



Guardián independiente que apoya al Fondo Mundial, y edita el Global Fund Observer

Kenya

P.O. Box 66869-00800 Westlands, Nairobi
Oficina: +254-(0)20-445-4321 and 20
Celular: +254-(0)736-280702
Fax: +254-(0)20-444-0880

Estados Unidos

532 West 111 Street #35, New York, NY 10025
Oficina: +1-212-662-6800
Fax: +1-212-208-2543

Portal: www.aidspan.org

Correo Electrónico: info@aidspan.org

La Guía de Aidspan para Conformar y Manejar un MCP Efectivo

Segunda edición: Septiembre 2007

por

David Garmaise

Tabla de Contenido

Prólogo	4
Lista de Abreviaciones y Acrónimos	6
Capítulo 1: Introducción y Antecedentes	7
Los Diez Problemas Más comunes que Enfrentan los MCPs	7
Objetivo de Esta Guía	8
Audiencias a las que va dirigida esta guía	9
Cómo se creó esta guía	9
Contenido de esta Guía	9
Nota sobre la terminología	11
Visión General sobre el Fondo Mundial	12
Políticas y Directrices del Fondo Mundial sobre los MCPs.....	14
Capítulo 2: El Lugar del MCP en los Contextos del país y del Fondo Mundial.....	16
Contexto del país	16
Función del MCP	17
La Relación MCP-Fondo Mundial	18
La Política de los MCPs	18
Capítulo 3: Temas Generales de Gobernabilidad	20
EL MCP como una Junta Directiva	20
Utilización de Mecanismos Nacionales de Coordinación Existentes como MCPs.....	20
Declaración de Mandato	21
Declaración de Funciones y Responsabilidades	21
Principios Fundamentales	23
Relación con otros Organismos	24
Términos de Referencia	25
Registro	25
Capítulo 4: Estructura del MCP	26
Tamaño.....	26
Oficiales	27
Comités.....	28
Comité Ejecutivo	29
Secretaría	30
Capítulo 5: Afiliación del MCP	33
Representación de los Distintos Sectores	33
Representación de las Personas que Viven con las Enfermedades	34
Representación de los Grupos Vulnerables	36
Representación de las mujeres.....	37
Garantizando una Experticia de Género	38
Representación de Quienes Viven fuera de la Ciudad Capital.....	38
Afiliación: Individuos u Organizaciones	39
Responsabilidades de lo Miembros	40
Destrezas Requeridas.....	41
Compromiso, Tiempo y Energía Requeridos	42
Proceso de Selección	42
Grupos del Sector	44
Criterios de Selección	45
¿Qué tan bien están Funcionando los Procesos de Selección?	45
Orientación para Nuevos Miembros.....	46
Otros Temas sobre la Afiliación	47
Categorías de Miembros: Con Derecho a Voto, Sin Derecho a Voto, Observadores.....	47
¿Es Necesario que los Miembros sean Aprobados por el MCP?	48
Duración de los Términos	48
Inasistencias	48

Rotación de los Miembros.....	48
Criterios de la Afiliación por Escrito.....	49
Capítulo 6: Operaciones del MCP	50
Importancia de la Transparencia.....	50
Importancia del Liderazgo del Gobierno.....	50
Proceso de Toma de Decisiones	50
Plena Participación de los Miembros en las Deliberaciones y en el Trabajo del MCP	51
Reuniones del MCP	52
Reuniones Regulares	52
Aviso de las Reuniones, Documentación Anticipada y Minutas	53
Apoyo para la Participación de los Miembros	53
Participación de no-Miembros del MCP	53
¿Deberían ser Abiertas las Reuniones del MCP?.....	53
Asuntos relacionados con el Idioma.....	54
Ajustes	54
Cobertura de los Gastos del MCP.....	54
Conflicto de Interés	56
Capítulo 7: Desarrollo de Propuestas.....	58
Introducción	58
La Importancia de la Anticipación	59
Diseño e Implementación de un Proceso de Desarrollo de la Propuesta.....	60
Integración con Otros Procesos Nacionales	61
El Proceso de Presentación [de subpropuestas].....	61
Llamado de Solicitud de Subpropuestas	63
Revisión de las Subpropuestas.....	63
Un Comentario Final	64
Selección del BP(s) y SB(s).....	65
Armando la Propuesta Final.....	67
Capítulo 8: Implementación del Proyecto	69
La Función Supervisora del MCP.....	69
¿Cómo Pueden los MCPs Monitorear el Progreso de la Implementación del Proyecto?	71
¿Cómo deberían los MCPs trabajar con los BPs para identificar problemas y desarrollar soluciones?.....	73
Participación de Otros Actores Interesados	73
La Relación MCP-ALF	74
Capítulo 9: Renovación Fase 2.....	75
Capítulo 10: Intercambio de Información y Comunicación con los Representados	77
Intercambio de Información Dentro del MCP	77
Intercambio de Información fuera del MCP	78
Comunicación con los representados	78
Formas de Comunicación	79
Enfrentando los Problemas Relacionados con el Idioma	79
Capítulo 11: Apoyo Técnico y Fortalecimiento de la Capacidad del MCP	80
Evaluando las Necesidades.....	80
Fuentes de Financiación	80
Donde Encontrar AT	81
El Papel del MCP en el Desarrollo de un Plan de AT más amplio.....	82
Capítulo 12: Evaluación del Rendimiento del MCP y la Resolución de Problemas dentro del MCP.....	83
Evaluaciones.....	83
Resolución de Problemas	84
Anexo I: Modelo de Términos de Referencia	85
Anexo II: Lista de Documentos Relevantes	97

Prólogo

Esta publicación de Aidspace es una de sus muchas guías gratuitas para los solicitantes y beneficiarios de subvenciones del Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria (el Fondo Mundial). A continuación presentamos una lista parcial de las guías producidas por Aidspace:

- **La Guía de Aidspace para Conformar y Manejar un MCP Efectivo** – Este documento (Segunda Edición, Septiembre 2007).
- **La Guía de Aidspace para una Implementación Efectiva de las Subvenciones del Fondo Mundial – Volumen 1: Desde la Aprobación de la subvención hasta la firma del Acuerdo de subvención** (Primera Edición, Noviembre 2005-Inglés).
- **La Guía de Aidspace para Entender los Procesos de Implementación de las Subvenciones – Volumen 2: Desde el Primer Desembolso hasta la Segunda Fase de la Renovación** (Pronto; programada para ser publicada a finales del 2007) – Este es el segundo volumen de “La Guía de Aidspace para una Implementación Efectiva de las Subvenciones del Fondo Mundial” (ver punto anterior). El título ha sido modificado. Cuando se publique el Volumen 2, se volverá a publicar el Volumen 1 con el nuevo título para que concuerde con el Volumen 2.
- **La Guía de Aidspace para las Propuestas al Fondo Mundial de la Ronda 7** (Marzo del 2007-Inglés, Español y Francés).
- **La Guía de Aidspace para Desarrollar Propuestas al Fondo Mundial que Beneficien a Niño(a)s Afectado(a)s por el VIH/SIDA** (Mayo 2006-Inglés).
- **La Guía de Aidspace para Obtener Asistencia Técnica Relacionada con el Fondo Mundial** (Primera Edición, Enero 2004-Inglés)

Descargas

Para descargar una copia de cualquiera de esas guías de la Internet vaya a www.aidspace.org/guides. Si usted no tiene acceso a la Internet pero sí a correo electrónico, envíe una solicitud a guides@aidspan.org especificando cual de las guías actualmente disponibles quiere recibir como un anexo. Aidspace no tiene recursos para producir o distribuir copias impresas de las guías.

Aidspace

Aidspace es una pequeña ONG que trabaja para promover un mayor apoyo al Fondo Mundial con el fin de incrementar su efectividad. Aidspace también publica el “Global Fund Observer (GFO)”, un boletín independiente vía correo electrónico (disponible sólo en inglés) que es fuente de noticias, análisis y comentarios acerca del Fondo Mundial. El GFO es enviado a más de 10.000 lectores en más de 170 países. Para recibir el GFO de manera gratuita, envíe un correo electrónico a receive-gfo-newsletter@aidspan.org. Los espacios para el asunto y texto del correo electrónico pueden ser dejados en blanco.

Aidspace y el Fondo Mundial mantienen una relación de trabajo positiva, pero no hay una conexión formal y Aidspace no acepta subvenciones u honorarios del Fondo Mundial. *La Junta Directiva y el personal del Fondo Mundial no han tenido influencia sobre, o asumen alguna responsabilidad relacionada con, el contenido de esta Guía o de las otras publicaciones de Aidspace.*

Agradecimientos, Permisos y Comentarios

Aidspan agradece a sus financistas por el apoyo brindado para las operaciones del 2003-2007: the Open Society Institute, Monument Trust, John M. Lloyd Foundation, MAC AIDS Fund, the Foundation for the Treatment of Children with AIDS, Glaser Progress Foundation, Irish Aid, Merck & Co., Anglo American y cuatro donantes privados.

Aidspan agradece a los miembros del comité consultivo de este proyecto por sus valiosos comentarios

- Aisha Baldeh, Medical Research Council, Gambia
- Mercy Bannerman, Consultor
- Matthew Greenall, Consultor
- Merle Mendonca, Guyana Human Rights Association, Guyana
- Daniel Meskovic, Coordinador, Secretaría MCP, Serbia
- Ren Minghui, Director-General Suplente, Departamento de Cooperación Internacional, Ministerio de Sanidad, China
- Benjamin Safari, Catholic Relief Services USCCB, Gambia
- Catherine Severo, Management Sciences for Health
- Martin Taylor, Department for International Development (DFID), Reino Unido
- Wayne van Gemert, Programa de la OMS para el control de la TB en la Federación Rusa.

Aidspan también agradece al personal de la Secretaría del Fondo Mundial por la revisión del borrador de esta guía y por sus comentarios.

David Garmaise, autor de esta guía, puede ser contactado en la siguiente dirección de correo electrónico garmaise@aidspan.org. Bernard Rivers, Director Ejecutivo de Aidspan, puede ser contactado en la siguiente dirección de correo electrónico rivers@aidspan.org.

Se permite reproducir, imprimir o citar este documento, total o parcialmente, si se indica lo siguiente: "Reproducido de 'La Guía de Aidspan para Conformar y Manejar un MCP Efectivo-Segunda Edición,' disponible en www.aidspan.org/guides".

Se invita a los lectores a que envíen sus sugerencias para mejorar la próxima edición de esta guía a la dirección de correo electrónico de David Garmaise: garmaise@aidspan.org. Al mismo tiempo, si usted considera que esta guía es útil, o si aprecia el GFO o cualquier otra guía de Aidspan, *le agradeceríamos que nos lo haga saber*. Los comentarios de cualquier tipo son siempre útiles.

La traducción al español fue realizada por Arturo J. Marcano.

Lista de Abreviaciones y Acrónimos

A continuación encontrará una lista de las abreviaciones y siglas utilizadas en esta guía:

ALF	Agente Local del Fondo
AEN	Aplicación de la Estrategia Nacional
AT	Apoyo Técnico
BP	Beneficiario Principal
CCF	Canal de Continuación del Financiamiento
CDI	Conflicto de Interés
ERP	Estrategia de Reducción de la Pobreza
FM	Fondo Mundial
FSS	Fortalecimiento de los Sistemas Sanitarios o de Salud Pública
GFO	Global Fund Observer
MCP	Mecanismo de Coordinación de País
MCR	Mecanismo de Coordinación Regional
MS	Ministerio de Sanidad o Salud
M&E	Monitoreo y Evaluación
MFD-CCM	Mecanismo Fuera Del Mecanismo de Coordinación de País
OBC	Organización de Base Comunitaria
OF	Organización Religiosa o Basada en la Fe. (OF para distinguirla de las Organizaciones Regionales)
ONG	Organización No Gubernamental
ONUSIDA	Programa Conjunto de las Naciones Unidas para el SIDA
OR	Organización Regional
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRT	Panel de Revisión Técnica
SB	Sub-Beneficiario
SSB	Sub-Sub Beneficiario
Sub-MCP	Mecanismo Sub-Nacional de Coordinación de País
SWAp	Enfoque Sectorial Ampliado
TDR	Términos de Referencia
TB	Tuberculosis

Capítulo 1: Introducción y Antecedentes

Este capítulo enumera los 10 problemas más comunes que enfrentan los Mecanismos de Coordinación de País (MCPs); describe el objetivo de la guía; define las audiencias a las que va dirigida; explica cómo se creó la guía; explica el contenido de la guía; y, contiene una nota sobre la terminología. Este capítulo también da una breve visión general del Fondo Mundial y de sus políticas y orientaciones en relación a los MCPs.

Los Diez Problemas más comunes que Enfrentan los MCPs

La siguiente lista describe los diez problemas más comunes de los MCPs. Los problemas no están ordenados de una manera particular. La lista no pretende ser exhaustiva, pero lo cierto es que la mayoría de los MCPs enfrentan frecuentemente alguna versión de los mismos:

1. Las funciones, responsabilidades y métodos operativos del MCP no están claramente definidos, así como no son bien entendidos por sus miembros o terceras personas.
2. El MCP está dominado por miembros gubernamentales (y algunas veces por agencias internacionales). La sociedad civil y las personas que viven con las enfermedades están sub-representadas y tienen poca influencia.
3. Los miembros del MCP que se supone representan a los sectores no gubernamentales no son escogidos por esos sectores y no los representan adecuadamente.
4. Los miembros del MCP no participaron en la escogencia del presidente del MCP o en la selección del Beneficiario Principal (BP).
5. La representación de las poblaciones vulnerables en el MCP es insuficiente o no existe.
6. No existe una verdadera participación de los miembros del MCP en sus procesos de toma de decisiones. Las decisiones son tomadas previamente por el presidente del MCP y algunos otros. Los oficiales del MCP no comparten la información internamente o fuera del MCP.
7. Se le pide a los miembros del MCP que firmen una propuesta al Fondo Mundial aun cuando no hayan participado en su preparación o tengan muy poco conocimiento sobre su contenido.
8. El MCP no ha podido obtener suficiente dinero, recursos prácticos o experticia para operar efectivamente.
9. Los miembros del MCP no tienen la capacidad para participar efectivamente en el MCP.
10. Los miembros del MCP no saben si los proyectos financiados a través de las subvenciones del Fondo Mundial están siendo implementados efectivamente.

Un MCP que tenga todos o algunos de esos problemas le será muy difícil obtener financiación del Fondo Mundial. En caso que logre la financiación, el MCP tendrá muchos inconvenientes para garantizar que los proyectos financiados sean implementados efectivamente.

Objetivo de esta Guía

“La Guía de Aidsplan para Conformar y Manejar un MCP Efectivo” trata de identificar las soluciones a los problemas descritos en la sección anterior, así como también a otros inconvenientes. Las organizaciones de la sociedad civil de un país en África nos mencionaron que en su nación:

- el Ministerio de Sanidad o Salud (MdS) ve al MCP sólo como otro mecanismo para obtener recursos;
- el MdS no ve al MCP como un verdadero aliado nacional;
- el MdS directa o indirectamente selecciona a los miembros del MCP;
- el MdS maneja las funciones del desarrollo de la propuesta y monitoreo del proyecto con poca participación del MCP;
- los sectores no gubernamentales no están bien representados en el MCP;
- el MCP no tiene voz en la selección del BP; y,
- la información no es compartida con los miembros o no-miembros del MCP de una manera transparente.

Lo cierto es que ese MCP está funcionando deficientemente. Esta guía ha sido diseñada como una herramienta práctica para ayudar a los MCPs, tal como ese MCP, para que sean más efectivos. Las recomendaciones incluidas en esta guía pueden beneficiar Incluso a los MCPs que funcionen mucho mejor que el descrito anteriormente.

El Fondo Mundial ha producido sus propias Directrices para los MCPs. Debido a que las mismas son muy generales por naturaleza, se han desarrollado una gran cantidad de estrategias y estructuras para los distintos MCPs. El enfoque del Fondo es muy respetuoso de la autonomía local y de las diferencias en las prácticas y tradiciones de los países. Sin embargo, la falta de especificidad de las directrices genera algunos retos. En muchos países, los MCPs no están funcionando tan bien como deberían hacerlo. Algunos miembros de los MCPs de esos países buscan sugerencias más concretas sobre como asegurar que todos los actores interesados estén representados de una manera adecuada en el MCP y de que manera se puede garantizar que todos los miembros del MCP sean aliados en términos completos e igualitarios. Esta guía tratará de proveer esas sugerencias.

Es importante recalcar, sin embargo, que cada MCP es diferente, que algunos trabajan mejores que otros, y que lo que sería una “buena práctica” para un MCP en un país podría no funcionar bien en otro país.

Aun cuando esta guía ha sido elaborada para los MCPs, casi todo su contenido también es relevante para los Mecanismos Sub-Nacionales de Coordinación de País (Sub-MCPs) y para los Mecanismos de Coordinación Regional (MCRs).

Audiencias a las que va Dirigida esta Guía

Las audiencias principales a las que va dirigida esta guía son los miembros del MCP, incluyendo aquellos provenientes de todos los sectores normalmente representados en el mismo – p.e., gobierno; sociedad civil (instituciones académicas y educacionales, personas que viven con las enfermedades, organizaciones religiosas o basadas en la fe (OFs); el sector privado; y, aliados para el desarrollo (organizaciones multilaterales y bilaterales de desarrollo en el país).

Esta guía también está dirigida a los BPs, Sub-Beneficiarios (SBs) y Sub-Sub Beneficiarios (SSBs) que podrían ser, o no, miembros del MCP. Así como a individuos y organizaciones de los sectores indicados anteriormente que interactúan con los MCPs o podrían tener un interés en sus operaciones pero que no forman parte de los mismos.

Cómo se Creó esta Guía

Esta guía es una versión actualizada (segunda edición) de “La Guía de Aidsplan para Conformar y Manejar un Mecanismo de Coordinación de País Efectivo (MCP) – Primera Edición (16 de diciembre del 2004).” Se creó un Comité Consultor para criticar la primera edición, así como para proveer comentarios sobre el esquema de la segunda edición, suministrar información adicional y revisar el borrador de esta guía. Ver el [Prólogo](#) para la lista de los miembros del Comité Consultor. Adicionalmente, el autor revisó las directrices del Fondo Mundial sobre los MCPs y realizó una investigación adicional para obtener información sobre las mejores y peores prácticas.

Aun cuando el borrador de esta guía fue revisado por una cantidad de personas, Aidsplan asume completamente la responsabilidad del texto final.

Contenido de esta Guía

El resto del [Capítulo 1](#) incluye una nota sobre la terminología, una descripción general del Fondo Mundial y una discusión sobre las políticas y orientaciones del Fondo en torno a los MCPs.

[Capítulo 2:](#) El Lugar del MCP en los Contextos del País y del Fondo Mundial describe el contexto nacional en donde opera el MCP y examina el papel del MCP, su relación con el Fondo Mundial y las políticas de los MCPs.

[Capítulo 3:](#) Temas Generales de Gobernabilidad compara al MCP con una Junta Directiva; explora la utilización de mecanismos existentes como MCPs; discute el tema del registro; y, describe las relaciones entre el MCP y otros organismos nacionales. Este capítulo también contiene una orientación en relación al mandato, roles, responsabilidades y principios básicos del MCP.

[Capítulo 4:](#) Estructura del MCP discute el tamaño del MCP; que oficiales requiere; el uso de los comités; y, la función de la Secretaría del MCP.

[Capítulo 5:](#) Afiliación del MCP discute la representación de diferentes sectores (incluyendo las personas que viven con las enfermedades) en el MCP, desde las poblaciones vulnerables (incluyendo las mujeres) hasta los que viven fuera de la ciudad

capital. Este capítulo también trata la necesidad de tener expertos en género en el MCP; explora el tema de si la afiliación debe ser para individuos u organizaciones; y, analiza las responsabilidades de los miembros del MCP, el tipo de experticia necesaria y el compromiso, tiempo y energía requerida. Finalmente, el capítulo destaca la necesidad de que los miembros del MCP rindan cuentas a sus representados; discute los temas relacionados con la manera como estos son seleccionados; describe la necesidad de un proceso de orientación para los nuevos miembros; y, analiza un número de temas relacionados con la afiliación.

Capítulo 6: Operaciones del MCP discute la necesidad de garantizar que el MCP opere de una manera transparente y permita la plena participación de sus miembros en las deliberaciones y toma de decisiones. El mismo también habla de la importancia del liderazgo del gobierno. El capítulo analiza un número de temas relacionados con la manera como las reuniones del MCP deben ser conducidas; describe la importancia de acomodar las necesidades especiales de los miembros del MCP; destaca las fuentes de financiación para las operaciones del MCP; y, discute la necesidad de una política de conflicto de interés (CDI).

Capítulo 7: Desarrollo de Propuestas explica los requisitos del Fondo Mundial en torno al desarrollo de propuestas; discute los pasos necesarios para el diseño e implementación de un proceso de desarrollo de propuestas; y, describe el papel del MCP en la selección de los BPs y SBs.

Capítulo 8: Implementación del Proyecto define el papel del MCP en la supervisión de la implementación del proyecto; discute como el MCP debe monitorear el progreso en la implementación; y, explica como el MCP puede trabajar con el BP para identificar problemas y desarrollar soluciones. El capítulo también discute la importancia de involucrar a otros actores interesados en el proceso de supervisión. Finalmente, el capítulo describe la relación MCP-Agente Local del Fondo (ALF).

Capítulo 9: Renovación Fase 2 revisa el papel del MCP en la Fase 2 del proceso de renovación.

Capítulo 10: Intercambio de Información y Comunicación con los Representados describe las maneras como el MCP puede intercambiar información tanto interna como externamente, y como los miembros del MCP pueden mantener una buena comunicación con sus representados.

Capítulo 11: Apoyo Técnico y Fortalecimiento de la Capacidad del MCP describe la necesidad que tienen el MCP de evaluar sus requerimientos de apoyo técnico y de fortalecimiento de la capacidad; identifica las fuentes de financiación; y, discute donde puede obtenerse el apoyo técnico.

Capítulo 12: Evaluación del Rendimiento del MCP y Resolución de Problemas dentro del MCP explica como la auto evaluación y las evaluaciones externas pueden ayudar a mejorar el funcionamiento del MCP, y discute como el MCP puede solucionar los problemas relacionados con la manera como funciona.

Anexo I: Modelo de Términos de Referencia contiene un “modelo” de términos de referencia (TdR) para ser adaptados por los MCPs de acuerdo con sus realidades.

Anexo II: Lista de Documentos Relevantes contiene una lista de los documentos relacionados con los MCPs que han sido citados en esta guía, y provee información sobre como obtener copias de los mismos.

A lo largo de esta guía, se dan ejemplos de acciones tomadas por distintos MCPs. Esos ejemplos han sido colocados en cajas de texto sombreadas.

Esta guía cita frecuentemente los seis requisitos mínimos que los MCPs deben cumplir. Esos requisitos están destacados en negrilla en la última sección del Capítulo 1. Al mismo tiempo, algunos de los capítulos y secciones comienzan con extractos provenientes de esos requisitos mínimos. Esos extractos están destacados en negrilla y con un sombreado.

Nota sobre la Terminología

Personas que Viven con las Enfermedades

En esta guía, el término “personas que viven con las enfermedades” se refiere a las personas que viven con VIH/SIDA, tuberculosis o malaria.

Identificación de los sectores

Los documentos del Fondo Mundial identifican los siguientes siete sectores que deberían estar representados en los MCPs:

- gobierno;
- aliados multilaterales y bilaterales nacionales para el desarrollo;
- instituciones educacionales y académicas;
- ONGs y OBCs;
- personas que viven con las enfermedades;
- OFs; y,
- organizaciones y compañías del sector privado.

En los documentos del Fondo Mundial, así como en otros materiales, esos sectores están comúnmente agrupados en dos clasificaciones: (a) gubernamentales; y, (b) no gubernamentales. En este contexto, “gubernamental” incluye a los aliados multilaterales y bilaterales nacionales para el desarrollo. El término “sectores no gubernamentales” normalmente abarca a todos los sectores fuera del gobierno y de los aliados para el desarrollo. En esta guía, el término “sociedad civil” se refiere a todos los sectores no gubernamentales con la excepción del sector privado.¹

¹ “La ONU define “sociedad civil” como “[la] asociación de ciudadanos (distintas a las familias, amigos y negocios) conformadas voluntariamente para avanzar sus intereses, ideas e ideologías. El término no incluye las actividades con fines de lucro (el sector privado) o el gobierno (el sector público).)” [De “Una Alianza en Evolución: El Fondo Mundial y la Sociedad Civil en la Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria,” Fondo Mundial, sin fecha].

Esas clasificaciones y agrupaciones están ilustradas en la siguiente tabla:

Tabla 1.1: Sectores Representados en el MCP

Gubernamental	Gobierno	
	Aliados multilaterales y bilaterales nacionales para el desarrollo	
No-Gubernamental	Sociedad Civil	Instituciones Académicas y Educativas
		ONGs y OBCs
		Personas que viven con las enfermedades
		OFs
	Sector Privado	

Actores Interesados

El término “actores interesados” se refiere a las organizaciones e individuos que trabajan activamente en, o son impactados por, la lucha contra el VIH/SIDA, TB o malaria.

Propuestas y Subpropuestas

En esta guía, la “propuesta coordinada nacional” (“propuesta” para abreviar el término) se refiere a la propuesta que el MCP presenta al Fondo Mundial. El término “sub-propuesta nacional” (“sub-propuesta” para abreviar el término) describe las “mini-propuestas” que los actores interesados nacionales podrían presentar al MCP para su posible inclusión en la propuesta coordinada nacional.

Visión General sobre el Fondo Mundial

Nota del Autor: La mayoría de los lectores ya deben estar muy familiarizados con la forma como el Fondo Mundial opera, por lo que podrían omitir esta sección. Hemos decidido incluirla debido a que provee información sobre la filosofía del Fondo Mundial y las funciones de los BPs y ALFs que son pertinentes al contenido de esta guía.

Los esfuerzos del Fondo Mundial para movilizar e invertir importantes cantidades de recursos contra el SIDA, TB y la malaria, han capturado la atención mundial. Más allá de su función fundamental de garantizar y canalizar nuevos compromisos de financiamiento, el Fondo Mundial también actúa como un catalizador para mejorar la manera como los países y el mundo financian e implementan programas de salud pública.

El Fondo Mundial es un mecanismo de financiación internacional que moviliza miles de millones de dólares para ayudar a lograr avances en la lucha contra el SIDA, la TB y la Malaria, al aumentar dramáticamente la disponibilidad de financiamiento para iniciativas prácticas de salud. Tal financiamiento se distribuye en las áreas de prevención de enfermedades, tratamiento, atención y apoyo. Las actividades financiadas incluyen tanto programas pilotos nuevos e innovadores, como la ampliación de intervenciones ya

existentes. El objetivo es lograr que los países afectados puedan mejorar: la disponibilidad de los servicios de salud; la construcción de la capacidad nacional; la promoción de cambios de comportamiento; la conducción de investigaciones operacionales; y, el acceso a los productos esenciales de salud, tales como medicamentos para tratar al VIH/SIDA, la TB y la malaria.

En las primeras seis rondas de financiamiento, el Fondo Mundial aprobó 444 propuestas, lo que significa una inversión potencial de \$4.7 millardos de dólares en dos años.²

Un principio básico del Fondo Mundial es el de gestión nacional (ver caja). El Fondo no dice: “Nosotros le daremos la subvención si usted la usa como nosotros le indicamos”. Por el contrario, el Fondo dice: “¿Qué haría usted en caso de recibir la subvención? ¿Cuáles resultados alcanzaría? Si nosotros creemos que usted puede verdaderamente lograr esos resultados, que esos resultados representan un valor importante y si tenemos suficiente dinero, entonces le daremos la subvención.”

El Fondo Mundial está diseñado para trabajar principalmente a través de alianzas multisectoriales, nuevas o ya existentes, en los países en desarrollo – alianzas conocidas como “Mecanismos de Coordinación de País (MCP)”. Los MCPs desarrollan y presentan propuestas de subvenciones al Fondo Mundial.³ Las propuestas son revisadas por el Panel de Revisión Técnica (PRT) con el fin de emitir sus recomendaciones a la Junta Directiva del Fondo Mundial. La Junta Directiva tiene la responsabilidad de tomar la decisión final sobre cuales propuestas serán financiadas.

La Filosofía del Fondo Mundial

A continuación algunos extractos del “Documento Marco” del Fondo Mundial que describen algunas de las filosofías básicas del mismo.

- “El Fondo basará su trabajo en los programas que reflejen apropiación nacional y respeten los procesos de formulación e implementación liderados por alianzas nacionales”
- “El Fondo promocionará alianzas entre todos los actores relevantes en el país, y con todos los sectores de la sociedad. Aprovecharemos los mecanismos de coordinación existentes, y promocionaremos alianzas nuevas e innovadoras donde no existan”
- “El Fondo apoyará las estrategias que se enfoquen en resultados claros y que puedan ser medidos”

Luego de aprobada la subvención, el MCP debe supervisar los progresos relacionados con la implementación de los programas financiados por la misma. En cada subvención, el MCP debe nominar a una organización pública o privada para que ejerza la labor de Beneficiario Principal (BP) (Puede haber más de un BP). El BP es el responsable legal de la implementación de la subvención. La Secretaría del Fondo Mundial canaliza el financiamiento de la subvención a través del BP. El BP generalmente distribuye parte de ese financiamiento a los Sub-Beneficiarios (SBs) y sub-sub beneficiarios (SSBs).

El beneficiario principal trabaja con la Secretaría del Fondo Mundial para desarrollar un Acuerdo de Subvención de dos años, que identifica las acciones que se van a tomar, los costos, y los resultados a ser obtenidos en el tiempo. Durante la vigencia del Acuerdo de Subvención, el BP podría solicitar desembolsos adicionales basados en la demostración de

² En el portal de Aidspace www.aidspace.org/globalfund/grants se puede conseguir mucha más información sobre las subvenciones aprobadas en las primeras seis rondas de financiamiento.

³ Las propuestas también pueden ser presentadas por los Mecanismos Sub-Nacionales de Coordinación de País (Sub-MCPs), Mecanismos de Coordinación Regional (MCRs) o Mecanismos Fuera del Mecanismo de Coordinación de País (No-MCPs). Estos últimos son normalmente ONGs u OFs. Sin embargo, la gran mayoría tanto de las propuestas consideradas elegibles por la Secretaría como de las aprobadas por el Fondo Mundial provienen de los MCPs.

progresos relacionados con esos resultados anticipados. Este sistema de subvenciones basado en el rendimiento es una característica fundamental del compromiso que tiene Fondo Mundial con los resultados.

La Secretaría del Fondo Mundial también trabaja con un Agente Local del Fondo (ALF) en cada país. La función del ALF es de servir de “ojos y oídos” del Fondo en el país, evaluando la capacidad financiera y administrativa del BP nominado y monitoreando la actuación del mismo.

Políticas y Directrices del Fondo Mundial sobre los MCPs

Con el transcurso del tiempo, el Fondo Mundial ha adoptado una cantidad de políticas en torno a los MCPs – una mezcla de requisitos que los MCPs deben cumplir para que sus propuestas sean consideradas para la financiación y de recomendaciones que el Fondo Mundial sugiere que adopten. Esas políticas están descritas en dos documentos principales:

- Directrices Actualizadas sobre el Propósito, Estructura y Composición de los Mecanismos de Coordinación de País y Requisitos de Elegibilidad para las Subvenciones (de aquí en adelante “Directrices del MCP”)
- “Aclaratorias sobre los Requisitos del MCP – Ronda 7” (de aquí en adelante “Aclaratorias sobre el MCP”)

A lo largo de esta guía, nosotros citamos frecuentemente a esos dos documentos. (Para información sobre como obtener esos documentos, por favor vaya al [Anexo II](#).) El segundo documento fue elaborado por primera vez al comienzo de la Ronda 6 y revisado para la Ronda 7. Es posible que el Fondo Mundial lo revise para cada una de las nuevas rondas de financiación.

Debido a la filosofía de gestión-nacional del Fondo Mundial, éste inicialmente no quería imponer reglas sobre como deberían funcionar los MCPs. Sin embargo, el Fondo también sabe que las alianzas multisectoriales nacionales (a todos los niveles) son fundamentales para el éxito de los programas para luchar contra las tres enfermedades.

En las primeras rondas de financiamiento, muchos de los MCPs no interiorizaron ese espíritu de alianza. Como consecuencia de ello, el Fondo comenzó a establecer ciertos requerimientos o requisitos para los MCPs. El primero fue exigir que tuvieran representación de las personas que viven o que están afectadas por las enfermedades. Otros requerimientos o requisitos adicionales fueron agregados luego en relación a: el proceso de selección de los miembros de los MCPs de sectores no gubernamentales; la preparación de las propuestas; la nominación de los BPs; la supervisión de las subvenciones; y, las políticas para mitigar los posibles CDI.

Hoy en día, el Fondo Mundial se refiere a esos requerimientos o requisitos como “Los Seis Requerimientos Mínimos para que los Mecanismos de Coordinación de País sean Elegibles para las Subvenciones”. Los seis requerimientos son los siguientes:

- 1. Los miembros del MCP que representen a sectores no gubernamentales deben ser seleccionados o elegidos por sus propios sectores con base a un proceso documentado, transparente y desarrollado por cada sector.**
- 2. Los MCPs deben mostrar evidencia de la membresía de las personas que viven con y/o están afectadas por las enfermedades.**

3. Los MCPs deben establecer y mantener un proceso transparente y documentado para solicitar y revisar las subpropuestas para su posible integración en la propuesta coordinada del país.
4. Los MCPs deben establecer y mantener un proceso transparente y documentado para garantizar la colaboración de una gran cantidad de actores interesados, incluyendo miembros y no miembros del MCP, en el desarrollo de la propuesta y en el proceso de supervisión de la subvención.
5. Los MCPs debe establecer y mantener procesos transparentes y documentados para nominar al BP y supervisar la implementación del proyecto.
6. Cuando los BPs y el presidente o vicepresidentes del MCP sean la misma entidad, el MCP debe tener planes escritos para mitigar este conflicto de interés inherente.

Si un MCP presenta una propuesta al Fondo Mundial que no cumpla con los seis requisitos mínimos es muy probable que sea rechazada incluso antes de su revisión.⁴

El Documento de Aclaratorias sobre el MCP indica que

Los requerimientos del MCP son más que formalidades en papel. Estos definen un grupo básico de acciones necesarias para desarrollar propuestas integrales y supervisan y guían la implementación de las subvenciones resultantes. El espíritu de estos requerimientos es garantizar la inclusión de los actores interesados multisectoriales. Frecuentemente, los gobiernos tienen recursos institucionales que sobrepasan aquellos de los grupos de la sociedad civil, por lo que pueden organizar un propuesta nacional integral sin su contribución. Los nuevos requerimientos ayudan a “nivelar el terreno de juego” y provienen de la firme creencia del Fondo Mundial que una participación amplia conlleva a mejores resultados de los programas y a una implementación más rápida. Estos exhortan a una participación justa de todos los actores interesados y ayudan a garantizar que se escuchen las voces de la sociedad civil y de otros actores interesados no gubernamentales.

⁴ Cuando los requerimientos o requisitos mínimos fueron introducidos por primera vez, la Secretaría del Fondo Mundial ejerció cierta discrecionalidad en el proceso de revisión de las propuestas. Sin embargo, ahora que los requerimientos mínimos han sido implementados por un número de rondas de financiación, la Secretaría debería ser más severa al respecto. Ver “Proceso de Selección” en el *Capítulo 5: Afiliación del MCP* para mayor información al respecto.

Capítulo 2: El Lugar del MCP en los Contextos del país y del Fondo Mundial

Este capítulo describe el contexto nacional en donde opera el MCP; examina brevemente el papel del MCP; esboza la relación entre el MCP y el Fondo Mundial; y, discute la política de los MCPs.

Contexto del País

El MCP no opera aisladamente. Ciertos países tienen estrategias nacionales para al menos una de las tres enfermedades, aun cuando son muchas veces débiles y podrían no tener presupuestos específicos para su funcionamiento. En el caso del VIH/SIDA, muchas naciones han implementado los Tres Unos, que implica que adicionalmente a la estrategia nacional de SIDA, existe un programa o consejo de SIDA (que muchas veces consiste en un comité multisectorial) y un sistema de monitoreo y evaluación (M&E) para VIH/SIDA. Sin embargo, no todos los programas o consejos de VIH/SIDA son funcionales.

Muchos países tienen Comités para Detener la Malaria (Roll Back Malaria) y Comités Nacionales de Dirección para el Control de la TB. Algunos, especialmente aquellos con problemas de salud transfronterizos, forman parte de estrategias regionales sobre alguna enfermedad.

Adicionalmente, algunos países en desarrollo han generado Informes Estratégicos para la Reducción de la Pobreza (IERPs)⁵ o adoptado enfoques sectoriales ampliados (ESA o SWAp por sus siglas en inglés)⁶

El MCP debe garantizar que su trabajo engrana con esas distintas estrategias y organismos. (Ver "[Relación con Otros Organismos](#)" en el *Capítulo 3: Temas Generales de Gobernabilidad* para una discusión sobre como podría el MCP establecer vínculos formales

POR EJEMPLO

En **Serbia**, el Comité Nacional de SIDA (CNS), que es un ente multisectorial, es responsable de desarrollar y supervisar la implementación de la estrategia nacional de Sida. El MCP serbio es responsable de supervisar tres proyectos del Fondo Mundial, dos sobre VIH/SIDA y uno sobre TB. El CNS coordina las actividades de las estructuras gubernamentales, de las ONGs y de las organizaciones internacionales. El CNS aconseja al MCP sobre la implementación de los programas de VIH/SIDA financiados por el Fondo Mundial y provee información al MCP sobre las brechas programáticas y financieras.

Mientras que el MCP es responsable de supervisar la implementación de los programas del Fondo Mundial, el CNS está a cargo del desarrollo de políticas y planificación estratégica de la respuesta nacional. Existe una coordinación bastante fuerte entre ambos entes para asegurar que todas las actividades planificadas e implementadas por los proyectos del Fondo Mundial encajen dentro de la estrategia nacional de SIDA y complementen otras iniciativas ejecutadas bajo la misma.

⁵ ESRPs son informes que describen las políticas y programas macroeconómicos, estructurales y sociales para promover el crecimiento y reducir la pobreza.

⁶ Un ESA o SWAp busca desarrollar la asistencia a un sector en particular en un determinado país. Todas las intervenciones de los donantes deben ser consistentes con la estrategia y presupuesto general del sector que ha sido desarrollado por el país beneficiado con la subvención.

con otros organismos). Al mismo tiempo, el MCP debe garantizar que no interfiera con esas otras estrategias y organismos.

Función del MCP

Las Directrices del MCP indican:

El Fondo Mundial reconoce que es necesario un enfoque coordinado y multisectorial, impulsado desde el país y que cuente con la participación de todos los asociados a fin de lograr un efecto significativo en la reducción de las infecciones, enfermedades y defunciones provocadas por el VIH/SIDA, la tuberculosis y la malaria. De esta forma, los distintos actores con antecedentes y experiencia variados y exclusivos, pueden participar en el desarrollo de las propuestas y decisiones sobre la asignación y utilización de los recursos financieros del Fondo Mundial....

y para lograrlo

... el Fondo Mundial espera subvencionar propuestas que serán coordinadas entre una amplia gama de participantes a través del Mecanismo de Coordinación de País (MCP) que deberá controlar la ejecución de las propuestas aprobadas.

El MCP ejerce una función interna y externa. Internamente, el MCP debe determinar las prioridades para futuras propuestas a través del análisis de las necesidades, muchas veces confiando en las evaluaciones realizadas por los programas nacionales u otras agencias o aliados principales. El MCP tiene que balancear las necesidades de las tres enfermedades y tomar decisiones sobre los temas específicos. Luego, el MCP debe garantizar que los fondos que solicitan en sus propuestas sean adicionales – p.e., que no reemplacen fondos que deben ser suministrados por el gobierno o que no sean simplemente para encargarse de algún programa que haya sido financiado por otro donante que no tenga más recursos.

El MCP tiene una responsabilidad externa con el Fondo Mundial de garantizar que el principio de adicionalidad sea respetado. El deber de armonizar el dinero recibido del Fondo Mundial con otros esfuerzos de la respuesta nacional a las enfermedades es sumamente importante y muchas veces descuidado por los MCPs.

En muchos países, los MCPs cumplen con sus funciones de una manera admirable. Cuando el proceso funciona, normalmente funciona muy bien. En otros países, sin embargo, los MCPs reciben cierta atención sólo porque no es posible (o es bastante difícil) presentar una propuesta sin ellos. En esos países, se genera una ola de entusiasmo alrededor del MCP justo antes de la fecha límite para la propuesta, principalmente para garantizar que el mismo cumpla con las condiciones establecidas por el Fondo Mundial para poder aceptar los proyectos. Posteriormente e invariablemente, el proceso se apresura y no es significativo. El Fondo Mundial espera que algunas de las medidas adoptadas recientemente puedan mitigar, de cierta manera, esos problemas. Esas medidas incluyen (a) mantener una sola ronda fija de financiación por año y anunciar las fechas límites para las solicitudes con bastante antelación; y, (b) ser más severo en la aplicación de los seis requisitos mínimos para los MCPs.

También debemos indicar que la responsabilidad del MCP es limitada, porque es el BP y no el MCP quien es el responsable de la ejecución de la subvención.

La Relación MCP-Fondo Mundial

El Documento de Aclaratorias sobre el MCP indica que desde el inicio del Fondo Mundial

los MCP se han constituido en el pilar central de la arquitectura del Fondo Mundial (FM) para garantizar procesos multisectoriales, coordinados y dirigidos por los países con el fin de aprovechar y hacer efectivos los recursos adicionales destinados a reducir la morbilidad y la mortalidad del VIH/SIDA, la tuberculosis y la malaria

El Fondo Mundial considera que un MCP sólido es crítico para el éxito de los proyectos que apoya. Como indicamos anteriormente, el Fondo estableció un número de requerimientos que deben cumplir los MCPs para así ser elegibles para la financiación.

La gran mayoría de las propuestas aprobadas por el Fondo emanan de los MCPs, por lo que es obvio que la relación MCP-Fondo Mundial sea un punto fundamental. Aún así, no existe una relación contractual entre los MCPs y el Fondo Mundial. Mientras que los MCPs se encargan de presentar las propuestas, una vez éstas son aprobadas el Fondo suscribe contratos (acuerdos de subvención) con los BPs, y no con los MCPs, sobre la implementación de los proyectos. Se espera que los MCPs asuman la supervisión durante la implementación, pero los responsables de la ejecución serán los BPs.

La relación MCP-Fondo Mundial vuelve a tomar una gran importancia al final de los primeros dos años de cada subvención, en la etapa de la Renovación para la Fase 2, debido a que los MCPs son los responsables de presentar las Solicitudes para la Continuación de la Financiación. Pero, una vez aprobada la Fase 2 y extendidos los acuerdos de subvención, la responsabilidad de los resultados recae nuevamente en los mismos BPs.

Una vez firmados los acuerdos de subvención, los MCPs no pueden detener ningún proyecto pero si deben informar al Fondo Mundial sobre cualquier problema en la implementación que hayan identificado.

Por lo tanto, la relación MCP-Fondo Mundial es un tanto complicada y muchas veces no es entendida claramente por los mismos MCPs.

La Política de los MCPs

Mientras que la mayoría de los actores interesados que participan en los MCPs se preocupan por el “bien mayor”, se debe reconocer que algunas veces ellos también están influenciados por preferencias y prerrogativas individuales. Al final del día, el Fondo Mundial significa dinero y los MCPs están, en su mayor parte, encargados de decidir quien obtiene ese dinero y cual será la función relativa del gobierno. La política que gobierna esa realidad tiene consecuencias fundamentales en la manera como operan los MCPs.

Pero no todo tiene que ver con el dinero ya que los MCPs pueden ser campos de batallas ideológicas. Los gobiernos estarán interesados en proteger las políticas nacionales existentes. Los donantes buscarán proteger las inversiones que sus gobiernos han hecho en el Fondo Mundial y en varios países. A mismo tiempo, los donantes y aliados internacionales que tienen una visión distinta del mundo (p.e., Unicef sobre el amamantamiento; USAID sobre la abstinencia y trabajo sexual) tratarán de promoverlas en el MCP. Finalmente, las organizaciones de la sociedad civil podrían utilizar a los MCPs para avanzar sus agendas particulares.

Todos los diferentes actores representados en el MCP quieren ver resultados, pero no siempre están de acuerdo en como llegar a ellos. Al final, por lo tanto, el MCP es un organismo altamente político y sus conflictos internos son inevitables. (Esta guía tratará de identificar cuando podrían surgir esos conflictos, así como dará una orientación sobre como mitigarlos).

Capítulo 3: Temas Generales de Gobernabilidad

Este capítulo explica como podría compararse al MCP con una Junta Directiva; discute la posible utilización de mecanismos existentes como MCP; y, da una orientación sobre los mandatos, funciones, responsabilidades y principios fundamentales del MCP. El capítulo también describe las relaciones entre el MCP y otros organismos nacionales. Finalmente, el capítulo habla de la importancia de desarrollar términos de referencia, y explora si el MCP debe ser registrado legalmente.

El MCP como una Junta Directiva

Las tres funciones principales del MCP son (a) presentar propuestas al Fondo Mundial; (b) nominar al BP; y, (c) supervisar la implementación de los proyectos financiados por las subvenciones del Fondo Mundial. La experiencia de las primeras seis rondas de financiación indica que las dos primeras funciones son entendidas más fácilmente que la tercera.

En relación a la función de supervisión, quizás el mejor enfoque es decir que el MCP debe funcionar como una Junta Directiva del sector privado. El Documento de Aclaratorias sobre el MCP dice que

Al igual que un Consejo de Administración (Junta Directiva), el MCP es responsable en última instancia de las acciones y el bienestar de la institución, aunque en general no se encarga de las operaciones cotidianas. El MCP fija el marco político esencial, controla el progreso organizativo hacia la consecución de objetivos y revisa los problemas fiduciarios en general dentro de los límites de las reuniones programadas regularmente. El MCP interviene en las operaciones diarias sólo en circunstancias extraordinarias.

Incluso en relación a sus otras funciones – presentar propuestas al Fondo Mundial y nominar al BP – el MCP pudiera también operar esencialmente como una Junta Directiva, estableciendo comités para coordinar el proceso de preparación de las propuestas o identificar los BPs potenciales, para luego aprobar (o modificar) las recomendaciones de los mismos.

La analogía con una junta directiva tiene sus límites – por ejemplo, ni el Fondo Mundial ni cualquier otra entidad puede despedir o sancionar a los miembros del MCP (a diferencia de los accionistas de una compañía privada y su relación con los directores de la compañía) – aún así la misma es útil en algunos países.

Utilización de Mecanismos Nacionales de Coordinación Existentes como MCPs

Aun cuando en muchos países los MCPs han sido creados como nuevos organismos, no siempre debe hacerse de esa manera. De hecho, el Documento Marco del Fondo Mundial, escrito cuando el mismo fue establecido, dice que los MCPs deberían ser preferiblemente organismos que ya existan.

Algunas naciones ahora se están dando cuenta que múltiples mecanismos de coordinación (especialmente para el SIDA) aumentan la carga de trabajo. Esa realidad podría ser un argumento importante, en esos países, para integrar al MCP en otro mecanismo existente. Sin embargo, eso generará algunos retos. Si, por ejemplo, el MCP se integra a un organismo de coordinación de VIH/SIDA – algo que ha sucedido en algunos países (ver caja) - ¿Cómo pudiera el organismo de coordinación garantizar la respuesta a las necesidades de la TB y la malaria?

Otro reto es asegurar que el organismo de coordinación existente opere de una manera democrática y participativa (algo que los mismos MCPs deberían hacer). Los gobiernos podrían tener incluso más poder en los organismos existentes que en los MCPs.

Finalmente, si el MCP se integra a un organismo de coordinación existente – por ejemplo, un organismo de VIH/SIDA – existe el peligro que toda la respuesta nacional al VIH/SIDA sea vista como un proyecto del Fondo Mundial.

Cada país debe hacer una reflexión individual sobre si la integración del MCP en un organismo existente tiene sentido. Si se va a integrar al MCP en otro organismo de coordinación existente, se debe hacerlo de una manera que mantenga su diversidad; le permita funcionar con la plena participación de todos los sectores relevantes; y, no pierda el enfoque en las tres enfermedades cubiertas por el Fondo Mundial.

POR EJEMPLO:

En **Tanzania** el MCP es el ente coordinador de las tres enfermedades. **Ruanda** ha integrado el MCP en la Comisión Nacional de Control de SIDA (bajo la dirección del Ministerio de la Salud). **Uganda** también colocó al MCP bajo la Comisión Nacional de SIDA.

En **Mozambique**, la función supervisora del MCP (por ejemplo, supervisión de la implementación de subvenciones) ha sido incluida en el mecanismo SWAp del sector salud y en otros mecanismos parecidos, como el Foro de Aliados del Consejo Nacional de SIDA. El MCP, como fue originalmente estructurado, se reúne para facilitar el envío de la propuesta y para iniciar las Solicitudes de Fase 2 para la Continuación del Financiamiento.

Declaración de Mandato

Todas las organizaciones necesitan de una declaración de mandato – un texto que explica las razones de la existencia de la organización. Es importante que la declaración de mandato sea desarrollada en una reunión general y plena del MCP, acordada por el MCP y entendida claramente por todos los actores interesados. El MCP podría solicitarle a un facilitador externo que lo ayude en el proceso de desarrollar la declaración de mandato (así como en la determinación de los principios fundamentales y las funciones y responsabilidades del MCP – ver más adelante)

Una declaración de mandato podría parecerse al siguiente texto:

El mandato del MCP es desarrollar y presentar propuestas al Fondo Mundial, y monitorear, evaluar y apoyar la implementación de proyectos que sean iniciados por el MCP y financiados por el Fondo Mundial.

Declaración de Funciones y Responsabilidades

Una vez que el MCP haya acordado su mandato, debería tomar el siguiente paso y desarrollar una declaración de funciones y responsabilidades para establecer, de una manera más detallada, lo que hace el MCP. Es poco probable que el MCP funcione

efectivamente si los miembros no tienen una idea clara de sus funciones y responsabilidades. La declaración de funciones del MCP debe ser discutida y acordada en una reunión general y plena del MCP.

Las Directrices del MCP definen las funciones del MCP de la siguiente manera:

- Coordinar la presentación de una propuesta nacional para el financiamiento de las subvenciones, tomando las fortalezas de diversos sectores interesados para acordar la estrategia, identificar cuáles son los déficit de financiamiento para concretar esa estrategia en función del apoyo existente, establecer prioridades según las necesidades e identificar las ventajas comparativas que posee cada asociado propuesto;
- Elegir una o más organizaciones que deberá o deberán actuar como Beneficiario Principal (BP) de la subvención del Fondo Mundial;
- Vigilar la ejecución de las actividades establecidas en los programas aprobados por el Fondo Mundial, incluida la aprobación de cambios importantes en los planes de ejecución según sea necesario;
- Evaluar el rendimiento de estos programas, incluido el del Beneficiario o Beneficiarios Principales durante la ejecución de un programa, y presentar una solicitud de continuidad de financiamiento antes de cumplirse los dos años de la aprobación inicial del financiamiento del Fondo Mundial, y
- Garantizar los vínculos y la coherencia entre los programas de asistencia del Fondo Mundial y otros programas de asistencia para el desarrollo y la salud destinados a apoyar prioridades nacionales, tales como las estrategia para reducir la pobreza (ERP) y los abordajes sectoriales (SWAps).

La declaración de funciones debe tener coherencia con lo que dicen las Directrices del MCP, pero no necesita ser idéntica. Muchos de los aspectos contenidos en las Directrices del MCP se salen de la definición de sus funciones para describir como éste debe ejecutarlas.

Las Directrices del MCP contienen una descripción separada de siete puntos relacionados con las responsabilidades del MCP. No queremos repetir tal descripción en este documento debido a que la lista es una verdadera mezcla de responsabilidades del MCP, responsabilidades de los miembros individuales, principios fundamentales del funcionamiento del MCP, y otros puntos que son analizados en otras secciones de las Directrices. (Todos los siete puntos contenidos en las Directrices son cubiertos, de alguna manera, en esta guía).

De la misma forma, a veces es difícil diferenciar entre lo que es una función y lo que es una responsabilidad. Tomando eso en consideración, hemos preparado la siguiente declaración combinada de como deben describirse las funciones y responsabilidades de un MCP típico basado en lo que contienen las Directrices del MCP y considerando algunos de los cambios recientes a las funciones del MCP:

- Garantizar que todos los actores interesados estén representados en el MCP;
- Garantizar que el MCP responda a las necesidades de sus actores interesados;
- Garantizar que la información relacionada con el MCP y el Fondo Mundial sea diseminada ampliamente a los actores interesados relevantes;
- Promover vínculos y coherencia entre los proyectos financiados por el Fondo Mundial y otros programas relacionados de salud y desarrollo;
- Preparar y presentar propuestas al Fondo Mundial que sean coherentes con los programas y prioridades nacionales del SIDA, la tuberculosis y la malaria;
- Responder a las inquietudes del Fondo Mundial en relación a esas propuestas;

- Para cada propuesta, nominar al BP(s) quien será el responsable de la ejecución del proyecto en caso de aprobarse;
- Para cada propuesta, nominar al SB(s) quien estará involucrado en la ejecución del proyecto en caso de aprobarse;
- Monitorear y evaluar la implementación de los proyectos financiados por las subvenciones del Fondo Mundial (incluyendo el rendimiento de los BPs y SBs);
- Aprobar cambios importantes en los planes de implementación del proyecto que hayan sido propuestos por el BP(s);
- Cuando sea necesario, presentar al Fondo Mundial solicitudes de reprogramación de las subvenciones aprobadas;
- Presentar al Fondo Mundial las solicitudes para la continuación de la financiación para cada subvención aprobada (de ser requerido); y,
- Revisar los informes de progresos que hayan sido o vayan a ser enviados al Fondo Mundial por parte del BP(s).

Cada MCP debe ajustar esta declaración de funciones y responsabilidades para que refleje su situación particular.

Principios Fundamentales

El Documento de Aclaratorias sobre el MCP indica que:

La reducción del impacto social y económico de las tres enfermedades exige un extraordinario compromiso con procesos de gobierno abiertos y nuevas alianzas. Ninguna institución, gobierno ni ONG puede resolver por sí sola los múltiples retos que plantean el SIDA, la tuberculosis o la malaria. Se necesitan nuevas alianzas y éstas funcionan mejor en un entorno en donde se comparte la información, de procesos abiertos y de acciones claras que todo el mundo entiende y que se pueden debatir abiertamente. Los MCP deben ser órganos transparentes.

El MCP debe desarrollar un grupo de principios básicos que rijan su funcionamiento. A continuación una lista de principios que los MCPs pudieran adoptar:

- El MCP funcionará como un grupo de consenso nacional y promoverá alianzas verdaderas para el desarrollo e implementación de los proyectos apoyados por el Fondo Mundial.
- El MCP incluirá representación de todos los sectores relevantes.
- Los representantes de los sectores no gubernamentales serán elegidos por ellos mismos.
- El MCP será totalmente transparente en su toma de decisiones.
- Todos los miembros del MCP serán tratados como socios en igualdad de condiciones, y tendrán plenos derechos para participar, expresarse e involucrarse en la toma de decisiones.

(Note que todos esos principios están contenidos en las Directrices del MCP, aun cuando no son identificados como principios.)

¿Por qué son importantes esos principios? Un proceso abierto y transparente para lograr la participación plena y significativa de todos los sectores ayudará a garantizar que: los grupos marginados no sean dejados a un lado de los proyectos; los proyectos reflejen las

necesidades de las poblaciones que se tengan como metas; los proyectos se alimenten de todos los sectores relevantes; y, se tomen en consideración las lecciones aprendidas –todo eso dará como resultado mejores propuestas y proyectos.

Relación con otros Organismos

Las Directrices del MCP consagran que

[d]e ser factible, los MCP se crearán a partir de mecanismos existentes y se vincularán con ellos para hacer planificaciones a nivel nacional y ser congruentes con los planes estratégicos nacionales. Por ejemplo, los MCP se pueden crear a partir de programas nacionales para enfermedades específicas (por ejemplo, los Consejos Nacionales de SIDA, la iniciativa Hacer Retroceder la Malaria y los Comités Nacionales de Dirección sobre el Control de la TB) y de las estrategias nacionales de salud, y trabajar en forma coordinada junto a otras iniciativas nacionales más amplias, que incluyan por ejemplo, las Estrategias para Reducir la Pobreza (ERP) y los abordajes sectoriales (SWAP, por sus siglas en inglés).

“De ser factible” son quizás las palabras claves en el extracto anterior. Tiene sentido establecer esos vínculos cuando los programas nacionales para enfermedades específicas incluyan a las personas más afectadas. Sin embargo, en aquellos países donde muchos grupos afectados desproporcionadamente por el SIDA, la TB y la Malaria son marginados, la armonización y coherencia podría implicar su exclusión. Ese es el caso particular de los programas gubernamentales que no incluyen a las/los trabajadoras/es sexuales, consumidores de drogas inyectables u hombres gay.

Por lo tanto, el MCP debe establecer vínculos formales con los organismos apropiados (normalmente organismos gubernamentales) cuando tenga sentido hacerlo. Los vínculos formales son útiles porque ayudan a garantizar la coordinación y la coherencia entre varias entidades en término de la respuesta a las tres enfermedades.

Un ejemplo de vínculo formal podría ser cuando un MCP envíe informes escritos, de manera frecuente, a los organismos gubernamentales. Otro ejemplo podría consistir en reuniones periódicas entre el presidente o vicepresidente del MCP y los presidentes o representantes de esos organismos. Como mínimo, el presidente, o cualquier otro miembro del MCP, debe saber que es su responsabilidad el informarle al gobierno, cada cierto tiempo determinado, sobre los progresos y otros asuntos.

POR EJEMPLO:

En **Serbia**, el presidente del Consejo Nacional de SIDA es miembro del MCP. Al mismo tiempo, los jefes de algunos de los grupos de trabajo del Consejo Nacional de SIDA tienen reuniones regulares con el personal del BP y con los miembros del MCP relevantes.

Algunos de estos organismos gubernamentales podrían ya estar representados formalmente en el MCP, o algunas personas podrían ser miembros tanto del MCP como de esos organismos. Existe el peligro, sin embargo, que eso podría afectar las relaciones formales de elaboración y presentación de informes entre el MCP y otros organismos – p.e., si se asume que la presencia de los representantes de esos organismos sea suficiente.

Términos de Referencia

Las funciones, responsabilidades y principios fundamentales del MCP, así como la relación entre el MCP y otros organismos, deberían estar descritos en un documento de términos de referencia (TdR). Los TdR deben explicar la estructura y métodos operativos del MCP (esto será analizado en los siguientes capítulos). Los TdR son llamados a veces “manual de gobernabilidad”, “procedimientos operativos” o “constitución”.

La preparación de unos TdR que contengan una descripción formal de como el MCP está estructurado y funciona, ayudará a mejorar su efectividad y lo hará más transparente (y, por lo tanto, más responsable). Esa descripción será invaluable tanto para los miembros del MCP como para terceras personas que necesitan tratar con el MCP. La misma también hará que las disputas internas o con otros grupos sean menos probables – o al menos mucho más fáciles de resolver.

Hemos incluido un ejemplo de TdR en el [Anexo I](#) de esta guía.

El MCP debe garantizar que su documento de TdR sea diseminado ampliamente tanto dentro como fuera del MCP. La distribución fuera del MCP debería hacerse a los actores interesados que no estén representados directamente en el mismo.

Registro

Algunos países han decidido registrar legalmente a sus MCPs, incluyendo sus estatutos, como fundaciones u organizaciones sin fines de lucro.

En ciertas naciones, el registro podría generar el beneficio de una estructura de gobierno que pueda ser “obligada” a tomar una determinada acción. En otras palabras, el sistema legal podría ser utilizado como un recurso para resolver los problemas que emanen cuando el MCP tome decisiones que sean inconsistentes con sus propios TdR o procedimientos de gobierno. Otra ventaja de estar registrado legalmente es que el MCP podría firmar contratos con otras entidades.

Las ventajas del registro podrían ser aún mayores si el MCP siente que su función va más allá del Fondo Mundial – por ejemplo, si el MCP opta por un mandato más amplio que involucre obtener financiación para proyectos de salud a larga escala.

Por supuesto que si el MCP logra un estatus legal a través del registro se expone a las demandas de las “partes insatisfechas”. Por ejemplo, el MCP corre el riesgo de ser demandado por los solicitantes cuando sus subpropuestas no sean incorporadas en las propuestas enviadas al Fondo Mundial. Un MCP registrado debe considerar las protecciones de seguros que sean apropiadas y eso involucrará costos adicionales.

Otra desventaja potencial de estar legalmente registrado es la falta de flexibilidad para hacerle cambios a la estructura u operaciones del MCP. Cambiar los estatutos puede ser un proceso bien oneroso. Sin embargo, las poblaciones marginadas en un entorno controlado por el gobierno, por ejemplo, podrían considerar como una ventaja esa falta de flexibilidad

Si un MCP decide registrarse, se deben desarrollar unos estatutos. Esos estatutos podrían parecerse mucho a lo que debe incluirse en los TdR.

Capítulo 4: Estructura del MCP

Este capítulo discute temas relacionados con la estructura del MCP – específicamente su tamaño; que oficiales requiere; el uso de los comités; y, la necesidad de una secretaría.

Tamaño

En una encuesta realizada luego de la cuarta ronda de financiamiento, se reveló que el tamaño de los MCPs variaba de un mínimo de ocho miembros a un máximo de 55 miembros. Casi la mitad de los MCPs tenían entre 20 y 30 miembros, un poco más de un cuarto de ellos más de 30 miembros, y el resto entre diez y 20 miembros.

Las Directrices del MCP dicen que los MCPs deben tener un tamaño que sea “manejable” y les permita cumplir con sus responsabilidades efectivamente.

La decisión sobre que tan grande debe ser el MCP es un acto donde tienen que balancearse muchas cosas. Por un lado, si el MCP es demasiado grande existe el peligro que las reuniones sean muy formales, con discursos en vez de discusiones. Al mismo tiempo, el manejo de un MCP grande es más costoso. Finalmente, en un MCP grande podría ser más difícil lograr quórum, conseguir las firmas de las propuestas al Fondo Mundial o acordar decisiones importantes, dando como resultado que esas decisiones se tomen detrás de bastidores por los miembros más poderosos.

Por otro lado, el MCP debe ser lo suficientemente grande como para incluir la representación de todos los sectores que deban estar presentes con el fin de reflejar una verdadera alianza público-privada – p.e., el gobierno, los aliados multilaterales y bilaterales para el desarrollo, las ONGs y OBCs, el sector académico y educacional, las personas que viven con las enfermedades, y el sector privado. Sería ideal que el MCP incluyera representación de todas las áreas del país.

Si su país tiene un sistema federal de gobierno, el MCP probablemente necesitará incluir representación de los gobiernos estatales o provinciales. Note, sin embargo, que los países tienen la opción de crear MCPs sub-nacionales y esa podría ser el mejor curso de acción en naciones extremadamente grandes.

El tamaño apropiado del MCP dependerá de un número de factores, incluyendo:

- el tamaño del país;
- la estructura administrativa del país;
- la cantidad de organizaciones que el MCP piensa deben tener representación;
- hasta que punto cada sector es homogéneo y, por lo tanto, pueden ser representados de una manera justa por un número pequeño de miembros en el MCP; y,
- el balance entre los distintos sectores que el MCP requiera.

Sin embargo, nosotros pensamos que, en relación al tamaño del MCP, “menos es mejor”. Un MCP pequeño es más fácil de manejar y no limitaría una mayor participación fuera del mismo. Esa mayor participación puede lograrse a través de una cantidad de maneras, incluyendo: (a) reuniones sectoriales y temáticas organizadas por los miembros del MCP

con sus representados, por quienes son responsables; y, (b) nombrar miembros fuera del MCP (p.e., personas expertas) en los comités del MCP (ver "[Comités](#)" más adelante). El establecimiento de grupos sectoriales formales es otra forma de hacer que el tamaño del MCP sea manejable. (Ver "[Proceso de Selección](#)" en el *Capítulo 5: Afiliación del MCP*)

Mientras más grande sea el MCP, más importante será establecer comités dentro del mismo. Manejar un MCP que tenga más de 30 miembros (y que desee tener verdaderas discusiones) es un reto, independientemente de su estructura. Nosotros le sugerimos que no permita que su MCP llegue a ese tamaño. Le recomendamos que no tome una decisión final sobre el tamaño de su MCP hasta que le haya dedicado un tiempo al análisis de su composición (ver [Capítulo 5: Afiliación del MCP](#)).

Oficiales

Las Directrices del MCP indican que el MCP debe elegir a un presidente y a un vicepresidente. También recomiendan que el presidente y vicepresidente vengan de organizaciones locales, y que las personas que sean elegidas en esos cargos provengan de distintos sectores.

A pesar de esa orientación, los presidentes y vicepresidentes de la mayoría de los MCPs han venido, históricamente, del sector gubernamental. En un análisis hecho por el Fondo Mundial sobre los MCPs a finales de la Ronda 4, se encontró que 75 de los 78 MCPs que respondieron al cuestionario tenían presidentes del sector gubernamental, usualmente del Ministerio de Salud, y que cerca de dos tercios de los MCPs tenían vicepresidentes de ese mismo sector. Sin embargo, existen evidencias que indican que esa situación está cambiando, aunque lentamente. Los actuales presidentes de los MCPs en Senegal, Mozambique, Gambia y Madagascar, por ejemplo, provienen del sector privado. Así mismo, los representantes de las organizaciones de la sociedad civil están ocupando, cada vez más, los puestos de presidentes y vicepresidentes.

La justificación de tener un presidente y un vicepresidente que representen distintos sectores radica en que eso refuerza la alianza público-privada, un aspecto que está en el núcleo del enfoque del Fondo Mundial. Eso también permite que sea más factible que el vicepresidente pueda hacer resistencia a una idea impopular que trate de ser impuesta por el presidente.

Para evitar una situación de conflicto de interés, las Directrices del MCP recomiendan que los BPs y los presidentes y vicepresidentes de los MCPs no vengan de la misma entidad. (Ver "[Conflicto de Interés](#)" en el *Capítulo 6: Operaciones del MCP*)

Sugerimos que los candidatos a presidente y vicepresidente sean nominados y reciban el apoyo de los miembros del MCP; que el presidente sea elegido por una votación en el MCP; y, que la votación sea secreta. Adicionalmente, recomendamos que el MCP determine el período de tiempo que el presidente y vicepresidente durarán en sus cargos.

Las responsabilidades del presidente podrían incluir lo siguiente:

- presidir las reuniones del MCP;
- proponer y lograr la aprobación de la agenda de cada reunión del MCP;
- informar al MCP de las actividades del Comité Ejecutivo (si existe);
- cuando sea necesario, tomar decisiones entre las reuniones del MCP o del Comité Ejecutivo;

- buscar la opinión del vicepresidente en todos los asuntos importantes; y,
- cuando sea necesario, delegar ciertas responsabilidades y decisiones al vicepresidente.

Las responsabilidades del vicepresidente podrían incluir la realización de tareas asignadas por el presidente, y sustituir al presidente cuando éste no pueda cumplir con sus funciones.

El presidente puede venir de cualquier sector. No hay nada en las Directrices del MCP que diga que el presidente deba venir del sector gubernamental. El MCP podría considerar introducir un sistema de rotación por medio del cual el presidente sea elegido entre los representantes del gobierno en un período, y de otros sectores en el siguiente. El MCP podría especificar que cuando el presidente venga de un sector distinto al gubernamental, el vicepresidente podría ser elegido de las entidades del gobierno.

Es importante que nadie ejerza la función de presidente por muchos años. El MCP necesita de un liderazgo fresco cada cierto tiempo. Si el MCP decide que el término en el cargo para el presidente y vicepresidente es de un año, también debería considerar una estipulación que establezca que ninguna persona podría ocupar un mismo cargo por más de tres períodos consecutivos.

Sugerimos que si el presidente renuncia o es removido a mitad del período, el vicepresidente asuma el cargo de presidente hasta que uno nuevo sea elegido. Recomendamos que la elección del nuevo presidente tome lugar en la reunión donde se anuncie la salida del presidente, o en la siguiente reunión. Finalmente, sería conveniente que el MCP tenga la opción de: (a) nombrar un nuevo presidente para que complete el período del anterior; o, (b) nombrar un nuevo presidente para que complete el período del anterior y uno adicional. La razón de la última opción es que si sólo le quedan unos meses al término del anterior presidente, el MCP evitaría elecciones consecutivas.

Las responsabilidades del presidente y vicepresidente, la manera como estos deben ser seleccionados y cual será el período de sus cargos, deben estar indicados en los TdR del MCP.

El MCP también podría considerar establecer posiciones para otros oficiales, como un Secretario o Tesorero. Sí, tal como lo recomendamos más adelante, el MCP estableciera una Secretaría, entonces esas otras posiciones para oficiales podrían no ser necesarias.

Comités

Muchos MCPs, particularmente los más grandes, han establecido uno o más comités. El fin de esos comités es dividir la carga de trabajo para utilizar de una mejor manera la experticia del MCP e incrementar su eficiencia. Los comités son llamados de distintas maneras: establecidos, ad-hoc, de expertos, grupos de trabajo, equipos para tareas específicas y paneles. En términos generales, los comités establecidos son permanentes. Los comités ad hoc, grupos de trabajo, equipos para tareas específicas y paneles son temporales – p.e., se establecen para una tarea en particular que tiene un límite en el tiempo.

Entre los comités que han creado los distintos MCPs se incluyen:

- comité ejecutivo o de dirección;
- grupos de trabajo para supervisar el desarrollo de la propuesta (muchas veces están relacionados con una de las enfermedades en específico);

- comités para monitorear y evaluar la implementación del proyecto;
- comités de captación de fondos;
- comités de comunicaciones; y,
- grupos de trabajo para preparar las Solicitudes de Fase 2 de la Continuación de la Financiación.

Si el MCP decide crear comités permanentes, los TdR del MCP deben explicar su composición, proceso de selección y procedimientos operativos. Si el MCP decide crear comités ad-hoc o grupos de trabajo (etc.) es probable que no sea necesario consagrarlos en los TdR. Una moción aprobada en alguna reunión del MCP debería ser suficiente.

El MCP podría asignarles presupuestos a los comités que establezca para permitirles realizar sus funciones.

La afiliación de los comités podría estar determinada por la experticia requerida. Sin embargo, en algunos comités, como el de supervisión del desarrollo de la propuesta, es importante garantizar que la afiliación del mismo incluya a miembros de cada sector representado en el MCP.

De la misma manera, el nombrar a miembros fuera del MCP en algunos de sus comités tiene beneficios importantes (p.e., personal de apoyo). Primero, eso permitirá que los comités se beneficien de experticia que no está disponible dentro del MCP. Segundo, permite que el MCP amplíe su alcance y cumpla con sus seis requisitos mínimos - p.e., garantizar la participación de una gran cantidad de actores interesados. Tercero, ayuda a prevenir que el MCP se convierta en un club de personas "conocidas". Le sugerimos que las personas de apoyo que sean nombradas en los comités del MCP sean confirmadas por éste en una reunión en pleno.

Sería ideal que los comités del MCP tomaran decisiones por consenso. Sin embargo, si es necesaria una votación en los comités, y si el MCP piensa que es apropiado, se podría especificar que las personas de apoyo no tengan derecho a voto. El presidente de cada comité debe ser un miembro del MCP.

Comité Ejecutivo

A menos que sea muy pequeño, el MCP podría considerar establecer un Comité Ejecutivo que tenga el poder para tomar algunas decisiones entre las reuniones. Si el MCP crea el Comité Ejecutivo también debería, para evitar cualquier malentendido, decidir exactamente

POR EJEMPLO:

El MCP de **Ghana** estableció equipos, con una duración específica, para cada una de las siguientes tareas: establecimiento de mecanismos para revisar y apoyar subpropuestas; desarrollo de anuncios en los medios de comunicación invitando al envío de documentos conceptuales; desarrollo de estatutos del MCP; y, monitoreo del rendimiento.

El MCP en **Kenia** estableció paneles técnicos específicos para cada enfermedad y después les ofreció financiamiento para que pudieran buscar apoyo técnico de expertos externos.

El MCP en **Gambia** estableció tres comités: Técnico; Monitoreo y Evaluación; y, Gestión Financiera y Adquisiciones. Estos comités se reúnen con el BP y con los SBs para darle seguimiento a los puntos de acción acordados en las reuniones del MCP. Los mismos ofrecen apoyo en torno a la implementación y orientación técnica cuando se necesita.

Un MCP estableció grupos de trabajo para cada una de las enfermedades, y sus responsabilidades fueron descritas en sus TdR. Desafortunadamente, se permitió que el grupo de trabajo para el SIDA creciera a más de 80 miembros, convirtiéndose así en un sitio de discusión sin capacidad real de concretar.

cuales serían sus responsabilidades (y eso debe estar consagrado en los TdR). A continuación dos opciones para que el MCP las considere:

- Opción A – Haga una lista precisa del tipo de decisiones que el Comité Ejecutivo puede tomar.
- Opción B – Limite los poderes del Comité Ejecutivo a decisiones específicamente delegadas al mismo en una reunión en pleno del MCP.

Si el MCP selecciona la Opción B, podría también indicar que el Comité Ejecutivo puede tomar decisiones de “emergencia” entre las reuniones programadas del MCP, cuando no sea práctico o posible organizar una reunión en pleno del mismo. Sin embargo, si el MCP decide hacer eso siempre existirá el riesgo que el Comité Ejecutivo se exceda en sus funciones.

De la misma forma como el MCP puede, en cualquier momento, tomar medidas que modifiquen o eliminen algunas de sus decisiones anteriores, debería también poder modificar o eliminar las decisiones tomadas por el Comité Ejecutivo. Adicionalmente, el MCP puede establecer un proceso de validación formal por medio del cual ratifique (o modifique de ser necesario) todas las decisiones del Comité Ejecutivo.

El MCP debe decidir quien pertenece al Comité Ejecutivo. Un comité grande permitiría que cada sector en el MCP esté representado, pero podría convertirse en algo difícil de manejar. El MCP podría estar conforme con un Comité Ejecutivo más pequeño que consista en un presidente, un vicepresidente y quizás dos personas más. Sugerimos que las otras dos personas sean seleccionadas de sectores que el presidente y vicepresidente no representen. Recomendamos que los miembros del Comité Ejecutivo sean escogidos anualmente por el MCP.

El Comité Ejecutivo debe funcionar de una manera clara y transparente. Los TdR deben indicar la composición del Comité Ejecutivo, el proceso para seleccionar a sus miembros y sus procedimientos operativos principales (p.e., cada cuanto tiempo debe reunirse, como será la convocatoria de sus reuniones y como se tomarán las decisiones).

Secretaría

Es casi esencial que el MCP establezca una Secretaría que se encargue del trabajo administrativo asociado con su funcionamiento. La Secretaría podría manejar asuntos rutinarios como:

- coordinar las reuniones del MCP y sus comités, incluyendo preparar los borradores de agendas; enviar los recordatorios de las reuniones; hacer los arreglos necesarios para transportar a los miembros del MCP a las reuniones; preparar los borradores de las minutas; y, distribuir las minutas;
- distribuir las directrices del Fondo Mundial y otros documentos;
- distribuir los borradores de las propuestas y otros documentos;
- actualizar la lista de distribución;
- mantener los registros del MCP;
- hacer los anuncios públicos de las solicitudes de subpropuestas;
- preparar y presentar informes al Fondo Mundial;
- responder solicitudes del Fondo Mundial; y,

- responder solicitudes de otras organizaciones e individuos.

Asumiendo que el MCP mantiene un portal en la Internet, una función muy útil de la Secretaría del MCP sería manejar y actualizar el portal. Eso ayudará a mejorar las comunicaciones y promover la transparencia.

Si la Secretaría es lo suficientemente grande y competente, podría asumir tareas adicionales en nombre del MCP. Esas labores podrían incluir:

- servir de vínculo con el BP;
- servir de vínculo con el ALF;
- servir de vínculo con otros organismos fuera del MCP;
- prestar asistencia logística a las funciones de supervisión del MCP;
- preparar y distribuir documentos con información sobre el Fondo Mundial y de las actividades del MCP;
- ejecutar investigaciones; y,
- supervisar, facilitar y apoyar el trabajo del equipo de redacción de la propuesta (ver [Capítulo 7: Desarrollo de Propuesta](#)).

Las responsabilidades específicas de la Secretaría del MCP dependerán de las necesidades particulares del MCP y variarán si el MCP tiene un Comité Ejecutivo en funcionamiento.

Sugerimos que la Secretaría sea liderada por un Secretario Ejecutivo y que ésta persona sea un miembro sin derecho a voto del MCP. Un buen líder para la Secretaría podría ser un tecnócrata. El o ella no necesita tener una asociación previa con el MCP para ser seleccionado(a).

Las responsabilidades de la Secretaría y del Secretario Ejecutivo; la forma como debería seleccionarse el personal de la Secretaría; y, a cual oficina o comité del MCP debería reportar el Secretario Ejecutivo, deben ser explicadas en los TdR del MCP (o en unos TdR particulares para la Secretaría). Si las responsabilidades de la Secretaría del MCP no están claramente definidas, se podría crear confusión entre los miembros del MCP e incluso generar conflictos con el BP.

Históricamente, los servicios de la secretaría del MCP han sido ejecutados de distintas maneras. Muchos MCPs han pedido personal prestado del Ministerio de Salud u otros ministerios. En algunos países, los BPs se ha encargado de los mismos.

El MCP debe determinar como financiará su Secretaría. (Ver [“Cobertura de los Gastos del MCP”](#) en el [Capítulo 6: Operaciones del MCP](#).)

POR EJEMPLO:

Estos ejemplos son tomados de la primera edición de esta guía que fue publicada en Diciembre del 2004:

Pakistán utilizó la Academia de Servicios de Salud, un órgano semi-autónomo del Ministerio de Salud, como su Secretaría.

La Secretaría del MCP de **Armenia** estaba administrada por el director del Centro Nacional de Prevención del SIDA y en la misma trabajaban 2 ONGs nacionales y un abogado. Entre sus tareas se incluían organizar actividades entre las reuniones del MCP, preparar las reuniones (agendas y borradores de las decisiones) y organizar los grupos de trabajo.

El MCP en **Camboya** estableció un subcomité del MCP como su Secretaría. Este subcomité tenía seis miembros del MCP que venían de los grupos principales – gobierno, organizaciones para el desarrollo, ONGs internacionales y locales y personas que viven con las enfermedades.

¿Qué tan grande debe ser la Secretaría? Eso dependerá bastante de: (a) que es lo que el MCP quiere que haga la Secretaría; y, (b) los recursos que encontrará el MCP para apoyarla. Nosotros sugerimos que el MCP busque tener una Secretaría compuesta por tres personas, un Secretario Ejecutivo y dos ayudantes más. De esos dos ayudantes, uno debería manejar la mayoría de los asuntos financieros y el otro debería asistir al Secretario Ejecutivo en las otras áreas.

En relación a como debe seleccionarse el personal de la Secretaría, una opción es hacer que el MCP seleccione al Secretario Ejecutivo y luego que éste seleccione al resto del personal. Si el Secretario Ejecutivo es responsable de contratar al resto del personal, el MCP podría reservarse el derecho de confirmar cualquier nombramiento o, al menos, aprobar las descripciones de trabajo y criterios de contratación.

Es importante asegurarse que el personal de la Secretaría conozca los procesos del Fondo Mundial.

Capítulo 5: Afiliación del MCP

Este capítulo explica lo importante que es tener un MCP con representación de diferentes sectores: de las personas que viven con las enfermedades, de las poblaciones vulnerables (incluyendo las mujeres) y de los que viven fuera de la ciudad capital. Este capítulo discute la necesidad de tener expertos en género en el MCP; explora el tema de si la afiliación debe ser para individuos u organizaciones; y, analiza las responsabilidades de los miembros del MCP, el tipo de experticia necesaria y el compromiso, tiempo y energía requerida. El capítulo también destaca la necesidad de que los miembros del MCP rindan cuentas a representados; discute los temas relacionados con la manera como estos son seleccionados; describe la necesidad de un proceso de orientación para los nuevos miembros; y, analiza un número de temas relacionados con la afiliación.

Representación de los Distintos Sectores

Las Directrices del MCP indica que

El MCP debería estar integrado por una amplia y variada representación de sectores interesados, cada uno representando a un sector activo con interés en participar de la lucha contra alguna o más de estas tres enfermedades. Cada sector posee una perspectiva única e importante, que suman las probabilidades de lograr impactos mensurables contra las enfermedades....

El Fondo Mundial reconoce la importancia de los contextos, costumbres y tradiciones nacionales, y por esta razón no prescribe la composición específica de los MCP. No obstante, y de conformidad con sus principios rectores, el Fondo Mundial espera que los MCP estén representados por una amplia variedad de sectores que luchan en el plano nacional contra las tres enfermedades. El Fondo Mundial alienta en particular a que la representación de los géneros esté equilibrada en la composición de los MCP. Por este motivo, estos mecanismos deben poseer características lo más integradoras posibles y buscar la representación en los ámbitos más altos de los distintos sectores.

El Fondo Mundial recomienda que todos los países se esfuercen por incluir a los siguientes actores en sus MCP:

- Sector académico / educativo;
- Gobiernos
- ONG / Organizaciones de base comunitaria;
- Personas que viven con VIH/SIDA, TB y/o malaria;
- Sector privado;
- Organizaciones religiosas / de base confesional;
- Asociados multilaterales y bilaterales para el desarrollo, con sede en el país.

POR EJEMPLO:

El MCP en **Ghana** le da mucha importancia a la necesidad de tener una representación del sector privado. Hay miembros del MCP que vienen de los proveedores privados de servicios (clínicas y laboratorios farmacológicos privados, etc.) y de las corporaciones (fábricas, compañías mineras, etc.). Estos últimos no sólo ofrecen aportes útiles, sino que también traen recursos.

[El Fondo Mundial recomienda que] El MCP estará integrado, como mínimo, por un 40 por ciento de miembros pertenecientes a sectores no gubernamentales, como por ejemplo las ONG u organizaciones de base comunitaria, las personas que viven con las enfermedades, las organizaciones religiosas o de base confesional, el sector privado y las instituciones académicas.

Note que el tener representación de los siete sectores, así como el garantizar que al menos 40 por ciento del MCP esté conformado por sectores distintos al gobierno y organizaciones para el desarrollo, son *recomendaciones*, no *requisitos*. Aun cuando no existan requisitos mínimos, el Fondo Mundial aspira que los MCPs tengan una representación sólida de todos los sectores.

La representación del sector de ONGs y OBCs debe ser primordialmente local. Sin embargo, en países donde las ONGs internacionales juegan un papel importante, ellas también deberían estar representadas en el MCP.

Las Directrices del MCP no dicen nada sobre si los representantes del gobierno en el MCP deben ser políticos o empleados públicos de carrera. En la práctica, la mayoría de los representantes del gobierno son empleados públicos de carrera. Sin embargo, a veces son los ministros los que presiden los MCPs. Si esto es, o no, una buena idea podría depender del político en cuestión. Algunos políticos podrían ayudar a impulsar el proceso y ser respetuosos de la necesidad de involucrar a todos los sectores en el trabajo del MCP; otros podrían actuar de una manera dictatorial.

Representación de las Personas que Viven con las Enfermedades

Los MCPs deben presentar pruebas de la afiliación de personas que viven con y/o están afectadas por las enfermedades⁷

Este es uno de los seis requisitos mínimos que deben cumplir los MCPs. Se estableció como requisito debido a que en las primeras rondas de financiación la representación del sector de las personas que viven con las enfermedades en los MCPs fue débil. El Documento de Aclaratorias sobre el MCP indica que

[e]l propósito de este requisito es garantizar que las personas y las comunidades afectadas por las tres enfermedades o que vivan con ellas estén debidamente representadas y aporten sus experiencias y conocimientos para tenerlas en cuenta en las decisiones de programas que afecten sus vidas.

Las Directrices del MCP no tocan el tema del número de representantes de las personas que viven con y/o están afectadas por las enfermedades que debe tener el MCP. Eso es algo que debe decidir el MCP considerando distintos factores como su tamaño en general y hasta que punto cada enfermedad ya está representada por personas de ONGs, OFs u otros sectores.

Existe cierta ambigüedad en el lenguaje utilizado por las Directrices del MCP. ¿Quiénes están incluidos en la frase “personas que viven y/o están afectadas por las enfermedades”? “Afectada por” podría incluir a muchas más personas que “viven con”. En la práctica, sin embargo, el requisito ha sido interpretado como personas que *viven con* las enfermedades, al menos en relación al SIDA y la Tuberculosis. Con respecto a la malaria, probablemente no sea práctico tener una persona que viva con la malaria en el MCP debido a que no es

⁷ Nota al lector: Cada vez que iniciemos un capítulo o sección con un extracto de los requisitos mínimos del MCP, los mismos estarán en negrilla y sombreados.

una enfermedad crónica como el SIDA y la Tuberculosis. Adicionalmente, el Documento de Aclaratorias sobre el MCP explica:

Debido a la estigmatización y la discriminación, las personas y comunidades que viven con el VIH y la TB han sido excluidas históricamente de los procesos de toma de decisiones, o su participación abierta provocaría una atención no deseada a su condición. En este sentido, el VIH/SIDA y la TB son totalmente distintas de la malaria ya que en muchos lugares la mayoría de la población puede “vivir con” la enfermedad de la malaria sin experimentar estigmatización ni discriminación alguna.

En la mayoría de los MCPs el representante de las personas que viven con las enfermedades normalmente es una persona que vive con VIH/SIDA.

En un taller sobre los MCPs organizado por el Fondo Mundial en Lusaka, Zambia, en marzo del 2005, dos grupos de trabajo identificaron la discriminación, falta de recursos y dificultades en reunir a las personas que viven con VIH/SIDA como factores importantes que impiden su participación en los MCPs. Los grupos de trabajo recomendaron que los MCPs:

- incorporen activamente a las personas que viven con VIH/SIDA en sus procesos a través de la interacción directa, sesiones de sensibilización, talleres, etc.;
- fomenten y fortalezcan las organizaciones de personas que viven con VIH/SIDA para facilitar el proceso de selección de sus representantes;
- aumenten el flujo de información hacia las personas que viven con VIH/SIDA;
- faciliten actividades de fortalecimiento de la capacidad para empoderar a las personas que viven con VIH/SIDA y mejorar su participación en los MCPs y en la implementación; e,
- implementen una campaña abierta para identificar a las personas que viven con VIH/SIDA que sepan y estén familiarizadas con los asuntos del MCP.

POR EJEMPLO:

Estos ejemplos han sido tomados de la primera edición de esta guía, publicada en Diciembre del 2004.

El MCP en **Honduras** ha incluido en sus estatutos que 10 miembros deben provenir del gobierno y 11 de la sociedad civil.

En **Kenia**, sólo 4-8 de los 24 miembros del MCP vienen del sector gubernamental, y los demás puestos han sido divididos equitativamente entre los otros sectores.

En **Perú**, el 15 por ciento de los miembros del MCP representan personas que viven con las enfermedades.

En **El Salvador**, 2 de los 13 miembros del MCP representan personas que viven con las enfermedades

Ghana decidió que su MCP de 30 miembros tendría 6 representantes de cada una de las 5 áreas: Ministerio de Salud, otros departamentos del gobierno, sociedad civil, sector privado y aliados para el desarrollo.

El MCP de **Nigeria** incluye representantes de jóvenes y huérfanos.

El informe completo de ese taller está disponible en el portal del Fondo Mundial. Ver [Anexo II](#) para información sobre como obtener una copia.

Los individuos que representen a las personas que viven con una de las enfermedades no tienen que ser “abiertos” en cuanto a su estatus – p.e., identificados públicamente como que viven con la enfermedad. El Documento de Aclaratorias sobre el MCP explica que

[c]on respecto a la documentación de la representación de una persona viviendo con una de estas tres enfermedades, el Panel de Revisión Técnica (PRT) y la Secretaría son conscientes de los verdaderos peligros de la permanente estigmatización y discriminación.

Se insta a los miembros del MCP que viven con el VIH o la TB a que revelen de forma voluntaria su estado cuando resulte seguro hacerlo. Sin embargo, en casos de estigmatización y discriminación extremas, el PRT y la Secretaría se plantearían formas alternativas de documentar la participación de personas que vivan con una de las tres enfermedades (por ejemplo, el MCP podría certificar que entre sus miembros existe una persona que está afectada o vive con la(s) enfermedad(es), pero dicha persona desea permanecer en el anonimato con respecto a su estado de salud).

Sin embargo, es difícil entender como una persona que vive con la enfermedad puede representar efectivamente a su sector sin revelar abiertamente su condición, al menos a los otros miembros del MCP.

Representación de los Grupos Vulnerables

Con la excepción de las mujeres, las Directrices del MCP no dicen nada sobre la representación, en el MCP, de las poblaciones que son particularmente vulnerable a las enfermedades – p.e., trabajadoras/es sexuales, hombres que tienen sexo con hombres, jóvenes, consumidores de drogas inyectables, huérfanos. Sin embargo, es importante asegurarse que los grupos vulnerables tengan voz en el MCP debido a que ellos poseen perspectivas particulares y pueden contribuir con el desarrollo de estrategias que tendrán un impacto en la lucha contra las enfermedades.

(Ver la siguiente sección para un análisis de como las mujeres deben estar representadas en el MCP.)

Sabemos de un país en América del Sur donde, a pesar que las poblaciones indígenas son una de las metas principales de los proyectos apoyados por el Fondo Mundial, ninguna de las tres poblaciones indígenas más importantes están representadas en el MCP. El ministerio responsable de las relaciones con las personas indígenas está en el MCP por nombramiento del gobierno y no por una decisión de las comunidades indígenas. Eso no parece correcto.

En su reunión en abril del 2007, la Junta Directiva del Fondo Mundial le pidió a la Secretaría del Fondo que planteara algunas recomendaciones sobre como los grupos vulnerables podrían estar representados efectivamente en los MCPs y participar significativamente en sus labores. El problema es como llevar eso a la práctica. Existen retos importantes para poder garantizar que los grupos vulnerables estén efectivamente representados. Por ejemplo:

- Existe el riesgo que el acto de incluir a representantes de los grupos vulnerables en el MCP se convierta en algo simbólico, sin un compromiso para garantizar su participación significativa en el proceso.
- En los países donde los movimientos de los grupos vulnerables no son fuertes, podría ser difícil para ellos participar en estructuras como el MCP.
- En algunos países, podría ser difícil encontrar personas que representen a los grupos vulnerables.
- Existe el riesgo de manipular o ser condescendientes con personas que no están acostumbradas a operar en un entorno como el del MCP o a discutir temas en un nivel estratégico.

No está claro, por lo tanto, si la respuesta es reservar unos puestos para los grupos vulnerables. Lo cierto es que no existe un consenso sobre este tema. Algunos factores que deben ser considerados son:

- ¿Están algunos de los grupos vulnerables ya representados en el MCP a través de la representación de los sectores de las ONGs y OFs? ¿Es esa la mejor manera para que se escuchen las voces de los grupos vulnerables?
- ¿Pueden los representantes de las personas que viven con las enfermedades también representar a uno de los grupos vulnerables?
- ¿Es difícil identificar a todos los grupos vulnerables de las tres enfermedades?
- Si hay un número de puestos reservados específicamente para los grupos vulnerables: ¿Qué impacto tendría eso en el tamaño del MCP y en su habilidad para funcionar efectivamente?
- Si los puestos son reservados sólo para algunos grupos vulnerables: ¿Con base a qué serán seleccionados esos grupos?

POR EJEMPLO:

La información presentada por el MCP de **Namibia** en la propuesta para la 6^{ta} Ronda indica que las/los trabajadoras/es sexuales y los hombres que tienen sexo con hombres estuvieron representados en el MCP a través de la organización paraguas NANASO (Red de Namibia de Organizaciones con Servicios en SIDA).

En el caso de niños/as y huérfanos, podría no ser factible incluir representantes de esas poblaciones en el MCP. La mejor alternativa sería garantizar que estén representadas las organizaciones que suministren servicios a esos grupos.

Al final, es mejor dejarle la decisión a cada uno de los MCPs de como garantizar que las voces de los grupos vulnerables sean escuchadas.

Representación de las Mujeres

Las mujeres son un grupo vulnerable. Todo lo dicho en la anterior sección se aplica de la misma manera a las mujeres. Incluimos a las mujeres en una sección separada de este capítulo debido a que son mencionadas en las Directrices del MCP y porque tienen ciertos temas particulares.

Las mujeres son más que un grupo vulnerable. Las mujeres son muchas veces los motores del desarrollo en sus comunidades; están casi siempre encargadas de la atención en el hogar y en la comunidad; y, son normalmente las responsables de la protección de sus hijos. Ellas también están impactadas desproporcionadamente por el VIH/SIDA.

Las Directrices del MCP dicen que “El Fondo Mundial alienta en particular a que la representación de los géneros esté equilibrada en la composición de los MCP”. Se presume que eso significa que el número de mujeres y hombres en el MCP sea más o menos igual. Cuando haya más de un representante de los sectores incluidos en el MCP, sugerimos que se promueva la idea que al menos el 50% de ellos sean mujeres. Reconocemos que eso puede ser algo difícil de lograr en culturas que no tienen la tradición de incluir a mujeres en organismos como los MCPs. Como mínimo, el MCP debe buscar el aumento de la representación de las mujeres cuando la misma sea actualmente inadecuada. Una posibilidad es que el MCP establezca que el presidente o el vicepresidente deba ser una mujer.

El balance de los géneros es obviamente deseable. Sin embargo, asegurar que existan un gran número de mujeres en el MCP no necesariamente implicaría que estas, como grupo vulnerable, estarán representadas efectivamente en el mismo. Debe haber al menos una mujer en el MCP que hable en nombre de las mujeres como grupo vulnerable y sería ideal

que representara alguna organización de mujeres y que tenga pleno conocimiento de como las mujeres son afectadas por las tres enfermedades y de los factores que las hacen vulnerables (ver también la siguiente sección).

Un MCP que tenga dificultades con este tema podría tratar de elaborar una serie de pasos a ser tomados para mejorar la representación de las mujeres.

Garantizando una Experticia de Género

Las Directrices del MCP dicen que es “deseable” incluir una perspectiva de género en el MCP, pero no ofrece una recomendación de como podría lograrse. La inclusión de una perspectiva de género en el MCP es clave. Sin embargo, también es importante recordar que tener una perspectiva de género no es lo mismo que lograr el balance de los géneros en el MCP. El tener una perspectiva de género significa que una o dos personas en el MCP posean un buen conocimiento de las dimensiones de género de las tres enfermedades (particularmente el SIDA y la TB). Por “dimensiones de género” queremos decir como el SIDA y la TB impactan a las mujeres, así como cuales son los factores que hacen que las mujeres sean más vulnerables a esas enfermedades.

Un MCP con una adecuada experticia de género estará bien posicionado para evaluar si los proyectos propuestos enfrentan adecuadamente las dimensiones de género.

Sugerimos que el MCP garantice que varios de sus miembros tengan conocimientos apropiados de las dimensiones de género de las enfermedades. Como una manera posible para alcanzar tal fin, el MCP podría tratar de garantizar que: (a) el ministerio o agencia del gobierno responsable de temas relacionados con las mujeres sea incluido en el MCP; y, (b) al menos uno de los representantes de la sociedad civil en el MCP provenga de una organización de mujeres.

Representación de Quienes Viven fuera de la Ciudad Capital

En algunos países, la afiliación al MCP está generalmente restringida a las organizaciones cuyos representantes viven en la ciudad capital. Eso normalmente da como resultado que aquellos que viven afuera de la ciudad capital estén representados inadecuadamente en el MCP.

Las Directrices del MCP recomiendan que los MCPs deban incluir representación de los estados, provincias o distritos ya sea directamente o mediante mecanismos tales como los Sub-MCPs o comités a nivel estatal o provincial.

Algunas veces se limita la representación a las personas de la ciudad capital por razones presupuestarias –p.e., para reducir los costos de las reuniones del MCP. Cuando ese sea el caso, se deben hacer todos los esfuerzos para conseguir los recursos que permitan la participación de representantes que viven fuera de la ciudad capital en el MCP. (Ver [“Cobertura de los Gastos del MCP”](#) en el *Capítulo 6: Operaciones del MCP*)

Si el MCP no tiene actualmente a miembros que representen formalmente a las regiones, se debe fomentar a tantos sectores en el MCP como sea posible que incluyan entre sus representantes al menos a una persona que no esté basada en la capital. Sugerimos que el MCP establezca una meta en torno al porcentaje de sus miembros que deban venir de áreas rurales y ciudades distintas a la capital.

En algunas naciones –países con sistemas de salud altamente descentralizados, o con poblaciones muy numerosas - las organizaciones nacionales podrían no estar bien posicionadas para representar efectivamente a todas las regiones del país. En esos casos, quizás no sea factible crear un sólo MCP nacional que sea verdaderamente representativo. Podría tener más sentido establecer un MCP con una estructura de delegación – p.e., un MCP nacional y uno o más sub-MCPs, donde cada sub-MCP pueda presentar propuestas directamente al Fondo Mundial pero donde el MCP nacional ejerza una función coordinadora y apruebe todas las propuestas del o los sub-MCPs.

Afiliación: Individuos u Organizaciones

La afiliación normalmente se da a una organización quien, a su vez, selecciona a un individuo para que la represente en las reuniones del MCP. Sin embargo, en algunas ocasiones y en ciertos sectores parece que tiene más sentido seleccionar a un individuo para que represente al sector, en términos personales, si no hay una organización calificada para hacerlo. Por ejemplo, eso podría ser apropiado en los países donde el sector de las personas que viven con las enfermedades no está particularmente bien desarrollado.

Sugerimos que cada organización miembro del MCP también seleccione a un alterno para que participe en las reuniones en caso de que el representante principal no pueda hacerlo. Los miembros alternos deben ser nombrados por un término determinado (no seleccionados ad hoc cuando se necesiten) y deben mantenerse al día de las actividades y decisiones del MCP. Los términos de referencia del MCP deberían incluir una estipulación al respecto.

Hay otro enfoque que podría ser importante considerar, especialmente en países con muchas organizaciones de algún sector en específico (p.e. los sectores de ONGs y OFs). Ese enfoque funcionaría de la siguiente manera: en el momento de la selección de las organizaciones de un sector en particular, se podría elegir a una organización miembro principal y una organización miembro alterna. La organización miembro principal y la organización miembro alterna escogerían luego a las personas que ejercerán esas funciones. Ambos representantes pueden participar en las reuniones del MCP. Cuando los dos estén presentes, sólo el representante de la organización miembro principal puede hablar y votar.

Ese enfoque tiene sus ventajas y desventajas potenciales. Entre las ventajas potenciales se incluyen: un mayor número de organizaciones en el sector podrán participar en el MCP y, como resultado de ello, se desarrollará una memoria más institucional. Al mismo tiempo, el miembro principal y el alterno pueden establecer estrategias en torno a los temas que serán tratados en el MCP. Entre las desventajas potenciales se incluyen: el aumento en el número de personas que participan a las reuniones del MCP; y, las comunicaciones con los representados podrían ser más difíciles de mantener (p.e., las cosas no podrían funcionar bien cuando dos organizaciones estén “ocupando” el mismo puesto).

En ciertos MCPs, algunas organizaciones (incluyendo departamentos gubernamentales) envían a otros representantes, cuando ni el miembro principal ni el alterno puedan hacerlo, para que participen en las reuniones. Muchas veces esas personas no tienen la jerarquía necesaria y están desinformadas. Al mismo tiempo, esas personas no pueden votar o contarse para determinar el quórum. Pensamos que esa práctica de ser descontinuada. La organización debe tener la responsabilidad de garantizar que su miembro principal o alterno participe a la reunión.

Responsabilidades de lo Miembros

Anteriormente analizamos como el MCP podría establecer una lista de sus responsabilidades como ente. (Ver [“Declaración de Funciones y Responsabilidades”](#) en el *Capítulo 3: Temas Generales de Gobernabilidad*). Asimismo recomendamos que el MCP desarrolle una lista de las responsabilidades de sus miembros individuales.

Las Directrices del MCP contienen las siguientes estipulaciones sobre las responsabilidades de los miembros individuales:

Cada miembro debe reunirse periódicamente con sus representados a fin de garantizar que sus opiniones e inquietudes estén expresadas en el foro nacional.

Los representantes del gobierno en el MCP deben actuar como representantes de los funcionarios superiores del gobierno, opinar en su representación y proporcionar a estos el informe correspondiente.

La lista de responsabilidades de los miembros individuales del MCP debe ser mucho más completa que lo indicado en las Directrices del MCP. Nosotros sugerimos que el MCP utilice la siguiente lista de responsabilidades como la base para las discusiones sobre ese tema, y la adapte si es necesario:

- Respetar y cumplir los Términos de Referencia y otras políticas y procedimientos adoptados por el MCP.
- Tomar su afiliación en el MCP seriamente. Acudir y participar en las reuniones del MCP de una manera responsable y puntual.
- Dentro del MCP, intercambiar libremente sus experiencias y la información relevante.
- Respetar y cumplir las decisiones del MCP.
- Solicitar frecuentemente los puntos de vistas de, y realizar reuniones periódicas con, organizaciones e individuos dentro del sector que representan.
- Dentro del MCP, representar de una manera justa y precisa esos puntos de vista y no sólo los de la organización miembro.
- Informar frecuentemente a las organizaciones e individuos del sector que representan sobre todas las decisiones importantes del MCP.
- Cuando el MCP esté discutiendo un tema que podría ocasionar ventajas o desventajas financieras, o de cualquier otro tipo, a la organización miembro o su representante, declarar abiertamente ese potencial conflicto de interés, y ofrecer salirse de la sala de reunión, o comprometerse a no hablar o votar, mientras el MCP esté tratando ese punto.

POR EJEMPLO:

Los estatutos del MCP en **Ghana** establecen que “se espera que todos los miembros del MCP tomen seriamente su afiliación al mismo, y participen activamente en todos los aspectos del trabajo del MCP de acuerdo con sus recursos y áreas de experiencia”. Los estatutos también establecen que cada miembro debe participar en por lo menos uno de los comités de MCP.

(Ver [“Comunicaciones con los Representados”](#) en el *Capítulo 10: Intercambio de Información y Comunicación con los Representados* para un análisis de las responsabilidades de los miembros del MCP en torno a sus representados. Ver [“Conflicto de Interés”](#) en el *Capítulo 6: Operaciones del MCP* para un análisis de las situaciones donde un miembro del MCP podría tener que inhibirse de la discusión de ciertos temas de la agenda de las reuniones del MCP).

Destrezas Requeridas

El MCP requiere de distintas destrezas o habilidades. Es evidente que existe una necesidad de experiencia en las tres enfermedades que cubre el Fondo Mundial. Esa experiencia la deben dar los miembros del MCP que representen a los distintos sectores. Asimismo, revise las secciones anteriores en este capítulo sobre como garantizar, de una mejor manera, que las voces de las poblaciones vulnerables sean escuchadas en el MCP.

Dado el énfasis, cada vez mayor, que está poniendo el Fondo Mundial en la importancia de incluir actividades de fortalecimiento de los sistemas sanitarios (FSS) en las propuestas, el MCP debe garantizar que al menos una persona tenga experiencia en esa área. El PRT planteó algunas preocupaciones al respecto cuando revisó las propuestas de la Ronda 6. El PRT dijo que debido a que la composición de los MCPs estaba basada en las tres enfermedades, muchos de ellos podrían todavía carecer de la experiencia necesaria para desarrollar (o supervisar) propuestas con elementos sólidos de FSS.

El formulario de propuesta de la Ronda 7 del Fondo Mundial incluyó la siguiente pregunta:

Describe más adelante como el MCP(s) y MCR(s) de los países afectados por esta propuesta están garantizando que tienen, o están desarrollando y/o fortaleciendo, capacidad y experiencia en la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en los sistemas sanitarios en relación a los planes nacionales para prevenir y controlar la(s) enfermedad(es). Los solicitantes deben también describir si ha habido algún cambio en la capacidad del MCP(s) o MCR(s) desde la Ronda 6.

En esa pregunta, y en la orientación que fue incorporada en las Directrices para las Propuestas de la Ronda 7, el Fondo Mundial le dice los MCPs que estos necesitan dar los pasos necesarios para aumentar su capacidad con el fin de identificar problemas y oportunidades en los sistemas de salud que estén relacionados con los planes nacionales para prevenir y controlar las enfermedades.

¿Cómo puede garantizar el MCP que exista experiencia sobre el FSS? Una posibilidad es encontrar a un miembro actual del MCP, que represente a alguno de los sectores, que tenga esa experiencia. Si eso no funciona, no hay razón que impida nombrar a personas con experiencia en el FSS en el MCP para que actúen en su capacidad individual, quizá como miembros sin derecho a voto, aun cuando no representen algún sector en particular.

También es recomendable tratar de garantizar que exista experiencia en el MCP sobre una variedad de disciplinas, por ejemplo: manejo contable y financiero; gestión de programas; gestión de recursos humanos; desarrollo de propuestas; y, M&E. Es posible que los miembros del MCP, que representan a los distintos sectores, tengan algunas o todas esas habilidades. Cuando se necesiten otras destrezas, se pueden incorporar a personas que las tengan en el MCP (sin derecho a voto). Sin embargo, para evitar un MCP muy grande, podría ser preferible colocar a esas personas en los comités relevantes cuando surjan las necesidades. (Ver "[Comités](#)" en el *Capítulo 4: Estructura del MCP* para una discusión sobre la posibilidad de abrir puestos en los comités del MCP para personas que no pertenezcan al mismo). Como una alternativa, las personas con las destrezas requeridas podrían ser incorporadas, cada vez que sea necesario, de manera pro-bono.

Compromiso, Tiempo y Energía Requeridos

La participación en un MCP requiere de un compromiso importante de tiempo y energía. Esa no es una tarea sencilla. Los miembros potenciales del MCP deben estar concientes de ello antes de comprometerse a participar. Nosotros recomendamos que el MCP desarrolle un estimado de la cantidad de tiempo necesario para participar en el MCP (con base a pasadas experiencias) y que esa información sea entregada a los miembros potenciales para que sepan, con anticipación, lo que les espera.

La participación en el MCP es un compromiso tanto de las personas como de las organizaciones. En ese sentido, las organizaciones que se vayan a involucrar también deben saber lo que se espera de ellas cuando acepten ser miembros del MCP.

Proceso de Selección

Los miembros de los MCP que representen a los sectores no gubernamentales deberán ser seleccionados por sus propios sectores basándose en un proceso transparente, documentado, y llevado a cabo dentro de cada sector.

Este es uno de los seis requisitos mínimos que los MCPs deben cumplir. Las propuestas de los MCPs que no cumplan con ese requisito serán rechazadas por la Secretaría del Fondo Mundial.

Para que el MCP funcione bajo el espíritu de la alianza deseada y promovida por el Fondo Mundial, es importante garantizar que sus miembros representen verdaderamente a sus representados. Eso es un reto que requiere organizaciones que: (a) estén dispuestas a representar los intereses de sus representados en vez de a ellas mismas; y, (b) tengan los recursos y sistemas necesarios para consultar y comunicarse con sus representados. Esto también requiere de un considerable esfuerzo en el proceso de selección.

El Documento de Aclaratorias sobre el MCP indica que:

Los socios de los MCP que representen a los sectores no gubernamentales deberán ser seleccionados por sus propios sectores basándose en un proceso transparente, documentado, y llevado a cabo dentro de cada sector.

Por ejemplo, los miembros de una comunidad podrían votar para seleccionar a un miembro o aplicar un sistema rotatorio regular que incluya a todos los miembros de dicha circunscripción. Algunos podrían requerir un consenso de todo el sector, mientras que otros podrían aceptar una votación por mayoría simple. Sea cual sea el proceso aplicado; Los criterios de selección deberían ser claros y darse a conocer a todos los miembros.

El proceso de selección debe ser documentado por cada sector. Es decir, los criterios de selección (competencias y capacidades necesarias, las funciones y las responsabilidades) y los procesos de selección deben ser entendidos y hacerlos públicos a todos los miembros de la circunscripción. Por ejemplo, los solicitantes podrían suministrar material escrito de las propias organizaciones en el que se demuestre que se han llevado a cabo reuniones como organización para seleccionar de forma transparente a su(s) propio(s) miembro(s) del MCP.

Es importante aclarar que el requisito de un proceso de selección transparente se aplica a todos los sectores no gubernamentales representados en el MCP – por ejemplo:

- el sector académico o educacional;

- el sector de ONGs (incluyendo OBCs);
- personas que viven con VIH/SIDA, TB o malaria;
- OFs; y,
- el sector privado.

(El mismo no es aplicable al sector de los aliados para el desarrollo, aun cuando en algunos MCPs ese sector ha desarrollado procesos de selección.)

Las Directrices del MCP requieren que los miembros del MCP que representen a sectores no gubernamentales sean “seleccionados por sus propios sectores basándose en un proceso transparente, documentado, y llevado a cabo dentro de cada sector”. Hay cuatro aspectos distintos en esa oración y vale la pena separar cada uno de ellos:

- Los miembros del MCP que representen a sectores no gubernamentales deben ser seleccionados por sus propios sectores.
- El proceso de selección debe ser desarrollado dentro de cada sector.
- El proceso de selección debe ser documentado.
- El proceso de selección debe ser transparente.⁸

Nosotros apoyamos sinceramente esos cuatro aspectos.

En las primeras rondas de financiamiento, muchos MCPs fueron establecidos de una manera muy rápida para así presentar las propuestas antes de las fechas límites. Como resultado de ello, el ministerio de salud simplemente invitó, en muchos casos, a ciertas personas para que estuvieran en el MCP. El reto que enfrentan esos MCPs es transformarse de tener a miembros que fueron designados a miembros que sean elegidos o seleccionados por sus sectores.

Cada MCP debe evaluar el proceso que está utilizando para seleccionar a los miembros que representan a los sectores no gubernamentales. ¿Satisface los nuevos requisitos mínimos? Si la respuesta es no, el MCP deberá invertir tiempo para garantizar que exista un proceso apropiado. Debido a que las Directrices del MCP requieren que los miembros no gubernamentales sean seleccionados por sus propios sectores, y que ese proceso sea desarrollado por ellos mismos, el MCP deberá iniciar un diálogo con esos sectores y obtener su colaboración.

Si el MCP, o los mismos sectores, siente que necesita asistencia en ese sentido, nosotros sugerimos que consulte a los MCPs de otros países que ya hayan establecido buenos procesos. Para obtener información sobre esos MCPs se puede contactar al personal del Fondo Mundial.

Los MCPs también podrían obtener asistencia técnica en esa área de organizaciones especializadas. Si los MCPs tienen alguna pregunta sobre a donde ir para recibir asistencia, ellos podrían contactar directamente a su Gerente de Portafolio del Fondo (GPF) o al Gerente de los MCPs del Fondo Mundial.

En algunos países, donde los distintos sectores están relativamente bien organizados, el diseño y la implementación de un proceso para seleccionar a sus representantes al MCP podría no ser algo muy complicado. Esto es particularmente cierto cuando los sectores ya

⁸ Garantizar que el proceso de selección sea transparente significa que debe ser conducido de una manera abierta y que la descripción del proceso de selección esté disponible para todos los entes interesados.

tienen entes de escogencias (entes paraguas) (como por ejemplo, los sectores de ONGs u OFs).

En otros países y en ciertos sectores, el proceso podría ser más difícil, especialmente cuando existan muchas organizaciones en el sector o si las organizaciones no están bien organizadas. El establecer un proceso para esos sectores que sea justo y equitativo requiere de la colaboración entre las organizaciones de cada sector, así como de la orientación del mismo MCP (o de otro ente interesado como las agencias de la ONU).

Para los MCPs que tengan puestos reservados para ONGs locales e internacionales, sería apropiado tener procesos de selección separados para cada sub-sector.

(Ver la [caja](#) al final de esta sección para algunos ejemplos de procesos de selección que han sido desarrollados).

Grupos del Sector

Un método de selección que debe ser considerado en algunos países involucra el establecimiento de grupos del sector. Eso podría ser particularmente útil en países grandes donde no es posible garantizar que todos los actores interesados estén representados directamente en el MCP. Esta también es una manera de mantener al MCP de un tamaño manejable.

Los grupos del sector podrían funcionar de la siguiente manera: las organizaciones en un sector escogen a varias personas para que conformen un Grupo del Sector que, a su vez, escogerá a uno o dos de sus miembros para que sean los representantes del sector en el MCP. De esa manera, el Grupo del Sector puede informar a, e informarse de, sus miembros, y también suministrar personas que podrían estar disponibles para servir como apoyo técnico en los comités del MCP. (Eso tiene cierto paralelismo con el funcionamiento de la Junta Directiva del Fondo Mundial y sus delegaciones).

En algunos países, existen redes que podrían servir como grupos del sector. Otra opción es abrir la afiliación al grupo del sector a cualquier organización relevante que quiera estar involucrada (ver China en el ejemplo en la caja).

Si hay grupos del sector establecidos en su país, le sugerimos que tengan buena representación de los grupos de mujeres y personas que vivan fuera de la ciudad capital.

POR EJEMPLO:

En las primeras rondas de financiación, **Ruanda** organizó seis redes gubernamentales y de la sociedad civil con el propósito específico de consultar a los grupos de actores interesados. Estas redes son similares a los grupos del sector.

En **China**, se han formado varios grupos de sector. Cualquier ONG en China que quiera ser parte del Grupo del Sector puede hacerlo. Los representantes al MCP son seleccionados por los Grupos del Sector. Los representantes manejan la comunicación con su respectivo Grupo del Sector y buscan contribuciones y opiniones.

En el caso del Grupo del Sector donante en China, el representante en el MCP convoca a los miembros del grupo antes de cada reunión del MCP, distribuye documentos y pide aportes e ideas. Si hay algún asunto difícil, éste se analiza y se desarrolla una posición (que se lleva a la reunión del MCP). Después de cada reunión, el representante en el MCP prepara un resumen de una página para los miembros del Grupo del Sector.

Criterios de Selección

Adicionalmente al desarrollo de un proceso de selección, cada sector también debe establecer unos criterios para sus representantes. Esos criterios podrían incluir habilidades técnicas, número de años de experiencia y conocimiento del Fondo Mundial.

Por ejemplo, hace algunos años las comunidades de personas que viven con VIH/SIDA en Bolivia, El Salvador y Perú eligieron o seleccionaron a sus representantes con base a unos criterios simples como habilidades técnicas, gestión de proyectos, capacidad política y de liderazgo. Otros criterios que han sido utilizados para escoger a los representantes de personas que viven con VIH/SIDA incluyen:

- afiliación en una red nacional de personas que viven con VIH/SIDA;
- experiencia de trabajo y compromiso;
- habilidades en comunicación e incidencia política;
- experiencia específica en un área en particular; y,
- ubicación geográfica.

¿Qué tan bien están Funcionando los Procesos de Selección?

El requisito que establece que los sectores no gubernamentales deben escoger a sus propios representantes en el MCP, a través de procesos de selección transparentes, fue instituido unos meses antes de la quinta ronda de financiamiento. Eso no le dio mucho tiempo a los sectores afectados para diseñar e implementar procesos de selección adecuados antes de la fecha límite para la presentación de las propuestas de la Ronda 5. Como consecuencia de ello, creemos que la Secretaría del Fondo Mundial no aplicó severamente ese requisito cuando revisó las propuestas de la Ronda 5.

Sin embargo, era predecible que la Secretaría del Fondo Mundial fuera más severa al aplicar ese requisito cuando se presentaron las propuestas de la Ronda 6. De las 96 propuestas que presentaron los MCPs para la Ronda 6, sólo tres fueron rechazadas. Esto implica que la gran mayoría de los MCPs cumplieron con los nuevos requisitos relacionados con la selección de sus miembros. Nosotros tenemos entendido que la Secretaría ha establecido un sistema riguroso de revisión de la documentación que los solicitantes presentan. Sin embargo, no siempre puede verse en los documentos si los MCPs han cumplido con los requisitos. En esos casos, creemos que la Secretaría generalmente le da el beneficio de la duda a los MCPs, no sin antes solicitar información adicional de los mismos y testimonios de los aliados nacionales y de los GPFs del Fondo Mundial. En relación a las tres propuestas que fueron rechazadas, los MCPs en cuestión no cumplieron con el requisito del proceso de selección (o, de hecho, con ninguno de los otros requisitos mínimos de los MCP).

No se ha hecho un análisis formal independiente para determinar hasta que punto todos los solicitantes de la Ronda 6 cumplieron con el requisito relacionado con los procesos de selección. Aidspace realizó un análisis preliminar de lo que los solicitantes dijeron en las propuestas de la Ronda 6 acerca de los procesos de selección. Sin embargo, nos encontramos con una serie de limitantes incluyendo que (a) Aidspace sólo pudo revisar las propuestas aprobadas⁹; y, (b) Aidspace no tuvo acceso a la documentación de apoyo anexada a los formularios de propuestas.

⁹ Antes de la Ronda 7, sólo las propuestas aprobadas se hacían públicas. En el 2007, la Junta Directiva del Fondo Mundial decidió que a partir de la Ronda 7 todas las propuestas se hicieran públicas.

No obstante, el análisis de Aidsplan destacó algunas inquietudes que necesitan de una mayor discusión. Aidsplan concluyó que a pesar del hecho que 93 de las 96 solicitudes de los MCPs fueron aprobadas por la Secretaría del Fondo Mundial, es posible que ésta ejerció cierta discreción en la Ronda 6 (tal como lo hizo en la Ronda 5) y que en realidad algunos MCPs tuvieron dificultades en el cumplimiento del requisito de los procesos de selección. Si ese en realidad fue el caso, Aidsplan cree que se debe analizar si es conveniente aclarar el lenguaje del requisito o, quizás, modificarlo para hacerlo menos complicado (siempre garantizando que se cumpla con el espíritu del mismo). Aidsplan también cree que la Secretaría del Fondo Mundial y otros entes necesitan continuar asistiendo a los MCPs para que entiendan de una mejor manera ese requisito y la forma como podrían cumplirlo.

EJEMPLOS DE PROCESOS DE SELECCIÓN:

En **Marrueco**, los tres representantes del sector privado en el MCP fueron designados por las tres federaciones, cada una representando un área diferente: El Consejo Nacional de Médicos, la Asociación Marroquí de las Industrias Farmacéuticas y la Confederación de Negocios de Marrueco.

En **Lesotho**, el sector académico y de educación, las ONGs nacionales, las ONGs internacionales, el sector privado y los aliados para el desarrollo sostuvieron reuniones separadas para seleccionar a sus representantes en el MCP.

En **Ruanda**, los cuatro miembros que representan al sector de las ONGs y OBCs y al sector religioso y de fe fueron seleccionados a través de elecciones en Febrero del 2005 en Kigali, como parte de su asamblea general regular.

En **Liberia**, la oficina de país de la ONU seleccionó los aliados multilaterales para el desarrollo para que fueran parte del MCP

Esta información ha sido tomada de las propuestas aprobadas en la sexta ronda de financiamiento.

Orientación para Nuevos Miembros

Cuando sea práctico, sugerimos que el MCP organice sesiones de orientación para los nuevos miembros. Esas sesiones deben incluir:

- una explicación sobre como trabaja el Fondo Mundial;
- una explicación sobre como opera el MCP;
- una discusión sobre las responsabilidades de los miembros individuales del MCP, incluyendo la responsabilidad de consultar frecuentemente con sus representados;
- una revisión de los proyectos del Fondo Mundial actualmente en progreso en el país;
- un análisis del proceso de desarrollo de propuestas utilizado más recientemente por el MCP;
- una revisión de los términos de referencia del MCP; y,
- una explicación de como el MCP realiza su función de supervisión.

Cuando una sesión formal de orientación no sea práctica (p.e., sólo hay un nuevo miembro), el MCP debe considerar otras opciones. Una posibilidad es pedirle a uno de los miembros actuales del MCP que sea el mentor del nuevo miembro. Otra posibilidad es que la Secretaría prepare un manual que contengan documentos que incluyan los puntos anteriores.

Otros Temas sobre la Afiliación

Categorías de Miembros: Con Derecho a Voto, Sin Derecho a Voto, Observadores

La mayoría de los miembros del MCP deben tener el derecho de votar en cualquier decisión que requiera de una votación. Sin embargo, en ciertas circunstancias podría tener más sentido que algunos miembros del MCP no tengan derecho a voto – particularmente cuando estos hayan sido designados y no seleccionados o elegidos por un sector en particular. Por ejemplo:

- El Secretario Ejecutivo de la Secretaría del MCP debe convertirse automáticamente en un miembro del MCP, pero no debería tener derecho a voto.
- Un representante del BP podría ocupar un puesto en el MCP¹⁰ pero no debería tener derecho a voto. Sin embargo, el representante del BP podría ya estar en el MCP como alguien que ha sido seleccionado o elegido por un sector en particular. En esos casos, el representante del BP tendrá derecho a voto, pero debería inhibirse de ciertas discusiones y decisiones de acuerdo con la política de conflicto de interés del MCP. (Ver [“Conflicto de Interés”](#) en el *Capítulo 6: Operaciones del MCP*).
- El MCP podría decidir que representantes de algunos o todos los SBs deban ocupar un puesto en el MCP. Ellos no deben tener derecho a voto (a menos que ya sean miembros del MCP – ver punto anterior).
- El MCP podría decidir que un representante del ALF deba ser miembro del MCP. Esa persona no debería tener derecho a voto.

El MCP deberá decidir si los miembros sin derecho a voto pueden participar en las discusiones como un derecho o si deberían ser invitados a hacerlo. Si el MCP está operando de una manera colectiva y participativa, eso no debería ser un punto importante.

Algunos MCPs identifican a ciertos miembros como con “estatus observador”. “Sin derecho a voto” y “observador” normalmente significan lo mismo. Sin embargo, es posible que algún MCP haga una distinción entre esos dos términos con base al derecho a participar en las discusiones de las reuniones del MCP.

Algunos MCPs han designado a representantes del gobierno como miembros sin derecho a voto. Por ejemplo, el MCP en India nombró a los oficiales de programas de TB y malaria del ministerio de salud como miembros sin derecho a voto. El MCP en Liberia designó a los representantes de los tres programas nacionales de las enfermedades como miembros sin derecho a voto. Una ventaja de ese enfoque es que permite una mayor participación de los ministerios gubernamentales mientras limita el poder del voto de ese sector. Sin embargo, existe el riesgo que el sector del gobierno se convierta en un sector demasiado dominante en el MCP, aun cuando algunos de sus representantes no tengan derecho a voto. Por ejemplo, el MCP en Liberia tiene 23 miembros, nueve del sector gubernamental, seis representando a los aliados para el desarrollo y ocho de los otros sectores combinados. Aun cuando tres de los nueve miembros del gobierno no poseen derecho a voto, ese sector sigue teniendo una amplia presencia en el MCP.

¹⁰ De hecho, esto es un requisito de acuerdo con el documento del Fondo Mundial “Arreglos Fiduciarios para los Beneficiarios de Subvenciones”.

¿Es Necesario que los Miembros sean Aprobados por el MCP?

Nosotros sugerimos que los nuevos miembros sean formalmente aprobados por el MCP aun cuando, en la mayoría de los casos, eso debería ser sólo una formalidad. Tal como lo explicamos anteriormente, cada sector debe seleccionar a sus representantes. El MCP debería aceptar, en la mayoría de las instancias, a las organizaciones e individuos seleccionados por cada sector, aun cuando a algunos de sus miembros no les guste la organización o la persona que representa a la misma. Sin embargo, la aprobación formal de los nuevos miembros por parte del MCP le permitiría juzgar si el proceso utilizado por cada sector fue justo, abierto y transparente. Esa es una buena protección, que no debería ser necesaria frecuentemente.

La documentación del proceso de selección debe ser revisada por el presidente y el vicepresidente (y/o la Secretaría). El nuevo miembro del MCP debe ser aprobado formalmente en la primera reunión del MCP que él o ella acuda y eso debe ser registrado en las minutas respectivas.

Duración de los Términos

Sugerimos que la duración del término en el cargo de los miembros se fije en uno o dos años. Algunos MCPs podrían considerar un término de tres años. Nosotros también recomendamos que el MCP ponga un límite máximo al número de términos consecutivos que pueden ocuparse los cargos.

Inasistencias

La persistente falla por parte de una organización de enviar a su miembro principal o alterno a las reuniones del MCP indica que dicha organización o no puede participar plenamente en el MCP o no está interesada en hacerlo. El MCP podría considerar adoptar una política por medio de la cual una organización deje de ser miembro del MCP si sus representantes no acuden a las reuniones con una frecuencia apropiada.

La política debe estar basada en un porcentaje de reuniones atendidas o en un número de reuniones consecutivas no asistidas. Si la organización en cuestión ha sido seleccionada por un sector siguiendo un proceso interno, el MCP deberá pedirle a ese mismo sector que realice otro proceso de selección.

POR EJEMPLO:

El MCP en **Bolivia** tiene una regla que si un miembro del MCP falta a tres reuniones "sin autorización por escrito" se le expulsará del MCP. El MCP en **Ghana** tiene una norma similar.

Rotación de los Miembros

La rotación frecuente de los miembros puede tener un impacto negativo en la efectividad del MCP. ¿Cuales estrategias pueden ser adoptadas para reducir la rotación de los miembros y enfrentar efectivamente sus efectos? A continuación algunas observaciones y sugerencias:

- Si el MCP está funcionando bien, es posible que haya menos rotación debido a que sus miembros estarán contentos con el trabajo que están haciendo.
- Si el MCP ha establecido términos de un año para sus miembros y está experimentando una alta rotación, entonces debería considerar términos más extensos.
- Se debe disuadir a las organizaciones a que no cambien frecuentemente a sus representantes en el MCP. (Es importante lograr un balance sensible, debido a que

existen ciertas ventajas al tener distintas personas, con el transcurso del tiempo, representando a las organizaciones.)

- Cuando el MCP solicite a los distintos sectores que escojan a sus representantes, debe aclarar cuanto tiempo y energía éstos deben dedicarle para participar efectivamente en el mismo. Eso podría ayudar a reducir el número de personas que renuncien al MCP debido a que no sabían la cantidad de trabajo que eso involucraba.
- Los MCPs deben garantizar un buen programa de orientación para los nuevos miembros con el fin que estos se familiaricen con los temas.

Criterios de la Afiliación por Escrito

Todas las políticas y requisitos discutidos en este capítulo deben describirse por escrito en los términos de referencia del MCP.

Capítulo 6: Operaciones del MCP

Este Capítulo discute la necesidad de garantizar que el MCP opere de una manera transparente y permita la plena participación de sus miembros en las deliberaciones y toma de decisiones. El mismo también habla de la importancia del liderazgo del gobierno. El Capítulo analiza un número de temas relacionados con la manera como las reuniones del MCP deben ser conducidas; describe la importancia de acomodar las necesidades especiales de los miembros del MCP; destaca las fuentes de financiación para las operaciones del MCP; y, discute la necesidad de una política de conflicto de interés (CDI).

Importancia de la Transparencia

El MCP representa a los actores interesados más importantes en el país que están involucrados en la lucha contra las tres enfermedades y debe rendirle cuentas a los mismos. Por ello, es muy importante que el MCP conduzca sus operaciones de una manera transparente. Eso puede lograrse:

- asegurando que se establezcan buenos procesos para la selección de los miembros del MCP (ver capítulo anterior);
- asegurando que los miembros del MCP mantengan buenas comunicaciones con sus representados; y,
- Diseminando ampliamente la información acerca del MCP y sus decisiones.

(También ver [Capítulo 10: Intercambio de Información y Comunicación con los Representados.](#))

Importancia del Liderazgo del Gobierno

El MCP está diseñado para funcionar como una alianza entre los distintos sectores que tienen representación en el mismo. Debido a que poseen más recursos a su disposición, los gobiernos pueden jugar una función sólida de liderazgo para garantizar una plena e igualitaria participación de los otros sectores.

Proceso de Toma de Decisiones

Las Directrices del MCP indican que el MCP “debe funcionar como un grupo de consenso nacional para promover una alianza verdadera en el desarrollo e implementación de los programas apoyados por el Fondo Mundial;” y que todos los miembros del MCP “deben ser tratados como socios en igualdad de condiciones, con plenos derechos de participación, expresión e involucramiento en la toma de decisiones”

Si el MCP pretende funcionar como un grupo de consenso nacional, todos los miembros necesitan tener voz en las decisiones que tome.

En las primeras rondas de financiamiento, algunos MCPs indicaron que usaron un método de mesa redonda para las discusiones, a través del cual se motivaba a todos los socios para que expresaran sus opiniones y estos tenían igualdad de voces. A la hora de tomar las

decisiones, algunos informaron que utilizaron un enfoque de consenso y otros que votaron los temas más importantes. Con el enfoque de consenso, el presidente trata de encontrar una decisión que todos estén de acuerdo o al menos nadie se oponga formalmente. Sugerimos que cuando sea posible, los MCPs tomen las decisiones por consenso. Cuando eso no sea posible, un sistema democrático de votación debe ser empleado, con un voto por cada miembro del MCP.

Cuando se necesite hacer una votación, sugerimos que el MCP permita votaciones informales y formales. Las votaciones informales deben requerir que los miembros levanten la mano. En las votaciones formales se deben registrar los votos de cada miembro en las minutas de la reunión. Nosotros recomendamos que todas las votaciones sean informales, a menos que algún miembro solicite una votación (o la repetición de alguna votación) formal. Es posible que el MCP desee utilizar votaciones secretas para ciertas decisiones, tales como la elección del presidente o vicepresidente.

Nosotros sugerimos que las decisiones deban aprobarse por la mayoría simple de los miembros presentes al momento de la votación. Sin embargo, podría haber algunas decisiones que requieran de una mayoría de dos tercios para ser aprobadas. Eso debe especificarse en los términos de referencia. Ejemplos de votaciones que requieren de una mayoría de dos tercios para ser aprobadas son: (a) cambios a los términos de referencia del MCP; (b) la remoción de algún oficial del MCP; y, (c) la aprobación de las propuestas de subvención y nominaciones de BP.

Las Directrices del MCP indican que las opiniones contrarias a las decisiones más importantes deben ser reflejadas en las minutas de las reuniones del MCP. Existen dos justificaciones de ello: (a) incluir las opiniones contrarias en las minutas es una forma de demostrar que éstas son apreciadas y respetadas; y, (b) los miembros del MCP que tengan opiniones contrarias serán más propensos a aceptar y trabajar con la decisión mayoritaria si las minutas registran las razones de su disidencia.

Plena Participación de los Miembros en las Deliberaciones y en el Trabajo del MCP

La igualdad de votos no garantiza, en si misma, la plena participación. Los miembros del MCP tienen que sentirse seguros de hablar y expresar distintos puntos de vistas. Eso no siempre es el caso, particularmente entre los miembros del MCP que no son de los sectores gubernamentales o de aliados para el desarrollo.

La realidad es que muchos MCPs son dominados por los representantes de los sectores gubernamentales y de los aliados para el desarrollo, aun cuando la representación de las ONGs, OFs y del sector académico y privado sea sólida en términos numéricos. ¿Por qué sucede esa situación? Podría ser debido a que los gobiernos en esos países están

POR EJEMPLO

Los estatutos del MCP de **Ghana** establecen que los miembros del mismo elegirán al presidente y vicepresidente cada año por voto secreto y que las otras decisiones se tomarán por consenso o en una votación por mayoría simple.

Un estudio de caso preparado por el Fondo Mundial sobre el MCP de **Ruanda** indicó que el proceso participativo de la toma de decisiones ha generado un sentimiento más fuerte de apropiación por parte de los miembros. Ellos se sienten “útiles y respetados”, y por lo tanto, motivados a llevar los aportes importantes de sus representados. Las decisiones sobre las prioridades y otros asuntos importantes fueron tomadas colectivamente, cada miembro tenía un voto equivalente. En las palabras de uno de sus miembros, “hasta puedo retar al Ministro”.

acostumbrados a tomar decisiones sin consultar a otros sectores. Es posible que sea porque los aliados para el desarrollo no están acostumbrados a trabajar con la sociedad civil o con el sector privado. Es probable que sea como consecuencia de que algunos representantes de las ONGs, OFs y del sector académico no están acostumbrados a trabajar en un entorno como el MCP. Otra razón podría ser que las ONGs y OFs reciben financiamiento del ministerio de salud y no quieren ser críticos del mismo.

Independientemente de las razones, el MCP debe hacer un esfuerzo apropiado para garantizar que todos sus miembros participen en las discusiones. Eso podría incluir explorar los temas del estigma y la discriminación, así como otros factores que impidan la participación, particularmente en relación a los representantes de las personas que viven con las enfermedades y poblaciones marginadas. Sería útil que los miembros del gobierno en el MCP asumieran el liderazgo en ese sentido. En algunos MCPs, podría ser importante evaluar formalmente los niveles y alcance de la participación de los miembros no-gubernamentales. Esas evaluaciones podrían determinar cuales son las barreras que impiden la plena participación y sugerir vías para superarlas.

El principio de la plena participación requiere que todos los miembros del MCP estén involucrados en todas sus decisiones más importantes, incluyendo el desarrollo de propuestas a ser presentadas al Fondo Mundial. Así mismo, el presidente debe garantizar que todos los miembros del MCP sean consultados en relación a la programación de las reuniones y desarrollo de las agendas de las mismas.

Como lo mencionamos anteriormente, algunos miembros del MCP podrían no tener las destrezas necesarias como para participar efectivamente en las reuniones. Ese tema será considerado en más detalles en el [Capítulo 11: Apoyo Técnico y Fortalecimiento de la Capacidad del MCP](#).

Reuniones del MCP

Reuniones Regulares

Un MCP funcionará más efectivamente si existen reuniones programadas regularmente. Las reuniones regulares facilitan la planificación y el cumplimiento de las labores del MCP, así como aseguran que los miembros tengan la posibilidad de proponer temas que les preocupan. Los MCPs que funcionan de una mejor manera son aquellos que planifican con anticipación, cumplen las agendas establecidas y crean un entorno donde los miembros puedan prepararse y predecir. Los MCPs que siempre están en crisis o teniendo reuniones *ad-hoc* generalmente no funcionan bien.

Las reuniones pueden ser programadas cuatro, seis o más veces por año – lo que tenga más sentido para el MCP en cuestión. El número de reuniones necesarias al año del MCP en pleno puede depender de hasta que punto partes importantes del trabajo del mismo

POR EJEMPLO:

En un MCP en particular, la llegada de un nuevo presidente cambió la manera como se hacían las cosas. El nuevo presidente estableció reuniones regulares del MCP, fomentó el diálogo franco y abierto y garantizó que las decisiones se tomaran por consenso.

Las tensiones entre los miembros del MCP fueron disminuidas al asegurar que todas las partes expresaran sus puntos de vista abiertamente durante las reuniones. Como resultado de ello, todos los miembros del MCP ahora participan abiertamente, acuden a las reuniones y existe un sentimiento de apropiación de los programas.

están siendo realizadas por los comités. Evidentemente que en los momentos críticos del desarrollo de la propuesta o del ciclo de implementación del proyecto, el MCP puede programar reuniones extraordinarias.

Aviso de las Reuniones, Documentación Anticipada y Minutas

Para cada reunión del MCP, todos los miembros deben recibir (a tiempo): el aviso de la reunión; la agenda; y, copias de los documentos que serán discutidos en la misma. Ellos también deben recibir las minutas de la reunión luego de unas pocas semanas de haberse realizado. Si es necesario más tiempo del establecido para circular las minutas, los miembros deben recibir, tan pronto como sea posible, una lista de las decisiones más importantes tomadas en la reunión, así como una lista de las acciones y los nombres de las personas que fueron asignadas para realizarlas.

EJEMPLO DE “PEOR PRÁCTICA”:

Aidspan se ha enterado que en el caso de un MCP en América del Sur, los documentos para las reuniones llegan al último momento, o no llegan. Por lo tanto, las decisiones en muchas de las reuniones se toman sin un debate informado o sin la participación de todos los sectores. La tardanza de las minutas también impide que los miembros del MCP discutan internamente con sus representados.

Los miembros de los comités del MCP deben recibir ese mismo tipo de información para las reuniones del comité. Adicionalmente, las minutas de las reuniones de los comités deben ser enviadas a todos los miembros del MCP.

Apoyo para la Participación de los Miembros

Podría ser necesario dar apoyo financiero a algunos miembros para permitirles asistir a las reuniones del MCP, particularmente aquellos miembros que representan a organizaciones que no tienen mucho dinero.

Participación de No-Miembros del MCP

En ciertas ocasiones el MCP deseará invitar a una o más personas que no sean miembros para que participen en alguna reunión en particular. Un ejemplo de ello es si el MCP quiere escuchar una presentación sobre un tema en específico de personas expertas en esa área (p.e., huérfanos y niño/as). El MCP debe decidir como se tomarán las decisiones en relación a la invitación de no-miembros. Esas decisiones no deben ser sólo la prerrogativa del presidente.

POR EJEMPLO:

Debido a que el tamaño del MCP en **Ghana** es limitado, éste decidió que cada representante podría llevar observadores, para así maximizar la transparencia y la inclusión. También, para algunas reuniones, la sociedad civil puede invitar miembros adicionales.

Un MCP en **África** trató de tener reuniones sólo en inglés, aun cuando la mayoría de las personas prefería el idioma local. Se persuadió al MCP para que cambiara ese enfoque. Ahora, los miembros del MCP pueden hablar en inglés o en el lenguaje local, y alguien traduce para aquellos que no lo entiendan. Eso ha cambiado la participación de los miembros de las organizaciones de la sociedad civil y de las personas que viven con las enfermedades (quienes anteriormente se sentaban en silencio).

¿Deberían ser Abiertas las Reuniones del MCP?

El determinar si las reuniones del MCP deben ser abiertas a quienes deseen participar es una decisión que debe ser tomada por cada MCP. Las reuniones abiertas pueden fortalecer la transparencia y el rendimiento de cuentas. Por otro lado, las mismas pueden generar retos logísticos.

Si las reuniones son abiertas, ¿Podrían participar los medios de comunicación? De nuevo, podrían existir ventajas y desventajas. Un punto que tiene que tomarse en cuenta es que los participantes deben sentirse libres de expresar lo que piensan sin el miedo a que sean citados en los medios de comunicación local.

El MCP podría considerar abrir algunas de las reuniones, o porciones de las mismas, cuando tenga algo importante que anunciar (como la aprobación de su propuesta al Fondo Mundial) o discutir (como el informe sobre el progreso de la implementación del proyecto).

Asuntos Relacionados con el Idioma

En países con varios idiomas oficiales, el MCP debe evaluar si sus reuniones podrían ser en un idioma común, o si sería necesario proveer alguna forma de traducción en las mismas. Eso podría implicar gastos adicionales.

Nosotros pensamos que es un error que se exija el dominio de un idioma internacional – como inglés o francés- a las personas que vayan a ser seleccionadas para participar en el MCP. En muchos países, eso impediría la participación de mujeres, jóvenes y representantes de la sociedad civil.

Ajustes

El MCP podría necesitar hacer un esfuerzo para ajustarse a las necesidades especiales de algunos de sus miembros. Cada MCP tiene que adaptarse a sus miembros, especialmente aquellos con muchos compromisos de viajes y calendarios llenos de reuniones. Sugerimos que el MCP expanda la definición de ajustes para incluir no sólo aquellos con agendas complicadas, sino también a quienes tienen vidas difíciles – especialmente cuando haya miembros del MCP que sean pobres, estén enfermos o no tengan experiencia en foros como las reuniones del MCP.

Los ajustes pueden tomar distintas formas. Algunos ejemplos son: evitar reuniones muy largas; tomar recesos frecuentes durante las reuniones; garantizar la disponibilidad de comida nutritiva durante los recesos; y, suministrarle material informativo adicional a los miembros sin experiencia.

Cobertura de los Gastos del MCP

El MCP debe elaborar un presupuesto que cubra todos sus gastos, incluyendo: las operaciones de la Secretaría del MCP; costos tales como los viajes para participar en las reuniones del MCP; mantenimiento del portal; y, la realización de visitas para cumplir con su función de supervisión.

Históricamente, el Fondo Mundial ha estimulado a los MCPs para que busquen financiación, con el fin de apoyar sus operaciones, de fuentes distintas al Fondo Mundial. En muchos países, por ejemplo, los donantes bilaterales y multilaterales (que están representados frecuentemente en los MCPs) han financiado las operaciones de las Secretarías de esos MCPs. Aun cuando la generosidad de esos donantes es encomiable, dicha situación genera algunas preguntas sobre la independencia de tales secretarías. Consideramos que es importante que la Secretaría del MCP sea independiente de los miembros individuales del MCP y tenga su propio presupuesto operativo e instalaciones. La Secretaría del MCP debe rendir cuentas al MCP como un todo y no estar en deuda con algún miembro del MCP.

En los últimos años, sin embargo, el Fondo ha implementado una política que permite a los MCPs (bajo ciertas circunstancias) utilizar fondos de las subvenciones del Fondo Mundial para apoyar sus operaciones.

Las Directrices del MCP indican:

[e]n países en donde no existe la ayuda de las agencias socias para el MCP, la Junta Directiva aprueba la asignación de fondos de la subvención para este fin, siempre que dicho financiamiento se limite a dos años y cumpla con los siguientes términos y condiciones:

- Los costos elegibles se limitan a los siguientes rubros:
 - El salario del personal (la cantidad de personal será determinado en función del volumen de la subvención y del número de componentes);
 - Los costos administrativos de oficina (teléfono, fax, correo, papelería, fotocopias);
 - Los costos de las reuniones del MCP, incluidos los gastos de viaje para los miembros no gubernamentales del MCP (hasta seis reuniones por año);
 - Los gastos de las comunicaciones y difusión de información para compartir información clave (por ejemplo, convocatoria a propuestas, informes periódicos del estado de la ejecución, actas de reuniones) que pueden incluir los costos de creación y actualización del sitio web o de un boletín;
 - Los costos de facilitación de procesos de consulta con los sectores representados y con procesos para promover la participación de todos los actores; y
 - Las traducciones de información clave para promover la participación de todos los actores.
- El volumen de las subvenciones y el número de componentes vigilados por el MCP se utilizarán como criterios para determinar el monto total del financiamiento elegible.
- Los costos financiados deben ser compatibles con las escalas salariales del país y los costos operativos locales.
- La propuesta debe incluir un plan de sostenibilidad de asistencia financiera para el MCP al cabo de los primeros dos años apoyo.
- La propuesta debe demostrar el co-financiamiento o la ayuda en especie de organizaciones socias del país.
- El Fondo Mundial debe recibir periódicamente los informes de desembolsos y actividad del financiamiento que se provee al MCP. Estos informes serán susceptibles de revisión y verificación por parte del Agente Local del Fondo.

El MCP tenía originalmente disponibilidad sobre esos recursos sólo por el período de dos años y no como consecuencia de propuestas individuales. En otras palabras, el MCP podría tener acceso a ese financiamiento sólo una vez. Para obtener los recursos, el MCP tenía que llenar un formulario de solicitud, disponible en el Fondo, durante el proceso de negociación de la subvención.¹¹

En su reunión de abril del 2007, la Junta Directiva del Fondo Mundial decidió que el período de dos años podía ser extendido hasta el final de la subvención o del 2007, lo que sucediera primero. Al mismo tiempo, la Junta Directiva le pidió a uno de sus comités que recomendara, para noviembre del 2007, como podrían obtener los MCPs un acceso simplificado a financiamiento para cubrir sus operaciones. Por lo tanto, pareciera que pronto tendremos una nueva política del Fondo Mundial sobre este tema. Aidspan cree que es posible que el Fondo Mundial permita que el MCP utilice los recursos de la subvención por todo el tiempo que dure la misma, pero con algunas restricciones y limitantes. Por ejemplo,

¹¹ El Fondo Mundial preparó un documento llamado "Preguntas Frecuentes: Utilización de las Subvenciones para Apoyar a los MCPs." Ver Anexo II para más información sobre como obtener una copia.

la Junta Directiva probablemente permita que los recursos de la subvención se utilicen para cubrir las necesidades administrativas del MCP (incluyendo las operaciones de su Secretaría). Sin embargo, si el MCP quisiera hacer más que eso, es muy probable que tenga que captar sus propios recursos de otros socios en el país. Los lectores de esta guía deben verificar si el Fondo Mundial tiene más información al respecto.

Otras fuentes posibles de financiación para las operaciones del MCP incluyen: el presupuesto del gobierno nacional; agencias multilaterales y bilaterales para el desarrollo; ONUSIDA; fundaciones privadas; y, el sector privado.

Conflicto de Interés

Cuando el/los Beneficiarios Principal/es (BPs) y el presidente o vicepresidente del MCP sean la misma entidad, el MCP debe tener un plan por escrito para atenuar el inherentes conflicto de interés.

Este es uno de los seis requisitos mínimos que deben cumplir los MCPs. El texto completo de las Directrices del MCP es el siguiente:

Para evitar conflicto de interés, es aconsejable que los Beneficiarios Principales y los presidentes o vicepresidentes del MCP no pertenezcan al mismo organismo. Si esto sucediera, **el MCP debe tener un procedimiento escrito que permita atenuar el impacto que eventualmente surgiera del conflicto de interés inherente a esta situación.** Este procedimiento debe quedar documentado y ser de público conocimiento para garantizar los niveles más altos de transparencia e integridad. Este plan debe contemplar, como mínimo, que el Beneficiario Principal, o el candidato a esta designación, se excuse de participar en la reunión del MCP y no esté presente durante las deliberaciones o toma de decisiones relacionadas con la supervisión y control que el MCP debe ejercer sobre el Beneficiario Principal, como por ejemplo las decisiones relacionadas con los siguientes temas:

- selección del Beneficiario Principal;
- renovación del Beneficiario Principal para la Fase 2;
- reprogramación importante de la asignación de los fondos de la subvención, y
- todas aquellas decisiones que provoquen un impacto financiero al Beneficiario Principal, tales como los contratos que se celebren con otros organismos, incluidos los sub-beneficiarios.

El extracto anterior describe cuales restricciones deben establecerse para la participación de los BPs, o potenciales BPs, en la reuniones del MCP. El texto pareciera implicar que esas limitantes son sólo necesarias cuando los BPs y el presidente o vicepresidente provengan del mismo organismo. Sin embargo, creemos que las restricciones deben aplicarse independientemente si el BP viene del mismo organismo que el presidente o vicepresidente.

El Documento de Aclaratorias sobre el MCP dice que

[e]n general, se produce un conflicto de interés cuando los miembros del MCP se aprovechan de su posición para anteponer sus intereses personales o intereses de la institución o sector al que representan, de tal modo que se favorece a unos y se excluye a otros, o se perjudica la eficacia del programa en general. Los CDI ayudan a proteger incluso a las personas con mejores intenciones cuyos intereses financieros o aquellos de los asociados cercanos pudieran verse afectados

Los conflictos de interés pueden presentarse cuando los miembros del MCP participen en discusiones o decisiones en las que tengan un interés personal o donde las organizaciones que representan tengan algún interés. Es lógico, por lo tanto, que el BP, o potencial BP, no participe en discusiones o decisiones relacionadas con la selección de los BPs, o en otros asuntos donde tengan un interés directo. Lo mismo puede decirse de los SBs, o potenciales SBs, que estén representados en el MCP.

De la misma manera, si el MCP está discutiendo una sub-propuesta de una ONG para su posible inclusión en la propuesta coordinada del país y hay un representante de dicha ONG en el MCP, esa persona no debería participar en la discusión de ese punto particular de la agenda o en cualquier decisión que se tome al respecto.

La política del MCP debe describir como se manejarán ese tipo de conflictos de interés. Nosotros sabemos de un MCP que decidió que ninguna organización que reciba recursos de la subvención podría estar representada en el MCP. Esa es una opción, pero no estamos convencidos que haya que llegar tan lejos. Debería ser suficiente con garantizar que los miembros del MCP, que tengan una situación potencial de conflicto de interés, se inhiban ellos mismos de las discusiones y decisiones que los afecten personalmente o a sus organizaciones.

En resumen, por lo tanto, sugerimos que el MCP considere desarrollar una política de conflicto de interés que cubra a todos sus miembros (no sólo al presidente, vicepresidente y a los representantes del BP). También recomendamos que la política de conflicto de interés del MCP sea diseminada a todos los miembros del mismo y colocada en el portal del MCP (si tiene uno); y que esté disponible para todo aquel que la solicite.

Algunos ejemplos de políticas de conflicto de interés instituidas por los MCPs pueden conseguirse en el portal del Fondo Mundial en esta dirección:

<http://www.theglobalfund.org/en/apply/mechanisms/>.

POR EJEMPLO:

El MCP en **Uganda** desarrolló una política de conflicto de interés que define claramente el concepto de conflicto y las reglas necesarias para mitigar sus efectos dentro del MCP.

El MCP en las **Filipinas** desarrolló una política de conflicto de interés que establece que el presidente o vicepresidente no pueden ser al mismo tiempo BP. El MCP citó ejemplos de un vicepresidente en particular que dimitió de su posición por la política de conflicto de interés. Eso fue documentado en las minutas del MCP.

El MCP en **Ruanda** desarrolló una política muy clara de conflicto de interés, estableciendo un proceso de recusación debido a que el BP y el presidente provenían del mismo organismo (el Ministerio de Salud).

El MCP en **Zimbabue** desarrolló una política de conflicto de interés bastante completa que incluye consideraciones éticas, definiciones de conflicto de interés y directrices claras para mitigarlos. La política presenta varios ejemplos ilustrativos.

Cuando el Fondo Mundial estableció los requisitos sobre el conflicto de interés, el presidente del MCP de **Gambia** era del mismo organismo que el BP. El MCP decidió elegir a un nuevo presidente, alguien del sector privado.

En **China**, si un miembro del MCP se convierte en BP, automáticamente pierde el derecho a voto.

El MCP en **Jamaica** desarrolló un plan para manejar los conflictos de interés y estableció un comité de vigilancia y monitoreo para evaluar y manejar situaciones potenciales de conflicto de interés. El MCP también desarrolló una Declaración de Conflicto de Interés que los miembros deben llenar una vez al año.

Capítulo 7: Desarrollo de Propuestas

Este capítulo explica los requerimientos del Fondo Mundial en torno al desarrollo de propuestas; analiza la importancia de anticiparse en la preparación de la propuesta; discute los pasos necesarios para el diseño e implementación de un proceso de desarrollo de propuestas; explica el papel del MCP en la selección de los BPs y SBs; y, da una orientación sobre como debe armarse la propuesta final.

Introducción

Se exige a los MCPs que establezcan y apliquen un proceso transparente, documentado, para solicitar y analizar subpropuestas para su posible integración dentro de una propuesta nacional coordinada.

Se exige que los MCP creen y mantengan un proceso documentado y transparente, que garantice que los socios del MCP y los no socios de los MCP tengan la oportunidad de contribuir a la elaboración de la propuesta.

Esos son dos requisitos mínimos que deben cumplir los MCPs. Hasta cierto punto los mismos coinciden. Existen varias estipulaciones en esos dos requisitos que vale la pena resaltar:

1. El MCP debe implementar un proceso para solicitar y revisar subpropuestas para su posible integración en la propuesta coordinada del país.¹²
2. El proceso de subpropuestas en el país debe ser transparente.
3. El proceso de subpropuestas en el país debe documentarse.
4. El MCP debe implementar un proceso para garantizar la participación de una gran cantidad de actores interesados, tanto miembros como no-miembros del MCP, en el proceso de desarrollo de la propuesta.
5. Ese proceso de participación también debe ser transparente y documentado.

El Documento de Aclaratorias sobre el MCP explica que el principio que se encuentra detrás de esos requisitos

parte del entendimiento que para enfrentar de forma eficaz al VIH/SIDA, la tuberculosis o la malaria, todos los sectores sociales han de contribuir a la propuesta y al Programa desde la fase de la elaboración de la propuesta hasta la implementación del Programa. Por lo tanto, es de primordial importancia que un amplio número de partes interesadas (a saber, personas, comunidades, instituciones, etc. con un interés directo en los resultados programáticos) tengan la posibilidad de participar en el proceso de la elaboración de las propuestas y que todas las partes interesadas tengan voz para decidir si son correctas para la situación concreta del país. Este nivel de participación garantiza que los objetivos y metas de las propuestas son “de propiedad” de las partes interesadas afectadas y no sólo de unos cuantos expertos que redactan las propuestas.

¹² A lo largo de esta guía, nos referiremos a estos como “subpropuestas en el país”

El Documento de Aclaratorias sobre el MCP también indica

[c]omo parte del proceso de filtrado acerca de la elegibilidad, la Secretaría revisará la documentación justificativa que exponga el proceso de elaboración de la propuesta del MCP y el proceso de revisión previa a la presentación de la propuesta, así como las actas de la reunión en las que el MCP revisó y decidió sobre los elementos que se van a incluir en una propuesta.

Nota Especial: El Fondo Mundial está en proceso de introducir un nuevo mecanismo de financiación llamado “Mecanismo de Continuación del Financiamiento” (MCF). El MCF permitirá que las organizaciones con subvenciones de alto rendimiento soliciten la continuación del financiamiento cuando sus subvenciones lleguen al final de sus plazos, bajo un proceso distinto al basado en las rondas de financiamiento. Los solicitantes del MCF podrán pedir hasta seis años de financiación, en fases de tres años. El Fondo Mundial todavía no ha publicado las políticas y procedimientos relacionados con el MCF, por lo que no intentaremos describir en esta guía el papel del MCP en torno a las solicitudes presentadas bajo el MCF.

De la misma manera, la Junta Directiva del Fondo Mundial aprobó el concepto de Solicitudes de Estrategia Nacional (SENs). Bajo ese concepto, un país que haya desarrollado una estrategia nacional sólida para enfrentar al VIH/SIDA, TB o malaria podría pedir apoyo del Fondo Mundial para la implementación de la misma. Los requisitos de las SENs serán bastante estrictos. Hasta los momentos no se han desarrollado las políticas y procedimientos de las SENs, por lo que la función del MCP en ese proceso todavía no está clara.

La Importancia de la Anticipación

La decisión de pedir una subvención al Fondo Mundial debe tomarse con bastante anticipación al momento en que éste hace la solicitud de propuestas para la respectiva ronda de financiamiento.¹³

Tomando en cuenta la experiencia de las rondas de financiamiento más recientes, los solicitantes tienen alrededor de cuatro meses para presentar sus propuestas una vez hecha la respectiva la solicitud. Lo cierto es que los solicitantes deberán utilizar la mayoría de ese tiempo para llenar lo que siempre ha sido un formulario de propuesta complicado, así como para obtener las aprobaciones y firmas necesarias. Adicionalmente, el Fondo Mundial requiere que los solicitantes se involucren en el proceso de pedir y revisar subpropuestas en el país para su posible inclusión en la propuesta coordinada nacional. Por lo tanto, Aidsplan recomienda que los solicitantes empiecen a trabajar en sus propuestas con algunos meses de anticipación a la fecha establecida para la respectiva solicitud.

En su reunión de finales de noviembre del 2006, la Junta Directiva del Fondo Mundial anunció que la solicitud de propuestas para la Ronda 7 se haría el primero de marzo del 2007, y que la solicitud de propuestas para la Ronda 8 se haría el primero de marzo del 2008. Pareciera, por lo tanto, que la Junta Directiva desea dar el aviso de las fechas de las solicitudes de propuestas con bastante antelación. Eso hará que sea mucho más fácil, para los solicitantes potenciales, tomar las decisiones necesarias y realizar la planificación respectiva.

Sería ideal que las cosas ocurrieran de la siguiente manera:

¹³ Ver “La Guía de Aidsplan para las Propuestas de la Ronda 7 al Fondo Mundial” para un análisis de los factores involucrados en la decisión de presentar, o no, una propuesta en cualquier ronda de financiación.

1. Un país determina su *estrategia* nacional para enfrentar al VIH/SIDA, TB o malaria.
2. El país luego diseña uno o más *proyectos* para implementar esa estrategia.
3. El país luego presenta *propuestas* (a entes como el Fondo Mundial) buscando el apoyo financiero para uno o más de esos proyectos.

Por lo tanto, cuando el MCP prepare una propuesta al Fondo Mundial, debería, en teoría, ser capaz de describir una estrategia nacional y proyectos que ya hayan sido diseñados. El proceso de redactar la propuesta será muchos más fácil si ya se conocen los elementos principales de los proyectos para el momento de la publicación de los formularios de solicitud.

Sin embargo, muchas veces lo que verdaderamente ocurre es que los solicitantes usan los formularios de las propuestas y el proceso de solicitud para diseñar sus proyectos – y en algunos casos para diseñar la estrategia nacional. Nosotros creemos que ese es el caso de “la cola que mueve al perro” y que muchas veces da como resultado propuestas inferiores.

Los MCPs deben dedicarle suficiente tiempo a todo el ejercicio – garantizar que la estrategia nacional y el diseño del proyecto sean claros; solicitar y revisar las subpropuestas; redactar la propuesta; obtener la aprobación de la propuesta por parte del MCP como un todo; y, lograr que la firmen los miembros individuales del MCP.

Diseño e Implementación de un Proceso de Desarrollo de la Propuesta

Para manejar el proceso de desarrollo de una propuesta, nosotros sugerimos:

- que el MCP establezca un equipo de desarrollo de la propuesta, compuesto por miembros del MCP que representen a los distintos actores interesados; y,
- que el equipo de desarrollo de la propuesta coordine ese proceso, incluyendo la solicitud y revisión de subpropuestas en el país y la redacción, o su supervisión, de la propuesta final.

El MCP podría decidir agregar algunas personas de apoyo al equipo de desarrollo de la propuesta si eso tiene sentido.

Debido a que los miembros del MCP no siempre tienen suficiente tiempo como para manejar todo el proceso, muchos MCPs han decidido contratar a uno o más consultores para que los ayuden en el proceso de desarrollo de la propuesta o en la redacción de la misma. Es nuestra experiencia que eso pudiera funcionar muy bien siempre y cuando el consultor juegue un papel de apoyo y el equipo de desarrollo de la propuesta juegue el papel principal y coordinador. Lo que debe evitarse es tener a consultores que viajen al país para redactar toda la propuesta sin que entiendan las realidades del mismo.

POR EJEMPLO:

Para la Ronda 5, un MCP estableció grupos de trabajo técnicos para desarrollar cada componente de la propuesta (VIH/SIDA, TB y Malaria). Esto funcionó en relación al desarrollo de los distintos componentes, pero no se hizo un esfuerzo para armonizarlos. Eso dio como resultado una excesiva repetición, particularmente con respecto a las actividades diseñadas para fortalecer los sistemas de salud.

El equipo de desarrollo de la propuesta debe definir el proceso para tal fin, incluyendo los cronogramas.

El establecer un equipo de desarrollo de la propuesta no limita la responsabilidad del MCP en ese proceso o en la misma propuesta (que debe ser firmada por todos los miembros). Es sólo una manera para permitir que el MCP gestione el proceso.

Al final del proceso de desarrollo de la propuesta, el MCP debe revisar los seis requisitos mínimos de los MCPs para asegurarse que se han cumplido.

Integración con Otros Procesos Nacionales

Existe la necesidad de garantizar que el proceso de desarrollo de la propuesta esté bien integrado con los otros procesos para las tres enfermedades, tales como los planes estratégicos nacionales y los Tres Unos. Esto debe hacerse en la primera etapa del desarrollo de la propuesta, como parte de un análisis situacional – p.e., la identificación de las (a) brechas en la respuesta a las enfermedades que podrían ser cubiertas por una subvención del Fondo Mundial; y, (b) los planes actuales para enfrentar esas brechas.

Los MCPs deben determinar cómo se realizará el análisis situacional. Cuando los planes estratégicos nacionales hayan sido elaborados a través de un proceso consultivo, podría ser suficiente utilizarlos como la base del análisis situacional conjuntamente con las opiniones de los actores más importantes. Cuando los planes estratégicos nacionales hayan sido establecidos sin una amplia consulta, podría ser necesario involucrar a todos los sectores en la identificación de las brechas y prioridades o, de lo contrario, las prioridades de los grupos marginados serán probablemente ignoradas.

Como parte del análisis situacional, el MCP debe tener una idea de lo que los aliados multilaterales y bilaterales para el desarrollo están planificando para los próximos años.

El Proceso de Presentación [de subpropuestas]

Muchos MCPs asumen que la necesidad de un proceso de subpropuestas en el país requiere de una solicitud pública de subpropuestas. Los MCPs tienen problemas con ese requisito debido a que hay muy poca orientación sobre como organizar la solicitud, cuales criterios de elegibilidad deben utilizarse (si ese es el caso) y cual marco de acción debe darse a los solicitantes. Además, tal proceso podría ser bastante costoso. A continuación, hablaremos de enfoques que pueden ser utilizados para una solicitud pública de subpropuestas, así como exploraremos alternativas al respecto.

Un enfoque posible es que los MCP realicen una solicitud pública de subpropuestas sin establecer criterios o dar alguna orientación. Eso es lo que han hecho muchos MCPs. La ventaja de ese enfoque es que permite a los actores interesados presentar sus ideas y sugerencias en relación a las áreas temáticas que deben ser cubiertas por la propuesta, así como sobre cuales actividades y servicios específicos deben ser incluidos.

La desventaja de ese enfoque es que el MCP podría recibir una gran cantidad de subpropuestas, lo que haría que el proceso se complique. El ensamblar todas las piezas de una manera coherente podría ser una tarea difícil para el MCP. Por otro lado, si sólo partes de algunas subpropuestas son eventualmente incorporadas en la propuesta nacional, muchas organizaciones habrán perdido mucho tiempo y energía y podrían desilusionarse con todo el proceso.

Otro posible enfoque es establecer un marco de acción y ciertos criterios antes de realizar la solicitud pública de subpropuestas. Por ejemplo, para una propuesta de VIH/SIDA de la Ronda 6, el MCP de Marruecos cumplió con el siguiente proceso:

1. El MCP desarrolló un esquema amplio de la propuesta –incluyendo objetivos, áreas de suministro de servicio e indicadores.
2. El MCP se aseguró que el esquema de la propuesta estuviera alineado con el plan estratégico nacional para el VIH/SIDA (el cual se desarrolló a través de consultas amplias).
3. El MCP realizó una solicitud de subpropuestas basada en el esquema desarrollado. En sus subpropuestas, los solicitantes esencialmente deberían explicar como sus actividades contribuirían con el logro del proyecto en general.
4. Cuando realizó la solicitud, el MCP estableció unos criterios de elegibilidad que cubrían temas estratégicos y programáticos, prioridades geográficas y requisitos mínimos de experiencia o capacidad de los solicitantes (por ejemplo, número de años de experiencia y niveles de financiamiento de donantes anteriormente manejados).

La utilización de áreas de suministro de servicios e indicadores del Fondo Mundial facilitaron la labor de ese MCP de incorporar las subpropuestas aceptadas en la propuesta coordinada del país.

Mientras que los actores interesados preparaban sus subpropuestas, el MCP pudo trabajar en los elementos de la propuesta coordinada del país (p.e., estructura del MCP, análisis de las brechas programáticas y financieras) que no dependían de los detalles de la implementación.

Una variación del enfoque utilizado en Marruecos podría ser que el MCP consultara ampliamente a cada sector; desarrollara los esquemas generales de la propuesta coordinada del país; y, luego, solicitara públicamente las subpropuestas. Ese enfoque podría ser más apropiado si la estrategia nacional del país para la(s) enfermedad(es) en cuestión no haya sido desarrollada a través de consultas amplias.

¿Es necesario realizar una solicitud pública de subpropuestas? El MCP en Zanzíbar siguió un proceso para la Ronda 6 de Propuestas que no involucró una solicitud pública de subpropuestas. A continuación el proceso utilizado:

1. El MCP identificó a los potenciales aliados para la implementación y las fuentes de apoyo técnico.
2. Los aliados para la implementación participaron en un “foro para el diseño” de cinco días donde revisaron la propuesta del MCP de la Ronda 5 e identificaron las metas, objetivos, estrategias e indicadores para la propuesta de la Ronda 6.

POR EJEMPLO:

Para la Ronda 4, **Sri Lanka** emitió una invitación pública para el envío de subpropuestas con el fin de incluirlas en la propuesta nacional. El MCP estableció un subcomité para revisar y seleccionar los aportes basados en criterios predeterminados. Se formaron una serie de talleres y subcomités técnicos específicos para preparar la propuesta. El borrador de la propuesta fue revisado por el MCP, finalizado y presentado.

Para la propuesta de la Ronda 5, el MCP de **Zanzíbar** estableció un proceso bastante participativo, que incluyó a más de 40 organizaciones. Se organizaron dos foros de diseño [de propuestas] uno sobre prevención y tratamiento en relación al VIH y el otro sobre los asuntos que afectan a los niños.

En la Ronda 6, el MCP de **Uganda** colocó dos anuncios en la prensa con tres semanas de separación y les dio a los solicitantes potenciales más de dos meses para responder.

También en la Ronda 6, el MCP de **Camboya** colocó tres anuncios en la prensa en khmer e inglés, dando una descripción clara de la solicitud.

3. Se estableció un grupo para el desarrollo de la propuesta con el fin de coordinar la planificación y redacción de la misma. El grupo de 15 personas incluyó representantes de algunos aliados para la implementación y personas de apoyo técnico.
4. Durante la planificación y redacción de la propuesta – un proceso que tomó cinco semanas – se realizaron reuniones consultivas con los aliados para la implementación y el desarrollo
5. Un borrador de la propuesta fue revisado por los aliados para la implementación

Aun cuando el principio detrás del requisito de la solicitud pública –garantizar que todos los sectores puedan contribuir con el desarrollo de la propuesta – es evidentemente importante, es posible que el mismo se logre utilizando otras maneras. El ejemplo de Zanzíbar sugiere que el Fondo Mundial está preparado para aceptar que existen alternativas a la solicitud pública.

Uno de los retos que enfrentan los MCPs es crear un proceso que permita la participación de organizaciones grandes y pequeñas de una manera que no sea engorrosa.

Independientemente del proceso que adopte el MCP, recuerde que éste debe documentarse y diseminarse a los actores interesados. La descripción del proceso debe incluir los criterios utilizados por el MCP para revisar las subpropuestas del país. Si el MCP hace una solicitud pública de subpropuestas, los criterios de revisión también deben ser incluidos en la solicitud.

Llamado de Solicitud de Subpropuestas

Las Directrices del MCP no contienen una orientación sobre como debe hacerse la solicitud pública de subpropuestas. El Documento de Aclaratorias sobre el MCP dice que “algunas opciones incluyen el anuncio público de la solicitud...vía prensa, radio, televisión y portal.” Eso parece que asumiera que la solicitud debe ser bastante amplia – p.e., que cualquier organización interesada puede responder a la misma. Ese debería ser el enfoque recomendado. Para la Ronda 6, sabemos que un MCP envió invitaciones a las que consideró “organizaciones establecidas”. El peligro de ese enfoque es que le deja al MCP la determinación de quien es elegible, y existe el riesgo que se excluyan algunas organizaciones que podrían tener algo útil que contribuir.

El Fondo Mundial no ha elaborado un modelo que pueda ser utilizado por los MCPs para la presentación de las subpropuestas de país. Los MCPs podrían desarrollar sus propios modelos, pero eso no es una tarea fácil. En la ausencia de un modelo, algunos MCPs les han pedido a los solicitantes potenciales que utilicen el formulario de propuesta que el Fondo Mundial ha diseñado para las propuestas coordinadas de país. Evidentemente que eso no es apropiado debido a que hay unas secciones extensas en el formulario de propuesta –relacionadas con el mismo MCP y el contexto nacional – que las organizaciones que estén preparando una subpropuesta de país no deben llenar. Como consecuencia de ello, Aidspace está preparando un modelo que los MCPs pueden adaptar para utilizarlo en los procesos de presentación de subpropuestas de sus países. Una copia de ese modelo en Word o formato PDF será colocada en el portal de Aidspace (www.aidspace.org) y se anunciará en el Global Fund Observer (GFO) cuando esté disponible.

Revisión de las Subpropuestas

Tal como lo indicamos anteriormente, el Fondo Mundial requiere que el proceso para la revisión de subpropuestas de país sea documentado y transparente. Las Directrices del MCP también dicen que “una cantidad de actores interesados, incluyendo miembros y no-

miembros del MCP" deben involucrarse en el proceso de desarrollo de la propuesta. La Secretaría del Fondo Mundial ha interpretado que ese requisito significa que tanto los miembros como no-miembros del MCP también deben involucrarse en el proceso de revisión de la propuesta.

Sí, como lo sugerimos anteriormente, el MCP ha establecido un equipo de desarrollo de la propuesta, ese equipo podría tener la responsabilidad de revisar las subpropuestas y decidir cuales, o que partes de las mismas, serán incorporadas en la propuesta coordinada de país. Como ya lo indicamos, el equipo de desarrollo de la propuesta podría incluir personal de apoyo externo. Si ese no es el caso, el MCP podría considerar agregar algunas personas de recursos/apoyo para el propósito específico de involucrarlos en el proceso de revisión. El MCP debe tener cuidado, sin embargo, y evitar los conflictos de interés – en otras palabras, podría ser preferible no agregar personas de recursos/apoyo de organizaciones que hayan presentado subpropuestas.

Como ya lo hemos indicado, los criterios para la revisión de las subpropuestas deben ser desarrollados y diseminados conjuntamente con la descripción del proceso de desarrollo de la propuesta. El MCP debe utilizar esos criterios para revisar las subpropuestas. El MCP también podría desarrollar un sistema de puntuación para evaluar las subpropuestas.

El MCP debería suministrarle comentarios a todas las organizaciones que hayan presentado subpropuestas. Aquellas organizaciones cuyas propuestas no fueron aceptadas, o fueron aceptadas parcialmente, deberían recibir una explicación del MCP de las razones de ello.

Recuerde de reservar suficiente tiempo para el proceso. El Documento de Aclaratorias sobre el MCP explica que

[u]na parte integral de un proceso de análisis de propuestas inclusivo y transparente es la noción del tiempo. Los miembros del MCP y los no miembros pertinentes necesitan tiempo suficiente para leer y reflejar los méritos de las propuestas presentadas antes de cualquier debate formal. Por lo tanto, se sugiere encarecidamente que para cumplir dicho requisito, los Presidentes o las Secretarías del MCP deben dejar un tiempo suficiente para el copiado, distribución y revisión con bastante antelación al día en el que se reúna el MCP para debatir las [subpropuestas].

Un Comentario Final

Es importante que el MCP esté comprometido con el proceso de involucrar a los actores interesados en el desarrollo de la propuesta coordinada nacional, y que eso no sea

POR EJEMPLO:

En las propuestas enviadas al Fondo Mundial para la Ronda 6:

- el MCP en **Kenia** incluyó una lista de las subpropuestas y sus puntuaciones respectivas, así como presentó detalles sobre las razones para incluir, o no, ideas de tales subpropuestas.
- En **Ruanda**, el MCP preparó una lista de subpropuestas y les dio una puntuación de acuerdo con un criterio predeterminado.
- El MCP en **Camerún** presentó una lista de las subpropuestas y dio detalles sobre las razones para incluirlas, o no, en la propuesta.
- El MCP en **Costa de Marfil** presentó copias de las cartas que fueron enviadas a los distintos actores interesados para invitarlos a participar en dos talleres enfocados en el desarrollo de propuestas y revisión de subpropuestas. El MCP también presentó la lista de los participantes de los talleres, los programas de los mismos y el plan de acción para involucrar más actores interesados en el proceso de desarrollo y presentación de la propuesta.

simplemente una formalidad. Nosotros sabemos de un MCP que para la Ronda 6 estableció un proceso para solicitar y revisar las propuestas regionales, pero luego el Programa Nacional de SIDA no las consideró y sólo incluyó sus propias ideas. Ese es un MCP que no está funcionando como debería hacerlo.

Selección del BP(s) y SB(s)

Se exige que los MCPs establezcan y apliquen un proceso transparente, documentado para nominar al BP.

Ese es uno de los requisitos mínimos que deben cumplir los MCPs. En cada propuesta que presente, el MCP puede nominar a uno o más BPs (El MCP puede sólo nominar; el Fondo Mundial debe aprobar la nominación).

El Documento de Aclaratorias sobre el MCP explica que el requisito relacionado con la nominación del BP

[s]ienta las bases fundamentales para el desarrollo de una relación interactiva, practicable y transparente entre el administrador/ejecutor de la subvención (el Receptor Principal (BP) y su depositario/propietario (el MCP). El establecer un proceso basado en la transparencia para seleccionar a un RP procura credibilidad y legitimidad ante todas las partes implicadas. Esto es importante para garantizar que las soluciones a futuros retos programáticos – ya que siempre habrá retos – no se compliquen debido a alegaciones de impropiedad. En otras palabras, un proceso abierto y justo de nombramiento del RP ayudará a garantizar selecciona el mejor RP posible... y que posee credibilidad ante todos los socios afectados.

Nominar al BP es una de las funciones principales del MCP. Utilizando la analogía de la Junta Directiva que empleamos previamente en esta guía, este es el punto donde la Junta (p.e., el MCP) puede escoger a la organización (u organizaciones) que implementará(n) los proyectos. En la Fase 2 de Renovación es cuando la Junta (MCP) decide si quiere continuar con el(los) mismo(s) BP(s).

Ahora es más común que los MCPs nominen a más de un BP para que se encarguen de porciones de los proyectos incluidos en las propuestas. Generalmente, los MCPs nominarán a un BP del gobierno y a un BP de otro sector, normalmente del sector de ONGs u OFs. Eso se conoce como “financiación de dos vías”.

La financiación de dos vías es un enfoque que el Fondo Mundial favorece debido a que: (a) es consistente con los principios del Fondo de alianza y participación multi-sectorial; (b) puede aumentar la capacidad de absorción del país; (c) puede acelerar la implementación de los proyectos; (d) puede mejorar el rendimiento de las subvenciones; y, (e) puede ayudar a fortalecer los sectores más débiles.

De hecho, en su reunión de abril del 2007, la Junta Directiva del Fondo Mundial decidió recomendar a los MCPs que a partir de la Ronda 8 cada propuesta debe especificar a un BP del gobierno y a un BP del sector no-gubernamental. Cuando la propuesta no lo haga, el Fondo requiere de una justificación.

Una orientación adicional sobre al papel del BP, y de las capacidades que necesita, puede encontrarse en las directrices para las propuestas que el Fondo Mundial produce para cada ronda de financiamiento. Ver [Anexo II](#) para más información sobre como obtener una copia de las directrices para las propuestas de las últimas rondas.

Las Directrices del MCP no dicen nada acerca de la selección de los SBs. Es muy probable que eso cambie en el futuro. El formulario de propuesta de la Ronda 7 requirió que los solicitantes que ya habían identificado a los SBs describieran el proceso transparente utilizado para su escogencia, la justificación del número de SBs y los criterios utilizados en el proceso de selección. Cuando no se identificaran a los SBs en el momento de la presentación de las propuestas, el formulario exigía que los solicitantes describieran en detalles el proceso a ser utilizado para su selección. El formulario de propuesta agregó que “los sub-beneficiarios no deben ser identificados sólo en circunstancias anómalas.”

(En las recientes rondas de financiación, algunos países han dejado la selección del SB sólo después que la propuesta haya sido aprobada, para luego utilizar un proceso similar a la solicitud de propuestas. En esos casos, las ONGs y otros ejecutores son seleccionados para contribuir con las metas y objetivos específicos que han sido establecidos durante el desarrollo de la propuesta. Si esas ONGs y otros ejecutores no estuvieron involucrados en el proceso de desarrollo de la propuesta, ese enfoque podría ser problemático por distintas razones: (a) es difícil saber si los objetivos son posibles; (b) se retrasará el comienzo del proyecto; (c) eso no crea un proceso real de alianza (es más como un mecanismo de contratación); y, (d) una vez que se sabe quienes son los encargados de la implementación, podría ser necesario rehacer el plan de trabajo y presupuesto.)

Por lo tanto, los MCPs deben asumir que necesitan establecer procesos transparentes para nominar a los BPs y seleccionar a los SB, y los mismos deben ser documentados. Los MCPs deben desarrollar criterios para la selección de los BPs y SBs.

No hay directrices disponibles sobre los procesos de selección que el MCP debe seguir. Un posible enfoque es que el MCP haga una solicitud de interesados. Esa solicitud puede realizarse luego que las subpropuestas de país hayan sido revisadas y cuando el MCP tenga una buena idea del esquema de la propuesta que presentará. La solicitud puede hacerse a un número de organizaciones que ya hayan sido identificadas por el MCP como potenciales BPs y SBs o a través de un anuncio público, como un aviso en los periódicos, o ambos. Si se adopta ese enfoque, el proceso debe ser manejado por el equipo de desarrollo de la propuesta del MCP (o por un comité distinto).

Otro posible enfoque es que el equipo de desarrollo de la propuesta (o un comité distinto): (a) haga una lista de potenciales BPs y SBs; (b) contacte a los potenciales BPs y SBs para determinar su interés y obtener información sobre sus calificaciones; y, (c) presente sus recomendaciones sobre cuales BPs deberían ser nominados y cuales SBs deberían ser seleccionados. De nuevo, ese proceso sólo debería ser realizado luego que el MCP tenga una idea de como lucirá su propuesta.

Un tercer enfoque posible es que el MCP solicite muestras o expresiones de interés por parte de potenciales BPs y SBs al mismo tiempo que pida las subpropuestas del país. Posteriormente, el MCP le indicará al equipo de desarrollo de la propuesta que plantee sus recomendaciones sobre cuales BPs deberían ser nominados y cuales SBs deberían ser seleccionados.

POR EJEMPLO:

En la Ronda 6, el MCP de **Pakistán** colocó anuncios en la prensa en 3 idiomas buscando expresiones de interés para ser BP. Treinta solicitantes respondieron. Los comités designados por el MCP recomendaron uno o más BP para cada componente de la propuesta. El MCP aprobó las recomendaciones.

En la Ronda 4, el MCP de **Sri Lanka** utilizó una nota pública para solicitar expresiones de interés de BP potenciales. El MCP nombró un subcomité para revisar las respuestas y hacer una recomendación al MCP.

La relación entre desarrollar la propuesta y seleccionar al BP/SB es bastante compleja debido a que el contenido de la misma es muy probable que identifique claramente las capacidades de los actores que puedan implementarla. Por ejemplo, si una propuesta tiene un componente de mercadeo social¹⁴ importante y hay una organización que es especialista en esa área, es evidente que esa organización debería implementar el componente de mercadeo social (dicha organización quizás también esté en una mejor posición para redactar esa parte de la propuesta). Es más, podría tener sentido para esa organización el implementar el proyecto como BP debido a que sus sistemas financieros y de gestión, así como sus sistemas de adquisiciones, podrían adaptarse, de una mejor manera, a esa forma de trabajar.

Asimismo, si una organización tiene una experiencia particular suministrando un servicio a una o más poblaciones vulnerables, podría tener sentido que dicha organización se involucrara en el desarrollo e implementación de esa parte del proyecto.

Un reto para los MCPs es como armonizar las ambiciones del MCP con aquellas de los BPs y SBs potenciales. Por ejemplo, el MCP podría tomar la decisión de desarrollar una propuesta que cubra 10 provincias de un país, pero los BPs/SBs podrían querer trabajar sólo en cinco de ellas (p.e., debido a que es donde tienen experiencia o debido a que no están preparados para expandirse tan rápidamente). Ese ejemplo es sobre cobertura geográfica, pero el mismo problema pudiera presentarse en términos de distintas áreas temáticas: p.e., una organización de mercadeo social que quiere incluir un producto que el MCP no quiera incluir; o si sólo hay una agencia que está bien posicionada para dar educación sobre SIDA con una buena cobertura pero, debido a sus creencias religiosas, no está de acuerdo con incluir la distribución de condones.

Por lo tanto, el MCP debe invertir un tiempo analizando cual es la mejor manera para conseguir a un grupo de BPs y SBs que puedan hacer, colectivamente, el mejor trabajo posible.

Armando la Propuesta Final

El equipo de desarrollo de la propuesta del MCP debe coordinar la preparación de la propuesta final. Los miembros del equipo podrían hacer un borrador de la propuesta o contratar a uno o más escritores para que lo hagan. Sugerimos que se nombre a un escritor principal para garantizar que las piezas encajen perfectamente, se cubran todos los aspectos, y el estilo sea consistente.

Todos los miembros del MCP deben tener suficiente tiempo para revisar la propuesta antes de firmarla. (Esa es la queja principal que tienen los miembros de los MCPs – p.e., que no tienen suficiente tiempo para revisar la propuesta, algunas veces ni siquiera 24 horas.) Debería realizarse una reunión del MCP en pleno para discutir la propuesta antes de finalizarla. Sería ideal que los miembros del MCP tengan la oportunidad de emitir comentarios sobre la propuesta varias veces durante su desarrollo. Por ejemplo, el MCP podría pedir comentarios sobre el esquema de la propuesta (o al menos sobre la estrategia y enfoque general); revisar el primer borrador de la propuesta prestando una atención especial a los presupuestos y metas; y, revisar el último borrador de la propuesta antes de su presentación. Para la última revisión, nosotros sugerimos que los miembros del MCP obtengan una copia de la propuesta siete días antes de la reunión donde ésta será discutida.

¹⁴ En este contexto, “mercadeo social” se refiere a la promoción y venta de productos de marcas como condones, profilaxis o tratamiento preempacado para la malaria, o redes para camas tratadas con insecticidas.

(Una de las razones por las que muchas veces los miembros del MCP tienen un tiempo limitado para revisar la propuesta es que el mismo espera hasta la solicitud de propuestas para comenzar a pensar acerca de la suya.)

Los MCPs necesitan estar concientes que quizás tengan que contestar las preguntas que les planteen la Secretaría del Fondo Global y el PRT en las semanas y meses siguientes a la presentación de sus propuestas. Esas solicitudes deben, normalmente, ser contestadas rápidamente.

Capítulo 8: Implementación del Proyecto

Este capítulo explica el papel del MCP en la supervisión de la implementación del proyecto; discute como el MCP debería monitorear el progreso de la implementación; y, explica como el MCP debería trabajar con el BP para identificar problemas y desarrollar soluciones. El capítulo también destaca la importancia de involucrar a otros actores interesados en el proceso de supervisión. Finalmente, el capítulo explica la relación MCP-ALF

La Función Supervisora del MCP

Los MCPs deben establecer y mantener un proceso transparente y documentado para supervisar la implementación de proyectos.

Este es uno de los requisitos mínimos que deben cumplir los MCPs. Mientras que el BP tiene la responsabilidad principal de implementar el proyecto e informar al Fondo Mundial en esa capacidad, el MCP posee una importante función supervisora. Tal como lo hemos indicado anteriormente, nosotros sugerimos que el MCP debe verse a si mismo como una Junta Directiva cuando ejerza su función supervisora – responsable en última instancia del éxito de los proyectos, pero sin involucrarse en las operaciones diarias.

Las Directrices del MCP indican que una de las funciones del MCP es monitorear la implementación de proyectos financiados con las subvenciones del Fondo Mundial, incluyendo la aprobación de cambios importantes en los planes de implementación (si tales cambios son necesarios). Las Directrices dicen que otra función del MCP es evaluar el rendimiento de esos proyectos y del BP. Las Directrices para las Propuestas que el Fondo Mundial preparó para la Ronda 7 discuten la función del MCP en la “supervisión de la implementación del programa”.

El Documento de Aclaratorias sobre el MCP dice que

[d]entro de este marco de supervisión, se prevé que el RP (BP) sea el gestor cotidiano y el principal ejecutor del Programa. El MCP supervisa el desempeño a largo plazo, aborda las estrategias nacionales relativas a las tres enfermedades, resuelve problemas relativos a la armonización con los socios, identifica la utilización más eficaz de recursos y puede, en última instancia, decidir de cambiar a los RP (BP) al momento de solicitar la continuación de la financiación en la Segunda fase de un Programa.

y que

Los MCP deberían crear Términos de referencia (TdR) o estatutos para definir y orientar su función supervisora y garantizar que el RP(BP) cuente con un proceso de control y evaluación de la implementación del Programa). Los TdR deben definir las líneas de comunicación claras entre los miembros del MCP y el RP (BP). Los TdR establecen los ciclos de retroalimentación entre el RP (BP) y el MCP; aclaran los planes de evaluación y control realistas, los planes de asistencia técnica y las revisiones de la planificación estratégica y de análisis de sistemas para garantizar una implementación coordinada.

El acuerdo de subvención que debe firmar el BP¹⁵ con el Fondo Mundial indica que el BP

debe cooperar con el MCP y el Fondo Mundial para cumplir con el propósito de este Acuerdo. El Beneficiario Principal debe estar disponible para reunirse frecuentemente con el MCP para discutir planes, intercambiar información y comunicarse sobre asuntos relacionados con el Programa. El Beneficiario Principal debe darle al MCP, en respuesta a una solicitud del mismo, una copia de los informes y materiales informativos relacionados con el Programa. Eso podría incluir, pero no está limitado a, Solicitudes de Desembolsos, aspectos realizados para cumplir con alguna condición previa, cartas de implementación y cualquier modificación de este Acuerdo. Adicionalmente, el Beneficiario Principal debe asistir al MCP en la preparación de cualquier Solicitud para la Continuación del Financiamiento. El Beneficiario Principal entiende que el Fondo Mundial podría, a su discreción, compartir información sobre el Programa con el MCP.

A pesar de esa orientación, todavía existe una confusión considerable acerca de la relación entre el MCP y el BP, y sobre la función exacta del MCP en la implementación del proyecto. Hasta cierto punto, esa función depende de como uno interprete términos como “supervisión” y “monitoreo”. La situación se complica aún más por el hecho que el Fondo Mundial firma un acuerdo de subvención con el BP, no con el MCP, y debido a que muchos miembros del MCP no tienen las habilidades y conocimientos necesarios para monitorear efectivamente la implementación del proyecto.

Como resultado de ello, una gran cantidad de MCPs le dedican mucho más tiempo al desarrollo de la propuesta que a la supervisión de la implementación del proyecto.

Dada esa situación, nosotros recomendamos que el MCP y el BP acuerden y aclaren por escrito sus funciones y responsabilidades respectivas. Sin ese documento por escrito, el MCP no tiene casi ninguna herramienta para desafiar o cuestionar las fallas en el rendimiento del BP. Ese documento debe prepararse antes del inicio de la subvención. Idealmente, debería ser desarrollado cuando se presente la propuesta, dado que el formulario de propuesta normalmente requiere que el MCP describa los arreglos hechos para la gestión del proyecto, incluyendo la definición de las funciones y responsabilidades del BP(s) nominado y del MCP.

Esas discusiones entre el MCP y el BP serán críticas para el éxito del proyecto. Sería ideal que las mismas logren que el MCP y BP establecieran una cultura de trabajo en conjunto que beneficie a ambas partes. Es muy importante que el MCP entienda que no debe micro-gestionar (que es la inclinación natural de muchos miembros del MCP). Es igualmente importante que el BP esté conciente que no debe ocultar información o desvirtuarla, sino presentar el progreso junto a los problemas y sus posibles soluciones para que el MCP pueda guiar, asesorar y, cuando sea necesario, decidir sobre los temas más importantes. Esa relación de trabajo puede tomar tiempo para fortalecerse, y es importante que se mantenga igualmente fuera de la formalidad de las reuniones del MCP. Misiones conjuntas de revisión, presentaciones frecuentes del BP a los grupos de trabajo o comités, y reuniones informativas anuales o días de intercambio ocasionales, ayudarán a lograr esa cultura de trabajo.

EJEMPLO DE “PEOR PRÁCTICA”:

Un MCP comentó que el BP lo mantuvo desinformado porque éste tenía la impresión que esa no era una de sus funciones. Las cosas estaban tan mal, que cuando llegó el momento de firmar la Continuación del Acuerdo de Subvención para la Fase 2, el MCP le preguntó al Fondo Mundial si podía firmar el acuerdo junto al BP.

¹⁵ Ver el Anexo II para más información sobre como obtener una copia del modelo que utiliza el Fondo Mundial para los acuerdos de subvención.

El MCP tiene que encontrar el balance justo. Si el MCP es muy exigente, el proyecto podría detenerse. Si es muy flexible, podría no descubrir que existe algún problema sino hasta que sea muy tarde. La clave para hacer que el MCP funcione bien es que obtenga la información necesaria, con la frecuencia requerida, y tome decisiones e identifique los problemas sin mucha burocracia administrativa o reuniones. El MCP debe ser consistente en sus demandas al BP y no cambiar sus planes cada seis meses. El BP también debe cumplir con su parte de una manera apropiada.

El Documento de Aclaratorias sobre el MCP dice que

[]La supervisión de programas es compleja y varía de un país y subvención a otro. Las experiencias difieren enormemente dependiendo de los diferentes estilos de gestión, yendo de la participación pasiva a una excesiva micro-gestión. Cada país adoptará diferentes modos de supervisión programática dependiendo de diversos factores (por ejemplo, los obstáculos de desplazamiento y geográficos, de las comunicaciones, la capacidad de determinados sectores sociales, etc.). La meta es alcanzar un equilibrio en el que los miembros del MCP participen y se informen, compartan sus experiencias colectivas y conocimientos del terreno, permitiendo al mismo tiempo al Receptor Principal y a los sub-receptores realizar sus tareas sin el impedimento que supone un papeleo y reuniones excesivos.

Note que el MCP debe documentar su proceso de supervisión y diseminar esa información a los actores interesados.

¿Cómo Pueden los MCPs Monitorear el Progreso de la Implementación del Proyecto?

Es fundamental que el MCP tenga una lista concreta de las labores de M&E que deba implementar. Nosotros sugerimos que el MCP establezca un grupo de trabajo que lo ayude en la puesta en práctica de las actividades de supervisión. (Si se están implementando una cantidad de proyectos del Fondo Mundial, podría ser apropiado establecer más de un grupo de trabajo.) Una labor fundamental del equipo de trabajo debe ser anticipar los inconvenientes y problemas potenciales.

También sugerimos que el MCP desarrolle un plan de M&E – un grupo de actividades anuales fijas para cada proyecto del Fondo Mundial. Ese plan debe aclarar el tipo y periodicidad de los informes que el BP debe presentar al equipo de trabajo (con base a las discusiones con el BP), al igual que como y cuando el equipo de trabajo reportará al MCP en pleno. El plan también debe establecer las visitas a los proyectos (ver más adelante).

Tal como lo indicamos anteriormente, una de las responsabilidades del MCP es estar satisfecho con el proceso que el BP ha establecido para monitorear y evaluar la implementación del proyecto.

El MCP también puede monitorear el progreso al

POR EJEMPLO:

Un MCP identificó varios “cuellos de botella” en la implementación de un programa. Para resolver los problemas entre el BP y los SBs, el MCP creó un grupo de trabajo *ad hoc* que reunió a las distintas partes y aclaró roles y responsabilidades. Para resolver las demoras del sistema público de adquisiciones utilizado con el fin de obtener los productos de salud para el programa, el MCP negoció con el Ministerio de Salud y pudo conseguir que otra agencia manejara las adquisiciones.

El MCP en **China** estableció grupos de trabajo para cada una de las enfermedades. Los grupos de trabajo se reúnen cerca de seis veces al año y cumplen con buena parte de la función de supervisión del MCP.

revisar la información suministrada por el BP. Las Directrices del MCP indican que el BP debe mantener constantemente informado al MCP acerca del progreso en la implementación del proyecto, así como suministrar informes narrativos y financieros tanto a la Secretaría del Fondo Mundial como al MCP.

En el Acuerdo de Subvención que firma con el BP, el Fondo Mundial normalmente indica los distintos tipos de información que el BP debe suministrar al MCP. Algunos ejemplos incluyen:

- información requerida antes de que se haga el primer desembolso al BP. Por ejemplo, la cuenta bancaria en donde serán depositados los recursos; una descripción del estatus legal y organizacional del BP; y, (algunas veces) evidencias que los manuales de procedimientos contables han sido actualizados para reflejar los requisitos adicionales asociados con el proyecto;
- información requerida antes de que se haga el segundo desembolso al BP. Por ejemplo, un plan de monitoreo y evaluación del proyecto; pruebas que el gerente del proyecto y oficial financiero han sido contratados; y, evidencias que el BP ha seleccionado a un auditor externo;
- información sobre como el BP planea monitorear el rendimiento y sostenibilidad de los sistemas de manejo de adquisiciones y suministros;
- copias de todos los informes de progreso trimestrales o semi-anales presentados, vía el ALF, al Fondo Mundial.

El Acuerdo de Subvención también indica que el BP debe proveer al MCP los informes o información que éste razonablemente solicite.

El MCP también podría promover la idea de reuniones consultivas periódicas, durante la fase de implementación de la propuesta, que involucren al MCP, el BP(s) y SB(s) claves.

Otra manera que tiene el MCP para monitorear los progresos en la implementación del proyecto es que algunos de sus miembros hagan visitas ocasionales de monitoreo a las actividades del proyecto (visitas a los proyectos). Esas visitas deben ser organizadas con anticipación con el BP y planificadas cuidadosamente. Los miembros del MCP involucrados podrían luego informarle sus conclusiones al MCP en pleno. Si es hecho apropiadamente, esas visitas podrían beneficiar no sólo al MCP sino también a los respectivos BPs y SBs. Las visitas deben incluir una oportunidad para que los miembros del MCP y el BP o SB se sienten conjuntamente para discutir los logros así como cualquier problema real o potencial. Los miembros del MCP que participen en esas visitas deben entender que ellos están representando al MCP como un todo (y no a sus sectores particulares).

El MCP debe prestar atención a diferentes cosas, en distintos puntos, durante el ciclo de proyectos. Por ejemplo:

- En el primer año del proyecto, la supervisión se debe concentrar principalmente en garantizar que éste comience rápida y efectivamente, incluyendo asegurarse que se formen las alianzas necesarias; que el/los SBs hayan sido nombrados; que el primer desembolso haya sido enviado al/los SBs; y, que las adquisiciones estén en camino.
- En el segundo año, el MCP debe garantizar que el proyecto esté siendo implementado sin problemas y debe revisar los primeros informes sobre los progresos del mismo y compararlos con las metas.
- En la fase 2, el enfoque del MCP debe estar principalmente centrado en si se están alcanzando las metas. Pero el MCP también debe ver si el proyecto está siendo implementado sin problemas y si los gastos coinciden con los presupuestos.

Adicionalmente y en cada año del proyecto, el MCP debe monitorear la adquisición de medicamentos y equipos debido a que los presupuestos para esas actividades pueden representar el 50%, o más, de la subvención. Es muy importante que el MCP preste atención a la implementación del proyecto y a las finanzas, no sólo a los resultados técnicos o visitas a los proyectos.

¿Cómo Deberían los MCPs Trabajar con los BPs para Identificar Problemas y Desarrollar Soluciones?

Si el MCP y el BP tienen una buena relación laboral, no debería ser difícil para ellos trabajar conjuntamente con el fin de resolver cualquier problema que pueda surgir en la implementación del proyecto. Los problemas pueden ser identificados de distintas maneras:

- El BP puede plantear los inconvenientes en las reuniones del MCP (un representante del BP es parte del MCP);
- El BP puede identificar los inconvenientes en los informes periódicos que prepara para el Fondo Mundial, de los cuales debe enviar copia al MCP;
- El BP puede identificar los inconvenientes durante las reuniones consultivas con el MCP (como se sugirió anteriormente); y,
- El MCP puede identificar los inconvenientes a través de la revisión de los informes periódicos de progreso y visitas de campo.

Una vez que el problema ha sido identificado, el BP y el MCP deberían sentarse conjuntamente para encontrar una solución. Ese es un paso muy importante en el proceso que muchas veces o no se toma en cuenta o se realiza de manera inefectiva. ¿Cómo puede el MCP ayudar a encontrar una solución? Puede que algunas personas en el MCP tengan experiencia en esa área en particular. Al mismo tiempo, el MCP pudiera sugerir algunas instituciones que podrían proveer la asistencia técnica necesaria al BP. En otros casos, el MCP estará en una mejor posición que el BP para resolver el problema (por ejemplo, cuando se necesita hacer una solicitud a un ministerio del gobierno para obtener una exención de impuesto para productos de salud o de otro tipo que se están importando para un proyecto en particular).

Note que si, como resultado de los problemas identificados o por cualquier otra razón, el BP decide hacer cambios al proyecto que materialmente alteren el alcance de la propuesta original aprobada por el Fondo Mundial, el BP debe buscar el apoyo del MCP antes que sean presentados al ALF y al Fondo Mundial para su aprobación.

Participación de Otros Actores Interesados

Los MCPs deben establecer y mantener procesos documentados y transparentes para garantizar la contribución de una gran cantidad de actores interesados, incluyendo los miembros y no-miembros del MCP, en el proceso de supervisión de la subvención.

Este es uno de los requisitos mínimos que los MCPs deben cumplir. Note que el requisito se refiere tanto a los miembros como a los no-miembros del MCP.

Con relación a los miembros, debe ser relativamente fácil que el MCP garantice la participación de una gran cantidad de actores interesados en la supervisión del proyecto.

Eso ocurrirá automáticamente cada vez que el MCP en pleno discuta los asuntos de supervisión. Si el MCP establece uno o más comités para ayudarlo a cumplir plenamente con sus responsabilidades de supervisión, debe garantizar que los miembros del MCP en esos comités vengan de los distintos sectores representados en el mismo.

El Fondo Mundial no ha dado una orientación en relación a como deberían involucrarse a los no-miembros del MCP (p.e., personas de apoyo técnico) en la supervisión del proyecto. A continuación algunas ideas de como el MCP podría manejar esa responsabilidad:

- Si el MCP ha establecido uno o más comités de supervisión, podría incluir personal de apoyo de una variedad de sectores en los mismos.
- El personal de apoyo podría ser invitado a las sesiones de las reuniones del MCP donde se discutan los temas de la supervisión del proyecto.
- Se podría invitar al personal de apoyo para que participen en las visitas a los proyectos.
- El MCP podría organizar reuniones periódicas con los actores interesados para discutir los temas de supervisión del proyecto.

La Relación MCP-ALF

Hasta hace poco, el Fondo Mundial no había suministrado ninguna orientación sobre la relación entre el MCP y el ALF. Sin embargo, el Fondo publicó, en julio del 2007, un “Protocolo de Comunicaciones para los Agentes Locales del Fondo.” (Ver [Anexo II](#) para más información sobre como obtener una copia.)

El protocolo explica que la función del ALF es proveer una asesoría independiente y objetiva al Fondo Mundial. El papel del ALF no es actuar como representante del Fondo Mundial o de sus puntos de vista. Para cumplir con sus responsabilidades de evaluar a los beneficiarios de las subvenciones y verificar los resultados financieros y programáticos, el ALF debe comunicarse frecuentemente con los MCPs (así como con los BPs y otros actores interesados).

El protocolo dice que el ALF debe explicar sus funciones y responsabilidades al MCP. El protocolo también indica que un representante del ALF debe estar disponible para participar en las reuniones del MCP en plan de observador y sin involucrarse en ninguno de los procesos de toma de decisiones. Sin embargo, el protocolo expresa que el representante del ALF puede participar en las discusiones que se llevan acabo durante las reuniones del MCP (si es invitado) siempre y cuando se mantenga en los límites de sus funciones y responsabilidades. Nosotros sugerimos que el MCP extienda el estatus de miembro sin derecho a voto (o el de observador sino tiene esa categoría de miembro) al representante del ALF.

El protocolo dice que es el BP (y no el ALF) quien tiene la responsabilidad de darle al MCP copias de cualquier evaluación o recomendación hecha por el ALF, y que si el MCP solicita esa información al ALF, éste debe remitir tal solicitud al BP y al GPF.

Capítulo 9: Renovación Fase 2

Este capítulo analiza el papel del MCP en el proceso de Renovación Fase 2

Una de las funciones del MCP es presentar una “Solicitud para la Continuación del Financiamiento” antes de la finalización de los dos primeros años de la subvención. La solicitud pide financiamiento para el resto de la subvención (normalmente un período de tres años). Ese proceso le da una oportunidad formal al Fondo Mundial para evaluar el rendimiento de la subvención antes de autorizar los recursos adicionales. El MCP es responsable de responder cualquier pregunta que le haga la Secretaría del Fondo Mundial sobre la solicitud.

Las Directrices del MCP indican que

[a]ntes de cumplirse los dos años de la aprobación inicial del financiamiento, el MCP deberá evaluar los avances y presentar al Fondo Mundial un pedido de continuidad de financiamiento. Este pedido debe incluir la información consolidada correspondiente a los primeros dieciocho meses del programa y los objetivos, metas y fondos que se solicitan al Fondo Mundial para un período adicional máximo de tres años. El MCP también deberá proporcionar información adicional que sustente el pedido formulado, como por ejemplo, un perfil del país basado en los indicadores clave de salud relacionados con las tres enfermedades, si resultara pertinente, una descripción del funcionamiento del MCP, que incluya a las alianzas creadas entre los distintos sectores representados, las relaciones establecidas entre el programa y las demás iniciativas o programas nacionales, y el nivel y distribución de otros recursos financieros nacionales destinados a las tres enfermedades y a los objetivos afines más amplios.

El MCP debe preparar la Solicitud para la Continuación del Financiamiento conjuntamente con el BP. Tal como lo indicamos en el capítulo anterior, el MCP debe jugar el papel de supervisor durante la implementación y el BP está obligado a mantenerlo completamente informado sobre los progresos (y sobre cualquier problema que se presente). Si el MCP no está al día, será muy difícil que genere una Solicitud para la Continuación del Financiamiento de calidad.

¿Cómo puede el MCP manejar ese proceso? Es importante que todos los miembros del MCP se familiaricen con el proceso de Renovación Fase 2 y se involucren en la preparación de la Solicitud para la Continuación del Financiamiento. Sin embargo, podría tener más sentido, desde un punto de vista práctico, que el MCP establezca un comité o grupo de trabajo, compuesto por los distintos actores interesados representados en el MCP, para el proceso de Renovación Fase 2. Es recomendable asignarles algunos puestos en ese comité o grupo de trabajo a los representantes del BP y, posiblemente, a alguien de la Secretaría del MCP. El comité o grupo de trabajo podría contactar a otros MCPs que ya hayan realizado el proceso de Renovación Fase 2 con el fin de aprender de sus experiencias.

Sugerimos que el comité o grupo de trabajo tenga la responsabilidad de preparar un borrador de la Solicitud para la Continuación del Financiamiento y que el mismo sea discutido y aprobado por el MCP en pleno. Normalmente, eso debería ocurrir en una reunión del MCP. Antes de la reunión, todos los miembros del MCP deben tener la oportunidad de revisar el borrador de la solicitud.

La triste realidad es que en muchos MCPs el trabajo lo hacen una o dos personas, o algún comité pequeño, y luego el resto de los miembros le ponen el sello de aprobación sin ni

siquiera reunirse. Ese enfoque no respeta los principios de alianza y participación del Fondo Mundial. Al mismo tiempo, ese enfoque probablemente no de como resultado Solicitudes para la Continuación del Financiamiento que sean exitosas.

Si existen problemas con la implementación del proyecto o si se concluye que el BP tiene un rendimiento deficiente, el MCP podría utilizar la Solicitud para la Continuación del Financiamiento con el fin de realizar cambios en la estructura gerencial de la subvención. El MCP podría sustituir a uno o más BPs.

Para más información sobre la función del MCP en la elaboración de la Solicitud para la Continuación del Financiamiento vea las “Directrices para Completar la Solicitud del MCP (para la Continuación del Financiamiento)” del Fondo Mundial y la publicación de Aidsplan “La Guía de Aidsplan para Entender los Procesos de Implementación de las Subvenciones – Volumen 2: Desde el Primer Desembolso hasta la Segunda Fase de la Renovación.” Para información sobre como obtener copias de esos documentos, vaya al [Anexo II](#).

Capítulo 10: Intercambio de Información y Comunicación con los Representados

Este capítulo analiza la importancia del intercambio de información tanto dentro como fuera del MCP. El mismo resalta el valor de la comunicación de los miembros del MCP con sus representados. De la misma manera, el capítulo describe distintas formas de comunicaciones y temas relacionados con el idioma.

La buena comunicación, tanto dentro como fuera del MCP, es esencial para que éste funcione de una manera exitosa.

Intercambio de Información dentro del MCP

En relación a cada reunión del MCP, todos los miembros deben recibir (a tiempo): el aviso de la reunión, la agenda de la misma, copias de los documentos que serán discutidos y las minutas. De ser necesario más tiempo para preparar las minutas, los miembros deben recibir, tan pronto como sea posible luego de la reunión, una lista de las decisiones más importantes que hayan sido tomadas en la misma, así como una lista de las acciones y los nombres de las personas responsables de implementarlas.

Los miembros de los comités del MCP deben recibir esa misma información relacionada con sus respectivas reuniones. Adicionalmente, las minutas de todas las reuniones de los comités deben ser enviadas a todos los miembros del MCP.

Se deben compartir todos los documentos importantes del Fondo Mundial, incluyendo las solicitudes y las directrices de propuestas. Los miembros deben recibir copias de todas las correspondencias formales del Fondo Mundial, incluyendo los comentarios del PRT sobre las propuestas presentadas por el MCP.

Se deben compartir todos los documentos importantes relacionados con la preparación de la propuesta al Fondo Mundial, incluyendo la solicitud de subpropuestas en el país, y los esquemas, borradores y versión final de la propuesta.

También se deben compartir todos los documentos importantes relacionados con la implementación de los proyectos financiados a través de subvenciones del Fondo Mundial, incluyendo los informes trimestrales u otros informes preparados por el BP y enviados al Fondo Mundial.

Los miembros también deben recibir copia de cualquier material informativo acerca del MCP que haya preparado la Secretaría del MCP para distribución externa (p.e., anuncios de prensa, boletines, etc.). La Secretaría del MCP debe mantener una lista actualizada de los

POR EJEMPLO:

El MCP de las **Islas del Pacífico** creó un foro de discusión electrónico. Los miembros del MCP colocan regularmente informes sobre la implementación local de las subvenciones del Fondo Mundial y discuten distintos temas.

El MCP de **Honduras** estableció una página de internet interactiva que puede ser actualizada por los miembros.

En **Armenia**, se graban todas las reuniones del MCP y las minutas se preparan detalladamente con descripciones exactas de lo que se dijo y quien lo dijo. Las minutas describen la agenda, el proceso de discusión y las decisiones que se tomaron. Estas se traducen – si es necesario – y se envían a todos los miembros del MCP.

afiliados que contenga la información de contacto, y debe ponerla a disposición de todos los miembros del MCP.

Intercambio de Información fuera del MCP

Debido a que el MCP debe rendir cuentas a todos los actores interesados en el país que estén involucrados en la lucha contra las tres enfermedades, es importante que mantenga una buena comunicación con ellos. Los siguientes documentos deben ser diseminados ampliamente y estar disponibles en caso de ser solicitados:

- una lista de los miembros del MCP, incluyendo los sectores que representan e información para contactarlos;
- información sobre como contactar a la Secretaría del MCP;
- documentos importantes del MCP – como los TdR; la política de conflicto de interés; minutas de las reuniones del MCP; el proceso de desarrollo de la propuesta; el proceso para nominar al BP; el proceso para seleccionar a los SBs; y, el proceso para supervisar la implementación del proyecto;
- documentos relacionados con la propuesta coordinada del país – incluyendo la solicitud de propuestas del Fondo Mundial; la solicitud de subpropuestas en el país; y, el texto de la propuesta; y,
- documentos relacionados con la implementación del proyecto – incluyendo los acuerdos de subvención firmados entre el BP y el Fondo Mundial; informes periódicos de los progresos del BP; y, copia de cualquier informe sobre la implementación de los proyectos preparados por el MCP (o por terceras personas).

Comunicación con los Representados

Los miembros individuales del MCP que representan a sectores específicos deben mantener una buena comunicación con sus representados por dos razones: para compartir la información y para obtener comentarios.

Es importante que esos sectores estén informados de los logros del MCP. Algunas de las recomendaciones descritas anteriormente, sobre los documentos que deberían estar disponibles, lo ayudarán a cumplir con ese objetivo. Adicionalmente, los miembros del MCP deben preparar informes periódicos sobre las actividades del MCP y diseminarlos ampliamente entre sus representados.

Para poder representar apropiadamente a sus sectores, los miembros del MCP también deben buscar oportunidades para obtener comentarios de sus representados sobre las actividades del MCP. Las Directrices del MCP indican que para garantizar que el MCP de

POR EJEMPLO:

Los estatutos del MCP de **Ghana** requieren que el MCP organice un foro anual nacional abierto con todos los actores interesados para diseminar información sobre las actividades relacionadas con el Fondo Mundial en el país.

Una organización paraguas en **Camboya** se comunica con sus organizaciones afiliadas a través de sus reuniones regulares periódicas. (Un representante de esta ONG había sido parte del MCP, pero ya no estaba en el mismo cuando se creó esta iniciativa).

Un donante bilateral en un país ofreció apoyo a las redes de comunicación de las ONGs.

Un donante en otro país ofreció fondos para “extender el alcance” del MCP.

respuesta a todos los actores interesados nacionales, los miembros individuales del MCP deben realizar reuniones frecuentes con sus representados. Podría ser útil realizar esas reuniones con facilitadores independientes o profesionales.

En el *Capítulo 5: Afiliación del MCP*, nosotros discutimos la posibilidad de utilizar [grupos del sector](#) para maximizar la representación de los distintos sectores en el MCP pero manteniendo su tamaño de una manera que sea manejable. Los grupos del sector son una alternativa para mantener en contacto e informados de lo que esta pasando en el MCP a los actores interesados.

Formas de Comunicación

Existen distintas maneras de comunicar la información. El MCP debe seleccionar la mejor manera de comunicarse en su país en consonancia con su presupuesto.

Para las comunicaciones dentro del MCP, los métodos incluyen cartas, correos electrónicos, faxes, llamadas telefónicas y distribución de documentos por vía escrita y electrónica. Para las comunicaciones fuera del MCP, se pueden utilizar esos mismos métodos, así como también apariciones en la radio y televisión, sesiones informáticas, comunicados de prensa, conferencias y boletines.

Muchos MCPs han establecido sus propios portales. Esa es una manera excelente para compartir la información. Los portales también pueden ser utilizados para recibir comentarios de los actores interesados.

Enfrentando los Problemas Relacionados con el Idioma

Dependiendo de la situación del idioma del país, el MCP quizás tenga que considerar traducir los documentos más importantes a los idiomas locales. Eso podría ser necesario para garantizar una comunicación efectiva con los actores interesados.

Capítulo 11: Apoyo Técnico y Fortalecimiento de la Capacidad del MCP

Este capítulo analiza la labor que tiene el MCP de evaluar sus necesidades de apoyo técnico y fortalecimiento de la capacidad. El mismo también identifica fuentes de financiación y discute donde puede obtenerse el apoyo técnico. Finalmente, el capítulo revisa el papel del MCP en la definición de un plan de apoyo técnico que vaya más allá del MCP.

Para fines de este capítulo, “apoyo técnico” (AT) es la asistencia al MCP como un todo, y “fortalecimiento de la capacidad” es el entrenamiento que requieren los miembros individuales del MCP para funcionar más efectivamente dentro del mismo.

Ejemplos de áreas donde el MCP podría requerir AT son la preparación de propuestas; gestión del proceso de presentación de subpropuestas en el país; fortalecimiento de la gobernabilidad del MCP; y, mejoramiento del trabajo en equipo (incluyendo la resolución de conflictos y el trabajo con las personas que viven con las enfermedades).

No todos los miembros tendrán las habilidades necesarias para participar efectivamente en el MCP. Esto es particularmente cierto con algunos representantes de las personas que viven con las enfermedades y con los representantes de ONGs en países que no tienen un sector experimentado y vibrante de ONGs. El fortalecimiento de la capacidad de los miembros individuales del MCP podría ser necesario en las siguientes áreas: diseño e implementación de programas; presupuesto; análisis presupuestario; monitoreo y evaluación; comunicaciones y oratoria; trabajo en red con sus representados; liderazgo; negociación; participación en reuniones; relaciones interpersonales; incidencia política; toma de decisiones; análisis de políticas; y, desarrollo. Algunos miembros del MCP podrían necesitar entrenamiento sobre las dimensiones de género de las tres enfermedades.

Evaluando las Necesidades

Sugerimos que el MCP conduzca una evaluación formal para determinar cuales son sus necesidades de AT y fortalecimiento de la capacidad. Posteriormente, el MCP podría desarrollar un plan para responder a esas necesidades.¹⁶ El MCP podría obtener AT para conducir esa evaluación de las necesidades.

Fuentes de Financiación

Las Directrices del MCP recomiendan

que todas las propuestas incluyan un plan para la obtención de asistencia técnica eventual para fortalecer el funcionamiento y la capacidad del MCP en el cumplimiento de sus responsabilidades de supervisión de la ejecución del programa.

¹⁶ La evaluación de las necesidades debe analizar todos los aspectos de las operaciones del MCP, incluyendo su función supervisora. Como lo hemos indicado anteriormente en esta guía, muchos miembros del MCP no tienen las habilidades y conocimientos necesarios para monitorear efectivamente la implementación del proyecto.

(La política que permite gastos para AT y fortalecimiento de la capacidad fue adoptada por la Junta Directiva del Fondo Mundial luego de la cuarta ronda de financiamiento. La Junta también permitió que los MCPs reubicaran recursos en los presupuestos de los proyectos financiados a través de subvenciones aprobadas en las Rondas 1-4 para lograr la asistencia técnica y fortalecimiento de la capacidad del MCP – siempre y cuando los presupuestos generales se mantuvieran iguales.)

Los MCPs tendrán un mayor control de la AT que reciben si los costos de suministrar la AT y el fortalecimiento de la capacidad están incluidos en las mismas propuestas. En otras palabras, eso fomentaría la apropiación nacional de la AT a diferencia de lo que pasa actualmente donde la AT es normalmente impulsada por los proveedores (por las mismas agencias donantes).

Donde Encontrar AT

Un número de organizaciones han suministrado, en el pasado, asistencia técnica y fortalecimiento de la capacidad para los MCPs. Estas incluyen:

- agencias multilaterales, como la Organización Mundial de la Salud, el Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas, el Banco Mundial, la Organización Mundial del Trabajo, y ONUSIDA (incluyendo las recién creadas Instalaciones de Apoyo Técnico de ONUSIDA);
- agencias de desarrollo bilateral, como el Departamento del Reino Unido para el Desarrollo Internacional (DFID), GTZ (una agencia alemana de ayuda y AT), la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID), el Plan de Emergencia Nacional y Ayuda para el SIDA del Presidente de los Estados Unidos (PEPFAR) y la Agencia Noruega para la Cooperación para el Desarrollo (NORAD);
- ONGs locales e internacionales, desde las más grandes hasta las más pequeñas;
- empresas con fines de lucro, incluyendo compañías que contribuyen recursos pro-bono y aquellas que buscan generar ganancias por el suministro de AT; y
- Individuos capacitados técnicamente que puedan contribuir su experticia como voluntarios, o como personal pagado y consultores.

POR EJEMPLO:

El MCP de **Ruanda** se benefició enormemente de la disponibilidad de los aliados multilaterales y bilaterales para el desarrollo con el fin de dar asistencia técnica a los miembros del MCP. Por ejemplo:

- GTZ, ONUSIDA y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ofrecieron apoyo provisional mientras se contrataba a una secretaria para el MCP.
- La GTZ ofreció apoyo para el entrenamiento de entrenadores en asuntos de gerencia de proyectos.

Algunas agencias cobran por la AT que suministran.

Una agencia que no cobra por la AT es la Iniciativa de GTZ BACKUP, que fue diseñada específicamente para suministrar AT a los MCPs y para la implementación de subvenciones aprobadas por el Fondo Mundial. En los proyectos financiados hasta la fecha, la iniciativa BACKUP ha ayudado a fortalecer a los MCPs al, entre otras cosas, apoyar la participación de la sociedad civil en el mismo, asistir las redes de personas que viven con las enfermedades, desarrollar su capacidad gerencial y apoyar reuniones regionales de MCPs.

GTZ continúa aceptando solicitudes de asistencia. El portal de la Iniciativa BACKUP es www.gtz.de/backup-initiative.

Con recursos de la Oficina del Global AIDS Coordinator de los Estados Unidos, ONGs como el Management Sciences for Health (MSH) han suministrado AT a corto plazo para los MCPs. Recientemente, MSH suministró AT a MCPs en ocho países de Asia, África y América Central, utilizando un proceso de análisis funcional de tres pasos (diagnóstico, transformación e implementación). Para más información ver el portal del proyecto de MSH Liderazgo, Gestión y Sostenibilidad en www1.msh.org/projects/lms/.

Aidspan publicó “La Guía de Aidspan para Obtener Asistencia Técnica Relacionada con el Fondo Mundial” que incluye una lista de 170 organizaciones o individuos que suministran AT y fortalecimiento de la capacidad relacionado con el Fondo Mundial, y provee información de contacto y un texto descriptivo de cada organización o individuo. Para más información sobre como obtener copias de esa guía, ver [Anexo II](#).

El MCP puede obtener AT y fortalecimiento de la capacidad de las comunidades académicas y de investigación, o del sector privado, de su país. Esas fuentes tienen la ventaja de estar familiarizadas con las realidades locales.

Los MCPs también pueden pedir consejos a sus GPFs sobre donde obtener AT.

El Papel del MCP en el Desarrollo de un Plan de AT más Amplio

La AT y el fortalecimiento de la capacidad podrían ser necesarios no sólo para el MCP, sino también para los ejecutores del proyecto – p.e., BPs, SBs, y SSBs. Eso sugiere que lo que podrían necesitar muchos países, por lo tanto, es una estrategia general de AT y fortalecimiento de la capacidad. De hecho, las Directrices del MCP recomiendan que los MCPs desarrollen un sólo marco nacional de AT y fortalecimiento de la capacidad para todos los procesos y actividades relacionados con el Fondo Mundial.

Los MCPs también deben incluir en sus propuestas al Fondo Mundial los planes de AT y los costos respectivos.¹⁷

¹⁷ Esto se analiza en detalle en las guías para la presentación de propuestas que Aidspan produce para cada ronda nueva de financiación (ver Anexo II para más información sobre como obtener una copia de la última guía).

Capítulo 12: Evaluación del Rendimiento del MCP y la Resolución de Problemas dentro del MCP

Este capítulo analiza la importancia de evaluar el rendimiento del MCP y explica como el MCP puede enfrentar los problemas relacionados con su funcionamiento.

Evaluaciones

El MCP debe evaluar frecuentemente su propio rendimiento. Si el MCP no funciona efectivamente, la calidad de las propuestas presentadas al Fondo Mundial y el éxito en torno a la implementación de los proyectos relacionados se verán afectados negativamente. Las evaluaciones del rendimiento permitirán que el MCP identifique sus debilidades y haga los cambios necesarios.

Sugerimos que el MCP realice auto-evaluaciones de su rendimiento cada cierto tiempo, y que eso sea complementado con una evaluación externa independiente al menos cada dos años.

El Fondo Mundial ha preparado una “Lista de Verificación del Rendimiento del MCP” así como “Una Guía para el Usuario sobre la Lista de Verificación del Rendimiento del MCP,” con el fin de ayudar a los MCPs en la realización de auto-evaluaciones. (Para mayor información sobre como obtener esos dos documentos, ver [Anexo II](#) de esta guía.)

La Guía del Usuario indica que la Lista de Verificación del Rendimiento del MCP “puede ser utilizada por cada MCP para medir los progresos y guiar la asistencia técnica que necesita para mejorar aún más su estructura/composición, funciones, responsabilidades y funcionamiento.” La lista de verificación cubre las siguientes áreas: (a) composición y representación; (b) participación y comunicación; y, (c) gobernabilidad y gerencia/gestión.

POR EJEMPLO:

El MCP en **Zimbawe** identificó los siguientes factores como críticos para el funcionamiento exitoso del MCP. Estos factores también pueden ser utilizados como una lista para evaluar el rendimiento de los MCPs.

- Buenos procesos que incluyan a los actores interesados
- Una Secretaría del MCP efectiva e independiente
- Planificación y acción proactiva
- Una representación fuerte
- Uso de instrumentos de buena gobernabilidad – política de conflicto de interés, guía para la afiliación de los representantes, procedimientos estándares de operación, criterios claros para la selección de los BPs
- Un plan por escrito de supervisión de la subvención
- Transparencia en la toma de decisiones, subpropuestas, selección de los representantes y documentación de los requisitos
- Una manera de funcionar predecible
- Participación de los miembros (cualquier miembro puede presidir una reunión en ausencia del presidente o vicepresidente)
- Reuniones mensuales regulares
- Comités técnicos activos y funcionales que informan regularmente al MCP
- Nexos efectivos con las redes de la sociedad civil
- Una fuerte representación y presencia de las personas que viven con VIH/SIDA
- Rotación del presidente y vicepresidente entre el sector gubernamental y el sector de las ONGs.

Fuente: “Una Alianza en evolución: El Fondo Mundial y la Sociedad Civil en la Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria.”

Cuando los MCPs tuvieron acceso por primera vez a la *Lista de Verificación del Rendimiento del MCP*, la Secretaría del Fondo Mundial les solicitó que le enviaran copias de sus auto evaluaciones. Eso constituyó la base de un informe sobre los MCPs que preparó el Grupo Referencial de Evaluación Técnica (“Evaluación de los Mecanismos de Coordinación de País: Bases del Rendimiento) producido en diciembre del 2005. (Ver Anexo II para más información sobre como obtener una copia.)

Resolución de Problemas

Si el MCP está funcionando de una manera colectiva y con un espíritu de alianza verdadera, donde las personas se sientan libres de plantear y discutir los problemas en las reuniones, entonces no debería tener dificultades para resolver los inconvenientes que se le presenten. De ser necesario, el MCP podría pedir asesoría a otros MCPs (o algunas veces al Fondo Mundial). Si algún problema es particularmente complejo, el MCP podría incorporar a un facilitador externo para que lo ayude a resolverlo.

Desafortunadamente, no todos los MCPs funcionan de una manera verdaderamente participativa y muchas veces sus miembros tienen miedo de hablar abiertamente en las reuniones. Hay más probabilidades que eso ocurra en países donde los gobiernos y la sociedad civil no tengan historia de trabajar bien conjuntamente. No existe una fórmula mágica para resolver ese problema, al menos no a corto plazo. Nosotros debemos aceptar que en tales países habrá una tensión inevitable entre el gobierno y la sociedad civil (de hecho, ese podría ser el caso de casi todas las naciones).

Eso no significa que no se pueda hacer algo para ayudarlos a controlar esas tensiones o, al menos, los problemas que afecten las operaciones del MCP. Una posible alternativa es que el MCP organice un retiro e invite a un facilitador externo para que lo ayude a identificar y enfrentar los problemas. Eso lo han hecho muchos MCPs. Para tener éxito, sin embargo, se requiere que los miembros del MCP

(especialmente el presidente y vicepresidente) estén comprometidos con el proceso; enfoquen al retiro con un espíritu de honestidad y apertura; y, estén preparados para implementar los cambios que podrían ser identificados como necesarios. Uno de los objetivos del retiro podría ser la elaboración de un plan de acción, por un tiempo limitado, que establezca las actividades que deben desarrollarse para fortalecer al MCP.

Otra alternativa es garantizar que el MCP tenga una discusión detallada de su mandato, estructura, funciones y responsabilidades, tal como ha sido recomendado en los primeros capítulos de esta guía, y que eso sea reflejado en un documento de TdR.

POR EJEMPLO:

El MCP en **China** tuvo un proceso exhaustivo de reforma, en el que se incorporaron a todos los sectores y durante el cual se re-escribieron los TdR. Se le dio una importancia particular a la rendición de cuentas de los grupos de trabajo, el tamaño y la composición del MCP y la representación.

En el 2007, el MCP de **Nepal** creó un Comité de Revisión del MCP, compuesto por cinco miembros del mismo, para revisar la representación y la estructura de gobierno, así como para recomendar formas de reestructurar al MCP para alinearlo mejor con los requisitos del Fondo Mundial y con el “contexto local”.

Anexo I: Modelo de Términos de Referencia

Esta sección contiene un ejemplo de Términos de Referencia (TdR) que Aidsplan ha creado para un MCP relativamente grande en el país ficticio de Ruritania.

Es imposible crear unos TdR generales que puedan ser adoptados totalmente por algún MCP, mucho menos por todos los MCPs. Existen muchas variantes en las circunstancias y preferencias de los MCPs. Por lo tanto, cualquier MCP que esté interesado en utilizar este modelo de TdR para desarrollar los suyos debe escoger sólo las porciones que reflejen sus necesidades, y modificar el texto cuando sea necesario.

El texto en corchetes se refiere a información que debe ser decidida e incorporada por el MCP. Cada referencia a “[Ruritania]” debe ser reemplazada con el nombre del país.

Algunas alternativas a las estipulaciones contenidas en estos TdR se incluyen en cajas sombreadas. Cuando esas alternativas hayan sido discutidas en el texto de esta guía, la sección relevante de la misma es indicada y se incluye un hiperlink.

INTRODUCCIÓN

1. El Mecanismo de Coordinación de País en [Ruritania] (“el MCP”) fue establecido en respuesta a los requisitos y recomendaciones del Fondo Mundial de Lucha Contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria (“Fondo Mundial”).

TÉRMINOS DE REFERENCIA

2. Este documento son los Términos de Referencia (TdR) para el MCP.
3. Estos TdR entrarán en efecto el día en que sean aprobados por una votación, con una mayoría de dos tercios, en una reunión en pleno del MCP.
4. Las modificaciones a estos TdR también deben ser aprobadas en una votación, realizada en una reunión en pleno del MCP, con una mayoría de dos-tercios. Se debe dar un aviso de la votación con al menos tres semanas de anticipación. El aviso debe incluir la descripción de las modificaciones propuestas.

MANDATO DEL MCP

5. El mandato del MCP es desarrollar y presentar propuestas al Fondo Mundial, así como monitorear, evaluar y apoyar la implementación de proyectos que sean iniciados por el MCP y financiados por el Fondo Mundial.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL MCP

6. Las funciones y responsabilidades del MCP son las siguientes:
 - 6.1 Preparar y presentar propuestas al Fondo Mundial que sean coherentes con los programas y prioridades nacionales de SIDA, tuberculosis y malaria.
 - 6.2 Responder a las solicitudes del Fondo Mundial en relación a esas propuestas.
 - 6.3 Por cada propuesta, nominar al o los BP(s) quien(es) será(n) responsable(s) de implementar el proyecto de ser aprobado.
 - 6.4 Por cada propuesta, seleccionar al (los) SB(s) quien(es) estará(n) involucrado(s) en la implementación del proyecto de ser aprobado.

- 6.5 Monitorear y evaluar la implementación de los proyectos financiados por las subvenciones del Fondo Mundial (incluyendo el rendimiento de los BPs y SBs).
- 6.6 Aprobar cambios importantes en los planes de implementación del proyecto que hayan sido propuestos por los BPs.
- 6.7 Cuando sea necesario, presentar solicitudes al Fondo Mundial para la reprogramación de las subvenciones aprobadas.
- 6.8 Presentar solicitudes al Fondo Mundial para la continuación del financiamiento por cada subvención aprobada (de ser necesario).
- 6.9 Revisar los informes sobre el progreso que los BPs vayan a enviar al Fondo Mundial.
- 6.10 Desarrollar, modificar e implementar estos TdR.
- 6.11 Cumplir con las responsabilidades consagradas en estos TdR.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL MCP

7. El MCP funcionará como un grupo de consenso nacional y promoverá una alianza verdadera en el desarrollo e implementación de proyectos que reciban el apoyo del Fondo Mundial.
8. El MCP incluirá representación de todos los sectores relevantes.
9. Los representantes de los sectores no gubernamentales serán seleccionados por esos mismos sectores.
10. El MCP será totalmente transparente en su toma de decisiones.
11. Todos los miembros del MCP serán tratados como socios en igualdad de condiciones, con plenos derechos de participación, expresión e involucramiento en la toma de decisiones.

VÍNCULOS Y RELACIONES

12. El MCP debe promover vínculos y consistencia entre las actividades del Fondo Mundial en [Ruritania] y las estrategias nacionales para el desarrollo; las estrategias nacionales para las enfermedades; los sistemas nacionales para el monitoreo, gestión financiera y adquisiciones; y, los esfuerzos nacionales para aumentar la armonización, coordinación y efectividad de la asistencia externa.
13. [los MCPs quizás deseen agregar una o más cláusulas en este lugar que describan cualquier relación formal entre ellos y otros organismos nacionales.]

ESTRUCTURA DEL MCP

14. El MCP está compuesto por miembros, quienes deben elegir a un/a presidente/a y a un/a vicepresidente/a.
15. El MCP debe designar a un comité ejecutivo, y a otros comités de ser necesario.
16. El MCP debe establecer una secretaría, así como seleccionar un/a secretario/a ejecutivo/a para liderar la secretaría.
17. La jerarquía de las autoridades debe ser la siguiente: MCP; comité ejecutivo; presidente; secretario ejecutivo. En esa jerarquía cualquier decisión de las partes puede ser modificada por alguien que esté más arriba desde el punto de vista jerárquico. El vicepresidente sólo tendrá poderes formales en esa jerarquía cuando actúe en nombre del presidente.

COMPOSICIÓN DEL MCP

18. La afiliación en el MCP será dada a una organización, que luego seleccionará al individuo que la represente en las reuniones del MCP.
19. El MCP debe tener tanto miembros con derecho a voto, que representen a los sectores relevantes, como miembros sin derecho a voto (tal como se describe a continuación).
20. Los sectores que deben estar representados en el MCP son el gobierno de [Ruritania]; aliados multilaterales y bilaterales para el desarrollo (sector de aliados para el desarrollo), instituciones académicas y educacionales (sector académico); ONGs locales, organizaciones de base comunitaria y ONGs internacionales (sector de ONGs) personas infectadas por VIH/SIDA o tuberculosis o afectadas por la malaria (sector de las personas que viven con las enfermedades); organizaciones religiosas o basadas en la fe (sector OF); y, compañías privadas (sector privado).
21. El MCP debe tener el siguiente número de miembros de cada sector:
- sector gubernamental ([agregue el número] miembros)
 - sector aliados para el desarrollo ([agregue el número] miembros)
 - sector académico ([agregue el número] miembros)
 - sector ONGs ([agregue el número] miembros)
 - sector personas que viven con las enfermedades ([agregue el número] miembros)
 - sector OF ([agregue el número] miembros)
 - sector privado ([agregue el número] miembros)
22. El secretario ejecutivo de la Secretaría del MCP debe ser un miembro sin derecho a voto del MCP.
23. Cada organización que sea BP de una subvención del Fondo Mundial debe ser miembro sin derecho a voto del MCP (a menos que la organización en cuestión ya sea un miembro con derecho a voto que represente a uno de los sectores en el MCP).
24. El MCP podría dar afiliación sin derecho a voto a una o más organizaciones que sean SBs de las subvenciones del Fondo Mundial; a una organización que sea el ALF para las subvenciones del Fondo Mundial; y, a cualquier otra organización que el MCP considere apropiada. Las decisiones de dar la afiliación sin derecho a voto a que se refiere esta cláusula deben tomarse por mayoría simple de votos.
25. Se debe hacer todo lo posible para garantizar que al menos [agregue el porcentaje] de los miembros con derecho a voto del MCP provengan de áreas rurales y ciudades distintas a la capital.
26. Se debe hacer todo lo posible para garantizar que al menos [agregue el porcentaje] de los miembros con derecho a voto del MCP sean mujeres.
27. Se debe hacer todo lo posible para garantizar que los miembros con derecho a voto del MCP incluyan representación de jóvenes y poblaciones vulnerables.

Otra Opción

Con respecto al párrafo 18, los TdR deben establecer que en el caso donde no hay una organización calificada para representar al sector, la afiliación puede ser dada a un individuo en su capacidad personal.

(Ver "[Afiliación: Individuos u organizaciones](#)" en el capítulo 5: Afiliación al MCP.)

28. Se debe hacer todo lo posible para garantizar que el MCP incluya varias personas que tengan un conocimiento profundo de las dimensiones de género de la epidemia.
29. El MCP intentará garantizar la presencia de experticia en gestión financiera y contabilidad; gestión de programas; gestión de recursos humanos; y, desarrollo de propuestas.

PROCESO DE SELECCIÓN

30. Los miembros de los siguientes sectores deben ser seleccionados por esos mismos sectores, utilizando un proceso que sea incluyente, transparente, desarrollado dentro del mismo sector, documentado y con base a criterios claros: académico, de ONGs, personas que viven con las enfermedades, OF y privado.
31. El MCP jugará, si es necesario, un papel facilitador para ayudar a los sectores indicados en el párrafo anterior en el diseño e implementación de un proceso para seleccionar a sus propios representantes en el MCP.
32. Cada organización miembro seleccionará a un individuo para que la represente en las reuniones del MCP; y también seleccionará a un miembro alterno para que participe en las mismas en caso que el representante principal no pueda hacerlo.
33. Cada organización propuesta como miembro del MCP debe recibir la aprobación formal del MCP.

Otra Opción

Con respecto al párrafo 30, aun cuando el Fondo Mundial no requiere que las organizaciones que representan a los aliados para el desarrollo en el MCP sean seleccionadas por el mismo sector a través de un proceso transparente y documentado, el MCP pudiera decidir que eso sea obligatorio.

OTROS ASUNTOS RELACIONADOS CON LA AFILIACIÓN

34. La afiliación en el MCP será por un término de [agregue el número] años.
35. Al final de ese término, el miembro del MCP podría ser nominado por su sector para servir otro término, sujeto a un límite de [agregue el número] términos consecutivos.
36. El MCP tendrá un proceso de orientación para los nuevos miembros. Ese proceso debe incluir una explicación del funcionamiento del Fondo Mundial; un análisis de la forma como opera el MCP, incluyendo una revisión de sus TdR; una discusión sobre las responsabilidades de los miembros individuales del MCP; una revisión de los proyectos del Fondo Mundial que ya estén en marcha en el país; y, una discusión sobre como el MCP realiza su función supervisora.
37. Inasistencia: Si un miembro no asiste a dos reuniones consecutivas del MCP, el Secretario Ejecutivo escribirá una carta a la organización en cuestión indicando su preocupación. Si el miembro no acude a la tercera reunión consecutiva, el presidente debe informarle el asunto al MCP e invitarla a que decida un curso de acción. El MCP podría, si lo decide, declarar vacante el puesto e invitar al sector afectado a que nombre un sustituto.

Otra Opción

Con respecto al párrafo 32, para un sector muy grande, como el de las ONGs o OF, el MCP podría sugerir que en vez de seleccionar a una organización para cada uno de los puestos del sector en el MCP y que esta organización nombre a un representante y a un alterno, el sector podría seleccionar a una organización miembro y a una organización alterna. Cada organización seleccionaría a su representante y ambos representantes participarían en las reuniones del MCP. El representante de la organización alterna solo hablaría cuando el representante de la organización miembro esté ausente.

(Ver "[Afiliación: Individuos u organizaciones](#)" en el Capítulo 5: Afiliación en el MCP.)

DERECHOS Y RESPONSABILIDADES DE LOS MIEMBROS DEL MCP

38. Derechos de los miembros: los miembros individuales del MCP tienen los siguientes derechos:
- 38.1. El derecho a ser tratado como un socio en igualdad de condiciones, con pleno derecho a expresarse.
 - 38.2. El derecho a participar en todas las discusiones y actividades del MCP.
 - 38.3. El derecho a nominar personas para posiciones en el MCP tales como el presidente y vicepresidente, y de optar por esos cargos.
 - 38.4. El derecho a votar en cualquier aspecto que requiera de una votación
 - 38.5. El derecho a firmar, o rehusarse a firmar, las propuestas presentadas por el MCP al Fondo Mundial.
39. Responsabilidades de los miembros: Cada miembro del MCP tiene las siguientes responsabilidades:
- 39.1. Respetar y cumplir estos términos de referencia y otras políticas y procedimientos adoptados por el MCP.
 - 39.2. Tomar seriamente su afiliación en el MCP, y acudir y participar en las reuniones del MCP de una manera responsable y puntual.
 - 39.3. Intercambiar experiencias e información relevante dentro del MCP sin ningún tipo de restricciones.
 - 39.4. Respetar y cumplir las decisiones del MCP.
 - 39.5. Solicitar frecuentemente los puntos de vista de, y realizar reuniones formales con, las organizaciones e individuos del sector que el miembro representa.
 - 39.6. Representar esos puntos de vista dentro del MCP de una manera precisa y justa, y no sólo las opiniones de la organización miembro.
 - 39.7. Informar regularmente todas las decisiones importantes del MCP a las organizaciones e individuos del sector que el miembro representa.
 - 39.8. Cuando el MCP esté discutiendo un tema que podría generar ventajas o desventajas financieras o de cualquier otro tipo a la organización miembro o sus representantes, declarar abiertamente ese conflicto de interés potencial y ofrecer su salida del lugar de la reunión, o abstenerse de hablar o votar mientras el MCP trata el asunto (ver política de CDI del MCP).

REUNIONES DEL MCP

40. El MCP debe realizar al menos [agregue el número] reuniones generales por año. Sin embargo, el presidente o vicepresidente podría proponer reuniones especiales, o estas podrían ser organizadas en respuesta a una solicitud presentada a la secretaria del MCP por al menos [agregue el número] miembros del MCP.
41. Las reuniones del MCP deben realizarse en [idioma(s)]
42. Votación:
- 42.1. Las decisiones deben tomarse por consenso cuando sea posible. Pero cuando sea necesario, las decisiones se tomarán por votación.
 - 42.2. Si el presidente declara que una decisión ha sido tomada por consenso pero un miembro piensa que no existe el consenso, entonces ese miembro podría solicitar una votación.

- 42.3. Hay dos tipos posibles de votación: “mayoría simple” y “mayoría de dos-tercios”. “Mayoría simple” significa la mayoría de los votos presentes al momento de la votación. “Mayoría de dos-tercios” significa dos tercios de los votos presentes al momento de la votación.
- 42.4. Para aprobar cualquier medida se debe realizar una votación por mayoría simple a menos que estos TdR indiquen que se requiere de una mayoría de dos tercios.
- 42.5. La votación se hará normalmente levantando las manos. Cuando un miembro solicite un registro formal de la votación (p.e., el número de votos a favor y en contra) el mismo debe incluirse en las minutas. Cuando un miembro lo solicite, los votos de cada miembro deben registrarse en las minutas de la reunión.
- 42.6. Se realizará una votación secreta cuando así lo pidan estos TdR o cuando lo solicite un miembro y sea aprobado por mayoría de votos.
- 42.7. El presidente normalmente no vota, pero podría hacerlo en caso de un empate. Lo mismo aplica al vicepresidente cuando esté substituyendo al presidente.
- 42.8. Si no están ni el representante principal ni el alterno, la organización miembro no votará y no podrá hacerlo a través de otra persona en su nombre.

43. Quórum:

- 43.1. La definición de quórum es la presencia de al menos la mitad de los miembros del MCP con derecho a voto.
- 43.2. Ninguna decisión tomada en una reunión del MCP será válida a menos que haya quórum en el momento de la decisión.

44. Aviso y Agenda:

- 44.1. Todos los miembros deben recibir por correo electrónico, fax, carta o teléfono un aviso, con al menos tres semanas de anticipación, de cada reunión general. Para cada reunión especial el aviso debe ser enviado con una semana de anticipación.
- 44.2. El aviso debe especificar la agenda propuesta.
- 44.3. El borrador de la agenda de la reunión debe ser preparado por el presidente en consulta con el secretario ejecutivo. Los miembros del MCP podrían enviar sus solicitudes a la Secretaría del MCP para que sean incluidas como puntos en la agenda.
- 44.4. Al principio de cada reunión, se podría modificar la agenda y ésta debe ser aprobada por el MCP.
- 44.5. Los documentos de apoyo deben enviarse a los miembros con varios días de anticipación a la reunión. Estos documentos deben incluir los informes de los BPs sobre el progreso de los proyectos de cada subvención luego de la última reunión general. La agenda de cada reunión general debe incluir oportunidades para discutir esos informes.

45. Minutas:

- 45.1. El borrador de las minutas de las reuniones del MCP debe ser preparado y distribuido, a los miembros del MCP, por la Secretaría del MCP luego de [indicar el período de tiempo] cada reunión. En la siguiente reunión, ese borrador de las minutas debe discutirse, modificarse de ser necesario y aprobarse formalmente.
- 45.2. En caso que el borrador de las minutas no esté listo y no sea distribuido una semana antes de la reunión del MCP, la Secretaría del MCP debe preparar y distribuir una lista de las decisiones más importantes y puntos de acción de la reunión a los miembros del MCP dentro del tiempo indicado.

- 45.3. Los miembros podrían compartir el borrador de las minutas con las organizaciones e individuos de los sectores que representan siempre que indiquen claramente que es un “borrador”.
- 45.4. Las minutas que han sido formalmente aprobadas deben distribuirse a todos los miembros dentro de la semana siguiente a la reunión donde fueron aprobadas. Las minutas aprobadas son documentos públicos.
- 45.5. Las minutas de las reuniones del MCP deben registrar cualquier decisión tomada por votación, así como la explicación de los votos en contra (a menos que los que votaron en contra acordaran que esos votos en contra no deban ser registrados en las minutas).

PRESIDENTE DEL MCP

46. El MCP debe tener un/a presidente/a.
47. Las responsabilidades del presidente incluyen: convocar y presidir las reuniones del MCP; proponer y buscar la aprobación de la agenda de cada reunión del MCP; informar al MCP de las decisiones del comité ejecutivo; tomar decisiones, cuando sea necesario, entre las reuniones del MCP y/o del comité ejecutivo; solicitar la opinión del vicepresidente en todos los asuntos importantes; delegar ciertas responsabilidades y decisiones, cuando sea necesario, al vicepresidente; servir de portavoz del MCP; supervisar a la Secretaría del MCP; y, cumplir otras responsabilidades tal como están descritas en estos TdR.
48. El presidente debe provenir de una organización local. El presidente y vicepresidente deben venir de sectores diferentes.
49. El presidente del MCP debe ser elegido por una votación en el MCP. Los candidatos a presidente deben ser nominados y aprobados por los miembros del MCP. La votación para elegir al presidente debe ser secreta.
50. El MCP puede hacer una votación para remover al presidente en la mitad de su término. Esa votación requiere de una mayoría de dos tercios.
51. El término en el cargo para el presidente es [agregue el número] años. Ninguna persona puede servir más de [agregue el número] términos consecutivos como presidente.
52. Si el presidente renuncia o es removido a mitad de su término, el vicepresidente debe ocupar su cargo hasta que se elija a un nuevo presidente. Esa elección debe realizarse en la reunión donde se anuncie la salida del presidente, o en la siguiente reunión. El nuevo presidente debe ser nombrado para completar el período del presidente saliente y, a discreción del MCP, un término más.

VICEPRESIDENTE DEL MCP

53. El MCP debe tener un/a vicepresidente/a.
54. Las responsabilidades del vicepresidente son las siguientes: realizar labores delegadas por el presidente; sustituir al presidente cuando éste lo solicite, y cuando el presidente no pueda cumplir con sus funciones; y, cumplir otras responsabilidades indicadas en estos TdR.
55. El vicepresidente debe provenir de una organización local. El vicepresidente y el presidente deben venir de sectores diferentes.
56. El vicepresidente del MCP debe ser elegido por una votación del MCP. Los candidatos a vicepresidente deben ser nominados y aprobados por los miembros del MCP. La votación para elegir al vicepresidente debe ser secreta.

57. El MCP puede hacer una votación para remover al vicepresidente en la mitad de su término. Esa votación requiere de una mayoría de dos tercios.
58. El término en el cargo para el vicepresidente es [agregue el número] años. Ninguna persona puede servir más de [agregue el número] términos consecutivos como vicepresidente.
59. Si el vicepresidente renuncia o es removido a mitad de su término, se debe realizar una elección en la reunión donde se anuncie la salida del vicepresidente, o en la siguiente reunión. El nuevo vicepresidente debe ser nombrado para completar el período del vicepresidente saliente y, a discreción del MCP, un término más.

COMITÉ EJECUTIVO DEL MCP

60. El MCP debe tener un comité ejecutivo.
61. Las responsabilidades del comité ejecutivo son: conducir aquellas labores específicas que le asigne el MCP en una reunión en pleno; y, tomar decisiones de emergencia entre las reuniones normalmente programadas del MCP, cuando no sea posible o práctico organizar una reunión en pleno del MCP.
62. El comité ejecutivo debe estar compuesto por el presidente del MCP, el vicepresidente del MCP, y otros miembros que sean escogidos por el MCP. El presidente y vicepresidente del MCP deben ser el presidente y vicepresidente del comité ejecutivo. La composición del comité ejecutivo debe incluir una representación de la mayoría de los sectores representados en el MCP. Al menos [agregue el porcentaje] de los miembros del comité ejecutivo deben venir de sectores distintos al sector gubernamental y de los aliados para el desarrollo.
63. Los miembros del comité ejecutivo deben ser miembros del MCP. Cualquier miembro del MCP es elegible para ser escogido como miembro del comité ejecutivo.
64. Los miembros del comité ejecutivo deben ser determinados por el MCP cada año.
65. El comité ejecutivo debe reunirse tantas veces como sea necesario para cumplir con sus labores. El comité ejecutivo debe operar a través de votaciones por mayoría simple. El quórum de las reuniones del comité ejecutivo debe ser el cincuenta por ciento de sus miembros. El comité ejecutivo debe reportar su trabajo en cada reunión del MCP (a través del presidente).
66. Todos los miembros del comité ejecutivo deben recibir, por correo electrónico, fax, carta o teléfono, un aviso, con al menos dos días de anticipación, en torno a las reuniones del mismo. El aviso debe especificar la agenda propuesta. La agenda podría ser modificada y debe ser aprobada al principio de cada reunión.

Otra opción

Con respecto a los párrafos sobre el comité ejecutivo:

1. En vez de decir que el comité ejecutivo realizará las tareas asignadas durante una reunión del MCP, los TdR podrían enumerar las responsabilidades específicas del comité ejecutivo. También es posible una combinación de ambos enfoques.
2. Se puede añadir una cláusula a estos TdR que diga que todas las decisiones del comité ejecutivo deben ser ratificadas por el MCP y puedan ser modificadas por el mismo.
3. El MCP puede establecer en estos TdR que se desarrollarán unos TdR separados para el comité ejecutivo.

OTROS COMITÉS DEL MCP

67. El MCP puede establecer comités permanentes o ad-hoc si son necesarios.

68. Se deben desarrollar TdR para cada comité establecido y estos deben ser incluidos en los TdR del MCP.
69. Cada comité debe realizar las labores que le asigne el MCP, y hacerle recomendaciones al mismo.
70. La composición de cada comité debe ser determinada por el MCP. No todos los miembros de los comités deben ser miembros del MCP.
71. En cada comité: (a) el presidente debe ser escogido entre los miembros del comité que son miembros del MCP; (b) el comité debe operar a través de votación por mayoría simple; (c) el quórum de las reuniones debe ser el cincuenta por ciento de los miembros del comité; y, (d) el comité debe informar regularmente al MCP sobre su trabajo.
72. Se deben preparar minutas de cada reunión, de cada comité, dentro de [agregue el período de tiempo], y se deben distribuir a todos los miembros del comité y del MCP.

Otra opción

Con respecto al párrafo 68, el MCP podría (a) simplemente enumerar estos comités en los TdR del MCP y (b) establecer en los TdR del MCP que se desarrollarán TdR para cada comité.

SECRETARÍA DEL MCP

73. El MCP establecerá una Secretaría y aprobará un presupuesto y unos TdR para ella.
74. El presupuesto de la Secretaría debe incluir los costos de operación del MCP.
75. Responsabilidades: Las responsabilidades de la Secretaría del MCP son las siguientes:
- 75.1. Coordinar las reuniones del MCP y sus comités, incluyendo: preparar el borrador de las agendas; enviar recordatorios de la reunión; hacer los arreglos de transporte para llevar a los miembros a las reuniones del MCP; preparar el borrador de las minutas; y, distribuir las minutas.
- 75.2. Si se le solicita, preparar una lista de las decisiones más importantes y puntos de acción de cada reunión del MCP.
- 75.3. Mantener un registro de las decisiones del MCP obtenidas de las minutas aprobadas.
- 75.4. Distribuir las directrices y otros documentos del Fondo Mundial a los miembros del MCP.
- 75.5. Distribuir los borradores de propuestas y otros documentos relevantes a los miembros del MCP.
- 75.6. Crear y actualizar listas de distribución.
- 75.7. Mantener los registros del MCP.
- 75.8. Emitir los anuncios públicos para las solicitudes de subpropuestas en el país.
- 75.9. Preparar y enviar informes al Fondo Mundial.

Otra opción

Con respecto al párrafo 75, el MCP podría asignar tareas adicionales a la Secretaría, como:

- Relaciones con el BP, el ALF o cualquier otro organismo en nombre del MCP;
- Prestación de apoyo logístico para las funciones de supervisión, monitoreo y evaluación del MCP;
- Preparación y distribución de documentos de información sobre el Fondo Mundial y sobre las actividades del MCP; y
- Investigación y supervisión, facilitación o apoyo del equipo que preparará la propuesta.

(Ver "[Secretaría](#)" en el Capítulo 4: Estructura del MCP)

- 75.10. Responder a las preguntas del Fondo Mundial.
 - 75.11. Compartir información con el ALF, los BPs y otros actores interesados, incluyendo el público en general.
 - 75.12. Facilitar el trabajo realizado por los equipos de redacción de la propuesta.
 - 75.13. Realizar otras funciones tal como lo especifican estos TdR o en los TdR de la Secretaría, o a ser determinados por el MCP.
76. La Secretaría del MCP debe ser liderada por un secretario ejecutivo, quien debe ser nombrado por el MCP y debe reportar al presidente del MCP.
77. Las responsabilidades del secretario ejecutivo son nombrar y supervisar el personal de la Secretaría; acudir a todas las reuniones del MCP y del comité ejecutivo, sin derecho a voto, y ser el secretario de las mismas; y, realizar otras funciones que estén especificadas en los TdR de la Secretaría del MCP.

INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA

78. Suministro de información a los miembros del MCP:

- 78.1. Tal como lo indican estos TdR, todo los miembros del MCP deben recibir: (a) un aviso, con anticipación de las reuniones, del MCP, agendas de la reunión, y copias de los documentos relevantes; (b) copias del borrador y de la versión aprobada de las minutas de las reuniones del MCP; y, (c) copias de las minutas de todas las reuniones de los comités del MCP.
 - 78.2. A los miembros del MCP también se les debe entregar: (a) todos los documentos importantes del Fondo Mundial, incluyendo las Directrices para las Propuestas y las solicitudes de propuestas; (b) toda la correspondencia formal del Fondo Mundial al MCP y viceversa, incluyendo los comentarios del PRT sobre las propuestas presentadas por el MCP; (c) todos los documentos importantes relacionados con la preparación de las propuestas al Fondo Mundial, incluyendo las solicitudes de subpropuestas en el país, esquemas de los borradores de la propuesta al Fondo Mundial, y la propuesta final al Fondo Mundial; (d) todos los documentos importantes relacionados con la implementación de proyectos financiados a través de las subvenciones del Fondo Mundial, incluyendo los informes trimestrales o con otra frecuencia preparados por los BPs y enviados al Fondo Mundial; (e) copias de cualquier material informativo sobre el MCP preparado por la Secretaría del MCP para distribución externa (p.e., notas de prensa, boletines); y, (f) lista actualizada de los miembros del MCP, conjuntamente con la información para contactarlos.
 - 78.3. Los miembros de los comités del MCP recibirán ese mismo tipo de información para las reuniones respectivas. Adicionalmente, las minutas aprobadas de todas las reuniones de los comités debe enviarse a todos los miembros del MCP.
79. Suministro de información a organizaciones e individuos de los sectores representados en el MCP: La Secretaría del MCP debe garantizar que la siguiente información sea diseminada ampliamente a todas las partes interesadas en [Ruritania]: (a) una lista de todas las organizaciones miembros del MCP, con nombres e información de contacto de su representante principal y alterno; (b) los TdR del MCP; (c) las minutas aprobadas de todas las reuniones del MCP; (d) cualquier solicitud de propuestas recibida del Fondo Mundial; (f) el texto completo de todas las propuestas presentadas por el MCP al Fondo Mundial; (g) información del estatus de las propuestas y solicitudes de Renovación Fase 2 presentadas al Fondo Mundial; (h) el texto completo de cualquier acuerdo de subvención firmado entre los BPs y el Fondo Mundial; y, (i) el texto completo de cualquier informe sobre los progresos presentados por los BPs al Fondo Mundial.

80. Suministro de información al Fondo Mundial: El MCP debe garantizar que la siguiente información sea enviada al Fondo Mundial: (a) los nombres de todos los miembros del MCP; (b) los datos para contactar al presidente o vicepresidente del MCP y a los miembros del comité ejecutivo; (c) los TdR del MCP; y, (d) cualquier otra información que el Fondo Mundial le solicite al MCP.

DESARROLLO DE PROPUESTAS AL FONDO MUNDIAL

81. El MCP debe establecer un proceso formal para el desarrollo de propuestas al Fondo Mundial. El proceso debe ser transparente y documentado, y debe involucrar a los actores interesados, tanto aquellos representados en el MCP como aquellos que están fuera del MCP.

SELECCIÓN DE LOS BPs Y SBS

82. El MCP debe establecer criterios y procesos formales y transparentes para (a) la nominación de los BPs; y (b) la nominación de los SBs. Los procesos deben ser documentados.
83. El proceso será implementado cada vez que el MCP presente una propuesta al Fondo Mundial o si es necesario reemplazar a un BP o SB, o agregar a otro BP o SB, una vez se haya iniciado la implementación del proyecto.

IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

84. En cada proyecto iniciado por el MCP en [Ruritania] y financiado por el Fondo Mundial, el MCP debe desarrollar un proceso formal y transparente para supervisar su implementación. Ese proceso debe ser documentado.
85. Como parte de ese proceso, el MCP debe llegar a un acuerdo con el BP sobre sus respectivas funciones en la implementación, monitoreo y evaluación del proyecto.
86. El MCP debe garantizar que una gran cantidad de actores interesados, incluyendo aquellos representados en el MCP y aquellos que están fuera del MCP, estén involucrados en el proceso de supervisión.
87. El MCP debe recibir y revisar las copias de las solicitudes de desembolso y los informes sobre el progreso que el BP envíe al Fondo Mundial.
88. El MCP evaluará periódicamente las actividades del proyecto.
89. Cuando sea necesario, y en consulta con el BP, el MCP debe preparar las solicitudes al Fondo Mundial para la reprogramación de las subvenciones aprobadas.

RENOVACIÓN FASE 2

90. El MCP debe preparar y presentar una Solicitud para la Continuación del Financiamiento al finalizar la primera fase de la implementación de cada subvención del Fondo Mundial.

CONFLICTO DE INTERÉS

91. El MCP debe desarrollar una política formal de conflicto de interés. La política debe ser documentada y hacerla del conocimiento público.
92. El MCP hará todos los esfuerzos para garantizar que ni su presidente ni su vicepresidente pertenezcan a una organización que sea el BP de un proyecto iniciado por el MCP y financiado por el Fondo Mundial. Si eso no es posible, la política de conflicto de interés debe describir como el MCP va a mitigar ese conflicto de interés inherente.

93. La política de conflicto de interés también cubrirá otras situaciones de conflicto potencial.

EVALUACIÓN DEL MCP

94. El MCP debe realizar auto evaluaciones frecuentes de su rendimiento.

95. Al menos una vez cada [agregue el número] años, el MCP debe comisionar una evaluación externa independiente del rendimiento del MCP.

Anexo II: Lista de Documentos Relevantes

Este anexo contiene una lista de los documentos relacionados con los MCPs que fueron citados en esta guía y da información sobre como obtener copias de los mismos.

Documentos del Fondo Mundial

Aclaratorias sobre los Requisitos del MCP – Ronda 7

Disponible en www.theglobalfund.org/en/apply/mechanisms/guidelines/. El Fondo Mundial podría revisar este documento para futuras rondas de financiamiento.

Directrices Actualizadas sobre el Propósito, Estructura y Composición de los Mecanismos de Coordinación de País y los Requisitos de Elegibilidad para la Subvención.

Disponible en www.theglobalfund.org/en/apply/mechanisms/guidelines/.

Directrices para Completar la Solicitud del MCP (para la Continuación del Financiamiento)

(Todavía no está en el portal. Será colocada en el portal cuando el Volumen 2 de la “Guía de Aidspan para Entender los Procesos del Fondo Mundial para la Implementación de la Subvención” sea publicado. Ver más adelante en “Documentos de Aidspan”).

Directrices para las Propuestas – Ronda 7

Disponible en www.theglobalfund.org/en/about/policies_guidelines/. El Fondo Mundial produce nuevas directrices para cada ronda de financiamiento.

Evaluación de los Mecanismos de Coordinación de País: Requisitos Mínimos del Rendimiento

Disponible en www.theglobalfund.org/en/apply/mechanisms/assessments/. Preparado por el Grupo de Referencia de Evaluación Técnica.

Guía del Usuario para la Lista de Verificación del Rendimiento del MCP

Disponible en www.theglobalfund.org/en/apply/mechanisms/guidelines/.

Informe: Taller para el Fortalecimiento de los MCPs como Alianzas Público-Privadas

Disponible en www.theglobalfund.org/en/apply/mechanisms/workshops/. El taller fue realizado en Lusaka, Zambia entre el 16-18 de marzo del 2005.

Lista de Verificación del Rendimiento del MCP

Disponible en www.theglobalfund.org/en/apply/mechanisms/guidelines/.

Modelo de Acuerdo de Subvención

Disponible en www.aidspace.org?page=implementation. Este es el modelo del acuerdo de subvención que el Fondo Mundial firma con el BP.

Preguntas más frecuentes: Utilización de las Subvenciones para Dar Apoyo a los MCPs

Disponible en www.theglobalfund.org/en/apply/mechanisms/guidelines/.

Protocolo de Comunicaciones para los Agentes Locales del Fondo

Disponible en <http://www.theglobalfund.org/en/about/structures/lfa/background/>.

Documentos de Aidspan

La Guía de Aidspan para Entender los Procesos de Implementación de las Subvenciones – Volumen 2: Desde el Primer Desembolso hasta la Segunda Fase de la Renovación (Pronto; programada para ser publicada a finales del 2007)
Estará disponible en www.aidspan.org/guides.

La Guía de Aidspan para Obtener Asistencia Técnica Relacionada con el Fondo Mundial (Primera Edición, Enero 2004-Inglés)

Disponible en inglés en www.aidspan.org/guides.