciones basadas en la comunidad, que tratará de explorar y desafiar los conceptos tradicionales, basados en la comprensión occidental de la ampliación que normalmente se aplican a la innovación humanitaria. Esta investigación se centrará especialmente en el desarrollo de herramientas y enfoques prácticos que puedan utilizar los miembros de la comunidad para garantizar que su innovación sea sostenible en el tiempo desde el punto de vista financiero, técnico y/o medioambiental, y que pueda ser utilizada por otras comunidades cuando proceda. Dado que los socios del CLIP a nivel nacional ya han diseñado y utilizado enfoques y herramientas de ampliación, esta investigación tratará de aprovechar los conocimientos y la experiencia preexistentes, en lugar de diseñar algo totalmente desde cero.

Los socios ejecutores a nivel nacional seguirán colaborando estrechamente con las comunidades locales de la forma que les resulte más adecuada en cada contexto. Para algunos socios, esto puede significar trabajar directamente con los innovadores de base comunitaria, como han hecho durante todo el programa, mientras que otros pueden seguir recurriendo al apoyo de organizaciones de la sociedad civil de base local para que les ayuden con los procesos organizativos, la gestión financiera y la tutoría. En Filipinas, se espera que las Organizaciones Populares (una forma de estructura organizativa dirigida por la comunidad única en su contexto) asuman con confianza todas las funciones en el desarrollo de la innovación dirigida por la comunidad, gracias a un cambio en su contexto (alejándose de las limitaciones de la pandemia), así como a una mayor capacidad organizativa en el proceso de innovación tras su propio crecimiento durante la Fase 1. Cuando los socios del CLIP se asocien con organizaciones de la sociedad civil, el objetivo siempre será desarrollar las capacidades operativas de los innovadores comunitarios y de los individuos, de modo que puedan participar de

forma completa e independiente en la financiación y el apoyo que pongan a su disposición los socios del CLIP a nivel nacional.

Desde el inicio del programa en 2020, los socios nacionales han mantenido sus propios enfoques contextuales para la inclusión en la innovación, algunos centrados en la inclusión de género, otros en la inclusión de personas con discapacidad y otros en la inclusión de LGBT+. Durante los próximos dos años, trabajaremos con todos los socios para explorar la inclusión interseccional en la innovación humanitaria liderada por la comunidad y animaremos a cada socio nacional a aprender de los enfoques de los demás para reforzar sus propios enfoques únicos y específicos. En el ámbito específico de la inclusión de género, todos los socios nacionales (incluido el programa recientemente establecido en Sudán del Sur) trabajarán con formadores locales en 2024 para desarrollar estrategias de inclusión de género contextualizadas para sus enfoques programáticos, de S&E y de promoción.

Un aspecto de la inclusión que ha sido habitual en todos los contextos ha sido la defensa y aplicación de los conocimientos locales e indígenas en la innovación. Durante los próximos dos años, exploraremos enfoques para formalizar el uso de estos conocimientos, tanto en innovaciones concretas como en los procesos y la metodología del propio programa. Todos los socios del CLIP comenzarán este enfoque explorando el uso existente de los conocimientos locales e indígenas en sus innovaciones apoyadas, que se sintetizarán y compartirán en el cuarto trimestre de 2023. A continuación, los socios tienen previsto emprender un proceso de aprendizaje y replanteamiento de la metodología de innovación del CLIP existente a través de una perspectiva de conocimiento indígena.

Seguiremos perfeccionando el enfoque del programa en materia de seguimiento y evaluación, gestión financiera y síntesis y gestión del conocimiento, trabajando para garantizar que todos los socios del programa comprendan claramente los indicadores, presupuestos y gastos del programa, así como los productos de conocimiento disponibles. Continuaremos con nuestro enfoque localizado y participativo de trabajar junto con las comunidades para diseñar marcos MEAL, herramientas y metodología adecuada al contexto. Nuestro objetivo a la hora de mejorar estos sistemas será contar con procesos que sean lo más sencillos posible y que, al mismo tiempo, garanticen que los socios nacionales puedan sintetizar y compartir sus aprendizajes de forma que se pongan de relieve sus éxitos y desafíos y puedan utilizarse para el aprendizaje y el desarrollo futuros. A medida que el CLIP avance en su próxima fase, formalizaremos aún más nuestro enfoque para analizar y sintetizar los aprendizajes recogidos en los últimos años con vistas a identificar y explorar temas transversales, tendencias, lagunas y oportunidades, para informar el diseño de cualquier fase futura del CLIP, y para contribuir a la base de conocimientos global sobre enfoques comunitarios de innovación y acción humanitaria.

El programa CLIP está financiado por el Ministerio de Asuntos Exteriores, de la Commonwealth y de Desarrollo del Reino Unido hasta marzo de 2025. Teniendo esto en cuenta, trabajaremos con todos los socios del programa para desarrollar conjuntamente una estrategia de salida que garantice la sostenibilidad y el impacto en cada país una vez finalizado el periodo del programa, en caso de que no se reciba más financiación. La asociación también desarrollará estrategias para el caso de que se conceda financiación en el futuro, con el fin de estudiar cómo podría evolucionar el CLIP en futuras fases. Como parte de este proceso, estudiaremos si todos los socios se beneficiarían y desearían seguir formando parte del CLIP en la misma capacidad después de 2025 o si, por el contrario, algunos socios pasarían a desempeñar otras funciones, como la de asesores.

Recomendaciones sobre el fortalecimiento de los ecosistemas:

- Reformular los papeles existentes para cambiar la dinámica de poder en favor de la toma de decisiones localizada, aumentar el nivel de confianza en los socios nacionales como líderes y aumentar el riesgo compartido por los socios globales.
 - Descentralizar aún más la toma de decisiones programáticas al nivel de los socios ejecutores siempre que sea posible.
- Diseñar mecanismos que incentiven el fortalecimiento de las relaciones directas entre los socios ejecutores y las comunidades para aumentar la eficacia y la eficiencia del programa. Cabe señalar que, si bien algunos socios nacionales tomaron la decisión deliberada de limitar las relaciones directas con las comunidades en favor de permitir que los equipos de innovación dirijan la participación de la comunidad, la participación directa de la comunidad puede servir como sistema de apoyo de refuerzo en lugar de socavar la comunicación de los innovadores.
- Seguir ampliando la red de expertos técnicos y mentores para apoyar las innovaciones y promover mecanismos de articulación y retroalimentación entre los innovadores para aprovechar y aumentar el poder de la red.
- Recurrir a socios y programas locales que, con una visión compartida sobre el futuro y los cambios previstos, puedan ayudar a la innovación a avanzar con los cambios esperados por el programa CLIP.

Respuesta de la dirección del CLIP

En la fase 1 del CLIP, los socios nacionales adaptaron sus enfoques durante la pandemia para limitar la participación directa de la comunidad en aras de la seguridad, al tiempo que mantenían la comunicación con las comunidades y los equipos locales de innovación. A medida que la situación de la pandemia ha mejorado, los socios ejecutores a nivel de país han trabajado directamente con los miembros de la comunidad para explorar los problemas a los que se enfrentan las comunidades, identificar o desarrollar soluciones potenciales y decidir qué innovaciones recibirán el apoyo del programa. Como parte de esta labor, los socios ejecutores han estado trabajando con una mayor variedad de expertos técnicos y mentores, procedentes de las comunidades locales, las organizaciones de la sociedad civil, las universidades y el sector privado, para proporcionar apoyo técnico a los equipos de innovación comunitarios. Los innovadores con el mismo enfoque en cada contexto han trabajado juntos para compartir conocimientos, enfoques y tutorías. Esta labor ha sido continua, y a los socios ejecutores les ha resultado más fácil implicar a nuevas redes de expertos técnicos y mentores a medida que crecía la notoriedad de sus proyectos.

Como parte del desarrollo de una estrategia de salida, tal y como se ha comentado en la recomendación anterior, los socios del programa trabajarán juntos para explorar si sería deseable o beneficioso replantear las funciones y responsabilidades en toda la asociación, con vistas a transferir el poder a los socios ejecutores a nivel nacional. Aunque esta recomendación figura en la evaluación, aún no se ha debatido a fondo entre todos los socios, por lo que el primer paso consistirá en determinar las necesidades, el interés, la viabilidad y los beneficios de una posible reestructuración de este tipo.

En la segunda fase de la aplicación del CLIP se prestará especial atención a la creación de redes entre otros socios y programas, tanto en los países de aplicación como a escala mundial, con el fin de apoyar mejor el crecimiento de las innovaciones y su integración en los procesos locales; permitir que las innovaciones se compartan y utilicen en diferentes contextos, tanto en el mismo país como en otros; y desarrollar un ecosistema de innovación comunitaria tanto dentro del país como en otros contextos.

Recomendaciones sobre gestión del conocimiento y comunicación:

- La asociación mundial debería aumentar el apoyo a los socios ejecutores en la difusión de materiales de gestión del conocimiento a un público más amplio, con el fin de ampliar aún más el alcance y el impacto de las actividades del CLIP, tanto en los tres países como a escala mundial.
- El siguiente paso podría ser muy beneficioso: crear una red nacional o regional de coordinación estratégica de comunidades, OSC y organizaciones no gubernamentales (ONG) centrada en la comunicación estratégica de las aplicaciones prácticas de la programación de la innovación, en particular con la inclusión de mayores oportunidades para que los socios nacionales celebren intercambios y sesiones en persona.

Respuesta de la dirección del CLIP

Todos los socios del CLIP son conscientes de la importancia de sintetizar y compartir eficazmente los conocimientos adquiridos a lo largo del programa. Aunque los principales objetivos de los socios ejecutores a nivel nacional son empoderar a las comunidades, apoyar el crecimiento de innovaciones eficaces y fortalecer el ecosistema de innovación humanitaria en su propio contexto, un objetivo clave de toda la asociación es compartir lo que hemos aprendido para que otras organizaciones, programas y movimientos puedan aprender de nuestro trabajo para apoyar mejor la acción humanitaria y la innovación lideradas por la comunidad. Cabe señalar que los socios ejecutores a nivel nacional llevan a cabo actualmente una cantidad significativa de gestión del conocimiento y comunicación en sus propios países y contextos, y - debido al momento de la evaluación - ciertas actividades de intercambio de conocimientos no fueron capturadas. A modo de ejemplo, en Filipinas se han celebrado una serie de actividades de intercambio de conocimientos, tanto entre innovadores como a nivel nacional con los responsables gubernamentales y las partes interesadas, que han obtenido muestras de apoyo por parte de organismos gubernamentales y organizaciones privadas para seguir apoyando el crecimiento.

Uno de los principales objetivos de la asociación en los próximos dos años será la difusión eficaz de los conocimientos recopilados por los socios, tanto a nivel local en cada país como a nivel mundial en todo el sistema humanitario. La asociación mundial ha renovado recientemente la estrategia de comunicación del CLIP y cuenta con un plan de comunicación iterativo para respaldarla, que se basará en las aportaciones continuas de los socios nacionales para garantizar que destacamos las principales enseñanzas que desean compartir. Sabemos que no podemos lograr este cambio solos, por lo que, paralelamente a este trabajo, exploraremos asociaciones con OSC, ONG, académicos y redes comunitarias nacionales, regionales e internacionales para compartir el impacto, el enfoque y los aprendizajes del CLIP, aunque no estableceremos inmediatamente una red de coordinación formal dentro de este periodo de subvención.

Recomendaciones sobre la asignación de recursos:

- Se recomienda que, si bien el desembolso de dinero en efectivo como forma específica de apoyo financiero puede ser un método positivo para aumentar la creación de confianza con los innovadores y las comunidades, cualquier actividad de este tipo debe ir acompañada de un componente de fortalecimiento de la capacidad en materia de gestión de recursos y conocimientos financieros para ayudar a la sostenibilidad del programa, con el cumplimiento de los procesos de información financiera mejorados antes mencionados. El apoyo financiero en forma de materiales en especie, como en el caso de ASECSA, también debería considerarse un enfoque positivo que merece la pena continuar.
- Las sesiones específicas de intercambio de aprendizaje entre ASECSA, CDP y YEU deberían continuar, con sesiones específicas de intercambio de conocimientos sobre el desarrollo de enfoques de asignación de recursos para pasar de un enfoque igualitario a un enfoque equitativo basado en las necesidades de cada innovación, como el que ya se ha iniciado en Guatemala.
- Los socios deben esforzarse por identificar entidades privadas, públicas y de cooperación nacional e internacional para vincular a los socios y a los innovadores con vistas a la sostenibilidad posterior al CLIP, con la inclusión de componentes de refuerzo de las capacidades en materia de movilización de recursos y de formación adecuada para el desarrollo empresarial en los sectores público y privado.

Respuesta de la dirección del CLIP

El enfoque de asignación de recursos adoptado por ASECSA en Guatemala, consistente en asignar equitativamente los recursos (materiales financieros y en especie) a los innovadores en función de las necesidades, en lugar de una cantidad financiera estándar a cada innovador, se abordará como un tema específico de aprendizaje para la asociación. Este aprendizaje, sin embargo, se llevará a cabo y se aplicará contextualmente, en el entendimiento de que este enfoque puede no ser apropiado para todos los contextos, y que los socios ejecutores a nivel de país deben aplicar los principios y la metodología del programa CLIP a su propio entorno de una manera que esté informada por, y responda a, sus propias normas y entendimientos contextuales únicos.

Los innovadores de base comunitaria seguirán recibiendo apoyo mediante el intercambio de conocimientos sobre gestión de recursos y educación financiera para innovadores, impartidos de forma adecuada al contexto, ya sea directamente por el socio ejecutor a nivel nacional, por OSC locales o por servicios de formación del sector público o privado. En esta fase, un objetivo subyacente de todo el desarrollo de capacidades será garantizar la sostenibilidad después de marzo de 2025, como parte de una estrategia de salida más amplia, en caso de que el programa no reciba más financiación.

Funded by



elrha



START
NETWORK



CDP

