



## EL ANÁLISIS INDEPENDIENTE DE LA UEI PARA EL MARCO DE GESTIÓN DE RESULTADOS DEL FVC\*

### Antecedentes y objetivos

En su quinta reunión en 2013, la Junta Directiva del Fondo Verde para el Clima (FVC) decidió que el Marco de Gestión de Resultados (MGR) del Fondo debería permitir un seguimiento y una evaluación eficaz de los productos, resultados e impactos de las inversiones y el portafolio del Fondo, así como la eficacia organizativa y eficiencia operacional del Fondo.

De acuerdo con esta decisión, el MGR debe incluir indicadores y sistemas medibles, transparentes, eficaces y eficientes para respaldar las operaciones del Fondo, incluida la forma en que el FVC aborda los beneficios conjuntos para el desarrollo económico, social y ambiental y la sensibilidad de género. La Junta Directiva también decidió que las lecciones aprendidas deberían retroalimentarse en el diseño, los criterios de financiamiento y la implementación de las actividades del FVC.

En su decimonovena reunión, la Junta Directiva del FVC solicitó a la UEI que lleve a cabo un análisis del MGR del Fondo que pudiera:

1. Evaluar el diseño, la implementación y la utilidad del MGR.
2. Desarrollar recomendaciones basadas en los hallazgos para ayudar a informar el manejo adaptativo posterior.

### Resultados del análisis de la UEI

**El análisis identificó fortalezas importantes en el MGR.**

**Primero**, la revisión encontró que el MGR ayuda a los países a enfocar sus propuestas de proyectos en áreas de resultados que el FVC premia. El MGR ha ayudado a comunicar a los grupos de interés la importancia de centrarse por igual en las dos áreas obligatorias del portafolio del FVC: adaptación y mitigación. Dentro del Fondo, el MGR habla de estos dos marcos temáticos.

**Segundo**, el MGR presenta **un menú flexible de 43 indicadores básicos, de impacto y de resultados**

\*La revisión del MGR de la UEI se presentó a la Junta del FVC en su vigésima primera reunión.



**correspondientes a las áreas de resultados del Fondo.** Para los proyectos del FVC que se enfocan en un tema, es probable que la cantidad de proyectos de indicadores solicitados incluidos en sus informes sea de 4 a 6 indicadores. El MGR no identifica ni prescribe ningún indicador de resultados, ya que el MGR está diseñado para ser utilizado de manera flexible por las entidades acreditadas (EA).

**A pesar de estas fortalezas, hay varias áreas donde el MGR requiere más trabajo y representa oportunidades perdidas por ahora.**

**Primero**, aunque el MGR y los Marcos de Medición del Desempeño (MMD) presentan un menú flexible, **no existe una definición y una ausencia crítica de los protocolos de estos indicadores** sobre cómo deben medirse estos indicadores, quién, con qué frecuencia y cómo. Los dos "indicadores" que se espera que informen el objetivo de cambio de paradigma del FVC son descripciones de los objetivos, no indicadores. Esta falta de definiciones ha generado confusión y orientación inconsistente para los grupos de interés.

## Resultados (continuación)

Además, dadas las fallas en los modelos lógicos subyacentes, **el MGR proporciona una guía insuficiente sobre cómo, a largo plazo, se espera que los resultados del proyecto contribuyan al cambio de paradigma.** En particular, **los modelos lógicos omiten las condiciones habilitadoras críticas e ignoran la fortaleza general y las posibles contribuciones del sector privado.**

**Segundo, el MGR carece de claridad en algunos de sus conceptos clave.** En la adaptación, la guía proporcionada por el MGR no distingue ni muestra claramente los vínculos entre las actividades de resiliencia climática y el trabajo de desarrollo regular. La falta de coherencia interna de los modelos ha afectado la calidad de las propuestas de proyectos. **Más de dos tercios de las propuestas de financiamiento aprobadas por el FVC no definieron claramente las vías causales que muestran cómo las actividades llevan al impacto del cambio climático.**

**Tercero, el MGR ha sido marginal en informar las decisiones de la Secretaría y de los grupos de interés.** El grupo de revisión encontró que las propuestas tienden a ser mucho más conformes en la articulación de indicadores para otros marcos aprobados por la Junta Directiva, en particular el Marco de Inversión, el Marco de Monitoreo y Responsabilidad y el Marco de Gestión de Riesgos.

La mayoría de los especialistas en la Secretaría no utiliza el MGR para clasificar áreas de impacto y resultados. Sin embargo, **no existe un método de administración coherente y única para que el personal del Fondo administre sus inversiones para obtener resultados,** a pesar del amplio reconocimiento de la importancia de los resultados.

Además, la estructura y el proceso actuales **no incentivan la incorporación de marcos para la gestión**

**de resultados en una etapa temprana,** ya que las diferentes divisiones del FVC son responsables de la aprobación, la implementación eficaz y la gestión de resultados de los proyectos.

**Cuarto,** aunque el MGR reafirma que la apropiación nacional es un principio esencial para las operaciones del Fondo, **el FVC no produce orientación sobre el papel de las Autoridades Nacionales Designadas (AND) más allá de otorgar Cartas de No Objeción.**

Ésta es una supervisión crítica, ya que las AND son fundamentales para garantizar que los países sean dueños de los resultados de las inversiones del FVC y, por lo tanto, son usuarios importantes de los resultados de los proyectos del FVC. En consecuencia, el FVC está perdiendo la oportunidad de mejorar la coordinación, la administración, los informes y el uso de los resultados. Además, los sistemas actuales **del FVC para informar los resultados del proyecto superan completamente los sistemas y capacidades nacionales de seguimiento y evaluación.**

Esto impide que el FVC utilice cifras nacionales que podrían ayudar y fortalecer el informe de resultados. Además, estos sistemas nacionales son conductos potencialmente importantes para difundir los logros del FVC y ser informados en informes nacionales sobre los compromisos del cambio climático. De igual forma, estos sistemas nacionales podrían ayudar a garantizar que muchos de los procesos establecidos por los proyectos del FVC perduren más allá de la vida útil de los proyectos individuales.

**Quinto,** gran parte de los proyectos del FVC revisados **no han llevado a cabo las provisiones suficientes para garantizar un informe confiable de los resultados. Esto tiene implicaciones importantes para la reputación y credibilidad del FVC.** El grupo de revisión encontró que



La misión de la UEI en Kigali, Ruanda, julio de 2018.

en la actualidad no existe una guía suficiente para distinguir entre las inversiones de adaptación y mitigación en proyectos transversales. A menos que se defina este criterio, el Fondo no podrá rastrear e informar de manera confiable hasta qué punto cumple con su compromiso de dividir sus fondos equitativamente entre la adaptación y la mitigación.

El Fondo también enfrenta un importante riesgo sustantivo y, en última instancia, un riesgo para la reputación: **el cuarenta por ciento** de sus inversiones (equivalente a 1,363 millones de dólares) hasta el momento **no tienen indicadores que informen sobre los impactos** que los proyectos del FVC están planificando. El análisis también encontró que la *mitad* de los proyectos aprobados por el FVC **no planean recopilar datos de referencia** y el 70 por ciento de los proyectos **no han sido suficientemente planificados y presupuestados para el seguimiento y la evaluación** para informar sus metas de manera confiable.

Este problema es aún mayor para la medición y el informe de indicadores relacionados con los criterios de inversión del FVC, **donde existe un alto riesgo de sesgo y sobrestimación de los resultados de inversión del FVC**. Es importante informar sobre los resultados “planificados” y “reales”, los cuales deben ser adoptados por el FVC como práctica estándar. Esto también asegurará que el FVC esté liderando el camino para establecer las mejores prácticas en el mundo del cambio climático.

**Sexto**, la Secretaría del FVC ha comenzado a desarrollar un sistema de información y seguimiento para los aspectos relacionados con el género del portafolio del Fondo. Sin embargo, más allá del diseño de informes sensibles al género, **los elementos clave desarrollados hasta ahora, como la política de género del FVC, el conjunto de herramientas de género y los planes de acción de género, no se integran dentro del MGR del FVC**. Es necesario integrar más estas herramientas en el marco de medición del desempeño y en el marco de seguimiento y rendición de cuentas, que guían el diseño y la presentación de informes del proyecto.

El Fondo también debe establecer un sistema para almacenar y recuperar datos de monitoreo de manera práctica, creíble y sólida. Si no se abordan a corto plazo, es probable que estas deficiencias se amplíen a medida que la cartera crezca, lo que hará que el

Fondo no pueda informar sobre los resultados de una gran parte de sus operaciones.

### Recomendaciones de la revisión de la UEI

El análisis de la IEU recomienda que la Secretaría:

- **Desarrolle teorías de cambio** para áreas temáticas clave y las integra temprano en las propuestas de proyectos.
- **Actualice el MMD**, aborda deficiencias y desarrolla protocolos que proporcionan orientación sobre qué, quién, cuándo y cómo los indicadores pueden y debe ser medido.
- **Armonice conceptos e indicadores críticos** y desarrolla estándares y métodos para nuevos Indicadores para proyectos de mitigación y adaptación, colaborando con otras agencias clave y grupos de interés.
- **Desarrolle un sistema de gestión de portafolio transparente basado en la web** que permite a diferentes grupos de interés ver la información relacionada con el proyecto y el progreso en tiempo real.
- **Desarrolle una guía técnica** que integra de manera coherente y clara todas las decisiones y políticas relevantes de la Junta Directiva relacionadas con la gestión de resultados.
- **Atienda los roles y responsabilidades** de las entidades acreditadas e implementadoras como parte de sus esfuerzos para desarrollar un sistema de gestión de riesgos.
- **Aclare la distinción en roles** entre entidades acreditadas y entidades implementadoras.
- **Inicie un diálogo** con las AND, las EA y otros grupos de interés para definir **el papel apropiado de las AND** en todo el proyecto.
- **Aclare los roles y responsabilidades internamente** y asegurar que la preparación del proyecto incluya **el diseño y el presupuesto del seguimiento y la evaluación**.

## Recomendaciones (continuación)

- Revise sus indicadores de género para abordar más completamente otros **aspectos de la inclusión social** y los integre en el MGR.
- Aclare el impacto y las prioridades de los resultados de inclusión social y de género del Fondo, especialmente con respecto a la mitigación.

La revisión también recomienda que la UEI:

- Prepare lineamientos para el análisis de proyectos y realice **revisiones periódicas de evaluabilidad** para evaluar la probabilidad de que los proyectos informen de manera confiable sobre sus impactos.
- Implemente un **análisis independiente del proceso de acreditación** que examina la evaluabilidad y la probabilidad de informes confiables de los proyectos aprobados.



La misión de la UEI a Quang Ngai, Vietnam. Julio de 2018

## Contacta a la UEI:

Unidad de Evaluación Independiente  
Fondo Verde para el Clima  
175, Art center-daero, Yeonsu-gu,  
Incheon 22004, République de Corée

(+82) 032-458-6428    ieu@gcfund.org    ieu.greenclimate.fund

## Recuadro: Métodos

El análisis se llevó a cabo de marzo a septiembre de 2018. Primero, se llevó a cabo una revisión y análisis de los documentos clave para proporcionar información sobre los elementos del MGR del FVC y sobre los marcos de medición de desempeño correspondientes.

Asimismo, el análisis tuvo fundamento en una revisión de la experiencia internacional, la cual identificó los principales retos en el diseño de gestión de resultados experimentada por otras organizaciones internacionales.

El equipo de revisión también consultó a más de 100 grupos de interés mediante entrevistas con informantes clave y discusiones de grupos focales, incluyendo el personal de la Secretaría del FVC, las AND y las EA.

El equipo realizó, además, un análisis del portafolio de proyectos del FVC aprobados, un análisis de los informes de progreso anual disponibles que se habían enviado a la Secretaría del FVC. También sentó sus bases en otro análisis del portafolio realizado por la UEI, el cual observó la calidad en la entrada de las propuestas del FVC.

El grupo de revisión también efectuó tres misiones de evaluación de país en Kenia, Ruanda y Vietnam para captar experiencia relevante de primera mano y conocimientos sobre procesos y capacidades relacionados con la implementación del MGR a nivel regional, nacional y local.



**FONDO VERDE  
PARA EL  
CLIMA**

**Unidad de  
Evaluación  
Independiente**

