



Mecanismo de Coordinación de País El Salvador  
de lucha contra el VIH Sida, tuberculosis y malaria

# Manual de Monitoreo Estratégico

Comité de Monitoreo Estratégico  
Mecanismo Coordinador de País  
El Salvador

San Salvador, El Salvador  
Actualizado al

Mes de octubre 2016



El financiamiento para el apoyo técnico fue proporcionado por United States President's Emergency Plan for AIDS Relief y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional bajo el contrato número GHS-I-02-07-00006-00

# CONTENIDO

1. Acrónimos
  2. Presentación
  3. Objetivos del Manual
  4. Marco Legal
  5. Marco Conceptual. Qué es el Monitoreo Estratégico (Oversight)?
  6. Función de Monitoreo Estratégico del Mecanismo de Coordinación de País
  7. Procesos, procedimientos, actividades y normas del Monitoreo Estratégico
  8. Estructura de Soporte del Monitoreo Estratégico
    - 8.1 Roles y Responsabilidades del Monitoreo Estratégico
      - a. MCP-ES Asamblea General
      - b. Comité de Monitoreo Estratégico
      - c. Dirección Ejecutiva
      - d. Receptor Principal
      - e. Subreceptores
  9. Sistema de Monitoreo Estratégico-Instrumento de uso
    - a. Tablero de Mando
    - b. Indicadores para el Monitoreo Estratégico
    - c. Fuentes de Información
    - d. Análisis y Reportes
    - e. Toma de decisiones y seguimiento
    - f. Comunicación
    - g. Visitas de campo
  10. Descripción de puesto y perfil del/ la Especialista de Monitoreo Estratégico
- Anexos
- Términos de referencia del Comité de Monitoreo Estratégico
  - Plan de Ejecución

- Presupuesto sugerido para los años 2,016 y 2,017
- Formato para registro de las de visita de campo

## 1. Acrónimos

AG	Asamblea General
ALF	Agente Local del Fondo
AT	Asistencia Técnica
CME	Comité de Monitoreo Estratégico
EME	Especialista de Monitoreo Estratégico
FM	Fondo Mundial de lucha contra el sida, la tuberculosis y la malaria
MCP	Mecanismo de Coordinación de País
MCP-ES	Mecanismo de Coordinación de País- El Salvador
MINSAL	Ministerio de Salud
ME	Monitoreo Estratégico
M&E	Monitoreo y evaluación
RP	Receptor Principal
SR	Subreceptor
TB	Tuberculosis
TDR	Términos de referencia
VIH	Virus de Inmunodeficiencia Humana

## 2. Presentación

De acuerdo a las directrices y requerimientos que establece el Fondo Mundial de lucha contra el sida, la tuberculosis y la malaria, el “Monitoreo Estratégico” es una de las funciones principales que todo Mecanismo de Coordinación de País debe desempeñar. Él ME es a su vez uno de los requerimientos mínimos para que las propuestas del país sean elegibles para recibir fondos.

El presente manual ha sido desarrollado para fortalecer la función de Monitoreo Estratégico del Mecanismo de Coordinación de País-El Salvador, mediante la sistematización de procesos, procedimientos y herramientas útiles para el desempeño de la función.

En su primera parte, el manual presenta un marco conceptual donde se señala la importancia del

**Requisito 3.** *Reconociendo la importancia que tiene la supervisión, el Fondo Mundial exige que todos los MCP presenten y sigan un plan de supervisión de todo el financiamiento aprobado por el Fondo Mundial. El plan debe detallar las actividades de supervisión y describir el procedimiento mediante el cual el MCP va a involucrar en la supervisión 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.*

Monitoreo Estratégico como responsabilidad nacional, el marco legal y la diferencia entre los conceptos de Monitoreo Estratégico, Monitoreo y Evaluación.

En la segunda parte del manual se presentan los roles, las responsabilidades, los procesos y procedimientos, las actividades y la normativa de la función. Se presenta, asimismo, el Tablero de Mando, como la herramienta que facilitará el Monitoreo Estratégico.

En la última parte del manual se plantea la estructura del Comité de ME, se describen sus funciones y se presenta un Plan de trabajo y un presupuesto.

## 3. Objetivos del Manual

### Objetivo General:

- Ofrecer al Mecanismo de Coordinación de País de El Salvador, un documento guía, que de forma sencilla y clara permita, la conceptualización, la sistematización de procesos, procedimientos y herramientas para desempeñar la función de Monitoreo Estratégico de las subvenciones otorgadas por el Fondo Mundial a El Salvador.

### Objetivos Específicos:

1. Fortalecer la gestión del Comité de Monitoreo Estratégico dentro del Mecanismo de Coordinación de País-El Salvador, a través de:
  - La descripción de los procedimientos, actividades, normas e instrumentos de trabajo que permitan monitorear estratégicamente el grado de cumplimiento en la ejecución de los proyectos financiados por el Fondo Mundial.
  - El desarrollo de la herramienta llamada Tablero de Mando que simplifique el análisis estratégico y permita la toma de decisiones de manera ágil.
  - El desarrollo de un plan de acción para mejorar la ejecución de los proyectos.
  - La definición de términos de referencia del Comité de Monitoreo Estratégico, a fin de garantizar la idoneidad de la instancia.

## 4. Marco Legal

El marco legal proporciona las bases sobre las cuales se establece la función del Monitoreo Estratégico en los Mecanismos de Coordinación de País. En El Salvador, el MCP-ES, cuenta con las siguientes bases:

1. Lineamientos del Fondo Mundial para el Mecanismo de Coordinación de País.
  - 'El RP debe mantener informado continuamente al MCP acerca del programa y acerca de la gestión del mismo y deberá proporcionar informes al MCP conforme éste lo requiera. El RP sabe que el 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 y el desempeño de cualquier consultor, contratista o proveedor involucrado en el Programa y sobre cualquier otra cuestión relacionada con el Programa.'
2. Reglamento Interno del Mecanismo de Coordinación de País de El Salvador
  - Artículo 69, Sección 11 de la Dirección Ejecutiva
  - Artículo 88. Sección 12 Funciones del Comité de Monitoreo Estratégico.
3. Estatutos del MCP-ES
  - Artículo 15, Sección 1 Funciones de la Asamblea.
4. Acta de Nombramiento del Comité de Monitoreo Estratégico
5. Acta de Sesión ordinaria con la presentación del Diagnostico elaborado por GMS, para la Asistencia Técnica.
6. Acta de Sesión Ordinaria con la presentación de Tableros de Mando elaborados por el Comité de Monitoreo Estratégico, en lo referente a la subvención de Rps MINSAL y PNUD, de Tuberculosis.



## 5. Marco Conceptual

Las directrices del Fondo Mundial establecen 5 funciones principales para los Mecanismos de Coordinación de País:



El Monitoreo Estratégico (ME) es una función que corresponde a todo MCP. Es importante mencionar algunos puntos que facilitan su contextualización:

✓ *El Monitoreo Estratégico es una responsabilidad nacional.*

“El principio central del Monitoreo Estratégico es asegurar que los recursos – financieros, humanos y materiales sean usados eficiente y efectivamente para el beneficio del país”<sup>1</sup> Así, los MCPs mantienen una perspectiva nacional con una responsabilidad única de coordinar los aspectos de alto nivel gerencial de todas las donaciones del Fondo Mundial en el país.

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

El ME es una función importante de gobernanza para garantizar que las actividades sean ejecutadas según lo previsto, a través de:

- a) Proporcionar instrucciones estratégicas a los RP, a efecto de asegurar el cumplimiento de las políticas y los procedimientos.
- b) Establecer 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 su gestión del mismo; deberá asimismo hacer llegar al MCP los informes y la información necesaria y de forma razonable a medida que el MCP lo requiera.”<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Documento del FM “Guía para el Monitoreo Estratégico por parte del MCP”

<sup>2</sup> El Artículo 10 del acuerdo del FM con cada RP

✓ ***El Monitoreo Estratégico (ME) es diferente del Monitoreo y Evaluación (M&E).***

Las actividades de M&E se traducen en actividades concretas de la ejecución del programa y son de responsabilidad propia del Receptor Principal y de los Subreceptores, (enfoque micro, cotidiano y evaluaciones de impacto u otras).

Por el contrario, el ME se centra en entender la ejecución de los programas a nivel macro. El énfasis recae en la recogida de información clave, así como en la identificación de aspectos cruciales que podrían amenazar el éxito del desempeño de las subvenciones.

✓ ***El Monitoreo Estratégico (ME) de los MCP se concentran en varias áreas clave.***

Ayuda al MCP a enfocar los aspectos estratégicos del proyecto:

**1. Finanzas:** *¿Dónde está el dinero? ¿La entrega está siendo puntual? ¿Se está distribuyendo correctamente?*

**2. Gestión:** *¿Dónde están los medicamentos, insumos médicos y los equipos? ¿Están llegando a donde deben ir? ¿Los ejecutores lo están recibiendo según el calendario previsto?*

**3. Desempeño:** *¿Las actividades se desarrollan según lo previsto? ¿Están recibiendo las personas adecuadas los servicios que necesitan? ¿Se están cumpliendo los objetivos? ¿Se están entregando los informes de manera precisa, completa y en el plazo previsto?*

**4. Asistencia Técnica.** *¿Dónde están los cuellos de botella en la ejecución del subsidio (por ejemplo, adquisiciones, recursos humanos, etc)? Lo que se necesita asistencia técnica para crear capacidad y resolver los problemas? ¿Cuál es el resultado de la asistencia técnica?*

**5. Impacto:** *¿Se están cumpliendo los objetivos? ¿Se está logrando los objetivos? ¿Han mejorado los resultados de salud?*

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

## Monitoreo Estratégico



Los productos del Monitoreo Estratégico son:

1. Informes de Monitoreo Estratégico
2. Tablero de Control para facilitar análisis de resultados u otro tipo de instrumento diseñado para el monitoreo estratégico
3. Recomendaciones al Mecanismo de Coordinación de País-El Salvador.
4. Plan de Acción y de seguimiento de las acciones definidas por el Mecanismo de Coordinación de País-El Salvador.

## 6. Función de Monitoreo Estratégico del Mecanismo de Coordinación de País

- El MCP debe funcionar con base a principios de buena gobernanza, es decir, de manera transparente y responsable. El Monitoreo Estratégico, es un principio fundamental del buen gobierno y es uno de los seis requisitos de elegibilidad que todos los MCP deben cumplir para poder optar al financiamiento por el Fondo Mundial.
- Mientras que el MCP es responsable en última instancia, del éxito o del fracaso de la adquisición de fondos y el garantizar su correcta utilización, el Fondo Mundial es consciente de que todas las entidades (CCM, PR, SR, ALF, y la Dirección Ejecutiva del MCP-ES) trabajan por alcanzar a las metas programáticas. La buena y abierta comunicación entre estos actores es vital para que el MCP cumpla sus funciones eficazmente.
- El principal objetivo del ME es verificar el desempeño de los RP, así como garantizar que la ejecución de las subvenciones está cumpliendo con sus objetivos y que los recursos financieros y humanos, están siendo utilizados de manera eficiente y eficaz.
- Esta función es diferente de la función de seguimiento y evaluación del Receptor Principal. Seguimiento y evaluación (M & E) que se centra en las actividades detalladas de ejecución del programa y es responsabilidad propia de los Subreceptores y de cualquier otro actor involucrado en la ejecución de los programas. Por el contrario, el ME de la subvención se centra en la panorámica general, con énfasis en el desempeño, en la rendición de cuentas y en la eficacia de los RP en la ejecución de las subvenciones.

## 7. Procesos, procedimientos, actividades y normas del Monitoreo Estratégico

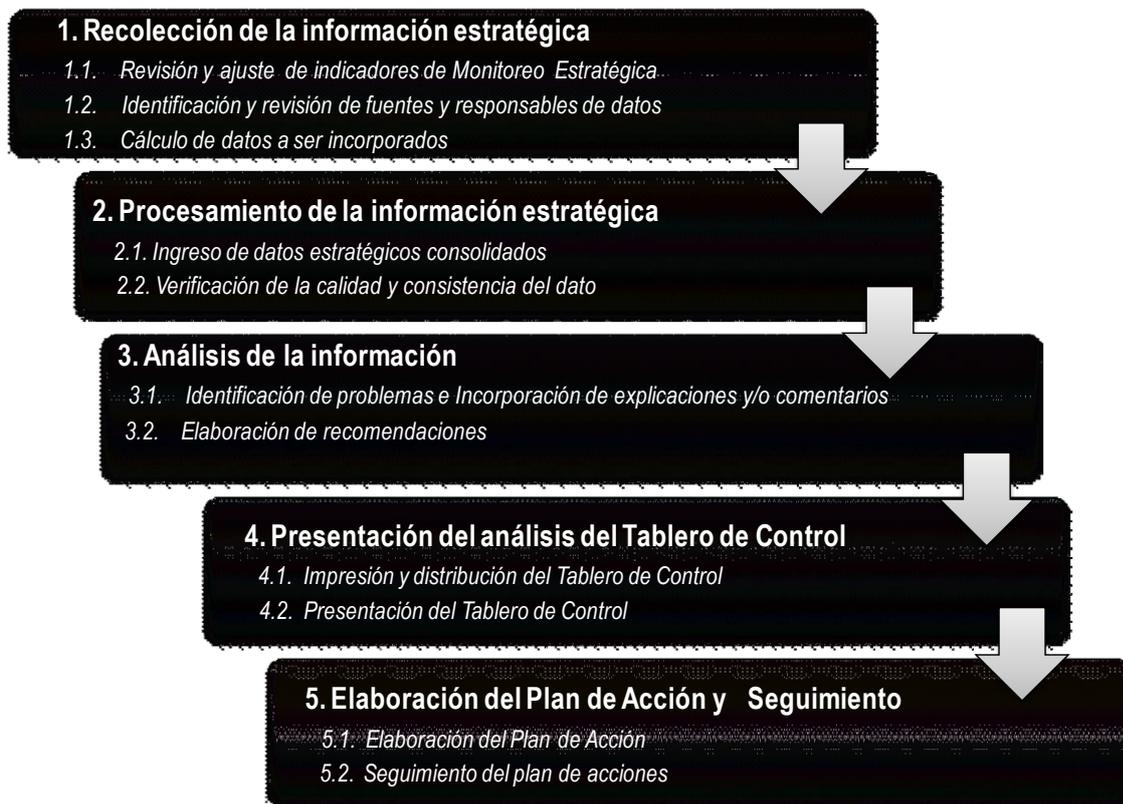
Los procesos de recolección, procesamiento, análisis, presentación de resultados plan de acción y seguimiento, son responsabilidades compartidas entre el Comité de Monitoreo Estratégico y la Dirección Ejecutiva, realizado a través de un Especialista en Monitoreo Estratégico. El Especialista es una personas que ejecuta todo ese quehacer, apoyando a la Dirección Ejecutiva. El proceso de ME, se detalla en la ilustración así:

### PROCESO DE MONITOREO ESTRATEGICO



## Lista de Procesos y Procedimientos del Monitoreo Estratégico

Para llevar a cabo la función de Monitoreo Estratégico, se presentan en forma gráfica dada uno de los procesos y procedimientos.



Proceso 1: Proceso de Recolección de la información estratégica				
No.	Actividades	Responsable	Participantes	Normas del proceso
Procedimiento 1.1: Revisión y ajuste de indicadores de Monitoreo Estratégico				
1.1.1	Debatir propuesta de actualización de indicadores programáticos para el Monitoreo Estratégico	Especialista de Monitoreo Estratégico del MCP-ES	Dirección Ejecutiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los indicadores programáticos serán seleccionados, actualizados y/o refrendados anualmente por el Comité de Monitoreo Estratégico con el MCP-ES.</li> <li>Los indicadores programáticos que sean relevantes para el MCP-ES podrán extraerse de la tabla de indicadores clave del RP o de la matriz de indicadores de cada proyecto.</li> <li>Podrán seleccionarse hasta un máximo de 10 indicadores programáticos, incluyendo 3 indicadores de los indicadores clave. ( Top 10)</li> </ul>
1.1.2	Verificar las metas		Comité de Monitoreo Estratégico del MCP-ES	
1.1.3	Actualizar y ajustar los indicadores		Asamblea en pleno del MCP-ES	

**Proceso 1: Proceso de Recolección de la información estratégica**

No.	Actividades	Responsable	Participantes	Normas del proceso
<b>Procedimiento 1.2: Identificación y revisión de fuentes y responsables de datos</b>				
1.2.1	Revisar documentos para identificar las fuentes de datos que contienen la información necesaria para los tableros	Especialista de Monitoreo Estratégico del MCP-ES	Comité de Monitoreo Estratégico Unidad Ejecutora de los programas del Fondo Mundial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las fuentes de información para la construcción de indicadores, serán documentos oficiales del Fondo Mundial (Informe de avances y otros documentos relevantes).</li> <li>Cada indicador deberá usar la misma fuente de información para facilitar su comparación.</li> <li>Será indispensable realizar una revisión del Plan de Acción del periodo anterior antes de construir una hoja de ruta.</li> <li>El RP facilitará la información necesaria y actualizada para la construcción de los indicadores del Tablero de Control</li> <li>Al finalizar las visitas, el Especialista de ME hará un informe técnico sobre los resultados de la visita.</li> </ul>
1.2.2	Identificar los responsables que manejan la información			
1.2.3	Realizar visitas al RP o a instituciones que generan información para los indicadores			
1.2.4	Construir una hoja de ruta para la recopilación de información y sistematización del proceso			

Proceso 1: Proceso de recolección de la información estratégica				
No.	Actividades	Responsable	Participantes	Normas del proceso
Procedimiento 1.3: Cálculo de datos a ser incorporados				
1.3.1	Crear archivos auxiliares para la construcción de indicadores estratégicos	Especialista de Monitoreo Estratégico del MCP-ES	Comité de Monitoreo Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el indicador que se incorpora esta expresado en porcentaje, deberá insertarse un comentario en donde se explique el numerador y denominador.</li> <li>• Si la metodología para el cálculo de indicadores cambia en el período de evaluación, el RP deberá justificar dicho cambio ante el Comité de Monitoreo Estratégico.</li> </ul>
1.3.2	Realizar los cálculos necesarios para ser vaciados al tablero de mando		Unidad Ejecutora de los Programas del Fondo Mundial	

Proceso 2: Procesamiento de la información estratégica				
No.	Actividades	Responsable	Participantes	Normas del proceso
Procedimiento 2.1: Ingreso de datos estratégicos consolidados				
2.1.1	Vaciar la información financiera, programática y de gestión en la hoja de <i>"Ingreso de datos"</i> del tablero de mando.	Especialista de Monitoreo Estratégico del MCP-ES	Comité de Monitoreo Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los documentos que sustentan los datos deben estar ordenados cronológicamente en un archivo a fin de facilitar la comprensión de los indicadores.</li> </ul>
2.1.2	Documentar la situación actual de los indicadores, para contar con insumos en la etapa de análisis.			

Proceso 2: Procesamiento de la Información estratégica				
No.	Actividades	Responsable	Participantes	Normas del proceso
Procedimiento 2.2: Verificación de la calidad y consistencia del dato				
2.2.1	Revisión de los datos ingresados junto con el Comité de Monitoreo Estratégico para verificar la calidad y la consistencia de los mismos.	Especialista de Monitoreo Estratégico del MCP-ES	Comité de Monitoreo Estratégico del MCP-ES	<ul style="list-style-type: none"> <li>De encontrarse inconsistencias en los datos ingresados, será el RP quien dará las explicaciones correspondientes.</li> </ul>
2.2.2	Hacer los ajustes y las correcciones que sean necesarias en los datos de los tableros			

Proceso 3: Proceso de Análisis de la información y Plan de Mejora				
No.	Actividades	Responsable	Participantes	Normas del proceso
Procedimiento 3.1 : Identificación de problemas e Incorporación de explicaciones y/o comentarios				
3.1.1	Observar las gráficas de los indicadores financieros, programáticos y de gestión.	Coordinador del Comité de Monitoreo Estratégico	Especialista de Monitoreo Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De ser necesario investigar el o los problemas, el CME elegirá un responsable y se establecerá un plazo no mayor de 3 días para explicar las causas en un informe al conjunto del CME.</li> <li>• La Dirección Ejecutiva facilitará la coordinación interinstitucional para la obtención de la información necesaria.</li> <li>• Los responsables elegidos deberán entregar un informe de retroalimentación sobre los hallazgos encontrados.</li> <li>• En las reuniones de análisis de la información se deberá contar con datos del Plan de Acción del periodo anterior PU/DR y</li> </ul>
3.1.2	Identificar problemas que pueden ser clasificados en: Cuellos de botella, Sub ejecuciones, débil comunicación, baja capacidad de ejecución o de gestión del RP o SRs, falta de priorización para los proyectos, fallas en las adquisiciones, inadecuado manejo de stock, inadecuada planificación, etc		Receptores Principales	
3.1.3	Investigar los problemas y buscar información adicional para explicarlos cuando sea necesario.	Responsable(s) elegido(s) por el Comité de ME	Receptores Principales, Institución(es) relacionada(s) al tema	
3.1.4	Analizar la información obtenida, y redactar en conjunto las explicaciones pertinentes.	Coordinador del Comité de Monitoreo Estratégico	Comité de Monitoreo Estratégico	

3.1.5	Incorporar comentarios y explicaciones para los indicadores en los que se han observado problemas en el Tablero de mando.	Especialista de Monitoreo Estratégico del MCP-ES	Comité de Monitoreo Estratégico	otros informes que ayuden al análisis
Procedimiento 3.2: Elaboración de recomendaciones				
3.2.1	<p>Discutir y seleccionar opciones de recomendaciones para ser presentada a la Asamblea del MCP-ES tomando en cuenta la siguientes categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas que sean relativamente fáciles de resolver y que se puedan referir al RP para su solución;</li> <li>• Problemas que son externos a la subvención y que requerirán acción por parte de algunos miembros del MCP</li> <li>• Problemas más serios y que requerirán un trabajo conjunto entre el MCP-ES- y el RP para solucionarlos, consultando al Gerente de portafolio de los programas del Fondo Mundial.</li> </ul>	Coordinador del Comité de Monitoreo Estratégico.	Comité de Monitoreo Estratégico.  Especialista de Monitoreo Estratégico del MCP-ES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las recomendaciones deben ser concretas y ofrecer soluciones a los problemas</li> <li>• Todas las recomendaciones deben ser realizadas en el tiempo establecido en el plan de acción.</li> </ul>

3.2.2	Escribir en la Sección “Recomendaciones” del Tablero de mando, la recomendación seleccionada.	Especialista de Monitoreo Estratégico del MCP-ES		
-------	---	--	--	--

Proceso 4: Presentación de resultados				
No.	Actividades	Responsable	Participantes	Normas del proceso
<b>Procedimiento 4.1. Impresión y distribución del Tablero de Control</b>				
4.1.1.	Imprimir las gráficas de los indicadores financieros, programáticos y de gestión, de las hojas de resumen, recomendaciones, y acciones contenidas en el Tablero de Control	Especialista de Monitoreo Estratégico MCP-ES	Asamblea en pleno del MCP-ES Comité de Monitoreo Estratégico Dirección Ejecutiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los personas representantes recibirán una copia de las hojas del Tablero de mando, previa la presentación de los resultados.</li> <li>• Se enviará por correo electrónico una copia a todos/todas los miembros de la Asamblea, al menos dos días antes de la celebración de la Asamblea.</li> <li>• Todos los personas representantes habrán participantes habrán tenido conocimientos previos sobre el uso y la utilidad del Tablero de mando y de las recomendaciones para la toma de decisiones</li> </ul>
4.1.2.	Distribuir el Tablero de mando			

Proceso 4: Presentación de resultados				
No.	Actividades	Responsable	Participantes	Normas del proceso
Procedimiento 4.2. Presentación del Tablero de Control				
4.2.1.	<p>Presentar el Tablero de mando y las recomendaciones propuestas por el Comité de Monitoreo Estratégico en el siguiente orden de prioridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Acción del periodo anterior</li> <li>- Hoja de acciones a ejecutar</li> <li>- Recomendaciones</li> <li>- Gráficas que sustentan la prioridad de los problemas.</li> </ul>	<p>Coordinador/a del Comité de Monitoreo Estratégico</p>	<p>Asamblea en pleno del MCP-ES</p> <p>Dirección Ejecutiva</p> <p>Comité de Monitoreo Estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las recomendaciones deben contar con un orden de importancia y prioridad.</li> <li>• Las gráficas presentadas deben estar en relación con las recomendaciones sugeridas.</li> </ul>

Proceso 5: Elaboración y seguimiento del Plan acción				
No.	Actividades	Responsable	Participantes	Normas del proceso
Procedimiento 5.1. Elaboración del Plan de Acción				
5.1.1.	Revisión del los avances del Plan de Acción del anterior periodo (Trimestre)	Coordinador/a del Comité de Monitoreo Estratégico	Asamblea en pleno del MCP-ES Dirección Ejecutiva del MCP-ES Comité de Monitoreo Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las recomendaciones deben contar con un orden de importancia</li> <li>Las actividades del Plan de Acción deben programarse en tiempos oportunos dentro del trimestre y deben se concretas y factibles.</li> <li>Todas las actividades del Plan de Acción deben considerar una persona responsable asignado por el MCP-ES, la fecha de ejecución y la elaboración del informe de retroalimentación.</li> </ul>
5.1.2.	Analizar las alternativas de mejora teniendo en consideración los informes de retroalimentación.			
5.1.3.	Seleccionar las acciones alternativas			
5.1.4.	Realizar un Plan de Acción programando acciones correctivas con los responsables asignados.			

Proceso 5: Elaboración y seguimiento del Plan acción				
No.	Actividades	Responsable	Participantes	Normas del proceso
Procedimiento 5.2. Seguimiento de acciones				
5.2.2.	Dar seguimiento al cumplimiento de acciones correctivas	Especialista de Monitoreo Estratégico	Comité de Monitoreo Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los miembros, tanto del Comité de Monitoreo Estratégico, como de la Asamblea del MCPE-ES recibirán los informes periódicos de avance de las acciones correctivas</li> </ul>
5.2.3	Informar mensualmente los avances mensuales y difundirlos en la página web del MCP-ES			
5.2.4	Elaborar un estado de avance y propuesta de próximos pasos			

## 8. Estructura de Soporte del Monitoreo Estratégico

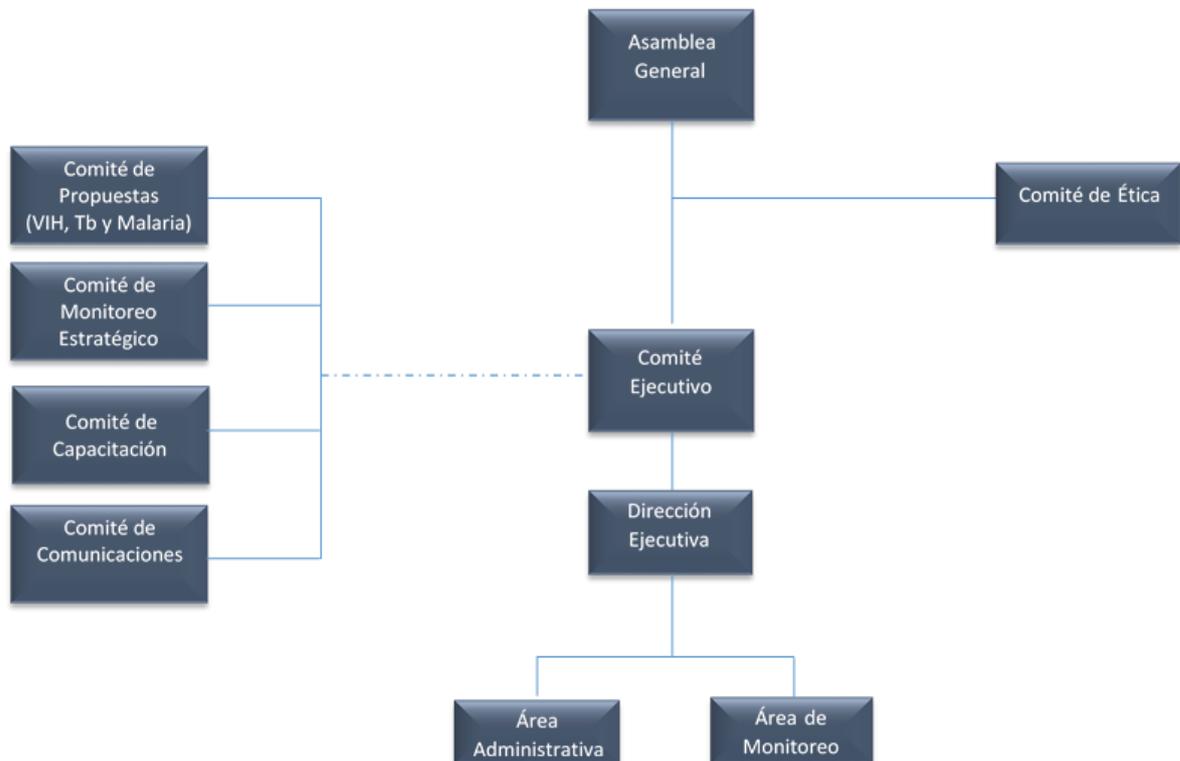
El Monitoreo Estratégico por su naturaleza, requiere el apoyarse en una estructura sólida que le permita desarrollarse en un plan de ejecución, coordinación directa y de sostenibilidad. Esto se logra a través de la interacción del Comité de Monitoreo Estratégico, la Dirección Ejecutiva y se agrega la figura del Especialista de Monitoreo Estratégico, quien bajo la supervisión de la DE, participa activa y directamente en el proceso de ME en general.

**Estatutos Artículo 18:**

*La Asamblea puede delegar una parte de sus funciones al Comité Ejecutivo o a la Dirección Ejecutiva y a los comités permanentes.*

**Estatutos Artículo 29:**

- Preparar los informes de actividades del MCP-ES y presentarlos al FM.
- Asegurarse de que el MCP-ES cuenta con Información estratégica, confiable y oportuna, relacionada con su gestión para la toma objetiva de decisiones.



## 8.1 Roles y Responsabilidades del Monitoreo Estratégico (Oversight)

### a. MCP-ES Asamblea General

La Asamblea General del MCP-ES tiene la responsabilidad general del Monitoreo Estratégico. Si bien algunas de las siguientes funciones podrán ser delegadas al Comité de Monitoreo Estratégico, su responsabilidad es:

1. Conocer el estado y progreso de cada subvención a través de informes del Comité de Monitoreo Estratégico.
2. Buscar la aclaración del/de los RP(s) en las cuestiones derivadas de los informes
3. Buscar información adicional a través de visitas in situ, según sea necesario
4. Analizar la información
5. Identificar y comprender los principales éxitos
6. Identificar y comprender las cuestiones clave y cuellos de botella
7. Revisar las recomendaciones del Comité de Monitoreo Estratégico
8. Decidir qué acciones deben tomarse para superar los problemas o cuellos de botella, para fortalecer las subvenciones
9. Revisar el Plan de monitoreo estratégico para abordar los desafíos y las cuestiones emergentes en el tiempo
10. Asegurar el seguimiento de las acciones identificadas para la resolución de los problemas y cuellos de botella. La AG podrá delegar esta responsabilidad al Comité Ejecutivo o la Dirección Ejecutiva según lo considere conveniente.

### b. Comité de Monitoreo Estratégico

El Comité de Monitoreo Estratégico, actúa como una unidad estructural del MCP-ES. Será responsable de revisar rutinariamente el desempeño de los Rps en la ejecución de las respectivas subvenciones del Fondo Mundial, la identificación de cuellos de botella en la ejecución del programa y proponer y dar seguimiento a las soluciones para hacer frente a los obstáculos.

El CME, se conforma por miembros representantes de diversos sectores, quienes deberán cumplir al menos con alguno de los siguientes requisitos:

- Conocimiento de gestión financiera;
  - Conocimientos específicos de cualquiera de las tres enfermedades;
  - Gestión de adquisiciones y suministros;
  - Gestión de programa.
- El órgano de monitoreo estratégico debe estar compuesto por poblaciones clave afectadas y representante/s de personas que viven con las enfermedades o están afectadas por ellas.

En concreto, el Comité de Monitoreo Estratégico tiene como funciones específicas

1. Coordinar con la Dirección Ejecutiva la recopilación de información sobre las subvenciones, específicamente para lo correspondiente al llenado del Tablero de Mando
2. Llenar los tableros de mando con información fidedigna
3. Revisar, analizar y recomendar sobre los resultados de los tableros de mando
4. Pedir clarificación de los RP, sobre las cuestiones derivadas de los tableros de mando.
5. Buscar información adicional a través de visitas in situ, según sea necesario
6. Analizar la información
7. Identificar los problemas clave y cuellos de botella
8. Dar recomendaciones a la Asamblea del MCP-ES
9. Presentar el tablero de Mando y otros informes de seguimiento, con Recomendaciones al MCP-ES
10. Dar seguimiento a las decisiones del MCP-ES en pleno sobre las acciones necesarias

11. Solicitar cuando sea necesario, el apoyo de otras instancias que ayuden al análisis de la información (Ej.: ALF, SR, contrapartes técnicas, etc.)
12. Solicitar ayuda de expertos o asistencia técnica específica para la resolución de ciertos problemas o cuellos de botella en apoyo al RP.
13. Desarrollar un plan de trabajo anual que incluya:
  - Desarrollo de los tableros de mando y fechas de informes a la Dirección Ejecutiva.
  - Periodicidad de reuniones,
  - Presentación de la herramienta al MCP-ES
  - Visitas de campo con sus respectivos objetivos
  - Estrategia de difusión de resultados del monitoreo estratégico (página web, boletines, correo electrónico) en coordinación con el Comité de Comunicaciones.
  - Presupuesto para actividades
14. Dar seguimiento a las medidas correctivas establecidas/acordadas por el MCP-ES
15. Difundir e informar, en coordinación con el Comité de Comunicaciones sobre el avance de la ejecución de las actividades correctivas planificadas referidas al ME
16. Mantener un archivo que documente la participación y el contenido de las reuniones, el proceso y las acciones.
17. Establecer un reglamento de funcionamiento que permita establecer la conformación de sus miembros. (Representación multisectorial, incluyendo al RP y Dirección Ejecutiva, el perfil de integrantes), así como las funciones del o la Coordinador/a.
18. Establecer procesos y periodos de renovación (un año, dos, etc.)

### c. Dirección Ejecutiva

La Dirección Ejecutiva desempeña un papel importante en el apoyo a la función del Comité de ME y el MCP-ES. La Dirección Ejecutiva aporta un recurso humano

importante para desarrollar la función de Monitoreo Estratégico al MCP-ES como lo es el Especialista de Monitoreo Estratégico.

A través de la Dirección Ejecutiva se desarrollan las siguientes funciones:

1. Asegurar la comunicación efectiva entre el CME, RP y SR, en torno a las subvenciones del Fondo Mundial.
2. Proporcionar la logística para las visitas de campo de los miembros del Comité de Monitoreo Estratégico
3. Participar en las reuniones del Comité de Monitoreo Estratégico para el seguimiento y registro de información correspondiente a temas que necesiten evidenciarse en los Tableros de Mando
4. Asegurar que los tableros de mando estén actualizados, así como otros informes de rendición de cuentas, se distribuyan a todos los Miembros del MCP-ES, por lo menos 5 días antes de la celebración de las reuniones plenarias
5. Gestionar la comunicación de los resultados de la subvención al público, incluyendo el mantenimiento de un sitio Web MCP-ES, que contenga la documentación de los procesos y resultados del ME.

La Dirección Ejecutiva a través del apoyo del Especialista de Monitoreo Estratégico, realiza las siguientes funciones:

1. Recopilar, sistematizar y almacenar la información necesaria para el funcionamiento del Comité de Monitoreo Estratégico
2. Distribuir oportunamente toda la documentación, que incluye tableros de mando y otros informes, al CME.
3. Asegurar que los RP brinden la información completa a tiempo para el llenado de los tableros, así como otros documentos a solicitud del MCP-ES
4. Verificar la calidad del dato y del relleno completo de los tableros de mando, previo a la revisión del Comité de ME.
5. Tomar nota, distribuir y archivar minutas de las reuniones tanto del Comité de Monitoreo Estratégico, como las del MCP-ES en relación al ME.

**Artículo 24:**

*La Dirección Ejecutiva tiene una función administrativa-gerencial y operativa, de apoyo a la ejecución de las decisiones adoptadas por el MCP-ES.*

6. Apoyar la logística del ME para las visitas de campo.
7. Elaborar los informes de las visitas de campo
8. Llevar a cabo otras actividades que la Dirección Ejecutiva defina para apoyar el ME de las subvenciones

#### d. Receptor Principal

- a. El RP es responsable de hacer el seguimiento operativo y la evaluación interna de su subvención. Recibe informes de los sub-receptores (SR) si los hubiera. Verifica y analiza los datos para garantizar la integridad, exactitud y calidad. El RP, luego completa el informe de avances y la Solicitud de Desembolso (PU/DR), el cual es remitido al ALF, dentro de los 45 días siguientes al final del período del informe.

Al firmar el acuerdo de subvención del Fondo Mundial, el RP se compromete a apoyar el papel de Monitoreo Estratégico del MCP-ES. *"El Receptor Principal debe cooperar con el MCP-ES y el Fondo Mundial ... El Receptor Principal deberá estar a disposición de reunirse periódicamente con el MCP-ES ... El Receptor Principal deberá presentar al MCP-ES, a su requerimiento, una copia de los informes y material relacionados con la subvención, para fines informativos. Además, el RP deberá asistir al MCP-ES en la preparación de cualquier solicitud de continuación del financiamiento. El Receptor Principal entiende que el Fondo Mundial puede, a su sola discreción, compartir cualquier información sobre el programa con el MCP-ES".*

Así, el vínculo de un RP en relación al MCP-ES para el ME, consiste en:

- a. Facilitar periódicamente al MCP-ES, al CME y Dirección Ejecutiva, los datos e informes necesarios para la elaboración del o los tableros de mando.
- b. Presentar al MCP-ES, copias de todos los documentos importantes (incluyendo los acuerdos de subvención, cartas de ejecución, informes de auditoría, etc.)
- c. Proporcionar información al MCP-ES, previa solicitud, sobre cuestiones concretas

- e. Ayudar al MCP-ES a organizar y llevar a cabo visitas de terreno para el ME  
Sub Receptores

Tanto el/los SR, como el RP, son responsables de la ejecución directa de las subvenciones. Cada SR tiene una relación contractual con un RP para alcanzar determinados objetivos programáticos.

El papel del SR en el ME del MCP-ES consiste en:

- a. Presentar los datos de forma periódica y puntualmente a su RP
- b. Proporcionar información para el MCP-ES, previa solicitud, sobre cuestiones específicas.
- c. Participar en reuniones del MCP ES bajo solicitud de este o del RP si fuese necesario y previa invitación de la Dirección Ejecutiva

## 9. Sistema de Monitoreo Estratégico-Instrumento de uso

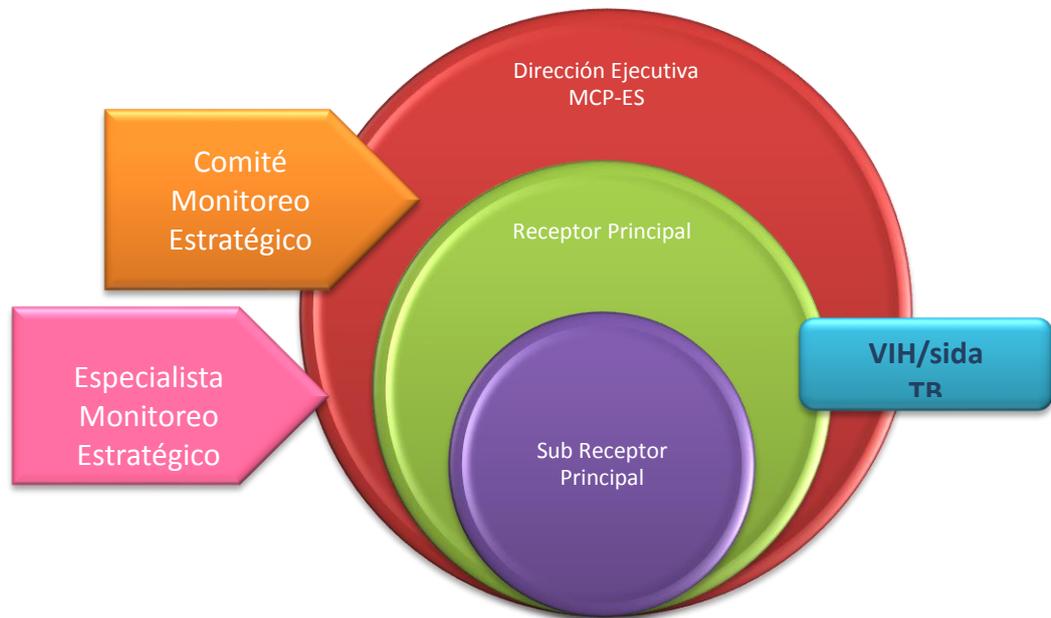
### a. Tablero de Mando

La herramienta que facilitará el Monitoreo Estratégico al MCP-ES es el “Tablero de Mando”. Este instrumento sirve para que el Comité de Monitoreo Estratégico recopile información relacionada con el avance de los indicadores programáticos, financieros y de gestión del proyecto, y la presente a los/las miembros del MCP-ES para facilitarles el análisis estratégico y la toma oportuna de decisiones.

El Tablero de Mando permite a los Miembros del MCP-ES 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 las metas 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 del MCP-ES.

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

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



El Tablero de mando es una aplicación en Excel diseñada para facilitar el ingreso de información, la presentación de gráficos, así como la edición e impresión de hojas. Utiliza hipervínculos para simplificar la conexión entre sus hojas.

- El Fondo Mundial provee la opción de descargar la aplicación desde su sitio Web, en la opción herramientas: <http://www.theglobalfund.org/es/ccm/oversight/>

Al descargar la aplicación, inicialmente, el usuario accede a una pantalla con tres opciones así:



1. **Información General:** (En color azul) En este menú se debe ingresar en detalle, la Información general de la Subvención, así como la hoja de ingreso de datos.
2. **Indicadores:** (En color rojo) Permite ingresar en las hojas donde se presentan las gráficas de los indicadores financieros, programáticos y de gestión, así como en 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-ES.

Para el adecuado uso del Tablero de Control se ha diseñado un **Manual del usuario**. Para acceder a este manual, debe ingresar al siguiente hipervínculo, o solicitarlo a la Dirección Ejecutiva del MCP-ES.

**Manual de configuración y  
Mantenimiento  
CCM\_SetUpMaintenance  
Guide(Español)  
[www.theglobalfund](http://www.theglobalfund.org)**

**Tablero de Mando  
CCM\_Generic\_Dashboard\_es.xls  
[www.theglobalfund.org](http://www.theglobalfund.org)**

#### b. Indicadores para el Monitoreo Estratégico

El Tablero de Mando 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:



### c. Fuentes de Información

Las fuentes de información para el CME, a fin de llevar a cabo su función de Monitoreo Estratégico son las siguientes:

#### I. Documentos clave de Receptores Principales:

- Programa de los planes de trabajo y los presupuestos
- Informes de seguimiento y evaluación de los planes de trabajo
- Informes de adquisición y suministro de los planes de gestión
- Actualizaciones del programa y las solicitudes de desembolso (PU/DR), presentado por los RPs a la Secretaría del Fondo Mundial
- Los resultados de la auditoría anual del RP
- Informe Financiero Anual del RP

#### II. Los resultados de la visita de supervisión de campo

- III. Información adicional (además de los informes regulares) emitida por el RP, en respuesta a una petición específica del Comité de Monitoreo Estratégico
- IV. Información / observaciones y comentarios recibidos desde el Gerente de Portafolio
- V. La información y los documentos de las subvenciones y subreceptores
- VI. Otros documentos del Fondo Mundial
  - Informe de Desempeño de la Subvención - GPR
  - Grant Score Card
  - Cartas de los gestores del Fondo Mundial y cualquier otro tipo de correspondencia de la Secretaría del Fondo.
  - Minutas de Reuniones de trabajo con el personal del Recipiente Principal, los sub Recipientes y el ALF
  - Otras fuentes disponibles

Para facilitar su identificación, se ha diseñado una matriz que recoge la información a trasladar en los Tableros de Mando. En ésta, se identifica cada RP y las fuentes de información necesarias para el llenado de la herramienta. Cada fuente aparece identificada con el nombre del documento y el responsable.

**Indicadores del Tablero de Mando RP MINSAL y Fuentes de Información**

Nombre:	Definición	Responsable	Fuentes de información	Comentarios
<b>F1: Presupuesto y desembolsos del Fondo Mundial</b>	<b>Presupuesto acumulado</b>	Coordinadora de la Unidad Financiera de fondos externos	Reporte de "Ejecución financiera semestral"	1.Hay un informe por Subvención 2.Contiene información por Indicador, técnico y objetivo
	<b>Desembolsos acumulados</b>			
<b>F2: Presupuesto y gastos reales por objetivo de la subvención</b>	<b>Presupuesto acumulado por objetivo</b>			
	<b>Gasto acumulado por objetivo</b>			
<b>F3: Desembolsos y gastos</b>	<b>Desembolsos a los subreceptores</b>			
	<b>Gastos de los subreceptores</b>			
<b>F4: Último ciclo de información y desembolso del RP</b>	<b>Días tardados en enviar el informe de progreso actualizado y solicitud de desembolso al ALF</b>	Coordinadora de la Unidad ejecutora de los proyectos del FM	PU / DR (Informe de progreso)	Remisión de Informe Final vía correo electrónico

	<b>Días que el desembolso ha tardado en llegar al RP</b>	Coordinadora de la unidad financiera de fondos externos	Libreta del Banco	
	<b>Días que el desembolso ha tardado en llegar a los subreceptores</b>			
<b>M1: Estado de las condiciones precedentes y acciones con fecha límite</b>	<b>Número de condiciones precedentes y acciones con fecha límite, cumplidas o incumplidas.</b>	Coordinadora de la Unidad ejecutora del proyectos del FM	Grant Performance Report Cartas del Fondo Mundial (Retroalimentación, verificación de campo, de implementación, notificación y planificación)	1.Las cartas de notificación por lo general son próximas a los cierres de proyectos.-2 Las cartas de implementación son adendas al Convenio y 3.Las cartas de retroalimentación, pueden presentar observaciones sobre indicadores, procesos administrativos y/o financieros
<b>M2: Estado de los principales puestos directivos del RP</b>	<b>Número de puestos directivos planificados de la subvención del RP actualmente cubiertos o vacantes.</b>	Coordinadora de la Unidad ejecutora del proyectos del FM	Contratos y Planillas del Personal	
<b>M3: Acuerdos contractuales (subreceptores)</b>	<b>Identificados</b>			
	<b>Evaluados</b>			
	<b>Aprobados</b>			
	<b>Firmados</b>			
	<b>Que reciben financiación</b>			
<b>M4: Número de informes completos recibidos a tiempo</b>	<b>El número total de informes</b>	Coordinadora de la Unidad ejecutora del proyectos del FM	Reporte programático Semestral enviado por la Dirección Nacional TB y por el Jefe del Programa VIH	
<b>M5: Presupuesto y compra de productos y equipo sanitario, medicamentos y productos farmacéuticos</b>	<b>Presupuesto aprobado</b>	Coordinadora de la unidad financiera de fondos externos	Reporte de "Ejecución financiera"	
	<b>Obligaciones acumuladas</b>	Coordinadora de la unidad financiera de fondos externos	Reporte de "Ejecución financiera"	
	<b>Gasto acumulado</b>	Coordinadora de la unidad de fondos externos	Reporte de "Ejecución financiera"	

<b>M6: Diferencia entre existencias actuales y existencias de seguridad</b>	<b>Productos</b>	PRE -DEFINIDOS EN EL TRABLERO DE MANDO		
	<b>Número de pastillas por paciente/día</b>	PRE -DEFINIDOS EN EL TRABLERO DE MANDO		
	<b>Número total de pacientes en tratamiento</b>	Coordinadora de la Unidad ejecutora del proyectos del FM	Informe de existencias de Medicamentos de 2da. Línea.	Bodega Hospital /Kardex y Hojas de Inventario
	<b>Existencias actuales en el almacén central (que no caducarán en los próximos 3 meses)</b>	Coordinadora de la Unidad ejecutora del proyectos del FM	Informe de existencias de Medicamentos de 2da. Línea.	
	<b>Nivel de existencias de seguridad</b>	PRE -DEFINIDOS EN EL TRABLERO DE MANDO		Para este dato, se sugiere tomar en consideración, las fechas de vencimiento, así como el tiempo que se toman los procesos de compras
<b>Programáticos</b>		Coordinadora de la Unidad ejecutora del proyectos del FM	Informe de cumplimiento de Indicadores contractuales por parte de cada uno de los Jefes de Programa, TB y VIH	

#### Indicadores del Tablero de Mando RP PNUD Y Fuentes de Información

Nombre:	Definición	Responsable	Fuentes de información	Comentarios
<b>F1: Presupuesto y desembolsos del Fondo Mundial</b>	<b>Presupuesto acumulado</b>	Responsable Proyecto R9 TB/FM y/o Coordinadora de Proyectos de FM	Copia de Presupuesto Aprobado	Es un documento de registro manual, cuya fuente es el ATLAS(Aplicación Financiera de PNUD)
	<b>Desembolsos acumulados</b>	Responsable Proyecto R9 TB/FM y/o Coordinadora de Proyectos de FM	1. PU DR, 2.Cartas de desembolso	

<b>F2: Presupuesto y gastos reales por objetivo de la subvención</b>	<b>Presupuesto acumulado por objetivo</b>	Responsable Proyecto TB/FM y/o Coordinadora de Proyectos de FM	Anexo Financiero del Informe Semestral/Fuente general Y Reporte Auxiliar de Seguimiento Financiero	Los informes oficiales son :1.Anexo Financiero Semestral y PUDR.-Además llevan al interior del Programa un reporte auxiliar financiero que actualiza periódicamente a demanda-Es esta última, una herramienta de control interno de la unidad.
	<b>Gasto acumulado por objetivo</b>	Responsable Proyecto TB/FM y/o Coordinadora de Proyectos de FM	Anexo Financiero del Informe Semestral/Fuente general Y Reporte Auxiliar de Seguimiento Financiero	
<b>F3: Desembolsos y gastos</b>	<b>Desembolso realizado por el Fondo Mundial</b>	Responsable Proyecto TB/FM y/o Coordinadora de Proyectos de FM	Notificación de desembolso	Reporte Auxiliar de Seguimiento Financiero/Inf.Trimestral y PUDR-Informe Semestral
	<b>Desembolsos y gastos del RP</b>	Responsable Proyecto TB/FM y/o Coordinadora de Proyectos de FM		
	<b>Desembolsos a los subreceptores</b>	N/A	N/A	N/A
	<b>Gastos de los subreceptores</b>	N/A	N/A	N/A
<b>F4: Último ciclo de información y desembolso del RP</b>	<b>Días tardados en enviar el informe de progreso actualizado y solicitud de desembolso al ALF</b>	Responsable Proyecto TB/FM y/o Coordinadora de Proyectos de FM	Nota de remisión PUDR/Vía Correo electrónico	
	<b>Días que el desembolso ha tardado en llegar al RP</b>	Responsable Proyecto TB/FM y/o Coordinadora de Proyectos de FM	Notificación de Desembolso del FM-Notificación vía correo electrónico de la transferencia	
	<b>Días que el desembolso ha tardado en llegar a los subreceptores</b>	N/A	N/A	No se tienen Subreceptores
<b>M1: Estado de las condiciones precedentes y acciones con fecha límite</b>	<b>Número de condiciones precedentes y acciones con fecha límite, cumplidas o incumplidas.</b>	Responsable Proyecto TB/FM y/o Coordinadora de Proyectos de FM	Grant Performance Report Cartas del Fondo Mundial (Retroalimentación, verificación de campo, de implementación, notificación y planificación)	1.Las cartas de notificación por lo general son próximas a los cierres de proyectos.-2 Las cartas de implementación son adendas al Convenio y 3.Las cartas de retroalimentación, pueden presentar observaciones sobre indicadores, procesos administrativos y/o financieros
<b>M2: Estado de los principales puestos directivos del RP</b>	<b>Número de puestos directivos planificados de la subvención del RP actualmente cubiertos o vacantes.</b>	Responsable Proyecto TB/FM y/o Coordinadora de Proyectos de FM	Contrato de Servicios	Puestos Directivos clave:1.Responsable Proyecto TB/FM, 2.Asistente Administrativo, 3. Técnico de Monitoreo y Evaluación
<b>M3: Acuerdos contractuales (subreceptores)</b>	<b>Identificados</b>	N/A	N/A	N/A
	<b>Evaluados</b>	N/A	N/A	N/A
	<b>Aprobados</b>	N/A	N/A	N/A

	<b>Firmados</b>	N/A	N/A	N/A
	<b>Que reciben financiación</b>	N/A	N/A	N/A
<b>M4: Número de informes completos recibidos a tiempo</b>	<b>El número total de informes</b>	Responsable Proyecto TB/FM y/o Coordinadora de Proyectos de FM	Informe Consolidado de datos del Programa TB	Se referirá al Informe que se recibe por parte del Coordinador del Programa Nacional de TB- Se solicita con por lo menos 2 semanas de anticipación
<b>M5: Presupuesto y compra de productos y equipo sanitario, medicamentos y productos farmacéuticos</b>	<b>Presupuesto aprobado</b>	Responsable Proyecto TB/FM y/o Coordinadora de Proyectos de FM		
	<b>Obligaciones acumuladas</b>	Responsable Proyecto TB/FM y/o Coordinadora de Proyectos de FM		
	<b>Gasto acumulado</b>	Responsable Proyecto TB/FM y/o Coordinadora de Proyectos de FM		
<b>M6: Diferencia entre existencias actuales y existencias de seguridad</b>	<b>Productos</b>			Datos MINSAL
	<b>Número de pastillas por paciente/día</b>			
	<b>Número total de pacientes en tratamiento</b>			
	<b>Existencias actuales en el almacén central (que no caducarán en los próximos 3 meses)</b>			
	<b>Nivel de existencias de seguridad</b>			
<b>Programáticos</b>		Responsable Proyecto TB/FM y/o Coordinadora de Proyectos de FM	PUDR Y Cartas de retroalimentación FM	

#### d. Análisis y Reportes

El Comité de Monitoreo Estratégico (CME) analizará la información presentada por el RP y hará recomendaciones al MCP-ES. El Comité también podrá determinar las cuestiones que deben aclararse con el RP, en tal sentido, se podrán celebrar reuniones para obtener más información sobre temas específicos y así facilitar el cumplimiento

de las recomendaciones que hubieren surgido. Un resumen ejecutivo sería aconsejable y muy provechoso para el MCP-ES en pleno.

#### e. Toma de decisiones y seguimiento

Después del análisis y las observaciones del Comité de Monitoreo Estratégico, se presenta el Tablero de Mando al MCP-ES, incluidas las recomendaciones. Durante la reunión del MCP-ES, los miembros del Comité, presentan los Tableros de Mando, señalando oportunamente, los cuellos de botella que se identificaron y todas las acciones correctivas que se proponen a la MCP-ES en forma de recomendaciones. El MCP-ES debe revisar el informe, tomando en consideración las recomendaciones del CME, a fin de tomar decisiones sobre las acciones que se deben poner en marcha.

Las decisiones que se tomen, así como la aprobación de un Plan de trabajo, deben quedar reflejadas en la minuta de la reunión plenaria del MCP-ES.

#### f. Comunicación

El CME informará sobre sus acciones y los resultados al MCP-ES en cada reunión ordinaria. La Dirección Ejecutiva, proporcionará un Resumen Ejecutivo de los hallazgos del ME, a cada miembro del MCP-ES, previa la reunión plenaria.

El Especialista de ME, deberá recoger en cada sesión de trabajo del CME, una minuta, en la que se tome nota de la participación y de lo acontecido, incluidos los debates. Todas las minutas, del CME, serán archivadas convenientemente por la Dirección Ejecutiva.

De acuerdo con el principio de transparencia del Fondo Mundial, el trabajo del CME estará disponible para todos los actores interesados no miembros del MCP-ES.

Los Tableros de Mando de las Subvenciones, también podrían considerarse herramientas ejecutivas de comunicación. Sin embargo, los miembros del MCP-ES, respetarán la confidencialidad de la comunicación informal.

#### g. Visitas de campo

Como parte del proceso de Monitoreo Estratégico, el CME y Especialista de ME visitará periódicamente los proyectos del/ de los RP, con subvención del Fondo Mundial. Estas visitas no son de gestión ni de "auditoría", responsabilidades respectivas del RP y del ALF, y serán coordinadas a través de la Dirección Ejecutiva.

Los objetivos de las visitas de campo son las siguientes:

- Facilitar al MCP-ES, una mejor comprensión de la ejecución en el terreno de la subvención y ayudarlo a entender los detalles de la ejecución diaria del programa.
- Buscar información adicional sobre temas específicos que puedan haber surgido durante el proceso de revisión del Tablero de Mando, a fin de que el MCP-ES pueda tomar decisiones apropiadas.
- Verificar y validar algunos de los datos reportados por el RP, y
- Para dar seguimiento a las decisiones tomadas por el MCP-ES.

*Las pautas recomendadas para la realización de las visitas de Monitoreo Estratégico sobre el terreno son las siguientes:*

- ✓ Las visitas de campo se pueden realizar de manera rutinaria o cuando sea necesario
- ✓ Las visitas regulares de campo se llevan a cabo periódicamente para visitar al RP, o al SR. Por ejemplo, trimestre o bianualmente. Su objetivo principal es

proporcionar a los miembros del MCP-ES, la oportunidad de aprender sobre los éxitos y desafíos de la ejecución.

- ✓ Las visitas de investigación de campo se llevan a cabo cuando sea necesario, por ejemplo, cuando el MCP-ES y su Comité de Monitoreo Estratégico han identificado un cuello de botella en la ejecución del programa o una dificultad que puede convertirse en un problema, para cuya resolución se quiere investigar más sobre el asunto.

#### *Composición del equipo de visita de campo:*

- Los miembros del MCP-ES, del Comité de Monitoreo Estratégico y el Especialista de ME, pueden participar en la visita del terreno. Los expertos técnicos también podrán ser invitados a unirse al equipo con el fin de proporcionar más información técnica o análisis de temas específicos (por ejemplo, adquisición y gestión de productos farmacéuticos).
- Pueden establecerse equipos múltiples, si bien es aconsejable que éstos no sean de más de 4 personas.
- La composición de los equipos de investigación de visitas de campo debe determinarse de acuerdo con los temas identificados por el MCP-ES. Cualquier miembro del MCP-ES pueden llevar a cabo estas visitas sobre el terreno, sin embargo, la adhesión del MCP-ES, a la política de conflictos de interés es esencial para poder formar parte de actividades de Monitoreo Estratégico.

#### *La planificación de las visitas:*

- La Dirección Ejecutiva coordinará las visitas de campo con los RPs y SRs. Esto permitirá que el personal del RP/SR pueda prepararse adecuadamente para recibir a la visita y asegurar su disponibilidad y la existencia de los datos solicitados por el

MCP-ES o por el CME. El RP debe ofrecer un ambiente favorable para que el MCP-ES pueda llevar a cabo las visitas de campo que considere oportunas y necesarias.

- En la etapa de preparación de las visitas, el CME, debe seleccionar los sitios a visitar. La selección del sitio podrá ser determinada por la naturaleza del problema específico que está siendo investigado.
- El Comité de Monitoreo Estratégico de manera conjunta con el Especialista de ME, deben establecer límites de tiempo para la visita y evitar hacer demandas excesivas de tiempo sobre el RP/SR, a fin de no interferir en las rutinas normales. Esto requiere una planificación cuidadosa para garantizar que se aborden exclusivamente, cuestiones fundamentales.

*Preparación de las visitas:*

- Previo a las visitas el CME y el Especialista de ME, deberán revisar en la página web del FM o los siguientes documentos impresos:
  - a. Grant Performance Report
  - b. Resumen del Informe de Progreso y la solicitud de fondos(PU/DR), plan de trabajo, el presupuesto anual
  - c. Marco de desempeño de las subvenciones
  - d. Los datos estadísticos sobre el VIH / SIDA, la tuberculosis y la malaria en la zona que se visita
  - e. Correspondencia con RP
  - f. Lista de SR
  - g. Acuerdos con los Subreceptores (el acuerdo con el RP / contrato con SR), junto con las metas, indicadores, planes de trabajo y presupuestos detallados o calendario de presentación y los tipos de los informes presentados por los sub-receptores

h. El Plan anual de desembolsos del RP al SR

*Durante la visita de campo:*

- El equipo de campo MCP-ES debe evitar pedir la información que ya está disponible en los sistemas de información existentes, tales como el tablero de Mando, a menos que las consultas sean para su confirmación o validación.
- Los equipos que realizan la visita al sitio utilizarán un formulario estandarizado para asegurar que las áreas pertinentes están siendo abordados y la información se recoge de manera sistemática y eficiente.

*Después de la visita de campo:*

- Después de las visitas de campo, el Especialista de ME, deberá redactar un breve informe al Comité de ME y al MCP-ES. Los miembros del equipo, deben revisar los informes y formular las recomendaciones necesarias para el pleno del MCP-ES en su próxima reunión plenaria, así como al RP/SR visitado.

## 10. Descripción y perfil del Especialista de Monitoreo Estratégico

<b>Cargo funcional:</b>	Especialista de Monitoreo Estratégico
<b>Unidad a la que pertenece:</b>	Dirección Ejecutiva del MCP-ES
<b>Nivel Salarial:</b>	De acuerdo al presupuesto asignado, así como a la capacidad y experiencia
<b>Naturaleza del Cargo:</b>	Trabajo profesional que consiste actualizar periódicamente los tableros de Mando de todas las subvenciones del Fondo Mundial en el país.

**Coordinador Inmediato superior:** Dirección Ejecutiva del MCP-ES

**Líneas de Coordinación:** Comité de Monitoreo Estratégico,

### **Funciones:**

1. Revisar y ajustar los indicadores de Monitoreo Estratégico en coordinación con el Comité de Monitoreo Estratégico.
2. Identificar y revisar fuentes y responsables de datos
  - Revisar documentos para identificar las fuentes de datos que contienen la información necesaria para los tableros
  - Identificar los responsables que manejan la información
  - Realizar visitas al RP o a instituciones que generan información para los indicadores
  - Construir una hoja de ruta para la recopilación de información y sistematización del proceso
3. Ingresar datos estratégicos consolidados
  - Vaciar la información financiera, programática y de gestión en la hoja de "Ingreso de datos" del Tablero de Mando
  - Documentar la situación actual de los indicadores, para contar con insumos en la etapa de análisis.

- Revisar los datos ingresados con el Comité de Monitoreo Estratégico para confirmar la calidad y consistencia de los mismos.
  - Hacer los ajustes y correcciones en los datos del Tablero, de ser necesarias
4. Mantener actualizado los tableros de Mando de todas las subvenciones del FM en el país.
  5. Dar seguimiento al Plan de Acción del CME.
  6. Difundir la información en página web del MCP-ES
  7. Elaborar informes mensuales y minutas de las reuniones del Comité del Monitoreo Estratégico.

**Productos:**

1. Tablero de Mando para cada subvención activa en el país, con las hojas de indicadores, recomendaciones y planes de acción completamente llenos y listos para su presentación al MCP-ES en forma semestral.
2. Plan y presupuesto de monitoreo estratégico elaborado anualmente y presentado a la Dirección Ejecutiva.
3. Informes de visita de campo con el CME
4. Minutas de las reuniones de trabajo con el CME
5. Actualización de los tableros de mando en la página web del MCP-ES

# ANEXOS

- **Términos de referencia del Comité de Monitoreo Estratégico**

## **1. OBJETIVOS**

A pesar que la supervisión de la subvención es responsabilidad de todo el MCP-ES, y todos los miembros pueden proporcionarla, no es práctico tener a todos los miembros haciéndolo. Por lo tanto, se considera práctico, la creación de un Comité de Monitoreo Estratégico, mismo que se encargará de realizar ese trabajo.

El CME examina los progresos en la subvención, aclara las ambigüedades de datos, identifica y diagnostica los problemas, y recomienda las acciones de seguimiento al MCP-ES.

## **2. COMPOSICIÓN DEL CME**

Los/las miembros deben representar a diversos sectores, a fin de garantizar la efectiva representatividad del MCP-ES en el Comité. El equipo, cuenta con un Coordinador/a y un subcoordinador/a, quienes han sido designados por decisión de la Asamblea General del MCP-ES.

La Asamblea del MCP-ES, podrá nombrar a personas miembros y no miembros del MCP-ES, de cualquiera de los sectores representados, buscando la mayor representatividad posible dentro del CME y siempre teniendo en cuenta las indicaciones determinadas por la política de gestión de conflictos de interés del MCP-ES.

## **3. ELEGIBILIDAD**

Los miembros del MCP-ES y sus suplentes que no representen a un RP o SR, son elegibles para servir en el Comité de Monitoreo Estratégico. Lo anterior, a fin de evitar situaciones de conflicto de interés real o percibido. Miembros o representantes del RP o SR podrán sin embargo, participar en las reuniones plenarias del MCP-ES o del CME, si fueran solicitados dependiendo del tema a tratar y las circunstancias.

El Comité de Monitoreo Estratégico se reunirá al menos una vez por trimestre, Estas reuniones se celebrarán en los días previos a la reunión del MCP-ES. Los Tableros de Mando, se actualizan una vez cada seis meses, y con la misma periodicidad, se deben presentar, por parte del Comité de Monitoreo Estratégico, al MCP-ES.

#### 4. ELECCION, PERFIL Y LAS PRINCIPALES TAREAS DEL COORDINADOR Y SUBCOORDINADOR DEL COMITE DE MONITOREO ESTRATEGICO (CME)

##### *Procedimientos de Elección*

El/la Coordinador/a y subcoordinador/a del CME serán elegidos/as por los miembros del Comité, por mayoría simple, ya sea durante la primera reunión del recién creada CME o durante la primera reunión que se lleve a cabo después de finalizada la vigencia del coordinador anterior.

El/la Coordinador/a y subcoordinador/a del CME; son elegidos/as por un año con posibilidad de reelección para un nuevo mandato a través del procedimiento general de votación anteriormente indicado.

##### *Perfil del/la Coordinador/a subcoordinador/a del CME*

- a. Habilidades de coordinación e interpersonales
- b. Habilidades en planificación y presupuesto
- c. Contar con conocimiento completo de los procesos y mecanismos de las subvenciones del Fondo Mundial
- d. Estar exento/a de conflicto de interés

##### *Principales tareas del/de la Coordinador/a del CME*

- a. Responsable de la presentación de las recomendaciones del CME al MCP-ES (a través de tableros de mando, hallazgos durante las visitas de campo, etc.)
- b. Responsable de representar al CME, ante la Asamblea General del MCP-ES y el Comité Ejecutivo del MCP-ES
- c. Responsable, con el apoyo de la Dirección Ejecutiva del MCP-ES, de convocar a las reuniones ordinarias y extraordinarias relacionadas con el CME
- d. Responsable, con el apoyo de la Dirección Ejecutiva del MCP-ES y del CME

de garantizar la preparación de un plan de trabajo anual presupuestado para las actividades de Monitoreo Estratégico

*Principales tareas del/de la Subcoordinador/a del CME*

- a) Será responsable de auxiliar al Coordinador en las tareas asignadas a este cuando él estuviera ausente o imposibilitado para ejecutarlas.
- b) Colaborar en todas las actividades del CME en coordinación con el Coordinador/a

## **5. TAREAS DE MONITOREO**

Como parte del cumplimiento de sus responsabilidades de Monitoreo Estratégico del CME, se tiene a continuación:

- a. Recopila y analiza la información pertinente,
- b. Lleva a cabo visitas de supervisión a las oficinas centrales, divisiones, departamentos y otras unidades estructurales del RP/SR y sus socios que implementan el Programa de las subvenciones del Fondo Mundial
- c. Se reúne con altos funcionarios de los RPs/SRs y sus socios que implementan el programa de la subvención del Fondo Mundial, así como con los representantes de los grupos destinatarios, los beneficiarios de los programas financiados a través de las subvenciones del Fondo Mundial.
- d. Identifica desafíos transversales, lecciones aprendidas y mejores prácticas a través de las donaciones.
- e. Investiga y verifica la información sobre cualquier signo de dificultad referida al rendimiento y apoya la resolución de problemas por parte de los esfuerzos de revisión y verificación de los informes:
  - Los informes de progreso y otros documentos de subvención el desempeño;
  - Los informes de evaluación del ALF, que consisten en informes periódicos de situación, informes financieros, informes de contratación, informes de gestión de recursos humanos, encuestas de beneficiarios, y otros informes especiales;

- Problemas presentados por los denunciantes;
- Otras cuestiones que se especifican.

f. Lleva a cabo reuniones y / o visitas de campo a fin de recopilar información y verificar los hallazgos de los informes anteriores cuando sea necesario.

g. Presenta las recomendaciones de los resultados de esos exámenes, reuniones y visitas al MCP-ES.

h. Lleva a cabo acciones que le sean asignadas por el MCP-ES para apoyar la resolución de problemas.

i. Supervisa las medidas de seguimiento por parte de todas las partes interesadas para hacer frente a los resultados.

## **6. PLAN DE TRABAJO Y PRESUPUESTO**

Con apoyo de la Dirección Ejecutiva del MCP-ES, el CME prepara un plan anual de Monitoreo Estratégico y lo presenta al MCP-ES, para su aprobación.

Además, el CME desarrolla - con la asistencia de la Dirección Ejecutiva, un presupuesto para las actividades de Monitoreo, que se incluye en el presupuesto consolidado del MCP-ES. Tras la aprobación de este presupuesto consolidado se presenta a la Secretaría del Fondo Mundial para obtener un financiamiento adecuado.

## **7. REUNIONES**

El CME se reunirá al menos una vez cada trimestre y con más regularidad durante el proceso de elaboración de propuestas.

El CME opera por simple mayoría de votos. El quórum para las reuniones del Comité será la mitad más uno de sus membresías.

Según sea necesario, Miembros del Comité de propuestas, y miembros de otros Comités o grupos de trabajo, serán llevados a prestar asistencia al CME.

Las actas detalladas de todas las reuniones del CME serán compartidas por correo electrónico con toda el MCP-ES. La dirección ejecutiva participará en las reuniones de trabajo del CME.

## **8. FINANCIAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DEL CME**

El presupuesto del MCP-ES, debe dar cobertura a las actividades referidas al Monitoreo, y en consecuencia a las del CME.

- La lista de las partidas de gastos que deben cubrirse en el marco de estas, debe ser aprobado en la reunión del MCP-ES en general.

El presupuesto anual para actividades de Monitoreo se desarrolla conjuntamente por los miembros autorizados del CME y la Dirección Ejecutiva del MCP-ES, basados en el plan de trabajo y un calendario que han sido aprobados en una reunión del MCP en general a través del voto general.

El Informe sobre la ejecución del presupuesto se presenta trimestralmente por la Dirección Ejecutiva en reunión del MCP-ES en pleno.



## Presupuesto Sugerido – 2016

### Presupuesto Monitoreo Estratégico

Actividad	Estimaciones	Costo c/u	Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4		Total Año 2016	
			Cantid ad	Monto total	Cantid ad	Monto total	Cantid ad	Monto total	Cantid ad	Monto total	Total Cantidad año 2016	Monto total año 2016
Reuniones MCP-ES para hacer monitoreo estratégico de 4 subvenciones.	11 reuniones al año para 28 miembros del MCP-ES.	\$520	3	\$1,560	3	\$1,560	3	\$1,560	2	\$1,040	11	\$5,720
Reunión del comité de Monitoreo Estratégico con participación de todos los sectores para análisis y presentación de Tableros de Mando	6 reuniones del comité de Monitoreo Estratégico con un estimado de 28 participantes por reunión.	\$520	1	\$520	2	\$1,040	1	\$520	2	\$1,040	6	\$3,120
Reuniones de comités Permantentes: Comité de Comunicaciones para difusión del Tablero de Mando y cumplimiento de plan de trabajo	4 reuniones al año para dar seguimiento al programa de comunicaciones del MCP-ES. Se espera la participación de 8 personas	\$149	1	\$149	1	\$149	1	\$149	1	\$149	4	\$596
Visitas de Monitoreo Estratégico a los RPs y al campo	6 visitas de campo al año, 2 por cada proyecto administrado por cada RP (RP Plan: VIH 2 visitas, MINSAL: VIH 2 visitas, TB 2 visitas).	\$310	1	\$310	2	\$620	2	\$620	1	\$310	6	\$1,860
Viáticos para la participación de miembros de Sociedad Civil a reuniones del MCP-ES	Se espera la participación de 11 miembros de Sociedad Civil por reunión.	\$893	1	\$893	1	\$893	1	\$893	1	\$893	4	\$3,572
Actualización de tableros de mando y otros informes en la página Web .	Actualización mensual en la pagina y redes sociales	\$300	3	\$900	3	\$900	3	\$900	3	\$900	12	\$3,600
Especialista de Monitoreo Estratégico	Salario y prestaciones	\$1,754	3	\$5,262	3	\$5,262	3	\$5,262	3	\$5,262	12	\$21,048
<b>Total presupuesto por trimestre</b>				<b>\$9,594</b>		<b>\$10,424</b>		<b>\$9,904</b>		<b>\$9,594</b>		<b>\$39,516</b>

## Presupuesto Sugerido – 2017

### Presupuesto Monitoreo Estratégico

Actividad	Estimaciones	Costo c/a	Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4		Total Año 2017	
			Canti dad	Monto total	Total Cantida d año 2017	Monto total año 2017						
2 reuniones por cada uno de los 4 proyectos con el pleno del MCP-ES y RP para hacer monitoreo estratégico de 4 subvenciones. (2 de VIH, 1 de Malaria y 1 de TB)	8 reuniones al año para 30 miembros del MCP-ES RP e invitados especiales.	\$520	2	\$1,040	2	\$1,040	2	\$1,040	2	\$1,040	8	\$4,160
Reunión del comité de Monitoreo Estratégico con participación de todos los sectores para análisis y presentación de Tableros de Mando	4 reuniones del comité de Monitoreo Estratégico con un estimado de 30 participantes por reunión.	\$520	1	\$520	1	\$520	1	\$520	1	\$520	4	\$2,080
Reuniones de comités Permantentes: Comité de Comunicaciones para difusión del Tablero de Mando y cumplimiento de plan de trabajo	4 reuniones al año para dar seguimiento al programa de comunicaciones del MCP-ES. Se espera la participación de 8 personas	\$149	1	\$149	1	\$149	1	\$149	1	\$149	4	\$596
Visitas de Monitoreo Estratégico a los RPs y al campo	8 visitas de campo al año, 2 por cada proyecto administrado por cada RP (RP Plan : VIH 2 visitas; MINSAL: VIH 2 visitas, TB 2 visitas Malaria 2 visitas).	\$310	2	\$620	2	\$620	2	\$620	2	\$620	8	\$2,480
Viáticos para la participación de miembros de Sociedad Civil a reuniones del MCP-ES	Se espera la participación en promedio de 17 miembros de Sociedad Civil por reunión.	\$600	1	\$600	1	\$600	1	\$600	1	\$600	4	\$2,400
Especialista de Monitoreo Estratégico	Salario y prestaciones	\$1,754	3	\$5,262	3	\$5,262	3	\$5,262	3	\$5,262	12	\$21,048
Actualización de informacion de activiades en pagina web	Actualización mensual en la pagina y redes sociales	\$300	3	\$900	3	\$900	3	\$900	3	\$900	12	\$3,600
<b>Total presupuesto por trimestre</b>				<b>\$9,091</b>		<b>\$9,091</b>		<b>\$9,091</b>		<b>\$9,091</b>		<b>\$36,364</b>

## Formato para registro de las visitas de campo

Vista de Monitoreo Estratégico: \_\_\_\_  
 Visita de Seguimiento al plan de acción: \_\_\_\_

A. Información de la Subvención	
<b>Nombre y Número de la Subvención:</b>	
<b>Receptor Principal:</b>	
<b>Fecha de Inicio y Cierre:</b>	
<b>Fase:</b>	
<b>Monto total aprobado:</b>	
<b>Último periodo reportado:</b>	

B. Información General de la Visita	
<b>Nombre de la Persona:</b>	
<b>Sector (Seleccione una caja):</b>	1. Miembro del Comité de ME: <input type="checkbox"/> 2. Miembro del MCP pero no del CME: <input type="checkbox"/> 3. Técnico Experto Invitado (No del MCP ni del CME): <input type="checkbox"/> 4. Otro (especifique): ..... <input type="checkbox"/>
<b>Fecha de la Visita:</b>	
<b>Lugar visitado:</b>	
<b>Nombre del SR (si aplica):</b>	

**C. Propósito de la visita:**

1. *Sobre la base de lo que ya saben acerca del proyecto, ¿qué más quieres saber? Haga una lista de preguntas a ser respondidas en esta visita.*

Pregunta 1:

Pregunta 2

Pregunta 3:

**D. RESULTADOS DE LA VISITA**

1.	<i>Enumere a continuación sus conclusiones de esta visita, agrupados de acuerdo a las preguntas anteriores. (Por favor incluya la fuente de la información. Utilice las páginas de atrás o de otro tipo, si es necesario.)</i>
	Pregunta 1:
	Pregunta 2:
	Pregunta 3:
2	¿Qué es lo más ha sorprendido positivamente sobre esta subvención?
3	¿Qué es lo que más le preocupa sobre esta subvención?

**E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES AL MCP**

1.	<i>Liste sus conclusiones sobre esta visita (use la parte de atrás de la hoja si es necesario)</i>
2	<i>Liste sus recomendaciones al MCP para mejorar esta subvención (estas recomendaciones serán incluidas en el Tablero de Mando.)</i>

Firma de la persona: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_