

PROGRAMA DE PEQUEÑAS DONACIONES DEL FMAM
DIRECTRICES OPERACIONALES
DEL PROGRAMA DEL PNUD
FASE OPERATIVA 8

Objetivo de este documento

Desde 1992, el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), implementado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en representación de la Alianza del FMAM, constituye un programa institucional por medio del cual se proporciona financiación a las iniciativas comunitarias a la hora de enfrentarse a los desafíos relacionados con el medio ambiente mundial y el desarrollo sostenible. El PPD se diseñó específicamente para generar acciones innovadoras y eficaces a nivel local por medio del empoderamiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC¹) y las organizaciones comunitarias con un fuerte enfoque en la inclusión social, incluidos los pueblos indígenas, los jóvenes, las mujeres y las niñas y las personas con discapacidad.²

Las Directrices Operacionales están destinadas a proporcionar apoyo y orientación a los Coordinadores Nacionales (CN) del PPD, los Auxiliares de Programa (AP), los miembros del Comité Directivo Nacional (CDN), los Puntos Focales Operacionales del FMAM y otros socios a nivel de país, las Oficinas de País del PNUD, las Instituciones Anfitrionas Nacionales (IAN) y el Equipo Central de Gestión del Programa (ECGP) del PPD.

Las Directrices Operacionales se basan en la experiencia y el conocimiento adquiridos tanto a nivel nacional como mundial durante los 30 años de implementación del programa PPD. Las Directrices proporcionan el marco de política básico para todas las operaciones del PPD, incluidas la estructura, la implementación, las líneas jerárquicas y la gobernanza del programa. También abordan el ciclo del proyecto, los requisitos de admisibilidad y el desembolso de la subvención.

Los detalles sobre el seguimiento, la evaluación y la presentación de informes del programa y proyecto se abordan en la Estrategia de Seguimiento y Evaluación del PPD y se resumen brevemente en este documento. También se ha desarrollado una orientación administrativa adicional sobre el procesamiento de donaciones de bajo valor por parte de las Oficinas de País del PNUD. Estos documentos se adjuntan a las Directrices Operacionales en calidad de anexos.

Las Directrices están destinadas a aplicarse a todos los Programas de País del PPD. Se reconoce que diferentes contextos y situaciones pueden requerir diferentes respuestas y adaptaciones. Cualquier pregunta sobre la aplicación de disposiciones particulares de las directrices debe remitirse al Equipo Central de Gestión del Programa del PPD.

¹ Las OSC en este contexto se refieren a las organizaciones nacionales y locales de la sociedad civil, incluidas las organizaciones comunitarias, los pueblos indígenas, las asociaciones de agricultores, las instituciones científicas y académicas, los grupos de mujeres, las organizaciones de jóvenes, niños y niñas, así como los grupos que representan a las personas con discapacidad.

² Durante el FMAM-8, la Secretaría del FMAM ha desarrollado un conjunto de directrices del PPD 2.0 que explican los arreglos de implementación para los países que eligen trabajar con otros organismos del FMAM.

Índice

PARTE I PARTICIPACIÓN DEL PAÍS EN EL PPD

PARTE 2 ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DEL PPD

- I. Estructura a nivel mundial**
 - a) Programa mundial**
 - b) Programa mejorado en el país**
- II. Estructura a nivel de país**

PARTE 3 IMPLEMENTACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA EN EL PAÍS DEL PPD

- I. Disposiciones a nivel de país**
 - a) Supervisión del Programa en el País del PPD**
 - b) Acuerdo de alojamiento para el Programa en el País del PPD**
- II. Equipo del Programa en el país**
 - a) Coordinador(a) nacional/subregional**
 - b) Auxiliar de programa y otro personal de apoyo**
- III. Comité Directivo Nacional**
- IV. Estrategia para el Programa en el País**
- V. Plan de trabajo anual y presupuesto operacional en el país**

PARTE 4 IMPLEMENTACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LAS DONACIONES DEL PPD

- I. Donación ordinaria**
- II. Donación para planificación**
- III. Donación estratégica**
- IV. Donación mundial y regional**
- V. Acuerdo de donación y desembolso de fondos**

PARTE 5 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INFORMES

- I. Nivel de proyecto**
- II. Nivel nacional**
- III. Nivel global**

PARTE 6 COMUNICACIÓN E IMAGEN DE MARCA

Acrónimos y siglas

AP	Auxiliar de Programa
BPPS	Oficina de Apoyo a las Políticas y Programas
CDB	Convenio sobre la Diversidad Biológica
CDN	Comité Directivo Nacional
CEI	Comunidad de Estados Independientes
CLD	Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación
CMNUCC	Convención marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
CN	Coordinador Nacional
Convenio de Estocolmo	Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes
Convenio de Minamata	Convenio de Minamata sobre el Mercurio
ECGP	Equipo Central de Gestión del Programa
EPP	Estrategia para el Programa en el País
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
FMAM-5	quinto período de reposición de los recursos del FMAM
FO7	Séptima Fase Operacional
IAN	Institución Anfitriona Nacional
MOA	Memorando de Acuerdo
ONG	Organización no gubernamental
OSC	organizaciones de la sociedad civil
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPD	Programa de Pequeñas Donaciones
RR	Representante Residente
SATR	Sistema para la Asignación Transparente de Recursos
SyE	seguimiento y evaluación
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

PARTE I PARTICIPACIÓN DEL PAÍS EN EL PPD

1. Un país que desee participar en el PPD con el apoyo del PNUD puede presentar una carta de interés firmada por el Punto Focal Operacional del FMAM dirigida al PNUD con una copia a la Secretaría del FMAM.³ La participación de nuevos países en el PPD está sujeta a una serie de criterios que incluyen, entre otros, la orientación del Consejo del FMAM a través del documento de disposiciones de implementación del PPD, el documento de proyecto para la fase operacional en cuestión, la financiación disponible, el consentimiento del PNUD y otras decisiones y orientaciones relevantes.
2. El proceso para establecer un nuevo Programa de País del PPD incluye la preparación y revisión de la solicitud del país, la organización de una misión de evaluación, consultas con organizaciones de la sociedad civil y otras partes interesadas en el país.
3. Los criterios clave de admisibilidad para que los países participen en el PPD incluyen:
 - Calificación de al menos uno de los convenios ambientales mundiales, incluido el Convenio sobre la Diversidad Biológica de las Naciones Unidas (CDB); la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC); el Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes, y la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación (CLD);
 - Compromiso del Gobierno en apoyo de la modalidad de implementación del PPD de acuerdo con las Directrices operacionales del PPD;
 - Presencia de organizaciones no gubernamentales (ONG) locales y organizaciones comunitarias;
 - Potencial para fortalecer las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y las relaciones gubernamentales, y apoyo positivo a las OSC locales;
 - Compromiso para la movilización de recursos por parte del gobierno, la Oficina en el País del PNUD para el programa y esfuerzos de apoyo de otros socios para atraer otras fuentes de cofinanciación;
 - Entorno propicio positivo.

PARTE 2 ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DEL PPD

4. **La estructura del PPD, implementada por el PNUD, está descentralizada e impulsada por los países.** Dentro de los parámetros establecidos y aprobados por el Consejo del FMAM bajo la Dirección de Programación del FMAM, el Acuerdo de Implementación del PPD y otras decisiones relevantes del Consejo del FMAM, así como los Documentos de Proyecto del PPD para la Fase Operacional del PPD, el programa trata de proporcionar la máxima apropiación e iniciativa a nivel nacional y comunitario. Esta descentralización proporciona equilibrio para hacer frente a la necesidad de coherencia y rendición de cuentas de los programas en todos los países

³ Para los países que deseen participar en el PPD durante la FO8 (2024-2028) con el apoyo de otras agencias, sírvase consultar las directrices del PPD 2.0.

participantes a nivel mundial con miras a lograr de los beneficios ambientales mundiales del FMAM que se describen en el documento del proyecto para la fase operativa, las indicaciones y prioridades de programación del PNUD, junto con las prioridades de otros donantes bilaterales y socios que apoyan el PPD.

5. **La dirección general del programa y la financiación básica del PPD del FMAM se acuerdan a través de las reuniones de reposición de fondos del FMAM para cada fase de reposición de fondos del FMAM.** A esto siguen las decisiones en el Consejo del FMAM, donde se discuten y aprueban los detalles sobre el acuerdo de implementación del PPD para cada fase de reposición de fondos del FMAM. La fase operacional del PPD suele comenzar durante la primera mitad de la fase de reposición de recursos del FMAM, y el programa mundial se ejecuta a lo largo de varios años de manera continua.
6. Sucesivamente, el Consejo del FMAM aprueba los formularios de información del proyecto del PPD y el Director Ejecutivo del FMAM respalda los documentos del proyecto del PPD para cada fase operacional del PPD.⁴ El PPD se financia mediante: i) la financiación reservada del FMAM (fondos básicos); ii) el Sistema para la Asignación Transparente de Recursos del FMAM (SATR), y iii) la cofinanciación. Se recauda cofinanciación para el PPD por medio de OSC/ONG, donantes bilaterales y multilaterales, fundaciones, sector privado, Gobiernos y otros actores, que desempeñan un papel clave en el establecimiento de asociaciones, el aprovechamiento de recursos y la sostenibilidad del programa.
7. Los Documentos de Proyecto del PPD para la Fase Operacional del FMAM en cuestión y otros acuerdos de contribución de donantes proporcionan el marco oficial para las operaciones del PPD en línea con la programación y las direcciones de política del PNUD. Los documentos del proyecto están firmados por el PNUD y el FMAM, donantes bilaterales y otras organizaciones contribuyentes. El PNUD puede establecer uno o más acuerdos de ejecución de programas.

I. Estructura a nivel mundial

8. **Desde su fundación en 1992, como Programa Institucional del FMAM, el PNUD ha aplicado el PPD en calidad de Organismo del FMAM en nombre de la Alianza del FMAM.** El PNUD es legalmente responsable ante el Consejo del FMAM por la implementación de los fondos del PPD, así como por la gestión de otros recursos de cofinanciación del PPD que se canalizan por medio del PNUD. La Unidad del Fondo Vertical global y el Centro de Naturaleza en la Sede del PNUD en Nueva York supervisan todos sus acuerdos de contribución del FMAM y otros donantes, incluido el PPD.

⁴ El programa básico del PPD para la fase operacional del FMAM se financia como un marco de proyecto multipaís, que combina fondos básicos y SATR.

a) Programa mundial del PPD

- 9. El Equipo Central de Gestión del Programa (ECGP) del PPD:** forma parte del Centro de la Naturaleza del PNUD, el PPD es gestionado como un Programa Global por el Equipo Central de Gestión del Programa (ECGP) del PPD en la sede del PNUD. A nivel de país, los Programas de País del PPD se gestionan sobre la base de una estructura de presentación de informes, a través de una matriz entre la Oficina de País del PNUD y el ECGP a nivel mundial. El ECGP, bajo la supervisión del Centro de la Naturaleza de la Oficina de Apoyo a las Políticas y Programas (BPPS, por sus siglas en inglés), se ocupa la gestión general del PPD, incluida la orientación estratégica, temática y operativa, así como el apoyo a los programas en el país. Todas las actividades de supervisión son realizadas por personal que no tiene responsabilidades de ejecución en el marco del programa mundial del PPD.
- 10.** El Gerente Global del PPD es responsable de la gestión general del programa, incluida la estrategia, la asociación y la movilización de recursos. Los puntos focales regionales son responsables de la supervisión y el apoyo al país; orientación sobre cuestiones temáticas; comunicación e intercambio de conocimientos; seguimiento y evaluación (SyE), así como desarrollo de asociaciones y redes. Los Asociados de Programa son responsables de la administración y las operaciones cotidianas, incluido el seguimiento y la presentación de informes financieros; apoyo en ámbito de recursos humanos; comunicaciones; organización de reuniones; presentación, y respuestas a solicitudes rutinarias de información.
- 11. Disposiciones de ejecución del PPD:** Desde la fase piloto hasta la Séptima Fase Operacional (FO7), la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) ha sido el principal socio ejecutor del PPD. UNOPS ha proporcionado al PNUD una gama de servicios de ejecución que abarcan funciones administrativas, financieras, legales, operativas y de adquisiciones, trabajando en conjunto con las Oficinas de País del PNUD.⁵
- 12.** A lo largo de la Octava Fase Operacional (FO8), el PPD se implementará en el marco de la Modalidad de Implementación Directa del PNUD. Sobre la base de las discusiones y evaluaciones de capacidades a nivel de país, se determina la modalidad de ejecución más apropiada para cada país, y el PNUD: i) planificará financiar directamente a los beneficiarios de acuerdo con su Política de Donaciones de Bajo Valor establecida que permite la financiación directa a los beneficiarios; o ii) lo hará indirectamente, por medio de donaciones (un acuerdo en el que el PNUD proporciona fondos a otra institución que otorga donaciones, como una ONG o un fondo fiduciario ambiental, que funcionará como entidad ejecutora en el país en cuestión). En línea con los Acuerdos de Implementación del PPD 2.0, el PNUD elaborará los acuerdos de ejecución más apropiados para

⁵ A partir del FMAM-8, UNOPS ya no será el principal organismo de ejecución del PPD, aunque continuará, entre otras cosas, apoyando el cierre de las fases operacionales anteriores del FMAM.

el contexto del país. La opción de que el propio PNUD financie directamente a los beneficiarios en los países se basa en las políticas y procedimientos establecidos por el PNUD, al mismo tiempo que reproduce los acuerdos de ejecución con ONG exitosos experimentados en otros países, dependiendo del volumen de financiación y la capacidad.⁶

- 13. Apoyo regional:** los Puntos Focales Regionales de la ECGP proporcionan una gama de asesoramiento técnico, apoyo operativo y de gestión a los Programas en el País del PPD para la región en cuestión. El PPD aplica las siguientes regiones geográficas: África, Estados árabes, Asia, Europa y la Comunidad de Estados Independientes (CEI), América Latina y el Caribe, y el Pacífico. Los acuerdos de ejecución a nivel mundial y nacional son responsables de las cuestiones administrativas y financieras.

b) Programas Nacionales Graduados del PPD

- 14. A partir del quinto período de reposición de los recursos del FMAM (FMAM-5), varios Programas en el País del PPD de larga data y maduros fueron reconocidos como Programa en el País Graduado del PPD.⁷** La mejora entró en funcionamiento con los siguientes objetivos: i) permitir que el PPD siga ampliándose y prestando servicios a las naciones de bajos ingresos sin un crecimiento concomitante de la financiación básica; ii) apalancar las capacidades de los programas en los países maduros para enriquecer a los más jóvenes y con menos experiencia, y iii) permitir que los programas en los países maduros tengan acceso a mayores recursos financieros y ejerzan una mayor libertad programática a la luz de su mayor capacidad interna.
- 15.** Del FMAM-5 al FMAM-7, los Programas en el País Graduados del PPD se financiaron por medio de recursos SATR del FMAM como proyectos independientes grandes o medianos, y no recibieron financiación básica del PPD. Los Programas en el País Graduados se alinearon con las direcciones estratégicas generales del PPD y siguieron las mismas modalidades operacionales que los otros Programas en el País del PPD. Tras la solicitud del Consejo del FMAM, la política de actualización se ha suspendido a partir del FMAM-8.
- 16.** . En consonancia con la decisión del Consejo del FMAM de suspender la modalidad de Programa en el País Graduado en el marco del FMAM-8, se ha brindado a los programas en el país del PPD que habían participado al Programa en el País Graduado la oportunidad de ser reabsorbidos en el Programa Mundial del PPD, incluso mediante la asignación de recursos SATR y el acceso a los recursos básicos.

⁶ Se identificarán las partes responsables (agencias, ONG) durante la implementación del proyecto para garantizar la transición de las operaciones de la FO7 a la FO8, incluidas varias ONG en países seleccionados donde se seguirá utilizando la modalidad de ejecución de IAN.

⁷Tras la solicitud del Consejo del FMAM, la política de actualización del PPD se ha suspendido a partir del FMAM-8.

II. Estructura a nivel de país

17. El PPD reúne los programas en los países de los países participantes.⁸ **El Programa en el País del PPD funciona de manera descentralizada e impulsada por los países a través de un Equipo del Programa de País del PPD y un Comité Directivo Nacional (CDN) en cada país participante, con supervisión de primer nivel proporcionada por la Oficina en el País del PNUD.** En algunos países, una Institución Anfitriona Nacional (IAN), ya sea una ONG nacional, un fondo fiduciario ambiental o una institución académica, es responsable de la implementación del programa junto con el CN, el CDN y la Oficina en el País del PNUD. El PPD también puede operar por medio de un Coordinador Subregional como parte de un enfoque subregional, cuando corresponda. Más detalles sobre la Estructura del Programa en el País se describen en la Parte 3 a continuación.

⁸ Para obtener una lista completa de los países participantes al PPD, consulte: <http://www.sgp.undp.org>

Parte 3 FUNCIONAMIENTO DE LOS PROGRAMAS EN EL PAÍS DEL PPD

- 18.** Esta sección cubre la implementación y las operaciones de los Programas en el País del PPD. Se trata con mayor detalle de las funciones y responsabilidades del Equipo del Programa en el País del PPD (compuesto por el Coordinador Nacional/Subregional y los Auxiliares de Programa); el Comité Directivo Nacional o el Grupo Focal Nacional (para aquellos bajo la modalidad de Programa Subregional); la Oficina en el País del PNUD, y la Institución Anfitriona Nacional. También se analizan los procesos operativos y de gobernanza en la implementación del Programa en el País del PPD.

I. Disposiciones a nivel de país

- 19.** El PPD opera a nivel de país bajo el Acuerdo Estándar de Asistencia Básica entre el Gobierno receptor y el PNUD. Para todos los programas de país que participen en el programa mundial del PPD, el PNUD garantizará la supervisión del programa de acuerdo con sus políticas y procedimientos. Bajo su modelo de Implementación Directa, el PNUD también garantizará las disposiciones de ejecución apropiadas (ya sea a través del PNUD y/o a través de las partes responsables contratadas por el PNUD). Debido a la estructura operacional descentralizada del PPD, la negociación y el mantenimiento de disposiciones institucionales apropiadas y de apoyo en el país es de vital importancia para la implementación efectiva del programa.

a) Supervisión y ejecución del Programa en el País del PPD

- 20.** La Oficina en el País del PNUD proporciona supervisión, dirección estratégica, supervisión y apoyo al Programa en el País del PPD a nivel nacional. El/la Representante Residente (RR) del PNUD supervisa al Equipo del Programa en el País del PPD y actúa como supervisor del Coordinador Nacional (CN) del PPD a nivel de país. El RR puede optar por asignar a un miembro del personal superior (generalmente el Representante Residente Adjunto) para que actúe como punto focal del PPD. El RR del PNUD o su delegado designado participa en el CDN a nombre del PNUD. La Oficina en el País del PNUD también desempeña un papel clave a la hora de facilitar el establecimiento de un nuevo Programa en el País del PPD, así como para cerrarlo cuando sea necesario. Además, la Oficina en el País del PNUD facilita la interacción con el Gobierno anfitrión, desarrolla vínculos con otros proyectos y programas en el país y apoya los esfuerzos de ampliación y movilización de recursos.
- 21.** En resumen, la Oficina en el País del PNUD presta apoyo operativo (en virtud de una carta de acuerdo de apoyo a la oficina en el país), para una gama de servicios que incluyen:

- Contratación, nombramiento y supervisión del personal del programa en el país del PPD en conjunto con el ECGP del PPD a nivel mundial
- Hospedar la oficina del equipo en el país del PPD
- Participa como miembro institucional del Comité Directivo Nacional (CDN) del PPD
- Emisión de cartas de nombramiento de los miembros del CDN, basadas en la aprobación del ECGP, en consonancia con las Directrices Operacionales del PPD
- Participación en la preparación y/o revisión de la Estrategia para el Programa en el País (EPP) del PPD como parte del CDN del PPD
- El RR del PNUD firma el Memorando de Acuerdo (MOA) de las donaciones del PPD, y la Oficina en el País procesa los pagos de las donaciones de bajo valor ⁹
- Promoción de los vínculos normativos y programáticos con el Gobierno y otros asociados para la ampliación de las innovaciones y herramientas de los proyectos del PPD
- Apoyo a la movilización de recursos e inclusión del PPD en calidad de mecanismo de ejecución en los proyectos y programas ordinarios más grandes del FMAM

b) Acuerdo de alojamiento para los Programas en el País del PPD

22. Hay dos acuerdos básicos de alojamiento para el programa en el país: la Oficina en el País del PNUD o la Institución Anfitriona Nacional. Los Acuerdos de Alojamiento se revisan y discuten entre el ECGP a nivel mundial y la Oficina de País del PNUD a nivel nacional, trabajando en estrecha consulta con las partes interesadas en el país. El Gerente Global del PPD aprueba la selección final del acuerdo de alojamiento.

23. La Oficina en el País del PNUD presta apoyo de supervisión para las operaciones en el país, en coordinación con el Centro de la Naturaleza del PNUD/BPPS y ECGP a nivel mundial, para todo tipo de acuerdos de alojamiento.

24. La Oficina en el País del PNUD en calidad de institución anfitriona del PPD: en la mayoría de los países, la Oficina en el País del PNUD organiza el Programa en el País del PPD. La oficina del Programa en el País del PPD puede estar ubicada físicamente dentro o fuera de los locales de la Oficina en el País del PNUD, según corresponda.

25. Institución Anfitriona Nacional del PPD: De acuerdo con el espíritu y el mandato del PPD de desarrollar y fomentar las capacidades de las OSC en los países participantes, una OSC, en calidad de institución anfitriona, puede organizar el Programa en el País del PPD, según corresponda. Sobre la base de las consultas con las partes interesadas, el Programa en el País del PPD puede

⁹ En caso de que se seleccione una ONG o una IAN equivalente como parte responsable, los acuerdos de sub-donación (MOA) pueden firmarse entre la IAN y los beneficiarios. El PNUD proporciona fondos a esta entidad como una "institución que otorga donaciones" que funcionará como entidad ejecutora en el país en cuestión en la medida en que la entidad cumpla con las normas fiduciarias y de otro tipo del organismo implementador del PPD.

alojarse en una IAN, que puede ser una ONG, un fondo fiduciario ambiental o una institución académica a nivel nacional. La IAN no puede ser una institución gubernamental. Sobre la base de criterios transparentes¹⁰ y el proceso de selección, el Gerente Global del PPD aprueba la IAN, en consulta con la Oficina en el País del PNUD, el CDN y las principales partes interesadas a nivel nacional.

- 26.** La identificación de un grupo de IAN adecuadas generalmente se lleva a cabo durante la misión de evaluación del PPD realizada por el ECGP o el Equipo Global del PNUD, en estrecha colaboración con la Oficina en el País del PNUD. En la misión se revisa y evalúa la lista de organizaciones disponibles e interesadas en consulta con las principales partes interesadas, y/o a través de un proceso de licitación competitiva coordinado entre el ECGP, la Oficina en el País del PNUD, según corresponda. La representación local de las ONG internacionales normalmente no sería admisible. La legitimidad y neutralidad de las posibles IAN dentro de la comunidad de ONG a nivel de país son requisitos esenciales para llevar a cabo las actividades de concesión de donaciones del PPD.¹¹
- 27.** Se suscribirá un contrato entre la IAN y el PNUD que describa el apoyo técnico y los servicios administrativos que se proporcionarán, así como el presupuesto operacional pertinente. La relación con una IAN puede variar desde la provisión de espacio de oficina físico con un CN que tenga un contrato de la ONU; hasta uno en el que la IAN asuma la plena responsabilidad de administrar el Programa en el País del PPD, incluida la contratación de un CN, y la concesión de donaciones en línea con la evaluación de capacidad del PNUD realizada. El alcance de la responsabilidad de la IAN estará claramente definido en el contrato de servicios suscrito entre la IAN y el PNUD, o la parte responsable, y puede evolucionar con el tiempo.
- 28.** Si la IAN asume toda la responsabilidad, incluida la selección y contratación del CN, este/a es un empleado de la IAN y depende del jefe de la IAN. Si el/la CN acogido/a por una IAN tiene un contrato de la ONU, el personal informa en una línea jerárquica a través de una matriz a la Oficina en el País del PNUD a nivel de país y al ECGP a nivel mundial.
- 29.** La IAN presentará un informe anual estándar para su revisión por parte de la oficina en el país del

¹⁰ Los criterios para la selección de IAN incluyen: i) estatura y credibilidad nacionales; ii) buenas relaciones de trabajo con otras OSC, incluida la participación en redes de medio ambiente/desarrollo; iii) compatibilidad demostrada con los procedimientos, objetivos y funciones a la hora de otorgar donaciones del PPD, el FMAM y el PNUD; iv) experiencia significativa en medio ambiente y desarrollo participativo con base comunitaria; v) participación sustancial y experiencia técnica en cuestiones medioambientales relacionadas con el FMAM y los convenios de Río, y vi) capacidad comprobada de gestión y administración de programas con sistemas establecidos.

¹¹ Para la ejecución de ONG o IAN, la selección del Socio Implementador debe seguir la Herramienta de Evaluación de la Capacidad del Socio del PNUD y el procedimiento de evaluación del método armonizado de transferencias en efectivo, disponible en el Capítulo de Gestión de Programas y Proyectos del PNUD de las Políticas y Procedimientos de Operaciones y Programas, bajo [Seleccionar Socio Implementador](#) (procedimiento 2.0) y [Seleccionar Parte Responsable y Beneficiario](#) (procedimiento 3.0)

PNUD y el equipo global del PNUD. Si el desempeño se considera satisfactorio, el contrato de IAN puede renovarse anualmente mediante la aprobación de la oficina en el país del PNUD y el equipo global del PNUD. En ciertos casos, cuando la IAN seleccionada no cumpla plenamente con las expectativas de desempeño, y previa consulta con las partes interesadas del país, el contrato puede rescindirse y el alojamiento se transferirá a la Oficina en el País del PNUD o a otra IAN.

30. El Representante de la IAN también puede participar como miembro del CDN. Con miras a garantizar la transparencia y la imparcialidad, la IAN no puede solicitar donaciones del PPD.

II. Equipo del Programa en el país del PPD

31. El Equipo del Programa en el País del PPD está formado por un **Coordinador Nacional (CN)/Coordinador Subregional** y un **Asociado del Programa (AP)**, dependiendo del tamaño y la complejidad del Programa en el País.

a) Coordinador(a) nacional/subregional

32. **Funciones y responsabilidades:** El/la CN es responsable del funcionamiento general del PPD en cada país participante, y de la implementación y el logro de la Estrategia del Programa de País del PPD para la Fase Operacional correspondiente. Las responsabilidades clave incluyen, entre otras: i) facilitar el desarrollo de la Estrategia para el Programa en el País (EPP) para cada fase operacional; ii) ayudar a las OSC en cada paso de la gestión del ciclo del proyecto, incluido el desarrollo, la implementación y el seguimiento; iii) servir como secretaria para el CDN en calidad de su cargo; iv) supervisar/emprender la gestión financiera, operacional y de bases de datos; v) movilización de recursos; vi) comunicación y gestión del conocimiento; vii) apoyar la ampliación de los esfuerzos, el diálogo sobre políticas y la promoción; viii) la presentación de informes globales al ECGP, el PNUD, y ix) responder a auditorías y otras tareas según lo estipulado en su mandato. El/la CN también es responsable de todos los gastos del programa en el país. Se espera que el/la CN se dedique a tiempo completo al PPD y evite todos los posibles conflictos de interés.

¹²

33. **Selección y Contrato:** La Oficina en el País del PNUD tiene la responsabilidad de anunciar la vacante así como de capacitar al panel de contratación para el/la CN a nivel de país. La Oficina en el País presenta el informe de la entrevista, incluidos los tres principales candidatos, al Punto Focal Regional de la ECGP. En consulta con la Oficina en el País, el Gerente Global del PPD es responsable de la selección final de la CN. La Oficina en el País del PNUD generalmente administra la selección

¹² El/la CN no debe aceptar ninguna otra función a menos que se pueda negociar un acuerdo de participación en los costos con la Oficina en el País del PNUD o la IAN, y sea revisado y aprobado por el ECGP.

y contratación del personal. En algunos casos, la gestión del contrato de CN puede estar cubierta por los términos del contrato con la IAN. En este caso, las reglas de gestión de recursos humanos de la IAN se aplican al CN. Independientemente del acuerdo, la selección del CN se realiza por medio de un proceso de selección competitivo y anunciado públicamente.

34. Informes y evaluación del desempeño: el/la CN informa a través de una matriz a la Oficina en el País del PNUD a nivel de país y al ECGP a nivel mundial. El/la CN depende del RR del PNUD (o de su designado) para los asuntos cotidianos, y del Punto Focal Regional del ECGP de acuerdo con las Directrices Operacionales del PPD. El desempeño del CN se evalúa anualmente. La evaluación se lleva a cabo a través de una Evaluación del Desempeño y los Resultados del PPD en tres partes: i) una autoevaluación por parte del CN; ii) aportaciones de evaluación del desempeño del CDN y el RR del PNUD, y iii) revisión y evaluación por parte del Punto Focal Regional, para la aprobación final por parte del Gerente Global. Para los CN que se administran en virtud de un acuerdo de IAN (y no tienen un contrato de la ONU), el/la CN es responsable ante el jefe de la IAN. La IAN, en calidad de institución, informa a la Oficina en el País del PNUD y al ECGP sobre su desempeño como parte del informe anual de la IAN.

35. Representación: El/la CN a menudo representa al PPD en reuniones, talleres y otros eventos locales, nacionales y mundiales en el país, y puede estar acompañada por miembros del CDN. Sin embargo, para fines legales y financieros, solo el RR del PNUD o su Oficial Encargado pueden representar al PPD en el país. Cuando el PNUD acoge el programa en el país del PPD, solo el RR del PNUD o su Oficial Encargado pueden firmar los Memorandos de Acuerdo (MOA) de donación del PPD y otros acuerdos de cofinanciación. El/la CN no tiene la autoridad para firmar oficialmente acuerdos legales y financieros. Sin embargo, el/la CN puede firmar acuerdos de colaboración no vinculantes entre el PPD y otros proyectos y programas. Bajo los acuerdos de IAN, la firma del MOA puede ser asignada por el director de la ONG en calidad de Socio Implementador/Parte Responsable seleccionado/a por el PNUD. El/la CN debe consultar a la Oficina en el País del PNUD y el ECGP—cuando corresponda, si existe alguna duda sobre las reglas y procedimientos con respecto a la firma de documentos legales y los procedimientos asociados.

b) Auxiliar de programa y otro personal de apoyo

36. Como parte del equipo del programa en el país del PPD, se puede contratar a un Auxiliar de Programa (AP) en función de un conjunto de criterios acordados por el Equipo Global del PNUD en conjunto con el ECGP y la Oficina en el País del PNUD, incluido el tamaño general de la cartera del Programa en el País del PPD (que comprende fondos del FMAM, acuerdos bilaterales de participación en los costos e instancias en las que el PPD opera como mecanismo de ejecución) y las necesidades específicas del país. En virtud del mandato estándar, el AP proporciona apoyo operativo y es responsable de la gestión financiera, administrativa y de bases de datos para el programa en el país del PPD, e informa al CN.

- 37.** El proceso de contratación del AP seguirá el mismo proceso y modalidad general que el del CN mencionado anteriormente. En estrecha colaboración con la Oficina en el País del PNUD, el/la CN participará en el proceso de publicación, revisión y selección, y la recomendación del panel se enviará al Punto Focal Regional de la ECGP y al Gerente Global del PPD para su aprobación final. El/la CN es responsable de la supervisión y evaluación del desempeño del AP.
- 38.** En ciertos casos, se puede contratar a un AP a tiempo parcial y/o consultor con los antecedentes requeridos por un período limitado para contribuir y proporcionar la asistencia necesaria para la gestión del Programa en el País del PPD. Estos acuerdos se discuten y establecen con el ECGP a través del ejercicio de planificación anual del trabajo y el presupuesto operacional del país.

III. Programas Subregionales

- 39.** Cuando se considere oportuno, el PPD también podría funcionar como un Programa Subregional, con un Coordinador Subregional y un AP que cubran varios países. La decisión de tener un Programa Subregional, en lugar de programas en el país, será tomada por el ECGP en consulta con las partes interesadas a nivel regional. El Coordinador Subregional puede gestionar el programa, mientras que los proyectos son revisados y aprobados por un Grupo Focal Nacional voluntario con la facilitación a tiempo parcial de una persona que ejerce de Punto Focal Nacional a nivel de país. La composición y función del Grupo Focal Nacional sigue la misma que la del CDN.

IV. Comité Directivo Nacional

- 40.** El Comité Directivo Nacional desempeña la función de principal órgano de toma de decisiones del PPD a nivel nacional y proporciona dirección estratégica general, orientación y apoyo a la programación del Programa en el País.

Funciones y responsabilidades:

- 41.** El CDN es el eje central de gobernanza del PPD que contribuye a las direcciones estratégicas, la movilización de recursos y la influencia de las políticas del programa. Las funciones del miembro del CDN (consulte el mandato estándar del CDN para obtener más detalles) incluyen:
- Proporcionar orientación general y dirección estratégica sobre el Programa en el País del PPD, incluido el desarrollo, la revisión periódica y la implementación de la Estrategia para el Programa en el País (EPP)
 - Vincular las operaciones del PPD a las políticas y estrategias mundiales, regionales y nacionales pertinentes del FMAM, así como a otras cofinanciaciones de terceros
 - Apoyar los esfuerzos de movilización de recursos para el PPD, a todos los niveles
 - Apoyar la ampliación de los esfuerzos para incorporar las lecciones aprendidas y los

éxitos del PPD en la planificación del desarrollo nacional y la formulación de políticas

- Participar en el seguimiento y la evaluación del proyecto (sujeto a la disponibilidad de fondos)
- Garantizar procedimientos participativos, democráticos, imparciales y transparentes para la revisión, selección y aprobación de proyectos
- Otros aspectos de la implementación del programa a nivel de país de acuerdo con el Documento de Proyecto del PPD para la Fase Operacional correspondiente

42. No se puede emprender ningún proyecto del PPD a nivel de país sin la aprobación del CDN.

Operativamente, las decisiones del CDN se consideran definitivas siempre que sean coherentes con las Directrices Operacionales del PPD, el Documento de Proyecto del PPD para la Fase Operacional del FMAM y la Estrategia para el Programa en el País, incluida la participación en los gastos de los donantes bilaterales. Como tal, el CDN debe hacer todo lo posible para garantizar la calidad técnica y sustantiva de las donaciones del PPD, así como la capacidad administrativa y financiera, ya sea real o potencial, de los beneficiarios de las donaciones de las OSC. Se alienta al RR del PNUD, o a su delegado, así como a otros miembros del CDN, a proporcionar cualquier información relevante sobre estas inquietudes, especialmente la integridad financiera y organizativa de las OSC. Sin embargo, ni el CDN ni sus miembros individuales en calidad de voluntarios en el programa tienen ninguna responsabilidad legal o fiduciaria con relación al PPD.

43. La objetividad, transparencia y credibilidad del CDN es de suma importancia para el éxito del Programa en el País del PPD y para mantener buenas relaciones entre las partes interesadas. Como regla general, los Programas en el País del PPD no pueden tomar en cuenta propuestas relacionadas con organizaciones de miembros del CDN en funciones. No obstante, una OSC puede presentar propuestas cuando el miembro asociado del CDN haya terminado el período de servicio y ya no forme parte del Comité. De manera excepcional, tras la aprobación del Gerente Global del PPD, las OSC con miembros en el CDN pueden presentar propuestas.

44. De acuerdo con las normas de conducta ética de la ONU, todos los miembros del CDN deben declarar cualquier conflicto de intereses, real o potencial, con respecto a los conceptos o propuestas presentados para su consideración. Todos los miembros del CDN deben firmar una Declaración de Conflicto de Intereses en el momento de su nombramiento, así como para cada sesión del CDN que revise y apruebe los proyectos. Un conflicto de interés puede implicar una serie de circunstancias que incluyen, entre otras: i) la presencia de familiares o miembros de la familia relacionados con la propuesta; ii) un interés financiero o personal en la organización solicitante; iii) consideraciones políticas, de reputación y/u otras consideraciones éticas.

Composición

45. La mayoría de los miembros del CDN deben proceder del sector no gubernamental. El CDN está compuesto por miembros voluntarios del sector de las OSC (incluidas ONG, instituciones académicas y científicas, pueblos indígenas, grupos de mujeres y otros); la Oficina en el País del

PNUD (RR y/o el punto focal del PPD designado en la Oficina en el País), y el Punto Focal Operacional del FMAM (o su designado), y otros, incluidos el sector privado, las instituciones donantes, los expertos y un número limitado de miembros gubernamentales adicionales, según corresponda.

46. El RR del PNUD y el Punto Focal Operacional del FMAM se consideran miembros institucionales.

Todos los demás miembros del CDN están invitados a unirse a título personal. En la medida de lo posible, los miembros del CDN deben reflejar la experiencia en las áreas focales relevantes del FMAM de biodiversidad; mitigación del cambio climático; aguas internacionales; gestión sostenible de la tierra; gestión forestal sostenible; productos químicos y desechos, y otras áreas temáticas en las que se centra el programa en el país. Uno de los miembros del CDN debe ser designado como el punto focal para aportar conocimientos especializados sobre cuestiones de género. También se recomienda designar un punto focal para jóvenes y pueblos indígenas en el CDN.

47. En general, solo se requiere un representante gubernamental (Punto Focal Operacional o Punto Focal Político del FMAM) como miembro institucional. Dependiendo de las circunstancias, se pueden tomar en cuenta representantes gubernamentales adicionales, como el Ministerio de Finanzas, el/los Punto(s) Focal(es) del Convenio y/u otros miembros relevantes. Los miembros gubernamentales deben ocupar puestos relevantes para la labor del PPD y a un nivel en el que puedan contribuir a los debates estratégicos y técnicos, especialmente a la hora de evaluar y aprobar propuestas.

48. Sobre la base de la experiencia en múltiples Fases Operacionales del PPD, se recomienda que el CDN esté compuesto por entre 7 y 12 miembros. Sin embargo, se podría aceptar una modificación, ya que la membresía podría variar según el contexto del país. La membresía debe ser lo suficientemente grande como para incluir a la mayoría de los miembros de la sociedad civil, así como a miembros del Gobierno y de la Oficina en el País del PNUD. Excepto el Punto Focal Operacional del FMAM y el RR del PNUD, ningún otro miembro del CDN puede nombrar a un representante alterno en su ausencia.

49. El CDN también puede constituir un Grupo Asesor Técnico con un fondo común de expertos voluntarios según necesidad que ejerzan funciones de subcomité técnico para revisar propuestas y en relación con áreas específicas de programación y desarrollo de asociaciones. El CDN también puede encargar al Grupo Asesor Técnico que brinde orientación técnica específica en áreas de trabajo especializadas. Además, el Grupo también puede formarse en respuesta a los requisitos de los donantes y de cofinanciación movilizados para el programa de país del PPD. La composición del Grupo Asesor Técnico también debe reflejar el enfoque multisectorial del PPD, incorporando una combinación de expertos de la sociedad civil y el gobierno.

Selección y nombramiento

50. Para los nuevos programas en el país, la selección de los miembros del CDN está dirigida por la Oficina en el País del PNUD con el apoyo de la CN, en estrecha consulta con el ECGP y un amplio círculo de partes interesadas. La composición y el nombramiento de un CDN recién establecido están sujetos a la revisión del Punto Focal Regional del ECGP y a la aprobación final del Gerente Global del PPD, mientras que los nombramientos y actualizaciones posteriores pueden ser aprobados directamente por el Punto Focal Regional del ECGP responsable. El RR del PNUD proporciona las cartas de nombramiento a nombre del PPD.
51. **Para un CDN existente, la selección y rotación de nuevos miembros del CDN será facilitada por el RR del PNUD o su delegado designado, con el apoyo del CDN permanente y el CN,** en consulta con un grupo amplio y representativo de partes interesadas a nivel nacional.
52. **El nombramiento y la selección de los miembros del CDN no gubernamentales debe llevarse a cabo de manera transparente a través de una consulta lo más amplia posible con las partes interesadas del país.** A menos que el ECGP conceda una excepción en función del contexto del país, se llevará a cabo **una convocatoria abierta para la nominación de miembros del CDN** (es decir, correo electrónico entre las redes y socios de las OSC, comunicación a través de los medios impresos, radio y otros canales relevantes) junto con criterios de selección claros y el debido proceso de selección. El CDN existente revisa los nombramientos y proporciona una recomendación de composición al RR del PNUD, tomando en cuenta tanto la experiencia y las calificaciones de los candidatos individuales, como la composición general y el equilibrio del comité. El RR del PNUD, en consulta con el/la CN, revisará y acordará la lista recomendada de nuevos miembros del CDN, que luego se presentará al ECGP para su aprobación final y su inclusión en la base de datos mundial del PPD.
53. Los miembros no gubernamentales del CDN deben tener una alta credibilidad y una amplia experiencia trabajando con OSC, organizaciones comunitarias y pueblos indígenas en el país y, por lo tanto, pueden representar las necesidades e intereses de la circunscripción en las discusiones del comité. Una representación sólida, con experiencia y técnicamente competente de la sociedad civil en el CDN es esencial como medio para mantener al PPD receptivo a su mandato de trabajar con las OSC, las organizaciones comunitarias y los pueblos indígenas. Estos miembros también deben tener el conocimiento necesario sobre las Áreas Focales del FMAM y/o temas específicos como género, medios de vida sostenibles, seguimiento y evaluación y gestión de los conocimientos.
54. El/la CN, tras la debida consulta con otros miembros del CDN de buena reputación, incluido el RR del PNUD, puede recomendar cambios del miembro del CDN si queda claro que la participación de un miembro en particular no está contribuyendo al programa. Un miembro del CDN que no participe en tres reuniones consecutivas, sin presentar una razón válida, puede ser considerado para rotación o renovación. La decisión final es respaldada por el Gerente Global del PPD, y una carta al miembro saliente debe ser firmada por el RR del PNUD.

Términos de servicio

- 55. Los miembros del CDN prestan servicio por un período de tres años, con la posibilidad de una renovación única.** No está permitido prestar servicio durante más de dos mandatos consecutivos, a menos que el Gerente Global del PPD lo apruebe de manera excepcional. Se recomienda que se proporcione al menos una brecha temporal (3 años) antes de que la persona pueda regresar como miembro del CDN, incluso en una nueva función. Invitar a nuevos miembros es una política sólida y saludable que aporta nuevas ideas y experiencia a la implementación del programa. La rotación de los miembros debe planificarse de manera regular, y aproximadamente una cuarta parte (2-3 miembros) del CDN puede rotar en un año determinado para evitar cambios drásticos en los miembros en un momento dado.
- 56.** La participación en el CDN es voluntaria, sin compensación monetaria. Los gastos de viaje para las visitas al sitio del proyecto o para las reuniones del CDN pueden cubrirse con el presupuesto operacional del país del PPD, según corresponda, y deben reflejarse como parte del plan de trabajo anual y del ejercicio de planificación del presupuesto operacional del país.

Toma de decisiones

- 57.** Los CDN adoptan decisiones bajo el principio de consenso y rara vez recurren a la votación para determinar si se aprueba un proyecto o si se debe tomar un curso de acción en particular. Los miembros del CDN en general deben ser capaces y estar dispuestos a debatir de manera constructiva y desarrollar decisiones de consenso. Para tomar decisiones consensuadas, se recomienda que se garantice la participación de la mayoría de los miembros del CDN, incluida una representación equilibrada de miembros no gubernamentales y gubernamentales.
- 58. Para facilitar las reuniones, el CDN puede decidir seleccionar a su(s) Presidente (s)** haciendo que: i) uno de los miembros más comprometidos presida durante un período de tiempo determinado, pero se recomienda encarecidamente que no lo haga durante más de un mandato o tres años consecutivos, o ii) los miembros presidan las reuniones de forma rotativa para mejorar la participación de cada miembro. En caso de que el Gobierno seleccione al Presidente, se recomienda encarecidamente un enfoque de copresidencia entre la representación gubernamental y no gubernamental para promover el liderazgo de la sociedad civil y la colaboración entre las OSC y el Gobierno, que son objetivos institucionales del programa.
- 59. El/la CN sirve de oficio en el CDN, participando en las deliberaciones, pero no en las decisiones relativas a la selección de proyectos.** El/le CN suele convocar al CDN y desempeña al papel de su Secretaría, entre otras cosas, para i) responder a preguntas técnicas de los miembros del CDN sobre una variedad de temas relacionados con el funcionamiento del PPD en calidad de programa global; ii) proporcionar aclaraciones sobre la cartera de conceptos y propuestas de proyectos recibidos, incluidas las donaciones para planificación proporcionadas; así como iii) con respecto al grupo existente de proyectos aprobados del PPD en ejecución. Con la ayuda del AP, si corresponde, el CN prepara la minuta con las principales decisiones y discusiones del CDN y lo carga en la base de datos

del PPD. Todos los miembros presentes deben revisar y firmar una copia de la minuta del CDN sobre las decisiones clave, presentado en la plantilla estándar de minuta del PPD, incluida la lista de conceptos y decisiones del proyecto evaluados.

V. Estrategia para el Programa en el País

- 60. Cada país participante en el PPD debe preparar una Estrategia para el Programa en el País o una Estrategia del Programa Subregional para la fase operativa** (abreviada como EPP) que es revisada y preparada por el CDN y la Oficina en el País del PNUD, para su aprobación final por el ECGP a nivel mundial. El desarrollo/revisión de la EPP está diseñado para garantizar i) la concesión estratégica de donaciones y otras actividades a nivel de país; ii) la congruencia con el Documento de Proyecto del PPD y las iniciativas estratégicas para la Fase Operacional en cuestión; iii) la alineación con los marcos de planificación estratégica asociados con los convenios y las políticas pertinentes, planes y estrategias nacionales; iv) la adhesión a las salvaguardias sociales y medioambientales, la gestión de riesgos; así como v) la coordinación con el FMAM, otras asociaciones y programas importantes, cuando corresponda. Para los nuevos Programas en el País del PPD, el desarrollo de una EPP es una de las primeras tareas que deben realizar el CN y el CDN recién formado.
- 61.** La EPP se actualizará en cada Fase Operacional del PPD, o según lo considere necesario el CDN, con miras a alinear las prioridades del programa en el país con las incluidas en el Documento de Proyecto pertinente del PPD de acuerdo con las prioridades del FMAM, la cofinanciación de terceros y otras políticas, programas y planes nacionales. Sobre la base de amplias consultas con las partes interesadas, se preparará un borrador de la EPP y el CDN lo aprobará inicialmente y lo enviará al Punto Focal Regional del ECGP para que él/ella lo revise junto con otros colegas relevantes del ECGP y del PNUD. Reflexionando sobre los comentarios recibidos por parte del ECGP, la EPP será revisada por el/la CN, revisado y aprobado por el CDN, antes de su aprobación final por el ECGP.
- 62.** La EPP contendrá, entre otros: i) los antecedentes y la situación de referencia del país; ii) el enfoque geográfico y temático prioritario; iii) el marco programático; iv) el marco de resultados; v) las normas y los riesgos sociales y medioambientales; vi) la financiación proyectada, y otros. El ECGP preparará una guía específica para el desarrollo/actualización de la EPP, incluida una plantilla estándar, que se compartirá con los Programas en el País al comienzo de cada Fase Operacional. El desarrollo/revisión de la EPP debe emprenderse como un proceso participativo que involucre a toda la gama de partes interesadas no gubernamentales y gubernamentales en el país, y para involucrar e implicar plenamente al CDN.

VI. Plan de trabajo anual y presupuesto operacional en el país

- 63.** El Presupuesto Operacional del País o Presupuesto Operacional Subregional es la disposición financiera para la implementación del programa en el país o a nivel subregional, incluidos los costos del salario del equipo en el país, las instalaciones de la oficina, los viajes, el equipo, etc. El/la CN prepara cada año el plan de trabajo anual y el presupuesto operacional del país en consulta con el CDN, la Oficina en el País del PNUD y el ECGP. Tanto el plan de trabajo anual como el presupuesto operacional del país son esenciales para prestar apoyo en la implementación, así como los logros oportunos y rentables de la EPP. Tanto el plan de trabajo anual como el presupuesto operacional del país son revisados y aprobados por la Oficina en el País del PNUD y el Punto Focal Regional del ECGP. En los países donde una IAN acoge el PPD, el presupuesto operacional del país generalmente está cubierto por los términos del contrato de servicios entre la organización y el PNUD.
- 64.** El Equipo Global del PNUD y el ECGP aprueban y gestionan el presupuesto operacional del país con el/la CN del PPD trabajando en estrecha colaboración con la Oficina en el País del PNUD. El equipo del Programa en el País del PPD, con el apoyo del PNUD y/o la parte responsable relevante, rinde cuentas sobre el uso del presupuesto operacional del país y la implementación del plan de trabajo anual dentro de la cifra y el cronograma aprobados.

PARTE 4 **IMPLEMENTACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LAS DONACIONES DEL PPD**

I. Donaciones ordinarias del PPD

- 65.** Cada Programa en el País del PPD prepara y emite una convocatoria de propuestas de forma regular de acuerdo con la Estrategia para el Programa en el País (EPP) o el Documento de Proyecto del PPD aprobado. La información en la convocatoria de propuestas debe indicar claramente que el PPD otorga donaciones a las OSC admisibles (o a personas en casos excepcionales como en el caso de las becas), sobre enfoques temáticos y geográficos específicos con un monto máximo de donación de USD 75.000 para donaciones regulares.¹³ A pesar de que una convocatoria de propuestas competitiva regular y abierta es la modalidad preferida y mejor práctica, también se pueden aceptar de manera continua conceptos y propuestas de proyectos para ser revisados por los equipos de país del PPD, con miras a determinar la elegibilidad de acuerdo con la EPP para la Fase Operacional, proporcionando retroalimentación a los solicitantes.
- 66.** El proceso para desarrollar un concepto de proyecto de donación del PPD y un documento de proyecto debe llevarse a cabo de manera transparente que cubra: i) las directrices de preparación

¹³ A lo largo del FMAM-8, las directrices del PPD 2.0 desarrolladas por la Secretaría del FMAM se han modificado, aumentando el límite máximo para pequeñas donaciones de USD 50.000 a USD 75.000, este aumento se aplicará a las disposiciones operacionales en el marco de la labor conjunta de tres agencias. Con relación al PPD implementado por el PNUD, el Comité Directivo Nacional del PPD establecerá el límite máximo de pequeñas donaciones que considere más apropiado.

del proyecto que establecen los criterios de admisibilidad; ii) el proceso y el calendario de revisión de la solicitud/propuesta; iii) las plantillas para el concepto del proyecto y el desarrollo de la propuesta, y iv) los requisitos de cofinanciación en efectivo y/o en especie. Los conceptos de los proyectos del PPD y las propuestas de donaciones suelen prepararse y presentarse en el idioma nacional del país.

67. Las entidades admisibles incluyen ONG nacionales, organizaciones comunitarias, organizaciones de pueblos indígenas, grupos de mujeres y jóvenes, personas con discapacidad, así como comunidades rurales. Los solicitantes de donaciones del PPD que aún no hayan fundado una organización o asociación formal, o que aún no tengan un acuerdo bancario, deben abrir una cuenta bancaria dedicada con al menos tres firmatarios para la implementación del proyecto. El registro no se considera un requisito previo formal para la recepción de propuestas de donación, y se espera que el Programa en el País del PPD brinde apoyo para el desarrollo de capacidades a las comunidades remotas y marginadas para acceder directamente a la financiación y asegurar la identidad legal. En general, se espera que la implementación de los proyectos del PPD conduzca a un mayor empoderamiento legal y reconocimiento institucional como consecuencia del resultado de las actividades del proyecto emprendidas.
68. El PPD proporciona donaciones de manera estratégica para apoyar actividades que ayuden a lograr los objetivos del programa descritos en la EPP y el documento del proyecto para la Fase Operacional. En términos de ayudar a lograr beneficios ambientales globales, cada propuesta de proyecto debe alinearse con las Iniciativas Estratégicas del PPD y articular cómo los objetivos y actividades del proyecto tendrían un efecto positivo en las áreas focales relevantes del FMAM, y otros compromisos asumidos con donantes bilaterales y acuerdos de costos compartidos. Cada proyecto también debe determinar una contribución medible a uno o más de los indicadores de resultados y objetivos del FMAM sobre los beneficios para el medio ambiente mundial. Para crear sostenibilidad e impacto más allá del proyecto, los proyectos del PPD pueden combinar la demostración, el desarrollo de capacidades, la creación de redes, la sensibilización y la difusión de las lecciones aprendidas como componentes integrales. Dado este enfoque integral, se requiere un marco de resultados simple y un plan de trabajo de seguimiento para cada propuesta.
69. Como programa basado en demanda, los proyectos del PPD orientan esfuerzos para abordar tanto los criterios del FMAM como las necesidades e iniciativas de la comunidad. En el PPD generalmente se trabaja con comunidades y localidades que enfrentan una multitud de problemas de desarrollo social y económico que afectan las preocupaciones relacionadas con el medio ambiente mundial. Para que las intervenciones del PPD tengan relevancia y utilidad a nivel comunitario, estas cuestiones socioeconómicas se toman en cuenta en el diseño del proyecto. **Una filosofía orientadora clave del programa ha sido promover la inclusión social y llegar a las comunidades marginadas en situación de pobreza y vulnerabilidad**, especialmente cuando el apoyo es limitado y cuando no se han cumplido las condiciones básicas del desarrollo. Por lo general, en el PPD se deberán movilizar recursos adicionales para ayudar a proporcionar la cofinanciación, la asistencia técnica, el desarrollo de capacidades, las actividades

socioeconómicas y de género, o cualquier elemento no relacionado con el FMAM que pueda ser necesario para el éxito de un proyecto. Estos componentes del proyecto son vitales para lograr la aceptación, la propiedad y la sostenibilidad local de las intervenciones del PPD.

- 70. Los conceptos de proyecto de las OSC elegibles pueden ser evaluados por el CN, el Grupo Asesor Técnico o conjuntamente con el CDN.** El CDN debe determinar qué modalidad de selección se seguirá y revisar periódicamente esta decisión para asegurarse de que la modalidad escogida funcione correctamente. En todos los casos, la selección del concepto de proyecto debe realizarse sobre la base de los criterios de admisibilidad y selección establecidos de acuerdo con la EPP. Se debe informar al CDN sobre la larga lista de todos los conceptos de proyectos que se han presentado y examinado. Como mínimo, los conceptos del proyecto deben identificar los resultados concretos que son relevantes para una o más de las áreas focales del FMAM y reflejar las necesidades de la comunidad o comunidades y/o partes interesadas que estarían involucradas. Una vez que se hayan seleccionado los conceptos, se notificará a las organizaciones proponentes de esta decisión y se les pedirá que desarrollen propuestas de proyectos completas.

II. Donaciones para planificación

- 71.** Una vez que se reciba la idea o concepto del proyecto, si bien es una parte importante de las responsabilidades del CN ayudar a las OSC en el desarrollo de propuestas, a menudo se requiere asistencia adicional. En tales casos, se pueden considerar dos opciones: i) se puede utilizar una modalidad de donación para planificación del PPD; o ii) se puede contratar a un consultor local o a una "ONG de asistencia" calificada para ayudar a las OSC/organizaciones comunitarias/comunidades, de acuerdo con los términos de referencia que el/la CN elabore en coordinación con la organización proponente.
- 72.** Se pueden aprobar donaciones para planificación de hasta USD 5.000 una vez que se hayan seleccionado los conceptos del proyecto. Las organizaciones comunitarias, las organizaciones de pueblos indígenas y las comunidades con poca experiencia en el diseño y la gestión de proyectos reciben prioridad para beneficiarse de esta asistencia. Por lo tanto, la donación para planificación tiene una importante función de desarrollo de capacidades que de por sí es un importante objetivo del PPD.
- 73.** Una OSC admisible puede utilizar una donación para planificación con miras a: i) organizar talleres o reuniones con las partes interesadas para diseñar el proyecto de manera participativa; ii) proporcionar asistencia técnica para elaborar el concepto del proyecto en el documento del proyecto, realizar estudios o desarrollar estrategias; iii) realizar evaluaciones de referencia; iv) desarrollar un plan de actividades; v) traducir conceptos de los idiomas locales a uno de los tres idiomas principales de las Naciones Unidas (inglés, francés o español) requeridos por la base de datos del PPD y las plataformas operativas y administrativas del PNUD a nivel mundial, y v) apoyar el diseño de propuestas, incluido el desarrollo de indicadores como parte de un plan de seguimiento y evaluación.

- 74.** A nivel administrativo, una donación para planificación es como cualquier otra donación del PPD, y solo se puede otorgar a las OSC/organizaciones comunitarias admisibles a través de un Memorando de Acuerdo (MOA). Las donaciones para planificación no se pueden otorgar a un individuo. En el documento de proyecto para la donación para planificación se especifican las actividades que se realizarán y las responsabilidades de las partes interesadas. El CDN generalmente aprueba la donación para planificación, aunque en ciertos casos también puede delegar la aprobación al CN (por ejemplo, actividades urgentes, cantidades más pequeñas).

III. Donación estratégica

- 75.** En casos especiales, se pueden proporcionar donaciones para Proyectos Estratégicos del PPD hasta un monto máximo por donación de USD 150.000 que: i) permitirán la ampliación y la reproducción de los enfoques y herramientas probados en múltiples ubicaciones/comunidades, y ii) consolidarán los esfuerzos de varias comunidades y OSC.¹⁴ Para los Proyectos Estratégicos, el Programa en el País del PPD debe seleccionar los proyectos a través de un proceso competitivo y compartir el resumen del concepto del Proyecto Estratégico con el Punto Focal Regional del ECGP correspondiente para su revisión y concurrencia. Se recomienda que cada Programa en el País del PPD revise cuidadosamente el uso de la Donación Estratégica con el CDN en relación con la modalidad de donación estándar y considere el uso de esta modalidad para permitir la ampliación de escala del impacto.

IV. Donación a nivel regional y mundial

- 76.** En apoyo a la ampliación regional o mundial, la incorporación, la reproducción y la adopción más amplia de los éxitos y las lecciones aprendidas del PPD, se pueden proporcionar donaciones del PPD para iniciativas regionales o mundiales hasta un importe máximo de USD 150.000. Al igual que las donaciones regulares del PPD, las donaciones estratégicas se firman entre la Oficina en el País del PNUD, o la IAN/parte responsable pertinente, y el beneficiario de la OSC. Por medio de las donaciones regionales y mundiales también se pueden facilitar y promover iniciativas transfronterizas. El ECGP desarrolla una guía para modalidades proactivas o receptivas, así como procedimientos para el uso de donaciones regionales y mundiales para carteras temáticas y técnicas específicas, en consulta con los Programas en el País del PPD en cuestión y/o las partes interesadas y socios relevantes siguiendo un proceso de concesión de donaciones transparente y competitivo.

¹⁴ A lo largo del FMAM-8, las directrices del PPD 2.0 desarrolladas por la Secretaría del FMAM se han modificado, aumentando el límite máximo para donaciones estratégicas por encima de USD 150.000, de acuerdo con las disposiciones operacionales en el marco de la labor conjunta de tres agencias, según corresponda.

V. Acuerdo de donación y desembolso de fondos

- 77.** Las donaciones del PPD generalmente solo cubren una parte de los costos del proyecto, con otros componentes proporcionados por el socio de la OSC, la propia comunidad o por otros donantes. Dado que el PPD financia actividades de donación que son directamente relevantes para los criterios del FMAM, se debe buscar cofinanciación para la línea de base comunitaria o las necesidades de desarrollo sostenible. Sin embargo, dado que no sería realista exigir un ejercicio de línea de base/costo creciente para cada proyecto individual, cada país debería esforzarse por movilizar fondos suficientes en efectivo o en especie para al menos "igualar (proporción 1 a 1)" la asignación de donaciones del FMAM al país.
- 78.** Una vez que el CDN ha aprobado un proyecto para el apoyo financiero del PPD, se firma el Memorando de Acuerdo (MOA) entre el concesionario y el RR del PNUD. En el caso de los programas en el país del PPD que son ejecutados por una IAN, el MOA también puede firmarse entre el beneficiario y la IAN/parte responsable. Los proyectos del PPD suelen tener una duración de entre uno y dos años. Los montos y cronogramas pueden variar, dependiendo de la naturaleza y duración de las actividades del proyecto. Típicamente, las donaciones del PPD siguen tres cuotas: primer desembolso del 30% al 50% del monto total de la donación del proyecto en el momento del acuerdo de donación; seguido por el 40% al 60% a mitad de período tras la presentación del informe de progreso (en uno o dos tramos), y una cuota final del 10% tras la presentación del informe final. Se solicita la aprobación de la oficina en el país del PNUD y el equipo global del PNUD para casos excepcionales que se desvían del patrón de cuotas regulares.
- 79.** Un beneficiario puede presentar otra propuesta al finalizar con éxito un proyecto inicial, pero ningún beneficiario puede recibir fondos que excedan los USD 75.000 en una Fase Operacional determinada, a menos que sea una donación estratégica de hasta USD 150.000, o se solicite una aprobación excepcional del Gerente Global del PPD. Sin embargo, cualquier beneficiario que haya recibido el máximo de USD 75.000 en una Fase Operacional puede presentar otra solicitud de financiación en la siguiente Fase Operacional tras la finalización con éxito del primer proyecto, o recibir fondos proporcionados por un donante bilateral diferente o un programa de asociación que esté utilizando el PPD como mecanismo de ejecución.
- 80.** El MOA y el proceso de desembolso de la donación, incluidas las plantillas operativas estándar aplicables para las Donaciones de Bajo Valor, se proporcionan como Anexos a las Directrices Operacionales del PPD. En general, todos los procedimientos administrativos del PPD están alineados y siguen las Políticas y Procedimientos de Operaciones y Programas del PNUD. En ciertos casos, las Directrices Operacionales del PPD, desarrolladas y perfeccionadas progresivamente por el PNUD a lo largo un período de 30 años, atienden a poblaciones objetivo específicas difíciles de alcanzar como parte de los procedimientos de concesión de donaciones. En el caso de la identidad legal, el PPD no requiere el registro como requisito previo para la recepción de propuestas de donación.

81. El enfoque del PPD para la gestión, el seguimiento y la evaluación basados en los resultados tiene varios niveles con procedimientos específicos establecidos a nivel mundial, nacional y de proyectos. El PPD aplica las Normas sociales y ambientales del PNUD, y los Procedimientos de evaluación social y medioambiental adjuntos, a: i) el diseño de marcos de proyectos con el FMAM y los donantes bilaterales a nivel mundial, y ii) los documentos de EPP a nivel de país. Para las quejas que puedan surgir en la concesión de donaciones del PPD a nivel nacional, el CN y el CDN tienen la tarea de gestionar las medidas apropiadas de resolución de conflictos en consulta con la Oficina en el País del PNUD, el ECGP y las partes responsables. Como función integral de la supervisión de segundo nivel del PNUD hacia el programa a nivel mundial, el ECGP y/o el Centro de Naturaleza del BPPS pueden iniciar una misión de resolución de problemas, así como investigaciones formales, según se considere apropiado.

I. Nivel de proyecto

82. Para el seguimiento a nivel de proyecto, el PPD se centra en metodologías participativas que **maximizan la participación del beneficiario**. El equipo del PPD en el país suele organizar un taller al inicio del ciclo de donaciones para convocar a un grupo de beneficiarios con el objetivo de: i) desarrollar un entendimiento común y capacidades para emprender actividades de SyE de calidad; ii) crear sinergias entre los beneficiarios para lograr un impacto más profundo, incluida una adopción más amplia; iii) permitir un foro de aprendizaje tanto del éxito como del fracaso. Para ayudar con el seguimiento a nivel de cartera, el equipo de país del PPD puede contratar a una OSC con capacidad demostrada, o a una entidad de seguimiento externa, para garantizar una mejor presentación de informes. Sujeto a la disponibilidad del presupuesto, también se puede convocar un taller para un grupo de beneficiarios al finalizar el proyecto. También se pueden convocar ferias de conocimiento con socios para ser costoefectivas, apoyando vínculos entre grupos temáticos y/o geográficos de proyectos del PPD.

83. Se alienta a cada proyecto del PPD a invertir una cantidad limitada del monto total de la donación (4-5%) en actividades de SyE y gestión del conocimiento a nivel de proyecto. Estos fondos se destinan a la recopilación de datos de calidad y pruebas de los resultados del proyecto, en particular los indicadores obligatorios de la lista de indicadores del proyecto para una fase operacional determinada. Los fondos también pueden utilizarse para la presentación oportuna y de calidad de informes de progreso del proyecto al PPD, que a su vez sirven como requisito para los desembolsos financieros de las donaciones.

84. A nivel de proyecto, existe un sistema de medición para armonizar la presentación de informes en toda la cartera del PPD. En cada uno de los proyectos del PPD se elige una lista de indicadores de proyectos, incluidos los indicadores medioambientales y socioeconómicos globales, y se

informa sobre los resultados según las directrices de SyE, el documento del proyecto para la Fase Operacional y el acuerdo de costos compartidos de los donantes. Con el apoyo del CN, como parte de la preparación del MOA, el beneficiario selecciona de la lista de indicadores para rastrear los resultados bajo el plan de seguimiento del proyecto e informar en los informes de progreso finales. Los beneficiarios del PPD tienen la flexibilidad de seleccionar indicadores adicionales más allá de la lista del PPD, según corresponda. El/la CN y el/la AP del PPD son responsables de agregar y cargar los indicadores y resultados del proyecto en la base de datos global del PPD en inglés, francés o español.

II. Nivel nacional

85. A nivel nacional, los equipos del programa en el país del PPD, incluidos los miembros del CDN, realizan un seguimiento continuo de la cartera de donaciones. Según la disponibilidad de fondos, cada proyecto se visita al menos una vez durante su ciclo de vida. Guiándose por las directrices del presupuesto operacional del país para una fase operacional determinada, se pueden realizar misiones adicionales en el sitio del proyecto. En general, las misiones de seguimiento deben limitarse a una o dos personas, incluido el CN del PPD y un miembro del CDN, a menos que haya razones especiales, y según lo aprobado por la Oficina en el País del PNUD y el Punto Focal Regional del ECGP como parte del ejercicio anual de planificación del presupuesto operacional del país y el plan de trabajo anual. Por lo general, las misiones **sobre el terreno deben incluirse en el presupuesto sobre la base de los costos reales (combustible, alojamiento y alimentación)** y no sobre la base de los costos de viáticos de la ONU.
86. Se lleva a cabo una colaboración estrecha y regular entre el/la CN y los CDN en las actividades de SyE a nivel de país. Se realizan revisiones periódicas y un seguimiento de la implementación de la EPP para permitir i) ajustes verificables y estructurados de la EPP, incluida cualquier corrección del rumbo en términos de proyectos en curso y asesoramiento sobre la selección de nuevos proyectos; ii) observar los primeros resultados para una adopción más amplia y el desarrollo de asociaciones, y iii) identificación de riesgos. Se recomienda que el equipo del Programa en el País del PPD y el CDN preparen un breve Informe del Programa en el País del PPD, con información sobre los resultados clave y la concesión de donaciones anualmente y/o en cada Fase Operacional.
87. En coordinación con el PNUD y la parte responsable pertinente, cuando corresponda, los equipos del programa en el país del PPD son responsables del seguimiento financiero de las donaciones, los desembolsos, los gastos del presupuesto operacional del país y la cofinanciación. Las auditorías de los Programas en el País del PPD se llevarán a cabo de manera regular de acuerdo con las normas de auditoría del PNUD y las normas y reglamentos financieros aplicables. La auditoría también se organiza cuando se identifica el riesgo. El ejercicio de auditoría del PPD se centra en la transparencia, la rendición de cuentas y la calidad de las operaciones del PPD en los

países de acuerdo con las Directrices Operacionales del PPD, incluidos sus Anexos y las plantillas aplicables. Las auditorías cubrirán cuestiones de gestión, financieras y administrativas a nivel de país e incluyen disposiciones para la inspección a nivel de proyecto. Los equipos de país deben cumplir con la lista de verificación de auditoría para una fase operacional determinada. En caso de que se realice una auditoría, los programas en los países del PPD están obligados a dar seguimiento a las recomendaciones de las auditorías.

- 88.** El equipo del programa del PPD en el país es responsable de mantener actualizada regularmente la información a nivel de proyecto y país en la Base de Datos Global del PPD para todas las Fases Operacionales anteriores y actuales. Esto incluye el seguimiento de todos los riesgos a nivel del programa en el país, el progreso de la implementación, las salvaguardias y otras preocupaciones en la base de datos del PPD. Se requiere el cumplimiento de los requisitos y plazos de la guía de la base de datos global del PPD.
- 89.** Se espera que el equipo del programa del PPD en el país se comuniquen e informe periódicamente sobre los resultados y el progreso del PPD en el país a la Oficina de país del PNUD, el Punto Focal Operativo del FMAM y otras partes interesadas. El/la CN mantiene informada a la Oficina en el País sobre el progreso en la implementación, generalmente a través del RR y punto focal del PPD en la Oficina en el País. Para una Fase Operacional determinada, la EPP y su marco de resultados reflejan sinergias con el Documento del Programa en el País del PNUD, que a su vez está vinculado al Plan Estratégico del PNUD. En general, cada EPP señala al menos un área de resultados/productos del Documento del Programa en el País para contribuir sobre la base de: i) el potencial máximo para una adopción más amplia; ii) el intercambio bidireccional de lecciones y experiencias basadas en evidencias, y iii) el potencial para la presentación conjunta de informes sobre los mecanismos nacionales de desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

III. Nivel Mundial

- 90.** A nivel mundial, de conformidad con la Política de Seguimiento del FMAM y otros acuerdos bilaterales pertinentes con donantes, se presenta a la secretaría del FMAM un Informe Anual de Seguimiento consolidado, que incluye: i) la situación del programa del país; ii) los resultados de los indicadores básicos aplicables; iii) la financiación de proyectos comprometidos y desembolsados por fase operacional, con un desglose de las donaciones a las ONG y las organizaciones comunitarias, tanto del FMAM como de los acuerdos bilaterales de participación en la financiación de los gastos, y iv) cualquier otra información requerida por las políticas pertinentes del FMAM y los donantes bilaterales. Se espera que todos los países del PPD cumplan con la calidad y la presentación oportuna de los insumos a nivel de país como parte del proceso de Informe Anual de Seguimiento del PPD.

- 91.** A nivel mundial, el ECGP facilita el aprendizaje en toda la cartera de países participantes para apoyar el uso de datos de SyE para la toma de decisiones a diferentes niveles. Los informes globales recurrentes requeridos, como el Informe Anual de Seguimiento y los PIR, se complementan con solicitudes periódicas del ECGP y el PNUD de información sobre temas específicos y cuestiones temáticas, como los informes en preparación para el Consejo del FMAM, así como los convenios de Río pertinentes (CDB, CMNUCC, CLD, Minamata). En la Estrategia de Seguimiento y Evaluación del PPD se proporcionan más detalles y orientación sobre la presentación de informes de proyectos y programas.
- 92.** De conformidad con la Política de seguimiento del FMAM y la Política de evaluación del PNUD, el PPD suele someterse a una evaluación independiente una vez por fase operativa. El Centro de Naturaleza de la BPPS y el ECGP se ponen en contacto con las Oficinas de Evaluación Independientes del FMAM y el PNUD para la evaluación, incluidas las visitas y revisiones de los programas en los países. En el caso de acuerdos y asociaciones bilaterales con donantes, el PNUD sigue los procedimientos solicitados por los acuerdos de contribución pertinentes, según lo acordado por los acuerdos de la Ventanilla de Financiación del PNUD.

PARTE 6 COMUNICACIÓN E IMAGEN DE MARCA

- 93.** Todos los materiales de comunicación y conocimiento desarrollados por el PPD deben cumplir con las Pautas Visuales del PPD. Esto incluye materiales producidos como parte de las donaciones para proyectos del PPD y cualquier material desarrollado por los equipos de país del PPD.
- 94.** Los logotipos de FMAM, PPD, PNUD y otros donantes aparecerán juntos en todos los materiales promocionales, otros materiales escritos tales como publicaciones desarrolladas por el proyecto, y el hardware del proyecto. Cualquier cita tomada de publicaciones relacionadas con proyectos financiados por el FMAM y otros donantes también otorgará el debido reconocimiento a los donantes. Para los proyectos del PPD financiados por donantes bilaterales y fundaciones internacionales, se pueden acordar pautas adicionales de imagen de marca y comunicación sobre la base de los acuerdos pertinentes de participación en los costos.
- 95.** Toda la información del programa y proyecto del PPD se divulgará de acuerdo con las políticas pertinentes, en particular la Política de Divulgación del PNUD y las políticas del FMAM relacionadas.