

**PRODUCTO 5**

**Recomendaciones para  
la movilización de  
fondos en apoyo a la  
nota conceptual**

**Tabla de Contenidos**

*Lista de Tablas* ..... 2

*Introducción*..... 3

*I. Capacidades Organizacionales* ..... 3

*a. Practicas Organizacionales* ..... 3

*b. Acreditación* ..... 5

*II. Pre-Valorización* ..... 7

*a. Evaluación de la Idea* ..... 7

*b. Análisis de partes interesadas*..... 9

*III. Diseño de una Propuesta* ..... 10

*IV. Evaluación y Difusión* ..... 20

*V. Recomendaciones finales*..... 22

**Lista de Tablas**

*Tabla 1: Análisis de Partes Interesadas (Stakeholders)*..... 9

*Tabla 2: Modelo de propuesta*..... 11

*Tabla 3: Modelo Ficha de Proyecto* ..... 13

*Tabla 4: Modelo de Presupuesto* ..... 14

*Tabla 5: Modelo Carta de Apoyo AND*..... 17

*Tabla 6: Modelo Carta de Declaración de Intenciones entre Socios* ..... 17

*Tabla 7: Modelo de Convenio entre donante y receptor* ..... 18

## PRODUCTO 5: RECOMENDACIONES PARA LA MOVILIZACIÓN DE FONDOS EN APOYO A LA NOTA CONCEPTUAL

### Introducción

Este documento indica pasos concretos a seguir al momento de postular al financiamiento de fondos internacionales para el desarrollo sostenible. Las recomendaciones en parte responden a requisitos de dos de los principales donantes potenciales para el sector en materia de mitigación y adaptación: El Fondo de Adaptación y el Fondo Verde para el Clima (AF, y GCF, por sus siglas en inglés). A lo largo de los diferentes capítulos, si bien se ofrecen soluciones aplicables a escala general del sector agropecuario, se priorizan las referencias al mercado hortofrutícola, identificado como prioritario.

En primer lugar, se proveen recomendaciones relativas a la apreciación de las capacidades internas de la organización (estructura y acreditación). En un segundo tiempo se ofrecen recomendaciones relativas a la valoración de la idea, e identificación de partenariados y partes interesadas. A continuación, se discuten los pasos necesarios para el diseño y elaboración de una propuesta. En esta sección se incluyen referencias concretas a planillas y formatos de trabajo, basados en formularios del AF y GCF. El documento finaliza con recomendaciones en materia de evaluación y uso de evidencia para escalamiento de futuras iniciativas.

### I. Capacidades Organizacionales

Desde el momento que se inicia el trabajo para el desarrollo de una nota conceptual, es fundamental comenzar con un proceso interno de revisión de las capacidades de la organización. En esta sección se mencionan los aspectos más importantes a nivel de la estructura y experiencia, conducentes a servir como respaldo ante un donante. Especialmente, en el caso del GCF y AF, se hace una referencia explícita a las principales áreas a considerar en el proceso de acreditación.

#### a. Prácticas Organizacionales

Cualquier búsqueda de apoyo financiero, requiere una revisión sistémica del organismo solicitante, especialmente sobre su foco de trabajo, para identificar alianzas y metas apropiadas a la organización y su misión. En base a criterios presentados en el toolkit para el escalamiento, elaborado por MSI (*Management Systems International*, por sus siglas en inglés) (2021), y el trabajo de Linn y Cooley (2022)<sup>1</sup> se recomienda iniciar el análisis de

<sup>1</sup> *Scaling Up—From Vision to Large-Scale Change: Tools for Practitioners*, (2021) y *Mainstreaming the Scaling Agenda in Development Funder Organizations: A Review* (2022).

prácticas institucionales con especial atención a las seis siguientes áreas: (a) estrategia organizativa (misión); (b) políticas internas y procesos de gestión; (c) sistema de coordinación; (d) capacidades de personal y administración; y (e) mecanismos de seguimiento y evaluación de proyectos/programas financiados.

La estrategia organizativa hace referencia a la misión y objetivos de la carta fundacional, esta es la base sobre la cual se desarrollarán iniciativas, y establece los lineamientos de acción y trabajo del organismo solicitante. Para la mayor parte de los fondos internacionales, es necesario demostrar una consistencia entre la misión y la propuesta presentada. El *motto* del organismo sirve como una justificación adicional de la experiencia y capacidades internas, pues tiende a coincidir con experiencia previa en la materia, y sirve como una introducción al momento de dar razones para la selección de área de trabajo.

El análisis de políticas internas y procesos de gestión es uno de los pasos principales al momento de identificar las áreas de perfeccionamiento en miras a una acreditación (véase siguiente sección). Esto se refiere a las capacidades institucionales para el manejo de recursos y personal. Si bien las condiciones cambian entre cada donante, hay tres requisitos básicos que pueden ser fácilmente revisados antes de presentar una solicitud. Estos son: (a) ¿Existe experiencia técnica previa en implementación de propuestas temáticamente similares?; (b) ¿Ha gestionado financieramente y hecho rendiciones de montos equivalentes?; (c) ¿Tiene experiencia de trabajo previo con el donante, u otro socio similar? Si tres preguntas pueden ser respondidas positivamente, se debe detallar la experiencia, e incorporarla en la justificación.

La revisión de los modelos de coordinación, hace alusión tanto a las relaciones internas entre diferentes secciones del organismo; al igual que los canales de colaboración interinstitucional a nivel nacional. Se recomienda tener una claridad respecto a roles y responsabilidades de cada sección interna (ej. auditoría, finanzas, firma convenios, gestión, etc.). Además, para socios como el GCF y AF, es importante identificar los partenariados interinstitucionales (Autoridad Nacional Designada y Organismo Nacional Implementador). Muchas veces, en caso de no tener experiencia requerida, es recomendable incluir en la propuesta un socio ejecutor que haya trabajado con el donante, para validar las capacidades de implementación.

La gestión de un proyecto de cooperación puede representar una carga elevada para la organización a nivel de recursos humanos y administración. Es recomendable, incluso antes del diseño de una propuesta, de asegurarse que existe (o se podrá contratar) personal con el tiempo y las capacidades requeridas para el manejo de un proyecto con un donante internacional. Adicionalmente, los requisitos de rendiciones de cuentas y administración de recursos externos pueden conllevar costos altos, especialmente al momento de procesar recepción de fondos, gestionar transferencias entre partenariados y monitorear la ejecución financiera. Se sugiere integrar el costo de ejecución un administrador de proyecto y un profesional contable, que puedan alivianar los costos administrativos de implementación. Mas aun, tener personal exclusivamente destinado al proyecto, contribuye a un mejor seguimiento y resultados.

Finalmente, establecimiento claro de mecanismos de seguimiento y evaluación; si bien no suelen ser obligatorios al momento del desarrollo de una propuesta, son claves para el éxito de la propuesta, y herramientas indispensables para avanzar en la comunicación de resultados y valorización del impacto de un programa. La última sección del documento presenta recomendaciones en esta materia.

## b. Acreditación

La acreditación debe entenderse como un proceso de revisión de antecedentes legales y financieros del organismo receptor por parte del donante. Esto incluye una revisión de la experiencia previa en implementación de proyectos, al igual que las capacidades instaladas y recursos humanos a disposición del postulante. Esta etapa permite al donante evaluar si el potencial socio posee los requisitos mínimos para recepción y gestión de fondos de acuerdo con su política institucional; y sirve como una certificación de la calidad técnica y administrativa del socio potencial para el organismo donante.

En particular, la Acreditación es un requisito básico para acceder a recursos del Fondo Verde para el Clima, del Fondo de Adaptación y de CTCN. Si bien no es necesario para iniciativas con otros socios relevantes, como la Unión Europea o el Banco Interamericano, de igual medida estos solicitarán documentos similares con antelación a la transferencia de fondos o firma de convenios.

Dentro de una acreditación o examen previo se revisan variados aspectos, dentro de los que destacan:

- **Personalidad jurídica y capacidad legal:** Esto es la certificación de que el socio es susceptible de contraer obligaciones y de firmar convenios vinculantes a nivel internacional. Requiere de un establecimiento legal del organismo según reglamentación nacional. Normalmente se entregan copias de la constitución legal, así como de su organigrama y composición.
- **Marco de control financiero:** Es en particular la sección de administración y finanzas del solicitante la que debe demostrar experiencia previa en manejo de fondos, al igual que la capacidad jurídica para recibir transferencias. Normalmente se solicitan certificados del Banco Central que acrediten las facultades de la institución para abrir y gestionar cuentas bancarias, esto tanto en moneda nacional como extranjera. Adicionalmente, organismos como el GCF o AF piden copias de los presupuestos de proyectos gestionados con antelación, al igual que un detalle de las cuentas bancarias manejadas. Esto puede, como es el caso del BID, ser acompañado de un control del sistema de compras y adquisiciones, para validar la probidad en el manejo de fondos y los mecanismos internos de control (ej. Existencia de unidad de auditoría, número de reportes contables, mecanismos de gestión de riesgo, etc.).
- **Requisitos de control interno:** Esto es particularmente importante para el Fondo de Adaptación y el Fondo Verde para el Clima. Ambos organismos no solo revisan el sistema de auditoría interno, sino que además exigen la existencia de un órgano de control

externo e independiente, que tenga competencias para fiscalizar la gestión del organismo receptor sin estar sujeto a su autoridad. En el caso de la Unión Europea y el BID, los proyectos contemplan en su presupuesto la contratación de un auditor externo, que deberá revisar los balances y estados financieros del proyecto, y dar una valorización independiente por medio del análisis de los recursos ejecutados. Para acreditar esto se deben presentar declaraciones anuales, auditorías externas realizadas previamente, así como minutas de reuniones y detalle del trabajo (informes de resultado) de los profesionales responsables del control interno y unidad de auditoría.

- **Evaluación de riesgos de los proyectos:** En este caso se busca comprobar que existe un proceso sistemático para identificar, evaluar y gestionar los eventos que potencialmente podrían ocurrir y afectar de manera adversa la consecución de un proyecto u ocasionar consecuencias negativas imprevistas o no deseadas. Este requisito es cada vez más frecuente en proyectos de adaptación y cambio climático, los que normalmente incorporan riesgos financieros, económicos, políticos, y socioambientales. Adicionalmente, el AF y el GCF solicitan que el beneficiario incorpore en la propuesta de proyecto estrategias de mitigación y planes de gestión para reducir riesgos. Se requiere realizar un seguimiento de estos, al igual que la eficiencia de las medidas de mitigación sugeridas. Este monitoreo se desarrolla por medio de informes semestrales de ejecución y reportes anuales de avances del proyecto.
- **Política y procedimientos contra el fraude:** Este requisito es fundamental para todos los organismos internacionales que reciben donaciones de Estados Unidos y la Unión Europea (incluido el GCF y AF). Esta medida se basa en una política internacional de lucha contra el terrorismo y el fomento de la probidad financiera en países en vías de desarrollo. En esta etapa se debe acreditar que existen mecanismos internos conducentes a facilitar la transparencia financiera. Adicionalmente, es en ciertos casos requerido que existan canales de comunicación públicos para la denuncia de conductas contrarias a estándares internacionales de transparencia y probidad.
- **Otros protocolos:** En ciertos se solicitarán condiciones adicionales de parte del postulante. En particular que posea políticas y valores institucionales compatibles con la misión o valores del donante. Por ejemplo, en el caso del Fondo de Adaptación y el Fondo Verde para el Clima, se requiere que el socio potencial adopte guías de conducta en materia socioambiental y de género, en adición al desarrollo de una política interna contra el fraude.  
A modo de ejemplo, el Comité de Acreditación del AF, será quien en cada caso determinará si el organismo que aplica tiene la capacidad y el compromiso necesarios para abordar los riesgos de daños causados por los proyectos, y si dispone de un mecanismo de atención de quejas y reclamos. Otros donantes, previo a la firma de convenios, solicitan que el organismo receptor tenga protocolos para luchar contra el lavado de dinero y el financiamiento al terrorismo (por ejemplo, para recibir recursos de USAID). En otros casos, por ejemplo, en alianzas con el BID, se requiere la presencia códigos de ética y políticas de equidad de género.

En general este tipo de políticas o estándares deben ir alineados con reformas nacionales, y no pueden ser exclusivos a un proyecto puntual sino prácticas institucionales establecidas. Es por ello que se recomienda, incluso previo a la presentación de una propuesta, comenzar a aplicar voluntariamente estándares ya existentes en otros organismos, o escribir planes de acción que detallen los pasos para una futura implementación de la política requerida por el donante identificado.

En conclusión, desde el momento que se inicia el proceso de Acreditación, hasta que esta es concedida por el organismo internacional debe considerarse una media de entre uno y dos años. Este periodo cubre en gran parte la recopilación de información, al igual que la traducción de los documentos legales, certificados y comprobantes (normalmente requeridos en inglés). Adicionalmente, existen etapas de revisión de documentación por parte del organismo donante, en el que este hará preguntas sobre el dossier y solicitará mayores antecedentes dependiendo de las condiciones particulares del organismo que está postulando a la acreditación. Finalmente, una vez que la aplicación se considere completa, esta será sometida a aprobación en una reunión del directorio, las que normalmente sólo ocurren dos veces por año, lo que puede aumentar el plazo para la obtención de la acreditación.

## **II. Pre-Valorización**

El proceso de diseño y elaboración de un proyecto requiere de una inversión en tiempo y recursos humanos para la organización solicitante. Por ello se recomienda, antes de iniciar los pasos concretos a la conceptualización y diseño de una propuesta formal, de realizar una valorización del tema identificado, asegurando que existe interés a nivel de donantes en la temática, e identificando partenariados nacionales potenciales, que eventualmente podrán apoyar la implementación.

### **a. Evaluación de la Idea**

Al momento de diseñar una propuesta, el primer paso es identificar una temática o área de trabajo, es esta idea la que eventualmente definirá la problemática, y por tanto será la base para definir objetivos y resultados esperados, dando los lineamientos generales a la propuesta. Dependiendo del tipo de donante, es posible que este ya identifique en sus condiciones de postulación un área temática de acción. Por ejemplo, para el fondo AFCIA, las convocatorias incluyen líneas de trabajo vinculadas a la adaptación climática. Otras ventanas, tales como la de Innovación del Fondo de Adaptación, son abiertas, e intentan enfocarse en el apoyo de propuestas que tengan potencial para ser escaladas y ofrezcan soluciones novedosas a problemas generados por cambios en las condiciones climáticas.

Es por tanto recomendable iniciar el proceso con una pre-identificación, originada de parte de las contrapartes nacionales, de un tema de interés para el desarrollo de una iniciativa. Solo una vez que el/las área(s) prioritarias de interés están claras, se debería pasar a la

identificación de socios potenciales, al igual que un mapeo de las condiciones de postulación. La ventaja de este paso es que promueve el establecimiento de condiciones habilitantes, pues en las siguientes etapas será más fácil conseguir las autorizaciones gubernamentales relevantes, si existe una comunicación previa o una co-identificación del área de trabajo. Por ejemplo, tanto en el caso del GCF como del AF, cualquier propuesta formal requerirá el apoyo y firma de la autoridad nacional designada para ser considerada.

Un área adicional a evaluar es la coherencia con otras propuestas a nivel nacional. Ya que, sin saberlo, existe la posibilidad de que haya iniciativas orientadas al mismo sector, generando multiplicidad y sobrecarga sobre el mismo grupo de beneficiarios. Esto, si no es considerado al momento del diseño de la iniciativa, puede directamente afectar la eficiencia en la entrega de productos o limitar los impactos esperados. Por ejemplo, en el caso del sector agroindustrial, la existencia de un programa de nutrición que ofrezca entrega gratuita de frutas, co-existiendo con un proyecto orientado al aumento de la producción frutera (ej. Subvenciones a la inversión industrial), puede contrarrestar mutuamente sus resultados. Pues, por una parte, una de las iniciativas crea una sobre-oferta de productos hortofrutícolas, mientras la otra disminuye la demanda, el efecto general será una fuerte caída los precios, impactando negativamente la industria que se buscaba potenciar.

Este trabajo debe sumarse a una verificación de la plausibilidad de la propuesta, identificando la relevancia de la intervención al igual que las posibilidades de escalamiento. Esto significa evaluar si la idea es creíble para beneficiarios y donantes, además de la identificación de ejecutores y otras partes interesadas. Las fuentes de credibilidad pueden tomar muchas formas, desde cualitativas, cuantitativas, hasta evidencia recopilada por estudios, recomendaciones de expertos u otros donantes. En el caso del sector hortofrutícola, al momento de la identificación de beneficiarios potenciales, se debe tener datos climáticos, que den sustento a proyecciones climáticas plausibles, para fundamentar la necesidad de una intervención. Esto a su vez, es también una manera de justificar el favorecimiento de una región/comunidad por sobre otra, especialmente en un mercado competitivo, donde los productores excluidos del beneficio pueden crear conflicto en la entrega de productos o durante la ejecución.

Adicionalmente, el conocimiento técnico sobre los beneficios potenciales de la intervención, a través de estudios de otros casos con condiciones climáticas/de mercado similares, puede ser decisivo para conseguir el apoyo de los beneficiarios potenciales. Especialmente, desde el momento que se cuenta con la venia de líderes comunitarios o campeones (figuras públicas), es más plausible que la intervención sea financiada por donantes. Esto pues agrega una capa adicional de seguridad, siendo más probable que el proyecto (por ejemplo, cambio en el tipo y frecuencia de uso de fertilizante) sea adoptado e incorporado como una práctica en el sector. Esto es además un indicador preliminar de impacto, orientado a medir los cambios a largo plazo.

Otro aspecto a considerar es la transferibilidad, esto quiere decir, la facilidad de adopción de la intervención por otras organizaciones y comunidades, al igual que una visión simple de las condiciones de replicabilidad. Esto va asociado directamente a la disponibilidad del mercado



o sector de apoyar un posterior escalamiento. Una manera fácil de asegurar transferibilidad es el apoyo a la introducción de soluciones que sean más rentables a largo termino que las practicas existentes. En el caso del sector hortofrutícola, se recomienda directamente el uso de Soluciones basadas en la Naturaleza, las cuales, aplicadas a la producción de alimentos, pueden promover sinergias en favor de la biodiversidad, el enfrentamiento del cambio climático y la degradación de la tierra, y al mismo tiempo apoyan la recuperación y los medios de vida rurales (Meza & Rodriguez, 2022).

### b. Análisis de partes interesadas

El propósito del análisis de Stakeholders, o partes interesadas, es informar de una manera temprana el proceso de creación de grupos de interés, por medio de la identificación y examen de potenciales fuentes de apoyo u oposición de una determinada intervención. Es recomendable hacer una tabla (véase ejemplo), que detalle las personas/instituciones, sus intereses, posiciones y recursos relevantes para escalar la intervención.

La definición de parte interesada es un individuo, grupo u organización: (1) cuyos intereses se ven afectados por la intervención; (2) que tiene la capacidad de influir en la intervención; y (3) que “ganará” o “perderá” cuando cambie el *statu quo* (MSI, 2021).

Se recomienda realizar este análisis de manera temprano, para identificar las fuentes de influencia, positivas o negativas. Esto además facilita la identificación de temas críticos en torno a los cuales se podrían generar conflictos; y contribuye a evaluar posibles colaboraciones u obtención de recursos adicionales para la replicación o escalamiento.

El análisis es más útil durante la etapa formulación de la propuesta, pues ayuda a asegurar que el diseño de las actividades sean relevantes para los beneficiarios y cuenten con un apoyo que favorezcan la adopción y potencial escalamiento de la intervención. Si se actualiza durante la etapa de implementación, la herramienta permitirá una apreciación por los roles y funciones que pueden desempeñar las diferentes partes interesadas, lo que facilitara la ejecución, y la capacidad de respuesta en caso de modificaciones a la intervención, mejorado las posibilidades de éxito.

**Tabla 1: Análisis de Partes Interesadas (Stakeholders)**

Parte Interesada	Tema de Interés	Recursos Disponibles	Capacidad de Movilización	Posición sobre el tema
Nombre del individuo o institución	Tipo de tema y nivel de interés	Recursos a disposición para apoyar u oponerse a la propuesta	Cuan fácilmente puede el grupo/individuo movilizarse en favor de sus intereses	Posición sobre el tema (pro/con), se puede valorizar en una escala de -3 a 3

Tabla extraída de: *Scaling Up—From Vision to Large-Scale Change: Tools for Practitioners*, 2021.

- La primera columna presenta una lista de partes interesadas relevantes. Una lista completa de las partes interesadas debe incluir a cualquier persona o grupo afectado o capaz de afectar la implementación de la intervención. La mejor manera de desarrollar un primer borrador de esta lista es consultar a personas informadas (beneficiarios o especialistas técnicos).
- La segunda columna enumera los intereses que podrían verse afectados por la implementación de la intervención y cuan importantes son estos intereses para el afectado. Estas preguntas se responden mejor por medio de grupos de discusión, que incluyen la participación de representantes de estos grupos.
- La tercera columna identifica los recursos que posee el grupo para influir en la toma de decisiones sobre la intervención o su potencial escalamiento. Algunas preguntas que se pueden realizar son: ¿Puede el grupo ofrecer cierto conocimiento específico en la materia? ¿La presencia del grupo puede influir fuertemente en la implementación o bloqueo de la intervención? Los tipos de recursos a la disposición de partes interesadas pueden ser: Económicos; Experiencia/Conocimiento; y Legitimidad/Poder.
- La cuarta columna, describe la facilidad y rapidez con la que el grupo puede movilizarse y desplegar sus acciones. Si el grupo no tiene capacidad de organización o movilización, no es tan relevante para la actividad. Se recomienda incluir todos los actores que tengan cierta capacidad, y luego clasificarla en alta, media o baja.
- La quinta columna caracteriza la posición del grupo con respecto al objeto de la intervención. Esta columna debe dar una indicación de la fuerza de oposición o apoyo del grupo al proyecto. La posición del grupo se puede valorar en una escala de -3 a +3.

Una vez completado el análisis, esta herramienta puede generar ideas sobre estrategias alternativas para conseguir el apoyo necesario para efectuar la intervención. Para los efectos de una propuesta en sectores económicos mayores, como el mercado hortofrutícola, se recomienda comenzar el trabajo con aquellas partes interesadas que ofrecen mayor apoyo a la intervención, o tienen la mayor capacidad de influenciar su efectiva implementación (+3).

### III. Diseño de una Propuesta

Existen pasos puntuales que pueden seguirse para el diseño de cualquier propuesta de cooperación para el desarrollo, con un donante internacional. Un detalle a continuación:

1. **Solicitud de Cooperación:** Esta es la primera etapa para la elaboración de un proyecto de cooperación. El origen debe ser la necesidad/prioridad de desarrollo nacional, a la cual un organismo internacional puede dar respuesta. En la solicitud de cooperación no es necesario que se describa en detalle la iniciativa, pues esta dependerá de los

- recursos que finalmente sean puestos a disposición, al igual que las capacidades instaladas en el solicitante.
2. Identificación de ejecutores: En esta etapa, dependiendo del tipo de donante, puede ser tanto la entidad receptora de la solicitud como el mismo postulante quien identifique partenariados con las capacidades técnicas para llevar a cabo la implementación de la propuesta. En un segundo tiempo, una vez que exista una propuesta de cooperación escrita, se deberán establecer convenios entre implementadores (recepción de recursos e ideación) y ejecutores (organismos técnicos locales). Se recomienda clarificar roles y responsabilidades entre socios, pues posteriormente el plan de gestión del programa deberá ser incluido en la propuesta de financiamiento. Por ejemplo, en el caso del AF y GCF, se da bastante relevancia al modo de trabajo propuesto, especialmente a la gestión y monitoreo, ya que una orgánica clara conducirá más fácilmente a una efectiva implementación.
  3. Diseño de Propuesta: Este documento presentará la propuesta al donante, y tomará la forma que el organismo financiador utilice. Cabe mencionar que cada socio internacional tiene un formulario propio. Por regla general, en esta etapa se completa una ficha de presentación que no requiere tener el proyecto detallado, sino que es un primer acercamiento a los objetivos y componentes principales de la iniciativa. Este documento de unas 2 a 4 páginas de extensión, permitirá al donante evaluar si la propuesta corresponde a su línea de trabajo y si tiene el potencial para recibir financiamiento.

**Tabla 2: Modelo de propuesta**

Ficha de Presentación de Propuesta	
Título de la Iniciativa	El título debe ser breve y conciso, formulado de modo tal que exprese, a través de otras palabras, el objetivo de la iniciativa, procurando que resulte atractivo para su posterior difusión.
Instituciones Participantes	Entidad Implementadora: la institución del país que presenta la iniciativa. Otros organismos a incluir son el Organismo sectorial/Gobierno Subnacional o local Ejecutor; otros socios facilitadores. En el caso del GCF y el AF, es importante indicar la autoridad nacional designada y la entidad acreditada ante el fondo .
Tipo de Proyecto	Modalidad de implementación. Esta sección requiere detallar que tipo de propuesta se está presentando. Por ejemplo: Proyecto, Asistencia técnica, Formación académica, etc.
Justificación	Detalle de la problemática, los antecedentes y la vinculación con los objetivos del socio o al fondo al que se postula. En todos los casos se deberá fundamentar cómo la propuesta contribuye al logro de los ODS, aporta al desarrollo y fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur y/o cuál es el mecanismo previsto para que el resultado de esa actividad pueda ser compartido/escalado en otras comunidades.
Duración	Cuanto tiempo se espera que tomará la realización de todas las actividades planificadas, normalmente se detalla en meses.
Presupuesto	Una valorización general del costo estimado del proyecto. Es importante utilizar la moneda del donante, ya que el convenio y las transferencias serán acordadas en esa divisa.

Objetivos de la iniciativa	Describe qué se espera lograr con la implementación de la iniciativa propuesta. Idealmente se espera que se cuente con uno o dos objetivos, con resultados a corto o mediano plazo; enmarcados dentro de un impacto a largo plazo.	
Resultados y actividades previstas	En esta sección se debe desarrollar los resultados y actividades propuestos para la implementación de la iniciativa, al igual que los medios para alcanzar el objetivo propuesto.	
Cronograma de implementación de actividades	Se deben indicar las actividades principales, y los meses en que estas se esperan completar, en relación con el momento de inicio del proyecto, normalmente se presenta como una tabla:	
	Actividades	Mes 1                      Mes ...
	Actividad 1	X
	Actividad ...	

Tabla de elaboración propia.

A continuación, se detallan los componentes básicos de una propuesta:

- **Socios:** Identificar los organismos beneficiarios a nivel nacional y posibles implementadores.
  - **Presupuesto:** Valorización general de costo estimado, sin detalle por actividades. Es importante ofrecer un mecanismo que permita valorizar los aportes en especie y horas hombres, ofrecidas por los países durante la implementación de iniciativas. Esta valorización es un requisito obligatorio para obtener apoyo de algunos socios (tales como la UE o BID). Tradicionalmente, el mecanismo utilizado es calcular en base al salario del profesional, el valor de su hora de trabajo, y luego indicar en una tabla la cantidad de horas por mes que ese profesional dedicó al proyecto puntual.
  - **Plazo de ejecución:** Estimación de la duración de la iniciativa desde el inicio hasta el cierre de actividades.
  - **Resultados:** Descripción de objetivo general y específicos. Es importante que los objetivos sean concretos, evaluables, realistas, y factibles en el plazo propuesto.
  - **Metodología:** Modalidad que se sugiere utilizar para alcanzar los objetivos. Por ejemplo, será una capacitación virtual complementada por módulos en terreno, o sólo será sólo una conferencia de una semana con expertos de alto nivel.
  - **Actividades:** Indicación de las acciones más relevantes que se planean desarrollar, se recomienda indicar también la cantidad. Por ejemplo, si habrá talleres e intercambios en terreno, su duración estimada y la cantidad de veces que se realizará.
4. **Redacción de Proyecto:** Al igual que en el caso de la presentación de propuesta, la forma de este documento y sus componentes dependerán del modelo que el donante este utilizando. Este documento será la guía durante toda la implementación de la propuesta y normalmente acompañará al Convenio entre el donante y el beneficiario. Es por esta razón que este documento es de una mayor extensión que la ficha con la propuesta y requiere de un alto nivel de detalle, en particular respecto al cronograma y al presupuesto.

**Tabla 3: Modelo Ficha de Proyecto**

Ficha de Proyecto																		
<i>Información básica del proyecto</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Título del Proyecto</li> <li>- Modalidad</li> <li>- ODS</li> <li>- Área geográfica (País/es y localidades)</li> <li>- Socios                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Entidad ejecutora</li> <li>o Otras entidades colaboradoras</li> </ul> </li> <li>- Duración prevista</li> <li>- Costo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Aportación Fondo</li> <li>o Otras aportaciones</li> </ul> </li> </ul>																	
<i>Descripción del proyecto</i>	<i>Detalle de la propuesta,</i>																	
<i>Alineamiento con prioridades de desarrollo nacional</i>	<i>Detalle de las necesidades y su vinculación con los objetivos del socio y al fondo al que se postula.</i>																	
<i>Origen de la iniciativa</i>	<i>Descripción de todos los antecedentes relevantes, así como de las cartas de solicitud de cooperación.</i>																	
<i>Análisis de los implicados</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficiarios directos</li> <li>- Beneficiarios indirectos</li> <li>- Socios</li> </ul>																	
<i>Problema</i>	<i>Descripción de la situación problemática</i>																	
<i>Justificación</i>	<i>Fin que se espera alcanzar y cómo este responde a la problemática</i>																	
<i>Estrategia de la intervención</i>	<i>Modalidad de cooperación a utilizar</i>																	
<i>Objetivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Objetivo General</i></li> <li><i>Objetivos Específicos</i></li> </ul>																	
<i>Resultados</i>	<i>Productos esperados</i>																	
<i>Actividades</i>	<i>Detalle de acciones requeridas para llevar a cabo la propuesta</i>																	
<i>Factores externos / Supuestos del proyecto</i>	<i>Análisis de riesgos y estrategia de mitigación</i>																	
<i>Condiciones previas al inicio de la ejecución del proyecto</i>	<i>Análisis de línea base</i>																	
<i>Matriz de Ejecución del Proyecto</i>	<p><i>Esto normalmente se presenta en una tabla anexa:</i></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Resultados</th> <th style="width: 25%;">Actividades</th> <th style="width: 25%;">Indicadores</th> <th style="width: 25%;">Medios de Verificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Resultado Nro. 1.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Resultados	Actividades	Indicadores	Medios de Verificación	Resultado Nro. 1.												
Resultados	Actividades	Indicadores	Medios de Verificación															
Resultado Nro. 1.																		
<i>Cronograma</i>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="width: 15%;">Resultado / Actividad</th> <th colspan="2" style="width: 35%;">Período</th> <th colspan="3" style="width: 45%;">Duración en Meses</th> </tr> <tr> <th style="width: 15%;">Fecha inicio</th> <th style="width: 20%;">Fecha fin</th> <th style="width: 10%;">Mes 1</th> <th style="width: 10%;">Mes 2</th> <th style="width: 10%;">...</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>R1: ...</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Resultado / Actividad	Período		Duración en Meses			Fecha inicio	Fecha fin	Mes 1	Mes 2	...	R1: ...					
Resultado / Actividad	Período		Duración en Meses															
	Fecha inicio	Fecha fin	Mes 1	Mes 2	...													
R1: ...																		

	A...					
<b>Presupuesto</b>	<i>Esto normalmente se presenta en una tabla anexa:</i>					
	<i>Presupuesto General</i>					
	<i>Resultado/Actividad</i>	<i>Aportaciones Dinerarias</i>		<i>Aportaciones No-</i>		<i>Total en Euros</i>
		<i>Beneficiario</i>	<i>Socio</i>	<i>Beneficiario</i>	<i>Socio</i>	
	<i>Resultado 1</i>					
	<i>Actividad 1.1</i>					
	<i>Actividad 1.2</i>					
	<i>...</i>					
<b>Sostenibilidad</b>	<i>Cómo los resultados se mantendrán una vez finalizado el financiamiento</i>					
<b>Enfoque de Género</b>	<i>Consideraciones de género</i>					
<b>Organización y Gestión</b>	<i>Sistema de monitoreo y seguimiento, responsables y estructura de toma de decisión</i>					
<b>Seguimiento, Evaluación y Rendición de Cuentas</b>	<i>Informes y reportes requeridos, así como la frecuencia en que serán solicitados.</i>					

Tabla de elaboración propia.

A continuación, se detallan algunos de los componentes básicos:

- Información del Proyecto: En esta sección se incluye el País, Título del proyecto, Entidad implementadora, Entidad Ejecutora, y Monto del financiamiento solicitado.
- Antecedentes y contexto del proyecto: Proporciona información breve sobre el problema que el proyecto propuesto pretende resolver. Describe el contexto económico, social, de desarrollo y ambiental en el que operaría el proyecto.
- Objetivos del proyecto: Enumera los principales objetivos del proyecto y los resultados esperados.
- Indicadores: Un indicador debe ser: específico, explícito, relevante, claro y de fácil comprensión. La información de la que se alimentan los indicadores debe provenir de fuentes estables. Para definirlos se deben asociar una fórmula de cálculo, y dar una caracterización a cada indicador para conocer cómo se construyó.
- Componentes y financiamiento del proyecto: Requiere presentar las relaciones entre los componentes del proyecto, las actividades, los resultados concretos esperados y los presupuestos correspondientes (véase Tabla 4).

**Tabla 4: Modelo de Presupuesto**

<i>Resumen</i>	<i>BUDGET</i>		<i>USD</i>
	<i>Project Execution Cost</i>		<i>45,000</i>
	<i>Project Funds (Components 1-5)</i>		<i>205,000</i>
	<i>Component 1. Increase Local Awareness and Knowledge</i>		<i>30,000</i>
	<i>Component 2. Enhance Community Resilience</i>		<i>14,000</i>

	<i>Component 3. Improve Local Access to Public Assistance during Emergencies</i>			100,000	
	<i>Component 4. Facilitate Smart Water Delivery</i>			35,000	
	<i>Component 5. Promote Innovation on Smart Delivery and Wastewater processing</i>			26,000	
	<i>Project Management Fee charged</i>			0	
	<i>Amount of Financing Requested</i>			250,000	
<i>Detalle por Componente</i>	<i>Activity</i>	<i>Unit</i>	<i>Nº Unit</i>	<i>Unit Cost</i>	<i>Total USD</i>
	<i>Component 1. Increase Local Awareness and Knowledge</i>				30,000
	<i>Campaign Designed and Displayed</i>	<i>Campaign</i>	1	12,000	12,000
	<i>School Materials designed and distributed</i>	<i>Booklet</i>	1000	10	10,000
	<i>Workshops - Facilitator, Catering and Salon</i>	<i>Workshop</i>	10	800	8,000
	<i>Component 2. Enhance Community Resilience</i>				14,000
	<i>Workshops - Facilitator, Catering and Salon</i>	<i>Workshop</i>	10	800	8,000
	<i>Consultant for Cadastre</i>	<i>Cadaster</i>	3	2,000	6,000
	<i>Component 3. Improve Local Access to Public Assistance during Emergencies</i>				100,000
	<i>Build 3 Pilots of emergency "Water Point" (Materials, Builders)</i>	<i>Pilots</i>	3	30,000	90,000
	<i>Engineer/Architect</i>	<i>Consultant</i>	1	10,000	10,000
	<i>Component 4. Facilitate Smart Water Delivery</i>				35,000
	<i>Acquiring and installing Smart Monitoring devices</i>	<i>Devices</i>	-	-	35,000
	<i>Implement alert system for water users and distributors</i>	1	-	-	0
	<i>Component 5. Promote Innovation on Smart Delivery and Wastewater processing</i>				26,000
	<i>Contest (Publicity, Logistics Coordinator, Final Event -Salon and catering-)</i>	<i>Event</i>	1	10,000	10,000
	<i>Prize winner of Water delivery contest</i>	<i>Prize</i>	1	5,000	5,000
<i>Prize Wastewater processing</i>	<i>Prize</i>	1	6,000	6,000	

	<i>Design and Publication of Knowledge Management Material</i>	<i>Booklet</i>	250	20	5,000
	<b>TOTAL COMPONENTS 1-5</b>				205,000
	<b>TOTAL EXECUTION COST</b>				45,000
	<b>GRAND TOTAL</b>				250,000
<i>Costos de Ejecución</i>	<i>Activity</i>	<i>Unit</i>	<i>Nº Unit</i>	<i>Unit Cost</i>	<i>Total USD</i>
	<i>Execution Component. General Disbursements</i>				
	<i>Project Launch Event (salon)</i>	<i>Event</i>	1	2,000	2,000
	<i>Project Coordinator (Engineer)</i>	<i>Month</i>	14	2,000	28,000
	<i>Audit</i>	<i>Product</i>	1	10,000	10,000
	<i>Unforeseen Expenses</i>	-	-	5,000	5,000
	<b>Total Execution Costs</b>				45,000
	<i>Cronograma Desembolso</i>	<i>Schedule Disbursement</i>	<i>Upon Signing Agreement</i>	<i>Inception Workshop</i>	<i>6 months after project start*</i>
<i>Scheduled date</i>		<i>January 2020</i>	<i>June 2020</i>	<i>December 2020</i>	<i>December 2020</i>
<i>Project Funds (1-5)</i>		51,500	51,500	103,000	
<i>Project Execution Cost</i>		17,000		27,000	
<b>TOTAL</b>		68,500	51,500	130,000	250,000

*\*Upon Launch event*

Tabla de elaboración propia, basada en proyecto presentado a la ventana de innovación del Fondo de Adaptación.

- Calendario proyectado: Indicar fechas para el inicio de la implementación del proyecto, reportes, cierre del proyecto y evaluación.
- Justificación de Proyecto: Describe como las actividades planificadas contribuyen a la resiliencia climática, y cómo el proyecto proporciona beneficios económicos, sociales y ambientales, con especial referencia a las comunidades y grupos vulnerables. Además, se recomienda describir cómo el proyecto evitará o mitigará impactos negativos. Finalmente, se solicita indicar como el proyecto se alinea con los objetivos del donante.
- Arreglos para la ejecución: Se deben incluir los mecanismos para la implementación del proyecto, los arreglos de seguimiento y evaluación (comités de monitoreo, grupo gerencial etc.). Además, esta sección debe incluir hitos, metas e indicadores.
- Respaldo del gobierno: Normalmente se requiere una carta de respaldo en nombre del gobierno. Si se trata de un programa regional, se deben nombrar funcionarios que respalden de todos los países participantes. Es importante



certificar que la Entidad Implementadora será plenamente (legal y financieramente) responsable de la implementación del proyecto.

**Tabla 5: Modelo Carta de Apoyo AND**

<p>Letter of Endorsement</p> <p>Friday 22nd January 2023</p> <p>To: The XXX Fund Board Email: Secretariat@Fund.org</p> <p>Subject: Endorsement for Grant: "NAME PROPOSAL"</p> <p>In my capacity as designated authority for the XXX Fund in COUNTRY, I confirm that the above national project proposal is in accordance with the government's regional priorities in implementing adaptation activities to reduce adverse impacts of, and risks, posed by climate change in COUNTRY.</p> <p>Accordingly, I am pleased to endorse the above project proposal with support from the XXX Fund. If approved, the project will be implemented by XXX and executed XXX and Local Government.</p> <p>Sincerely,</p> <p>XXX Ministry of XXX, COUNTRY</p>
---

Elaboración propia.

- Declaración de Intenciones: Se recomienda firmar una carta entre todos los organismos que estarán a cargo de la implementación/ejecución, para clarificar el compromiso institucional y asegurar su continuidad en caso de cambio de autoridades o gobierno.

**Tabla 6: Modelo Carta de Declaración de Intenciones entre Socios**

<p>Declaración de Intenciones sobre Cooperación Técnica entre SOCIO 1 y SOCIO 2</p> <p>En el marco de las relaciones de cooperación entre PAÍS 1 y PAÍS 2, y al amparo del Convenio XXX firmado el FECHA. Ambos declaran su compromiso de llevar a cabo el Proyecto "NOMBRE PROYECTO" en PAÍS BENEFICIARIO.</p> <p>Al respecto las siguientes instituciones técnicas XXX y XXX manifiestan su intención y voluntad de implementar el referido proyecto, el cual será liderado técnicamente por el Organismo XXX y contará con el apoyo de la Agencia XXX.</p> <p>El proyecto busca contribuir a ...</p> <p>Las partes se comprometen a implementar el proyecto de acuerdo al documento de proyecto anexo a la presente declaración de intenciones, sometiéndose a sus condiciones financieras y presupuestarias.</p> <p>Las partes podrán modificar o ampliar sus actividades y presupuesto de común acuerdo, cuando sea necesario para el cumplimiento de los objetivos del proyecto, siempre que las condiciones técnicas y financieras lo permitan.</p>
--

Es parte integrante de esta Declaración de Intenciones el Documento de Proyecto, en el cual se definen roles y responsabilidades de las entidades involucradas, y participantes de la coordinación, ejecución, seguimiento y financiamiento del mismo.

NOMBRE, CARGO, FIRMA  
SOCIO 1

NOMBRE, CARGO, FIRMA  
SOCIO 2

FECHA

Elaboración propia.

5. **Revisión por Secretariado:** En todos los fondos, una vez que se completa y presenta el formulario de postulación, se requerirá pasar por un proceso de preguntas y respuestas. En esta etapa es el Secretariado responsable por el Fondo, quién solicitará más antecedentes o modificaciones a la propuesta, hasta que se considere que cumple con los estándares para ser presentada al Comité Directivo.
6. **Aprobación por Comité Directivo:** Una vez aprobado por el Secretariado del Fondo, la propuesta se somete a aprobación del Panel o Comité Directivo del organismo donante. En el caso de Fondos como el CTCN, el AF o el GCF, estas decisiones se realizan en reuniones de alto nivel que sólo tienen lugar uno o dos veces por año.
7. **Firma de Convenios:** En un proyecto de Cooperación existen normalmente dos Convenios. El Convenio Principal, firmado entre el donante y el Receptor. Además, existen los Convenios Subsidiarios entre el Organismo Receptor de Fondos y las Instituciones responsables de la Implementación. En el caso del convenio principal, este seguirá la estructura utilizada por el donante, y varía en cada caso. Para los convenios subsidiarios hay mayor libertad de redacción, y se recomienda comenzar con su preparación con antelación, respetando las obligaciones señaladas en el acuerdo principal.

**Tabla 7: Modelo de Convenio entre donante y receptor**

<b>Modelo Convenio entre Donante Internacional y Receptor</b>	
Título del Convenio	El título debe ser breve y conciso, formulado de modo tal que exprese, a través de otras palabras, el objetivo de la iniciativa, procurando que resulte atractivo para su posterior difusión.
Partes Integrantes del Convenio	Oferente y Receptor de recursos
Referencia a Anexos	Normalmente incluye el documento de proyecto y su presupuesto
Definiciones	Definiciones previas tales como el: Organismo Administrador, Organismo Ejecutor, Coordinador del Proyecto, Comité Directivo, Beneficiario
Condiciones previas al primer desembolso	El primer desembolso de los recursos está condicionado a que se hayan cumplido las condiciones previas en el Convenio
Plazos	En esta sección se deben indicar el plazo para la ejecución del Proyecto en meses, contados a partir de la fecha total tramitación del acto administrativo según la legislación nacional del país administrador, que aprueba el convenio principal y los convenios subsidiarios.

Costo total del Proyecto y recursos adicionales	En esta sección se deben regular los tipos de "Aporte" que se ofrecerán en adición a la Contribución financiera. Ambos montos forman el costo total del Proyecto.
Moneda de desembolso y cuenta Bancaria	Tradicionalmente los desembolsos se realizan en dólares, por lo que se requerirá poseer una cuenta en esta divisa. Además, se recomienda tener una segunda cuenta en la moneda en que el proyecto será ejecutado. Un factor para considerar es acordar una tasa de cambio para justificar gastos realizados en la moneda del país implementador. Tradicionalmente, la tasa de cambio acordada es la tasa de cambio del primer día hábil del mes de la presentación de la solicitud de reembolso o del informe de justificación del gasto.
Adquisición de bienes y contratación de servicios diferentes de consultoría.	Es importante definir método de adquisición, umbrales para compra directa o licitaciones, y organismos responsables.
Selección y contratación de Servicios de Consultoría	Es requerido indicar el método de selección, requisitos y organismos responsables.
Seguimiento y Evaluación	El receptor de recursos se compromete a presentar al donante informes, tales como los informes semestrales de progreso, los informes de avances financieros, y las evaluaciones finales. Es importante indicar los plazos en que estos deben presentarse desde la fecha de inicio de actividades.
Supervisión de la gestión financiera del Proyecto.	En esta sección se detallan los informes de auditoría financiera externa y otros informes que, a la fecha de suscripción del Convenio, se han identificado como necesarios para supervisar la gestión financiera del Proyecto. Ejemplos de ellos son los estados financieros y la revisión de adquisiciones y desembolsos auditados del Proyecto. Es importante indicar los plazos en que estos deben presentarse desde la fecha de cierre de actividades.
Comunicaciones y Modificaciones al Convenio	A qué autoridades y de qué manera se comunicarán todos los avisos, solicitudes, o notificaciones que las partes deban dirigirse en virtud del Convenio. Es importante considerar cómo se realizarán las modificaciones al Convenio (por intercambio de Cartas, previa aprobación del Secretariado, etc.)
Otras Clausulas	Depende del socio, puede ser artículos sobre transparencia financiera, evitar fraude, acceso a la información, etc.
Firmas	Se recomienda que sean los Directores de Agencias de Cooperación/ Entidades Implementadoras acreditadas o Altos Representantes de Ministerios quienes firmen, para asegurar el apoyo político.

Tabla de elaboración propia.

8. Lanzamiento de Actividades: Ciertos fondos, tales como el Fondo de Adaptación, o el Fondo Verde incluyen el requisito de un primer taller (*Inception Workshop*), que debe entenderse como un hito en que se da lanzamiento a las actividades. Dado que esta actividad puede ser un prerrequisito al desembolso, se recomienda que no requiera de muchos recursos de parte de la institución implementadora para su realización. Puede ser la primera reunión del equipo de trabajo acompañada de una nota en la página web del organismo y una minuta de los acuerdos realizados.
9. Primer Desembolso: La fecha y condición de su recepción dependerá de lo acordado con el donante. En la mayor parte de los casos se obtiene unas 3 semanas luego de la firma de convenio (o su entrada en vigencia), otro hito utilizado es la realización de la actividad de lanzamiento o la contratación del coordinador. Cabe destacar que para que el desembolso se realice de manera expedita el receptor debe crear con antelación cuentas bancarias para el proyecto (en la moneda de la transferencia y

moneda nacional), contar con todas las autorizaciones nacionales para recepción de fondos internacionales, y haber validado los sistemas de compras y de gestión financiera frente al socio internacional.

### Hoja de Ruta de un Proyecto

Cronograma con grandes hitos y tiempos estimados entre diseño e inicio de implementación de un proyecto.

Hito	Cronograma en Meses												Observaciones	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Solicitud Cooperación	X													Redacción y firma por autoridades nacionales
2. Identificación Socios		X												Pueden ya estar preidentificados por el solicitante
3. Diseño de Propuesta		X												No requiere ser tan detallada, incluir al implementador
4. Redacción Proyecto		X	X											Todos los actores involucrados deben participar
5. Revisión				X	X									Considerar al menos dos iteraciones con secretariado
6. Aprobación							X							Dependerá de la fecha de la reunión
7. Firma de Convenios							X	X						Considerar principal y subsidiarios
8. Lanzamiento									X	X	X			Requiere tiempo de planificación del evento
9. Primer Desembolso											X	X		Apertura de cuentas bancarias y autorizaciones

Tabla de elaboración propia.

## IV. Evaluación y Difusión

Actualmente se cuenta con una variada oferta de instituciones dedicadas a evaluar la efectividad en el desarrollo e implementación de programas. Entre estas se incluyen las revisiones realizadas por consultores externos bajo los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE, que permiten calificar la eficacia en el desarrollo de determinadas actividades y medir el impacto de las iniciativas. De modo complementario, y más relacionado a las acciones de monitoreo, algunos donantes, llevarán a cabo misiones en terreno, para valorar la eficacia del organismo ejecutor e implementador beneficiados.

En principio, estas misiones de monitoreo o evaluaciones organizadas por parte de los organismos donantes representan excelentes oportunidades para conseguir apoyo financiero para segundas fases, propuestas de escalamiento o replicación. Además, los resultados de evaluaciones de proyectos individuales pueden servir como respaldo de la capacidad del organismo solicitante y apoyar futuras postulaciones en otros sectores de trabajo. En particular el uso de criterios estándar de evaluación (OECD-DAC), favorece la difusión de resultados y la comparabilidad entre diferentes proyectos. En este sentido, se recomienda incorporar, al momento del diseño de la propuesta, un plan de evaluación que pueda ser utilizado como una herramienta de aprendizaje, pero también como una fuente de evidencia basada en datos, sobre la pertinencia, eficacia, eficiencia, coherencia, impacto y sostenibilidad de la intervención<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Para más información, véase: <https://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/38452075.pdf>

Es recomendable incluir una estrategia de incidencia, que defina acciones concretas para involucrar a las agencias gubernamentales y otros tomadores de decisiones en apoyo del esfuerzo de implementación. Es necesario persuadir una amplia gama de partes interesadas sobre el hecho que la intervención es una mejora al statu quo u otras alternativas disponibles; para justificar el tiempo, costo y esfuerzo necesarios para la implementación. Si la propuesta requiere el cambio de prácticas o adopción de nuevos métodos, se recomienda trabajar primero con los líderes de esas organizaciones, para convencerlos de que estos cambios valdrán la pena. En caso de requerirse más recursos/plazo de ejecución, se recomienda la elaboración de breves presentaciones que ofrezcan una vista general del proyecto, beneficiarios, progresos y actividades pendientes; para persuadir a los encargados de financiación de movilizar recursos adicionales u ofrecer extensiones de plazo.

Si bien existen numerosas organizaciones cuyo propósito explícito es abogacía. A menudo, estas funciones son realizadas por organizaciones que también desempeñan otros roles (ej. cooperativas, asociaciones profesionales, fundaciones, organizaciones cívicas, *think tanks*, empresas privadas y unidades de políticas gubernamentales). Además de estas instituciones, el solicitante de cooperación (la organización que desarrolló la propuesta), es responsable por obtener de un monitoreo y eficiente gestión del conocimiento, la información relevante para comunicar resultados y apoyar una potencial ampliación de la intervención. En particular, en el caso de propuestas innovadoras o pilotos, es fundamental pensar en el proyecto como un futuro instrumento de abogacía, y apoyo a la toma de decisiones.

Entre los logros más relevantes de una intervención, se encontrarán no solo los resultados directos (ej. Construcción de invernaderos), sino los impactos a largo plazo (ej. adopción de nuevas prácticas de cultivo). En los casos en que existe una efectiva estrategia de monitoreo, evaluación y comunicación de resultados, será mucho más factible que el gobierno se comprometa a mantener o expandir las experiencias piloto; o que donantes del sector privado ofrezcan recursos adicionales para la expansión de la iniciativa.

## V. Recomendaciones finales

En base a reuniones con socios nacionales, se han identificado los rubros de horticultura y fruticultura como áreas de interés específico para el desarrollo de una nota conceptual. Considerando las alternativas de financiamiento disponibles para Uruguay, como país graduado del CAD; se sugiere orientar la propuesta hacia la búsqueda de soluciones innovadoras de producción en el sector hortofrutícola. Una propuesta con foco en adaptación climática y pilotaje de nuevas soluciones debiese incluir componentes de agroecología, producción orgánica, soberanía alimentaria, gestión del agua y resiliencia. Finalmente, atendiendo a las características de este rubro de producción, se recomienda diseñar una propuesta que pueda beneficiar tanto zona urbana como periurbanas. En base a estos antecedentes se recomiendan las siguientes acciones:

- Organizar reuniones con representantes de la ventana específica dentro del Fondo escogido (ej. Fondo Verde para el Clima y Fondo de Adaptación), para entender mejor las prioridades, así como los temas de interés, siendo el objetivo de definir de mejor manera el enfoque de la nota conceptual. El envío de correos con cartas formales de introducción a los Secretariados a cargo de los Fondos que se desean priorizar es una excelente forma de presentar el organismo frente a socios y autoridades políticas, y es un paso utilizado habitualmente entre Agencias de Cooperación Internacional. Finalmente, acompañar las cartas de introducciones de un breve documento que detalle miembros, asociados, objetivos y acciones realizadas a la fecha, puede servir para demostrar las capacidades instaladas y clarificar las áreas de interés para nuevas alianzas.
- Desarrollar capacitaciones internas que no sólo abarquen el diseño de propuestas, pero que ofrezcan el fortalecimiento de competencias en materia de monitoreo y evaluación de proyectos. Se recomienda participar en aquellos cursos ofrecidos por Fondos Internacionales que sirven para preparar propuestas, como los del Fondo de Adaptación, u otros repositorios virtuales<sup>3</sup>. Esta estrategia permitirá tanto el desarrollo de competencias en materia de diseño de propuestas, como establecer relaciones estratégicas con los socios. Paralelamente, se debe comenzar a preparar los indicadores de monitoreo e implementación para el programa. Se recomienda contactar a un consultor externo con experiencia en formulación de propuestas en inglés que pueda facilitar este proceso.
- Incluir en la presentación de costos un profesional a cargo de gestión de proyectos, que pueda apoyar de una manera permanente la entidad implementadora al igual que profesional contable, que trabaje en el monitoreo financiero y rendición de cuentas. En el caso de una propuesta involucrando

---

<sup>3</sup> Mas información en: <https://www.adaptation-fund.org/document/e-course-on-direct-access-unlocking-adaptation-funding/>

diferentes actores, es importante obtener cartas de compromiso de aquellos organismos involucrados en la ejecución para asegurar que, frente a un cambio de gobierno o estructura nacional, el proyecto continuará en implementación.

- Medir las contribuciones del proyecto por medio de una evaluación. Este tipo de reporte debe ser realizada por un consultor independiente, e incluir los proyectos y acciones más emblemáticos de la ejecución. Las recomendaciones de este ejercicio pueden servir para informar futuras políticas públicas del sector y analizar el potencial de escalamiento de la propuesta, poniendo en valor el potencial de la intervención frente a otros socios.