

Mapa de acuerdos de ejecución

Instrucciones

Fecha de publicación: 04 de mayo de 2023

Índice

Introducción	3
1. ¿Qué es el mapa de acuerdos de ejecución?	3
2. ¿Cómo contribuyen los mapas de acuerdos de ejecución a la calidad de las solicitudes de financiamiento y las subvenciones?	4
3. ¿Cuándo se crea y se revisa el mapa de acuerdos de ejecución?	4
4. ¿Cómo se elabora el mapa de acuerdos de ejecución?	5
4.1 Elaborar un mapa de una subvención frente a un programa	5
4.2 Estructuración del mapa de acuerdos de ejecución	5
4.3 Mapa de entidades	6
4.4 Registro de funciones y responsabilidades	6
4.5 Registro de líneas jerárquicas y de coordinación	6
4.6 Registro de flujos de fondos, productos sanitarios, servicios e información	7
4.7 Uso de símbolos normalizados	7
4.8 Mapa de mejores prácticas	9
5. ¿Cuál es la mejor forma de utilizar los mapas de acuerdos de ejecución?	11
6. Lista de abreviaturas	12

Introducción

El Fondo Mundial de lucha contra el sida, la tuberculosis y la malaria concede subvenciones para apoyar programas nacionales de enfermedades. Así pues, se espera que las subvenciones, una vez aprobadas, aprovechen la labor de las entidades clave que contribuyen a la respuesta nacional a las enfermedades, como las organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad.

Las solicitudes de financiamiento remitidas al Fondo Mundial incluyen un mapa de acuerdos de ejecución¹ que proporciona información clara sobre cómo se va a gestionar y ejecutar la subvención propuesta tanto al Fondo Mundial como a las partes interesadas en el país. Los acuerdos de ejecución propuestos usan el diseño de la subvención con el fin de garantizar la consecución de sus objetivos e impacto, y contribuyen a la preparación para la ejecución. En el mapa se traza la estructura de ejecución y se ponen de manifiesto las posibles deficiencias y las redundancias que se deben abordar.

El mapa de acuerdos de ejecución esquematiza el papel de cada una de las entidades ejecutoras (Receptor Principal, Subreceptor y Subsubreceptores) y de cada proveedor que se prevé que reciban los fondos de subvención del Fondo Mundial o que administren los bienes o los servicios adquiridos con dichos fondos durante el ciclo de vida de las subvenciones. El mapa también explica la relación existente entre estas entidades y las estructuras del sector sanitario nacional a nivel central y descentralizado, las organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad pertinentes, y los beneficiarios. Por último, el mapa muestra los flujos de productos sanitarios, fondos y datos entre estas entidades.

1. ¿Qué es el mapa de acuerdos de ejecución?

En el contexto de las subvenciones del Fondo Mundial, un mapa de acuerdos de ejecución es la representación visual de la estructura de ejecución de una o varias subvenciones, y de los programas nacionales de enfermedades asociados. En el mapa figuran:

- a. Todas las entidades que reciben fondos de subvención del Fondo Mundial o que participan en la ejecución del programa.
- b. La función de cada entidad en la ejecución de la subvención o del programa.
- c. El flujo de fondos, productos sanitarios² e información.
- d. Los beneficiarios de las actividades del programa o de la subvención.
- e. Las relaciones con las estructuras del sector sanitario nacional a nivel central y descentralizado, entre otras, el Ministerio de Salud, el programa nacional y las entidades regionales y de distrito, incluidas las organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad.

Se detalla un mapa de mejores prácticas en la Figura 2 (sección 4.8).

¹ Salvo en el caso de los nuevos Receptores Principales, que pueden presentar el mapa de acuerdos de ejecución durante la preparación de la subvención.

² Como se indica en la [Guía de Políticas del Fondo Mundial sobre la Gestión de Adquisiciones y Suministros de Productos Sanitarios](#)

2. ¿Cómo contribuyen los mapas de acuerdos de ejecución a la calidad de las solicitudes de financiamiento y las subvenciones?

Los mapas de acuerdos de ejecución garantizan la estructuración de estos acuerdos para que sean eficaces y tengan impacto. Facilitan los procesos de revisión y aprobación de las solicitudes de financiamiento y las subvenciones, y ayudan al Receptor Principal (RP) a garantizar la preparación para la ejecución.

Los utilizan los Mecanismos de Coordinación de País (MCP) (u otros solicitantes), las entidades ejecutoras, el Fondo Mundial y otras partes interesadas con el fin de:

- a. Disfrutar de una visión global de la estructura de ejecución de una o varias subvenciones desde un punto de vista programático, financiero y de adquisiciones.
- b. Optimizar los acuerdos de ejecución visualizando las deficiencias y las redundancias para tomar medidas.
- c. Identificar y mitigar los riesgos de los acuerdos de ejecución.
- d. Garantizar una separación de funciones adecuada en el diseño de la subvención y en los acuerdos de ejecución.
- e. Identificar las relaciones con las entidades del sector sanitario general.
- f. Planificar el monitoreo y la evaluación, así como el flujo de información relacionado.

3. ¿Cuándo se crea y se revisa el mapa de acuerdos de ejecución?

El mapa de acuerdos de ejecución es uno de los documentos necesarios en la fase de solicitud de financiamiento,³ cuando los solicitantes describen los acuerdos de ejecución propuestos. Los solicitantes pueden crear un nuevo mapa o, si las subvenciones continúan, actualizar el mapa vigente y marcar los cambios directamente sobre él.

Durante la preparación de la subvención, el mapa se vuelve a actualizar y el RP lo envía como parte del proceso de presentación de la subvención final.⁴ El Equipo de País revisa el mapa con ayuda del Agente Local del Fondo según corresponda.

A continuación, el mapa se actualiza durante la ejecución de la subvención, y se vuelve a presentar cuando sea necesario o cuando el Fondo Mundial lo solicite.^{5,6}

³ Salvo en el caso de nuevos Receptores Principales, que pueden presentar el mapa de acuerdos de ejecución durante la preparación de la subvención. Véase la nota de política operativa sobre el diseño y la revisión de las solicitudes de financiamiento que encontrará en [Operational Policy Manual](#)

⁴ Véase la nota de política operativa sobre la elaboración y aprobación de las subvenciones que encontrará en [Operational Policy Manual](#)

⁵ Véase la nota de política operativa sobre la supervisión de la ejecución que encontrará en [Operational Policy Manual](#)

⁶ Véase la nota de política operativa sobre las revisiones de subvenciones que encontrará en [Operational Policy Manual](#)

4. ¿Cómo se elabora el mapa de acuerdos de ejecución?

4.1 Elaborar un mapa de una subvención frente a un programa

El mapa de acuerdos de ejecución suele ser obligatorio para todas las subvenciones. Sin embargo, cuando varias subvenciones se destinan al mismo programa de enfermedad, es posible que el solicitante y los RP tengan que proporcionar un solo mapa para destacar los vínculos comunes entre las subvenciones y el programa nacional de enfermedad.

Los solicitantes deben confirmar con el Equipo de País en qué casos concretos debe elaborarse un único mapa con varias subvenciones.

4.2 Estructuración del mapa de acuerdos de ejecución

El mapa de acuerdos de ejecución se estructura verticalmente en niveles: la parte superior la ocupan las entidades donantes o globales, seguidas de las entidades pertinentes a nivel nacional, los niveles subnacionales (por ejemplo, regionales, distritos, etc.) y así hasta llegar al nivel local. Los grupos beneficiarios se indican al final. Estos diferentes niveles aparecen en la parte izquierda del mapa, como se indica en la figura 1 y la tabla 1.

El mapa se estructura horizontalmente en columnas: las organizaciones no gubernamentales⁷ (entre las que se incluyen las organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad) aparecen a la izquierda, las entidades del Ministerio de Salud en el medio, y otros sectores (Ministerios de Finanzas, Educación, Defensa, etc., así como sectores privados) a la derecha, tal y como se indica en la Figura 1.

Donante			
Nacional	Sector no gubernamental	Ministerio de Salud	Otros sectores
Regional			
Distrito			
Local			
Beneficiario			

Figura 1: Estructura vertical y horizontal del mapa de acuerdos de ejecución.

⁷ Véase la nota de política operativa sobre los datos de las entidades de las subvenciones que encontrará en [Operational Policy Manual](#)

4.3 Mapa de entidades

En el mapa de acuerdos de ejecución figuran todas las entidades que reciben fondos de subvención, que gestionan la información (datos) o los productos sanitarios, o que desempeñan un papel en la ejecución del programa. Tanto para los RP gubernamentales como no gubernamentales, estas incluyen:

- a. todos los tipos de entidades ejecutoras y niveles (RP, SR, SSR, etc.);
- b. proveedores;
- c. el Ministerio de Salud, el programa nacional, y entidades a nivel regional y de distrito que participan en un componente concreto;
- d. donantes del sector sanitario nacional;
- e. establecimientos de salud concretos;
- f. organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad;
- g. beneficiarios de actividades de subvenciones o programas;
- h. otras entidades clave que tengan alguna relación con la ejecución.

Cuando se repita la misma estructura de entidades en varias regiones (por ejemplo, varios establecimientos de salud regionales rinden cuentas a la misma entidad nacional), estas entidades se pueden agrupar. Así pues, el mapa indica el número de entidades que siguen la misma estructura. En este caso, se deberá anexar una lista con el nombre y la ubicación de estas entidades.

Cuando la información disponible no sea suficiente para trazar el mapa completo durante la fase de solicitud de financiamiento, los elementos desconocidos se podrán registrar en gris (véase la Tabla 1). Estos elementos desconocidos se deberán completar durante la fase de preparación de la subvención y estar listos al menos un mes antes (idealmente dos meses) de la fecha de inicio del período de ejecución.

4.4 Registro de funciones y responsabilidades

El mapa de acuerdos de ejecución registra las funciones de cada entidad en el contexto de la ejecución del programa y de la subvención. Si son ambiguas, las funciones se pueden definir a modo de descripción libre (por ejemplo, "recopila datos e informa del número de pacientes tratados").

Si las entidades desempeñan varias funciones, se pueden resumir en una sola palabra para no sobrecargar el mapa. A continuación, se incluye una descripción completa de las funciones en una tabla.

4.5 Registro de líneas jerárquicas y de coordinación

Las líneas jerárquicas formales entre entidades (por ejemplo, el Ministro de Salud supervisa las unidades del Ministerio de Salud) se indican en el mapa de acuerdos de ejecución con flechas negras.

Las líneas de coordinación para la subvención (por ejemplo, un RP coordina varios establecimientos de salud) se indican con flechas negras discontinuas.

4.6 Registro de flujos de fondos, productos sanitarios, servicios e información

La transferencia de fondos se indica en el mapa de acuerdos de ejecución con flechas azules. Los flujos de fondos se indican en azul como cantidades expresadas en la moneda de la subvención o como porcentajes de la subvención. Si se usan porcentajes, los montos se detallarán en un anexo.

La transferencia de productos sanitarios⁸ se indica en el mapa con flechas verdes. Los flujos de productos sanitarios se indican en verde como valor real o como porcentajes de la subvención. Si se usan porcentajes, los valores se detallarán en un anexo.

La prestación de servicios, como la divulgación sobre la prevención, la detección de casos, las pruebas, el tratamiento, la formación, etc., se indica en el mapa con flechas anaranjadas.

Los flujos de información para el monitoreo y la evaluación se indican en el mapa con flechas púrpura.

En consulta con el Equipo de País, los RP pueden preparar mapas independientes para cada tipo de flujo a fin de facilitar la legibilidad si los acuerdos de ejecución son complejos.

4.7 Uso de símbolos normalizados

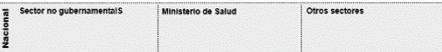
Al elaborar el mapa de acuerdos de ejecución, los solicitantes y las entidades ejecutoras utilizan los símbolos que se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1: Símbolos normalizados para mapas de acuerdos de ejecución

Elemento del mapa	Símbolo/ilustración	Detalles
Entidades	Un rectángulo blanco 	Se utilizará para entidades ejecutoras, departamentos ministeriales, establecimientos de salud, empresas privadas, etc. Para los donantes, MCP o MCR, proveedores o grupos beneficiarios se usan otros símbolos que se indican a continuación. El nombre de la entidad y la función también se deben incluir en el rectángulo. Cuando varias entidades tienen el mismo nombre, como sucede con las oficinas regionales, estas se agrupan o se numeran secuencialmente.
Donantes	Un rectángulo azul 	El nombre del donante

⁸ Como se indica en la [Guía de Políticas del Fondo Mundial sobre la Gestión de Adquisiciones y Suministros de Productos Sanitarios](#)

Elemento del mapa	Símbolo/ilustración	Detalles
MCP o MCR	Un círculo gris 	La nota "MCP" o "MCR"
Proveedores	Un rectángulo verde con las esquinas recortadas 	El nombre del proveedor
Grupos beneficiarios	Un círculo púrpura 	El público destinatario y el tamaño de la población
Líneas jerárquicas	Una flecha negra 	
Líneas de coordinación	Una flecha discontinua 	
Transferencia de fondos	Una flecha azul 	El presupuesto planificado como porcentaje del presupuesto total de la subvención o como monto real en azul
Transferencias de productos sanitarios	Una flecha verde 	El valor previsto de los productos sanitarios como porcentaje del valor total de los productos sanitarios de la subvención o como valor real en verde
Prestación de servicios	Una flecha naranja 	
Flujos de información	Una flecha púrpura 	
Entidades desconocidas	Un rectángulo gris 	
Transferencias de fondos o de productos sanitarios desconocidas	Una flecha discontinua gris 	La estimación del presupuesto planificado o del valor de los productos sanitarios como porcentaje del presupuesto o del valor total de la subvención o como monto real en gris
Funciones y responsabilidades	Texto libre en forma de comentario en el archivo	Las funciones y las responsabilidades de cada entidad en el contexto de la ejecución del programa
Nivel de donante	Franja blanca que cruza el mapa con la palabra "Donante" en la parte izquierda 	El nombre de los donantes

Elemento del mapa	Símbolo/ilustración	Detalles
Nivel nacional	Franja gris que cruza el mapa con la palabra "Nacional" en la parte izquierda 	Los acuerdos de ejecución a nivel nacional
Nivel regional	Similar a lo anterior, en blanco 	Los acuerdos de ejecución a nivel regional
Nivel de distrito	Similar a lo anterior, en gris claro 	Los acuerdos de ejecución a nivel de distrito
Nivel local	Similar a lo anterior, en blanco 	Los acuerdos de ejecución a nivel local
Nivel de beneficiario	Similar a lo anterior, en blanco 	Grupos beneficiarios

4.8 Mapa de mejores prácticas

A continuación se detalla un mapa de mejores prácticas, con los símbolos definidos en la sección 4.7. [Aquí](#) dispone de una versión editable.

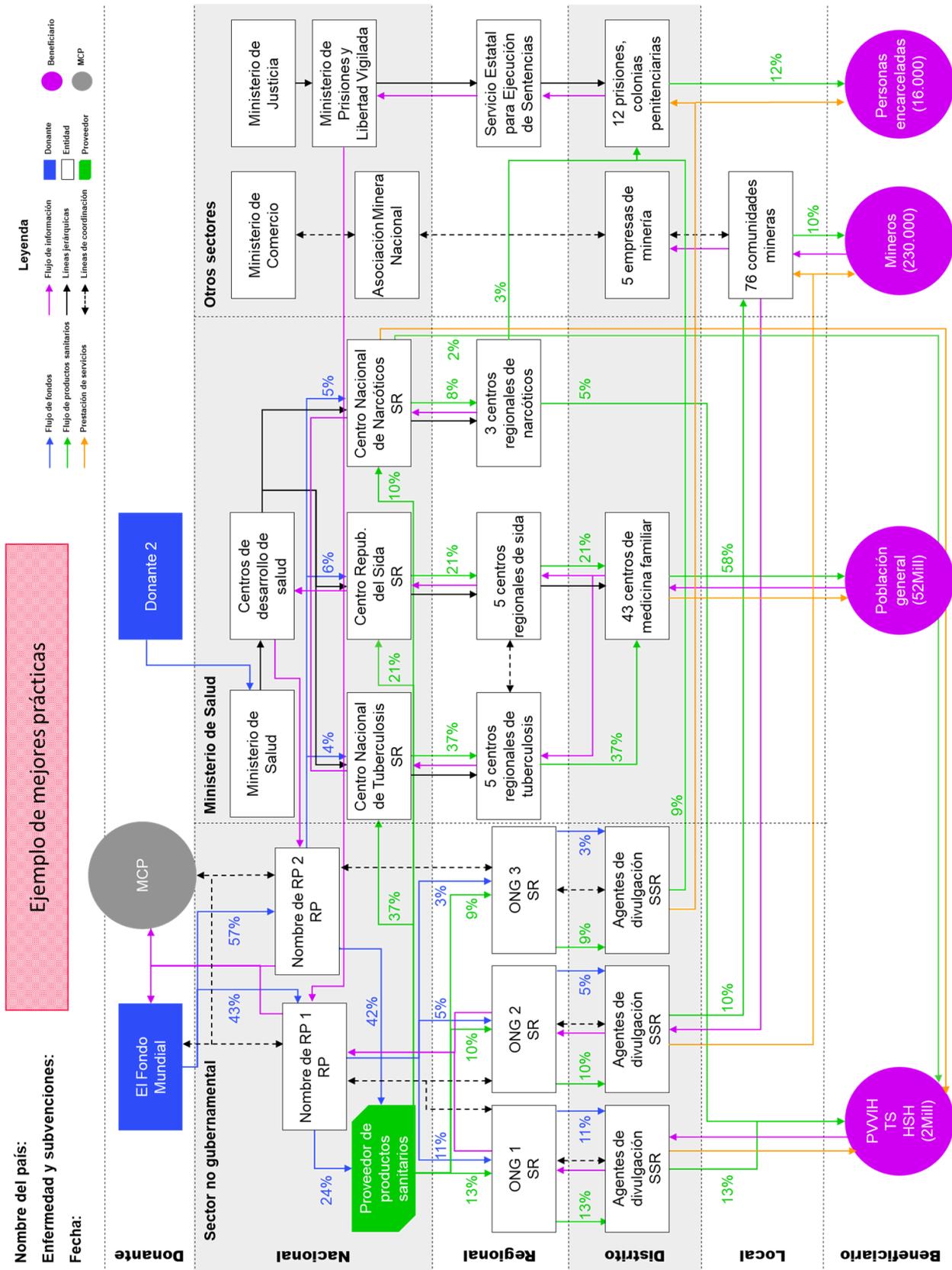


Figura 2: Mapa de mejores prácticas en los acuerdos de ejecución.

5. ¿Cuál es la mejor forma de utilizar los mapas de acuerdos de ejecución?

Un mapa de acuerdos de ejecución es una herramienta esencial para el diseño y la ejecución de subvenciones de calidad durante el proceso de preparación de la subvención. Presenta las principales entidades de las subvenciones y las responsabilidades que deben asumir, y permite a las partes interesadas clave evaluar estos acuerdos en relación con el diseño de la subvención propuesto e identificar deficiencias o redundancias, si las hubiera. Durante la ejecución de la subvención, el mapa de acuerdos de ejecución se utiliza para aclarar responsabilidades, evaluar riesgos y deficiencias, y ajustar la estructura de ejecución con el fin de alinearla con los cambios en el portafolio o en el contexto de la subvención. El mapa se actualiza continuamente para reflejar los últimos acuerdos de ejecución.

A la hora de diseñar y revisar el mapa de acuerdos de ejecución, se recomienda encarecidamente a los usuarios que se pregunten lo siguiente:

- **Alineación con los objetivos de la subvención:** ¿Respaldan los acuerdos de ejecución la consecución de los objetivos de la subvención? Si se trata de revisiones, ¿se reflejan los cambios realizados en los documentos de la subvención en los acuerdos de ejecución revisados?
- **Coherencia con el diseño de la subvención, según figura en los documentos clave:** ¿Están los acuerdos de ejecución alineados con el diseño de la subvención, según se define en los documentos correspondientes, como el marco de desempeño, el presupuesto detallado y la plantilla para la gestión de productos sanitarios?
- **Sostenibilidad:** ¿Aprovechan los acuerdos de ejecución las entidades y los recursos existentes a nivel nacional, regional o local, incluidas las organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad, cuando corresponde?
- **Redundancias:** ¿Existen varias entidades, incluidas las financiadas por otros mecanismos de financiamiento, que proporcionen servicios similares a los mismos beneficiarios? ¿Están los acuerdos de ejecución alineados con los de otras subvenciones del Fondo Mundial en el país (por ejemplo, entre las subvenciones del VIH y la tuberculosis)?
- **Separación de funciones:** ¿Están todas las responsabilidades clara y correctamente divididas? ¿Hay alguna deficiencia en los acuerdos de ejecución?
- **Acceso a la información:** ¿Existen mecanismos para recopilar información oportuna y de calidad sobre el desempeño programático y financiero, así como sobre la distribución y el consumo de productos sanitarios? ¿Disponen los responsables de tomar decisiones de la información que necesitan para llevar a cabo su labor?
- **Capacidad de las entidades:** ¿Existen entidades con un alcance o un volumen de fondos o de productos sanitarios no proporcionales a su capacidad para gestionarlos (incluidos los delegados a otras entidades) o para mitigar los riesgos asociados? ¿Se ha previsto que estas entidades adquieran grandes volúmenes de productos sanitarios fuera del mecanismo de adquisiciones conjuntas y se han valorado los riesgos adicionales asociados?
- **Conflicto de interés:** ¿Existe una separación de funciones entre los responsables de la toma de decisiones y los receptores de productos sanitarios, servicios y otros beneficios generados por la subvención (por ejemplo, empleo)? ¿Cómo se garantizará la integridad de la información comunicada a lo largo de la cadena de notificación?

- **Acuerdo de subvención:** ¿Son los acuerdos de ejecución propuestos coherentes con los términos del acuerdo de subvención, por ejemplo, en lo que respecta al cumplimiento de las leyes aplicables?
- **Carga administrativa:** ¿Es adecuada la complejidad de los acuerdos de ejecución en relación con los objetivos y el tamaño de la subvención? ¿Existe algún nivel jerárquico o intermediarios innecesarios?

6. Lista de abreviaturas

MCP	Mecanismo de Coordinación de País
MCR	Mecanismo de Coordinación Regional
RP	Receptor Principal
SR	Subreceptor
SSR	Subsubreceptor