



Organismo de control independiente del Fondo Mundial y editor del *Global Fund Observer*

P.O. Box 66869-00800, Nairobi, Kenia      sitio web: [www.aidspace.org](http://www.aidspace.org)

Correo electrónico: [info@aidspan.org](mailto:info@aidspan.org)      Teléfono: +254-20-445-4321      Fax: +254-20-444-0880

# **Guía Aidspace sobre los Papeles y Responsabilidades de los MCP en la Supervisión de Subsidios**

**Marzo 10, 2009**

por

**David Garmaise**

*Copyright © Marzo 2009 Aidspace. Todos los derechos reservados.*

# Contenido

<b>Prólogo .....</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo 1: Introducción y Antecedentes .....</b>	<b>7</b>
<i>Propósito de esta Guía .....</i>	<i>7</i>
<i>Público meta .....</i>	<i>7</i>
<i>Terminología.....</i>	<i>7</i>
<i>Contenido de esta Guía.....</i>	<i>8</i>
<i>¿Por qué es importante la supervisión? .....</i>	<i>9</i>
<i>¿Dónde encajan los MCP en la arquitectura de países del Fondo Mundial? .....</i>	<i>9</i>
<i>Entendiendo los papeles, responsabilidades y relación de entrega de informes .....</i>	<i>11</i>
<i>Los MCP actúan por el interés nacional.....</i>	<i>12</i>
<i>Guía del Fondo Mundial para el MCP sobre la supervisión de subsidios.....</i>	<i>12</i>
<b>Capítulo 2: El Papel de Supervisión del MCP .....</b>	<b>14</b>
<i>¿Por qué el MCP debe supervisar la implementación de subsidios? .....</i>	<i>14</i>
<i>¿Cómo es que los principios clave del Fondo Mundial apoyan el papel de supervisión del MCP? .....</i>	<i>15</i>
<i>Entendiendo el papel del MCP .....</i>	<i>15</i>
<i>¿Qué abarca la supervisión del MCP?.....</i>	<i>16</i>
<i>La necesidad de que el MCP trabaje en conjunto con el RP.....</i>	<i>17</i>
<i>Papel de la Secretaría del Fondo Mundial en la supervisión de subsidios .....</i>	<i>18</i>
<b>Capítulo 3: ¿Cómo Se Puede Organizar el MCP para Realizar la Supervisión? .....</b>	<b>20</b>
<i>Determinando la mejor estructura .....</i>	<i>20</i>
<i>Costos de la supervisión.....</i>	<i>21</i>
<i>MCP de Nigeria, estudio de caso sobre supervisión.....</i>	<i>23</i>
<b>Capítulo 4: Desarrollo de la Estrategia .....</b>	<b>24</b>
<b>de Supervisión del MCP .....</b>	<b>24</b>
<i>Decidiendo qué monitoreará el Comité de Supervisión .....</i>	<i>24</i>
<i>Recolección de información.....</i>	<i>26</i>
<i>Revisión de la información.....</i>	<i>32</i>
<i>Uso de tableros.....</i>	<i>33</i>
<i>Desarrollo de un plan formal de supervisión .....</i>	<i>34</i>
<b>Capítulo 5: Identificación y Resolución de Problemas .....</b>	<b>35</b>
<i>Identificación e investigación de problemas .....</i>	<i>35</i>
<i>Resolución de problemas .....</i>	<i>36</i>
<i>Algunos ejemplos .....</i>	<i>37</i>
<b>Capítulo 6: Entrega de Informes y Comunicaciones.....</b>	<b>38</b>
<b>Capítulo 7: Apoyo Técnico.....</b>	<b>39</b>

<b>Capítulo 8: Obstáculos ante una Supervisión Efectiva de los MCP .....</b>	<b>40</b>
<i>Cuando los socios no son todo lo que deberían ser .....</i>	<i>40</i>
<i>Conflictos de interés .....</i>	<i>41</i>
<i>Otros obstáculos .....</i>	<i>41</i>
<b>Anexo I: Monitoreo de Indicadores .....</b>	<b>42</b>
<b>Anexo II: Contenido del Informe AP/SD .....</b>	<b>46</b>
<b>Anexo III: Ejemplo de una Muestra de Tablero (en inglés) .....</b>	<b>47</b>
<b>Anexo IV: Extractos de Documentos de Supervisión Usados por MCP Individuales..</b>	<b>48</b>
<i>Nigeria.....</i>	<i>48</i>
<i>Tanzania .....</i>	<i>51</i>

## Prólogo

Esta guía forma parte de una docena de publicaciones gratuitas de Aidspace realizadas para aquellos que implementan o apoyan subsidios del *Fondo Mundial de lucha contra el sida, la tuberculosis y malaria*. A continuación se presenta una lista de las publicaciones más recientes de Aidspace:

- **Global Fund Observer:** Boletín electrónico gratuito que proporciona noticias, análisis y comentarios de más de 8,000 suscriptores alrededor de 170 países (con 102 temas diferentes recabados en los últimos cinco años; actualmente solamente disponible en Inglés)
- **Informe Aidspace: Fortalezas Clave de las propuestas al Fondo Mundial de la Ronda 8** (Febrero 2009; disponible en Inglés, Francés, Español y Ruso)
- **Informe Aidspace: Análisis a la clasificación de subsidios del Fondo Mundial** (Noviembre 2008; disponible solamente en Inglés)
- **Documento oficial Aidspace: Ampliación para cubrir la necesidad y vencer las barreras al desarrollo de Programas Financiados por el Fondo Mundial** (Abril 2008; disponible solamente en Inglés)
- **Documento oficial Aidspace: Proporcionando apoyo técnico actualizado para mejorar la efectividad de los subsidios del Fondo Mundial** (Marzo 2008; disponible solamente en Inglés)
- **Guía Aidspace sobre las solicitudes al Fondo Mundial de la Ronda 8 – Volumen 1: Anticipando el trabajo** (Enero 2008; disponible en Inglés, Francés y Español)
- **Guía Aidspace sobre las solicitudes al Fondo Mundial de la Ronda 8 – Volumen 2: El proceso de solicitud y formato de la propuesta** (Marzo 2008; disponible en Inglés, Francés y Español)
- **Documentos de Aidspace para la entrega de propuestas en país** (Diciembre 2007; disponible en Inglés, Francés, Español y Ruso)
- **Guía Aidspace para la creación y ejecución efectiva de un Mecanismo Coordinador de País (MCP)** (Segunda edición, Septiembre 2007; disponible en Inglés, Francés y Español)
- **Guía Aidspace Entendiendo los procesos del Fondo Mundial para la implementación de subsidios – Volumen 1: De la aprobación a la firma del Acuerdo del subsidio** (Primera edición, Diciembre 2005; título original: “Guía Aidspace para una implementación efectiva de los subsidios del Fondo Mundial”, disponible solamente en Inglés)
- **Guía Aidspace Entendiendo los procesos del Fondo Mundial para la implementación de subsidios – Volumen 2: Del primer desembolso a la segunda fase de renovación** (Noviembre 2007; disponible en Inglés, Francés y Español)

### Descargas

Para descargar una copia de cualquiera de estas publicaciones, visite la página: [www.aidspace.org/publications](http://www.aidspace.org/publications). Si usted no cuenta con acceso al sitio web pero sí tiene acceso al correo electrónico, envíe una solicitud a [publications@aidspan.org](mailto:publications@aidspan.org) especificando qué publicaciones actualmente disponibles son las que le gustaría recibir como documento adjunto vía correo electrónico. Aidspace no crea o distribuye copias impresas de estas publicaciones.

## **Aidspan**

Aidspan es una organización no gubernamental con base en la ciudad de Nueva York, Estados Unidos; sin embargo, a mediados del 2007, tiene su base en la ciudad de Nairobi, Kenia. Aidspan ejecuta su misión como un organismo de control independiente del Fondo y proporciona servicios que puedan beneficiar a todos los países que desean obtener y tener un uso efectivo del financiamiento del Fondo Mundial.

Aidspan también publica el boletín *Global Fund Observer (GFO, por sus siglas en inglés)*, una fuente electrónica e independiente de noticias, análisis y comentarios acerca del Fondo Mundial. Para recibir el GFO sin cargo alguno, envíe un correo electrónico a: [receive-gfo-newsletter@aidspan.org](mailto:receive-gfo-newsletter@aidspan.org). El espacio del Asunto y Cuadro de Texto del correo deberá dejarse en blanco.

Aidspan financia su trabajo principalmente a través de subsidios de fundaciones. Aidspan no acepta dinero del Fondo Mundial ni realiza trabajo de asesoría remunerado o cobra por cualquiera de sus materiales.

Aidspan y el Fondo Mundial mantienen una relación positiva de trabajo pero no tienen una conexión formal. *El Consejo Directivo y personal del Fondo Mundial no tiene influencia y no asume ninguna responsabilidad para el contenido de este informe o de cualquier publicación de Aidspan.*

### **Agradecimientos, permisos y retroalimentación**

Aidspan agradece a sus fundadores por el apoyo proporcionado durante las operaciones del 2003-2008: The Monument Trust, Dr. Albert y la Sra. Monique Heijn, the Open Society Institute, Irish Aid, La Fundación para el tratamiento de niños con sida, el Departamento Noruego de Relaciones Exteriores, Merck & Co., ONUSIDA, Anglo American, la Fundación Glaser Progress, La Fundación John M. Lloyd, el Fondo MAC AIDS, GTZ, y dos donadores privados.

Aidspan quisiera agradecer a las siguientes personas quienes proporcionaron retroalimentación ya sea en el boceto y primer borrador (o ambos) de esta guía: Arnold Ahiatsi, Catherine Bilger, Pascal Daha Bouyom, Robert Carr, Matthew Greenall, Atieno Odenyo, Ayo Palmer, Celina Schocken, Tomas Schick, Valentin Simioniv, Catherine Sozi y Jeff Tshabalala. Además, Aidspan quisiera agradecer al personal de la Secretaría del Fondo Mundial al proporcionar información para su uso en esta guía.

Algunas de las ideas plasmadas en esta guía se basan en un trabajo pionero sobre supervisión del MCP realizado por Ciencias Administrativas para la Salud, una organización internacional no lucrativa y en específico por uno de sus proyectos Soluciones en la Dirección de subsidios (GMS, por sus siglas en inglés o SDS en español). Aidspan quisiera reconocer la contribución del equipo de GMS.

Al autor de este informe, David Garmaise, se le puede localizar en: [garmaise@aidspan.org](mailto:garmaise@aidspan.org). Al Director Ejecutivo de Aidspan, Bernard Rivers, se le puede localizar en: [rivers@aidspan.org](mailto:rivers@aidspan.org).

David Garmaise, quien vive en Tailandia, trabaja medio tiempo como Asesor de Aidspan. En los últimos cinco años ha sido autor, co-autor o editor de numerosos informes y guías de Aidspan.

Se permite reproducir, imprimir o citar este informe, en su totalidad o en partes, siempre y cuando se mencione lo siguiente: "Reproducido de la 'Guía Aidspace sobre los Papeles y Responsabilidades del MCP en la Supervisión de Subsidios' disponible en: [www.aidspace.org/publications](http://www.aidspace.org/publications)."

*Favor de informarnos si usted encuentra útil este informe o le agrada el *Global Fund Observer* o cualquier otra publicación de Aidspace. Todo tipo de retroalimentación es siempre útil.*

# Capítulo 1: Introducción y Antecedentes

*Este capítulo describe el propósito de esta guía y su público meta; contiene una nota sobre terminología y describe los contenidos de la guía. También explica por qué es importante contar con un proceso de supervisión. El capítulo también describe los papeles y responsabilidades de los MCP y de otros actores clave que forman parte de la arquitectura del Fondo Mundial. Finalmente, también se explica cómo el MCP representa el interés nacional y resume la guía sobre la supervisión de subsidios proporcionados por el Fondo Mundial.*

## Propósito de esta Guía

Aún después de ocho rondas del Fondo Mundial, todavía existen muchos mecanismos coordinadores de país (MCP) que no han puesto suficiente atención al papel de supervisión de subsidios que deben ejercer y se han enfocado más en el desarrollo de propuestas y obtención de fondos. Hasta apenas hace poco es que los MCP se están enfocando en las acciones que requieren para el proceso de supervisión. Es por eso, y debido a que el proceso de supervisión no es sencillo, que existe poca guía disponible al respecto o si existe alguna, se relaciona con lo que podemos llamar “mejores prácticas”. Por lo tanto, es más acertado decir que han surgido algunas “prácticas prometedoras”.

Esta guía pretende llenar algunos de los vacíos existentes al proporcionar asesoría básica sobre cómo es que el MCP puede planear e implementar la supervisión de subsidios. Hemos incluido algunos ejemplos de supervisión aplicados en la vida real en esta guía. Conforme más MCP obtienen mayor experiencia sobre el proceso de supervisión, será posible crear una guía más detallada y se podrán incluir más ejemplos.

## Público meta

El público meta principal de esta guía son los MCP. Sin embargo, esta guía puede ser de interés para los receptores principales (RP) y grandes sub-receptores (SR) así como a otros participantes que no están incluidos en el MCP pero que están interesados en el funcionamiento del MCP.

## Terminología

En el contexto de esta guía, el término “supervisión” se refiere a un monitoreo de alto nivel en la implementación del subsidio, realizado por los MCP. Más adelante se menciona este tema en la sección “¿Qué abarca la supervisión del MCP?” incluido en el *Capítulo 2: El papel de supervisión del MCP en la supervisión de subsidios*.

En esta guía, el término “supervisión del MCP” se refiere a aquella supervisión realizada por el MCP y no se refiere a la supervisión del MCP realizada por otro organismo.

El término “implementación de subsidios” y “supervisión de subsidios” resumen su significado. “Implementación de subsidios” equivale a la “implementación de programas patrocinados por los fondos recibidos por el Fondo Mundial” pero ya que es una definición un poco amplia, lo reducimos a “implementación de subsidios”. De igual forma, “supervisión de subsidios” equivale a “supervisión de los programas implementados con los fondos recibidos por el Fondo Mundial”.

En el contexto de esta guía, el término “arquitectura” se refiere a las diferentes instituciones relacionadas con el Fondo Mundial en cada país. Usamos el término “actores clave” para describir aquellos organismos principales que forman parte de esta arquitectura; por ejemplo, los MCP, RP, SR y el agente local de fondos (PLF). Más adelante esta guía explica este tema a más detalle en la sección “¿Dónde encajan los MCP en la arquitectura de países del Fondo Mundial?”.

El término “participantes” incluye a los actores clave y además abarca a todos los organismos y organizaciones que están involucradas en la implementación de los subsidios del Fondo Mundial o que tienen un interés especial sobre cómo se implementan los subsidios.

## Contenido de esta Guía

**El Capítulo 1: Introducción y Antecedentes** explica por qué la supervisión es importante; describe cómo encaja el MCP en la arquitectura de países del Fondo Mundial; comenta acerca de los papeles y responsabilidades de los actores clave en dicha arquitectura; describe el papel del MCP como representante del interés nacional y resume la guía sobre la supervisión de subsidios proporcionados por el Fondo Mundial.

**El Capítulo 2: El papel del MCP en la supervisión de subsidios** proporciona las razones por las cuales el MCP debería supervisar la implementación de subsidios; explica que el MCP tiene la autoridad y responsabilidad de hacer la supervisión; indica qué conlleva la supervisión del MCP; comenta acerca de la necesidad de trabajo en conjunto entre el MCP y el RP; y finalmente, describe el papel que tiene la Secretaría del Fondo Mundial en la supervisión del subsidio.

**El Capítulo 3: ¿Cómo se puede organizar el MCP para realizar la supervisión?** Proporciona opciones sobre cómo puede estructurarse el MCP para cubrir sus responsabilidades de supervisión y comenta las implicaciones financieras de la supervisión.

**El Capítulo 4: Desarrollo de la estrategia de supervisión del MCP** explica cómo desarrollar una estrategia de supervisión y cómo implementarla. Abarca los puntos que puede monitorear el MCP, las formas sobre cómo recolectar la información y cómo se puede revisar dicha información.

**El Capítulo 5: Identificación y resolución de problemas** comenta acerca de los puntos relacionados con la identificación de problemas y cómo es que el MCP puede resolverlos.

**El Capítulo 6: Entrega de informes y comunicaciones** explica cómo es que la transparencia, la entrega de informes regulares y el hecho de mantener una buena comunicación son elementos esenciales para el proceso de supervisión.

**El Capítulo 7: Apoyo Técnico**, proporciona ejemplos sobre qué aspectos requieren asistencia técnica que permitan al MCP realizar sus actividades de supervisión o resolver los problemas identificados a través de dicho proceso de supervisión.

**El Capítulo 8: Obstáculos ante una supervisión efectiva de los MCP** explora cómo es que una supervisión adecuada puede verse afectada negativamente cuando las sociedades no funcionan adecuadamente o cuando existen conflictos de interés no resueltos. Este capítulo también incluye una lista de obstáculos que se relacionan en general con la forma en que operan los MCP y cuáles pueden afectar la supervisión del MCP.

**El Anexo I: Monitoreo de Identificadores** está diseñado para proporcionar información adicional contenida en el Capítulo 4. El anexo define qué son los indicadores, proporciona información sobre los diferentes tipos de indicadores y comenta acerca de la necesidad del MCP sobre qué indicadores monitorear.

**El Anexo II: Contenido del Informe AP/SD** describe cómo se organiza la Actualización del Progreso y la Solicitud de desembolso.

**El Anexo III: Ejemplo de una muestra de tablero** ilustra cómo es un tablero (en inglés).

**El Anexo IV: Extractos de documentos de supervisión usados por MCP individuales** contiene extractos de documentos que se usan en Nigeria y Tanzania. (Nota: estos documentos solamente están disponibles en inglés).

## ¿Por qué es importante la supervisión?

La supervisión es importante para asegurar que los subsidios se implementan tal cual se planearon y que está llegando a las personas que lo necesitan en dichas intervenciones. La supervisión es importante para asegurar que los RP y SR son responsables con respecto al uso del dinero del Fondo Mundial.

La supervisión también es importante para asegurar que los problemas se identifican y se abarquen en sus etapas tempranas; por ejemplo, antes de que se conviertan en problemas mayores que puedan afectar el financiamiento continuo del subsidio o el financiamiento de nuevas propuestas.

## ¿Dónde encajan los MCP en la arquitectura de países del Fondo Mundial?

Los actores clave dentro de la arquitectura de países del Fondo Mundial son los MCP, los RP, los SR y los PLF. A continuación se describen cada una de sus responsabilidades.

### Mecanismo Coordinador de País (MCP)

Los MCP son organismos nacionales independientes formados por representantes de los diferentes participantes en la lucha contra el Sida, la TB y malaria. Los lineamientos del MCP<sup>1</sup> estipulan que:

[El] Fondo Mundial reconoce que solamente con una metodología coordinada, multisectorial y dirigida por el país que involucre a todos los participantes relevantes agregará recursos para tener un impacto significativo en la reducción de infecciones, enfermedades y muerte generadas por estas tres enfermedades. Por lo tanto, una variedad de actores, cada uno con habilidades, antecedentes y experiencia únicas deben estar involucrados en el desarrollo de propuestas y en la toma de decisiones para la asignación y uso de recursos financieros del Fondo Mundial....

---

<sup>1</sup> El título completo de los Lineamientos del MCP es "Lineamientos sobre el propósito, estructura, composición y recaudación de fondos del mecanismo coordinador de país y requerimientos para la obtención de subsidios". Los lineamientos están disponibles en: [www.theglobPLFund.org/en/ccm/guidelines/?lang=en](http://www.theglobPLFund.org/en/ccm/guidelines/?lang=en).

Las responsabilidades principales del MCP son:

- Preparar y entregar las propuestas al Fondo Mundial;
- Para cada propuesta, nombrar al RP quien es responsable de implementar el o los programas, si es que la propuesta es aprobada;
- Para cada propuesta, seleccionar al SR que estará involucrado en la implementación del o los programas, si es que la propuesta es aprobada;<sup>2</sup>
- Supervisar la implementación de los subsidios financiados por el Fondo Mundial;
- Aprobar cualquier cambio relevante en los planes de implementación del subsidio que haya propuesto el RP y cuando sea necesario, enviar las solicitudes al Fondo Mundial para la reprogramación del subsidio aprobado
- Enviar al Fondo Mundial las solicitudes de fondos continuos para la segunda fase de cada subsidio aprobado.<sup>3</sup>

El MCP no entrega formalmente un informe como tal, pero debido a su naturaleza como organismo multisectorial, sus miembros son responsables ante un amplio rango de participantes incluyendo autoridades nacionales responsables de la salud y comunidades afectadas por estas enfermedades.

### **Receptores principales (RP)**

El RP es la organización que es responsable directamente de la implementación del subsidio. Informa directamente a la Secretaría del Fondo Mundial. El RP implementa el subsidio, ya sea a través de sus propias organizaciones o a través de sub-receptores o por la combinación de ambos. El RP proporciona de manera regular al Fondo Mundial las actualizaciones sobre el progreso del subsidio. Los desembolsos del Fondo al RP dependen de que el RP sea capaz de demostrar un buen progreso en cubrir los objetivos y metas del subsidio.

### **Sub-Receptores (SR)**

Los SR son las organizaciones que implementan la porción de un subsidio bajo contrato con el RP. Ellos entregan informes al RP que los haya contratado. Muchos subsidios también pueden contar con sub sub-receptores (SSR) que implementan porciones muy específicas del subsidio y éstos últimos informan al SR.

### **Persona Local de Fondos (PLF)**

Ya que el Fondo Mundial no cuenta con personal en cada país, la Secretaría del Fondo Mundial contrata a uno o más PLF en cada país. El PLF es responsable ante el Fondo Mundial y no ante ninguna institución de dicho país. El papel del PLF representa “los ojos y oídos” del Fondo dentro de cada país, evaluando el manejo financiero y capacidad administrativa del RP nombrado, monitorea el desempeño del RP y da recomendaciones a la Secretaría del Fondo Mundial. El PLF se comunica con la Secretaría del Fondo Mundial pero no *habla* en su representación. Por lo tanto, se requiere que los RP proporcionen cierta información al PLF; el PLF no ejerce ninguna autoridad sobre el RP. Tampoco existe una relación formal de entrega de informes entre el PLF y el MCP.

---

<sup>2</sup> Es posible que el SR se seleccione después de aprobada la propuesta; pero el Fondo Mundial alienta a los solicitantes a identificar los SR para la propuesta. También es posible delegar la selección del SR al RP nombrado, siempre y cuando el MCP asegure que el proceso de selección del SR es justo y transparente.

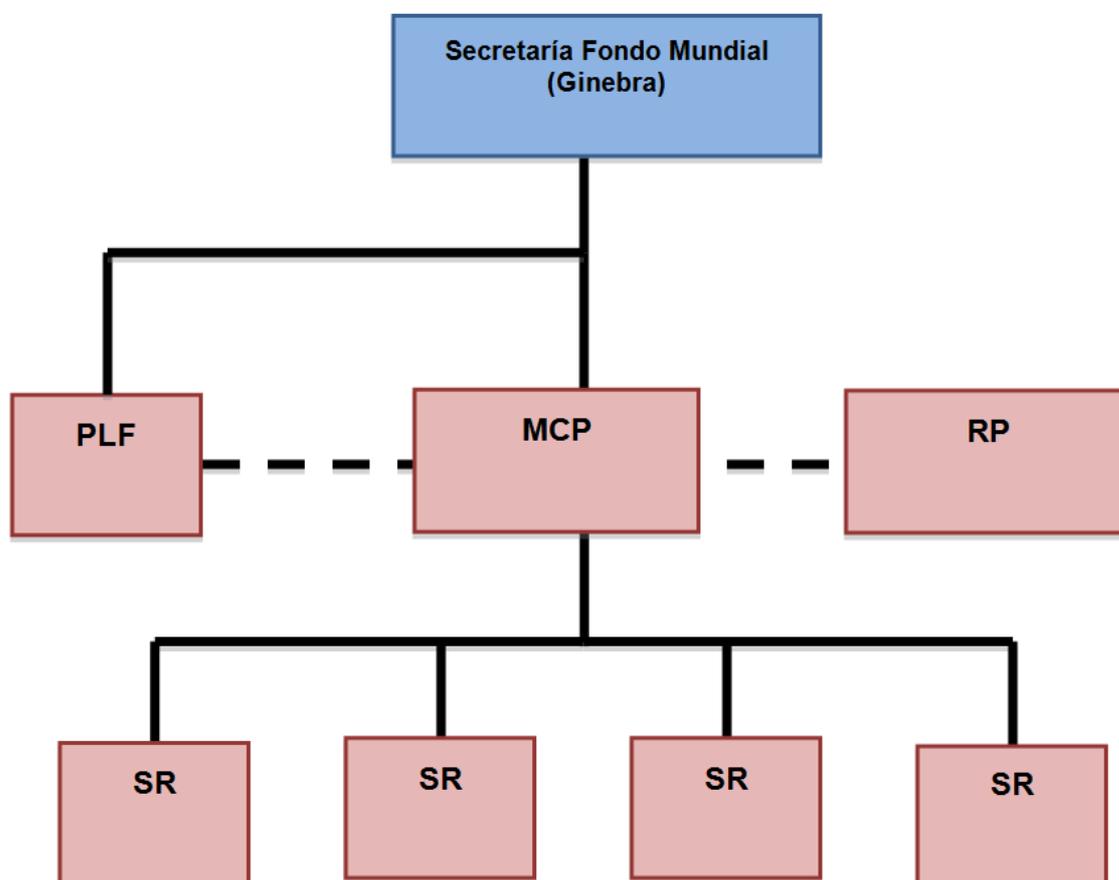
<sup>3</sup> Cuando realiza la solicitud de fondos continuos, el MCP puede nombrar a otro RP diferente al que hizo uso de la primera fase del subsidio. De hecho, el MCP puede solicitar un cambio del RP en cualquier momento durante el ciclo de implementación del subsidio.

## Entendiendo los papeles, responsabilidades y relación de entrega de informes

Los papeles, responsabilidades y relación de entrega de informes descritos en la sección anterior son únicos para el Fondo Mundial. No se ubican en ningún otro contexto. Cualquier discusión del papel de supervisión del MCP tiene que iniciar con un reconocimiento del hecho.

El diagrama abajo describe la relación de entrega de informes para la implementación del subsidio y muestra cómo es que el MCP se integra en el mismo.

### Relación de entrega de informes para la implementación de subsidios en la arquitectura por país del Fondo Mundial



Las líneas sólidas indican una relación directa de entrega de informes; la línea punteada significa que existe una relación informal de entrega de informes entre dichas entidades (no involucra una entidad formal de entrega de informes a otra).

Nota: Tal como se mencionó anteriormente, existe una relación formal entre el PLF y el MCP. Es posible que en algunos países exista una relación informal entre estos dos organismos; aunque la Guía del Fondo Mundial restringe estrictamente lo que el PLF puede informar al MCP acerca de los subsidios que monitorea.

## Los MCP actúan por el interés nacional

Aunque el MCP se acerca al Fondo Mundial en busca de fondos y aunque el Fondo Mundial establece reglas que tiene que seguir el MCP si quiere que se consideren sus propuestas, el MCP no forma parte del Fondo Mundial. No entrega informes a la Secretaría del Fondo Mundial.

Por lo tanto, el MCP debe considerarse (y otros deben considerarlo) como un organismo que representa el interés nacional a diferencia de aquel en el que solamente llena los requerimientos del Fondo Mundial.

Con frecuencia, el Fondo Mundial hace referencia al papel nacional que tiene el MCP. En la página del MCP en el sitio web del Fondo, éste estipula que el MCP “es importante para el compromiso del Fondo Mundial con el dominio local.”<sup>4</sup> El Fondo Mundial estipula en sus lineamientos para los MCP que:

- Cuando sea posible, el MCP deberá crear y estar vinculado con los mecanismos existentes para la planeación a nivel nacional y deberá ser consistente con los planes estratégicos nacionales”;
- El MCP “deberá funcionar como un grupo de consenso nacional” y
- El MCP “deberá responder a todos los participantes nacionales.”<sup>5</sup>

En la plantilla del Acuerdo del subsidio que el Fondo Mundial firma con el RP, el Fondo estipula que “el Mecanismo Coordinador de País deberá fomentar metodologías de programa multisectoriales y asegurar los vínculos y consistencia entre la asistencia del Fondo Mundial y otros programas de asistencia sobre cuestiones de salud y desarrollo.”<sup>6</sup>

El hecho de representar el interés nacional, también se refiere a que los integrantes del MCP deberán considerar las mejores opciones para el país a diferencia de las mejores opciones para un sector en particular o para una organización en particular.

## Guía del Fondo Mundial para el MCP sobre la supervisión de subsidios

El Comité del Fondo Mundial ha establecido requerimientos mínimos que tiene que cubrir el MCP antes de que se consideren sus propuestas para recibir fondos. Los siguientes requerimientos mínimos son importantes para el papel de supervisión de subsidios del MCP:

Se requiere que los MCP pongan en pie y mantengan procesos documentados y transparentes para (a) supervisar la implementación de programas y para (b) asegurar que la retroalimentación de un amplio rango de participantes, incluyendo miembros y no miembros del MCP, se incluyan en el proceso de supervisión de subsidios.<sup>7</sup>

La Secretaría del Fondo Mundial ha interpretado estos requerimientos de tal forma que el MCP debe contar con un plan escrito y en pie para la supervisión de subsidios.

---

<sup>4</sup> Ver: <http://www.theglobPLFund.org/en/ccm/?lang=en>.

<sup>5</sup> Lineamientos MCP (ver nota 1).

<sup>6</sup> Fondo Mundial, *Programa Acuerdo de Subsidio*, disponible en: [www.theglobPLFund.org/documents/lfa/BeforeGrantImplementation/Standard\\_Form\\_Grant\\_Agreement.pdf](http://www.theglobPLFund.org/documents/lfa/BeforeGrantImplementation/Standard_Form_Grant_Agreement.pdf).

<sup>7</sup> Los requerimientos mínimos se describen en los Lineamientos del MCP del Fondo (ver nota 1).

A mediados del 2008, el Fondo Mundial lanzó *un Documento Guía sobre la supervisión del MCP*. Este documento no fechado de nueve páginas está disponible en seis idiomas en: [www.theglobPLFund.org/en/ccm/guidelines/?lang=en](http://www.theglobPLFund.org/en/ccm/guidelines/?lang=en). El documento guía describe seis áreas de supervisión del MCP: desarrollo de la propuesta; negociación del subsidio; implementación del subsidio; Fase 2, renovación y desarrollo del canal de continuación de propuestas; coordinación de donadores y alineación con los sistemas de salud y cierre del subsidio. La mayor parte del documento guía se enfoca en la supervisión de la implementación del subsidio. El documento sugiere diferentes formas en las que se puede realizar la supervisión de subsidios y contiene ejemplos de campo para ilustrar sus puntos.

El documento guía sugiere que el plan de supervisión del MCP incluya las siguientes características básicas:

- Un manual de forma de gobierno o equivalente, que entre otras cosas señale en términos generales, cómo es que el MCP realizará el proceso de supervisión;
- Establecimiento de Comités del MCP para que se enfoquen en áreas específicas de supervisión;
- Actividades de supervisión programadas con regularidad que incluya responsabilidades y tiempos de entrega
- Procedimientos que aseguren realizar acciones de saneamiento, si llegasen a requerirse, así como acciones de seguimiento.

El documento guía señala una distinción entre la supervisión, la cual se describe como un nivel macro o actividad a gran escala y el monitoreo y evaluación, lo cual se considera como un nivel micro o actividad de mayor detalle el cual es responsabilidad del RP y no del MCP.

El documento guía sugiere que al momento de desempeñar el papel de supervisión, el MCP debe enfocarse en un número pequeño de preguntas relevantes, las cuales menciona.

El Fondo Mundial también proporciona una guía sobre el papel de supervisión del MCP en el documento de lineamientos del MCP. Los Lineamientos del MCP sugieren el desarrollo de un plan de trabajo de supervisión del MCP “coordinado con el RP”, el cual puede incluir visitas periódicas al sitio; la entrega y revisión regular de informes entregados por el RP, desarrollo de un mecanismo que asegure la realización de acciones de seguimiento cuando se hayan identificado problemas de implementación y que el MCP pueda proporcionar el apoyo técnico (AT) que se requiera para cubrir la implementación de problemas.

Esta publicación, *Guía Aidsplan sobre los Papeles y Responsabilidades del MCP en la Supervisión de Subsidios*, utiliza algunos de los puntos guía proporcionados por el Fondo Mundial; sin embargo, los cubre a mayor detalle.

## Capítulo 2: El Papel de Supervisión del MCP

*Este capítulo menciona por qué el MCP debe supervisar la implementación del subsidio y explica cómo es que los principios clave del Fondo Mundial apoyan este papel. El capítulo describe la necesidad del MCP para entender que tiene la autoridad y responsabilidad de realizar este proceso de supervisión. El capítulo también explica las acciones que abarca dicho proceso de supervisión para el MCP y comenta la necesidad de trabajo en conjunto del MCP con el RP. Finalmente, el capítulo describe el papel que tiene la Secretaría del Fondo Mundial en la supervisión de subsidios.*

### ¿Por qué el MCP debe supervisar la implementación de subsidios?

Si el MCP formara parte del Consejo Directivo de una organización y si dicha organización estuviera implementando un subsidio recibido del Fondo Mundial no sería difícil determinar cuáles serían las responsabilidades de supervisión del MCP. El MCP sería directamente responsable del éxito del subsidio y necesitaría poner en práctica actividades de monitoreo y evaluación que satisfagan tanto al Fondo Mundial como a la organización, determinando que el subsidio se realizó en tiempo y que cumplió con sus metas.

Pero el MCP no es un Consejo Directivo. Tal como mencionamos anteriormente, aunque el MCP es responsable de desarrollar la propuesta que lleve al subsidio otorgado, no es responsable de la implementación del subsidio. Uno tal vez pueda preguntarse: ya que el RP es responsable de la implementación del subsidio, ¿por qué entonces el MCP tiene que estar involucrado en la supervisión del subsidio? Existe un número de razones, entre las que se destacan las siguientes:

1. Los subsidios del Fondo Mundial son una parte significativa de la respuesta nacional, y el MCP representa los intereses del país en la lucha efectiva de estas tres enfermedades. Por lo tanto, el MCP tiene un gran interés en el éxito de cada subsidio. El MCP tiene que saber cómo progresa el subsidio y cómo trabaja el RP.
2. Un MCP que no esté informado totalmente sobre cómo va el subsidio, tendrá problemas para generar peticiones exitosas para un patrocinio continuo (o solicitudes para una reprogramación del subsidio).<sup>8</sup>
3. Cuando se entrega una solicitud de continuación de fondos para la Fase 2 de un subsidio, el MCP tiene que calificar el desempeño del subsidio y mandar comentarios del RP. Si no cuenta con toda la información del desempeño del subsidio, el MCP no podrá cubrir estas funciones, ni tampoco podrá evaluar si se requiere un cambio del RP.
4. Durante el periodo en el que se implementa el subsidio (por lo general, cinco años) el MCP probablemente generará nuevas propuestas para la misma enfermedad. El MCP debe ser capaz de juzgar cómo es que los subsidios existentes del Fondo Mundial se ajustan a la imagen nacional. El MCP no puede cumplir adecuadamente esta responsabilidad a menos que sepa cuál es el desempeño de los subsidios y del RP.
5. Cuando se termina el subsidio, el MCP querrá enviar otra propuesta de continuación del subsidio para algunas o todas de las actividades del mismo. Nuevamente, para poder realizar un buen trabajo ante esto, el MCP tiene que saber cómo se desarrolló tanto el subsidio como el RP.

---

<sup>8</sup> En ocasiones la mayor parte del trabajo involucrado en preparar la solicitud de continuación de fondos lo realiza el RP pero oficialmente, ésta es responsabilidad del MCP y es el MCP quien debe firmar de terminado.

**Por lo tanto y resumiendo, el MCP tiene un papel muy importante a lo largo del ciclo del subsidio; desde el desarrollo inicial de la propuesta hasta la implementación del subsidio. Este papel incluye el monitoreo del progreso del subsidio y el desempeño del RP.**

## **¿Cómo es que los principios clave del Fondo Mundial apoyan el papel de supervisión del MCP?**

Cualquier planteamiento sobre el papel de supervisión del MCP debe considerar algunos de los principios básicos con los que el Fondo Mundial opera. Dos de los principios clave del Fondo Mundial son la propiedad de país y las asociaciones multisectoriales.

**Propiedad de país.** El Fondo Mundial considera que los participantes principales en país deben evaluar qué vacíos existen en las estrategias de estas enfermedades; cuáles son las prioridades para cubrir dichos vacíos y qué estrategias de implementación deberían involucrarse en las propuestas del Fondo Mundial. El Fondo Mundial no pretende dictar el contenido de las propuestas. Ya que el MCP crea las propuestas y representa el interés nacional, debería monitorear la implementación de los programas patrocinados como resultado de sus propuestas.

**Asociaciones multisectoriales.** El Fondo Mundial considera que una respuesta exitosa ante los retos impuestos por las tres enfermedades requiere de un trabajo en conjunto y de una respuesta de todos los actores principales. Lo que significa que los diferentes participantes deben estar bien representados en el MCP. También significa que los actores clave en la arquitectura de país del Fondo Mundial deben trabajar en conjunto sobre la implementación de cada subsidio.

Es de gran importancia entender estos principios clave, particularmente aquel relacionado con las asociaciones. El MCP en sí mismo representa una asociación. Los RP casi siempre están representados en el MCP (aún sin capacidad de voto) y por lo tanto deberían considerarse como parte de esta asociación.

## **Entendiendo el papel del MCP**

Es muy importante que el MCP comprenda que es responsable y tiene la autoridad de supervisar la implementación del subsidio. La autoridad se basa en diferentes documentos del Fondo Mundial, incluyendo: *Lineamientos del MCP*, el cual describe los requerimientos mínimos del MCP; y *el documento guía sobre la supervisión del MCP*, el cual requiere que el MCP desarrolle un plan de supervisión –ver “Guía del Fondo Mundial para el MCP en la supervisión de subsidios”, *Capítulo 1: Introducción y Antecedentes* para mayores detalles.

### **Entendiendo los papeles**

En un caso de estudio realizado en el MCP en Tayikistán, uno de los rubros clave identificados con la supervisión de subsidios fue “la falta de conocimiento sobre qué es lo que se espera de los miembros del MCP, sobre lo que pueden hacer y lo que no pueden hacer y hasta qué punto pueden influir en el curso de los proyectos existentes del FM”.

(EPOS Asesores en Salud,  
*Supervisión del MCP: Tayikistán*,  
Fondo Mundial, Enero 2008.)

La autoridad también proviene del Acuerdo del Subsidio que el RP firma con el Fondo Mundial. El Acuerdo del Subsidio explícitamente estipula que “el Receptor Principal implementa el programa como representantes del MCP y no en representación del Fondo Mundial”. El Acuerdo del Subsidio también identifica varias obligaciones del RP con respecto al MCP:

El Receptor Principal debe mantener informado continuamente al Mecanismo Coordinador de País acerca del programa y acerca de la gestión del mismo y deberá proporcionar informes al Mecanismo Coordinador de País conforme éste lo requiera. El Receptor Principal sabe que el Fondo Mundial puede compartir información, a su discreción, con el Mecanismo Coordinador de País.

El Receptor Principal y el Fondo Mundial a petición de ambos o por parte del Mecanismo Coordinador de País intercambiarán puntos de vista sobre el progreso del programa, el desempeño de las obligaciones bajo este Acuerdo y el desempeño de cualquier consultor, contratista o proveedor involucrado en el Programa y sobre cualquier otra cuestión relacionada con el Programa.<sup>9</sup>

Todos los miembros del MCP deberán tener un entendimiento a fondo del papel que tendrá el MCP en la supervisión del desempeño del subsidio. Dicho papel tiene que estar por escrito, preferentemente consagrados en los Términos de Referencia del MCP o en el manual de gobierno, de tal forma que los nuevos miembros del MCP puedan estar informados adecuadamente. Si el MCP cuenta con un programa formal de orientación para los nuevos miembros, el papel de supervisión de subsidios del MCP deberá ser uno de los temas a cubrir.

Existen otros medios para familiarizar a los miembros del MCP con las responsabilidades de supervisión del MCP; tales como organizar una reunión especial del MCP, a manera de retiro. Esto puede ser apropiado cuando el MCP está en proceso de definir su papel y desarrollar su plan de supervisión.

## ¿Qué abarca la supervisión del MCP?

Es responsabilidad del MCP supervisar al RP más no la implementación del subsidio. Por lo tanto, la supervisión realizada por el MCP deberá ser de alto nivel. El MCP no debe involucrarse en la gestión diaria del subsidio.

Para poder realizar una supervisión efectiva, el MCP debe ser capaz de ver y entender cómo progresa la implementación del subsidio y debe ser capaz de identificar y responder a los problemas a través de recomendaciones brindadas al RP o tomando acción en sí mismo.

## Monitoreo del desempeño

Por lo general, la supervisión de la implementación del subsidio significa analizar los resultados financieros y de programa así como los procesos administrativos y de gestión.

Depende de cada MCP definir qué información requiere de cada subsidio para así cumplir con su papel de supervisión. Como mínimo sugerimos que el MCP quiera contar con la mayor información posible para poder determinar lo siguiente:

1. ¿Dónde se aplica el dinero?
2. ¿Dónde se encuentran los medicamentos (u otros productos)?

---

<sup>9</sup> Fondo Mundial, Programa Acuerdo del Subsidio.

3. ¿El subsidio se está implementando en los tiempos establecidos?
4. ¿Se están cubriendo las metas?
5. ¿El RP está manejando el subsidio de manera efectiva?

Más adelante, en el *Capítulo 4: Desarrollo de la estrategia de supervisión del MCP*, se comenta sobre el tipo de información que requiere el MCP.

## **Identificación y solución de problemas**

Con el objetivo de monitorear el desempeño del subsidio, el MCP puede identificar problemas. Parte del papel de supervisión del MCP involucra ayudar al RP a solucionar dichos problemas. Algunos problemas pueden ser lo suficientemente pequeños que el simple hecho de comentar el tema con el RP representa la única acción que se requiera. Otros problemas pueden ser más complejos y tal vez requieran la implementación de un proceso para identificar la solución a dicho problema y trabajar con el RP para implementar dicha solución. En algunos otros casos, el MCP estará mejor ubicado que el RP para implementar una solución.

Más adelante, este tema se comenta en el *Capítulo 5: Identificación y resolución de problemas*.

## **La necesidad de que el MCP trabaje en conjunto con el RP**

El MCP y el RP deben visualizarse en un trabajo en conjunto hacia un mismo fin. El RP obtiene mucho del MCP, incluyendo: (a) apoyo multisectorial, (b) asistencia para el enfoque de prioridades nacionales y (c) continuidad de fondos. El MCP obtiene del RP una mejor contribución en la lucha efectiva de estas tres enfermedades.

Sería muy fácil que el RP se sintiera molesto por cualquier tipo de intromisión por parte del MCP ya que formalmente, el RP informa al Fondo Mundial y realmente a nadie le gusta tener dos jefes. Sería muy fácil para el MCP estar molesto con el RP si éste no comparte información con el MCP. Pero el hecho es que ambos están entrelazados. Uno depende del otro y ambos tienen gran interés en el éxito del subsidio.

### **Para que el subsidio tenga éxito, el RP y el MCP deberán tener una buena relación de trabajo.**

El papel de supervisión del MCP es una parte importante de dicha relación; lo que significa que el MCP y el RP deben desarrollar un entendimiento sobre cómo es que el MCP va a realizar su papel de supervisión y qué información requiere para que el RP la proporcione. También significa que el RP necesita visualizar al MCP como un recurso útil en caso de que el RP enfrente cualquier tipo de problema en la fase de implementación. En esta guía se explica cómo puede funcionar.

Tal vez para algunos MCP sea suficiente con que el RP y el MCP tengan un entendimiento informal sobre cómo es que el MCP llevará a cabo sus actividades de supervisión. Sin embargo, habrá otros MCP que prefieran contar con un acuerdo por escrito con el RP. De cualquier forma, el RP debe tener claro cómo es que el MCP realizará la supervisión y qué información es la que el RP necesita proporcionar al MCP para dicho propósito.

## **Papel de la Secretaría del Fondo Mundial en la supervisión de subsidios**

El Fondo Mundial también tiene un papel en la supervisión de subsidios, como cualquier otro donador. Lo cual no remueve la necesidad del MCP en realizar la supervisión; pero el MCP debe estar al tanto sobre qué realiza la Secretaría del Fondo Mundial para cumplir con su papel de supervisión.

La Secretaría realiza una supervisión principalmente de cuatro formas: (1) al revisar los informes de progreso llenados por el RP, principalmente el informe de Actualización de Progreso y Solicitud de Desembolso (AP/SD);<sup>10</sup> (2) al permitir que cada Director de Fondos (DF) tenga un contacto regular con el RP en el portafolio de subsidios que el DF monitorea; (3) al permitir que el DF realice visitas de país y (4) al escuchar los problemas potenciales del MCP y organizaciones participantes (por ejemplo, agencias de la ONU, otros donadores y organizaciones de la sociedad civil).

Cuando la Secretaría analiza los informes AP/SD envía de manera rutinaria una “carta gerencia” al RP señalando la decisión concerniente a cuánto dinero se debe desembolsar para el siguiente periodo que se reporta, clasificando cualquier rubro que la Secretaría pueda haber identificado y solicitando acción sobre cualquier punto sobresaliente de informes anteriores. Algunos DF envían copia al MCP de estas cartas enviadas al RP; sin embargo, actualmente este no es un requisito.<sup>11</sup>

Si el subsidio está retrasado, la Secretaría puede reducir la cantidad de dinero a desembolsar para el siguiente periodo que se reporta. Nuevamente, dicha decisión puede informársele al MCP, pero no es un requisito obligatorio.<sup>12</sup> Si realmente el subsidio está muy retrasado, la Secretaría puede investigar y solicitar algunos cambios en una o más áreas (por ejemplo, en la procuración de fondos, M&E, manejo financiero, gestión del programa).

Si la Secretaría está al tanto de los problemas existentes en la implementación del subsidio como resultado de la información recibida por parte de la organización participante o como resultado de las visitas realizadas por el DF por lo general lo enfatiza con el RP, el MCP y otras partes relevantes (tales como los sub-receptores o las agencias gubernamentales).

La Secretaría también realiza un análisis profundo del desempeño del subsidio al momento de la Fase 2 Renovación.

En ocasiones, la Secretaría del Fondo Mundial y el MCP estarán identificando las mismas cifras. Sin embargo, es importante señalar lo siguiente:

1. El MCP tiene acceso a más fuentes de información del subsidio que la Secretaría del Fondo Mundial.
2. Cuando la Secretaría analiza el informe AP/SD busca principalmente los indicadores clave de desempeño, que por lo general son cuantitativos. El MCP se encuentra en una posición para realizar un monitoreo tanto cuantitativo como cualitativo.<sup>13</sup>
3. La Secretaría se enfoca principalmente en cifras nacionales; mientras que el MCP puede observar el desglose de dichas cifras (por ejemplo, por distrito o población).

---

<sup>10</sup> Estos son revisados tanto por la PLF en representación del Fondo Mundial y la Secretaría.

<sup>11</sup> Este puede ser un requisito en el Nuevo protocolo de comunicaciones que está desarrollando el Fondo.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Un ejemplo de un indicador cuantitativo sería el número de trabajadores de cuidados a la salud capacitados en estigma y discriminación relacionados al VIH. El monitoreo cualitativo puede observar la calidad de la capacitación que se llevó a cabo.

4. Por lo general, el MCP está en una posición para identificar problemas antes de que la Secretaría lo haga.
5. El MCP se encuentra en una mejor posición que la Secretaría para buscar respuestas, una vez que se ha identificado el problema.
6. Por lo general, el MCP se encuentra en una mejor posición que la Secretaría para tomar acción y resolver un problema. Por lo general, los problemas se solucionan mejor de manera local.
7. Cada DF maneja en promedio 17 subsidios por lo que no puede invertir demasiado tiempo en un subsidio.

## Capítulo 3: ¿Cómo Se Puede Organizar el MCP para Realizar la Supervisión?

*Este capítulo proporciona las diferentes opciones en las que el MCP puede estructurarse para cubrir sus responsabilidades de supervisión y comenta acerca de las implicaciones financieras para realizar la supervisión.*

### Determinando la mejor estructura

El MCP debe decidir cómo estructurarse para cubrir sus responsabilidades de supervisión. La supervisión de subsidios es una de las responsabilidades principales del MCP, por lo que todos los miembros comparten esta responsabilidad. Cada vez que el MCP comenta sobre un subsidio, está haciendo una supervisión.

A continuación se muestran cinco opciones que el MCP puede considerar:

1. La supervisión la realiza en su totalidad el MCP durante sus reuniones.
2. El MCP delega la responsabilidad de supervisión a la Secretaría del MCP.
3. El MCP crea un comité de supervisión.
4. El MCP crea un comité de supervisión y un sub-comité (o grupo de trabajo técnico) para cada enfermedad.
5. El MCP crea un comité de supervisión y dos sub-comités; uno para la supervisión programática y el segundo para la supervisión financiera.

Consideramos que la mayoría de los MCP probablemente encontrarán poco flexible tener todo el trabajo detallado de supervisión realizado por el MCP, especialmente para los casos de MCP grandes o con numerosos subsidios. No solamente es un trabajo que toma su tiempo sino que esta metodología no permite la investigación de problemas antes de la reunión completa del MCP.

Si el MCP decide que la Secretaría del MCP debería realizar la supervisión, sería importante asegurar que la Secretaría cuenta con la capacidad requerida; tal vez será necesario agregar un puesto o dos como personal complementario de la Secretaría. Siguiendo el modelo en el que la Secretaría del MCP realiza la supervisión, puede haber ciertos conflictos de interés. (Este tema se menciona más adelante en el *Capítulo 8: Obstáculos para una supervisión efectiva del MCP*).

#### MCP del Caribe

El Mecanismo Regional de Coordinación (MRC) en la región del Caribe ha establecido dos organismos para la realización de la supervisión: un Comité de supervisión de programa y un equipo de monitoreo formado por expertos técnicos quienes informan al comité. Juntos, los dos organismos actúan como un equipo de respuesta rápida para apoyar los programas regionales que presenten problemas de implementación. El MCP comenta que esto “expande ampliamente su capacidad para identificar y resolver problemas así como cuellos de botella”

(J. Morain-Webb, EPOS Asesores en Salud, Supervisión del MCP: *CRN+*, Fondo Mundial, Octubre 2008.)

Es probable que la mayoría de los MCP decidan limitar el papel de la Secretaría del MCP para proporcionar apoyo en la supervisión o al comité y/o sub-comités que estén encargados de la responsabilidad de supervisión.<sup>14</sup>

Creemos que la mayoría de los MCP decidirá crear un comité de supervisión, con o sin sub-comités.<sup>15</sup> La ventaja de este método es que proporciona tiempo para analizar los informes, identificar e investigar los problemas y resumir aquellas cuestiones principales para todo el MCP. Sin embargo, para que este método funcione, requiere una entrega oportuna de informes por parte del RP (mucho antes de las reuniones del MCP), así como de trabajo significativo para los miembros del comité y casi seguro requerirá de recursos adicionales.

La creación solamente de un comité de supervisión, sin sub-comités, sería lo idóneo para aquellos países con un número relativamente pequeño de subsidios. Aquellos países con un mayor número de subsidios deberán considerar crear un comité de supervisión con algunos sub-comités.

El MCP deberá desarrollar los términos de referencia (TdR) para los comités de supervisión y para cualquier sub-comité establecido. Los TdR deberán detallar exactamente cómo es que el comité de supervisión informará al MCP.

Sería útil contar con un rango de diferentes sectores representados en el comité y sub-comités de supervisión. También sería útil incluir algunos no miembros del MCP por dos razones: (1) proporciona una oportunidad para incluir personas con experiencia técnica relevante;<sup>16</sup> e (2) incrementaría la participación de individuos que no están directamente representados en el MCP.<sup>17</sup>

Si el MCP decide crear sub-comités por cada enfermedad, tal vez sea posible contar con organismos existentes (tales como los organismos coordinadores nacionales para la enfermedad en cuestión) que cumplan con el papel del sub-comité. En otras palabras, los organismos de coordinación nacional podrían realizar la supervisión del subsidio para su enfermedad correspondiente e informar al comité de supervisión del MCP.

Para evitar un conflicto de intereses, los representantes de RP o SR que actualmente estén implementando subsidios no deberían ser miembros del comité de supervisión o cualquier sub-comité que supervise los subsidios en cuestión.

## **Costos de la supervisión**

Seguramente existirán costos relacionados con la implementación del plan de supervisión, sobre todo si se organizan visitas de sitio (ver capítulo siguiente) como parte del plan. Por lo que sugerimos que el MCP desarrolle una línea de presupuesto aparte específicamente para la supervisión.

Algunos MCP podrán tener dificultades para recaudar los fondos requeridos para la supervisión. La fuente de fondos más probable son los 43,000 dólares americanos al año

---

<sup>14</sup> Cualquiera que sea el papel de la Secretaría del MCP en la supervisión, debe estar descrita en los Términos de Referencia de la Secretaría o en sus procedimientos y de ser necesario en la descripción del puesto.

<sup>15</sup> Como contrapeso a esta guía, hemos asumido que este sería el caso.

<sup>16</sup> El Comité de supervisión tal vez quiera considerar una lista de expertos que estén disponibles cuando se requieran para asistir a las reuniones del comité. Esta lista puede incluir expertos en M&E, recaudación de fondos, gestión de programas y gestión financiera. También puede incluir expertos técnicos específicos por enfermedad, por ejemplo, un experto en TB de la Organización Mundial de la Salud o un experto en planeación para huérfanos y niños vulnerables de la Unicef.

<sup>17</sup> De hecho, involucrar a no miembros del MCP en el proceso de supervisión de subsidios es uno de los requerimientos mínimos que debe cumplir el MCP.

que el Fondo Mundial tiene disponibles para patrocinar las operaciones del MCP.<sup>18</sup> Sin embargo, esto no ayuda al MCP que ya esté recibiendo la cantidad máxima y que todavía no haya iniciado a considerar los costos de supervisión.

Creemos que próximamente, el Consejo del Fondo Mundial considerará aumentar el tope de 43,000 dólares americanos (debido a que cada vez más MCP están iniciando el proceso de supervisión).

Otras fuentes posibles de fondos incluyen otros donadores si están dispuestos a pagar las operaciones del MCP y los gobiernos nacionales. Algunos de los costos de supervisión se pueden cubrir con donaciones en especie, por ejemplo, invitar a un experto a formar parte del sub-comité de supervisión.

Aidspan cree firmemente que a pesar de los costos, ¡la supervisión es una inversión que vale la pena!

---

<sup>18</sup> La Secretaría del Fondo Mundial recientemente agregó la supervisión de subsidios a la lista de gastos elegibles.

## MCP de Nigeria, estudio de caso sobre supervisión

*Este estudio de caso proporciona una breve descripción sobre cómo el MCP en Nigeria desarrolló su estrategia de supervisión, incluyendo las estructuras establecidas por el MCP.*

El MCP de Nigeria desarrolló un proceso de supervisión en el 2007 y 2008 como parte de un gran proceso de reestructuración del MCP, realizado con el apoyo técnico proporcionado por un equipo de asesores de Ciencias Administrativas para la Salud.

Antes de la reestructuración:

- El MCP realizaba poca supervisión. El MCP no contaba con las herramientas para analizar los datos que estaba recibiendo y no sabía cómo hacer las preguntas correctas.
- La Secretaría del MCP no estaba disponible o tenía poca disponibilidad (ya que solamente una secretaria ejecutiva provisional era parcialmente funcional).
- Los RP no compartían información con el MCP sobre los problemas de implementación del subsidio.
- Los RP competían entre ellos en lugar de trabajar en conjunto para resolver problemas comunes.

Al final de la reestructuración:

- El MCP había establecido un Comité de Supervisión que incluía dos sub-comités (o "equipos de tareas") uno sobre finanzas y recaudación y el otro sobre desempeño del subsidio.
- El Comité de Supervisión entendió cómo hacer la supervisión.
- La Secretaría del MCP contó con personal completo, trabajaba adecuadamente y estaba proporcionando el apoyo adicional al Comité de Supervisión.
- Los RP compartían información libremente con el MCP; admitían sus limitaciones y solicitaban ayuda al MCP para resolver problemas de implementación del subsidio cada vez que no podían resolver los problemas por sí mismos.
- Los RP compartían información entre ellos.

Posterior al éxito en los esfuerzos para coordinar, los RP de VIH organizaron un Foro de RP, el cual se reúne formalmente dos veces al año pero informalmente y con más frecuencia para intercambiar información sobre el progreso del subsidio y sobre los problemas de implementación. (Las personas de M&E de diferentes RP se reúnen informalmente con más periodicidad). El Foro de RP ha sido decisivo para eliminar la competencia entre los RP y crear un ambiente de confianza.

Los asesores trabajan con el Comité de Supervisión y todo el MCP en el uso de tableros como una herramienta para recopilar y analizar la información clave de los subsidios activos del Fondo Mundial en Nigeria. En el proceso, los asesores orientaron al MCP sobre el significado de la supervisión y ayudaron al MCP a determinar cómo realizar dicha supervisión.

Recientemente, a la luz de un aumento de volumen y complejidad en la implementación de subsidios, el MCP está considerando complementar el trabajo de dos de los sub-comités de supervisión al establecer tres sub-comités específicos por enfermedad y añadir algunos expertos externos en dichos sub-comités. El MCP también planea desarrollar un Plan Formal de Supervisión del MCP en Nigeria.

Ver Anexo IV para los TdR del Comité de Supervisión y sus equipos de tareas (disponible solamente en inglés.)

## Capítulo 4: Desarrollo de la Estrategia de Supervisión del MCP

*Este capítulo explica cómo desarrollar una estrategia de supervisión y cómo implementarla. Abarca lo que el comité de supervisión puede monitorear, la manera como puede recolectarse la información y cómo se puede revisar dicha información. Este capítulo también describe el uso de tableros para organizar la información y comenta si el MCP necesita un plan formal de supervisión.*

El MCP necesita contar con una estrategia para saber qué es lo que va a supervisar. Dicha estrategia incluye decidir la información que monitoreará el comité de supervisión, cómo recolectará la información y cómo la revisará.

### Decidiendo qué monitoreará el Comité de Supervisión

Tal como se sugirió anteriormente en esta guía, el MCP debe contar con la información suficiente para poder determinar lo que sigue:

1. ¿Dónde se aplica el dinero?
2. ¿Dónde se encuentran los medicamentos (u otros productos)?
3. ¿El subsidio se está implementando en los tiempos establecidos?
4. ¿Se están cubriendo las metas?
5. ¿El RP está manejando el subsidio de manera efectiva?

Sin embargo, es necesario desglosar estas preguntas para que el comité de supervisión sepa exactamente en qué información debe enfocarse.

Por ejemplo, respondiendo a la primera pregunta, **¿Dónde se aplica el dinero?**, el comité de supervisión tal vez quiera recolectar información en algunos o todos de los puntos siguientes: (a) presupuesto acumulado a la fecha según el Acuerdo del Subsidio, comparado con el desembolso acumulado a la fecha del RP al Fondo Mundial; (b) presupuesto acumulado a la fecha por cada objetivo, comparado con cuánto ha gastado el RP para ese objetivo y (c) desembolso acumulado a la fecha por el Fondo Mundial al RP, comparado con los fondos gastados por el RP y desembolsados a los SR. Estos son simples ejemplos de indicadores financieros que el comité de supervisión puede decidir monitorear.

Con respecto a la segunda pregunta, **¿Dónde se encuentran los medicamentos (u otros productos)?**, tal vez el comité de supervisión quiera recolectar información de lo siguiente (a) inventario de productos (por ejemplo, ¿cuántos meses de determinado medicamento se tiene de abastecimiento?); (b) si los medicamentos se han solicitado y entregado a tiempo; (c) si los medicamentos se han distribuido a tiempo y (d) si los medicamentos están llegando a los usuarios finales.

En lo que se refiere a la tercera pregunta, **¿El subsidio se está implementando en los tiempos establecidos?**, las medidas principales para saber si el subsidio se está implementado a tiempo se determinan probablemente si los desembolsos del Fondo Mundial llegan según lo estipulado en el Acuerdo del Subsidio; y si los desembolsos del RP al SR se hacen oportunamente. Las respuestas a estas preguntas se pueden encontrar en los indicadores financieros enlistados anteriormente (para la primera pregunta). Otra forma

para medir si el subsidio se entrega a tiempo será observar si las actividades principales se están implementando según los tiempos estipulados en el plan de trabajo.

Para la cuarta pregunta, **¿Se están cubriendo las metas?** El comité de supervisión tendrá que decidir qué objetivos monitorear. En la propuesta original, el MCP habrá identificado un número de indicadores. Para cada indicador habrá uno o más objetivos. Por lo general, en el Acuerdo del Subsidio firmado por el RP y el Fondo Mundial existe un número más pequeño de indicadores conocidos como “indicadores clave de desempeño”, los cuales el Fondo Mundial utiliza para monitorear el progreso. Tal vez el comité de supervisión quisiera rastrear los objetivos para algunos o todos los indicadores clave de desempeño. Tal vez, si así lo desea, también desee monitorear objetivos para algunos de los indicadores, lo que requiera solicitar al RP para preparar informes específicamente sobre estos indicadores.

Sugerimos que el comité de supervisión monitoree al menos un objetivo para cada objetivo clave del subsidio.

Nota: en algunos países, también se pide al RP que informe al Departamento de Salud o a los organismos de coordinación (tales como los Consejos Nacionales de Sida) sobre indicadores adicionales que van más allá de lo que se incluye en el Acuerdo del Subsidio; si este es el caso, tal vez el comité de supervisión deba considerar revisar los datos de estos indicadores.

Para comentarios a detalle sobre los indicadores, ver el *Anexo I: Monitoreo de Indicadores*.

Para la quinta pregunta, **¿El RP está manejando el subsidio de manera efectiva?**, las respuestas de algunas de las preguntas anteriores también se toman en cuenta. El comité de supervisión tal vez quiera considerar otros factores tales como: (a) si se han cubierto los puestos clave; (b) si los SR están recibiendo cualquier apoyo técnico (AT) planeado; (c) si ha surgido cualquier situación entre el RP y el SR que afecte la implementación del subsidio y (d) si el RP ha cumplido o está por cumplir cualquier condición precedente o acciones con tiempos específicos que haya impuesto el Fondo Mundial.<sup>19</sup>

En la supervisión que realiza la Secretaría del Fondo Mundial lo que busca principalmente son las cifras, tanto aquellas de los indicadores de impacto como de resultado y estas cifras se expresan en términos de porcentajes o cifras. Además, la Secretaría sólo busca cifras nacionales. El MCP puede hacer una gran contribución al proceso de supervisión al ir más allá de las cifras nacionales. Para un rubro, si el comité de supervisión del MCP busca un desglose de las cifras nacionales por población o distrito y puede identificar que exista algún problema en un área del país o en uno o dos grupos de población. Para otro rubro, el MCP puede hacer un monitoreo cualitativo al hacer preguntas como:

- ¿Qué rubros van bien?, ¿Qué rubros no van bien?
- ¿Qué lecciones estamos aprendiendo de estos programas implementados?

#### **Ingredientes clave para una supervisión efectiva del MCP**

1. Entender el papel de supervisión del MCP así como sus límites
2. Tener el tiempo para realizar el trabajo
3. Contar con la información adecuada
4. Ser pro-activo
5. Tener una buena relación de trabajo con el RP

<sup>19</sup> Las “Condiciones precedentes” son aquellas que se estipulan al inicio del subsidio o durante la Fase 2 Renovación. Se refiere a aquellas acciones que el RP debe realizar en una fecha específica si desea seguir recibiendo desembolsos del Fondo Mundial. Por lo general, las condiciones precedentes se enfocan en las medidas de creación de habilidades para el RP; en algunos casos, pueden incluir procedimientos administrativos que el RP debe implementar. (En el 2007, el Comité de supervisión del MCP en Tanzania estableció un pequeño grupo de tareas para dar seguimiento a las condiciones precedentes que el Fondo Mundial estableció cuando aprobó la Fase 2 de uno de los subsidios en Tanzania). “Las acciones con tiempos específicos” son similares a las condiciones precedentes, excepto que éstas se estipulan durante la implementación del subsidio (a diferencia de estipularlos al inicio de subsidio o al inicio de la Fase 2).

- Si nuestra gente está recibiendo capacitación; por ejemplo, sobre control de datos de la transmisión materno-infantil, ¿qué sabemos acerca de la calidad de dicha capacitación?
- ¿Los servicios están llegando a la gente indicada?, ¿Se realizan a un estándar elevado?

Cuando el Comité de supervisión está realizando su trabajo, no tiene que limitarse a analizar el desempeño pasado del subsidio. También puede ver hacia el futuro, por ejemplo, si el comité identifica que los objetivos para los próximos dos trimestres de un indicador en particular son muy ambiciosos, puede pedir al RP si está preparado para cubrir esos objetivos.

## Recolección de información

Además de determinar la información que se requiere, el comité de supervisión tiene que decidir cómo obtener dicha información. Existen muchas formas para decidirlo. En esta sección, hemos identificado seis métodos: revisión de los informes existentes, realizar visitas de sitio, obtener información adicional por parte del RP, obtener retroalimentación de los directores de fondos, obtener retroalimentación de los SR y obtener retroalimentación de otras fuentes.

Al adoptar la mayoría de estos métodos, el comité de supervisión debería tener una buena idea sobre el desempeño del subsidio. Cada método puede ayudar a llenar diferentes piezas del rompecabezas. A continuación se comenta a mayor detalle cada método.

### Revisión de los informes existentes

El comité de supervisión debería recibir copias de todos los documentos clave preparados por el RP; lo que incluye los planes de trabajo y presupuestos originales, el plan de M&E y el plan de procuración de fondos y de control de provisiones; así como cualquier revisión subsecuente de estos documentos.<sup>20</sup> También incluye los informes de actualización de progreso y solicitud de desembolsos (AP/SD) que el RP entrega al Fondo Mundial. Para la mayoría de los subsidios, el informe AP/SD se entrega ya sea de manera trimestral o dos veces al año. Ver el Anexo II para una descripción sobre lo que se incluye en el informe AP/SD.

El MCP debería recibir también copias de los documentos clave preparados por las organizaciones además de los que recibe del RP; esto incluye una auditoría anual del RP y dos informes generados por la Secretaría del Fondo Mundial: El Informe de Desempeño del Subsidio (IDS)<sup>21</sup> y la tarjeta de clasificación del subsidio.<sup>22</sup> También se incluyen las copias de las cartas administrativas y otra correspondencia proveniente de la Secretaría al RP, si es que el MCP recibe dichas copias.

El MCP también puede consultar las clasificaciones de desempeño del subsidio registradas por Aidsplan. Utilizando los datos disponibles del sitio web del Fondo Mundial, Aidsplan ha

<sup>20</sup> También incluye el Informe Financiero (Anual) Actualizado, el cual reemplaza el Informe Anual actual. Actualmente, la Secretaría del Fondo Mundial está desarrollando el formato del nuevo informe.

<sup>21</sup> El IDS lo prepara la Secretaría del Fondo Mundial cuando se firma el Acuerdo del Subsidio y se actualiza a lo largo de la vida del subsidio. El IDS pretende proporcionar a la Secretaría, al RP y a otros participantes del Fondo Mundial un informe transparente y riguroso a lo largo del periodo del subsidio. El informe incluye indicadores y objetivos, así como los resultados logrados a la fecha.

<sup>22</sup> La tarjeta de clasificación del subsidio se genera solo una vez: cuando el MCP entrega su solicitud para la continuación de fondos para la Fase 2 del subsidio. Contiene comentarios de la Secretaría del Fondo Mundial sobre el desempeño del programa.

desarrollado un sistema de clasificación que muestra si los subsidios están cubriendo sus tiempos o están fuera de ellos (y por cuánto tiempo). Las clasificaciones se calculan con base en el desembolso real del dinero por parte del Fondo Mundial al RP, comparado con el desembolso programado tal como se estableció en el Acuerdo del Subsidio. Las clasificaciones de Aidspace están disponibles en: [www.aidspace.org/grants](http://www.aidspace.org/grants).

De las fuentes de información mencionadas anteriormente, probablemente la más importante es el informe AP/SD. Para cada periodo de entrega de informes, el RP llena solamente una porción del AP/SD, la cual entrega a la persona local de fondos. La PLF lo revisa y puede regresar con el RP y preguntar sobre datos faltantes o incompletos. En este punto, el RP puede revisar una porción del informe AP/SD. Posteriormente la PLF completa la porción que le corresponde y reenvía el informe AP/SD al director de fondos. Entonces, el DF revisa el informe completo AP/SD. El proceso completo puede llevarse varias semanas.

El comité de prevención necesitará decidir qué versión o versiones del informe AP/SD quisiera recibir. Puede pedir al RP que le envíe al MCP una copia del informe AP/SD al mismo tiempo que se lo envía a la PLF. Puede obtener una copia del informe AP/SD del RP después de que la PLF lo haya revisado pero antes de que la PLF haya completado su sección. O el comité de prevención puede esperarse hasta que el informe AP/SD haya sido revisado por el DF y lo haya enviado al sitio web del Fondo Mundial.

En teoría, la información incluida en el IDS sobre el progreso financiero y programático proviene del informe AP/SD. Por lo tanto, si el informe AP/SD se llena y actualiza adecuadamente, el IDS no representará valor agregado para el comité de supervisión. Sin embargo, con base en nuestra experiencia, el IDS en ocasiones contiene información más actualizada que la última versión disponible del informe AP/SD. Si este es el caso, los comités de supervisión querrán monitorear el IDS.

En algunos países, los sistemas nacionales de M&E recolectan información relevante directamente de los subsidios individuales del Fondo Mundial, especialmente para subsidios de VIH. Cuando esto suceda, el MCP deberá revisar los informes de estos sistemas.

La información que el comité de supervisión debe revisar es considerable. Si el comité está supervisando una serie de subsidios puede generar una sobrecarga de información. En estos casos, tal vez el MCP quiera implementar un sistema para recolectar la información, revisarla, sintetizarla y presentarla en un formato condensado. Se podría crear una plantilla para este propósito y se podría usar para cada subsidio. Algunos MCP han estado experimentando el uso de plantillas llamadas “tableros”. Ver la sección sobre “el uso de tableros”.

Con base en el análisis de algunos estudios de caso sobre MCP recientemente realizados por el Fondo Mundial,<sup>23</sup> es más probable que la sobrecarga de información se dé cuando el MCP está realizando la supervisión, a diferencia de delegar parte de las responsabilidades a un comité de supervisión. Es más probable que un comité de supervisión, formado por un pequeño grupo de individuos seleccionados específicamente para realizar la supervisión, tenga el tiempo para revisar todos los informes relevantes y que cuente con la experiencia para identificar rápidamente la información que es importante para el trabajo de supervisión del MCP.

---

<sup>23</sup> Se realizaron cuarenta estudios de caso que involucraron 19 MCP. Ocho de los estudios de caso fueron sobre supervisión del MCP. Los estudios están disponibles a través de: [www.theglobPLFund.org/en/ccm/studies/?lang=en](http://www.theglobPLFund.org/en/ccm/studies/?lang=en).

## Realización de visitas en sitio

El MCP puede realizar visitas en sitio a los lugares en los que se entregan los servicios o donde se realizan actividades del subsidio. Estas visitas pueden proporcionar a los miembros del MCP una visión total del logro del programa y los retos. También proporciona una oportunidad para que los miembros hagan preguntas y cuyas respuestas pueden llenar los vacíos de información que el MCP requiera para realizar una supervisión adecuada. Finalmente, las visitas en sitio pueden ayudar al comité de supervisión a identificar los problemas potenciales de la implementación del subsidio que quisieran investigar más adelante.

Para poder tener un control de las visitas en campo, el número de personas que participen en la visita de sitio deberá ser relativamente pequeño. Se recomienda crear equipos de entre cuatro a ocho participantes.

Probablemente el trabajo de planeación y de organización de las visitas de sitio deberá realizarlo el comité de supervisión o la Secretaría del MCP bajo la dirección del comité de supervisión. Sin embargo, esto no significa que sólo los miembros del comité de supervisión deban participar en las visitas. Al contrario, sería útil contar con una mezcla de miembros del comité de supervisión y otros miembros del MCP. Lo anterior se puede hacer de manera rotativa; por ejemplo, alterando la composición de los equipos, de tal forma que permita que todos o la mayoría de los miembros del MCP participen.

También sería útil contar con miembros que no forman parte del MCP y que participen en las visitas de sitio. Esto incrementaría la transparencia del MCP y permitirá que más participantes se involucren en el proceso de supervisión.<sup>24</sup>

Tal vez el comité de supervisión quiera programar las visitas de sitio de manera regular; probablemente cada seis meses. Las visitas deberán coordinarse con el RP.

Como parte del plan de supervisión, el MCP de Etiopía envía varios equipos para realizar las visitas de sitios cada seis meses. Cada equipo está formado por miembros y no miembros del MCP. El MCP desarrolló un plan total para las visitas de sitio que cubre los siguientes elementos:

- Objetivos de las visitas de sitio
- Regiones y/o sitios a visitar

### Fortalezas y debilidades

El MCP de Etiopía identificó las siguientes fortalezas y debilidades de su programa de supervisión:

#### Fortalezas

- Responsabilidades claramente definidas y entendidas.
- Herramientas desarrolladas para evaluar las visitas en campo.
- Contar con informes trimestrales y mensuales tanto verbales como escritos por parte del RP.
- Incluir miembros y no miembros del MCP en las visitas de campo.

#### Debilidades

- La jerarquía de algunos miembros del MCP limitaban la participación en las visitas de campo.
- Presupuesto limitado.

El MCP notó que el gran número de subsidios hace que la supervisión sea más compleja.

(W. Kassie, *Supervisión del MCP: Etiopía, TSF África del este, Fondo Mundial*. Octubre 2007.)

<sup>24</sup> Uno de los requerimientos mínimos que el MCP debe cumplir es asegurar obtener retroalimentación de un amplio rango de participantes, incluyendo miembros y no miembros del MCP en el proceso de supervisión del subsidio.

- Métodos a aplicar
- Tiempo y frecuencia de las visitas
- Composición de los equipos
- Elementos que se incluirán en las visitas de sitio

Los equipos de monitoreo en campo que el MCP de Etiopía usa para las visitas en sitio reciben informes verbales del progreso a nivel regional, distrital y de provincia así como de los miembros de la comunidad y de las personas que se benefician directamente de los programas del Fondo Mundial.<sup>25</sup>

En Bangladesh, un RP hizo la práctica de reunir dos o tres miembros del MCP cada vez que iba a una visita de campo.

Para obtener el mayor provecho de una visita en sitio, el comité de supervisión o los equipos formados para ello, deberán considerar desarrollar una agenda o lista de control que incluya los puntos que se quieren cubrir y quién será responsable de ello, así como cualquier pregunta que quisiera se comente.

El comité de supervisión deberá tener en mente los límites de su papel de supervisión. El propósito de las visitas en campo no pretende cubrir cuestiones diarias de administración ya que esto es responsabilidad del RP.

También se pueden realizar visitas informales en sitio, realizadas por miembros individuales del MCP bajo sus “otras” capacidades. En otras palabras, si un miembro del MCP, en el curso de sus actividades regulares, visita un área en la que las actividades del subsidio se están implementando y no hay razón por la cual esta persona no pueda ejercer su papel del MCP por un momento, visite un SR u otra organización que esté realizando las actividades.

### Obteniendo información adicional del RP

El comité de supervisión puede encontrar útil obtener información del RP que no pueda obtener de los diferentes informes que revisa. Dicha información puede ayudar a llenar los vacíos de los informes y puede permitir al comité que investigue a fondo cuando encuentre algo en los informes o en las visitas en sitio y que considere sea motivo de preocupación.

Lo anterior se puede hacer de diferentes formas; por ejemplo, el comité de supervisión puede programar reuniones regulares o periódicas con el RP para revisar el progreso del subsidio. (El MCP de Etiopía realizó reuniones mensuales con cada uno de sus RP). También, algunas de las preguntas que el comité de supervisión quisiera que se respondieran tal vez requieran de una simple llamada telefónica o de un mensaje de correo electrónico al RP.

#### Cuestionamiento a los RP en Tanzania

Un estudio de caso realizado recientemente en el MCP en Tanzania reveló que el MCP “había iniciado recientemente el cuestionamiento del desempeño de algunos RP y... también ha iniciado solicitar responsabilidad del RP con relación a los retrasos en la provisión de medicamentos, desembolso de fondos y en la entrega de los informes al Fondo Mundial.”

(T. Mgeni, Supervisión del MCP: Tanzania, Fondo Mundial, Octubre 2007.)

<sup>25</sup> La información sobre las visitas en sitio realizadas por el MCP en Etiopía así como aquella información incluida en esta guía acerca del proceso de supervisión del MCP en Etiopía proviene de un estudio de caso realizado por W. Kassie (ver recuadro).

De igual forma, las preguntas también se pueden hacer al RP durante las reuniones regulares del MCP. Por lo general, un representante de cada RP forma parte del MCP como un miembro sin calidad de voto.<sup>26</sup> Sin embargo, este no es el lugar más indicado para hacer preguntas, especialmente si se cuenta con un gran número de RP. Es probable que las preguntas se enfoquen a uno o dos de los RP y las respuestas puedan ser de mayor interés para los miembros del comité de supervisión que para todos los miembros de MCP.

Por otra parte, tanto los RP como el MCP consideran conveniente que los RP entreguen informes verbales del progreso de los subsidios en cada reunión del MCP. Nuevamente, el MCP debe respetar la autonomía del RP. El MCP tiene derecho a hacer preguntas y de recibir la información, pero necesita tener en mente que en el análisis final, el RP es quien informa al Fondo Mundial y presionar al RP limita su capacidad de implementación del subsidio.

Si el RP y el MCP están trabajando bien en conjunto, el RP puede tomar la iniciativa para mencionar los problemas ante el MCP que necesiten ayuda para su solución; por ejemplo, un desempeño pobre de un SR.

### **Obteniendo retroalimentación de los directores de fondos**

Una vez que una propuesta recibe la recomendación para su aprobación por parte del Panel de Revisión Técnica (PRT), la Secretaría del Fondo Mundial asigna un director de fondos para dicha propuesta. A partir de este momento, el director de fondos es la persona contacto principal del Fondo para los RP que implementan los subsidios. Invariablemente, el mismo director de fondos es la persona contacto para todos los subsidios en un país determinado.

Aunque el director de fondos está en contacto regular con los RP, con más frecuencia están tomando tiempo para platicar con los MCP como reconocimiento a las responsabilidades de supervisión del MCP. Ya que el RP informa directamente al Fondo Mundial sobre la implementación del subsidio, el director de fondos puede estar al tanto de algunos problemas de implementación antes de que el comité de supervisión del MCP lo haga. Por lo tanto, el comité de supervisión debe mantener una comunicación constante con el director de fondos y buscar reuniones con él, cuando sea necesario.

La Secretaría del Fondo Mundial está tratando de promover con los directores de fondos y otras personas en la Secretaría a que le copien al MCP aquella información enviada al RP, cuando sea posible. Tal vez este punto sea un requerimiento en el nuevo protocolo de comunicaciones desarrollado por el Fondo.

#### **Proceso de supervisión en Bulgaria**

Un estudio de caso realizado recientemente en el MCP de Bulgaria describe el proceso del MCP como sigue:

- Reuniones de supervisión trimestrales organizadas por el presidente.
- La agenda y todos los materiales relevantes se envían con anticipación.
- En la reunión, el RP (a) informa sobre las actividades del trimestre anterior; (b) envía una copia del informe AP/SD y de cualquier otro informe importante; (c) remarca los resultados alcanzados; (d) explica cualquier discrepancia entre los resultados y lo planeado y (e) describe su plan de trabajo para el siguiente trimestre.

(EPOS Asesores en Salud, *Supervisión MCP: Bulgaria*, Fondo Mundial, Octubre 2008.)

<sup>26</sup> De hecho, contar con un representante del RP en el MCP es un requerimiento según el documento del Fondo Mundial "Acuerdos Fiduciarios para los receptores de subsidios".

## Obteniendo retroalimentación de los SR

Estrictamente hablando, el MCP no debería tener una comunicación formal con el SR pues ellos informan directamente al RP. Sin embargo, y en la práctica, puede haber momentos en los que el MCP obtendrá información útil proveniente del SR relacionada con la implementación del subsidio.

Por ejemplo, los representantes del SR pueden ser miembros del MCP y pueden hablar en las reuniones del MCP acerca de sus subsidios. También puede haber ocasiones en el que el SR tenga un problema con el RP al que le informa y no puede resolver dicho problema directamente con el RP y decide acercarse al MCP. (El SR también se puede acercar a la Secretaría del Fondo Mundial pero tendría más sentido que el SR se acercara al MCP, específicamente si es un problema que puede y debe resolverse a nivel local).

Finalmente, los miembros del MCP pueden inevitablemente esperar escuchar acerca de los problemas de implementación del subsidio por parte del SR.

## Obteniendo retroalimentación de otras fuentes

Algunos aspectos relacionados con los posibles problemas en la implementación del subsidio pueden llevarlas ante el MCP por algunos de sus miembros o representantes de los participantes no representados directamente en el MCP, incluyendo ONG internacionales y agencias de la ONU. Es inclusive posible por supuesto que el comité de supervisión conozca sobre los problemas relacionados con los medios de comunicación.

De igual forma, el MCP puede en ocasiones obtener información útil de los sistemas nacionales de vigilancia y las encuestas.

Si la situación lo garantiza, tal vez en aquellos casos en los que las relaciones entre el MCP y el RP estén bajo tensión, el MCP puede pedir al director de fondos que arregle una evaluación externa e imparcial del progreso del subsidio. El plan de supervisión adoptado por el MCP en Etiopía contiene una disposición que se lo permite.

Otra posible fuente de información son los informes o comentarios de la oficina del Inspector General (OIG) en situaciones en las que la OIG ha realizado investigaciones sobre cualquiera de los subsidios que el MCP esté supervisando.<sup>27</sup>

“Los informes verbales mensuales de los RP, los informes trimestrales de progreso entregados por los RP y los informes de monitoreo de campo entregados por los equipos del MCP aseguran que el MCP esté al tanto de los problemas existentes y que puedan tomar la acción necesaria.”

(W. Kassie, *Supervisión MCP: Etiopía*, TSF África del este, Fondo Mundial, Octubre 2007.)

La información útil también se puede obtener de la siguiente manera:

- Cuando los miembros del MCP estén comprometidos en consultas electorales;
- Teniendo una reunión al año del MCP en diferentes lugares del país y proporcionando la oportunidad de escuchar a los participantes;
- Enviando representantes del MCP a las reuniones de organismos nacionales, tales como los Consejos Nacionales de Sida y

<sup>27</sup> Según el sitio web del Fondo Mundial en: [www.theglobPLFund.org/en/oig/](http://www.theglobPLFund.org/en/oig/), el propósito de la OIG es proporcionar al Fondo Mundial una supervisión independiente y objetiva para asegurar la integridad y efectividad de sus programas y operaciones, incluyendo el cumplimiento de las políticas y procedimientos. La OIG asiste al Fondo Mundial protegiendo los activos, evitando y detectando cualquier tipo de fraude, desperdicio, abuso o mala administración.

- Pidiendo a miembros individuales del MCP un informe sobre las reuniones relevantes a las que asistieron.

### *Retroalimentación de la Persona Local de Fondos*

La persona local de fondos informa directamente al Fondo Mundial y no tiene una relación formal con el MCP. Ya que el papel la persona local de fondos es proporcionar asesoría independiente al Fondo Mundial, existen ciertos límites referentes a la información que la persona local de fondos puede compartir con los MCP. El sitio web del Fondo Mundial establece que:

Se puede pedir a la persona local de fondos que interactúe con el MCP; por ejemplo, al asistir a las reuniones del MCP. Esto se fomenta porque significa que la PLF está involucrada en discusiones relacionadas con el subsidio y su desempeño a nivel de país. Sin embargo, la PLF no puede asesorar o guiar al MCP sobre alguna acción a seguir relacionada con el subsidio. La PLF tampoco representa al Fondo Mundial en las discusiones con el MCP.<sup>28</sup>

El Fondo Mundial también indica que la persona local de fondos “debería referir cualquier petición realizada por el MCP con relación a compartir evaluación y revisar las recomendaciones y actualizaciones sobre la implementación del subsidio al RP y al director de fondos.”<sup>29</sup>

Por lo tanto, no creemos que el MCP deba esperar recibir información acerca del desempeño del subsidio por parte la persona local de fondos; aunque esto podría cambiar en un futuro. En el 2008, los participantes al Foro del Fondo Mundial reunidos en Dakar, Senegal recomendaron que los informes la persona local de fondos deben compartirse con el MCP cuando se envían a la Secretaría del Fondo Mundial (excepto para los informes confidenciales).

Es posible que en la práctica, algunos MCP tengan una relación cercana con la persona local de fondos a diferencia de lo que se ha descrito. Sin embargo, si este fuera el caso, se contrapone con los lineamientos del Fondo Mundial.

## **Revisión de la información**

Es probable que el comité de supervisión quiera programar reuniones regulares para revisar la información recolectada. La frecuencia y tiempo de estas reuniones dependerán de una serie de factores, incluyendo cuántos subsidios son los que el comité está supervisando y cuándo es que el comité recibe copias del informe AP/SD.

(En Etiopía, donde la supervisión la realiza todo el MCP, el MCP se reúne cuatro veces al año, específicamente para comentar dicha supervisión.)

Tal vez el comité de supervisión pueda preguntar a la Secretaría del MCP que lleve a cabo la logística de la reunión. Alguna persona de la Secretaría puede tomar las minutas, si está calificada para hacerlo. Algunos comités de supervisión pueden preferir contar con un presidente o algún otro miembro del comité que realice las minutas.

El comité de supervisión o sus sub-comités necesitarán decidir si invitan a representantes del RP a sus reuniones. A primera vista, puede ser inadecuado contar con representantes

---

<sup>28</sup> Ver “Preguntas frecuentes de la persona local de fondos” disponible en: [www.theglobPLFund.org/en/lfa/](http://www.theglobPLFund.org/en/lfa/).

<sup>29</sup> Fondo Mundial, *Protocolo de Comunicaciones para las personas locales de fondos*, sin fecha, disponible en: [www.theglobPLFund.org/en/lfa/documents/?lang=en](http://www.theglobPLFund.org/en/lfa/documents/?lang=en) (pulsar sobre “LFA In-country Communications Protocol”).

presentes de la organización cuyo desempeño está supervisando el MCP. Sin embargo, los representantes pueden dar una contribución útil a la discusión. La solución podría ser invitar a representantes del RP a porciones de la reunión y no necesariamente a toda la reunión. Si el comité de supervisión decide tomar esta decisión, tal vez quiera invitar tanto al director de programa como al director de finanzas de cada RP. (Si el MCP está supervisando un gran número de subsidios esto podría ser un poco pesado y torpe. El uso de sub-comités podría ayudar para simplificar las cosas y compartir el trabajo.)

En el curso de la revisión de la información, el comité de supervisión puede identificar los problemas que considera deberían tener un seguimiento. Este tema se cubre en el *Capítulo 5: Identificación y Resolución de Problemas*.

## Uso de tableros

Tal y como se mencionó anteriormente en esta guía, los tableros son plantillas que se pueden usar para sintetizar y presentar en un formato condensado la información que el comité de supervisión necesita revisar. Por ejemplo, las gráficas circulares o de barras se usan para digerir la información más fácil. Las hojas de cálculo en Excel o cualquier otro software de gráficos se utilizan para generar los tableros y registrar la información descrita en los tableros.

Los tableros también pueden incluir un rubro de comentarios para retroalimentación al MCP o del MCP al RP así como una lista de acciones que el MCP decide realizar para cubrir los problemas en la implementación del subsidio.

La agencia de solución de dirección de subsidios (SDS) ha estado trabajando con una serie de MCP en el uso de tableros como parte del proceso de supervisión. La SDS es un proyecto financiado por USAID administrado por la oficina estadounidense del Coordinador Mundial de Sida y dirigido por Ciencias Administrativas para la Salud, una organización internacional no lucrativa para la salud. Los países cuyos MCP han experimentado el uso de tableros son Honduras, Indonesia, Nicaragua, Nigeria, Filipinas, Tanzania y Zanzíbar. La plantilla de tablero que usa la SDS ha cambiado con el tiempo, según las experiencias de estos países.

### Uso de tableros en Tanzania

El MCP en Tanzania es uno de los MCP que actualmente está experimentando el uso de los tableros. En Tanzania, el RP entrega datos sobre el progreso programático y financiero al Centro de Informática Universitario (UCC, por sus siglas en inglés). El UCC recopila y analiza los datos, crea el tablero y lo envía al Comité Ejecutivo del MCP.

(T. Mogeni, *Tanzania Mecanismo Nacional de Coordinación: estudio de caso sobre supervisión*, Fondo Mundial, Octubre 2007.)

Actualmente, la SDS está implementando un proyecto piloto con los MCP en siete países (Ghana, Madagascar, Mali, Mongolia, Marruecos, Namibia y Perú) usando la última versión de la plantilla del tablero. El proyecto piloto involucra no solamente trabajo con el MCP sobre cómo usar el tablero sino que capacita al MCP en el concepto de la supervisión de subsidios y cómo organizarse para realizar la supervisión. El MCP necesita contar con esta habilidad básica antes de que pueda usar efectivamente los tableros.

El Anexo III muestra una página muestra de un tablero. Para mayores informes sobre el tablero desarrollado por la SDS, contacte a Terry Anderson de comunicaciones del proyecto SDS (GMS, por sus siglas en inglés) en: [tanderson@gmsproject.org](mailto:tanderson@gmsproject.org).

## Desarrollo de un plan formal de supervisión

Tal como se mencionó en el *Capítulo 1: Introducción y Antecedentes*, la Secretaría del Fondo Mundial considera que el desarrollo de un plan de supervisión forma parte de los requerimientos mínimos que el MCP debe cumplir para que sus propuestas sean consideradas para recibir fondos.

Sin embargo, la Secretaría no insiste en que el plan de supervisión sea un documento independiente. Los diferentes aspectos del plan de supervisión pueden crearse en diferentes documentos de forma de gobierno. Por ejemplo, la constitución del MCP puede estipular que debe haber un comité de supervisión; los TdR de la Secretaría del MCP pueden estipular el tipo de apoyo que proporcionará la Secretaría y el plan de trabajo y presupuesto del MCP pueden cubrir actividades específicas de supervisión.

No obstante, consideramos que sería una buena idea contar con un documento independiente que describa las actividades del MCP para cumplir con sus responsabilidades de supervisión; por ejemplo, un plan formal de supervisión. Esto sería más fácil para que el MCP guíe a los nuevos miembros, explique a los participantes de los países qué hace el MCP con respecto a la supervisión y permita compartir esta información con otros MCP.

## Capítulo 5: Identificación y Resolución de Problemas

*Este capítulo abarca aquello que involucra la investigación de problemas y cómo es que el MCP puede resolverlos. El capítulo también proporciona algunos ejemplos de los problemas identificados durante la supervisión de subsidios del MCP y cómo se abarcaron dichos problemas.*

### Identificación e investigación de problemas

En el curso de la revisión de la información sobre el progreso de un subsidio, el comité de supervisión puede identificar algunos rubros que considere sean causa de preocupación. Puede ser algo tan simple como que un informe AP/SD se ha entregado tarde o puede ser algo más serio, como la falla en el progreso hacia uno de los objetivos clave. Cualquiera que sea el problema, el comité de supervisión tendrá que sondear con el RP para obtener más información.

Por eso definir el problema es muy importante. Por ejemplo, tal vez el comité de supervisión se dé cuenta que el procedimiento de entrega de ciertos medicamentos está significativamente fuera de lo programado. Pero el comité necesita indagar a profundidad para saber por qué los medicamentos se están entregando tarde. ¿Se debe acaso porque las órdenes de pedido se han entregado tarde?, ¿Se debe acaso porque los fabricantes no los están entregando según lo planeado?, o es por otra razón. Solamente hasta que se conoce la fuente del problema, es que el comité de supervisión o todo el MCP en sí pueden recomendar o tomar acción.

Tal vez para aquellos casos más serios, el comité de supervisión necesite investigar a mayor profundidad. Tal vez considere una visita de sitio o tal vez decida que se requiere cierto tipo de asistencia externa (como una auditoría o una revisión por parte de expertos). Cuando surjan este tipo de problemas más serios, el MCP deberá informar al director de fondos si éste no está al tanto del problema.

Los problemas pueden estar limitados a una sección del subsidio o tal vez puedan ser sistemáticos a todo el subsidio. Entre los problemas sistemáticos, se pueden nombrar:

- El RP no tiene la capacidad para administrar el subsidio efectivamente.
- Uno o más de los SR no tienen la capacidad para implementar la porción que les corresponde del subsidio.
- Existe poca comunicación entre el RP y el SR.

Algunos problemas pueden tener su origen en factores completamente externos al subsidio como por ejemplo, puede haber un congelamiento en la contratación de empleados gubernamentales.

## Resolución de problemas

Nuevamente, es importante recordar que el RP es responsable de la implementación del subsidio y no el MCP. Por lo tanto, cuando sea posible, el RP debe ser quien implemente las soluciones para resolver los problemas de implementación del subsidio.

Una manera para la resolución de problemas es clasificarlo en diferentes categorías, por ejemplo:

- Problemas que sean relativamente fáciles de resolver y que se puedan referir al RP para su solución;
- Problemas que son externos al subsidio y que requerirán acción por parte de algunos miembros del MCP y
- Problemas que son más serios y que requerirán que el MCP y el RP trabajen en conjunto para solucionarlo consultando al director de fondos.

Para aquellos problemas que son externos al subsidio, probablemente tenga sentido que el presidente del MCP lideré el proceso de resolución del problema. El presidente puede proponer soluciones posibles y cuando sea práctico, dichas soluciones se pueden comentar con todos los miembros del MCP. A uno o más de los miembros del MCP se les puede delegar determinada acción para solucionarlo. En ocasiones será necesario pedir asistencia a la Secretaría del Fondo Mundial.

Para aquellos problemas más serios, se requiere un proceso más sofisticado. Una opción posible es que el MCP trabaje con el RP y el director de fondos para desarrollar y explorar las soluciones potenciales. En el proceso, tal vez sea necesario consultar con los SR o con otros participantes. Tal vez sea necesario desarrollar un plan de acción, seguir tiempos específicos e identificar responsables para cada actividad. Es probable que se requiera asistencia técnica (AT); este tema se cubre en el *Capítulo 7: Asistencia Técnica*.

El seguimiento es importante. Para aquellos problemas que se refieren al RP para que tome acción, tal vez el MCP quiera solicitar al RP un informe de retroalimentación sobre las acciones realizadas. Para otro tipo de problemas, el MCP tal vez quiera contar con un mecanismo de seguimiento implementado para asegurar que las acciones necesarias se han implementado.

## Algunos ejemplos

A continuación se muestran algunos ejemplos de problemas específicos identificados durante la supervisión del MCP incluyendo las acciones realizadas por el MCP para resolver dichos problemas.

<b>Problema</b>	<b>Acción ejercida</b>
La distribución de mosquiteros para protección de camas ha sido bloqueada	La investigación reveló que todas las propuestas tenían que pasar por el Comité Central de propuestas y el subsidio del Fondo Mundial no era relevante en su lista de prioridades. En ese caso, el funcionario ejecutivo de la Secretaría del Fondo Mundial persuadió al Comité para hacer una excepción relacionada con los mosquiteros.
Las tiendas médicas estaban cobrando una tarifa de gastos indirectos más elevada de lo normal	La investigación reveló que las tiendas médicas estaban tratando de recuperar un ingreso que le debía el Departamento de Salud, por algo que no estaba relacionado con el subsidio. La solución fue pedir al Departamento de Salud que pagara su deuda.
Los SR no entregaban a tiempo sus informes.	El RP se aseguró que el SR entendiera la importancia de entregar los informes a tiempo.
Los medicamentos necesarios no llegaban.	La investigación reveló que el problema estaba más allá del control, pero era solamente temporal. El MCP se acercó a otros donadores para llenar ese vacío.
La exención de productos entregados por el subsidio fue cancelada.	Se pidió al RP que solicitara una exención caso por caso.

## Capítulo 6: Entrega de Informes y Comunicaciones

*Este capítulo explica cómo la transparencia, un sistema regular de entrega de informes y una buena comunicación son elementos básicos en el proceso de supervisión.*

Durante el trabajo de supervisión, el MCP debe trabajar de la manera más transparente posible. Si el MCP desarrolla un plan formal de supervisión debe distribuirse ampliamente a los participantes.

El comité de supervisión debe informar a todo el MCP de manera regular, preferentemente por escrito. Cuando sea posible, estos informes deben circularse ampliamente con los miembros del MCP. (Puede haber ocasiones que se incluya información confidencial y esto requiera que su distribución sea restringida o que sólo se distribuyan ciertas partes del informe).

El MCP debe tener la oportunidad de comentar los temas de supervisión aún si no se ha establecido un comité de supervisión. Si por lo general las reuniones del MCP están abiertas a los medios y a personas externas, y hay ocasiones en los que se incluye información delicada, el MCP puede decidir sobre qué temas discutir directamente *a la cámara*. (Cercano a quien sea, que no esté en el MCP).

Una buena comunicación y un buen proceso de supervisión van de la mano. Por ejemplo, si los miembros del MCP realizan reuniones regulares con los participantes que representan, obtendrán retroalimentación de ellos sobre la implementación del subsidio que puede ser útil en el trabajo de supervisión del MCP. De igual forma, la supervisión que realiza el MCP ayuda a que éste ejerza su responsabilidad de mantener informados a los participantes acerca del desempeño del subsidio.

En algunos países, la falta de acceso a recursos tecnológicos puede poner a ciertos sectores en desventaja. Por ejemplo, los socios del gobierno y de desarrollo podrán comunicarse fácilmente vía correo electrónico mientras que las ONG o las organizaciones de fe tal vez no tengan acceso fácil al correo electrónico. Ante estas situaciones, el MCP debe implementar medidas especiales (ya sea por comunicación telefónica o cuando sea posible a través de reuniones personales) para asegurar que los sectores en “desventaja tecnológica” reciben retroalimentación.

Tal vez el MCP quiera desarrollar una estrategia de comunicaciones con respecto a sus responsabilidades de supervisión.

### Consulta a electores

“También es importante enfatizar la responsabilidad fiduciaria encomendada a los miembros del MCP como representantes del interés nacional: actualmente poca información se comparte... por miembros individuales del MCP acerca de los resultados de las reuniones del MCP y aún con menos consulta previa a la reunión. Un compromiso mayor por parte de otros miembros electorales sería lo indicado para mejorar la utilidad e impacto de la función de supervisión.”

(EPOS Asesores en Salud, *Supervisión MCP: Bulgaria*, Fondo Mundial, Octubre 2008.)

El MCP en Tayikistán estableció un Foro conjunto para compartir información con los participantes externos al MCP. El foro cuenta con alrededor de 50-70 participantes; por lo general las reuniones se realizan para comentar sobre temas específicos. El foro ha demostrado ser efectivo para el papel de supervisión del MCP.

(EPOS Asesores en Salud, *Supervisión MCP: Tayikistán*, Fondo Mundial, Enero 2008.)

## Capítulo 7: Apoyo Técnico

*Este capítulo proporciona ejemplos en los que el apoyo técnico (AT) pueda requerirse para que el MCP realice sus actividades de supervisión o para resolver los problemas identificados a lo largo del proceso de supervisión.*

En algunos casos, el MCP contará con las habilidades requeridas para identificar y ayudar en la resolución de los problemas de implementación del subsidio ya que el MCP está formado por miembros experimentados de múltiples áreas. Sin embargo, muchos MCP requerirán AT en una o más etapas del proceso de supervisión.

Tal vez el AT que se requiera sea para que el MCP entienda cómo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión,<sup>30</sup> incluyendo un entendimiento de los conceptos básicos relacionados con el monitoreo de programas, la evaluación de impacto, el análisis financiero, la auditoría y el análisis de problemas. Tal vez el comité de supervisión o todo el MCP requieran asistencia en el desarrollo de la estrategia de supervisión y en el desarrollo de herramientas para realizar la supervisión, incluyendo el uso de tableros si es que el MCP decide seguir esa metodología.

El comité de supervisión puede necesitar AT en el análisis de problemas en la implementación del subsidio y en el desarrollo de soluciones. La Secretaría del MCP puede necesitar AT para apoyar al comité de supervisión a que realice sus actividades de supervisión.

Tal vez para aquellos problemas particularmente difíciles, el MCP y el RP quisieran AT para ayudarles en el trabajo de una mejor solución.

Puede ser posible que el MCP obtenga este tipo de AT de las organizaciones participantes tales como ONUSIDA, la Organización Mundial de la Salud y donadores bilaterales. El MCP en búsqueda de apoyo puede contactar al Coordinador de país de las Naciones Unidas o a otros miembros del equipo conjunto de Naciones Unidas. En muchos casos, el MCP no tendrá que pagar por recibir dicho AT.

Si el proceso de supervisión identifica serias deficiencias de habilidades, por ejemplo, el RP o algunos SR no tienen la habilidad para administrar o implementar los programas de manera efectiva, tal vez se requiera de un AT más extenso y se tendrán que buscar fondos para pagarlo. Tal vez sea necesario reprogramar el subsidio para poder contar con los fondos necesarios; pero la reprogramación representa un proceso arduo. El MCP y el RP se encontrarán en una mejor posición si los fondos para el AT se incluyen con anticipación en el presupuesto del subsidio (y por supuesto si parte de estos fondos todavía están disponibles).

---

<sup>30</sup> Sería recomendable que un MCP que todavía no está involucrado en la supervisión inicie evaluando la capacidad del MCP para realizar la supervisión.

## Capítulo 8: Obstáculos ante una Supervisión Efectiva de los MCP

*Este capítulo abarca los obstáculos para el MCP que realiza sus funciones de supervisión, incluyendo cuando los participantes no están trabajando adecuadamente y cuando existen conflictos de interés no resueltos. Finalmente, el capítulo enlista otros obstáculos que se relacionan en general con la forma en que trabaja el MCP y que pueden afectar la supervisión del MCP.*

### Quando los socios no son todo lo que deberían ser

Obviamente, en el mundo real los MCP y RP no siempre están trabajando juntos y en armonía, dejemos a un lado la armonía perfecta. En un caso de estudio realizado en un MCP en particular en el país X (no estamos identificando al país) las personas entrevistadas para el estudio de caso hicieron comentarios como los siguientes:

- “El MCP es débil ante el RP.”
- “El RP no ha tenido una buena respuesta ante lo que el MCP le pide.”
- “Por lo general, cuando el RP no está de acuerdo en una decisión tomada por el MCP no se da por enterado.”
- “Los procesos del MCP son vistos como transparentes, pero no tanto los del RP.”
- “Los SR temen hablar por temor a que les quiten los fondos.”

Este es un país en el que las cosas no están funcionando como deberían. Es muy probable que el MCP no seleccionara al RP o RPs en el país X a través de un proceso transparente sino que fueron impuestos en su totalidad por los miembros con más poder en el MCP. Al igual que el MCP, el RP tiene la obligación de ser transparente; es decir, de compartir información y escuchar a los actores y participantes. Obviamente, esto no sucede en el país X.

Ante este ambiente, sería muy difícil para el MCP cumplir con sus responsabilidades de supervisión y cualquier tipo de supervisión realizada puede que no sea de mucha utilidad. Probablemente la acción requerida sería fortalecer la sociedad antes de que el MCP implemente un plan efectivo de supervisión. Tal vez se requiera del apoyo del director de fondos o de los participantes en país, como las Naciones Unidas.

En algunos países, el hecho de que el MCP no tenga un estatus legal se interpreta como si éste no fuera tan importante como otros actores y organizaciones tal como organismos del gobierno y organismos nacionales de coordinación de las enfermedades. En ocasiones, el MCP es visto como “un mal necesario” en el sentido de que solamente existe para cumplir con los requerimientos del Fondo Mundial en lo que se refiere a la entrega de propuestas. En otras ocasiones, la autoridad del MCP es minimizada por el hecho de que el RP considera que él tiene el mismo poder o es igual de importante para ser “controlado” por el MCP.

Ante este ambiente, para el MCP es difícil tratar de ejercer su autoridad para realizar la supervisión. Por supuesto esta situación es complicada por la única arquitectura de país del Fondo Mundial que hemos descrito anteriormente y particularmente por el hecho de que el RP no entrega informes formalmente al MCP.

Nuevamente, la mejor opción sería intentar educar a los actores clave y participantes en lo que respecta a la importancia del trabajo en equipo.

## Conflictos de interés

Los conflictos de interés que no se controlan pueden perjudicar seriamente el funcionamiento del MCP, incluyendo sus actividades de supervisión. Un ejemplo particularmente obvio sería si el presidente de un comité de supervisión o aún un miembro del comité de supervisión fueran de la misma organización que el RP o un SR principal.

Otro ejemplo sería si las actividades de supervisión del MCP las realiza la Secretaría del MCP o si la Secretaría estuviera proporcionando apoyo significativo al comité de supervisión y la Secretaría del MCP estuviera albergada en la misma agencia que funciona como RP o uno de los SR, por ejemplo el Departamento de Salud. Si la Secretaría del MCP tiene un papel importante en las actividades de supervisión del MCP, debería establecerse de manera independiente de cualquier organización que funcione como RP o SR.

## Otros obstáculos

Existe una serie de otros obstáculos que están relacionados con el funcionamiento del MCP en general y que pueden perjudicar la habilidad del MCP para llevar a cabo su papel de supervisión. A continuación se describen algunos ejemplos:

- Un pobre sistema de comunicaciones dentro del MCP; por ejemplo, la Secretaría del MCP no comparte información con los miembros del MCP
- Una débil capacidad de la Secretaría del MCP
- Un pobre sistema de comunicaciones entre el MCP y otros actores y participantes clave.
- Presencia en el MCP de representantes de organizaciones que tratan de desacreditar al RP para que ellos realicen el trabajo
- El hecho de que la mayoría de los miembros del MCP, particularmente aquellos de alto rango, están muy ocupados con sus otros papeles
- Una rotación rápida de miembros del MCP, particularmente representantes del gobierno
- El hecho de que los documentos se encuentran en inglés y no se traducen al idioma(s) local o los documentos están en el idioma local y no se traducen al inglés.
- Las reuniones del MCP se avisan con poca anticipación.
- No hay tiempo suficiente para leer los documentos relevantes previo a las reuniones del MCP
- Falla en resumir a los nuevos miembros del MCP sobre el contenido de los subsidios existentes.

Cualquier MCP que enfrente una gran mayoría de los problemas mencionados, se encuentra en la necesidad de un gran fortalecimiento.<sup>31</sup> Idealmente, mientras el MCP trabaje para solucionar dichos problemas aún así puede desarrollar e implementar una estrategia de supervisión.

---

<sup>31</sup> Tal vez los MCP que enfrenten esta situación quieran consultar: *La Guía Aidspace para crear y ejecutar efectivamente un Mecanismo Coordinador de País (MCP)*, Segunda edición, disponible en: [www.aidspace.org/guides](http://www.aidspace.org/guides).

## Anexo I: Monitoreo de Indicadores

*Este anexo proporciona información sobre los indicadores para complementar la información contenida en el Capítulo 4: Desarrollo de la estrategia de supervisión del MCP. El anexo explica qué son los indicadores y proporciona información sobre los diferentes tipos de indicadores. Comenta la necesidad del MCP para decidir qué indicadores monitorear. Finalmente, tomando como ejemplo un subsidio sobre VIH de la Ronda 7, este anexo proporciona una comparación de los indicadores incluidos en la propuesta original con aquellos indicadores incluidos en el Acuerdo del Subsidio.*

### Definición

Un indicador es aquello que se puede medir para mostrar el alcance de las metas y objetivos, de los servicios entregados o si las actividades se han realizado con éxito.

### Tipos de indicadores

Existen diferentes tipos de indicadores:

**Los indicadores de impacto y de resultado** miden hasta qué punto se dan los beneficios entre las personas a las que se les entrega los servicios. Ambos tipos de indicadores son muy similares; tal como los usa el Fondo Mundial, los indicadores de impacto tienden a ser de un nivel más alto que los indicadores de resultado; por ejemplo, “porcentaje de infantes nacidos de madres VIH positivas que están infectados” es un indicador de impacto; mientras que “porcentaje de jóvenes hombres y mujeres que nunca se han casado entre las edades de 15-24 que nunca han tenido relaciones sexuales” es un indicador de resultado.

**Los indicadores de cobertura** miden a cuántas personas están llegando los servicios. **Los indicadores de desempeño** miden la producción de una actividad; por ejemplo, cantidad de medicamentos enviados.

En las etapas tempranas del subsidio, puede haber más indicadores de cobertura y de desempeño que indicadores de impacto y de resultado. Conforme el subsidio progresa, es cada vez más importante enfocarse en los indicadores de impacto y de resultado.

Es probable que la propuesta original contenga un gran número de indicadores; cada indicador puede incluir diferentes objetivos. La Secretaría del Fondo Mundial no quiere recibir informes de progreso para todos estos indicadores. Como consecuencia, el Acuerdo del Subsidio que firma el RP con el Fondo Mundial identifica lo que el Fondo llama “indicadores clave de desempeño”, es decir, indicadores que la Secretaría del Fondo Mundial considera son los más importantes en términos de monitoreo del desempeño del subsidio. Son este juego de indicadores los que el RP debe incluir en los informes regulares de progreso (AP/SD) que entrega a la Secretaría del Fondo Mundial. El RP informa sobre el progreso contra los objetivos para cada tipo de indicadores clave de desempeño.

### ¿Qué indicadores deben monitorearse?

El MCP tendrá que decidir lo siguiente:

- ¿Necesitamos monitorear todos los indicadores clave de desempeño o sólo algunos de ellos?

- ¿También queremos monitorear algunos otros indicadores que no se han identificado como indicadores clave de desempeño en el Acuerdo del Subsidio? Si decidimos incluirlos, ¿Cuáles monitoreamos?

Tome nota que si el MCP decide monitorear solamente los indicadores clave de desempeño, el informe AP/SD preparado por el RP (por lo general cada trimestre o cada seis meses) deberá proporcionar la información que necesita el MCP (si es que el informe AP/SD se llenó adecuadamente y se envió a tiempo). Sin embargo, si el MCP decide que quiere monitorear otros indicadores es más probable pedir al RP que prepare un informe por separado para éstos. Sin embargo, esto puede ser oneroso para el RP.

A continuación, proporcionamos una comparación entre la lista de indicadores incluidos en una propuesta original para un subsidio de VIH de la Ronda 7 de Lesoto y la lista de indicadores clave de desempeño incluidos en el Acuerdo del Subsidio.<sup>32</sup> Este tipo de información puede ser útil para que el MCP decida cuántos indicadores y de qué tipo debería monitorear.

## Comparación de indicadores. Propuesta de Lesoto, subsidio de VIH para la Ronda 7

*(Las tablas 1 y 2 muestran una comparación de los indicadores incluidos en la propuesta original con los indicadores clave de desempeño incluidos en el Informe de desempeño del subsidio (IDS))*

**Tabla 1 – Indicadores de impacto y de resultado**

Tipo de indicador	Incluido en la propuesta original	Incluido en el IDS como indicadores clave de desempeño
Impacto	% de menores nacidos de madres VIH positivas que están infectados	<i>(Los indicadores en el IDS eran idénticos a aquellos enlistados en la propuesta original.)</i>
	% de hombres y mujeres jóvenes de entre 15-24 años que viven con VIH	
Resultado	% de niños huérfanos comparados con niños no huérfanos de entre 10-14 años que actualmente asisten a la escuela	
	% de jóvenes entre 15-24 años que reportan el uso del condón en la última relación sexual que tuvieron con una pareja sexual no regular	

**Tabla 2 – Indicadores de cobertura y de desempeño**

Área de entrega del servicio	Incluido en la propuesta original	Incluido en el IDS como indicadores clave de desempeño
Prevención de la transmisión materno-infantil (PTMI)	% de mujeres embarazadas que asisten a servicios de PTMI que se realizaron la prueba de VIH	<i>(NO INCLUIDO)</i>
	Número de trabajadores de la salud comunitarios capacitados para promover los servicios de PTMI	<i>(NO INCLUIDO)</i>
	Número de proveedores de servicio	Número de proveedores de servicio

<sup>32</sup> Actualmente, comparamos los indicadores en la propuesta original con los indicadores en el IDS y no en el Acuerdo del Subsidio. Al hacer nuestra investigación, faltaban indicadores en la copia del Acuerdo del Subsidio entregado en el sitio web del Fondo Mundial. Sin embargo, el IDS es un buen representante del Acuerdo del Subsidio. Por lo general, los indicadores clave de desempeño mostrados en el IDS son los mismos a aquellos mostrados en el Acuerdo del Subsidio, al menos en las etapas tempranas de un subsidio.

Área de entrega del servicio	Incluido en la propuesta original	Incluido en el IDS como indicadores clave de desempeño
	capacitados para proporcionar servicios de PTMI	capacitados para proporcionar servicios de PTMI incluyendo trabajadores de salud comunitarios
	% de mujeres embarazadas infectadas por VIH que reciben un curso completo de profilaxis ARV	# y % de mujeres embarazadas infectadas por VIH que recibieron antirretrovirales para reducir el riesgo de transmisión de madre a hijo del número total de mujeres embarazadas que supieron de su estado positivo durante los últimos doce meses
	Número de consejeros profesionales reclutados para el apoyo de la PTMI	(NO INCLUIDO)
	Número de proveedores de servicio capacitados en la política revisada, protocolos y lineamientos sobre salud y desarrollo del niño y del adolescente	(NO INCLUIDO)
Servicios sociales de salud: fortalecimiento de los sistemas comunitarios	No disponible	Número de trabajadores comunitarios de la salud a los que se les dio prestaciones
Prevención: distribución de condones	Número de condones distribuidos a mujeres embarazadas infectadas por VIH	(NO INCLUIDO)
	Número de condones distribuidos a jóvenes fuera de la escuela	(NO INCLUIDO)
	No disponible	Número de condones distribuidos a través de las instalaciones de salud y centros de recurso para jóvenes
Prevención: CCC – alcance comunitario	Número de clínicas de salud maternal e infantil (CSMI) a las que se les proporcionó equipo audiovisual	(NO INCLUIDO)
	Número de maestros que han recibido capacitación para proporcionar educación sobre habilidades para la vida	(NO INCLUIDO)
	Número de jóvenes en la escuela a los que se les dio educación sobre habilidades para la vida	# y % de escuelas que proporcionaron habilidades para la vida con base en educación sobre VIH en el último año escolar de un total de 1,641 escuelas de nivel primaria y secundaria
	No disponible	# de jóvenes a los que se llegó con educación de vida sobre VIH/Sida en las escuelas
	No disponible	# de jóvenes a los que se llegó con educación de vida sobre VIH/Sida fuera de las escuelas
	Número de manuales de educación sobre habilidades para la vida distribuidos en las escuelas	(NO INCLUIDO)
Cuidados y apoyo: apoyo a niños huérfanos y niños vulnerables	Número de NHV registrados que tienen acceso a servicios básicos	# de NHV a cuyos hogares se les proporcionan los siguientes servicios básicos: uniforme escolar, servicios de salud, alimentación, artículos de tocador y abrigo
	Número de hogares de NHV a los que se proporciona apoyo para desarrollar estilos de vida sustentables	Número de NHV a los que se les proporciona capacitación vocacional sobre administración y negocios
	Número de cuidadores de aquellos niños que viven en instalaciones residenciales	(NO INCLUIDO)

Área de entrega del servicio	Incluido en la propuesta original	Incluido en el IDS como indicadores clave de desempeño
	que tienen la capacitación para proporcionar servicios de cuidados y apoyo	
	Número de NHV que viven en instalaciones residenciales de cuidados y que se les proporciona un paquete básico de cuidados y apoyo	(NO INCLUIDO)
	Número de cuidadores de niños que viven en las instalaciones residenciales y que reciben beneficios	(NO INCLUIDO)
	Número de unidades de protección infantil y de género fortalecidas para proporcionar protección a NHV	(NO INCLUIDO)
	Línea telefónica de apoyo infantil establecida y en funcionamiento	# de HNV a los que se llegó a través de la línea telefónica de apoyo infantil y que al menos se les otorga al menos uno de los siguientes servicios: consejería uno a uno, consejería de terapia de juego o referencia a otro proveedor de servicio
	Número de HNV a los que se les da apoyo financiero para asistir a la escuela de nivel secundaria	Número de HNV a los que se les proporciona apoyo financiero para asistir a la escuela a nivel secundaria
	Número de HNV a los que se les da capacitación sobre administración y negocios	(NO INCLUIDO)
	Número de profesores que han recibido capacitación del lenguaje de señas	(NO INCLUIDO)
	No disponible	Número de niños que tienen impedimentos visuales y del habla que recibieron educación sobre habilidades para la vida, libros de texto y equipo para interpretar lenguaje Braille
Ambiente de apoyo: fortalecimiento de la construcción de habilidades de la sociedad civil e institucional	Número de capacitadores que cuentan con principios de M&E	(NO INCLUIDO)
	Número de proveedores de servicio que cuentan con una capacitación sobre el manejo de datos de la PTMI	(NO INCLUIDO)
Tratamiento: antirretroviral (ARV) y monitoreo	Número de proveedores de servicio reclutados para proporcionar servicios pediátricos sobre terapia antirretroviral	(NO INCLUIDO)
	Número de niños (0-18) con infección avanzada de VIH que reciben terapia antirretroviral	Número de niños (0-14) con infección avanzada de VIH que reciben terapia antirretroviral

*Observaciones a la Tabla 2:*

1. Diecisiete indicadores de la propuesta original no se incluyeron en la lista de los indicadores clave de desempeño en el IDS.
2. Cinco indicadores nuevos se agregaron en el IDS.
3. La redacción de cierto número de indicadores de la propuesta original que se conservaron en el IDS se modificó.

## **Anexo II: Contenido del Informe AP/SD**

*Este anexo describe el contenido del Informe AP/SD.*

La porción de actualización de progreso del informe AP/SD contiene: (a) un informe sobre el progreso alcanzado en los programas que se implementan; (b) comentarios sobre el cumplimiento de condiciones precedentes y (c) una actualización financiera. La porción de solicitud de desembolso del informe AP/SD contiene una solicitud de fondos para el siguiente periodo. A continuación describimos tres elementos de la porción de actualización del progreso.

### **Progreso del programa**

El RP informa sobre el progreso que se ha logrado contra los objetivos establecidos en el Acuerdo del Subsidio para todos los indicadores clave de desempeño. Se requiere que el RP explique y justifique cualquier variación entre los resultados y los objetivos acordados.

También se requiere que el RP proporcione una evaluación total de su propio desempeño y que describa cualquier cambio en la planeación del programa. (Si los cambios son significativos, primero deberán comentarse con el MCP y director de fondos).

Tal vez el RP también deba proporcionar información cualitativa adicional sobre los resultados de programa, historias de éxito y lecciones aprendidas.

### **Condiciones precedentes**

El RP proporciona una actualización sobre todas las condiciones precedentes que se establecieron en el Acuerdo del Subsidio aún si éstas no vencían o tenían que haberse completado durante el periodo de desembolso cubierto por el informe AP/SD.

### **Actualización financiera**

En esta sección del informe AP/SD, el RP informa acerca del estado real de los gastos contra el presupuesto tanto en su totalidad como en las categorías específicas tales como desembolsos a los SR y el costo de los productos de salud. Los datos que se proporcionan son tanto para el periodo cubierto en el informe AP/SD como aquellos datos acumulados desde el inicio del programa.

El RP debe proporcionar explicaciones para cualquier tipo de variación existente entre lo presupuestado y los gastos reales.

# Anexo III: Ejemplo de una Muestra de Tablero (en inglés)



GFATM, Round 4 HIV

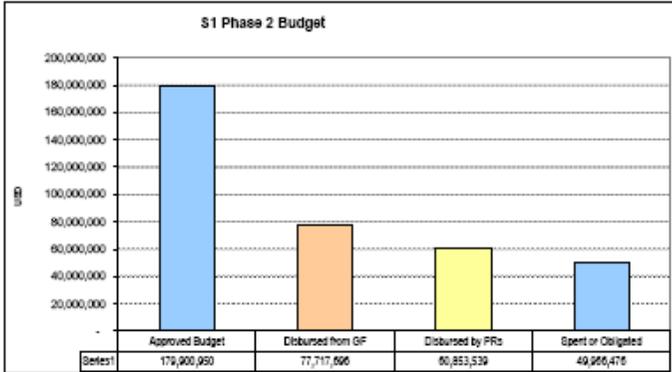
## Summary of Indicators

Grant Start Date: 01/07/2007 (AMREF, PACT); 1/11/07 (MoHS)  
 Grant Finish Date: 10/31/2011  
 Total Value: \$293,263,191  
 Current Status: Phase 2  
 Principal Recipient: MoFEA, PACT, PSI and AMREF  
 Data updated to: 30/09/2008



### S1 Comment

The flow of funds is satisfactory



### S2 Comment

No disbursement to PRs from GF during this quarter

**S2: Last Fund Disbursement Pipeline (days)**

	Expected	Actual
LFA to GF	14	n/a
GF to PR	7	n/a
PR to SSRs	14	n/a
PR to SSRs	14	n/a

(Median)  
(Longest)

### S3 Comment

**S3: Financial Reporting by LSRs**

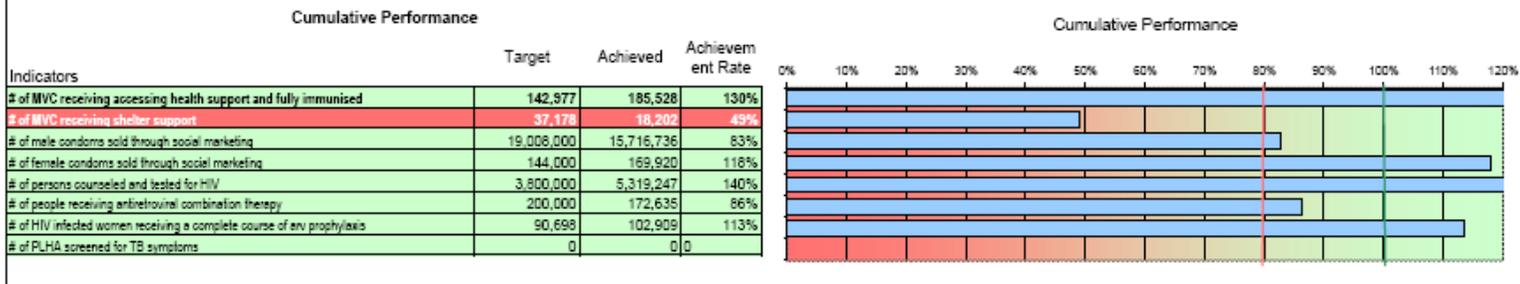
Due Date	No. Expected Reports	No. Not Yet Received
MoHSW	6	0
PACT	17	0
PSI	n/a	n/a
AMREF	10	0

### S4 Comment

The procurement process has been initiated by MSD and each item is at a different stage. All procurement is on schedule

Budget	Committed/Spent	Procurements	Last Shipment Received	Next Shipment Due
17,754,679	17,754,679			

### S5 Comment



Preparation date: 13-Nov-08  
 Prepared by:

Printing Date: 15-Nov-08

## Anexo IV: Extractos de Documentos de Supervisión Usados por MCP Individuales

*Este anexo contiene extractos de documentos relacionados con la supervisión utilizados por MCP en Nigeria y Tanzania. **Favor de tomar nota que estos documentos solamente están disponibles en inglés y no se han traducido para efectos de esta guía.***

### Nigeria

The responsibility for grant oversight in Nigeria has been enshrined in the CCM Constitution, as follows:

#### 5.4.3 – The Oversight Committee

The Oversight Committee shall be chaired by a CCM member. It shall be composed of the Chair, eight other CCM members, of whom at least four shall be located outside of Abuja. It shall also include six co-opted technical resource persons selected from the Expert Pool according to necessary skills and experience (15 members in all). As per Section 5.3.4, the Oversight Committee may engage additional technical experts as may be required to assist them from time to time.

The Oversight Committee shall be responsible for oversight of the Global Fund grants, and in particular the:

- a) appropriate and timely use of finances;
- b) appropriate and timely completion of procurement;
- c) effective programme implementation;
- d) effective management of the grants and Sub-Recipients by the Principal Recipients;
- e) technical results and impact.

The Oversight Committee shall have two Task Teams: the Finance and Procurement Task Team and the Technical Task Team.

The Nigeria CCM has established an Oversight Committee and two sub-committees (or task teams), one on finance and procurement, and one on grant performance. The proposed terms of reference (TORs) for each body are shown below. For the two task teams, also shown are the skills and core competencies required.

### Oversight Committee

The Oversight Committee reviews the progress of grant implementation, clarifies data ambiguities, identifies and diagnoses problems, and recommends follow up actions to the CCM. Specific responsibilities include the following:

1. Review of quarterly PR reports and Executive Dashboards
2. Identification and diagnosis of performance shortcomings, implementation bottlenecks, blockages
3. Observation/confirmation of beneficiary effects and quality at service delivery and community levels

4. Observation/confirmation of harmonization with other national and donor programs and data systems
5. Preparation of a leadership level dashboard, to inform the public and political decision makers about Global Fund grant progress
6. Formulation of recommendations for CCM follow-up actions.

To avoid conflict of interest, PRs and SRs of GF grants may not be members of the Oversight Committee. They may however be asked to attend meetings of the Committee or Task Teams to provide information or answer questions.

### **Finance & Procurement Task Team**

1. Observe/confirm disbursement of funds from Global Fund to the PRs, SRs, and SSRs, and reporting back on expenditures
2. Monitor grant expenditures as compared to grant budgets, taking into account timeliness and appropriateness.
3. Observe/confirm international procurements, taking into account timeliness, harmonization with other sources, and appropriate delivery dates.
4. Monitor, provide oversight for VAT exemptions, customs clearance, and other financial issues affecting grant financing and procurement, including maintenance of relations with the FMOF, FIRS, and Nigeria Customs Service.
5. Identify and investigate financial bottlenecks and problems arising in grant implementation, supporting the PRs to find solutions or developing solutions for crosscutting or systemic problems beyond the reach of the PRs.
6. Conduct site visits as may be needed to investigate problems or periodic validation of activities.

*Proposed skills and core competencies needed for Task team members and experts*

<b>Financial core competencies</b>	<b>Procurement core competencies</b>
Donor & National Program Financing	Needs & quantities forecasting, Product selection, quality
Budgeting	Pharmaceutical and equipment tendering (procurement specialist)
Regulatory environment & Tax issues	Pharmaceutical & equipment management
Movement of funds between grant partners	Internal distribution to the ultimate use level
NGO financial management strengthening	

### **Grant Performance Task Team**

1. Observe/confirm execution of expected key activities as per work plans (key activities may include hiring, training, service expansion).
2. Observe/confirm collaboration between PRs and between SRs on joint activities.
3. Observe/confirm availability of pharmaceutical commodities and other key products at service delivery and community levels.
4. Observe/confirm integration of GF reporting into national disease reporting.

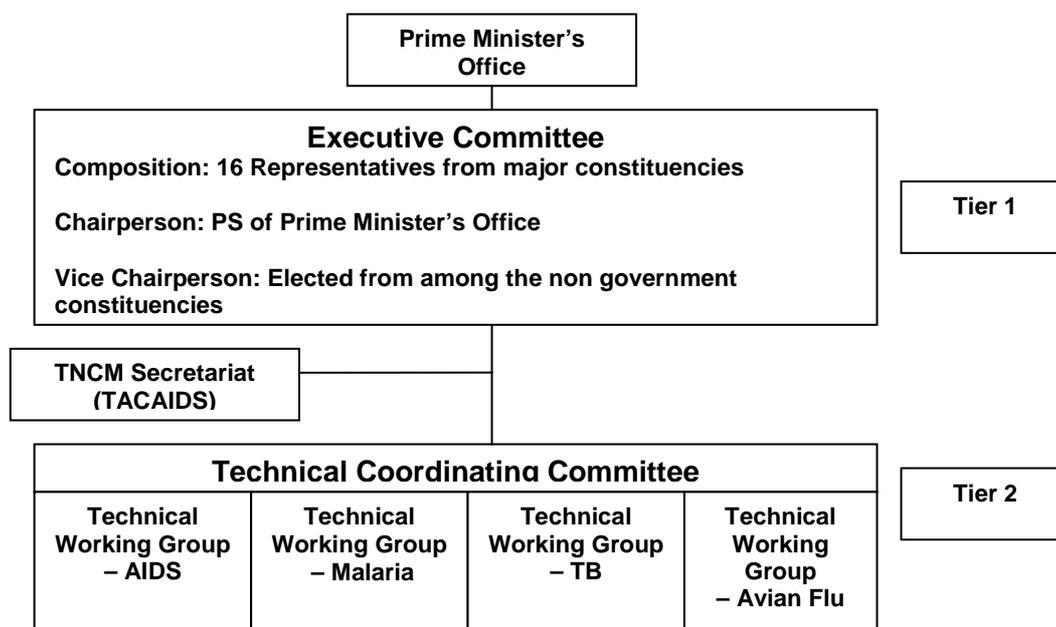
5. Compare technical results to benchmarks and discuss unusual differences with the PRs.
6. Observe/participate in periodic performance reviews led by PRs.
7. Identify and investigate technical bottlenecks and problems arising in grant implementation, supporting the PRs to find solutions or developing solutions for crosscutting or systemic problems beyond the reach of the PRs.
8. Observe/confirm that state governments/SACAs are informed of GF activities.
9. Conduct site visits as may be needed to investigate problems or periodic validation of activities.

*Proposed skills and core competencies needed for Task team members and experts*

<b>Competency</b>
Program Oversight
Disease specific expertise in AIDS, TB, Malaria, health systems strengthening, PLHA/TB/M activities, OVCs
Data and reporting systems
Programme implementation monitoring
Partnership management
Programme implementation
Results monitoring

## Tanzania

The Tanzania CCM – officially known as the Tanzania National Coordinating Mechanism (TNCM) – has a two-tier structure, as depicted below:



The papeles and responsibilities for grant oversight of the various structures within the TNCM are described below (working from the bottom up).

*Note:*

*LSR = Lead sub-recipient*

*TCT = Technical Coordinating Team (same as Technical Coordinating Committee)*

### Technical working groups

- Carry out active oversight, on a regular basis, of projects funded under the auspices of the TNCM, including site visits, and discussions with Principal Recipients, Lead Sub Recipients and Sub Recipients.
- Review grant implementation reports from Principal Recipients and project leaders, with attention to identifying possible bottlenecks and problems of implementation;
- Review Executive Dashboard reports;
- Prepare terms of reference and identify additional consultants and technical experts needed to clarify and resolve problems and bottlenecks in project implementation or assist the PRs/LSRs;
- Before each TNCM Executive Committee meeting, prepare and transmit to the TCT, a short memo summarizing grant progress and achievements, and identifying bottlenecks and issues that require TCT or TNCM Executive Committee attention;
- Provide feedback to the Principal Recipients on project implementation;
- Follow up on questions and issues, as instructed by the Executive Committee, via the TCT, and report back on results;

- Review annual summary work plans, budgets and procurement plans, provide feedback, and submit recommendations to TCT for the Executive Committee;
- Prompt PRs/LSRs to develop plans for reprogramming unused funds and refer those plans to the TCT and Tier 1 for review;
- Facilitate preparation of the Phase 2 and Phase 3 submissions.

### **Technical Coordinating Team (or Technical Coordinating Committee)**

- Ensures that each Technical Working Group develops and carries out a plan for tracking and providing oversight of Global Fund grant implementation, in conformity and coordination with national M&E system (e.g.TOMSHA);
- Reviews and amends summary reports from Technical Working Groups on each grant or project, adding information about cross cutting issues and other problems and bottlenecks as needed;
- Investigates problems, bottlenecks surpassing the competence of the TWGs and develops options for resolution;
- Transmits amended summary reports to the TNCM Secretariat for distribution to the Executive Committee before each meeting;
- Presents the reports orally at Executive Committee meetings and explains those cross-cutting and other issues requiring attention and decision making by the Committee;
- Transmits feedback from the TCT and the Executive Committee to the Technical Working Groups and Principal Recipients/Sub Recipients and ensure that follow up is made as appropriate;
- Meets with the TNCM Secretariat about critical issues to begin resolution process;
- Reviews TWG findings on annual plans and transmit information to the Executive Committee;
- Ensures that technical and financial issues are addressed adequately in Phase 2 and papelling Phase 3 submissions and monitors preparation of the Phase 2/Phase 3 activities to ensure compliance with deadlines;
- Refers final Phase 2 and Phase 3 submissions to Executive Committee for review and approval; assists PR/LSR to present Phase 2/Phase 3 submissions to the Executive Committee and answer questions;
- Prompts the TWGs and PRs regarding reprogramming of unused funds and ensures that recommendations/budgets are prepared and transmitted to TNCM Executive Committee for review;
- Receives complaints, investigates, and addresses conflicts arising with stakeholders or between PRs/LSRs/SRs and so informs the E.C.

### **TNCM Secretariat**

- Provides logistical support to the TNCM Executive Committee for its monitoring activities and site visits;
- Organizes national implementation tracking activities and special investigations of problems as instructed by the TNCM Executive Committee;
- Oversees production of the Executive Dashboard reports;
- Orients new PRs/LSRs to the TNCM oversight process;

- Communicates findings from audit reports to the TNCM Executive Committee;
- As TCT Chair prompts the TWGs to carry out grant monitoring;
- Transmits to the Executive Committee grant summary reports, expert analyses, problem identification, and other monitoring results from the Technical Coordinating Team and the Technical Working Groups;
- Transmits to the Executive Committee annual plans and other materials from the PRs;
- Mobilizes the “Extended Secretariat” to assist with problem resolution surpassing the capacity of the TCT;
- Transmits recommendations to TNCM Executive Committee for reprogramming of unused funds, and for follow on (e.g. Phase II or papelling Phase III) funding.

### **Executive Committee**

- Ensures that the funds are utilized for their intended purposes;
- Review annual work plans and budgets from the PRs;
- Monitors the implementation of GFATM and similar grants and ensures the identification of problems and barriers to implementation;
- Addresses systemic problems and barriers to implementation which surpass the authority or competence of Tier 2 and the PRs;
- Monitors the performance of PRs as project leaders and provides feedback;
- Monitors the project performance and impact on the national responses;
- Ensures that PRs reprogram grant funds which become available;
- Submits timely requests for continued funding for GF grants to the GFATM;
- Addresses all conflicts arising with stakeholders or between PRs/LSRs/SRs that cannot be resolved by Tier 2.