



Community of Practice of  
Direct Access Entities

Programa de trabajo: Desarrollo de proyectos climáticos

SEIS DOCUMENTOS SOBRE EL INTERCAMBIO DE APRENDIZAJE Y EXPERIENCIAS DE LOS MIEMBROS DE LA CPDAE EN TORNO A DIVERSOS TEMAS

# **DOCUMENTO N° 4:** **EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DEL FVC Y EL FA**

Presentado por:  
Aequilibrium Consulting GmbH, Suiza

31 de octubre de 2023

## Orientaciones para la gestión y la supervisión técnica

### Miembros del comité de la CPDAE:

Claudia Godfrey (Presidenta),

*Fondo de Promoción de las Áreas Naturales Protegidas del Perú (PROFONANPE), Perú*

Aissata Sall (Vicepresidenta),

*Centre de Suivi Ecologique (CSE), Senegal*

Rosa Montañez,

*Fundación Natura, Panamá*

Meryem Andaloussi,

*Agence pour le Développement Agricole (ADA), Marruecos*

Lisa Andon,

*Fondo de Conservación de Micronesia (MCT), Estados Federados de Micronesia*

Shelia McDonald-Miller,

*Instituto de Planificación de Jamaica (PIOJ), Jamaica*

Tamara Greenstone,

*Alefaio Fondo de Conservación de Micronesia (MCT), Estados Federados de Micronesia*

Ndéye Coumba,

*DIOP Centre de Suivi Ecologique (CSE), Senegal*

Vilna Cuellar,

*Fundación Natura, Panamá*

### y

Jella Haag, de GIZ

### Agradecimientos

Este informe se ha elaborado para el proyecto de preparación de la Comunidad de Prácticas para las Entidades con Acceso Directo (CPDAE), ejecutado por GIZ como socio de ejecución y cofinanciado por el FVC. Los autores agradecen las ideas y aportaciones de diversas entidades miembros de la CPDAE.

### Autores

Juerg KLARER, [jk@aequiconsult.ch](mailto:jk@aequiconsult.ch)

### Revisión

Mounir TEMMAM, [mounir.temmam@eci.ma](mailto:mounir.temmam@eci.ma)

### Descargo de responsabilidad

Las opiniones expresadas en este informe son las de los autores y no representan necesariamente las de PROFONANPE, ni GIZ, ni el FVC ni el FA.

# CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ORIENTACIÓN DEL FONDO VERDE PARA EL CLIMA Y EL FONDO DE ADAPTACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS	4
2.1. Orientación del Fondo Verde para el Clima	4
2.2. Orientación del Fondo de Adaptación	6
3. EXPERIENCIA DE LOS MIEMBROS DE LA CPDAE	7
3.1. Experiencias positivas y obstáculos comunes	7
3.2. Consejos y sugerencias de buenas prácticas	9
4. CONCLUSIÓN	10

# 1. Introducción

La Comunidad de Prácticas para las Entidades con Acceso Directo (CPDAE) es una red compuesta por entidades de implementación nacionales (EIN) del Fondo de Adaptación (FA) y entidades con acceso directo (DAE) del Fondo Verde para el Clima (FVC). La afiliación está abierta a las EIN del FA y las DAE del FVC interesadas. La CPDAE está dirigida por sus miembros, dirigidos a su vez por un comité elegido que coordina el trabajo.

El paquete de trabajo «Desarrollo de proyectos climáticos», en el marco del proyecto de preparación de la CPDAE, ejecutado por GIZ en virtud de un contrato del FVC, tiene por objeto desarrollar capacidades y compartir conocimientos entre los miembros de la CPDAE para impulsar las carteras de proyectos y aumentar el número de propuestas de financiación de calidad. Uno de los resultados concretos de este paquete de trabajo es la elaboración de seis documentos sobre el intercambio de aprendizaje y experiencias de los miembros de la CPDAE en torno a diversos temas. El tema central del presente documento es la ejecución de los proyectos financiados por el FVC y el FA.

## 2. Orientación del Fondo Verde para el Clima y el Fondo de Adaptación para la ejecución de los proyectos

### 2.1. Orientación del Fondo Verde para el Clima

Una vez que la junta del FVC decide apoyar un proyecto o programa, se aplican las siguientes fases del ciclo del proyecto:

- Actividades posteriores a la aprobación y previas a la ejecución.
- Ejecución de proyectos, incluida la gestión adaptativa de proyectos.
- Seguimiento y evaluación del proyecto.
- Cierre del proyecto

A continuación resumimos la orientación del FVC sobre las fases mencionadas, tal como figuran en el [Manual de programación del FVC](#) ↗.

**Las actividades posteriores a la aprobación** incluyen por lo general la negociación y la firma de un acuerdo de actividades financiadas (AAF). La entidad acreditada (EA) y el FVC firmarán un AAF para cada proyecto aprobado. Los plazos estándar son de hasta 180 días para la firma («ejecución») del AAF y, con posterioridad, hasta 90 días para la entrada en vigor del AAF. La eficacia jurídica del AAF se alcanza una vez que se cumplen las condiciones de eficacia específicas del proyecto, estipuladas en el AAF. Si estos plazos no se pueden cumplir, es probable que la junta del FVC tenga que reconsiderar la propuesta de financiación (PF). La secretaría del FVC adapta los AAF a los instrumentos financieros que ofrece el FVC, como subvenciones, préstamos, subparticipaciones, acuerdos fiduciarios y pagos basados en resultados REDD+. Por lo general, los AAF tienen la siguiente estructura:

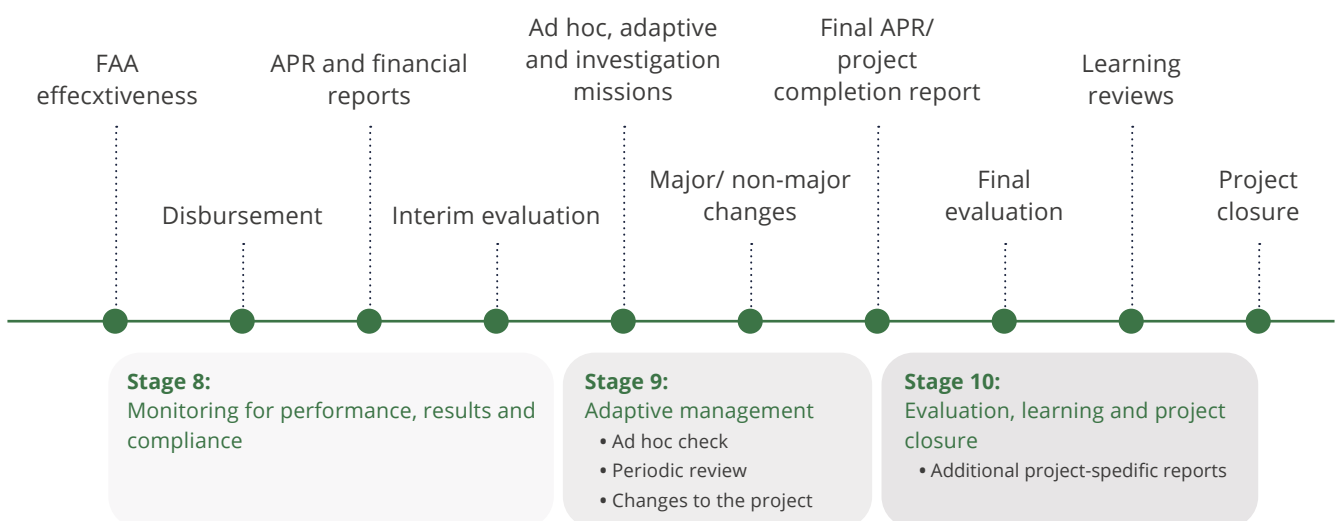
- Cronograma 1: Descripción de la actividad financiada por el FVC
- Cronograma 2: Presupuesto y plan de desembolso
- Cronograma 3: Acuerdo de ejecución
- Cronograma 4: Calendario de informes
- Cronograma 5: Plan de aplicación
- Cronograma 6: Solicitud de desembolso
- Cronograma 7: Notificación de pago
- Cronogramas 8 y 9: Condiciones financieras para utilizar/administrar los fondos del FVC
- Cronograma 10: Criterios de elegibilidad, si los hubiera, en función del proyecto
- Cronograma 11: Lista de exclusiones, si las hubiera, en función del proyecto
- Anexo 1: Aprobación de la PF

Por lo general, las **actividades previas a la ejecución** están relacionadas con la contratación de personal para el proyecto, por ejemplo, el director de proyecto, los asistentes de proyecto y demás personal, según lo requiera el proyecto y se indique en la PF.

La **fase de ejecución del proyecto** se refiere a la ejecución del proyecto propiamente dicha, tal como se describe en la PF aprobada y se estipula en el AAF. Las PF y los AAF aprobados tendrán calendarios de ejecución e hitos específicos. La Figura 1 muestra un resumen general de los hitos. Por cada proyecto del FVC será necesario preparar y presentar informes anuales de ejecución (IAE): cabe señalar que los IAE se deben presentar utilizando una herramienta en línea y que la preparación de toda la información que debe incluir el IAE exige bastante tiempo y planificación. Los IAE consisten en:

- Un informe descriptivo (con datos de apoyo, según sea necesario) sobre el progreso de la ejecución basado en los criterios de inversión y los indicadores del marco lógico establecidos en la PF. También es necesario notificar y debatir lo siguiente: la tasa de desembolso y utilización de los fondos del FVC frente a las expectativas ex ante; el ritmo de la ejecución frente al calendario y los hitos de la ejecución; los criterios de inversión del FVC; y los resultados de los objetivos establecidos en el AAF.
- Informes de gestión financiera con todas las fechas e importes desembolsados para las actividades del proyecto.
- Cálculo de las reducciones de emisiones de GEI logradas durante el periodo que cubre el informe y explicación de cualquier cambio en los supuestos y otros aspectos de la estrategia de estimación de GEI.
- Informar sobre los avances de la aplicación de las garantías específicas del proyecto relacionadas con las políticas y normas pertinentes del FVC, como las garantías ambientales y sociales y los requisitos de género. Esto incluye cualquier reclamación presentada y las medidas adoptadas para resolverla.

Figura 1: **Hitos durante la ejecución de un proyecto del FVC**



Fuente: [Manual de programación del FVC](#)

En el marco de la gestión adaptativa del proyecto, cualquier cambio que parezca necesario en la ejecución del proyecto originalmente prevista y acordada debe ser comunicado y discutido con la secretaria del FVC. El objetivo de la gestión adaptativa de proyectos es la prevención o resolución oportuna de los problemas y retos, así como la gestión de posibles riesgos encontrados durante la ejecución de la actividad financiada para ayudar a garantizar el uso y la gestión adecuados de los fondos del FVC. En algunos casos, es inevitable que haya «cambios considerables» durante la ejecución del proyecto. El AAF ofrece una definición de «cambios considerables» en los proyectos en ejecución, y el FVC define el proceso para abordar dichos cambios considerables en la [Política de reestructuración y cancelación del FVC](#). Durante la ejecución del proyecto también puede haber producidos denuncias de fraude, corrupción, mala conducta y otras prácticas prohibidas, así como reclamaciones de personas que se sientan perjudicadas por el proyecto del FVC. Estos casos serán tratados por las respectivas políticas de las EA y, en algunos casos, implicarán a la [Unidad de Integridad Independiente](#) del FVC y/o el [Mecanismo de reparación independiente](#) (MRI) del FVC.

**Fase de seguimiento y evaluación (SyE):** Además de hacer un seguimiento de la ejecución, los resultados y el cumplimiento como parte de los IAE, cada proyecto del FVC tendrá también una evaluación intermedia independiente y una evaluación final independiente. Mientras que las evaluaciones intermedias y finales de los proyectos son gestionadas por la EA de acuerdo con las políticas de evaluación de la EA y del FVC, también puede haber evaluaciones del FVC que exijan la participación del proyecto (ejemplo: evaluación de la cartera del país). Estas evaluaciones del FVC son gestionadas por la [Unidad de Evaluación Independiente](#) del FVC. Para obtener más información sobre seguimiento y evaluación, consulte nuestro Documento nº 5 de intercambio de experiencias de la CPDAE: Seguimiento y evaluación.

Algunas de las actividades de **cierre del proyecto** son: garantizar el registro y el archivo adecuados de la documentación del proyecto, entregar/gestionar la disposición final de los activos del proyecto, efectuar los pagos finales, liberar el personal del proyecto y reembolsar al FVC los recursos no utilizados. La EA debe presentar un informe de finalización del proyecto o un IAE final. Además, se requiere una auditoría final del proyecto para confirmar que todos los fondos del FVC se utilizaron correctamente, conforme a los requisitos del AAF. El EA también completará la estrategia de salida tal como estipula la sección de estrategia de salida de la PF. Cabe señalar que puede ser necesario reembolsar los préstamos del FVC una vez finalizadas las actividades de cierre del proyecto. Además, el MRI del FVC puede recibir reclamaciones durante los dos años posteriores al cierre del proyecto.



## 2.2. Orientación del Fondo de Adaptación

Una vez que la junta de FA ha aprobado el proyecto y de conformidad con las [Políticas y directrices operacionales del FA \(OPG, última versión de octubre de 2022\)](#), la secretaria del FA redacta un acuerdo jurídico estándar entre la junta y la entidad de implementación utilizando la [plantilla aprobada por la junta](#) y cualquier otro documento que se considere necesario. La secretaria facilitará estos documentos para su firma por el presidente o cualquier otro miembro de la junta directiva autorizado a firmar. Si una entidad de implementación no firma el acuerdo jurídico estándar en el plazo de cuatro meses a partir de la fecha de notificación de la aprobación de la propuesta del proyecto/programa, los fondos comprometidos para dicho proyecto/programa se cancelarán y retendrán. La estructura estándar de los acuerdos jurídicos incluye las siguientes secciones:

1. Definiciones
2. El proyecto y la subvención
3. Administración de la subvención
4. Ejecución del proyecto/programa
5. Suspensión del proyecto/programa
6. Contratación
7. Registros e informes
8. Comisión de la gestión
9. Propiedad de los equipos

10. Consulta
11. Marca
12. Comunicaciones
13. Eficacia y modificación del acuerdo
14. Rescisión del acuerdo
15. Resolución de litigios

Una vez firmado el acuerdo jurídico entre la junta del FA y la entidad de implementación, la **ejecución del proyecto** comienza el primer día del taller de inicio del proyecto/programa. Las entidades de implementación deben presentar a la secretaría los informes iniciales de los proyectos/programas en el plazo máximo de un mes a partir de la fecha del taller inicial.

La junta del FA, a través de la secretaría del FA, es responsable de la supervisión estratégica de los proyectos y programas ejecutados con recursos del FA. Las entidades de implementación son responsables de presentar a la secretaría los informes de situación anuales (informe de ejecución del proyecto - IEP) de todos los proyectos y programas en ejecución. Los IEP deben cumplimentarse según la [platilla para los IEP](#)  aprobada por la junta. Los IEP se deben presentar de forma continuada, a partir del año posterior al inicio de la ejecución del proyecto (fecha del taller inicial). Los IEP se presentarán en un plazo límite de dos meses después de concluido el año del informe. El último IEP deberá presentarse seis meses después de la finalización del proyecto y se considerará el informe de finalización del proyecto. Además del informe de finalización del proyecto, se debe presentar un estado financiero final auditado de la cuenta del proyecto, elaborado por un auditor u organismo de evaluación independiente. Los informes iniciales y los IEP presentados por las entidades de implementación y aprobados por la secretaría del FA se publican en el sitio web del FA, en la sección correspondiente a los [proyectos y programas](#) .

Las entidades de implementación son responsables de medir y hacer un **seguimiento** de los resultados de las entidades de ejecución a nivel nacional y comunicar dicha información al FA, como parte de los IEP. La junta del FA, a través de la secretaría del FA, supervisará los resultados a nivel de los fondos. Es necesario llevar a cabo una **evaluación intermedia** de todos los proyectos/programas que lleven más de cuatro años en fase de ejecución. Todos los proyectos y programas del FA de tamaño ordinario que finalicen la fase de ejecución serán sometidos a una **evaluación final** por parte de un evaluador independiente elegido por la entidad de implementación. Los proyectos y programas pequeños sólo se someterán a una evaluación final si la junta lo considera oportuno. Todas las evaluaciones se publican en el sitio web del FA. Para obtener más información sobre seguimiento y evaluación, consulte nuestro Documento nº 5 de intercambio de experiencias de la CPDAE: Seguimiento y evaluación.

## 3. Experiencia de los miembros de la CPDAE

Una pregunta concreta de las entrevistas realizadas a 22 de los 33 miembros de la CPDAE entre enero y marzo de 2023 fue: «¿Qué experiencias y aprendizaje ha adquirido su institución en materia de ejecución de proyectos del FVC y FA se puedan compartir con los miembros de la CPDAE?».

### 3.1. Experiencias positivas y obstáculos comunes

La siguiente tabla resume las experiencias positivas y los principales obstáculos mencionados por distintos miembros de la CPDAE durante las entrevistas.

Tabla 1: **Experiencias positivas y obstáculos mencionados por los miembros de la CPDAE en relación con la ejecución del proyecto**

### Experiencias positivas

- La ejecución funciona bien cuando hay colaboración estrecha entre los beneficiarios del proyecto, las entidades de ejecución (EE), la entidad acreditada (EA) y las instituciones cofinanciadoras. Mantener la colaboración entre estos actores interesados clave es una función básica de la Unidad de gestión de proyectos para cualquier proyecto.
- Es muy importante que la gestión sea adaptativa, dada la omnipresencia de las limitaciones sobre el terreno. La interacción constante entre múltiples actores es fundamental, sobre todo con los beneficiarios, las autoridades administrativas, el gobierno, las entidades de ejecución, etc. Por tanto, es necesario que la gestión del proyecto sea flexible para garantizar una ejecución según lo previsto.
- La fase inicial del proyecto es de vital importancia porque la buena planificación del principio conduce generalmente a una ejecución más fluida.
- Los procesos de diligencia debida de las EE también son importantes porque permiten evitar problemas futuros.
- Garantizar y confiar en un asesoramiento jurídico adecuado es útil si consideramos que los acuerdos del FVC y el FA son complejos y exigen una adhesión y un cumplimiento estrictos una vez firmados.
- Asimismo, es conveniente que haya continuidad del personal durante las fases de desarrollo y ejecución del proyecto.
- Son muchos los problemas que se pueden evitar si el equipo del proyecto realiza visitas periódicas sobre el terreno y mantiene un contacto personal con las EE y los actores interesados principales.
- El FVC es flexible, pero es necesario justificar bien los cambios. En comparación con otros donantes, el FVC permite concentrarse en el trabajo, no impone procesos burocráticos y administrativos innecesarios.
- Algunas instituciones son objeto de supervisión y auditorías estrictas y periódicas, lo que siempre es positivo porque redundante en un alto nivel de credibilidad y transparencia.
- Se han creado herramientas para vincular los gastos y los informes técnicos.

### Obstáculos

- La asignación para costes de gestión del proyecto (por ejemplo, el 8,5%) puede ser insuficiente para cubrir los costes, especialmente en el caso de proyectos pequeños y en zonas remotas.
- Dado que los plazos de preparación y ejecución de los proyectos del FVC suelen ser largos (de 2 y 5 años, por ejemplo), es posible que la composición y las prioridades del gobierno cambien y esto desencadene problemas durante la ejecución.
- El porcentaje que el FVC permite asignar a las tasas de la EA puede ser insuficiente para cubrir los costes reales.
- Si los planes de trabajo anuales son demasiado ambiciosos o no se cumplen rigurosamente puede haber problemas cada vez mayores.
- Limitaciones políticas y burocráticas en los países beneficiarios.
- Cambio de equipos de gestión de proyectos.
- A veces es difícil lograr que las EE cumplan los plazos oportunamente y de conformidad con todos los requisitos. De ahí la importancia de contar con equipos internos competentes y entrenados para establecer una buena comunicación con las EE y los beneficiarios durante toda la fase de ejecución.
- Trabajar con varias o con muchas EE en un mismo proyecto puede ser complicado desde el punto de vista administrativo y aumentar los riesgos de la ejecución.
- Cuando los términos de referencia no son adecuados para las EE, los contratistas y los proveedores, puede haber graves problemas.
- Un director de proyecto y un equipo de proyecto reactivos en lugar de proactivos.
- Trabajar con actores interesados con escaso conocimiento de los procesos y requisitos del FA y el FVC.
- Falta de sistemas de información que capturen sistemáticamente los aprendizajes adquiridos y la gestión del conocimiento sobre la fase de ejecución. Estos sistemas pueden evitar la repetición de errores.
- Uno de los encuestados señaló: «Simplemente, el FVC tiene demasiadas normas, lo que complica mucho los informes de ejecución.»

## 3.2. Consejos y sugerencias de buenas prácticas

La tabla siguiente recoge consejos de buenas prácticas para la ejecución de proyectos financiados por el FA y el FVC.

Tabla 2: **Consejos de buenas prácticas para la ejecución de proyectos financiados por el FA y el FVC**

### **Establecer y desarrollar continuamente sistemas de gestión de proyectos sólidos, proactivos, adaptables y eficientes**

Es aconsejable una gestión de proyectos con visión de futuro que se base en evaluaciones de riesgos y estrategias de mitigación actualizadas periódicamente, así como en la prevención de problemas durante la fase de ejecución, y no en la reacción frente a problemas que ya se han manifestado. También es fundamental mantener un contacto regular con las EE y los principales actores interesados, así como aplicar un sistema de seguimiento y presentación de informes oportuno y de calidad.

### **Garantizar la cooperación continua con las EE**

La EE debe llevar a cabo un proceso de diligencia debida significativo y adecuado antes de comenzar el proyecto, identificar las carencias de capacidad y abordarlas con una capacitación específica que beneficie a las EE. Garantizar el contacto regular con las EE y brindarles apoyo durante la ejecución del proyecto.

### **Gestión del conocimiento**

Evitar el vacío de conocimiento técnico cuando un gestor de proyectos experimentado deja la organización: para ello es importante que los conocimientos y la responsabilidad de la gestión de proyectos no dependan de un solo empleado, o sólo de algunos. Desarrollar y emplear una gestión de conocimientos específica.

### **Formar y mantener continuamente personal experimentado en la gestión de proyectos**

Garantizar y lograr los siguientes puntos: Formación continua y a largo plazo del personal; trabajo en equipo integrador; remuneración competitiva del personal del proyecto; excelentes condiciones de trabajo. Es buena idea asegurar el presupuesto adecuado para ello en la fase de desarrollo del proyecto (PF del FVC o propuesta de proyecto del FA).

### **Importancia del seguimiento, la supervisión y el control**

Es importante diseñar, percibir y experimentar el seguimiento, la supervisión y el control como elementos no sólo necesarios sino positivos, puesto que ayudan a prevenir problemas que nadie quiere tener. Cumplir rigurosamente los planes de seguimiento y garantizar la disponibilidad de los datos y la información, en el presente y en el futuro. ¡Es importante comenzar a tiempo el plan seguimiento y la presentación de informes! La práctica de la supervisión y la auditoría debe ser integradora y basada en la prevención y el aprendizaje: En última instancia, todo contribuye a crear un alto nivel de credibilidad y transparencia institucional.

Si las EIN y las DAE siguen estos consejos de buenas prácticas es muy probable que la ejecución de proyectos financiados por el FA y el FVC sea más eficaz, lo que aumenta la eficiencia del uso de recursos, mejora el historial de cumplimiento de los hitos y plazos de los proyectos y, finalmente, concede mayor reconocimiento al FVC y al FA como socios capaces de ejecutar proyectos que cumplan los requisitos.

## 4. Conclusión

Aconsejamos a las DAE y a las EIN que estén al corriente de las últimas directrices y recomendaciones del FVC y/o FA en materia de ejecución de proyectos. Cabe señalar que dichas directrices se someten a un ciclo continuo de perfeccionamiento y mejora, por lo que resulta útil consultar los sitios web del FVC y el FA cada pocas semanas para conocer las actualizaciones y las novedades.