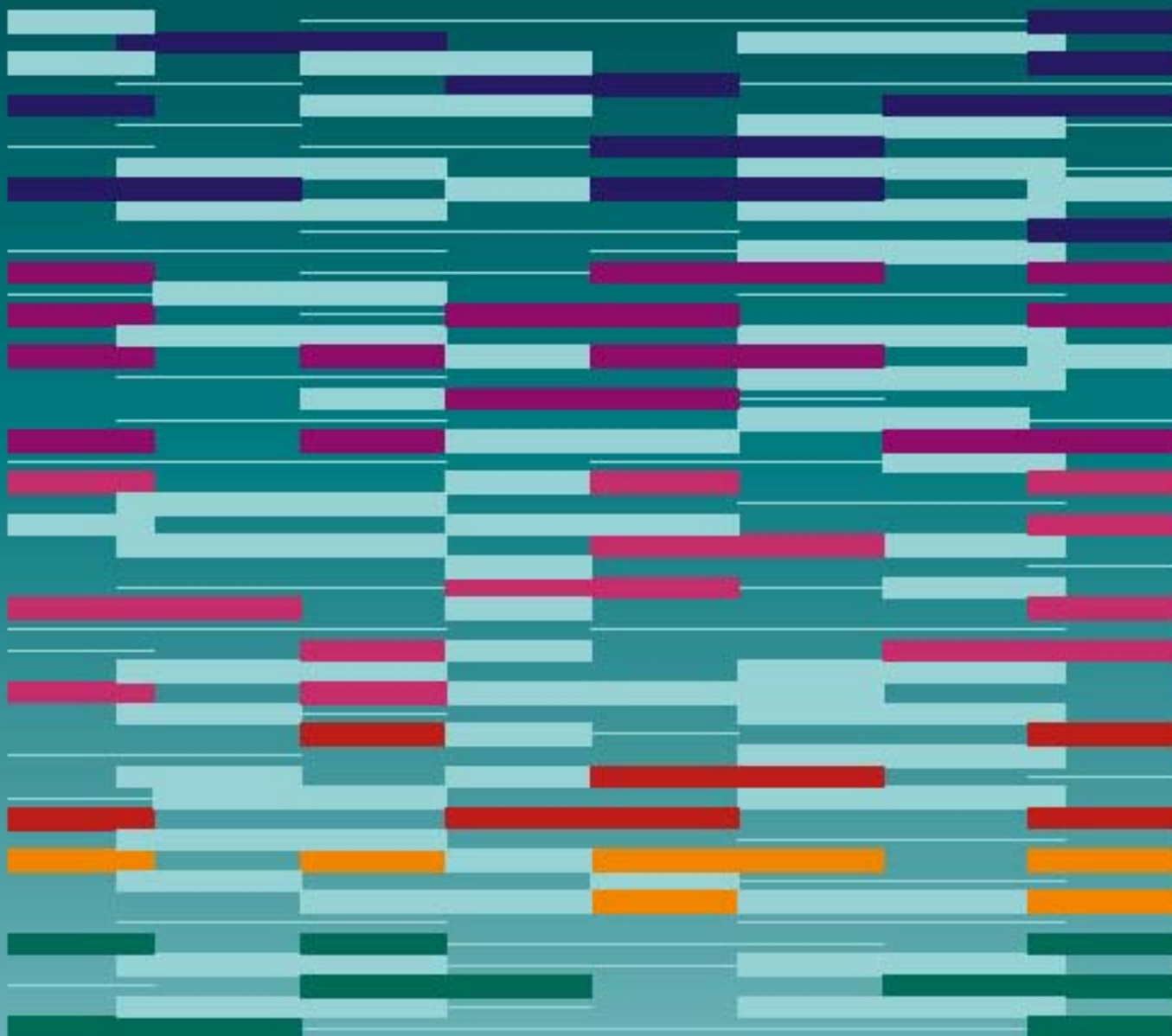


La herramienta de seguimiento estratégico de subvenciones de los MCP: Manual de configuración y mantenimiento



Enero 2011



El Tablero de Mando para el MCP y el manual de instalación y mantenimiento son fruto de una amplia colaboración entre el proyecto “Grant Management Solutions (GMS)”, el Fondo Mundial, y muchos otros actores, dentro de los cuales se pueden nombrar los países pilotos del proyecto: Ghana, Madagascar, Mali, Mongolia, Marruecos, Namibia y Perú. Estamos muy agradecidos con ellos por haber participado en nuestro estudio piloto.

La elaboración de este manual ha sido posible gracias a la ayuda del pueblo Americano a través de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y el Plan de Emergencia del Presidente de Estados Unidos para luchar contra el SIDA (PEPFAR). El contenido de este manual es responsabilidad exclusiva del proyecto “Grant Management Solutions (GMS)” y no refleja necesariamente la opinión de USAID, del gobierno de Estados Unidos o del Fondo Mundial de lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria. El financiamiento para el desarrollo de esta herramienta provino de PEPFAR y USAID en conformidad con el contrato n° GHS-I-02-07-00006-00. Para obtener mayor información acerca de esta herramienta por favor contactarnos por medio de la siguiente dirección electrónica: ccm@theglobalfund.org.

Contenido

Capítulo 1 – Introducción	5
1.1 Objetivo	5
1.2 Tableros de mando para monitorear estratégicamente las subvenciones.....	5
1.3: Tableros de mando para monitorear estratégicamente las subvenciones: antecedentes	6
Capítulo 2 – Uso de este manual: el proceso de los tableros de mando.....	9
2.1 Contenido de este manual	9
2.2 Introducción de los tableros de mando	9
2.2.1 Selección de subvenciones que serán monitoreadas estratégicamente mediante el tablero de mando del MCP	10
2.2.2 Validación de los tableros de mando para su uso por parte del MCP	11
2.2.3 Cesión de la responsabilidad permanente sobre las tareas relacionadas con el tablero de mando	11
Capítulo 3 – Para empezar: Uso de la plantilla genérica para configurar un tablero de mando	13
3.1 La plantilla genérica para el seguimiento estratégico de las subvenciones	13
3.2 La plantilla genérica de seguimiento estratégico.....	13
3.3 Antes de comenzar a introducir datos.....	14
3.3.1 Elegir los indicadores programáticos	14
3.3.2 Tomar decisiones acerca de otros indicadores	15
3.4 Decidir el período de información.....	16
Capítulo 4 – Adaptación de la plantilla genérica a cada una de las subvenciones.....	17
4.1 Protección y desprotección de las hojas de cálculo	17
4.2 La hoja de introducción de datos	18
4.2.1 La hoja de introducción de datos: Información sobre la subvención	18
4.2.2 Período correspondiente a la información insertada.....	19
4.3 La hoja de introducción de datos: información financiera	20

4.4	La hoja de introducción de datos: Información sobre gestión	23
4.5.1	Actualización de las listas de los menús desplegables	26
4.5.2	Formato condicional.....	27
4.6	La hoja de introducción de datos: Información programática.....	27
4.7	La página que contiene los datos del programa – añadir la bandera del país	28
4.8	Comprobación de la coherencia de los datos.....	28
Capítulo 5 – Las páginas del tablero de mando en detalle		30
5.1	Menú.....	30
5.2	Datos del programa.....	30
5.3	Financiamiento	31
5.4	Gestión.....	32
5.5	Programática	35
5.6	Recomendaciones	36
5.7	Acciones	37
Capítulo 6 – Mantenimiento del tablero de mando.....		38
6.1	Actualización de la herramienta de seguimiento estratégico y generación de nombres para las versiones	38
6.2	Impresión y distribución.....	38
6.3	Presentación de la herramienta de seguimiento estratégico en las reuniones del MCP	40
6.4	Opcional: publicación de los tableros de mando en un sitio Web	40
6.5	Archivar los informes periódicos del MCP.....	41
Anexo 1. Indicadores de los tableros de mando.....		42
Anexo 2: Indicador administrativo M6.....		48
Anexo 3. Tabla de indicadores programáticos del tablero de mando		52

CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN

Se considera que monitorear estratégicamente la ejecución de las subvenciones es una función básica del Mecanismo de Coordinación de País (MCP) y que es importante para garantizar que los programas sean ejecutados de la manera prevista y lleguen a las personas que necesitan las intervenciones en cuestión. El principio fundamental del seguimiento estratégico es asegurarse de que los recursos se están utilizando de un modo eficaz y eficiente en beneficio del país. El seguimiento estratégico requiere que el MCP tenga conocimiento de cómo están funcionando los programas, siga su evolución y sus dificultades y formule recomendaciones al Receptor Principal (RP) sobre cómo mejorar el desempeño. Por tanto, el seguimiento estratégico es una clase de seguimiento que se centra en la gobernanza y en comprender el concepto general. El MCP debe entender la ejecución de la subvención en la escala macro, pero no debe sumergirse en detalles micro, ya que eso corresponde al RP.

Sin embargo, es también cierto que los miembros del MCP a menudo tienen sus agendas apretadas y que la información que tienen que revisar es considerable, sobre todo porque muchas veces los MCP se encuentran supervisando varios programas, lo que genera una situación de sobrecarga de información.

La herramienta de seguimiento estratégico es un instrumento que ayuda a los MCP a desempeñar su función supervisora. Está concebida para proporcionar información puntual, sencilla y bien sintetizada al MCP, para que sus miembros tomen decisiones informadas a partir de datos válidos.

1.1 Objetivo

El manual *de configuración y mantenimiento del tablero de mando del MCP* ha sido elaborado para MCP, RP, expertos en asistencia técnica y otros asociados que contribuyen al seguimiento estratégico de los programas financiados por el Fondo Mundial. El manual contiene instrucciones paso a paso para configurar los tableros de mando utilizando el formato genérico de seguimiento estratégico del MCP y para mantener dichos tableros en un proceso de seguimiento estratégico permanente. El manual explica todo el proceso, desde la recopilación de datos y la personalización de la plantilla genérica a la presentación de los cuadros y el archivado final de los informes generados.¹

1.2 Tableros de mando para monitorear estratégicamente las subvenciones

Los tableros de mando son informes resumen que transmiten información esencial a los MCP de un modo conciso y visual, a la par que reducen la cantidad de información que los miembros del MCP deben revisar en cada programa: tres páginas muestran los indicadores financieros, administrativos y programáticos, mientras que se incluyen otras dos páginas para que el MCP y su órgano de seguimiento estratégico² aporten comentarios, propongan recomendaciones y comuniquen decisiones relativas a las medidas para investigar y resolver los problemas que bloquean el desempeño de una subvención.

¹ Esta guía complementa el *Manual del Usuario del tablero de mando del MCP para monitorear estratégicamente las subvenciones*, que contiene sugerencias sobre cómo utilizar la herramienta para analizar el desempeño de las subvenciones, en el marco de un proceso de fortalecimiento del monitoreo estratégico. Este segundo manual también se podrá consultar desde el sitio Web del Fondo Mundial.

² A efectos de este manual, a este último se hará referencia como un comité de monitoreo estratégico.

La herramienta de seguimiento estratégico de las subvenciones ofrece información mediante una serie de cuadros, gráficos y tablas fáciles de interpretar. El cuadro se actualiza en cada ciclo de presentación de informes, por lo que el MCP puede seguir las tendencias a lo largo del tiempo. El MCP también puede realizar comparaciones de datos entre subvenciones, ya que los indicadores financieros y administrativos son los mismos en todos los cuadros. Cuando se introducen en el marco de un proceso proactivo de seguimiento estratégico periódico, los cuadros permiten a los miembros más ocupados de los MCP centrarse en los indicadores más importantes de la ejecución y el desempeño.

Por tanto, el objetivo de una herramienta de seguimiento estratégico es:

- Proporcionar a los miembros del MCP información financiera, administrativa y programática clave para el seguimiento estratégico de las subvenciones.
- Facilitar el proceso de seguimiento estratégico a través de la presentación gráfica de los datos más importantes.
- Mediante el uso de esquemas y umbrales de color normalizados, marcar los signos de advertencia con respecto a las áreas que requieren atención.
- Apoyar a los miembros del MCP para asegurarse de que estén mejor informados a la hora de tomar decisiones en materia de investigación, resolución de problemas y seguimiento.
- Estimular el diálogo entre los miembros del MCP y los RP sobre gestión y desempeño.

Los cuadros por sí solos no pueden mejorar la función de seguimiento estratégico de los MCP. Para que los MCP desempeñen eficazmente esa labor, es posible que deseen tener en cuenta lo siguiente:

1. La existencia de una subestructura y procedimientos de seguimiento estratégico en el MCP.
2. Información puntual y pertinente de buena calidad.
3. Una inversión mínima de recursos humanos y financieros.
4. Sesiones de creación de capacidades para que los miembros del MCP mejoren su habilidad para analizar información, investigar problemas e identificar soluciones.
5. Diálogo con los RP.

Si su MCP está interesado en mejorar sus funciones de seguimiento estratégico de subvenciones, es posible que deseen plantearse la posibilidad de introducir tableros de mando.

1.3: Tableros de mando para monitorear estratégicamente las subvenciones: antecedentes

Al igual que el panel de instrumentos de un coche, los tableros de mando del MCP proporcionan información inmediata, puntual y exhaustiva sobre el estado de ejecución de una subvención. En lugar de la velocidad, las revoluciones por minuto, la temperatura del motor, los niveles de aceite y gasoil, el cuadro de los MCP muestran la información financiera, administrativa y programática más importante acerca de la ejecución de una subvención. Los cuadros del MCP contienen indicadores clave de rendimiento de la subvención en formatos coherentes, por lo que los miembros del MCP pueden detectar fácilmente los cambios y las tendencias. Y al igual que el panel de instrumentos de un coche, los tableros de mando de los MCP muestran las correspondientes luces de advertencia que se encienden cuando surge un problema. Utiliza luces de colores, gráficas, barras y números para resaltar datos tales como los gastos, el nivel de existencias de los medicamentos, el número de personas contratadas por el RP y los resultados reales frente a los objetivos establecidos en el acuerdo de subvención. El MCP interpreta posteriormente **esas señales**. Cuando aparece una **señal de advertencia** —una luz roja o una barra baja— es posible que el MCP quiera hacer preguntas al RP o **investigar** para determinar si existe algún problema y colaborar con el RP para **decidir qué medidas tomar con el fin de** resolverlo o acelerar el desempeño si éste es lento.

En el sector privado se ha estado utilizando el tablero de mando para vigilar el desempeño de empresas o proyectos durante un tiempo. En 2006, Eduardo Samayoa, empleado de Management Sciences for Health (MSH) en Guatemala, que hasta entonces había trabajado con el sector privado, decidió probar los tableros de mando para monitorear estratégicamente las subvenciones del Fondo Mundial. Sus primeros cuadros fueron diseñados para NicaSalud, un RP en Nicaragua.³ En su origen, estos tableros de mando estaban dirigidos a la gestión de la subvención más que a su seguimiento estratégico. Tras el éxito obtenido en 2007, otros consultores y compañeros de MSH adaptaron el tablero de mando de Nicaragua para utilizarlo como herramienta de seguimiento estratégico para los MCP en Nigeria, Tanzania y Zanzíbar. El informe de esta labor puede consultarse en el sitio Web de Fondo Mundial: <http://www.theglobalfund.org/documents/ccm/LessonsLearnedReport-MSHDashboard.pdf>. Desde finales de 2007, dentro del proyecto Grant Management Solutions de MSH, el uso de tableros de mando se ha extendido a todas las subvenciones en Nigeria y al MCP en Honduras, con algunas variantes para la gestión del RP en Indonesia, Honduras y Filipinas. Los resultados de Nicaragua y Tanzania se presentaron en la Conferencia 2008 de Ejecutores de Programas sobre el VIH/SIDA celebrada en Kampala, Uganda, y en la conferencia bianual 2008 de la Sociedad Internacional del SIDA celebrada en Ciudad de México, México.⁴

En 2008, el Fondo Mundial y el proyecto de Grant Management Solution acordaron probar de forma experimental la metodología que ayudaría a los miembros del MCP a fortalecer su capacidad de monitorear estratégicamente toda la cartera de subvenciones de la nación, incluyendo para ello la introducción de una plantilla genérica del tablero de mando para adaptarla a cada uno de los programas. Este experimento se llevó a cabo de febrero a septiembre de 2009, con la inestimable colaboración de los MCP y RP de Ghana, Malí, Mongolia, Marruecos, Namibia y Perú.⁵ Les agradecemos enormemente su participación. El informe de viabilidad íntegro de este experimento se publicará en el sitio Web del Fondo Mundial.

¿Qué incluye el paquete del sitio Web del Fondo Mundial?

El paquete del tablero de mando de los MCP para monitorear estratégicamente las subvenciones contiene cuatro elementos que son el resultado de este trabajo:⁶

³ El programa de liderazgo, gestión y sostenibilidad está financiado por el Contrato de Cooperación de USAID n° GPO-A-00-05-00024-00, en el marco de la asistencia técnica que presta el gobierno de Estados Unidos a las subvenciones del Fondo Mundial de lucha contra el SIDA, la tuberculosis y la malaria.

⁴ Moshi A, Heise K, Wood T, Johnson S, Perry C, Temba J, “Strengthening Global Fund Structures and Processes: Experience From Tanzania”. Presentación del panel, Conferencia 2008 de Ejecutores de Programas sobre el VIH/SIDA, Kampala, Uganda.
Samayoa E, Pechevis M, Wilson G, Severo C, Stinson W, Perry C, “Strengthening Management and Oversight of Global Fund Grants: Lessons Learned from a Pilot Experience with Executive Dashboards in Tanzania”. Presentación del panel, Conferencia 2008 de Ejecutores de Programas sobre el VIH/SIDA, Kampala, Uganda.
Samayoa E, Decima E, Severo C, Bass J, Perry C, “NicaSalud’s Early Warning System Global Fund Grant Dashboard: Management Strengthening of Nicaragua’s Principal Recipient Through Improved Reporting and Accountability”. Presentación del cartel, Conferencia Internacional del SIDA (IAC) 2008, Ciudad de México, México.

⁵ También se comenzó a trabajar en este sentido en Madagascar, pero los acontecimientos nacionales obligaron a interrumpir el proceso. Desde aquí agradecemos al Mecanismo de Coordinación del País de Madagascar el interés mostrado en la prueba experimental.

⁶ En los próximos meses se añadirá al paquete un quinto componente, el *Manual del usuario del tablero de mando del MCP para monitorear estratégicamente subvenciones*.

- La plantilla genérica del tablero de mando para monitorear estratégicamente subvenciones, una hoja de cálculo de Microsoft Excel® (compatible con versiones 2003 y 2007)
- El manual de configuración y mantenimiento del tablero de mando del MCP para supervisor monitorear estratégicamente las subvenciones.
- El resumen ejecutivo del informe piloto sobre la viabilidad del tablero de mando y el fortalecimiento de la capacidad supervisora del MCP
- Asistencia técnica para el fortalecimiento de la capacidad supervisora del MCP y la introducción de los tableros de mando: resumen del proceso de asistencia para los MCP.

CAPÍTULO 2 – USO DE ESTE MANUAL: EL PROCESO DE LOS TABLEROS DE MANDO

2.1 Contenido de este manual

El manual de configuración y mantenimiento del tablero de mando del MCP es una guía práctica para utilizarla durante la introducción de los tableros de mando **y de forma permanente** a lo largo de todo el ciclo de seguimiento estratégico.

El manual está dividido en seis capítulos:

- Capítulo 1. Introducción (Usuarios principales: todas las partes interesadas).
- Capítulo 2. Cómo usar este manual.
- Capítulo 3. Para empezar: uso de la plantilla genérica del tablero de mando para monitorear estratégicamente subvenciones.
- Capítulo 4. Adaptación del tablero de mando.
- Capítulo 5. El tablero de mando en detalle.
- Capítulo 6. Mantenimiento del tablero de mando.
- Anexo 1. Indicadores del tablero de mando.
- Anexo 2. Indicador M6 de adquisición de productos farmacéuticos.
- Anexo 3. Tabla de indicadores programáticos del tablero de mando para el seguimiento estratégico.

El manual se puede imprimir a color o en blanco y negro en papel A4. Se recomienda revisar la plantilla genérica en la pantalla de un ordenador con Microsoft Excel® 2003 o 2007 para visualizar las fórmulas y los enlaces.

2.2 Introducción de los tableros de mando

Un MCP que fortalece su proceso de seguimiento estratégico. Es posible que sea en el marco de la definición de nuevos procedimientos y funciones de seguimiento estratégico. Es posible que consista en capacitar a sus miembros y al personal de la secretaría para llevar a cabo el seguimiento estratégico. Puede consistir en movilizar a expertos y otros recursos para mejorar su capacidad de analizar información, identificar y resolver problemas. Puede consistir también en mejorar su diálogo con los RP acerca de la ejecución y los resultados. A menudo, el MCP colaborará con proveedores de asistencia técnica, ya sean asesores internos o externos, durante meses para llevar a cabo estas reformas.

Como parte de esta labor, la introducción de los tableros de mando conllevará la definición de nuevas responsabilidades y la adjudicación de dichas responsabilidades a determinadas personas de la comunidad local del Fondo Mundial. En general, estas responsabilidades se pueden dividir en dos fases, cada una de ellas compuesta por varios pasos:

- Configuración inicial del tablero de mando y modificación del mismo para las distintas fases a lo largo de la duración de la subvención
- Mantenimiento y elaboración permanente de tableros de mando para el seguimiento estratégico de los programas.

En esta primera fase de introducción de los tableros de mando, los MCP pueden crear un grupo de trabajo para dirigir esta función. Es probable que el MCP pida a los RP que identifiquen a los responsables del monitoreo y la evaluación o a los gestores del programa para que participen en las conversaciones sobre

la configuración y aporten información sobre las subvenciones. El MCP también puede movilizar a expertos técnicos y socios para el desarrollo con el fin de participar en las sesiones de trabajo, seleccionar indicadores y comentar sobre el borrador de los tableros de mando. Los pasos que se proponen en esta fase son los siguientes:

- La decisión sobre qué subvenciones recibirán un tablero de mando
- La selección de indicadores programáticos para el tablero de mando de cada subvención a partir del marco de desempeño de la misma – **este paso se describe más ampliamente en el Capítulo 3**
- La revisión del borrador o de los tableros de mando preliminares
- La validación de los tableros de mando
- Delegación de las funciones de mantenimiento del tablero de mando en personal especializado o asesores – **consultar los detalles de las tareas en el Capítulo 6.**

(Para más información sobre las propuestas de fortalecimiento de la capacidad supervisora de los MCP y la introducción de los tableros de mando, consultar el *Manual del usuario del tablero de mando del MCP*.)

2.2.1 Selección de subvenciones a monitorear estratégicamente mediante el tablero de mando del MCP

Prevía consulta con los RP, el MCP seleccionará las subvenciones para las que se elaborarán los tableros de mando. Dado que la creación de un cuadro adaptado a una determinada subvención requiere un esfuerzo considerable, resultan de mayor utilidad para las subvenciones que se encuentran en el primer o segundo año de la fase 1 o la fase 2.

Cada uno de los acuerdos de subvención deberá corresponderse con un tablero de mando, es decir, habrá un único tablero de mando para cada RP y para cada subvención.

Es posible que el MCP quiera utilizar las siguientes pautas para decidir qué subvenciones tendrán un tablero de mando:

Pautas para establecer un tablero de mando de seguimiento estratégico

Preguntas	Subvenciones	Nº de RP	¿Crear un tablero de mando?
¿Qué subvenciones se encuentran en la Fase 1 o en el tercer año (es decir, comenzando la Fase 2)?	<i>Indicar las subvenciones correspondientes</i>	<i>Indicar los RP correspondientes</i>	Se pueden crear tableros de mando para estas subvenciones.
¿Qué subvenciones están en el cuarto o quinto año (final de la Fase 2) y <u>no</u> pasarán al RCC?	<i>Indicar las subvenciones correspondientes</i>	<i>Indicar los RP correspondientes</i>	Probablemente no sea necesario crear un tablero de mando.
¿Qué subvenciones están en el cuarto o quinto año y pasarán al RCC?	<i>Indicar las subvenciones correspondientes</i>	<i>Indicar los RP correspondientes</i>	Quizá sea deseable crear un tablero de mando
¿Qué subvenciones están a punto de ser firmadas y cuentan con marcos de desempeño final?	<i>Indicar las subvenciones correspondientes</i>	<i>Indicar los RP correspondientes</i>	Se pueden crear tableros de mando para estas subvenciones si está disponible la documentación final y el Fondo Mundial ha aprobado los objetivos y los indicadores finales.

¿Hay alguna propuesta recientemente aprobada para la cual exista un preacuerdo de subvención en curso?	<i>Indicar las correspondientes propuestas de componente</i>	<i>Indicar los RP correspondientes</i>	Aún no está preparada para someterse a un tablero de mando
--	--	--	--

2.2.2 Validación de los tableros de mando para su uso por parte del MCP

Una vez elaborados los tableros de mando para monitorear estratégicamente las subvenciones, el MCP los revisará y validará formalmente en el transcurso de una reunión ordinaria o extraordinaria y registrará dicha validación en el acta.

2.2.3 Cesión de la responsabilidad permanente sobre las tareas relacionadas con el tablero de mando

El MCP cederá la responsabilidad de actualizar, imprimir, presentar y archivar los tableros de mando a los proveedores de servicios o el personal disponible en el país. A efectos de este manual, a éstos se les denomina “técnicos del tablero de mando”. Los técnicos del tablero de mando pueden ser responsables de monitoreo y evaluación o directores de programa de los RP o subreceptores o sub-subreceptores. Pueden ser empleados cualificados de la secretaría del MCP, proveedores de servicios contratados o empleados o agentes de asistencia técnica que se hayan comprometido a prestar esta ayuda. Cada uno de los MCP llegará a su propio acuerdo con los RP para la realización de estas tareas. El siguiente cuadro contiene términos de referencia de muestra para estas tareas.

El técnico del tablero de mando: funciones permanentes

El MCP delega las funciones de introducción de datos, comprobación de datos y transmisión del tablero de mando en uno o más empleados del país que actúen en calidad de técnicos del tablero de mando. Las opciones abajo indicadas deberían contribuir a elegir los técnicos en cuestión:

1. Previa consulta con los RP, los MCP podrían acordar contratar a un proveedor de servicios como técnico de tablero de mando para todas las herramientas de seguimiento estratégico. El proveedor de servicios puede ser una organización de la sociedad civil o una organización no gubernamental (por ejemplo, en Tanzania se ha contratado a un subreceptor como proveedor de servicios para los tableros de mando).
2. Previa consulta con los RP, los MCP podrían acordar la cesión de la función de técnico del tablero de mando a sus responsables de monitoreo y evaluación, por ejemplo la persona que elabora el Informe de Progreso / Solicitud de Desembolso (PU/DR, por sus siglas en inglés).
3. Un socio de desarrollo o colaborador del sector privado puede comprometerse a asumir la función de técnico de tablero de mando como parte de su contribución al MCP o en respuesta a una petición del MCP.

Algunos de los términos de referencia formales para los técnicos de tablero de mando son (por ejemplo):

- a) Recopilación periódica de datos de los RP
- b) Introducción y comprobación periódica de datos para verificar su integridad y coherencia.
- c) Realización de copia de seguridad periódicamente de la herramienta y los datos del tablero de mando.
- d) Transmisión de los tableros de mando periódicos a la secretaría del MCP, conforme al calendario establecido.
- e) Asistencia en las reuniones del comité de seguimiento estratégico acerca del uso de los tableros de mando.
- f) Ayuda para orientar a los nuevos miembros del MCP en el uso de los tableros de mando.

- g) Ayuda en la modificación de los tableros de mando para ajustarse a las nuevas fases de las subvenciones.
- h) Apoyo a la creación de cuadros adicionales para nuevas subvenciones.

Algunas de estas funciones también pueden ser delegadas en la secretaría del MCP.

Los requisitos propuestos para elegir a los empleados que asumirán las responsabilidades de un técnico de tablero de mando pueden incluir los siguientes:

- Conocimientos avanzados de Microsoft Excel[®], protección de archivos, uso de Internet.
- Formación en monitoreo y evaluación o seguimiento estratégico de programas y desempeño.
- Acceso a los empleados financieros y técnicos del programa del RP.
- Ordenador con Microsoft Excel[®] 2003 o 2007, conexión a Internet y capacidad para almacenar archivos de datos periódicamente.

CAPÍTULO 3 – PARA EMPEZAR: USO DE LA PLANTILLA GENÉRICA PARA CONFIGURAR UN TABLERO DE MANDO

Este capítulo está dirigido a las personas en las que se ha delegado la responsabilidad de configurar un tablero de mando para monitorear estratégicamente las subvenciones.

La configuración de un tablero de mando consiste en lo siguiente:

- Descargar la plantilla genérica desde el sitio Web del Fondo Mundial <http://www.theglobalfund.org/documents/ccm/CCMDashboardTool.xls>
- Guardar una copia de la plantilla para cada subvención, y dar a cada una un nombre diferente
- Elegir los indicadores programáticos
- Decidir los indicadores relativos a la gestión
- Obtener información del RP
- Introducir datos en el tablero de mando personalizado para cada subvención
- Comprobar la coherencia de los datos introducidos

Este capítulo describe con detalle todos estos procesos.

Requisitos de los recursos del tablero de mando

Los recursos mínimos necesarios para configurar correctamente un tablero de mando son los siguientes:

- una persona con conocimientos avanzados de Microsoft Excel[®] y, siempre que sea posible, conocimientos de monitoreo y evaluación.
- un ordenador con Microsoft Excel[®] 2003 o 2007 y acceso a Internet.
- Una impresora (que imprima a color)

3.1 La plantilla genérica para el seguimiento estratégico de las subvenciones

La plantilla genérica es una hoja de cálculo de Microsoft Excel[®] que se puede adaptar a cualquier subvención del Fondo Mundial.

La hoja de Excel es compatible con las versiones de Microsoft Excel[®] 2003 y 2007, y se puede descargar desde el sitio Web del Fondo Mundial.

La plantilla es genérica porque no contiene datos específicos de ninguna subvención. Es necesario adaptarla a cada una de las subvenciones, de acuerdo con el proceso que se describe en este capítulo. La plantilla ya contiene los indicadores financieros y de gestión con respecto a los cuales se introducirán los datos. No obstante, los indicadores programáticos deben ser seleccionados e introducidos tal y como se indica más abajo. Asimismo, cuando se abre la plantilla y antes de introducir ningún dato, no aparecerá ningún gráfico en sus páginas. Al introducir los datos aparecen automáticamente los gráficos.

3.2 La plantilla genérica de seguimiento estratégico

La plantilla genérica contiene nueve hojas (las etiquetas de cada una de ellas aparecen en **negrita** abajo):

- Una hoja **con el menú**, que tiene botones activos (enlaces al resto de las páginas).

- Una **hoja con la lista de indicadores** en la que se describen los indicadores, las evaluaciones y las fuentes de información. Aunque los indicadores financieros y administrativos ya están definidos, las definiciones de los indicadores programáticos de cada subvención deben ser introducidas a la hora de configurar el tablero de mando (véase Anexo 1 y Anexo 3).
- Una hoja **para introducir datos** que debe rellenarse en cada una de las fases del tablero de mando
- Una hoja **de información del programa** que contiene los datos más importantes al respecto. Esta hoja se genera automáticamente a partir de la información introducida en la hoja de datos.
- Hojas con gráficos de los datos **financieros, programáticos y de gestión** que se generan automáticamente a partir de la información introducida en la hoja de datos. Éstas son las principales páginas del tablero de mando que se revisarán.
- Una hoja **de recomendaciones** (vinculada a las páginas de información financiera, programática y administrativa) que contiene consejos para solucionar los problemas.
- Una hoja **de acciones** con las recomendaciones, acciones asociadas, plazos y responsabilidades para la resolución de problemas. Aquí es donde se deben introducir los puntos de decisión del MCP en relación con las medidas pertinentes.

3.3 Antes de comenzar a introducir datos

Antes de poder empezar a introducir los datos relativos a cada subvención, hay que decidir qué indicadores utilizar y cuál es la mejor manera de adaptarlos para garantizar que correspondan específicamente a cada una de las subvenciones. La mejor forma de tomar estas decisiones es a través de un debate en grupo que incluya a los representantes del MCP, del RP y del resto de las partes interesadas en el seguimiento estratégico de las subvenciones.

Este manual contiene ejemplos y recomendaciones relativas a los principales indicadores de acuerdo con las lecciones aprendidas en el estudio piloto. Evidentemente, los MCP pueden elegir indicadores distintos a los que en este documento se presentan, pero estos resultan preferibles para ahorrar tiempo y recursos.

El tablero de mando contiene indicadores financieros, administrativos y programáticos. Los indicadores **financieros** y **administrativos están predefinidos** en la plantilla genérica del tablero de mando del MCP. Todo lo que hay que hacer a la hora de configurar un tablero de mando es recopilar e introducir los datos específicos de la subvención para esos indicadores.

3.3.1 Elegir los indicadores programáticos

Los indicadores programáticos son específicos de cada subvención y se enumeran en el "Marco de Desempeño" del acuerdo de subvención. El tablero de mando contiene un conjunto de hasta diez indicadores programáticos derivados del marco de desempeño que se pueden seleccionar para informar al MCP sobre los resultados programáticos de la subvención.

El comité supervisor del MCP, previa consulta con el RP, debe seleccionar los indicadores que considere más importantes para su inclusión en el tablero de mando. Se recomienda que, si el marco de desempeño tiene alguno o varios de los indicadores "Top 10"⁷ para la enfermedad, lo mejor es seleccionarlos todos

⁷ Los "Top 10" son los diez indicadores clave del Fondo Mundial para sus informes ordinarios y para las evaluaciones de impacto y resultados a medio plazo. Para más información, http://www.theglobalfund.org/en/me/guidelines_tools/?lang=en#ti.

para el tablero de mando. Los indicadores Top 10 tienen más relevancia a la hora de evaluar la subvención por parte del Fondo Mundial.

De los indicadores de desempeño seleccionados, el comité de seguimiento estratégico debe resaltar los tres más importantes para presentarlos más detalladamente. Estos indicadores se mostrarán de un modo especial en el tablero de mando para poder seguir las tendencias en el desempeño.

El MCP puede decidir que algunos de los indicadores del marco de desempeño resultan fundamentales para monitorear estratégicamente la evolución de la subvención pero no se encuentran en la lista de los indicadores Top 10 del Fondo Mundial. En estos casos, podrán incluir también esos indicadores.

3.3.2 Tomar decisiones acerca de otros indicadores

Además de elegir los indicadores programáticos, es necesario decidir otros tres indicadores.⁸

- **M2: Estado de los cargos directivos principales:** Es necesario tomar una decisión sobre el número de cargos directivos en el RP que se consideran esenciales para ejecutar la subvención. Por tanto, habrá que decidir el número total de cargos principales previstos para la subvención.
- **M4: Numero de informes completos recibidos dentro del plazo:** El número de días previsto para la presentación de informes por parte de los subreceptores y sub subreceptores tendrá que ser determinado en consulta con el RP.
- **M6: Diferencia entre existencias actuales y existencias de seguridad:** Este indicador está relacionado con el suministro de productos sanitarios y farmacéuticos prioritarios. El seguimiento de las existencias actuales y las existencias de seguridad de los cuatro productos sanitarios y farmacéuticos básicos más importantes se llevará a cabo mediante la hoja de administración del tablero de mando. Estos productos podrían ser productos o medicamentos esenciales cuyo suministro resulta problemático. Antes de poder empezar a introducir datos, es necesario tomar una decisión acerca de lo siguiente:
 - ◆ Selección de los cuatro (4) productos (o combinaciones de productos) que hay que vigilar.
 - ◆ La cantidad de unidades necesaria por paciente por día.
 - ◆ Las “existencias de seguridad” del producto, expresadas en meses de tratamiento.
 - ◆ El nivel al que puede considerarse que existe un excedente de dicho producto.
- **F4: Ultimo ciclo de información y desembolso del RP:** Con respecto a este indicador, hay que decidir el número previsto de días que tardará el RP en enviar los desembolsos a los subreceptores tras recibir el desembolso del Fondo Mundial.

Para el primer tablero de mando, es posible que no exista toda la información de los indicadores seleccionados. Concretamente, es posible que no haya datos del indicador M6 con tanto detalle. Sin embargo, es uno de los indicadores más importantes que ayudará a evitar que se produzcan excedentes o agotamientos de las reservas.

⁸ Véase el Anexo 1 para consultar la definición detallada de los indicadores. Estos indicadores se describen también en la Sección 5.3: Introducción de los datos.

3.4 Decidir el período de información

La decisión relativa a la frecuencia con que se actualizarán y presentarán los tableros de mando debe tomarse con respecto a cada una de las subvenciones. Aunque algunos RP presentan informes al Fondo Mundial cada seis meses, a efectos del seguimiento estratégico es posible que el MCP prefiera recibir los informes del tablero de mando y convocar al comité de seguimiento estratégico trimestralmente.

CAPÍTULO 4 – ADAPTACIÓN DE LA PLANTILLA GENÉRICA A CADA UNA DE LAS SUBVENCIONES

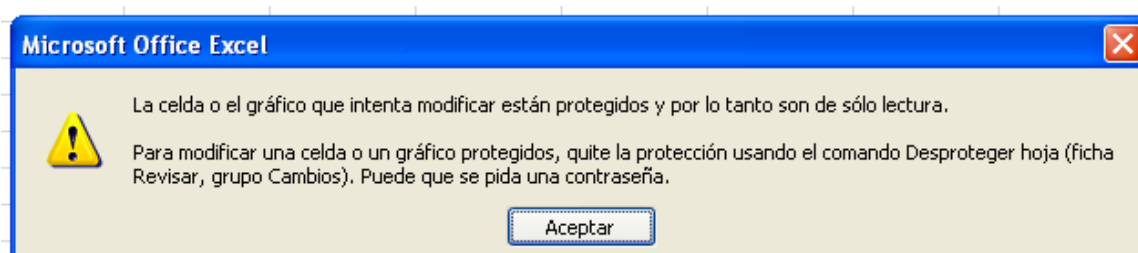
Este capítulo contiene indicaciones para adaptar la plantilla genérica a una subvención en concreto. Las indicaciones se pueden seguir las veces que sean necesarias para crear tableros de mando para todas las subvenciones de un país o una región.

Una vez seleccionados los indicadores específicos de la subvención, de conformidad con el capítulo 3, puede empezar la personalización de la plantilla genérica. Es conveniente guardar una copia de la plantilla genérica con un protocolo de nombre fácil de comprender por todos los usuarios, por ejemplo el nombre del programa y la fecha en que comienza la personalización. En esa copia se realizarán todos los cambios, y se convertirá de este modo en el tablero de mando para monitorear estratégicamente el programa en cuestión.

4.1 Protección y desprotección de las hojas de cálculo

Todas las hojas de cálculo del tablero de mando genérico están protegidas. Esta protección limita la introducción de datos a determinados campos exclusivamente, salvaguardando de este modo la información.

Si el usuario trata de insertar datos en las celdas protegidas, Microsoft Excel® mostrará el siguiente mensaje de error:



Aunque no recomendamos desproteger las hojas, el usuario posiblemente necesitará modificar títulos o información importante. Para ello, siga las instrucciones siguientes:

Desproteger la hoja

1. Ir al menú Herramientas / seleccionar desproteger / desproteger hoja. (En Microsoft Excel® 2007, ir a Revisar, y seleccionar desproteger hoja).
2. Insertar la contraseña: DB (en mayúsculas, es la contraseña para todas las hojas protegidas).
3. Haga clic en Aceptar.

Proteger la hoja

1. Ir al menú Herramientas (seleccionar proteger / (Proteger hoja).
2. Ingresar la clave: DB (en mayúsculas)
3. Confirmar contraseña: DB (en mayúsculas)
4. Clic en Aceptar.

4.2 La hoja de introducción de datos



Para comenzar a rellenar el tablero de mando, haga clic en “Introducción de datos”

La hoja de introducción de datos se utiliza para insertar la información relativa a los detalles de la subvención y los indicadores financieros, administrativos y programáticos.

Recuerde que sólo pueden insertarse datos en las celdas coloreadas. El resto de celdas están protegidas. Los datos introducidos en las celdas coloreadas generan automáticamente gráficos y cuadros en las otras páginas, incluida la hoja de información de la subvención y las que contienen información financiera, administrativa y programática.

- Consulte la lista de indicadores contenida en el Anexo 1 y Anexo 2 si no está seguro de los datos que debe introducir.

A continuación se describen las distintas secciones de la hoja de introducción de datos con el fin de facilitar el proceso de introducción de datos.

4.2.1 La hoja de introducción de datos: Información sobre la subvención

Información de la subvención			
<i>País:</i>	Ficticio	<i>Título de la subvención:</i>	Mejorando el VIH-SIDA
<i>Subvención n.º:</i>	FIC-910-G01-H	<i>Componente:</i>	HIV / AIDS
<i>Receptor Principal:</i>	FIC MINSA	<i>Financiación total:</i>	
<i>Fecha de inicio (dd/mm/aa):</i>	01-Ene-10	<i>Convocatoria:</i>	Ronda 2
<i>Última calificación:</i>	B1	<i>Fase:</i>	Fase 2
		<i>Agente Local del Fondo:</i>	CA - Consultores Asociados
		<i>Gerente de Cartera del Fondo:</i>	Carlos Pérez

En esta sección se introducirán los datos específicos de la subvención, tal y como se especifica en el acuerdo de subvención o en el sitio Web del Fondo Mundial <http://www.theglobalfund.org/en>. La mayor parte de la información no variará a lo largo del ciclo de la subvención. Siempre que sea posible, en cada ciclo de informes se actualizará la clasificación más reciente de la subvención.⁹ La información, como por ejemplo el Agente Local del Fondo y el Gerente de Cartera, se debe introducir una sola vez y se actualizará siempre que se produzca algún cambio.

⁹ Puede consultar la clasificación más reciente con su Director de Portafolio del Fondo y/o en el informe de desempeño de la subvención, en el sitio Web del Fondo Mundial.

País: Seleccione los mecanismos de coordinación regionales o de país en el menú desplegable.

Título de la subvención: Introduzca el nombre del programa subvencionado, tal y como aparece en el acuerdo de subvención.

Subvención n°: Introduzca el número de identificación de esta subvención, tal y como aparece en el acuerdo de subvención.

Componente: Seleccione el componente de enfermedad del programa en cuestión en el menú desplegable.

Financiación total: Introduzca la **cantidad aprobada** para la fase del programa, tal y como aparece en el acuerdo de subvención.

Receptor Principal: Introduzca el nombre del RP.

Convocatoria: Introduzca la convocatoria para la que fue aprobada la propuesta. Por ejemplo, Ronda 5.

Fase: Desde el menú desplegable, seleccione Fase 1, Fase 2 o RCC, según corresponda.

Fecha de inicio: Introduzca la fecha de inicio oficial de este programa, tal y como aparece en el acuerdo de subvención. El formato utilizado para las fechas es dd/mm/aa (por ejemplo, 21/Jul/08).

Agente Local del Fondo: Introduzca el nombre de la organización designada por el Fondo Mundial para actuar como Agente Local del Fondo en el país.

Última Calificación: Introduzca la calificación más reciente otorgada por el Fondo Mundial a la subvención (se puede consultar en el informe de desempeño, en la página correspondiente al país en cuestión del sitio Web del Fondo Mundial).

Gerente de Cartera del Fondo: Introduzca el nombre del gerente de cartera para el país.

4.2.2 Período correspondiente a la información insertada

Cada vez que se actualice el tablero de mando, deberá introducirse la siguiente información sobre el período correspondiente a la información insertada

Período de referencia del que se informa			
Período de referencia:	<input type="text" value="P4"/>	Desde:	<input type="text" value="01-Ene-11"/>
		Hasta:	<input type="text" value="01-Abr-11"/>
Fecha de introducción de la información:	<input type="text" value="01-May-11"/>		
Elaborado por:	<input type="text" value="Juan López - MCP"/>		

Período de referencia: Introduzca el período correspondiente a los datos insertados. Por ejemplo, inserte P4 si el período correspondiente al seguimiento estratégico es el período 4. Aquí se enumeran un máximo de 12 períodos. Se puede cambiar la lista del menú desplegable para comenzar en un período posterior. Esto puede ocurrir, por ejemplo, si la subvención se encuentra en la fase 2 y el MCP desea comenzar el tablero de mando desde el P9 para coincidir con los períodos correspondientes al PU/DR. Para personalizar la lista del menú desplegable, consulte la sección 4.1 sobre hojas desprotegidas y la sección 4.5.1 sobre actualización de listas.

Desde: Introduzca la fecha de inicio del período correspondiente a la información insertada en el tablero de mando.

Hasta: Introduzca la fecha final del período correspondiente a la información insertada en el tablero de mando.

Fecha de introducción de los datos: Introduzca la fecha en la que se terminó de introducir la información en el tablero de mando. Si la información fue introducida en días diferentes, introduzca el último día en que se introdujeron datos.

Elaborado por: Introduzca el nombre de la persona y/o institución que elaboró el tablero de mando.

4.3 La hoja de introducción de datos: información financiera

Introduzca la información financiera en las celdas marrones únicamente. Consulte el Anexo 1 para ver las definiciones detalladas, las evaluaciones y las fuentes de datos para los indicadores.

Moneda de la subvención: Seleccione del menú desplegable la moneda de la subvención (dólar o euro) que aparece en el acuerdo de subvención.

F1: Presupuesto y desembolsos del Fondo Mundial

Este indicador muestra las cantidades acumuladas presupuestadas y los desembolsos reales del Fondo Mundial.

El período para el cual se ha preparado el tablero de mando quedará subrayado automáticamente.

F1: Presupuesto y desembolsos del Fondo Mundial													
Período de referencia	Desembolsos												% acumulado
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	
Presupuesto (en \$)	2,000,000	1,500,000	1,000,000	2,500,000									
Desembolso por el Fondo Mundial (en \$)	2,000,000	1,000,000	800,000	3,000,000									
Presupuesto acumulado	2,000,000	3,500,000	4,500,000	7,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desembolso acumulado	2,000,000	3,000,000	3,800,000	6,800,000									

Presupuesto: Introduzca el presupuesto de la propuesta para todos los períodos de la fase actual del programa. Estos datos se pueden insertar al inicio de la fase en todos los períodos. (La moneda aparecerá automáticamente, una vez seleccionada como se ha indicado arriba).

Desembolsos del Fondo Mundial: Introduzca la cantidad real desembolsada por el Fondo Mundial al RP en cada período.

Presupuesto acumulado y desembolsos acumulados: *En esta celda no se pueden insertar datos. Las celdas correspondientes a esta información están protegidas y suman automáticamente el presupuesto y los desembolsos conforme a una fórmula predefinida. El gráfico F1 de la página que contiene la información financiera se genera a partir de estos datos.*

F2: Presupuesto y gastos reales por objetivo del programa**F2: Presupuesto y gastos reales por objetivo de la subvención**

Objetivo de la subvención	Presupuesto acumulado (en \$)	Gastos acumulados (en \$)
Acceso a ARV	2,500,000	2,500,000
Test para VIH	1,000,000	1,200,000
Distribución de condones	2,500,000	2,100,000
Mejorar la coordinación	1,000,000	1,000,000
objetivo 5		
objetivo 6		
Total	7,000,000	6,800,000

Esta tabla está compuesta de tres columnas: “Objetivo de la subvención”, “Presupuesto acumulado” y “Gastos acumulados”

Objetivos de la subvención: Introduzca los objetivos del programa, que figuran en el marco de desempeño del acuerdo de subvención. En el caso de algunos programas, los objetivos se describen de forma pormenorizada; se recomienda resumirlos para que cada objetivo aparezca en el gráfico F2 de la página de información financiera.

Presupuesto acumulado: Introduzca el presupuesto acumulado (hasta el período correspondiente a la información del tablero de mando, incluyendo dicho período) en relación con cada objetivo del programa.

Gastos acumulados: Introduzca los gastos acumulados en relación con cada objetivo hasta el período correspondiente al tablero de mando, incluido dicho período.

F1: Presupuesto y desembolsos del Fondo Mundial							
Periodo de referencia	Desembolsos						
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
Presupuesto (en \$)	2,000,000	1,500,000	1,000,000	2,500,000			
Desembolsos por el Fondo Mundial (en \$)	2,000,000	1,000,000	800,000	3,000,000			
Presupuesto acumulado	2,000,000	3,500,000	4,500,000	7,000,000	0	0	0
Desembolsos acumulados	2,000,000	3,000,000	3,800,000	6,800,000		0	0

F2: Presupuesto y gastos reales por objetivo de la subvención		
Objetivo de la subvención	Presupuesto acumulado (en \$)	Gastos acumulados (en \$)
Acceso a ARV	2,500,000	2,500,000
Test para VIH	1,000,000	1,200,000
Distribución de condones	2,500,000	2,100,000
Mejorar la coordinación	1,000,000	1,000,000
objetivo 5		
objetivo 6		
Total	7,000,000	6,800,000

OK: Datos corresponden

Asegúrese de que las cifras introducidas sean correctas y de que los datos del presupuesto acumulado entre F1 y F2 coincidan. Si coinciden, una celda de control dará el mensaje “Datos corresponden” y se verá en color verde. Si no coinciden, el cuadro se presentará en color rojo.

F3: Desembolsos y gastos

F3: Desembolsos y gastos			
	Anterior al periodo de referencia	Periodo de referencia actual	Total gastado y desembolso (en \$)
Desembolsado por el Fondo Mundial	3,800,000	3,000,000	6,800,000
Gasto y desembolso del RP	3,800,000	3,000,000	6,800,000
Desembolsado a los subreceptores	2,500,000	2,000,000	4,500,000
Gastos de los subreceptores	2,200,000	1,800,000	4,000,000

Desembolsado por el Fondo Mundial: Esta fila contiene dos celdas para introducir datos. En la columna “Anterior al período que se está reportando”, introduzca el total desembolsado por el Fondo Mundial antes del período que se está analizando. En la columna “Período de referencia actual”, introduzca los desembolsos efectuados para el período de seguimiento estratégico del programa.

Gasto y desembolso del RP: En la columna “Anterior al período de referencia”, introduzca todos los desembolsos y gastos acumulados del RP antes del período que se está analizando. Tenga en cuenta todos los ítems presupuestados, **incluido la adquisición de medicamentos y equipos**. Dentro de los gastos, tenga también en cuenta las cantidades para las que el RP se ha comprometido. El mismo concepto se aplicará en la columna “Período de la información”, pero únicamente en relación con el período que se está analizando. La última columna suma las cantidades acumuladas antes de este período y la cantidad correspondiente al período actual. Esta celda se encuentra protegida.

Desembolsado a los subreceptores: En la columna “Anterior al período de referencia”, introduzca los desembolsos acumulados que ha realizado el RP a los subreceptores. En la columna “Período de referencia actual”, introduzca los desembolsos efectuados por el RP a los subreceptores durante el período correspondiente al seguimiento estratégico. La última columna suma las cantidades acumuladas antes de este período y la cantidad desembolsada durante el período actual. Esta celda se encuentra protegida.

Gastos de los subreceptores: En la columna “Anterior al período de referencia”, introduzca los gastos acumulados de los subreceptores antes del período que se está analizando, y en la columna “Período de referencia actual” los correspondientes al período analizado. La última columna suma las cantidades acumuladas antes de este período y la cantidad correspondiente al período actual. Esta celda se encuentra protegida.

F4: Último ciclo de información y desembolso del RP

F4: Último ciclo de información y desembolso del RP		
Último desembolso de fondos: Número de días calendario		
	(Días) esperados	(Días) reales
Días tardados en presentar el informe de progreso actualizado y solicitud de desembolso al ALF	45	55
Días que el desembolso ha tardado en llegar al RP	45	45
Días que el desembolso ha tardado en llegar a los subreceptores	12	20

Esta tabla calcula el número de días que tardó el RP en enviar el PU/DR (informe de progreso y solicitud de desembolso) y en recibir el último desembolso del Fondo Mundial.

Días tardados en presentar el informe de progreso actualizado y solicitud de desembolso al ALF: En la columna “Días esperados”, introduzca el número de días hábiles (de conformidad con el acuerdo de subvención) previstos para que el RP presente el PU/DR final al ALF. En la columna “Días reales”, introduzca el número real de días que tardó en llevar a cabo esa acción.

Días que el desembolso ha tardado en llegar al RP: Introduzca el número **previsto** y **real** de días hábiles que tardó el RP en recibir el ultimo desembolso del Fondo Mundial en su cuenta.

Días que el desembolso ha tardado en llegar a los subreceptores: Introduzca el número de días que previsiblemente tardará en llegar el desembolso del RP a los subreceptores. En la casilla de “Días reales”, introduzca el promedio de días que tardó en llegar el último desembolso a todos los subreceptores, ya que no todos lo reciben en la misma fecha.

4.4 La hoja de introducción de datos: Información administrativa

Introduzca los datos administrativos en las celdas de color azul exclusivamente.

Consulte el Anexo 1 para ver las definiciones detalladas, las evaluaciones y las fuentes de datos para los indicadores.

Consulte el Anexo 2 para más información sobre cómo calcular el indicador M6.

M1: Estado de las condiciones precedentes y acciones con fecha límite

M1: Estado de las condiciones precedentes y acciones con fecha límite				
	Cumplidas	No cumplidas, aunque dentro de plazo	No cumplidas y con el plazo vencido	Total
Condiciones precedentes	6	3	2	11
Acciones con fecha límite	4	1	1	6

Condiciones precedentes (CP): Introduzca el número de CP que ha cumplido el RP, el número de CP no cumplidas pero aún dentro del plazo pertinente, así como el número de CP no cumplidas y ya fuera de plazo.

Acciones con fecha límite: (TBA): Introduzca el número de TBA que ha cumplido el RP, el número de TBA no cumplidas pero aún dentro del plazo pertinente, así como el número de TBA no cumplidas y ya fuera de plazo.

La columna está protegida y suma todas las CP y las TBA relativas a la subvención que deben cumplirse para poder recibir los desembolsos.

M2: Estado de los principales puestos directivos del RP

M2: Estado de los principales puestos directivos del RP			
	Planificados	Cubiertos	Vacantes
Unidad de gestión de proyecto	8	6	2

Unidad de Gestión del proyecto: Introduzca el número de cargos directivos principales planificados para este programa, el número de cargos que ya están cubiertos y el número de cargos actualmente vacantes.

M3: Acuerdos contractuales (subreceptores)

M3: Acuerdos contractuales (subreceptores)					
	Identificados	Evaluados	Aprobados	Firmados	Que reciben financiación
Subreceptores	22	15	11	9	7

Introduzca el número de organizaciones identificadas como posibles subreceptoras para participar en el programa, el número de organizaciones evaluadas para participar en el proyecto, el número de subreceptores aprobados, el número de subreceptores que ya han firmado contratos o memorandos de entendimiento y el número de subreceptores que reciben fondos.

M4: Número de informes completos recibidos dentro del plazo

Informes de los sub-subreceptores a los subreceptores y/o de los subreceptores a los RP:

M4: Número de informes completos recibidos a tiempo			
	Esperados	Recibidos	Pendientes
Sub SR al SR	13	8	5
SR al RP	7	4	3

Introduzca el número total de informes que el RP o el principal subreceptor espera recibir de conformidad con los acuerdos firmados con los subreceptores o sub-subreceptores.

Introduzca el número de informes completos recibidos a tiempo. (Es importante que los informes estén “completos” (con anexos y documentos de apoyo) y hayan sido entregados “a tiempo”).

M5: Presupuesto y adquisición de productos sanitarios, equipos sanitarios, medicamentos y productos farmacéuticos. Presupuesto aprobado:

M5: Presupuesto y compra de productos y equipo sanitario, medicamentos y productos farmacéuticos

	P1	P2	P3	P4	P5
Presupuesto aprobado*	5,000,000				
Obligaciones	800,000	2,000,000	300,000	1,700,000	
Gastos	500,000	1,800,000	400,000	1,500,000	
Presupuesto aprobado acumulado*	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
Obligaciones acumuladas	800,000	2,800,000	3,100,000	4,800,000	4,800,000
Gastos acumulados	500,000	2,300,000	2,700,000	4,200,000	4,200,000

* Incluye sólo los montos de las categorías 4 y 5 (Productos y equipamientos sanitarios y Medicamentos y productos farmacéuticos) de los Informes Financieros Mejorados

Introduzca el presupuesto total aprobado para adquirir medicamentos y productos sanitarios. Estas cantidades deben incluir las categorías 4 y 5 de gastos del Fondo Mundial¹⁰ en el presupuesto de la fase del programa que hayan sido aprobados por el Fondo Mundial. Como este presupuesto no se puede dividir por períodos, hay que introducir el *presupuesto total aprobado para la fase* en el primer período.

Obligaciones: Introduzca la cantidad del presupuesto que ha sido comprometida pero aún no invertida en ese período.

Gastos: Introduzca la cantidad invertida durante ese período concreto en categoría 4 y categoría 5.

Las otras tres filas están protegidas y muestran las cifras acumuladas (presupuesto aprobado, obligaciones, gastos), que se calculan automáticamente a partir de los datos introducidos. Son las cantidades acumuladas hasta el período correspondiente al tablero de mando.

M6: Diferencia entre existencias actuales y existencias de seguridad

M6: Diferencia entre existencias actuales y existencias de seguridad

Componente	Productos	(1) Número de pastillas por paciente/día (Revisión de las normas de tratamiento del país)	(2 = 1x30) Tratamiento mensual (Pastillas por paciente cada 30 días)	(3) Número total de pacientes en tratamiento	(4 = 2x3) Número total de pastillas que se necesitan para todos los pacientes durante un mes	(5) Existencias actuales en el almacén central (que no caducarán en los próximos 3 meses)	(6 = 5 / 4) Nivel de existencias expresado en meses de tratamiento para todos los pacientes actuales	(7) Nivel de existencias de seguridad (expresado en meses y diferenciado por países)	(8 = 6 - 7) Diferencia entre existencias actuales y existencias de seguridad
VIH/SIDA	Producto 1	2	60	1,000	60,000	500,000	8.3	4	4.3
	Producto 2	3	90	500	45,000	100,000	2.2	1	1.2
	Producto 3	3	90	40	3,600	2,000	0.6	1	-0.4

Si quiere más detalles sobre este indicador, consulte el Anexo 2. Asegúrese de disponer de toda la información antes de comenzar a insertar los datos.

Componente: Elija el componente correspondiente al programa desde el menú desplegable.

¹⁰

Categoría 4: Productos y equipos sanitarios; Categoría 5: medicamentos y productos farmacéuticos

Productos: De acuerdo con la decisión del comité de seguimiento estratégico del MCP, seleccione un máximo de cuatro productos farmacéuticos (medicamentos, mosquiteras, etc.). Introduzca un producto en cada fila.

Es posible que la lista del menú desplegable no contenga los productos elegidos. Para añadir el producto a la lista del menú desplegable, vaya a la hoja de configuración y actualice la lista de productos (para más información, consulte más abajo la sección 4.5.1 sobre actualización de listas desplegables).

Número de pastillas por paciente y día (Revisión de las directrices de tratamiento del país): Introduzca la cantidad de unidades necesarias del producto por paciente y día. Si no es un comprimido, introduzca la cantidad de unidades. Introduzca estas cantidades para cada uno de los cuatro productos en las celdas correspondientes.

Número total de pacientes en tratamiento: Introduzca el número total de pacientes en tratamiento. Introduzca estas cifras para cada uno de los cuatro productos en las celdas correspondientes.

En el caso de la malaria, introduzca el número de pacientes que previsiblemente recibirán tratamiento.

Existencias actuales en el almacén central (que no caducarán en los próximos 3 meses): Introduzca el nivel actual de existencias del producto en el país o la región.

Nivel de existencias de seguridad (expresado en meses y diferenciado por países): Introduzca el nivel establecido como existencias de seguridad, en meses de tratamiento para el producto, de acuerdo con lo establecido por el programa o los almacenes médicos centrales.

4.5.1 Actualización de las listas de los menús desplegables

El tablero de mando del MCP incluye una hoja de cálculo que contiene una serie de listas predefinidas para facilitar la introducción de datos.

Las listas se encuentran en una hoja de “configuración oculta”.

Para introducir datos adicionales, es necesario primero desproteger la hoja conforme a las indicaciones de la sección 4.1 sobre “Protección y desprotección de las hojas de cálculo”.

Para desproteger una hoja de cálculo de Microsoft Excel^{® 2003}:

1. Seleccione Formato del menú.
2. Vaya a Hoja.
3. Seleccione Desproteger.
4. Seleccione Setup y haga clic en Aceptar.

Para desproteger una hoja de cálculo en Microsoft Excel^{® 2007}

1. Haga clic con el botón derecho sobre una celda de la hoja de cálculo.
2. Seleccione Mostrar.
3. Seleccione Configuración y haga clic en Aceptar .

Los datos pueden reemplazarse o se pueden insertar nuevos datos a las listas.

La lista sólo mostrará la información insertada en las celdas que tienen bordes.

4.5.2 Formato condicional

En el caso del indicador administrativo M6, es posible que sea necesario cambiar el formato de la columna final en la tabla si no se ha establecido el color morado para identificar los excedentes.

Previa consulta con el RP y el almacén central, el MCP deberá determinar qué se considera excedente en el caso de un producto concreto (producto almacenado más de 18 ó 24 meses en el almacén central). Posteriormente se podrá realizar la modificación en la página de datos administrativos.

En la página de información administrativa:

1. Desproteja la hoja siguiendo las indicaciones de la sección 4.1.
2. Haga clic en las cuatro celdas de la columna “Diferencia entre existencias actuales y existencias de seguridad”
3. Haga clic en “Formato Condicional” en la barra de herramientas.
4. Seleccione las normas relativas al formato de las celdas; seleccione “Mayor que”.
5. Introduzca en la casilla el número de meses a partir del cual se considera que existe “excedente” del producto.
6. Seleccione “Personalizar formato” y luego “Color de relleno” para el color morado.
7. Haga clic en “Aceptar”
8. Proteja las hojas de cálculo (con la contraseña “DB”).

4.6 La hoja de introducción de datos: información programática

Información de programa:				Introduzca los d			
Indicadores de programa (Marco de Referencia)	Código	¿Directamente vinculados?		P1	P2	P3	P4
			Meta	15	17	19	21
Número de centros de salud con capacidad suficiente para prestar servicios para el VIH / SIDA	1.1	Si	Logro	13	14	16	19
Número de personas que reciben servicios de APV de acuerdo con las directrices nacionales	3.2	No	Meta	500	1,500	4,500	6,000
			Logro	130	500	1,182	2,930
Número de adultos crónicamente enfermos que reciben atención domiciliaria	4.1	Si	Meta	0	300	600	1,000
			Logro	0	0	150	389
Número de personas VIH positivas que reciben tratamiento APV	1.3	Si	Meta	65	90	150	300
			Logro	0	70	105	201
			Meta				
			Logro				

Solamente se pueden insertar datos en las celdas amarillas.

Indicadores programáticos: Se pueden introducir hasta diez indicadores; previa consulta con el RP, el MCP elige los indicadores más importantes que deben ser supervisados. Se pueden seleccionar hasta tres indicadores del Top 10 para seguir su tendencia en las primeras tres filas.

Código: Introduzca el código de indicador contenido en el marco de desempeño del acuerdo de subvención.

¿Directamente vinculados?: Inserte la palabra “Sí” si el indicador está directamente vinculado al programa o “No” si no lo está, de acuerdo a lo establecido en el marco de desempeño del acuerdo de subvención.

Meta: Introduzca el valor que se pretende alcanzar en este período. Las cifras deben ser acumuladas, tal y como se especifica en el marco de desempeño.

Logro: Introduzca el valor “acumulado” en relación a cada uno de los indicadores.

No introduzca ningún dato más a partir de este punto. Las filas de abajo se rellenarán automáticamente y son necesarias para generar los gráficos relativos a las tendencias de los tres principales indicadores en la página de información programática.

4.7 La página que contiene los datos del programa – añadir la bandera del país

Tablero de mando: Ficticio - HIV / AIDS							
País:	Ficticio		Título de la subvención:	Mejorando el VIH-SIDA			
Componente:	HIV / AIDS	Subvención n°:	FIC-910-G01-H	Fecha de inicio:	01-Ene-10	Financiación total:	\$0
Convocatoria:	Ronda 2	Fase:	Fase 2	Receptor principal:	FIC MINSA		
Periodo de referencia:	P4	desde:	01-Ene-11	hasta:	01-Abr-11	Última calificación:	B1
Agente Local del Fondo:	CA - Consultores Asociados			Gestor de Cartera del Fondo:	Carlos Pérez		
Elaborado por:	Juan López - MCP			Fecha de elaboración del informe:	01-May-11		

La página que contiene los datos del programa incluye un espacio en blanco en el que se puede insertar una bandera, un logotipo, etc. (para facilitar la inserción de banderas nacionales, siga las instrucciones a continuación)¹¹.

- En la esquina superior izquierda de la página que contiene los datos del programa, haga clic sobre el hiperenlace que hay en la celda A3 para acceder al sitio Web de las banderas nacionales.
- Busque el nombre de su país en la lista y haga clic sobre el mismo.
- Aparecerá la imagen de la bandera del país. Haga clic con el botón derecho sobre la imagen de la bandera y seleccione “Copiar imagen”.
- Vuelva a la herramienta de seguimiento estratégico.
- Haga clic en la celda A3 y pegue la imagen de la bandera.
- Redimensione la imagen tanto como sea necesario.

4.8 Comprobación de la coherencia de los datos

Una vez introducidos todos los datos, es aconsejable realizar una comprobación de la calidad y la integridad de los mismos (mediante, por ejemplo, la comparación de los datos insertados en el cuadro con la información que aparece en el correspondiente PU/DR, el informe de desempeño del programa en cuestión (GPR) más reciente y el tablero de mando del período anterior. La comparación con el tablero de mando anterior y el GPR en el sitio Web del Fondo Mundial validará una gran parte de los datos y

¹¹ Para ello, es necesario que esté conectado a Internet.

garantizará su integridad (es decir, el gasto total del RP debe ser superior o igual al gasto correspondiente en el período anterior). Si se producen discrepancias o posibles errores, o si falta algún dato, el técnico del tablero de mando se pondrá en contacto con el RP para tratar de resolver estas cuestiones antes de que el tablero de mando esté listo para el seguimiento estratégico.

CAPÍTULO 5 – LAS PÁGINAS DEL TABLERO DE MANDO EN DETALLE

En este capítulo se describen todas las páginas del tablero de mando (diferentes a la hoja de introducción de datos) de forma más pormenorizada. Esta información resultará de gran ayuda para los responsables de elaborar el tablero, pero también para los miembros del MCP y para otras personas que utilicen el tablero completado. Por ejemplo, este capítulo puede ser útil a la hora de orientar a los nuevos miembros del MCP o a las personas encargadas del seguimiento estratégico.

5.1 Menú

Tablero de mando: Ficticio - HIV / AIDS

HIV / AIDS Ronda 2, Fase 2

Subvención nº: FIC-910-G01-H

Seleccione la opción que desea ver:



El menú principal permite acceder a todas las hojas del tablero de mando en el archivo, y contiene tres menús de acceso diferentes:

1. **El menú de información de la subvención** permite acceder a la lista de indicadores, la hoja de introducción de datos y la de los datos del programa.
2. **El menú de indicadores** permite acceder a los principales indicadores financieros, administrativos y programáticos de un determinado programa.
3. **El menú de informes permite acceder** a las hojas de recomendaciones y acciones relacionadas.

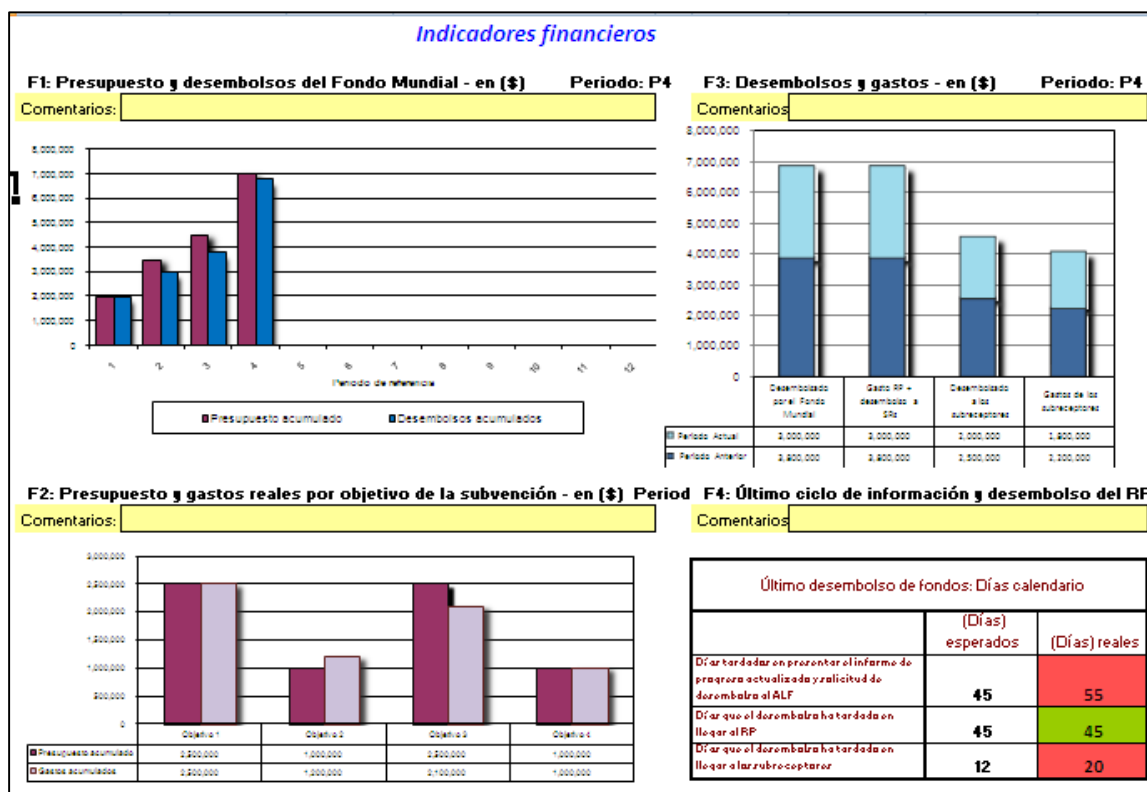
5.2 Datos del programa

La página de datos del programa muestra el nombre del país, el RP, el número de la subvención y otros datos acerca del programa en cuestión al que hace referencia el tablero de mando.¹²

¹²

En el Capítulo 6 se describen de forma detallada otras páginas del tablero de mando.

5.3 Finanzas



F1: Presupuesto y desembolsos del Fondo Mundial. F1 muestra dos barras por período. La primera barra representa el presupuesto acumulado hasta el período correspondiente al tablero de mando, incluido éste, mientras que la segunda muestra los desembolsos acumulados del Fondo Mundial al RP. Se trata de comparar cuánto dinero se presupuestó para destinar al país, y en qué período, con el desembolso realmente efectuado y el momento en que se ha hecho.

F2: Presupuesto y gastos reales por objetivo de la subvención. F2 muestra el presupuesto y los gastos acumulados por objetivo. Se trata de seguir la evolución del programa por objetivos y de alertar al usuario acerca de los problemas de ejecución existentes en determinadas áreas del programa.

F3: Desembolsos y gastos. F3 muestra el flujo de fondos destinados por el Fondo Mundial, a través del RP, a los subreceptores. Este cuadro es algo diferente al F1 y F2 en cuanto a su presentación, ya que cada una de las barras muestra el total acumulado hasta el período correspondiente al tablero de mando (pero sin incluir éste). Contiene una zona sombreada encima que indica la cantidad correspondiente al período analizado en el tablero de mando.

Este gráfico tiene como finalidad mostrar cómo y cuándo se envía la ayuda del Fondo Mundial al RP y desde éste a los subreceptores, así como comprobar si se está invirtiendo correctamente. Se subraya cualquier bloqueo en el flujo de la ayuda financiera para instar al MCP a investigar las razones al respecto.

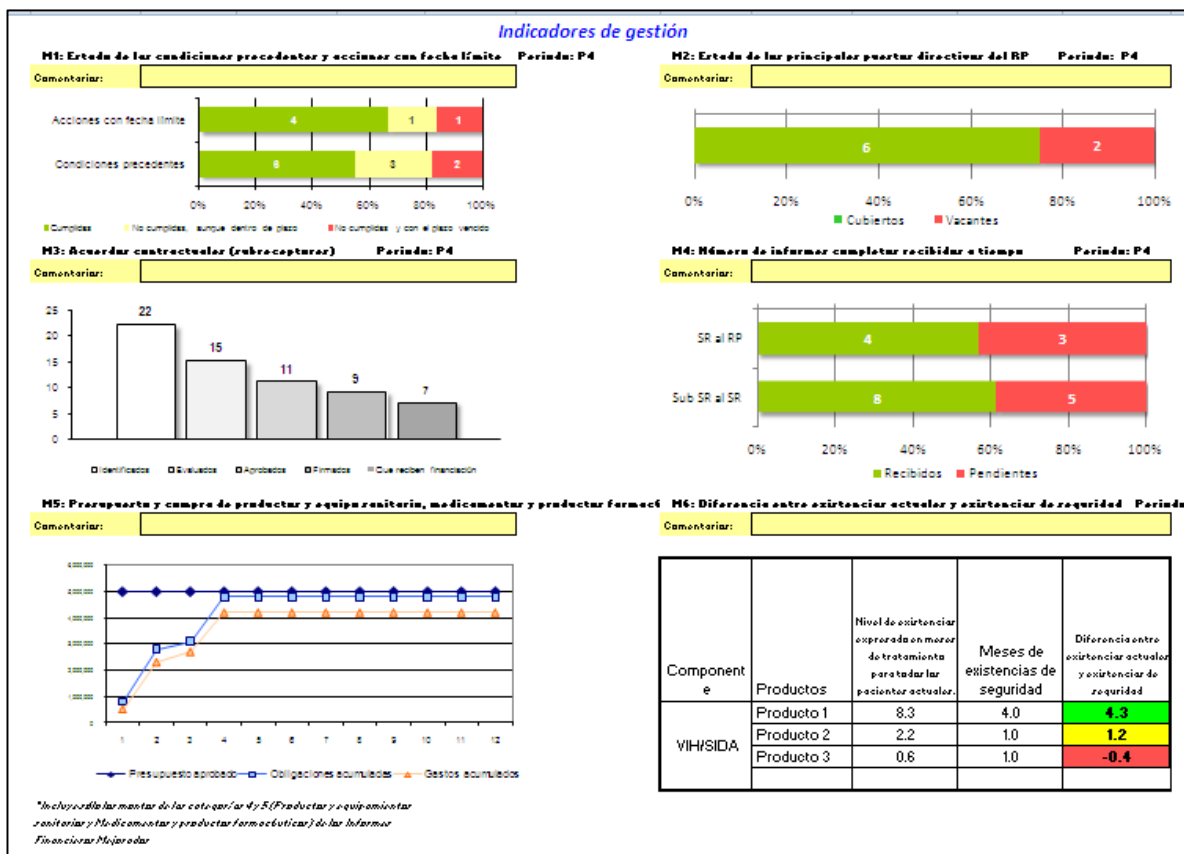
F4: El ciclo de desembolsos e informes recientes del RP trata de analizar el tiempo que ha tardado el RP en enviar el último PU/DR al Agente Local del Fondo y el tiempo que ha tardado en recibir el desembolso del Fondo Mundial, así como el tiempo que ha tardado en realizar el consiguiente desembolso a los subreceptores.

Las demoras en la presentación de informes provocan el retraso de los desembolsos. Estas demoras se pueden deber a diversas razones, como por ejemplo no recibir a tiempo los informes de los subreceptores, que el sistema de presentación de informes del RP sea lento o que el ALF solicite aclaraciones o haga preguntas sobre la información programática o financiera. En algunos casos, es posible que el RP presente a tiempo un PU/DR completo pero que se retrasen los desembolsos del Fondo Mundial. O, incluso, puede ocurrir que aunque el RP reciba el desembolso a tiempo, no envíe la ayuda a todos sus subreceptores en el plazo previsto. Esto retrasaría la ejecución y se traduciría en la no consecución de los objetivos establecidos.

La tabla contiene la información en rojo cuando el número real de días supera las previsiones, lo que significa un retraso en el proceso de presentación de informes y desembolso. La información aparecerá en verde cuando estos procesos se hayan llevado a cabo en un número de días igual o inferior a lo que estaba previsto.

Comentarios: En cada uno de los gráficos se pueden insertar comentarios y conclusiones, concretamente en las celdas amarillas que hay encima de los gráficos en la hoja de datos financieros. Un comentario por ejemplo podría ser: “Desembolsos según lo previsto, sin mayores problemas”; “Retraso en el último desembolso a los subreceptores porque no se recibieron a tiempo sus informes”. Se recomienda hacer comentarios breves para que quepan en la casilla correspondiente.

5.4 Gestión



M1: Status de condiciones precedentes y acciones con fecha límite. M1 muestra una barra apilada para las CP y otra para las AFL (o TBA según las siglas en inglés). El verde corresponde a las CP o las TBA cumplidas, el amarillo a las que no se han cumplido pero están dentro del plazo, y el rojo a las que no se han cumplido y están fuera del plazo establecido por el Fondo Mundial.

Se trata de avisar al usuario acerca de cualquier problema importante relacionado con la gestión que pueda afectar a los futuros desembolsos y las calificaciones del programa.

M2: Estado de los principales puestos directivos del RP. M2 muestra el número de cargos directivos principales ocupados en la barra verde y el número de las vacantes actuales en la barra roja. La renovación del personal del RP es uno de los principales problemas que afectan al desempeño de la subvención y es una cuestión sobre la que el MCP debe realizar un seguimiento y abordarla si surgen problemas.

M3: Acuerdos contractuales (subreceptores). M3 contiene cinco barras que corresponden al número de subreceptores identificados, evaluados y aprobados por el RP, el número de subreceptores que han firmado contratos o memorandos de entendimiento y el número de subreceptores que reciben fondos del RP. Estas cifras reflejan el total acumulado en la fase correspondiente. El número de subreceptores aprobados, contratos firmados y subreceptores que reciben fondos debe ser el mismo a finales del año 1. Dado que los subreceptores son generalmente los principales ejecutores del programa, este indicador muestra el progreso del RP con respecto a los acuerdos contractuales firmados con ellos para garantizar la ejecución oportuna.

M4: Número de informes completos recibidos dentro de plazo. El indicador M4 tiene dos barras. La barra superior muestra la integridad de los informes presentados por los subreceptores al RP. La barra inferior muestra la integridad de los informes presentados por los sub-subreceptores a los subreceptores, en caso de que la subvención tenga sub-subreceptores. El RP obtiene de los subreceptores información sobre el desempeño de la subvención, quienes, a su vez, la obtienen de los sub-subreceptores. Si no se reciben a tiempo los informes, el RP no puede enviar PU/DR completos al Fondo Mundial. En caso de que algunos de los subreceptores sean normalmente incapaces de enviar informes a tiempo, sería un problema en el que podría intervenir el MCP.

M5: Presupuesto y compra de productos sanitarios y equipos, medicamentos y productos farmacéuticos. Este cuadro vigila el presupuesto y el gasto en adquisiciones de productos y equipos sanitarios, medicamentos y productos farmacéuticos (categorías correspondientes a las categorías de gastos con esos nombres establecidas por el Fondo Mundial). Esos gastos normalmente representan una parte sustancial del presupuesto del programa. Es importante vigilar el progreso de este aspecto de la ejecución.

El primer elemento del gráfico es el presupuesto aprobado para estas adquisiciones en la fase correspondiente. No se puede separar el presupuesto aprobado para cada uno de los períodos de presentación e informes, por lo que aquí se presenta el presupuesto de la fase.

El segundo elemento es la cantidad acumulada obligada, es decir, la cantidad comprometida una vez adjudicado el proceso de la adquisición. Al final de la fase, la cantidad obligada debe ser igual o parecida al presupuesto aprobado si la ejecución de la subvención ha evolucionado según lo previsto.

El tercer elemento es el gasto acumulado en estas partidas. La adquisición no es un proceso permanente (algunas veces solamente se produce una vez al año) y a menudo transcurre un tiempo desde que se efectúa el pedido hasta que se reciben los productos. Es posible que la cantidad acumulada realmente

invertida no sea igual a la cantidad comprometida al final de la fase. Sin embargo, es importante que el MCP observe que se avanza a un ritmo constante. Por tanto, habrá que explicar las discrepancias sustanciales entre las obligaciones y los gastos.

M6: Diferencia entre existencias actuales y existencias de seguridad Este indicador refleja la *diferencia* entre las *existencias actuales* de un determinado producto en una dosis particular (medicamento en combinación de dosis fija, mosquiteras, equipos de diagnóstico, etc.), expresada en demandas mensuales (número de meses de tratamiento disponibles) para todos los pacientes del programa, y las *existencias de seguridad*¹³ (en meses) establecidas por el programa, el sistema de almacén o el programa de medicamentos esenciales.

El indicador alerta cuando un producto se aproxima a los niveles bajos de existencias (Amarillo) o cuando se encuentra por debajo del nivel de existencias de seguridad (rojo). El color se volverá morado en caso de posible excedente.

En la actualidad, si la diferencia entre las existencias actuales y las existencias de seguridad supera los 18 meses, la celda se vuelve de color morado. No obstante, este nivel variará para cada producto (en el caso de los medicamentos contra la tuberculosis y la malaria podría ser de 24 meses). Se puede modificar el color a través del Formato Condicional (para más información, consulte la sección relativa a la introducción de datos).

Cuando los medicamentos y productos esenciales no alcanzan los niveles nacionales o de ejecución, las razones del agotamiento de existencias son diversas y es difícil que el RP pueda resolverlo por sí mismo. Las causas pueden ser las siguientes:

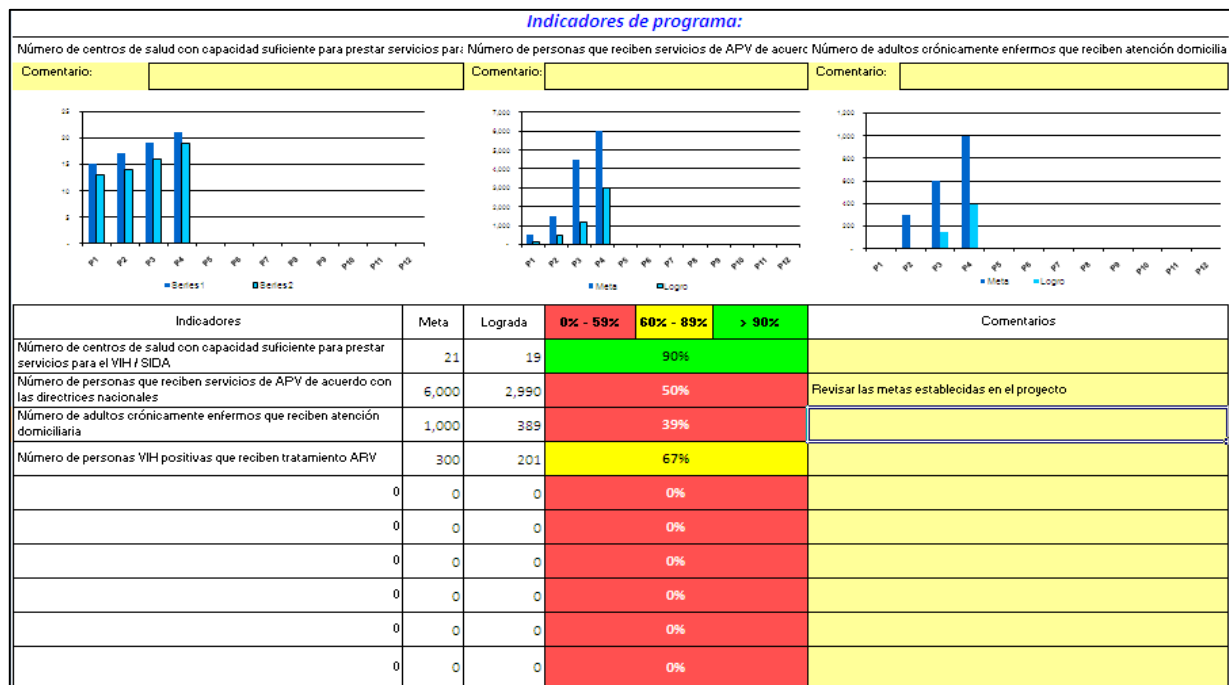
- Dificultades para adquirir o importar (por ejemplo, retraso en las propuestas, lentitud a la hora de finalizar los pedidos, listas de espera internacionales o escasez de productos).
- Bloqueos a la hora de obtener exenciones del impuesto de valor añadido (IVA) o de los aranceles.
- Mantenimiento inadecuado de los almacenes centrales.
- Solicitudes de reposición efectuadas fuera de tiempo desde el terreno; respuestas lentas desde los almacenes centrales y/o regionales.
- Mantenimiento inadecuado en las instalaciones.
- Cálculo erróneo de las necesidades (por debajo de las reales).
- Bloqueos en el financiamiento (por ejemplo a causa de la presentación tardía de los PU/DR).

Si el MCP tiene conocimiento de problemas potenciales o reales en relación con las existencias, puede quizás resolverlos en niveles superiores y garantizar el suministro permanente de los productos.

Comentarios: Para cada gráfico, se pueden introducir las principales observaciones y conclusiones en las celdas amarillas pertinentes, situadas encima de los gráficos en la hoja de información administrativa.

¹³ Las existencias de seguridad son las existencias de reserva o de protección que se guardan para protegerse del agotamiento causado por el retraso en las entregas o por un notable aumento de las demandas (MSH/OMS, Managing Drug Supply, 1997, página 332).

5.5 Programa



En la parte superior de la página hay tres gráficos. Estos gráficos presentan los tres indicadores (top 3) que se consideraron esenciales para el desempeño de la subvención y que fueron seleccionados para realizar un seguimiento más pormenorizado de los mismos por parte del MCP, previa consulta con el RP. Los gráficos presentan objetivos y logros trimestrales.

La lista completa de los diez indicadores (incluidos los tres que se muestran arriba) seleccionados del Marco de Desempeño de la Subvención (en el acuerdo de subvención) aparecen debajo de los gráficos. Se hace constar cuando no se han alcanzado los objetivos previstos (0–59%: rojo, 60-89%: amarillo) y se solicita una explicación al respecto. En los casos en los que los logros superan las expectativas (es decir, porcentaje superior al 125%) el comité de seguimiento estratégico también debería introducir comentarios.

Comentarios: Para cada indicador, se pueden insertar comentarios y conclusiones principales en las celdas amarillas pertinentes.

5.6 Recomendaciones

Recomendaciones		
¿Se están ejecutando las fundar de acuerdo al presupuesto?		
Financiera	Comentarios observados	Recomendaciones
F1		
F2		
F3		
F4	PU/DR enviada tarde por parte del ALF	Concertar una cita con el ALF para que explique las razones de la tardanza del envío del PU/DR
¿Están las adquisiciones y contrataciones ejecutándose en el tiempo previsto?		
Gestión	Comentarios observados	Recomendaciones
H1	Falta cumplir con la compra de medicamentar	Esta es una prioridad para este mes, sin la contratación no se cumplirá la condición precedente. El RP tiene que informar a la mayor brevedad posible sobre esta situación. El RP tiene que informar sobre esta situación. Reunión con el RP y el Ministerio para evaluar situación.
H2	Falta la contratación de personal clave del proyecto por parte del RP	
H3	Falta entregar fardos al SR del Ministerio de Salud. Se espera entregar el próximo mes	
H4		
H5		
H6	Riesgo de que darzintack en el producto?	
¿Se están alcanzando las metas programáticas?		
Programa	Comentarios observados	Recomendaciones
P1 - tendencia		Es necesario revisar las metas con el RP y el SR
P2 - tendencia		
P3 - tendencia		
P1		
P2	Revisar las metas establecidas en el proyecto	
P3		
P4		
P5		
P6		
P7		
P8		
P9		
P10		

Los comentarios insertados en las páginas de información financiera, administrativa y programática aparecen automáticamente en las página de recomendaciones con respecto a cada uno de los gráficos / indicadores.

El grupo de seguimiento estratégico que revisa el informe del cuadro de manos formulará recomendaciones a partir de cada uno de los comentarios.

5.7 Acciones

¿Cuál es el estado general de la ejecución de esta subvención?				
	Principales recomendaciones del Comité de Monitoreo Estratégico	Decisión del MCP	Fecha límite para	Persona responsable
Período de referencia actual	Confirmar reunión con el RP para ver la toma de compra de medicamentar, contratación de personal y desembolsar	Reunión con el RP la próxima semana	May-15	Coordinador del Comité de Monitoreo
	Reunión informática con el ALF para tratar sobre el envío del PUDR	Reunión con el ALF la próxima semana	May-15	Coordinador del Comité de Monitoreo
Acciones programadas / Período anterior				
¿Cuál es el estado general de la ejecución de estas acciones?				
	Decisión del MCP	Acción realizada	Fecha límite para	Persona responsable
Período de referencia anterior				

La pregunta “¿Cuál es el estado general de la ejecución de esta subvención?” debe responderse en la casilla amarilla (correspondiente al período de información actual).

El grupo de seguimiento estratégico selecciona un máximo de cinco recomendaciones principales para que las debata el MCP y documente la correspondiente decisión. En la reunión del MCP se deberá identificar a la persona o la organización responsable, así como la fecha límite para tomar medidas al respecto.

Las decisiones del MCP de períodos anteriores y el progreso relativo a las medidas adoptadas pueden ser revisadas y documentadas en la sección “Acciones a poner en práctica/Período anterior”. Si se ha producido algún retraso a la hora de tomar medidas, el MCP puede documentarlo para garantizar un mayor seguimiento estratégico.

CAPÍTULO 6 – MANTENIMIENTO DEL TABLERO DE MANDO

Una vez completada la elaboración de los tableros de mando, el MCP debe decidir los acuerdos permanentes adecuados para el mantenimiento de la herramienta. Principales actividades que quizá requieran ser delegadas:

- Actualización periódica (trimestral o semestral, según el ciclo del tablero de mando elegido) de cada uno de los cuadros y comprobación de la calidad de los datos.
- Impresión y/o distribución electrónica de los informes del tablero de mando.
- Inserción en el tablero de mando de las decisiones del MCP y su responsabilidad sobre las medidas a tomar.
- Archivo de los tableros, utilizando para ello un protocolo de nombres basado en el número de la subvención, las fechas y el número de versión.
- Revisión de los tableros de mando con respecto a las distintas fases de la subvención.
- Configuración de nuevos tableros de mando para las subvenciones recientemente firmadas.

6.1 Actualización de la herramienta de seguimiento estratégico y generación de nombres para las versiones

El tablero de mando se prepara en cada ciclo de seguimiento estratégico de conformidad a lo establecido por el MCP. Una vez configurado el tablero por primera vez, se puede actualizar con información del último período de informes (tablero de mando anterior y comparación con el informe de desempeño de la subvención en el sitio Web del Fondo Mundial). El archivo se guarda como tablero de mando correspondiente al último período. **Asegúrese de utilizar el archivo más reciente cada vez que comience a actualizar los datos.**

Para evitar confusiones, es necesario determinar un protocolo de generación de nombres para el tablero de mando. Por ejemplo, el nombre del archivo podría ser el número de la subvención más una abreviatura correspondiente al período de los informes y el número de la versión.

6.2 Impresión y distribución

La herramienta de seguimiento estratégico contiene seis hojas de informe que se pueden imprimir y distribuir a los miembros del MCP (y a otras partes interesadas).

¿Cómo imprimir las hojas del tablero de mando?

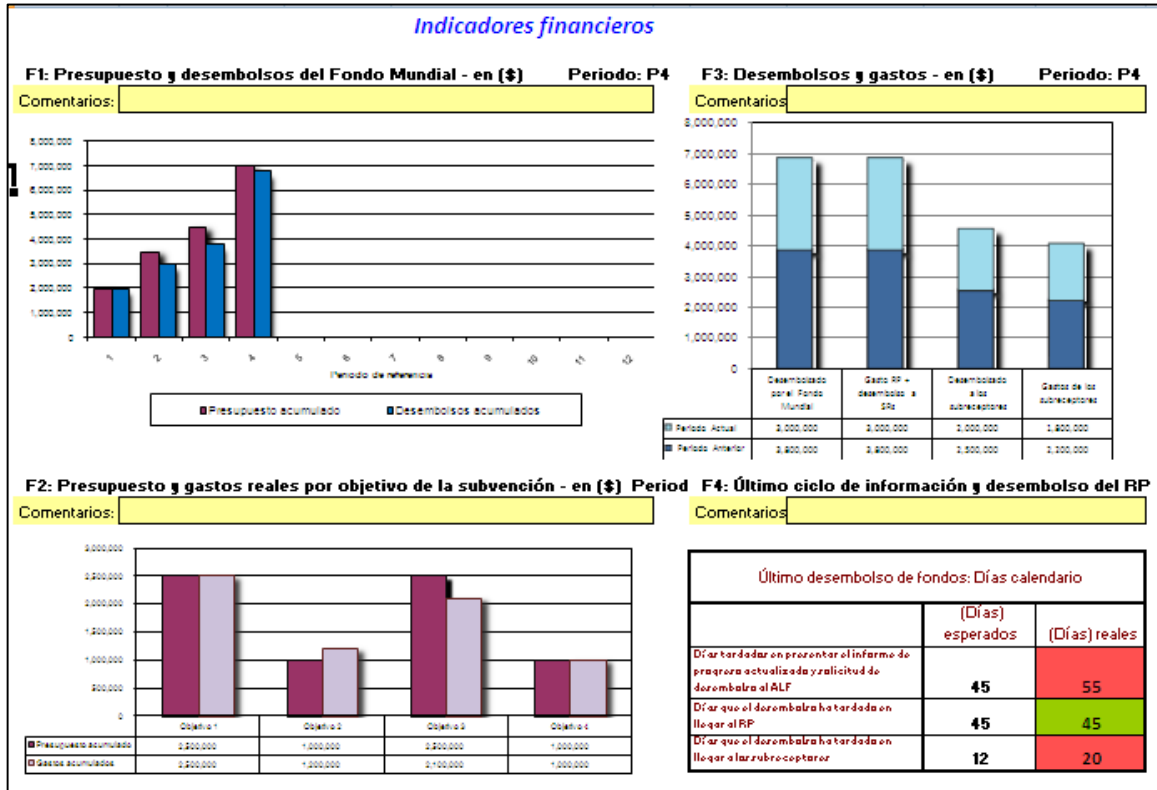
Para facilitar este proceso, las áreas de impresión de las correspondientes hojas de información han sido nombradas y guardadas tal y como se enumera en la tabla de abajo:

Hoja a imprimir (6 hojas)	Nombre del área
Datos del programa	PrintGD
Informe de Indicadores Financieros	PrintF
Informe de Indicadores Administrativos	PrintM
Informe de Indicadores Programáticos	PrintP
Recomendaciones	PrintR
Acciones	PrintA

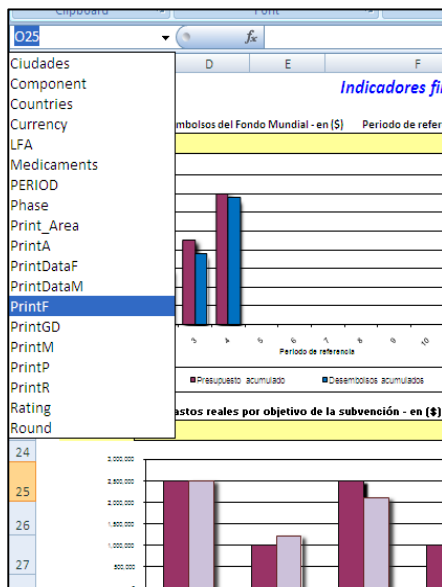
Impresión de la hoja de los indicadores financieros

El proceso descrito para imprimir una hoja se aplica también a la hora de imprimir el resto de hojas de cálculo del archivo:

1. Seleccionar la Hoja “Indicadores Financieros”



2. Haga clic en la celda Tabla de nombres en Microsoft Excel® 2003 (o Cuadro de Nombres en Microsoft Excel® 2007), situada en el borde superior izquierdo de la hoja, debajo de la barra de herramientas y encima de las celdas de datos.



3. Seleccione el nombre del área de impresión desde el menú desplegable: en la hoja de indicadores financieros, seleccione PrintF y aparecerá el área de impresión predeterminada para los indicadores financieros
4. Seleccione Imprimir del menú Archivo en la hoja que desee imprimir. (Atención: compruebe primero si el área de impresión ha cambiado después de introducir datos y ajústela si es necesario)
5. Seleccione la impresora que utilizará

6. Haga clic en Selección (de esta manera, solamente imprimirá los gráficos que hayan sido preseleccionados).
7. Haga clic en Aceptar

El tamaño de la página a imprimir está configurado en A4, y la impresión a color está activada. Si no tiene impresora a color, los gráficos se imprimirán automáticamente en diferentes escalas de grises.

Repita estos pasos para cada una de las hojas que desee imprimir.

Los archivos que contienen los tableros de mando más recientes pueden ser enviados a los miembros del MCP y a otros usuarios por correo electrónico (como un archivo adjunto).

6.3 Presentación de la herramienta de seguimiento estratégico en las reuniones del MCP

Muchos MCP y grupos de seguimiento estratégico prefieren visualizar el tablero de mando en una pantalla grande durante sus reuniones. Los tableros de mando se pueden proyectar en una pared o una pantalla con un proyector LCD y un ordenador portátil. Se puede indicar a los técnicos del tablero de mando o la Secretaría del MCP que asistan a la reunión para hacer funcionar el ordenador, si es necesario. En este caso, las páginas de Recomendaciones y Acciones pueden ser completadas por la Secretaría o los técnicos según se van tomando las decisiones pertinentes: los miembros del MCP o los miembros del grupo de seguimiento estratégico verán aparecer sus comentarios inmediatamente en las páginas completadas. Esas páginas completadas se pueden añadir después al acta de la reunión. De esta manera, los comentarios pertinentes llegan más rápido a los RP.

6.4 Opcional: publicación de los tableros de mando en un sitio Web

En caso de existir un sitio Web, es posible que el MCP desee publicar el tablero de mando final para que los ejecutores y otras partes interesadas puedan acceder al mismo. La forma más sencilla de hacer esto es crear imágenes de las hojas usando las mismas áreas de impresión descritas arriba y cargándolas o copiándolas en las páginas Web a través del sistema de gestión de contenidos.

Para crear una imagen de la hoja de cálculo podemos usar el mismo ejemplo anteriormente mencionado para imprimir.

1. Seleccione la hoja de cálculo de los indicadores financieros
2. Haga clic en la celda Tabla de nombres en Microsoft Excel[®] 2003 (o Cuadro de Nombres en Microsoft Excel[®] 2007), situada en el borde superior izquierdo de la hoja, debajo de la barra de herramientas y encima de las celdas de datos.
3. Seleccione el nombre del área de impresión desde el menú desplegable: Para el informe de indicadores financieros, seleccione PrintF. Observará que al seleccionar el nombre, el área de impresión quedará automáticamente definida.
4. Seleccione Copiar desde el menú Edición de la hoja de cálculo para crear la imagen. (Atención: compruebe primero si el área de impresión ha cambiado después de introducir los datos y ajústela si es necesario)
5. En el menú Iniciar de Windows, vaya a Programas y luego a Accesorios para abrir el programa Paint.
6. Una vez en dicho programa, haga clic en Pegar. Se pegará la imagen de la hoja de cálculo en el área de dibujo.

7. Para guardar el archivo, haga clic en Archivo y Guardar como. En el menú Guardar como, seleccione la ubicación donde desee guardar el archivo. En la parte inferior del cuadro de diálogo, escriba el nombre de su archivo en la casilla Nombre y, debajo, en el cuadro de diálogo de Tipo, seleccione JPEG (o el tipo de archivo de imagen que prefiera) desde el menú desplegable.
8. Haga clic en Guardar.

Ya puede cargar o copiar esta imagen en su página Web, según el sistema de gestión de contenidos de la misma. Cree imágenes de cada una de las hojas de cálculo que desee publicar en su página Web.

Las imágenes también se pueden editar (recortar los bordes con más precisión, comprimir el tamaño del archivo o redimensionar la imagen) antes de subirlas a la página Web. Para la edición de imágenes, Microsoft Office Picture Manager puede resultarle de gran ayuda.

6.5 Archivo de los informes periódicos del MCP

El tablero de mando correspondiente a cada uno de los períodos (definidos por el MCP) debe ser archivado una vez incluidas en el informe las acciones y decisiones del MCP.

Se recomienda crear una subcarpeta independiente para cada subvención y guardarla en la carpeta de la subvención correspondiente.

También es aconsejable tener un sistema adecuado para hacer copias de seguridad de los archivos.

ANEXO 1. INDICADORES DE LOS TABLEROS DE MANDO

Nombre	Definición	Evaluación	Fuentes de información
Indicadores financieros			
F1: Presupuesto y desembolsos del Fondo Mundial	<p>Presupuesto acumulado: La suma del presupuesto del programa del período 1 (trimestre, cuatrimestre o semestre) de la fase actual <i>hasta el período correspondiente a la información del tablero de mando</i>, incluido dicho período.</p> <p>Desembolsos acumulados del Fondo Mundial: La suma de todas las cantidades transferidas por el Fondo Mundial al RP o pagadas directamente a los proveedores (para medicamentos, mosquiteros, preservativos, equipos para el programa), <i>incluyendo el período correspondiente</i> a la información del tablero de mando.</p>	Moneda de la subvención: \$ o € Acumulado: las cifras hacen referencia al presupuesto y los desembolsos correspondientes a todos los períodos de la fase, incluyendo el período correspondiente a la información del tablero de mando	Información bancaria o contable del RP. Correos electrónicos para notificar el desembolso del Fondo Mundial PU/DR; sitio Web del Fondo Mundial.
F2: Presupuesto y gastos reales por objetivo del programa	<p>Presupuesto acumulado por objetivo: La suma del presupuesto del programa <i>por objetivo</i>, desde el período 1 de la fase actual <i>hasta</i> el período correspondiente a la información del tablero de mando, éste incluido.</p> <p>Gasto acumulado por objetivo: La suma de las cantidades que ha invertido directamente el RP <i>por objetivo</i> más las cantidades que ha transferido a todos los subreceptores desde el principio de la fase <i>hasta</i> el período correspondiente a la información del tablero de mando, éste incluido, por objetivos</p>	Acumulado: las cifras hacen referencia al presupuesto, los desembolsos o el gasto correspondiente a todos los períodos de la fase hasta la fecha, incluyendo el período correspondiente a la información del tablero de mando	Información bancaria o contable del RP. Correos electrónicos para notificar el desembolso del Fondo Mundial PU/DR; sitio Web del Fondo Mundial.
F3: Desembolsos y gastos	<p>Desembolso del Fondo Mundial: Con anterioridad al período de referencia: La suma de todas las cantidades transferidas por el Fondo Mundial al RP o pagadas directamente a los proveedores (medicamentos, mosquiteras, preservativos, equipos para el programa) hasta <i>el período correspondiente a la información del tablero de mando, pero sin incluir</i> éste.</p> <p>Desembolso del Fondo Mundial: Período de referencia actual: La suma de todas las cantidades transferidas por el Fondo Mundial al RP o pagadas directamente a los proveedores (para medicamentos, mosquiteros, preservativos, equipos para el programa) durante el</p>	Moneda de la subvención: \$ o € Período que reporta: las cifras hacen referencia al presupuesto, los desembolsos o el gasto correspondiente al período relativo al tablero de mando Antes del período de la información - las cifras hacen referencia al presupuesto, los desembolsos o el gasto correspondiente a todos los períodos anteriores <i>al tablero de</i>	PU/DR. Datos del RP: informes de los subreceptores al RP.

Nombre	Definición	Evaluación	Fuentes de información
	<p>período correspondiente a la información del tablero de mando.</p> <p>Gastos y desembolsos del RP, anterior al período de referencia: cantidad total invertida o gastada por el RP y desembolsada a los subreceptores hasta <i>el período correspondiente a la información del tablero de mando</i>, pero sin incluir éste.</p> <p>Desembolsos y gastos del RP, período de referencia: cantidad total invertida por el RP y/o desembolsada a los subreceptores durante el período correspondiente a la información del tablero de mando.</p> <p>Desembolsado a los subreceptores, anterior al período de referencia: la cantidad total transferida por el RP a los subreceptores hasta <i>el período correspondiente a la información del tablero de mando</i>, pero sin incluir éste.</p> <p>Desembolsado a los subreceptores, período de referencia: la cantidad total transferida por el RP a los subreceptores en el período correspondiente a la información del tablero de mando.</p> <p>Gastos de subreceptores, anterior al período de referencia: la suma de todos los gastos declarados por los subreceptores hasta <i>el período correspondiente a la información del tablero de mando</i>, pero sin incluir éste.</p> <p>Gastos de subreceptores, período de referencia: la suma de todos los gastos declarados por los subreceptores durante el período correspondiente a la información del tablero de mando.</p>	<p><i>mando</i>, sin incluir éste.</p>	
<p>F4: Último ciclo de información y desembolsos del RP</p>	<p>Días tardados en presentar el informe de progreso actualizado y solicitud de desembolso al ALF: este indicador mide el número de días hábiles que ha tardado el RP en enviar un PU/DR aceptable al ALF tras finalizar el período. Un PU/DR “aceptable” sería uno con respecto al cual el ALF no tuviera que solicitar más aclaraciones. El valor previsto es de 45 días desde la finalización del período, conforme a lo establecido en el acuerdo de subvención. El valor real es el número de días hábiles a contar desde la fecha final del período hasta la fecha en</p>	<p>Número de días hábiles: hace referencia solamente al período de información con respecto al cual se recibió el último desembolso y no es acumulativo.</p>	<p>Informes y correos electrónicos del Fondo Mundial, RP, ALF; notificación del banco o acuse de recibo del RP al Fondo Mundial; informes de los subreceptores para el RP conforme a los informes bancarios.</p>

Nombre	Definición	Evaluación	Fuentes de información
	<p>que el RP haya enviado un PU/DR aceptable al ALF.</p> <p>Días que el desembolso ha tardado en llegar al RP: este indicador mide el número de días hábiles que ha tardado el Fondo Mundial en enviar el último desembolso a la cuenta del RP después de que el ALF haya recibido un PU/DR aceptable. El valor previsto es de 45 días. El valor real es el número de días hábiles a contar desde la fecha en que el RP envía un PU/DR aceptable al ALF hasta la fecha en que el RP recibe el desembolso en su banco.</p> <p>Días que el desembolso ha tardado en llegar a los subreceptores: este indicador mide el promedio de días que se tarda en realizar los desembolsos a todos los subreceptores.</p> <p>El valor previsto para este indicador lo establecerán el RP y los subreceptores de forma local, preferiblemente en el manual de operaciones del programa.</p> <p>El valor real es el promedio de días a contar desde que el RP recibe el desembolso del Fondo Mundial hasta la fecha en que los subreceptores reciben los fondos. Como cada subreceptor puede recibir el dinero en una fecha diferente, este indicador es el resultado del promedio de todos los subreceptores con respecto al último desembolso.</p>		
Indicadores administrativos			
M1: Estado de las condiciones precedentes (CP) y las acciones con límite de tiempo (TBA)	<p>Número de condiciones precedentes (CP) y acciones con fecha límite (TBA) que se han cumplido y que no se han cumplido.</p> <p>Dentro de la categoría Incumplidas, diferenciamos entre las CP y las TBA que están dentro o fuera de plazo.</p>	Número acumulado hasta el período de información del tablero de mando. El número de CP y/o TBA cumplidas e incumplidas debería ser idéntico al número establecido por el Fondo Mundial en la subvención.	PR records; informes programáticos de la subvención.
M2: Estado de los principales puestos directivos del RP	<p>Número de cargos directivos previstos en el RP para el programa, actualmente ocupados o vacantes.</p> <p>Puestos equivalentes a tiempo completo de los cargos directivos que existen en el organigrama (o que estén previstos de cualquier otra manera) y directamente</p>	Número, en el período de información actual.	Informes del RP.

Nombre	Definición	Evaluación	Fuentes de información
	responsables de garantizar la ejecución del programa en el RP y los principales subreceptores (si es necesario). Se incluyen las nuevas contrataciones y el personal actual destinado a trabajar en la gestión del programa, así como los empleados trasladados desde otra división u organización asociada.		
M3: Acuerdos contractuales con los subreceptores	<p>Identificados: número total de posibles subreceptores identificados por el RP para la fase. Evaluados: número total de posibles subreceptores evaluados por el RP para determinar si están cualificados para actuar como subreceptores en el programa. Aprobados: número total de subreceptores autorizados. Firmados: número total de subreceptores que han firmado acuerdos/contratos con el RP en virtud de la subvención. Reciben financiación: número total de subreceptores que están recibiendo fondos y/o suministros del RP.</p> <p>El número de subreceptores identificados, evaluados, aprobados, firmados y que reciben fondos hace referencia a toda la fase, con las siguientes excepciones:</p> <p>si un subreceptor no necesita una nueva autorización en la Fase 2, se contará la autorización de la Fase 1;</p> <p>Si un subreceptor firmó el acuerdo en una fase anterior pero no está trabajando en la fase actual, ya no contará como subreceptor identificado, evaluado ni aprobado.</p>	Número acumulado con respecto al período de la información. Un subreceptor es una institución o un programa que cuenta con su propio plan de trabajo, su presupuesto y sus objetivos programáticos.	Informes del RP; subcontratos o memorandos de entendimiento; informes del MCP.
M4: Número de informes completos recibidos dentro del plazo	<p>El número total de informes periódicos con datos financieros, administrativos y programáticos actualizados que recibe en la fecha prevista el RP de los subreceptores y estos, a su vez, de los sub-subreceptores. Un informe “completo” es aquél que contiene toda la información que necesita el RP para elaborar el PU/DR.</p> <p>La fecha prevista la establece el RP en los subcontratos.</p>	Número de informes recibidos. La cifra únicamente refleja el período correspondiente a la información; no es <i>acumulada</i> .	Informes del RP los subreceptores.
M5: Presupuesto y compra de productos sanitarios y equipos, medicamentos y productos farmacéuticos	El presupuesto aprobado para la fase actual del programa para la adquisición de productos y equipos sanitarios, medicamentos y productos farmacéuticos (categorías 4 y 5 del nuevo Informe Financiero Mejorado), así como las cantidades acumuladas de gastos y obligaciones financieras hasta el período de la información del tablero	Moneda de la subvención: \$ o €	Presupuesto aprobado en el acuerdo de subvención (para las categorías 4 y 5 del EFR en la fase actual); datos financieros del RP (para gastos) y/o la unidad de PSM (para los pedidos realizados y los fondos comprometidos u obligados).

Nombre	Definición	Evaluación	Fuentes de información
	<p>de mando.</p> <p>Presupuesto aprobado: el presupuesto total aprobado para las adquisiciones (categorías 4 y 5) con respecto a toda la fase del programa. No incluye el pago de comisiones, gastos de gestión, gastos operativos, etc.</p> <p>Obligaciones acumuladas: total de pedidos realizados y dinero comprometido para estas adquisiciones por parte del RP hasta el período correspondiente al tablero de mando, incluido éste. Lo ideal es que para cuando termine la fase el presupuesto se equipare a las obligaciones.</p> <p>Gastos acumulados: Total de gastos de categoría 4 y 5 hasta el período correspondiente al tablero de mando (ya sean pagados por el RP o autorizados para su pago por parte de otra entidad, como el Fondo Mundial).</p> <p>Nota: La Categoría 6 del Informe Financiero Mejorado (EFR) no se considerará parte del presupuesto para productos farmacéuticos. La Categoría 6 contiene varios gastos que son difíciles de separar o cuantificar, como por ejemplo los gastos de almacenamiento, los gastos de distribución (sobre todo cuando la llevan a cabo los ministerios de sanidad) y otros gastos relacionados con los gastos operativos del componente de gestión de las adquisiciones y suministros.</p>		
M6: Diferencia entre existencias actuales y existencias de seguridad	<p>La <i>diferencia</i> entre las <i>existencias actuales</i> de un producto específico en una dosis determinada (medicamentos en combinación de dosis fija, mosquiteros, pruebas de diagnóstico, etc.), expresada en necesidades mensuales (número de meses de tratamiento disponibles) para todos los pacientes del programa, y las <i>existencias de seguridad</i> (en meses) establecidas por el programa, el sistema de almacenes o el programa de medicamentos básicos.</p> <p>La tabla mostrará la diferencia en meses en colores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ROJO: Cuando la diferencia es negativa o 0, lo que indica que el número de meses para el que restan 	Número de meses.	Informes del RP; datos del almacén.

Nombre	Definición	Evaluación	Fuentes de información
	<p>existencias es menor o igual a lo que se ha establecido como número de meses de existencias de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • AMARILLO: Cuando el número supera el nivel de existencias de seguridad (>0) pero es inferior a 3 meses (+3). • VERDE: Cuando la diferencia es de 3 a 18 meses. • VIOLETA: cuando la diferencia muestra que el nivel por encima de las existencias de seguridad es superior o igual al número de meses que el país ha establecido como indicador de un posible problema de excedente. <p>Para saber exactamente cómo se calcula este indicador, consulte el Anexo 2.</p>		

ANEXO 2: INDICADOR ADMINISTRATIVO M6

Este indicador refleja la *diferencia* entre las *existencias actuales* de un producto específico en dosis determinadas (medicamentos en combinación de dosis fija, mosquiteros, pruebas de diagnóstico, etc.) expresada en necesidades mensuales (número de meses de tratamiento disponible) para todos los pacientes del programa, y las *existencias de seguridad*¹⁴ (en meses) establecidas por el programa, el sistema de almacén o el programa de medicamentos esenciales.

DESCRIPCIÓN DE LAS COLUMNAS EN LA PÁGINA DE INTRODUCCIÓN DE DATOS

Columna B, componente: hace referencia al tipo de enfermedad o componente con el que está relacionado este programa (tuberculosis, VIH, TB/VIH, malaria, fortalecimiento de los sistemas de salud). Seleccione un componente del menú desplegable.

Columna C, productos: el término “producto” puede incluir medicamentos, suministros (preservativos, mosquiteros), equipos y pruebas de laboratorio, reactivos u otros que resulten necesarios para la ejecución del programa. Cada uno de los equipos de preparación del tablero de mando deberá elegir los productos esenciales que son adquiridos con los fondos del programa en cuestión. Se recomienda elegir solamente los productos que mayor riesgo tengan de agotarse o de generar excedente y que consuman la mayor parte de los fondos o sean utilizados para la mayoría de los pacientes.

Si el comité que elige los productos desea utilizar la tabla de introducción de datos para realizar un seguimiento de los productos, puede copiar e insertar la tabla en una hoja diferente. No obstante, en el tablero de mando del MCP únicamente deben introducirse los productos que tengan las características arriba indicadas, de modo que el MCP pueda tomar decisiones encaminadas a evitar posibles problemas de existencias.

- Los productos medicinales deben introducirse con sus nombres genéricos internacionales, y no con sus marcas.
- Estos productos medicinales deben incluir la dosis de adquisición en cada fila (si un producto se adquiere en diferentes dosis para adultos y dosis pediátricas, cada una de las dosis deberá introducirse en una fila diferente porque el cálculo de las necesidades por paciente será distinto).
- En el caso de los programas para el **VIH/SIDA**, en los que el número de medicamentos adquiridos puede ser muy elevado, es importante otorgar prioridad a aquellos sobre los que el MCP realizará un seguimiento en el tablero de mando. Se debe dar prioridad a los medicamentos que toman la mayoría de los pacientes. De esto sabrá más el comité de cuantificación de cada país, ya que tuvo que tener en cuenta el porcentaje de pacientes en cada uno de los tratamientos combinados a la hora de cuantificar los productos que era necesario comprar. En los países donde no se adquieren medicamentos antirretrovirales sino otros productos relacionados (pruebas de diagnóstico del VIH o medicamentos para las enfermedades de transmisión sexual, infecciones oportunistas o reacciones adversas a los fármacos), es importante elegir únicamente los productos que probablemente se agoten o que generen excedente y que necesitan ser vigilados, y

¹⁴ Las existencias de seguridad son las existencias de reserva o de protección que se guardan para protegerse del agotamiento causado por el retraso en las entregas o por un notable aumento de las demandas (MSH/OMS, Managing Drug Supply, 1997, página 332).

enumerarlos en la tabla. Tal y como se ha indicado anteriormente, si el RP desea utilizar la tabla para hacer un seguimiento de más de cuatro productos, podrá copiarla en una hoja de cálculo diferente. Sin embargo, para poder mostrar los datos al MCP, únicamente se insertarán en la hoja de introducción de datos del tablero de mando aquellos productos que tengan problemas o un elevado grado de probabilidad de tenerlos.

- Si se trata de un programa de tuberculosis e incluye **productos para los programas TB DOTS y/o para DOTS Plus** (tuberculosis multifarmacorresistente) o para las reacciones adversas a los medicamentos, el equipo del tablero de mando tendrá que trabajar **con los responsables del programa nacional de la tuberculosis** para establecer las prioridades en cuanto a los productos que se deben añadir.

Columna D, número de pastillas por paciente, por día (1). Esta información se obtendrá de las Directrices de Tratamiento Normalizado (STG, por sus siglas en inglés) para la enfermedad. Las STG indican el medicamento (o los medicamentos) que se utilizarán como tratamiento de primera línea, las dosis de cada medicamento (en presentaciones individuales, en paquetes comunes o en combinación de dosis fija), o el número de equipos si el tratamiento íntegro viene en un solo paquete (por ejemplo las TCA o los equipos para la tuberculosis). Las STG permiten calcular el número de unidades individuales del medicamento o los paquetes que se necesitan para un paciente por día. En el caso de la tuberculosis multifarmacorresistente o el programa DOTS Plus, ya se están usando protocolos personalizados en algunos países, y el Comité de Aprobación de la asociación Stop TB brinda asesoramiento sobre este tema.

Cada país (región) cuenta con sus propias STG, que deben ser consultadas para cada enfermedad y para las infecciones oportunistas o para tratar las reacciones adversas. El grupo de trabajo encargado de la introducción del tablero de mando necesitará obtener la información del programa nacional de control, y de los expertos de la unidad de medicamentos esenciales, además de la información del RP al respecto. En el caso de los tratamientos no habituales, puede resultar más difícil obtener la información necesaria.

La información debe corresponderse a la dosis en la que fue adquirido el producto (por ejemplo, si un paciente necesita 500 mg al día pero los comprimidos se compran en formulaciones de 250 mg, el número de comprimidos necesarios por paciente será de 2 al día). Si la totalidad del tratamiento viene en un único paquete o kit (por ejemplo Coartem o los medicamentos de la tuberculosis), no será necesario realizar esta conversión y se asignará un kit o paquete por paciente como tratamiento completo).

Columna E, tratamiento mensual (pastillas por paciente cada 30 días) (2): es la conversión del número de unidades/comprimidos/pastillas necesarias por mes para un paciente. Se obtiene multiplicando por 30 el número de unidades/comprimidos del producto necesarios por día para un único paciente. Este número se calcula automáticamente en el tablero de mando y no hace falta introducirlo.

Columna F, número total de pacientes en tratamiento (o que previsiblemente necesitarán tratamiento por mes) (3): aunque esta estimación no tiene en cuenta el aumento del índice de detección que añadirá pacientes a los que ya están en tratamiento si la enfermedad es crónica, utilizamos el número actual de pacientes que ya están en tratamiento o el número de casos previstos (en el caso de la malaria) como referencia aproximada del número de pacientes que tendremos al mes.

Columna G, número total de pastillas que se necesitan para todos los pacientes durante un mes (o los pacientes previstos por mes) (4): multiplicando las unidades o comprimidos del producto que se necesitan para un paciente al mes (Columna E o (2)) por el número de pacientes en tratamiento (Columna F o (3)), obtenemos el número de unidades del producto de esa dosis determinada que necesitaremos para satisfacer las necesidades de tratamiento de los pacientes en un mes.

Columna H: existencias actuales en el almacén central (o en el nivel más alto del sistema) que no caducarán en los próximos tres meses (5): la unidad responsable de la gestión de adquisiciones y suministros del RP debe obtener periódicamente, si no mensualmente, la información relativa al número de unidades que quedan en el almacén central, o en los almacenes regionales (si los productos se distribuyen directamente a las regiones). La decisión de establecer este indicador en el nivel más alto del sistema se debe a que no es seguro que haya información en otros niveles. Saber al menos lo que queda en el almacén central permite tomar decisiones para volver a pedir el producto a la mayor brevedad.

En general, si el RP está realizando las adquisiciones, sabrá cuándo llegaron los productos y tendrá a mano la información necesaria. Asimismo, el RP probablemente tendrá información cuando los productos sean distribuidos conforme a un plan de distribución, y esto les permitirá calcular lo que queda en el almacén central.

Si el almacén cuenta con un sistema de inventario electrónico, la información estará disponible inmediatamente. De lo contrario, el RP podría visitar el almacén con la lista de productos que son adquiridos y obtener datos de esta diversidad de fuentes:

- Tarjetas de inventario, que normalmente se colocan en las estanterías donde se guardan las cajas de los productos.
- Informes de entrada y salida en el almacén, que normalmente contienen el balance de estas actividades.
- Un recuento de las cajas (con el número de unidades o paquetes que hay en cada una de ellas) de los productos.

ATENCIÓN: A la hora de recopilar información sobre las existencias disponibles, hay que acordarse siempre de mirar la fecha de caducidad de los productos. Se trata de no contabilizar como disponibles los productos que pueden caducar en los próximos meses. El grupo de trabajo que se encarga de insertar los datos en el tablero de mando (en colaboración con la Comisión de Medicamentos Esenciales y el programa nacional) puede decidir que se consideren “disponibles” solamente los lotes a los que aún les falten al menos tres meses de vida útil. La Comisión de Medicamentos Esenciales y el programa nacional de la enfermedad determinarán el número de meses de la vida útil para garantizar la disponibilidad de medicamentos. No obstante, habrá que tener en cuenta el tiempo de preparación¹⁵ (intervalo para completar el proceso de adquisición en su totalidad). Si la distribución al siguiente nivel tarda 3 meses y los productos llegan al paciente sin durabilidad alguna, es posible que no resulte práctico considerar como “disponible” a ningún efecto un lote que va a caducar en tres meses.

Si los productos tienen una vida útil inferior a tres meses, deben ser utilizados inmediatamente. En ese caso, es importante saber cuánto tardará en reponer las existencias un pedido de emergencia. Esta situación pone de relieve la importancia de una intervención por parte de los miembros del MCP para acelerar el proceso.

¹⁵ “Tiempo de preparación” hace referencia al intervalo de tiempo necesario para completar el ciclo de adquisición. Comienza en el momento en que se reconoce la necesidad de nuevas existencias y finaliza cuando éstas son recibidas y dispuestas para los correspondientes envíos (MSH/OMS, Managing Drug Supply, 1997, página 182).

Esta información debe estar disponible cada tres meses, si no con carácter mensual, para garantizar que queden existencias suficientes y determinar si se está alcanzando el nivel de existencias de seguridad para empezar a solicitar el siguiente envío. **Con estos productos no se puede esperar al inventario anual del almacén para obtener la información.**

Columna I, nivel de existencias, expresado en meses de tratamiento para todos los pacientes actuales (o pacientes que previsiblemente lo estarán) (6): se obtiene dividiendo el volumen de las existencias actualmente disponibles entre (5) la cantidad total del producto necesario para tratar a todos los pacientes en un mes (4). Este concepto proporciona el número de meses de tratamiento disponible para el programa en el momento de hacer el inventario. Este número se calcula automáticamente en el tablero de mando y no hace falta introducirlo.

Columna J, nivel de existencias de seguridad, (expresado en meses y diferenciado por países) (7): las existencias de seguridad son las existencias de reserva o de protección que se guardan para protegerse del agotamiento causado por el retraso en las entregas o por un notable aumento de las demandas. Sobrepasar el límite inferior de las existencias de seguridad sin haber hecho un pedido del producto pone en peligro el programa, ya que el tiempo que transcurre desde que se hace el pedido hasta que se recibe el producto puede ser más largo de lo previsto y generar un agotamiento de las existencias.

Cada uno de los sistemas de suministro, en coordinación con el programa nacional y el departamento encargado de los medicamentos esenciales, define lo que se considera como existencias de seguridad. En muchos sitios, las existencias de seguridad se establecen en unidades de producto, pero se puede convertir en el equivalente a meses de tratamiento. Para convertir el nivel de existencias de seguridad en meses de tratamiento, se dividen las existencias de seguridad en unidades por la cantidad necesaria para un mes de tratamiento (en nuestra tabla, esto se calcula en la Columna G). El resultado de esta división se inserta en la Columna J de la hoja de introducción de datos.

Columna K, diferencia entre existencias actuales y existencias de seguridad, también en meses: si la diferencia es un número negativo, significa que el número de tratamientos en stock en el almacén central está por debajo del nivel de seguridad para garantizar la continuación de tratamiento sin interrupciones. En ese caso, es posible que el RP quiera pedir información a otros niveles del sistema para asegurarse de que el producto está disponible hasta que el almacén central reciba el siguiente envío.

Los resultados aparecerán en la hoja de datos administrativos del tablero de mando, en forma de colores que representan las existencias en número de meses disponibles:

- **ROJO:** Cuando las existencias actuales son iguales o inferiores a las existencias de seguridad.
- **AMARILLO:** Cuando las existencias actuales son superiores a las existencias de seguridad (>0) pero inferiores a tres meses.
- **VERDE:** Cuando la diferencia entre las existencias actuales y las existencias de seguridad es superior a tres pero inferior a 18 meses.
- **MORADO:** Cuando la diferencia entre las existencias actuales y las existencias de seguridad es igual o superior al número de meses que el país (o la región) ha decidido considerar como excedente de ese producto concreto. En el caso de los medicamentos para el VIH, podría ser de 18 meses; En el caso de los medicamentos para la tuberculosis y la malaria, de 24 meses.

ANEXO 3. TABLA DE INDICADORES PROGRAMÁTICOS DEL TABLERO DE MANDO

Los indicadores financieros y administrativos ya están definidos en el tablero de mando, pero los indicadores programáticos de cada programa específico deben seleccionarlas los MCP. Utilice la tabla de abajo para enumerar los diez indicadores programáticos que han sido seleccionados para el tablero de mando del programa. Haga tantas copias de este anexo como tableros de mando haya. Identifique cada tabla con el nombre, la convocatoria y la enfermedad del programa. Estas tablas actualizadas se pueden distribuir a los miembros del MCP, los RP, los técnicos del tablero de mando y el resto usuarios de los cuadros.

Indica el nombre del indicador programático en la Columna 1 (Nombre). En la Columna 2 (Definición), defina el indicador. En la Columna 3 (Evaluación), explique cómo se medirá el indicador, y en la Columna 4 (Fuentes de datos), indique la fuente de la información que se va a obtener para medir el indicador programático.

Nombre	Definición	Evaluación	Fuentes de información
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			