



# PLAN DE MONITOREO ESTRATÉGICO JUNIO -2018 A MAYO 2019

COMITÉ DE MONITOREO ESTRATÉGICO



## Introducción

El monitoreo estratégico (ME) de subvenciones es una función de gobernanza central del Mecanismo coordinador de Panamá. Su propósito general consiste en asegurar que las subvenciones del Fondo Mundial para la lucha contra el VIH/Sida, la tuberculosis y la malaria se implementen conforme a lo previsto y que se identifiquen y resuelvan los desafíos y obstáculos.

A fin de garantizar un monitoreo estratégico eficaz, el MCdP ha elaborado este Manual y plan de Monitoreo Estratégico para organizar y ejecutar el monitoreo estratégico del MCdP mediante un proceso coherente, transparente y documentado. Además, el *Manual y plan de monitoreo estratégico* apoya la participación e implicación de una amplia gama de partes interesadas en el proceso de monitoreo estratégico de subvenciones, incluidos miembros del MCdP y entidades no vinculadas a éste, constituyentes gubernamentales y no gubernamentales, grupos vulnerables y personas afectadas y/o que viven con las tres enfermedades cubiertas por el Fondo Mundial.

## Contenido

Introducción.....	2
Glosario de términos y acrónimos.....	6
Marco Legal:.....	8
Lineamientos del Fondo Mundial para el Mecanismo Coordinador de País:.....	8
Definición y fundamentos .....	8
Requisito del MCdP .....	8
Estructura que soporta al Comité de Monitoreo Estratégico .....	9
Funciones y Perfiles del CME.....	9
Propósito .....	9
Funciones del Comité .....	9
Estructura y composición del comité de monitoreo estratégico.....	10
Funciones del coordinador o coordinadora del comité.....	11
Funciones de los miembros del comité .....	11
Conflictos de interés.....	12
Obligaciones del Receptor Principal (RP) .....	12
Principios del monitoreo estratégico de las subvenciones .....	12
Intereses nacionales .....	12
El Monitoreo Estratégico es una función legítima del MCP que debe ser apreciada así por los Receptores Principales. ....	13
La diferencia entre monitoreo estratégico, la función de monitoreo y evaluación que realiza el RP y la que realiza el agente local del Fondo (ALF) .....	13
Agentes Locales del Fondo .....	13
Evaluación del RP .....	14
Enfoque en áreas críticas y preguntas.....	14
Ejecución de subvenciones .....	15
Adhesión a los principios de buena gobernanza y la gestión del conflicto de interés	16
Responsabilidades de monitoreo estratégico del MCdP .....	16
La función del Comité de monitoreo estratégico (CME).....	16
Responsabilidades del CME.....	17

## **PLAN DE MONITOREO ESTRATÉGICO MCdP**

---

Apoyo de la Secretaría Operativa al CME.....	17
Proceso de monitoreo estratégico .....	17
Recopilación de información .....	18
Análisis de la información .....	18
Recomendaciones .....	19
Adopción de medidas.....	19
Seguimiento e Informes de resultados.....	19
Información para el monitoreo estratégico de las subvenciones.....	20
Tipos de información .....	20
Fuentes de información del monitoreo estratégico.....	20
Participación en el Monitoreo Estratégico de los interesados en la subvención.....	21
Presentación de informes de monitoreo estratégico al MCdP .....	22
Instrumento: Tablero de Control.....	22
Anexo 1 .....	25
Directrices del MCdP: visitas de monitoreo estratégico al RP, SR, sub-SR, y centros de prestación de los servicios.....	25
Anexo 2 .....	27
LISTA DE CONTROL PARA VISITA DE CAMPO DE MONITOREO ESTRATÉGICO .....	27

## MANUAL DE MONITOREO ESTRATÉGICO DEL COMITÉ DE MONITOREO ESTRATÉGICO MECANISMO COORDINADOR DE PAÍS DE PANAMÁ

República de Panamá, junio de 2018

### Miembros del Comité de Monitoreo Estratégico:

Harry Davis Hansel  
Iris de Gracia de Pérez  
Ramires Ávila Lasso  
Carlos F. González  
Saratiel Karicas  
Bernabé Ruíz Águila  
Alexis Ábrego Ordines

### Secretario Operativo del MCdP:

Pedro Guerra



### Glosario de términos y acrónimos

MCdP	Mecanismo Coordinador de Panamá
FM	El Fondo Mundial de lucha contra el sida, la tuberculosis y la malaria
ME	Monitoreo Estratégico
MCP	Mecanismo Coordinador de País
RP	Receptor Principal
SR	Sub Receptor
VIH	Virus de Inmunodeficiencia Humana
Sida	Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida
TB	Tuberculosis
Ad hoc	Que está hecho especialmente para un fin determinado o pensado para una situación concreta.
CME	Comité de Monitoreo Estratégico
Poblaciones Clave	Poblaciones que están supeditadas a presiones de índole social o circunstancias sociales que las hacen más vulnerables a la exposición a las infecciones; entre ellas, el VIH.
ONUSIDA	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida
MINSA	Ministerio de Salud de Panamá
Epidemiología	Estudio de la distribución y los determinantes de estados o eventos (en particular de enfermedades) relacionados con la salud y la aplicación de esos estudios al control de enfermedades y otros problemas de salud.

## **PLAN DE MONITOREO ESTRATÉGICO MCDP**

---

HSH	Hombres que tienen relaciones sexuales con hombres
TSF	Trabajadoras Sexuales Femeninas
OMS	Organización Mundial de la Salud
OPS	Organización Panamericana de la Salud
Trans	Persona que ya ha comenzado el tratamiento quirúrgico y/u hormonal para que su cuerpo sea más acorde con el sexo que se identifica o está en proceso de hacerlo
MCR	Mecanismo Coordinador Regional
TM	Tablero de Mando
ALF	Agente Local del Fondo Mundial

## Marco Legal:

El marco legal proporciona las bases sobre las cuales se fundamenta la función del Monitoreo Estratégico en los Mecanismos Coordinadores de País. En Panamá, cuenta con las siguientes bases:

## Lineamientos del Fondo Mundial para el Mecanismo Coordinador de País:

“El Receptor Principal (RP) debe mantener informado continuamente al Mecanismo Coordinador de País (MCP) acerca del programa y de la gestión y será quien proporcionará informes al MCP conforme éste lo requiera. El RP sabe que el Fondo Mundial (FM) puede compartir información, a su discreción, con el MCP.

El RP y el FM a petición de ambos o por parte del MCP intercambiarán puntos de vista sobre el progreso del programa, el desempeño de las obligaciones bajo este acuerdo, además del trabajo de cualquier consultor, contratista o proveedor involucrado en el Programa y otra actividad.

## Definición y fundamentos

El monitoreo estratégico es una responsabilidad clave del MCdP. El monitoreo estratégico consiste en un conjunto de actividades coordinadas destinadas a apoyar y garantizar que las actividades relacionadas con la subvención se realicen conforme a lo planeado y se identifiquen y resuelvan los problemas y obstáculos que se puedan presentar durante la ejecución de la subvención. El monitoreo estratégico requiere que el MCdP provea orientación estratégica a los receptores principales (RP), además de dar un seguimiento coherente para garantizar que las entidades responsables de la ejecución cumplan las recomendaciones y apliquen medidas correctivas.

## Requisito del MCdP

De conformidad con las *Directrices y requisitos del Fondo Mundial para los Mecanismos de Coordinación de País (MCP)* del 4 de diciembre del 2013,<sup>1</sup> "después de que los MCP hayan obtenido el financiamiento del Fondo Mundial, su función más importante es la del monitoreo estratégico. Los MCP dan seguimiento al desempeño de las subvenciones para garantizar que realicen las metas acordadas de los programas que les corresponde ejecutar. Mediante el monitoreo estratégico del MCP, los ejecutores rinden cuentas a todos los interesados del país".

---

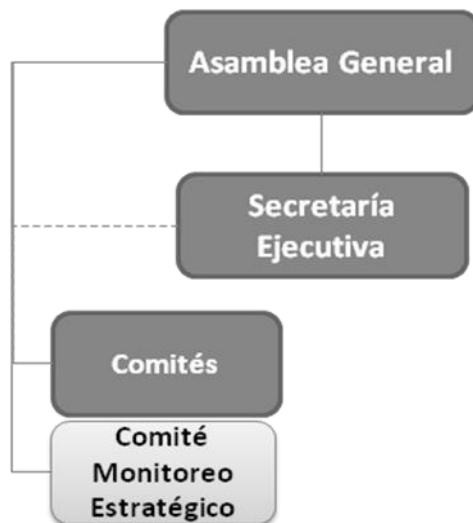
<sup>1</sup> *Directrices y requisitos para los Mecanismos de Coordinación de País* (4 de diciembre de 2013). Este documento puede localizarse en la página web <http://www.theglobalfund.org/en/ccm/guidelines/> o buscando su título en la página de inicio ("Home") del sitio web del Fondo Mundial en la ventana "search".



Asimismo, el Requisito 3 de estas directrices es que "presenten y sigan un plan de monitoreo estratégico de todo el financiamiento aprobado por el Fondo Mundial. El plan debe detallar las actividades a realizarse y describir el procedimiento mediante el cual el MCP involucrará a las partes interesadas del programa (sean o no miembros del MCP) y, en particular, a los sectores constituyentes no públicos y a las personas afectadas y/o que viven con las enfermedades".

### Estructura que soporta al Comité de Monitoreo Estratégico

El MCP está organizado de la siguiente manera:



### Funciones y Perfiles del CME

#### Propósito

Para ejecutar la subvención del Fondo Mundial (FM), el MCP necesita tener un Comité de Monitoreo Estratégico (CME) activo. El CME es un comité permanente del MCP cuyo propósito es monitorear estratégicamente la ejecución de las subvenciones aprobadas por el Fondo Mundial en Panamá, para garantizar la ejecución de las actividades y la utilización de los recursos de conformidad con el acuerdo de subvención. El CME no es un órgano decisorio, su función es apoyar en la toma de decisiones.

La función más importante del mecanismo de coordinación de país es el Monitoreo Estratégico. El MCP monitorea estratégicamente el desempeño de la subvención respondiendo a las áreas de finanzas, adquisiciones, implementación, resultados y asistencia técnica (ver Anexo1), para garantizar que se alcancen las metas establecidas para contribuir de manera sostenible en el control de las epidemias y contenerlas como amenazas de salud pública.

#### Funciones del Comité

El CME cumple las siguientes funciones:

1. Monitorea estratégicamente el desempeño de las subvenciones para garantizar que alcancen las metas establecidas.
2. Elabora un manual de procedimientos de Monitoreo Estratégico del MCP.
3. Elabora un plan anual de Monitoreo Estratégico que incluya actividades, responsabilidades, calendario y presupuesto, de conformidad con el requisito tres de elegibilidad del Fondo Mundial para los MCP.
4. Se reúne con el(los) receptor(es) principal(es) (RP) para identificar problemas y cuellos de botella en todos los momentos del ciclo de vida de la subvenciones.
5. Vigila la gestión transparente, competitiva y eficaz de aspectos estratégicos vinculados a las adquisiciones y los suministros de insumos con la garantía de calidad adecuada de conformidad con la legislación nacional y el convenio firmado entre el RP y el FM.
6. Hace visitas de campo con el apoyo de los sub receptores (SR), por lo menos dos veces al año por enfermedad, a los lugares donde se ejecutan las subvenciones, con el fin de recoger opiniones de no miembros del MCP y de personas que viven con las enfermedades y/o están afectadas por ellas o de poblaciones claves afectadas para asegurar que se están ejecutando efectivamente las acciones programadas por las subvenciones.
7. Brinda asesoría oportuna durante la visitas de campo a los SR para asegurar que los recursos humanos y financieros, sean utilizados de manera eficaz y eficiente.
8. Documenta toda acción de monitoreo estratégico con actas firmadas, informes, listas de asistencia y otros, que son socializados a todos los interesados y publicados en la página web del MCP.
9. Hace recomendaciones al MCP, de acuerdo con los resultados de los informes trimestrales, para que tome decisiones informadas para la mejora del desempeño de las subvenciones.
10. Se asegura que el MCP, envíe trimestralmente, los resultados de monitoreo estratégico a la secretaria del FM y a todas las partes interesadas del país.
11. Solicita al MCP, con la sustentación necesaria y por conducto del coordinador del CME, la realización de reunión extraordinaria cuando surjan situaciones que requieran de decisión inmediata.
12. Contribuye a mejorar, el flujo de información estratégica y oportuna entre el MCP y los RP, utilizando herramientas tales como el tablero de mando.
13. Convoca a expertos y técnicos que ofrezcan aportes sobre temas específicos cuando se amerite.
14. Participa en el proceso de evaluación y selección de los SR.

### **Estructura y composición del comité de monitoreo estratégico**

El comité de monitoreo estratégico será designado por el MCP entre miembros y no miembros, y deberá incluir entre cinco y ocho personas que reúna una o varias de las siguientes competencias: conocimiento en gestión financiera, gestión de adquisiciones y suministro; gestión de programas y conocimientos específicos de cada enfermedad.

El CME debe estar compuesto por poblaciones claves afectadas y representantes de personas que viven con las enfermedades.

El coordinador del CME, nombrado por el MCP, pasara a ser miembro de la Junta Directiva, ocupando el cargo de Vocal.

El nombramiento de miembros del comité tendrá lugar previo al nombramiento de Junta Directiva cada dos años. Los miembros pueden ser reelegidos. En caso de baja de algunos de los miembros, el MCP nombrará a un nuevo miembro. Las causas de bajas de los miembros son:

- ❖ Un conflicto de interés permanente
- ❖ Solicitud personal de renuncia
- ❖ Ausencias, consecutivas, igual al 25% de las actividades programadas en el año.

El CME rinde cuentas y presenta sus informes trimestralmente a la asamblea del MCP.

El CME recibe apoyo del secretario operativo del MCP para los aspectos relacionados con sus funciones.

### **Funciones del coordinador o coordinadora del comité**

El coordinador o la coordinadora realizan las siguientes funciones con el apoyo de la Secretaría Operativa del MCP:

- ❖ Coordina la elaboración y ejecución del plan anual de monitoreo.
- ❖ Coordina la elaboración y ejecución del manual de monitoreo.
- ❖ Convoca las reuniones.
- ❖ Coordina y facilita reuniones y actividades.
- ❖ Es el responsable de que se elaboren las actas de cada actividad. En ausencia del secretario operativo asignará a otro miembro.
- ❖ Gestiona las visitas de campo.
- ❖ Lidera el análisis de la información y elaboración de recomendaciones a la Junta Directiva y a la Asamblea del MCP.
- ❖ Solicita información sobre temas específicos al RP siguiendo un calendario estipulado.
- ❖ Coordina la elaboración y presentación de informes.

### **Funciones de los miembros del comité**

- ❖ Participan en la vigilancia de los aspectos estratégicos de las subvenciones
- ❖ Participan en el diseño/actualización y ejecución del plan de monitoreo estratégico.
- ❖ Participan en las visitas de campo
- ❖ Participan en el análisis de la información y elaboración de recomendaciones a la Junta Directiva y a la Asamblea del MCP.
- ❖ Al identificarse brechas y problemas durante visitas de campo, los miembros del comité ayudan a la unidad visitada en la elaboración de un plan de mejora.
- ❖ Dan seguimiento a las acciones recomendadas y a su ejecución.

### Conflictos de interés

El potencial de conflicto de interés entre los miembros del comité de monitoreo estratégico puede ser considerable debido a que los miembros del MCP probablemente incluyen ejecutores de la subvención del Fondo Mundial. Para evitar conflicto de interés en el proceso de monitoreo, los miembros del comité no deben estar afiliados a ninguna organización responsable de ejecución dentro de la Subvención.

Los miembros del comité están obligados a seguir los procedimientos de identificación, declaración, documentación y gestión de conflictos de interés de la política del MCP PANAMÁ.

### Obligaciones del Receptor Principal (RP)

El Acuerdo de Subvención del *Fondo Mundial* incluye varias cláusulas que obligan a los RP a participar en el proceso de monitoreo estratégico del MCP:

- **El RP ejecuta los programas en nombre del MCP** (artículo 28), y el MCP monitorea en forma estratégica la ejecución de los programas financiados por el Fondo Mundial (artículo 7a).
- **Los RP tienen la obligación contractual de cooperar con los MCP** y deben estar dispuestos a reunirse con ellos regularmente para debatir planes, compartir información y dar a conocer cuestiones relacionadas con los programas, además de presentar informes y datos relativos a los programas si así lo solicita el MCP (artículo 7b).
- **Los RP están legalmente obligados a remitir a los MCP una copia de los informes periódicos presentados al Fondo Mundial (artículo 15)** y enviarles copia de todos los avisos, solicitudes, documentos, informes y otros intercambios de comunicaciones con la Secretaría del Fondo Mundial (artículo 25).

### Principios del monitoreo estratégico de las subvenciones

Varios principios de monitoreo estratégico de subvenciones proveen el marco de referencia al Manual y plan de monitoreo estratégico.

### Intereses nacionales

Como se declara en el *Documento de información sobre el monitoreo estratégico de los MCP* del Fondo Mundial, “el principio fundamental del monitoreo estratégico es asegurarse de que los recursos, tanto financieros como humanos, se están utilizando de un modo eficaz y eficiente en beneficio del país”.<sup>2</sup> Debido a que el MCdP es un

---

<sup>2</sup> Documento de información sobre la monitoreo estratégico de los MCP. Este documento puede localizarse en la página web

[http://www.theglobalfund.org/documents/ccm/CCM\\_CCMOversightGuidance\\_Paper\\_en/](http://www.theglobalfund.org/documents/ccm/CCM_CCMOversightGuidance_Paper_en/) o buscando su

organismo nacional de adopción de decisiones consensuadas que representa intereses nacionales, el MCdP asume la responsabilidad y la autoridad exclusiva de llevar a cabo un monitoreo estratégico de la gestión de todas las subvenciones del Fondo Mundial que el país está implementando.

### **El Monitoreo Estratégico es una función legítima del MCP que debe ser apreciada así por los Receptores Principales.**

El ME es una importante función de gobernanza para garantizar que las actividades sean ejecutadas según lo previsto, proporcionando instrucciones estratégicas a los RP, asegurando el cumplimiento de las políticas y procedimientos, estableciendo controles financieros (por ejemplo auditorías independientes) y siguiendo las recomendaciones principales. "Se requiere que el RP mantenga al MCP continuamente informado sobre el Programa y la gestión del RP y deberá hacer llegar al MCP los reportes y la información en la medida que el MCP lo requiera en forma razonable."<sup>3</sup>

### **La diferencia entre monitoreo estratégico, la función de monitoreo y evaluación que realiza el RP y la que realiza el agente local del Fondo (ALF)**

El monitoreo estratégico se centra en el "gran cuadro" de la ejecución de subvenciones, teniendo en cuenta el interés nacional y las necesidades globales de financiamiento de la respuesta nacional a las tres enfermedades. Al realizar la función de monitoreo estratégico, el MCdP analiza las subvenciones para identificar cuestiones transversales y se centra en resolver los principales cuellos de botella para su ejecución. Por el contrario, el RP, en su tarea de monitoreo y evaluación, se centra en el detalle de cada una de las actividades, procurando dar seguimiento al cumplimiento de las mismas, en el logro de las metas programáticas y en el desempeño de los subreceptores (SR).

### **Agentes Locales del Fondo**

El ALF, por su parte, mira la subvención desde el punto de vista del Fondo Mundial, centrándose en el cumplimiento y validación sobre todo de los aspectos financieros, asegurando la transparencia, el buen manejo y la prevención del riesgo.

Tal como se mencionó anteriormente, el Fondo Mundial no tiene presencia a nivel de país fuera de sus oficinas en Ginebra, Suiza. En lugar de ello, contrata ALF para cubrir un rol de verificación dentro de cada país a nombre del Fondo. Específicamente, el trabajo del ALF es evaluar la capacidad administrativa financiera y del programa del RP nombrado así como para verificar e informar sobre el desempeño de las subvenciones. Los ALF son seleccionados a través de un proceso competitivo de

---

título en la página de inicio ("Home") del sitio web del Fondo Mundial en la ventana "search".

<sup>3</sup> El Artículo 10 del acuerdo del FM con cada RP

licitación. Hasta el momento, los ALF han sido grandes empresas consultoras de contabilidad o administración.

Por lo general, el Fondo Mundial tiene un ALF en cada país en el que ha aprobado una subvención. En ciertas ocasiones, el ALF puede ubicarse en un país cercano.

### Evaluación del RP

El ALF es responsable de realizar una evaluación para cada RP nombrado por el solicitante en su propuesta y de recomendar si el Fondo Mundial debería aprobar la nominación. El objetivo principal de la evaluación del RP es determinar si los sistemas y capacidades existentes del RP propuesto corresponden con los requerimientos mínimos del Fondo para implementar exitosamente un programa y administrar los fondos de la subvención.

El ALF revisa el borrador del plan de trabajo y del presupuesto del RP y además analiza las cinco áreas funcionales en las que el Fondo Mundial ha definido requerimientos mínimos de capacidad: gestión del programa; administración financiera; gestión de los sub-receptores; gestión farmacéutica y de productos de salud así como los acuerdos de monitoreo y evaluación (M&E).

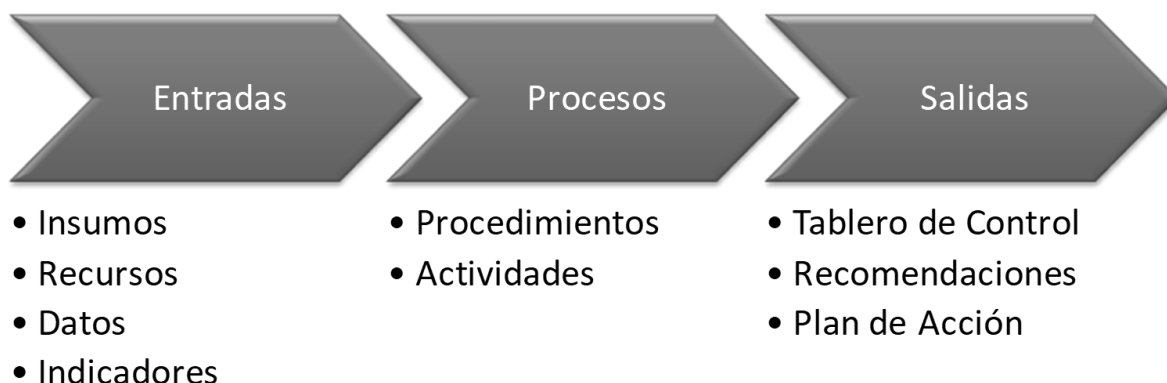
La evaluación del RP también se usa para identificar vacíos críticos relacionados con la capacidad que deben cubrirse a corto o largo plazo para mejorar la eficiencia y efectividad de la implementación del programa.

### Enfoque en áreas críticas y preguntas

El monitoreo estratégico normalmente se centra en varias áreas y preguntas que son centrales para la ejecución eficaz de la subvención.

- **Financiamiento:** ¿Dónde está el dinero? ¿Se está distribuyendo y gastando conforme a lo planificado?
- **Adquisición:** ¿Dónde están los medicamentos, los suministros y equipos médicos?
- **Ejecución:** ¿Las actividades se realizan siguiendo el cronograma de trabajo? ¿Se están ejecutando las subvenciones tal y como se planificó? ¿Se presentan obstáculos en la ejecución (por ejemplo, en la adquisición o los recursos humanos)?
- **Resultados:** ¿Se están cumpliendo los objetivos? ¿Las personas previstas están recibiendo los servicios que necesitan?
- **Informes:** ¿Se están entregando los informes de manera precisa, completa y en el plazo previsto?
- **Asistencia técnica:** ¿Qué asistencia técnica se necesita para crear capacidades y resolver los problemas? ¿Cuál es el resultado de la asistencia técnica?

El Monitoreo Estratégico, bajo el enfoque sistémico, puede caracterizarse por contar con una serie de entradas, procesos y salidas o resultados. Una descripción gráfica de este enfoque sistémico es la siguiente:



Los productos del Monitoreo Estratégico son:

- ❖ Tablero de Mando para facilitar análisis de resultados
- ❖ Recomendaciones a la Asamblea del MCP para toma de decisiones oportuna.
- ❖ Plan de Acción y de seguimiento a las acciones definidas por la Asamblea del MCP.

### Calendarios cíclicos

El monitoreo estratégico sigue ciclos trimestrales de información para revisar el desempeño de los RP y SR como implementadores de programas, la ejecución oportuna de los planes de trabajo y los resultados alcanzados comparados con las metas programáticas y financieras.

### Ejecución de subvenciones

Conforme a lo requerido por las directrices del Fondo Mundial, el tema de monitoreo estratégico empieza con la preparación de la nota conceptual de la subvención por el país hasta el cierre de la misma, incluida la elaboración de la propuesta, negociación de la subvención, ejecución de la subvención, revisiones y cierre de la subvención.<sup>4</sup> Sin embargo, la mayoría de las actividades del monitoreo estratégico se

<sup>4</sup> Documento de información sobre la monitoreo estratégico de los MCP. Este documento puede localizarse en la página web

[www.theglobalfund.org/documents/ccm/GuidancePaperOnCCMOversight.pdf](http://www.theglobalfund.org/documents/ccm/GuidancePaperOnCCMOversight.pdf) o buscando su título en la



centran en la ejecución de la subvención a fin de garantizar de que ésta se ejecute de manera eficiente, eficaz y en pos del interés nacional.

### **Adhesión a los principios de buena gobernanza y la gestión del conflicto de interés**

El monitoreo estratégico del MCdP debe realizarse, al igual que toda otra actividad o función del MCdP, de conformidad con el requisito del Fondo Mundial de que el MCdP gestione todo conflicto de interés real o aparente entre sus miembros y constituyentes. Al realizar actividades de monitoreo estratégico de la subvención, el MCdP y su comité de monitoreo estratégico deberán exigir que los miembros del MCdP declaren todos los conflictos de interés que les afecten directamente o que afecten a otros miembros del MCdP y garantizar que estos individuos no participen en ninguna deliberación o decisión relacionada con el monitoreo estratégico. Sobre la base de estos principios, los RP y sus SRs no pueden fungir como miembros de ningún comité que esté a cargo del monitoreo estratégico de la subvención que están ejecutando.

### **Responsabilidades de monitoreo estratégico del MCdP**

Esta sección se centra en las responsabilidades de monitoreo estratégico del MCdP relativas a la ejecución de dicho monitoreo, aunque estas responsabilidades también se aplican a las otras áreas del monitoreo estratégico, como la elaboración de notas conceptuales, propuestas, negociaciones en torno a la subvención, ejecución de la subvención, revisión y reprogramaciones y cierre de la subvención.

Para cumplir con las responsabilidades de monitoreo estratégico del MCdP, se conforma el Comité de Monitoreo Estratégico.

### **La función del Comité de monitoreo estratégico (CME)**

Aunque el monitoreo estratégico de subvenciones es la responsabilidad del MCdP en pleno y todos los miembros pueden participar en dicha actividad, no resulta práctico que todos los miembros realicen actividades de monitoreo estratégico en todo momento. Por lo tanto, el MCdP establece el *comité de monitoreo estratégico*, para planear, coordinar, y llevar a cargo el monitoreo estratégico del Fondo Mundial en el país en nombre del MCdP.

La función del CME consiste en facilitar el proceso de adopción de decisiones de los miembros del MCdP y hacer recomendaciones al MCdP para deliberar y adoptar decisiones. Este comité no es un órgano decisorio o una alternativa al MCdP.

La creación de un CME no impide que cualquier miembro del MCdP haga visitas de campo donde se lleve a cabo la ejecución. Como se destaca en las directrices del Fondo Mundial sobre el monitoreo estratégico de subvenciones del MCP, se alienta a



los miembros a hacer visitas de campo, algo que puede facilitar la secretaría operativa del MCdP o CME.

### Responsabilidades del CME

El CME del MCdP es responsable de proveer monitoreo estratégico a las subvenciones existentes del Fondo Mundial en Panamá en las siguientes áreas:

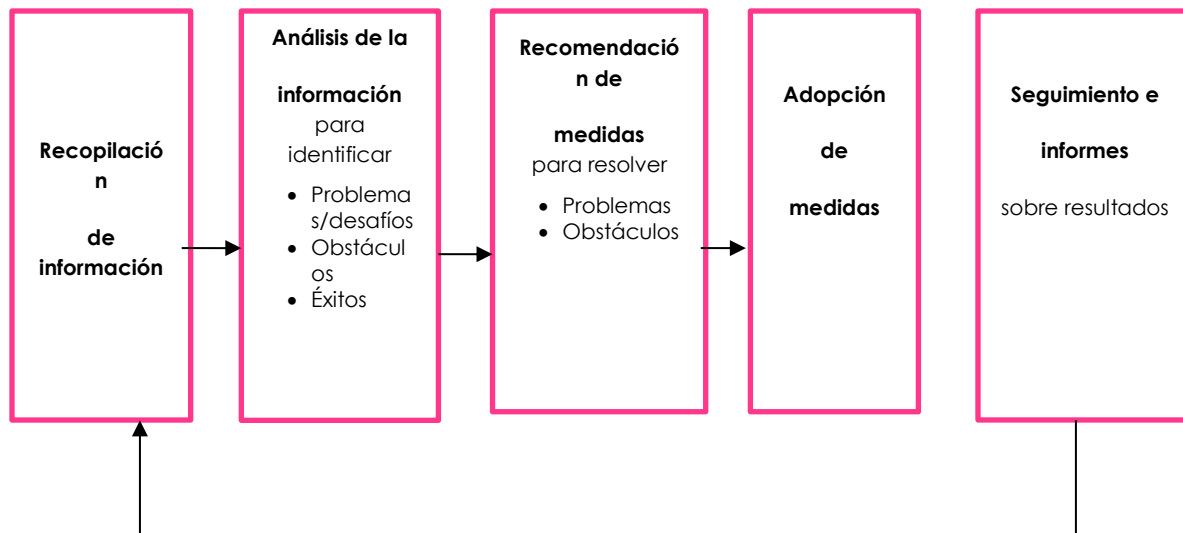
- 1- Finanzas:** Garantizar el uso adecuado, oportuno y eficaz del financiamiento del Fondo Mundial
- 2- Programática:** Garantizar la ejecución eficaz de los planes de trabajo del RP y de los sub receptores (SR), incluida la ejecución de los resultados previstos en períodos a corto plazo y a plazo intermedio
- 3- Adquisición:** Garantizar una gestión de adquisiciones y suministros transparente, competitiva y eficaz con el aseguramiento de la calidad adecuada y de conformidad con las leyes nacionales
- 4- Gestión:** Garantizar una gestión efectiva de las subvenciones en todas las áreas (financiera, programática, y adquisiciones), así como las acciones o condiciones requeridas por el Fondo Mundial (por ejemplo, condiciones precedentes, acciones sujetas a plazos, recomendaciones de la Oficina de Inspectoría General del FM).

### Apoyo de la Secretaría Operativa al CME

La secretaría operativa del MCdP colabora con el coordinador y los miembros del comité de monitoreo estratégico para determinar el nivel y los tipos de apoyo que prestará al comité para facilitar la realización de sus actividades. Este apoyo incluye: asistencia logística para visitas a centros y sobre el terreno; comunicaciones con los RP y SRs; recopilación de datos; organización y preparación para reuniones, incluida la distribución de la documentación necesaria; y preparación de las actas de las reuniones u otros informes de comités.

### Proceso de monitoreo estratégico

Las responsabilidades de monitoreo estratégico del MCP para la ejecución de la subvención se organizan en cuatro pasos secuenciales que se repiten en cada ciclo:



### Recopilación de información

La recopilación de información es la piedra angular de todas las demás actividades de monitoreo estratégico porque el MCdP no puede convocar y actuar sin buena información sobre cuestiones de ejecución, problemas, desafíos u obstáculos. Al igual que con otras actividades de monitoreo estratégico, la recopilación de información está a cargo principalmente del *comité de monitoreo estratégico, grupos de trabajo técnico, y otros*, aunque esta actividad en muchos casos se coordina y comparte con la Secretaría operativa del MCdP.

Como recomiendan las directrices del Fondo Mundial sobre monitoreo estratégico de subvenciones, esta recopilación de información puede incluir uso de herramientas de monitoreo (por ejemplo el tablero de mando para MCPs), revisiones regulares de informes de avance y formularios de pedido de desembolsos, visitas periódicas a los lugares de prestación de servicios, y retroalimentación de entidades no vinculadas al MCdP (incluidas personas que viven con las tres enfermedades del Fondo Mundial y poblaciones clave). Es importante el dejar establecido que la principal fuente de información es el RP.

### Análisis de la información

La información que se recopila se analiza a fin de identificar los éxitos, desafíos, problemas y obstáculos que requieren la atención del MCdP. Este análisis de la información es un paso crítico en el proceso, que requiere la mayor atención del comité de monitoreo estratégico y la participación activa del RP, así como un análisis de la información clave financiera, programática, de adquisiciones y de gestión. Esto permite una comprensión de los problemas u obstáculos y permite al comité presentar opciones para la adopción de decisiones, acciones y medidas por parte del MCdP. Este paso del proceso de monitoreo estratégico puede también ser apoyado o

ejecutado por la pericia técnica de entidades no vinculadas al MCP que se hayan reclutado para prestar apoyo al comité de monitoreo estratégico, y por recursos humanos especializados de la Secretaría Operativa.

### Recomendaciones

El comité de Monitoreo estratégico en consenso elabora recomendaciones.

- Sí el Comité de Monitoreo Estratégico concluye que hay un buen desempeño recomendará al MCdP hacer reconocimiento público.
- Si el Comité de Monitoreo Estratégico concluye que hay de problemas y obstáculos recomendará medidas para la solución y la toma de decisiones de la asamblea del MCdP, indicando la forma detallada de implementación, responsable y posibles fechas de inicio y fin de realización, utilizando Tablero de mando, informe de visita u otros instrumentos

### Adopción de medidas

Una vez identificados y comprendidos los problemas, cuestiones u obstáculos, el MCP adopta medidas para resolverlos. Estas medidas de seguimiento pueden incluir lo siguiente:

- Medidas para lograr que la gestión de la subvención resulte más eficiente y eficaz.
- Medidas para que el Comité de Monitoreo Estratégico o la Secretaría Operativa investigue más detalladamente el problema, resolverlo, y documentar los resultados.
- Medidas de los miembros del MCdP que están vinculados con los tomadores de decisiones que pueden ayudar a resolver los problemas.
- Medidas de asistencia técnica externa, según corresponda.
- Visitas de campo bajo la dirección del MCdP para investigar asuntos específicos.

Las visitas de campo, bajo la dirección del MCdP, están impulsadas por la necesidad y tienen objetivos específicos, estos aspectos están detallados en el Anexo 1.

Cuando el MCdP toma decisiones, es conveniente que especifique la medida a adoptar, la persona o parte responsable, y una fecha límite para adoptar dichas medidas. El MCdP puede también especificar las actividades que deben realizarse para fortalecer la gestión de las subvenciones y vigilar estas actividades a fin de garantizar que se ejecuten eficazmente.

### Seguimiento e Informes de resultados

Los informes de monitoreo estratégico se distribuyen a todos los miembros del MCdP antes de cada asamblea plenaria del MCdP. Durante la asamblea, el comité de monitoreo estratégico presenta los resultados del monitoreo estratégico y sus recomendaciones ante el plenario del MCdP. Las decisiones del MCdP forman la base

para las actividades de seguimiento y debe darse seguimiento a la ejecución de las actividades.

### Información para el monitoreo estratégico de las subvenciones

La información es fundamental para el monitoreo estratégico de las subvenciones del MCdP; sin información no puede haber identificación de problemas u obstáculos del programa, ninguna resolución de los problemas subyacentes que pudieran amenazar la ejecución de la subvención. El monitoreo estratégico de la subvención requiere varios tipos importantes de información de diferentes fuentes.

### Tipos de información

El monitoreo estratégico requiere información actualizada para garantizar la ejecución de las subvenciones en cinco áreas principales:

- **Usos de los fondos**, incluidos fondos comprometidos y recibidos por los RP y los gastos del programa (presupuestados frente a reales) tanto por los RP cómo por los SR.
- **Provisión de medicamentos y suministros médicos**, inclusive los gastos por concepto de medicamentos y suministros médicos, las existencias, la puntualidad de los pedidos y las entregas, puntualidad de la distribución de productos a los SR y sub-SR.
- **La ejecución oportuna de las actividades del programa**, incluida la ejecución de las actividades del programa definidas por el plan de trabajo de la subvención y su financiamiento (presupuestado frente a real) segregadas por objetivo de subvención
- **La realización de los indicadores clave del programa**, incluida la situación actual de los indicadores de ejecución clave (como impacto, resultado, y cobertura) para los objetivos de la subvención
- **La eficacia de la gestión de la subvención por el RP**, incluida la situación de contratación de los cargos administrativos clave del RP, situación de la asistencia técnica a los SR, y situación de las condiciones precedentes y acciones sujetas a plazos del RP establecidas por el Fondo Mundial

Además de estos tipos importantes de información, el MCdP podría requerir otras informaciones de los RP para aclarar la situación de la ejecución del programa en estas áreas.

### Fuentes de información del monitoreo estratégico

## PLAN DE MONITOREO ESTRATÉGICO MCDP

---

El MCdP y su CME recopilan información de las siguientes fuentes principales:

- **Los informes y los datos disponibles del RP**, incluido el informe de avance y los formularios de pedido de desembolsos, informes de desempeño trimestral, planes el trabajo y presupuestos del programa, planes de monitoreo y evaluación, planes de gestión de adquisiciones y suministros, resultados de las auditorías anuales del RP, e informes financieros anuales (o ampliados).
- **Los informes y fuentes del Fondo Mundial**, incluidos los informes de ejecución de subvenciones; calificación del desempeño de la subvención; carta de la administración del Fondo Mundial y otra correspondencia con la secretaría del Fondo Mundial; observaciones y comentarios recibidos del gerente de portafolio del Fondo Mundial responsable de las subvenciones de Panamá.
- **Informes especiales realizados por el MCdP**, incluidas las encuestas de beneficiarios y otros interesados revisadas periódicamente para informar de las actividades de monitoreo estratégico, elaboración de notas conceptuales y otros asuntos.
- **Informes de visitas de campo de monitoreo estratégico**, a fin de aportar al MCdP una impresión general, en lugar de una comprensión detallada, de los logros y desafíos del programa. Como corresponde, entidades no vinculadas al MCdP e individuos que representan a personas que viven con las enfermedades, pueden participar en estas visitas según corresponda. Véanse los anexos 1 y 2 para consultar las directrices y herramientas para realizar tareas de monitoreo estratégico sobre el terreno.
- **Investigaciones de asuntos específicos**, realizadas generalmente a través de presentaciones de los RP y SR al Comité de Monitoreo Estratégico o mediante visitas de campo, aunque el MCdP puede optar por autorizar a expertos técnicos para que investiguen los problemas y presenten los resultados de sus investigaciones al MCdP
- **Realimentación de personas que viven con las enfermedades y otros miembros del MCdP** como se recomienda en las directrices del Fondo Mundial.

### Participación en el Monitoreo Estratégico de los interesados en la subvención

Conforme a lo requerido por las directrices del Fondo Mundial para MCP, el Comité de Monitoreo Estratégico y el MCdP elaboran planes de acción para involucrar a los interesados en el programa, incluidos miembros del MCP y entidades no vinculadas a este, representantes gubernamentales, miembros de la sociedad civil que representan grupos constituyentes, incluyendo personas afectadas y/o que viven con las tres enfermedades cubiertas por el Fondo Mundial.

Además, el Comité de Monitoreo Estratégico incluye en su plan de trabajo las actividades y los mecanismos de información para asegurar que los resultados del mismo y las recomendaciones sean comunicados a los interesados en el programa,

incluidos constituyentes no gubernamentales, y personas afectadas y/o que viven con las enfermedades cubiertas por el Fondo Mundial.

### **Presentación de informes de monitoreo estratégico al MCdP**

El Comité de Monitoreo Estratégico presenta los resultados de sus actividades en forma de informes escritos periódicamente sobre la situación de la ejecución de la subvención del Fondo Mundial. Estos informes resumen las conclusiones, recomendaciones y medidas adoptadas en cada período.

Los informes son presentados por el coordinador del comité en las asambleas plenarias del MCdP, como mínimo el comité presenta un informe trimestral. Estos informes se anexan a las actas del MCdP y se mantienen como parte de los archivos del mismo.

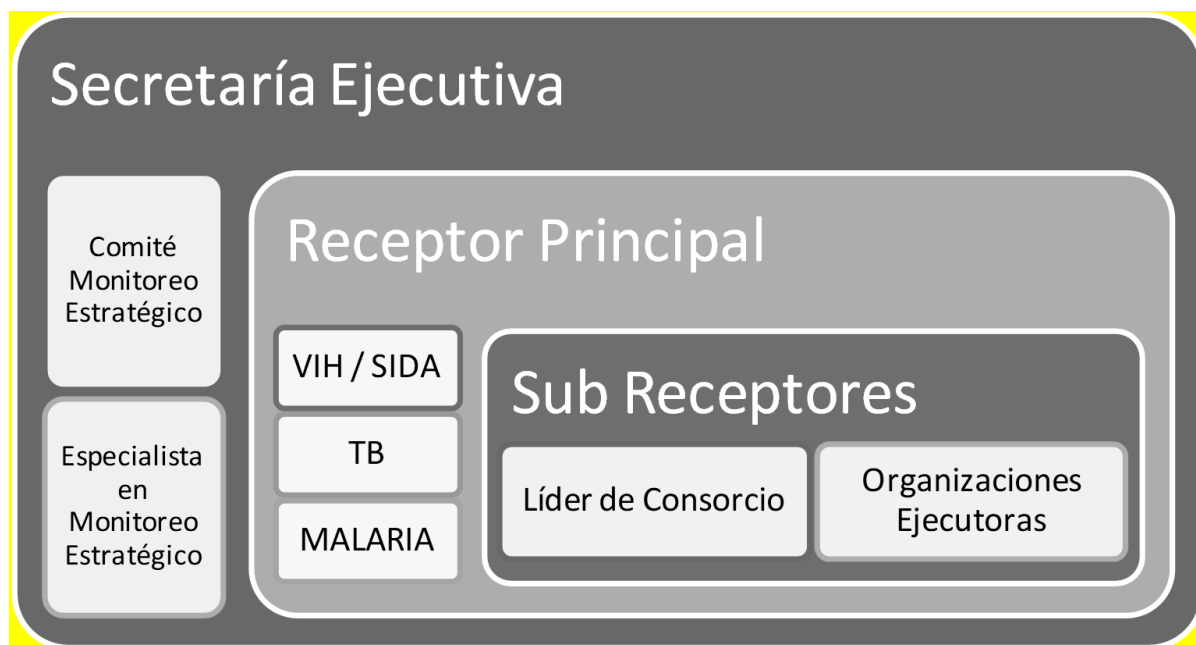
### **Instrumento: Tablero de Control**

La herramienta informática que facilitará el Monitoreo Estratégico al MCP, es el "Tablero de Control". Este instrumento sirve para que el Comité de Monitoreo Estratégico recolecte información relacionada con el avance de los indicadores programáticos, financieros y de gestión del proyecto, y la presente a los miembros de la MCP para facilitarles el análisis estratégico y la toma oportuna de decisiones.

El Tablero de Control permite a los Miembros de la MCP monitorear en forma objetiva y estratégica los resultados, avances y logros en la gestión y provisión de servicios. Permite además, identificar oportunamente las desviaciones entre la meta y la ejecución de los indicadores programáticos, financieros y de gestión del proyecto, lo que facilita las reorientaciones y ajustes necesarios para mejorar la gestión, particularmente cuando las acciones necesarias están fuera del alcance del RP y necesitan el apoyo de los miembros de la MCP.

El Comité de Monitoreo Estratégico tiene la responsabilidad de actualizar y presentar esta herramienta al Mecanismo de Coordinación del País, en coordinación con el RP, la Secretaría Ejecutiva del MCP y las Instituciones relacionadas con el proyecto.

Los niveles de captura para elaborar el Tablero de Control, corresponden a:



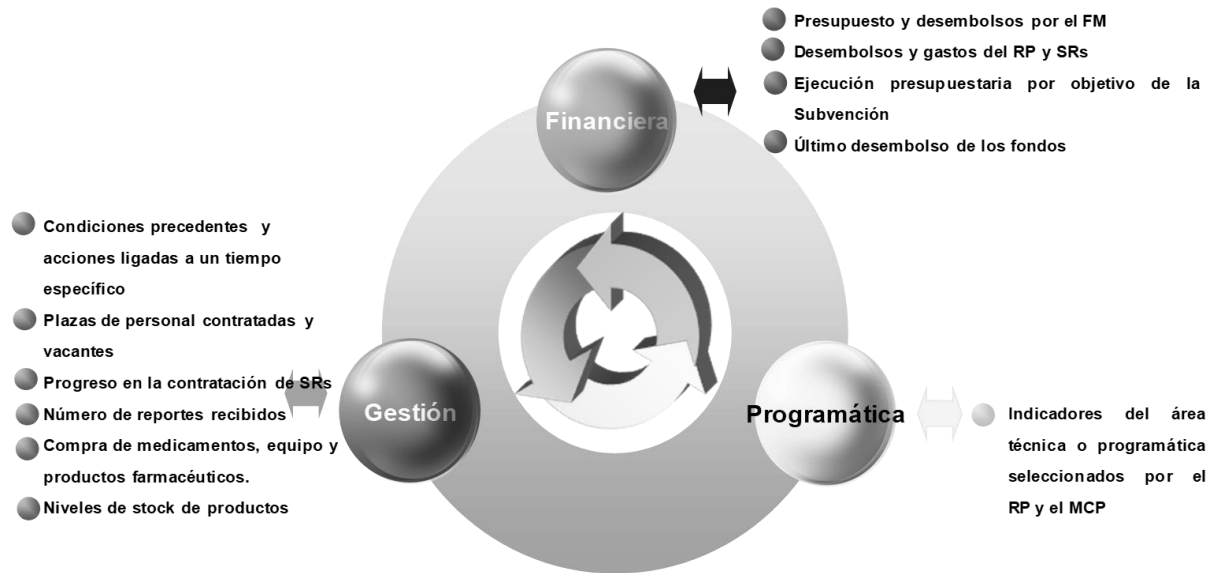
El Tablero de Control es una aplicación en Excel diseñada de amigable, de manera que facilita el ingreso de información, la presentación de gráficos, así como la edición e impresión de hojas. Utiliza hipervínculos para simplificar el acceso entre sus hojas.

El Tablero de Control presenta información relevante de la subvención, organizada en tres grupos de indicadores:

- ❖ Indicadores Financieros
- ❖ Indicadores Programáticos e
- ❖ Indicadores de Gestión.

En la siguiente gráfica, se presentan los indicadores relevantes por cada una de las áreas:

# PLAN DE MONITOREO ESTRATÉGICO MCDP



Al abrir el programa, se presenta un menú de opciones, el cual permite a los responsables de su uso seleccionar la información a ingresar:

A través de esta pantalla el usuario podrá seleccionar 3 diferentes tipos de hojas:

1. **Información General:** (En color azul) En este menú se puede ingresar el Detalle de la Subvención y a la hoja de ingreso de datos.
2. **Gráficas de Indicadores:** (En color rojo) Permite ingresar a las hojas en donde se presentan las gráficas de los indicadores financieros, programáticos, de gestión así como a las hojas del resumen de indicadores.
3. **Informes:** (En color verde) Facilita el acceso a las hojas de recomendaciones y a las acciones consideradas por el MCP.





## Anexo 1

### Directrices del MCdP: visitas de monitoreo estratégico al RP, SR, sub-SR, y centros de prestación de los servicios

#### Objetivo de las visitas de campo

Las visitas de campo tienen los objetivos principales:

- Asegurar que las actividades se llevan a cabo conforme a lo definido en la subvención y en los planes de trabajo.
- Obtener una impresión de la calidad de los servicios, actividades y comunicaciones entre los proveedores y los clientes.
- Determinar la percepción de la presencia de estigma en torno a los programas del Fondo Mundial y a las enfermedades VIH/Sida, TB y Malaria.
- Observar el nivel de las existencias de medicamentos y productos farmacéuticos e insumos.
- Conocer la periodicidad de los desembolsos recibidos.
- Demostrar al personal, los clientes y la comunidad que los líderes nacionales están interesados en su situación, recogiendo comentarios relacionados con los programas y las enfermedades para desarrollar credibilidad y confianza.

Las visitas de campo no se realizan para abordar problemas de gestión cotidianos (una función de RP), ni para auditar informes regulares (una función del agente local del fondo).

#### Directrices para visitas de campo

- **Visitas de campo impulsadas por problemas.** Estas visitas formales tienen lugar después de las reuniones del MCdP como seguimiento de las decisiones adoptadas relacionadas con un problema específico que generalmente se identifica a través de los informes de monitoreo estratégico (especialmente los tableros de mando). Los objetivos de dichas visitas tienen que ver con lo siguiente:
  - Aclarar problemas que se presentan en los informes de monitoreo estratégico.
  - Procurar información adicional sobre asuntos específicos para permitir que el MCdP tome las decisiones adecuadas.
  - Dar seguimiento a las decisiones del MCdP.
- **Visitas de campo informales.** Aunque las visitas generalmente se realizan como viajes formales con un solo objetivo, también pueden hacerse como visitas informales utilizando los sistemas de seguimiento existentes. Por ejemplo, los RP podrían acompañarse de algunos miembros del MCdP en sus visitas de campo regulares. De manera similar, si un miembro del MCdP está visitando un área con actividades para otros fines, él o ella puede realizar una visita campo en calidad

de miembro del MCdP. El objetivo principal de las visitas informales consiste en ayudar a los miembros del MCdP a familiarizarse mejor con las subvenciones.

Al igual que con las visitas de campo formales, las visitas informales se informan y coordinan con antelación con el personal local para evitar visitas sorpresa e interrupciones de la ejecución de la subvención.

- **Logística.** Las visitas de campo pueden tener lugar en las oficinas de los RP o SR, o en los lugares de ejecución del proyecto. El equipo que visita debe limitarse a no más de seis personas, incluidos los miembros del CME y MCdP.
- **Papel de las asociaciones de personas afectadas y/o que viven con las enfermedades del Fondo Mundial y miembros del MCdP radicados fuera de la ciudad capital.** Se pide a estas personas que realicen visitas de campo en sus zonas geográficas donde se estén realizando actividades de la subvención con una periodicidad semestral o anual. Puede suministrarse apoyo logístico si fuera necesario. Los visitantes informan sobre sus visitas al plenario del MCdP durante las reuniones o a través de su boletín informativo o actas.

## Anexo 2

### LISTA DE CONTROL PARA VISITA DE CAMPO DE MONITOREO ESTRATÉGICO

Nombre(s) del(los) visitante(s):

Fecha de la visita:

A. Información de antecedentes	
Organización visitada	
Papel que desempeña en la subvención (por ej., RP, SR, sub-SR, lugar de prestación de servicios, o capacitación)	
Detalles de la subvención (ronda o tipo, enfermedad)	
RP de cada subvención pertinente	
Fecha de inicio de la subvención y fecha de inicio de las actividades de los visitantes para cada subvención	
Presupuesto del Fondo Mundial para cada subvención	

B. Preguntas de la visita de campo	
¿Alguna persona del RP los visitó alguna vez? ¿Alguna persona del MCdP los visitó alguna vez?	
¿Cuándo enviaron su último informe al RP?	
<b>Finanzas</b>	
¿Recibieron su último desembolso? De ser así, ¿cuándo lo recibieron y cuánto era?	
¿Todavía tienen fondos en la cuenta?	
¿Podemos revisar juntos su plan de desembolsos para los SR y sub-SR?	
<b>Gestión de adquisiciones y suministros</b>	
¿Cuándo recibió su última entrega de medicamentos o suministros?	
¿Cuándo fue la última vez que encargó más medicamentos o suministros?	

## PLAN DE MONITOREO ESTRATÉGICO MCDP

B. Preguntas de la visita de campo	
¿Se encuentran hoy desabastecidos de algún artículo?	
¿Han enviado medicamentos o suministros a los SR o sub-SR?	
<b>Gestión</b>	
¿Ha recibido los informes del SR a tiempo? ¿Podemos revisar juntos las actividades de los SR de conformidad con sus planes de trabajo?	
¿Han contratado el personal conforme a lo previsto en el proyecto del Fondo Mundial?	
¿Existe armonización en la ejecución de las actividades del Fondo Mundial con el resto de las actividades del lugar u otras organizaciones?	
<b>Desempeño y resultados</b>	
¿Están logrando los resultados previstos?	
<b>Estigma</b>	
<p>¿Cuál es su opinión acerca de la ejecución de las actividades relacionadas con el Fondo Mundial / RP / SR / MCdP / CME?</p> <p>¿Durante la ejecución de sus actividades, ha escuchado o recibido opiniones negativas en torno al proyecto?</p> <p>¿Cuál es su opinión acerca de la forma, técnica y métodos del RP?</p>	

C. Observaciones de la visita sobre el terreno	
Personal clave	
Dinero	
Existencias de insumos y medicamentos	
Instalaciones	
Accesibilidad actual a las poblaciones	
Interacciones observables entre proveedores y clientes	

<b>C. Observaciones de la visita sobre el terreno</b>	
Realimentación del personal y de los proveedores	
Realimentación de los clientes y las personas en riesgo	
Realimentación de los miembros de líderes de la comunidad, y otros interesados	
Impresiones generales y problemas que debe abordar el MCP	

### Anexo 3

#### CRONOGRAMA DE VISITAS DE CAMPO

Actividad	Objetivo/producto	Julio-septiembre 2018	Octubre-diciembre 2018	Enero-marzo 2019	Abril-junio 2019
Actividad 1:	Verificar el uso de las lanchas compradas por el Fondo Mundial.	Xx			
Visita de verificación de uso de las lanchas y nudo crítico con reportes.	Producto: Un informe al MCDP de las observaciones y entrevista, en la siguiente asamblea.	Xx			
(desempeño del proyecto en Guna Yala)	Verificar el funcionamiento administrativo del MINSA (Oficina local de Guna Yala).	Xx			
	Producto: Un informe al MCDP de la entrevista, en la siguiente asamblea.	Xx			
	Verificación del equipo traspasado a los				

## PLAN DE MONITOREO ESTRATÉGICO MCDP

Actividad	Objetivo/producto	Julio-septiembre 2018	Octubre-diciembre 2018	Enero-marzo 2019	Abril-junio 2019
	promotores.  (botas, capotes, cooler, RP sinistrará listado de materiales)	Xx  xx			
Actividad 2:  Reunión de acompañamiento al Comité de DDHH.	Acompañar y verificar los entregables del Comité de DDHH.		xx		
Actividad 3:  Monitoreo de cierre entre Subreceptores y el RP.  -Consortio Clave 3.  -AHMNP	Cuáles son las recomendaciones que de la misma comunidad		1 semana de diciembre		

## PLAN DE MONITOREO ESTRATÉGICO MCDP

Actividad	Objetivo/producto	Julio-septiembre 2018	Octubre-diciembre 2018	Enero-marzo 2019	Abril-junio 2019
-MDDP					
-APPT-					
Actividad 3 Actividad Abierta				xx	
Actividad 4 Taller de Monitoreo					xx