

Documento de información sobre la supervisión de los MCP

1. Introducción y objetivo

Este documento de información tiene por objeto aclarar las expectativas del Fondo Mundial en torno a la supervisión en lo que se refiere a los MCP, Mecanismos Regionales de Coordinación y otros organismos nacionales que actúan de mecanismos de coordinación en las subvenciones del Fondo Mundial. Se trata del primero de una serie de documentos de información que abordan las principales cuestiones y preocupaciones sobre el funcionamiento de los MCP.

Supervisar la elaboración de propuestas, la negociación de las subvenciones, su ejecución y su cierre es una función elemental de los MCP¹. De hecho, los MCP están obligados a tener un plan de supervisión vigente² y sin un plan de supervisión, es posible que el MCP no pueda optar a la financiación del Fondo Mundial.

En general, la supervisión es una función de gobernanza muy importante. La supervisión garantiza que las actividades sean ejecutadas según lo previsto, proporcionando instrucciones estratégicas a los receptores principales, asegurándose del cumplimiento de las políticas y los procedimientos, estableciendo controles financieros (por ejemplo auditorías independientes) y siguiendo las recomendaciones principales.³

Una buena gobernanza significa que los MCP deben actuar de un modo transparente y responsable. Las comunicaciones públicas de sus recomendaciones y decisiones deben

¹ Los principios de la gobernanza del MCP, sus funciones y obligaciones, su estructura y su composición vienen explicadas en las *Directrices sobre el propósito, la estructura, la composición y el financiamiento de los Mecanismos de Coordinación de País y los requisitos de elegibilidad para obtener subvenciones*¹ (*Directrices MCP*) y se pueden consultar en la página web del Fondo Mundial: www.theglobalfund.org.

² Las *Directrices MCP* señalan que: “Se exige a los MCP que establezcan y mantengan un proceso documentado y transparente para nombrar al(los) Receptor(es) Principal(es) y supervisar la implementación de los Programas”. Las *Directrices MCP* también exigen que, “los MCP creen y mantengan un proceso documentado y transparente para... garantizar la aportación de una amplia variedad de partes interesadas, incluyendo a miembros y no miembros del MCP, en la elaboración de las propuestas y la supervisión de los Programas”.

³ Conceptos de supervisión extraídos del *Examen Global de la gobernanza y la supervisión en las Naciones Unidas y en sus fondos, programas y organismos especializados, Volumen II: Principios y prácticas de gobernanza y supervisión*, Borrador, Junio de 2006

ser claras. Su liderazgo debe asegurarse de tener en cuenta las opiniones de todas las partes interesadas. Es necesario solicitar y tener en cuenta las opiniones de los no miembros del MCP a la hora de supervisar la ejecución de las subvenciones.

Cada MCP desarrollará sus propias soluciones de gestión para los procesos de ejecución de las subvenciones. Para gestionar estas actividades de forma eficaz, el Fondo Mundial recomienda enérgicamente a los MCP que establezcan directrices y procedimientos operativos claros (e.g. para definir la elección de sus miembros, los procedimientos de votación, etc.) Estos manuales de gobernanza contribuyen a garantizar que los MCP actúan de un modo aceptado y acordado por todos los miembros y actores.

2. Principios de supervisión del MCP

El principio fundamental de la supervisión es asegurarse de que los recursos, tanto financieros como humanos, se están utilizando de un modo eficaz y eficiente en beneficio del país.

Aunque el MCP es responsable en última instancia de obtener o no fondos y de garantizar su correcta aplicación, el Fondo Mundial reconoce que todas las entidades (MCP, RP, SR, ALF y la Secretaría) trabajan con la misma misión programática para reducir el impacto del VIH/SIDA, la tuberculosis y la malaria. Los MCP tienen la obligación exclusiva de organizar la gestión nacional general de las subvenciones del Fondo Mundial. Para eso es necesario disponer de un plan de supervisión claro.

La supervisión es la función principal del MCP y todos los miembros deben ser capaces de dedicar el tiempo suficiente a conocer los resultados del programa para formular recomendaciones responsables. Sin embargo, el Fondo Mundial también comprende que los miembros del MCP suelen tener la agenda apretada porque tiene otras muchas obligaciones. Esto pone de relieve la importancia de celebrar reuniones bien planificadas del MCP y de mantener unos *procesos de supervisión* claros que aprovechen al máximo el tiempo dedicado a las funciones de supervisión del MCP. Igualmente importante en el proceso de supervisión, el RP tiene la obligación de presentar informes periódicos y actualizados al MCP; el MCP tiene la obligación de revisar estos informes, analizar la información recibida y orientar al RP en la ejecución del programa.

3. La diferencia entre Supervisión y Monitoreo y Evaluación

El MCP es una estructura nueva y única que en poco se parece a otros organismos rectores. Algunos comparan los MCP con el consejo de administración de una empresa o una ONG, mientras que otros los comparan con un Parlamento o un órgano consultivo nacional. Es más, algunos prefieren la imagen de un helicóptero que se sostiene en el aire y puede ver el bosque y no solamente los árboles. Ninguna de estas visiones encaja del todo. El consejo de administración establece la dirección de la organización y se asegura de que se cumplan los principales indicadores del rendimiento. El Parlamento supervisa la ejecución del trabajo del gobierno para asegurarse de que cumple con la agenda prevista. El helicóptero ofrece una imagen visual de la supervisión pero carece de un marco de gobernanza. Al margen de analogías, la función del MCP es centrarse en “la totalidad” y asegurarse de que la financiación

basada en el desempeño funciona correctamente; se supone que no debe centrarse en los detalles cotidianos de la ejecución de la subvención.

El MCP y el RP tienen funciones complementarias. La función de supervisión del MCP es diferente a la obligación del RP de vigilar y evaluar la ejecución de las subvenciones⁴. La supervisión requiere que el MCP comprenda cómo están funcionando las subvenciones, siga el progreso y los problemas que puedan surgir, y formule recomendaciones al RP para mejorar el resultado. La supervisión es un tipo de monitoreo 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. Esto resulta especialmente importante ahora que los MCP supervisan una media de cuatro subvenciones, y algunos gestionan entre 10 y 17. Es imprescindible tener un *plan* de supervisión bien diseñado y claro para supervisar la ejecución de las subvenciones.

A diferencia de la supervisión, el monitoreo es el seguimiento de rutina de los elementos clave del rendimiento del programa o proyecto, habitualmente aportes y productos, mediante el mantenimiento de registros, informes periódicos y sistemas de monitoreo, así como también mediante la observación en centros de salud y encuestas a pacientes⁵. El monitoreo suele ser más detallada que la supervisión y se centra en evaluar el cumplimiento de los objetivos. La supervisión se asegura de que exista un monitoreo, que se comuniquen los resultados y que el programa cumpla sus objetivos. La evaluación “es la evaluación ocasional del cambio en los resultados buscados que puede atribuirse a la intervención del programa o proyecto”.⁶

Como la supervisión se centra en la escala macro, los MCP deben tener en cuenta las siguientes cuestiones globales:

- Financiamiento. ¿Dónde está el dinero? ¿La entrega está siendo puntual? ¿Se está distribuyendo correctamente, y de forma inmediata? ¿Quién se está beneficiando?
- Adquisición. Los fármacos, las mosquiteras, el material de laboratorio, etc. ¿están yendo a donde deben ir? ¿Los ejecutores lo están recibiendo según el calendario previsto? ¿El sistema de distribución es seguro? ¿Están recibiendo el material los pacientes?
- Ejecución. ¿Las actividades se desarrollan según lo previsto? ¿Están recibiendo las personas adecuadas los servicios que necesitan?

⁴ Lamentablemente, los términos “supervisión” y “monitoreo” se suelen usar indiferentemente en muchos entornos profesionales, y se traducen de forma distinta entre las seis lenguas oficiales de las Naciones Unidas. Este documento reconoce que no existe una definición universalmente aceptada de la diferencia entre supervisión y monitoreo, por lo que intencionadamente simplifica la diferencia para ayudar a los MCP a entender mejor sus obligaciones de supervisión.

⁵ *Guía de Herramientas de Monitoreo y Evaluación: VIH/SIDA, tuberculosis y malaria*, Enero 2006, http://www.theglobalfund.org/pdf/guidelines/pp_me_toolkit_en.pdf.

⁶ *Guía de Herramientas de Monitoreo y Evaluación: VIH/SIDA, tuberculosis y malaria*.

- Resultados. ¿Se están cumpliendo los objetivos?
- Informes. ¿Se están entregando los informes de manera precisa, completa y en el plazo previsto?
- Asistencia técnica. ¿Dónde están los problemas de la ejecución de la subvención (e.g. adquisición, recursos humanos, etc.)? ¿Qué asistencia técnica se necesita para crear capacidades y resolver los problemas? ¿Cuál es el resultado de la asistencia técnica?

4. La función de supervisión de los MCP

El plan de supervisión puede consistir simplemente en seguir los recursos de la subvención o ser un plan de gestión más completo que incluya estrategias detalladas de comunicaciones y estructuras complejas de comisiones. La supervisión de los MCP supone un reto porque la arquitectura de su responsabilidad es nueva y a la vez diferente en el escenario global tradicional de los mecanismos y los organismos de financiación.

Mientras el MCP se ocupa de la supervisión, la relación contractual para el desembolso adecuado de los fondos se establece entre el RP y la Secretaría del Fondo Mundial, no el MCP. Este acuerdo es diferente a la mayoría de las relaciones contractuales de supervisión y puede parecer incluso más complicado porque el Agente Local del Fondo, en nombre de la Secretaría, supervisa el desempeño del RP y verifica los datos⁷. El RP, a su vez, lleva a cabo su propia supervisión de los subreceptores que ejecutan las actividades. Además, en algunos países es posible que los enfoques sectoriales (SWAp) y otros tipos de sistemas de salud armonizados o mecanismos comunes de financiación tengan ya establecidos otros procedimientos que el MCP puede o debe utilizar para desempeñar su labor de supervisión. Se puede encontrar una descripción mejor de cómo debe realizarse el intercambio de información entre el RP, el ALF y el MCP en el *Protocolo de Comunicaciones para Agentes Locales del Fondo*⁸.

Una de las principales obligaciones del MCP, que afecta considerablemente a su función de supervisión, es la de elegir uno o más RP. Esta importante decisión tiene consecuencias a largo plazo que no deberían ignorarse. Otra analogía parecida en el sector privado es cuando una organización contrata un nuevo director ejecutivo. Generalmente, la organización lo hace tras haberlo deliberado, evaluando las cualidades, las habilidades y los méritos del candidato para asegurarse de elegir a la mejor persona posible. Del mismo modo, el MCP propone el RP, que será entonces contratado para ejecutar las subvenciones y para hacerlo con arreglo a los objetivos basados en el desempeño. Elegir sabiamente al RP de uno también es importante porque el RP suele seleccionar a los subreceptores, que ejecutan el grueso de las actividades del programa. Está claro que es importante que el MCP tenga confianza en sus Receptores Principales.

⁷ Para más información sobre la función del ALF y su relación con el RP y el MCP, ir a <http://www.theglobalfund.org/en/about/structures/lfa/>.

⁸ http://www.theglobalfund.org/en/files/about/structures/lfa/background/GFPolicy/LFA_In-country_Communications_Protocol.pdf

El MCP se ocupará de supervisar al RP, pero no de ejecutar la subvención. El nivel de supervisión del MCP dependerá de cada país. No obstante, todos los MCP deben hallar la manera de equilibrar sus actividades de supervisión (i.e. las solicitudes de información, el número y la duración de las visitas al sitio Web), y el RP tendrá la obligación contractual de conseguir los objetivos de la subvención.

La supervisión consiste en que el MCP se centre en los resultados de la subvención a largo plazo y el RP actúe de ejecutor en el día a día.

Como los miembros del MCP provienen de un amplio espectro social, pueden y deben aprovechar su experiencia profesional y sus redes para mejorar la ejecución de las subvenciones. Por ejemplo, los representantes de ONG en el MCP pueden ofrecer un profundo conocimiento contextual de los datos del desempeño; los representantes del gobierno pueden ayudar a orientarse por las complejas normativas sobre aduanas para evitar las demoras en el suministro de las adquisiciones; los miembros del MCP pertenecientes al sector privado pueden aportar las mejores prácticas en materia de responsabilidad o gestión, que pueden servir tanto al MCP como a los RP. La mayoría de los MCP cuentan con abundante información, relaciones fundamentales y aptitudes, y todo esto se debería aprovechar para ayudar al RP a resolver los problemas que no puede solucionar por sí solo. El MCP puede y debe utilizar sus relaciones para resolver los problemas de ejecución de las subvenciones.

4.1. Áreas de supervisión

Desarrollo de propuestas

El MCP se asegura de que haya recursos suficientes (humanos, económicos y técnicos) para elaborar propuestas con éxitos. En el desempeño de esta función, el MCP coordina la elaboración de propuestas y selecciona uno o más RP.

En el marco de los requisitos de elegibilidad para el financiamiento, el MCP debe asegurarse de que un amplio abanico de partes interesadas, y no sólo miembros del MCP, participan en el desarrollo de la propuesta y en el proceso de supervisión. Mediante la participación de no miembros, el MCP garantiza un apoyo nacional más amplio, refuerza la objetividad de las decisiones y mejora la calidad de las propuestas.

Negociación de las subvenciones

Una vez aprobada la propuesta, se firma un acuerdo de subvención con el RP en el plazo de un año, salvo que se conceda una ampliación. Aunque la mayor parte de la comunicación durante la negociación se produce entre el RP propuesto, el ALF y la Secretaría, el MCP debe *supervisar* el proceso de negociación para asegurarse de que se lleva a cabo correctamente, dónde hallar asistencia técnica en caso necesario, y vigilar cualquier cambio que se realice en la propuesta. El MCP debe comprender el acuerdo de subvención en su totalidad antes de firmarlo, para que todos los miembros conozcan las principales actividades del programa, los objetivos y el presupuesto antes de iniciar su ejecución.

Ejecución de la subvención

La supervisión de las subvenciones se lleva a cabo de la siguiente manera, preferiblemente de forma trimestral:

- Conocer las subvenciones propias. Todos los miembros del MCP deben conocer los principales problemas que existen en la ejecución de la subvención. Deben tener un plan claro con el RP para realizar el seguimiento de sus resoluciones. El RP debe entregar al MCP copias de todas las solicitudes de desembolso, presupuestos anuales y planes de trabajo, planes de monitoreo y evaluación, la auditoría anual del RP y cualquier otra auditoría realizada. Sin embargo, es posible que esto suponga absorber una cantidad inmensa de información. Algunos MCP se han enfrentado a esta “sobrecarga de información” desarrollando un *sistema* para identificar únicamente los aspectos más importantes para el éxito general del programa, y no su monitoreo.
 - Documentos resumen. En Tanzania, por ejemplo, la Secretaría elabora un informe resumen o “cuadro de mandos” que muestra los logros del RP en relación con los indicadores de rendimiento, la gestión financiera y la gestión del programa⁹; Permite al MCP identificar inmediatamente qué ha funcionado con éxito (verde) y dónde existen problemas que requieren atención especial (amarillo y rojo).
 - Realizar visitas sobre el terreno. Todos los miembros del MCP deben tener la oportunidad de realizar visitas sobre el terreno. Los estudios de los casos correspondientes a Etiopía, Zambia y Tanzania ponen de relieve que las visitas sobre el terreno donde se están llevando a cabo las actividades de la subvención constituyen un elemento muy importante en el plan de supervisión del MCP. Estas visitas deberían ofrecer a los miembros *una idea general* de los logros y los retos del programa, de forma tal que puedan (1) orientar mejor al RP, y (2) brindar credibilidad y categoría a las propias subvenciones. No se trata de visitas de monitoreo y evaluación. Ese tipo de visitas deben ser realizadas por los RP. Algunos MCP delegan esta tarea en un subcomité que posteriormente informa de los resultados a todo el MCP. Cuando es un subcomité el que desempeña esta función, el MCP debe seguir una política de rotaciones para asegurarse de que, en uno u otro momento, *todos* los miembros del MCP compartirán esta importante responsabilidad.
- Apoyar al RP. El RP y el MCP tienen la misión común de trabajar juntos para luchar contra el VIH/SIDA, la tuberculosis y la malaria. El RP y el MCP deben colaborar conjuntamente para que los programas funcionen.

⁹ Enlace al ejemplo del cuadro de mandos en Tanzania.

- Autorizar cambios importantes¹⁰. El MCP se encargará de autorizar los cambios en el alcance y/o la escala de los marcos de desempeño de las propuestas aprobadas por la Junta o los acuerdos de subvención firmados, así como de cambiar el RP si fuera necesario¹¹.
- Facilitar asistencia técnica. El MCP debe aprovechar su experiencia colectiva para asegurarse de poder identificar y brindar la asistencia técnica necesaria para resolver los problemas del programa. El MCP debe colaborar de forma estrecha con el RP para identificar las necesidades de asistencia técnica y coordinar la prestación de dicha asistencia.

Fase 2 y MCF

El MCP prepara la solicitud para el Mecanismo de Continuación del Financiamiento en la Fase 2, y tiene la obligación de revisar el importe solicitado y/o seleccionar otro RP. Ambas decisiones deben estar basadas en un firme conocimiento de los resultados de la subvención. Confirmar y volver a seleccionar al RP es uno de los aspectos más importantes de la supervisión, y la decisión debe fundamentarse en la supervisión regular que se ha llevado a cabo a lo largo de todo el desempeño de la subvención.

El MCP también puede elaborar, si reúne los requisitos oportunos, una propuesta revisada tras recibir una invitación de la Secretaría para que solicite financiamiento adicional. Esa propuesta revisada es el “Mecanismo de Continuación del Financiamiento”. Se trata de un modelo simplificado de financiamiento que premia a las

¹⁰ Esos cambios pueden ser sustanciales o no sustanciales:

- (a) en el momento en que el MCP entrega su solicitud para la continuación del financiamiento (“Solicitud de la Fase 2”); o
- (b) en cualquier otro momento de la ejecución de una propuesta (incluida la negociación de la subvención). Los MCP deberán aprobar la revisión del plan de trabajo, el presupuesto y el Marco de Desempeño.

Se consideran cambios ‘sustanciales’ si sus consecuencias afectan a la consecución de los objetivos o a aspectos fundamentales de la prestación de servicios en el programa, o afectarán de cualquier otra manera al equilibrio de las actividades del programa en el Marco de Desempeño.

¹¹ Recomendar el cambio de RP constituye una medida extrema que sólo debe tomarse si el RP ha sido incapaz de mejorar los resultados después de seguir las recomendaciones del MCP y de la Secretaría del Fondo Mundial. Antes de que el MCP llegue a tomar esta decisión, debe dejar claro al RP que está preocupado por la ejecución del programa. Es preferible que se lo comunique con bastante antelación sobre el vencimiento del plazo para presentar la solicitud de la Fase 2, y tanto el MCP como el RP deben acordar los pasos necesarios para mejorar los resultados de la subvención. El cambio de RP es una medida poco común pero en ocasiones de gran ayuda para mejorar los resultados de la subvención, aunque se considera el último recurso. Los MCP deben trabajar antes estrechamente con el RP para mejorar los resultados, concertar la asistencia técnica y hallar otras formas de volver a encaminar los resultados de la subvención.

subvenciones que han obtenido resultados excelentes con fondos adicionales durante un máximo de seis años más, en función de la aprobación del PRT. Al igual que en la Fase 2, para que los MCP puedan presentar propuestas adecuadas para la solicitud de continuación del financiamiento, deben conocer perfectamente el desarrollo del programa hasta ese momento.

Coordinación de donantes y alineamiento con los sistemas de salud

Los MCP deben hallar todas las maneras posibles de usar o aprovechar los planes nacionales de supervisión preexistentes con el fin de evitar la duplicación del trabajo. Sobre todo en los países donde existen enfoques sectoriales (SWAp) o mecanismos de financiamiento común (MFC), los organismos que coordinan estos mecanismos pueden hacerse cargo de las obligaciones de supervisión identificadas en este documento siempre que cumplan los requisitos mínimos de los MCP del Fondo Mundial y los indicadores de rendimiento que fueron negociados originalmente en el acuerdo de subvención. El mayor reto es acomodar las evaluaciones basadas en el desempeño dentro de los sistemas alineados nacionalmente que abordan un conjunto diferente de objetivos. Ha sido una negociación complicada en algunos países, pero se están hallando soluciones¹² y es un “trabajo en curso”.

Cierre de la subvención

La función de supervisión del MCP durante la ejecución de la subvención se prolonga a lo largo del período de cierre de la subvención. Es necesario mantener el mismo grado de rigor y supervisión porque el MCP debe aprobar el plan de cierre y el presupuesto de cierre, incluido el plan del RP para distribuir o enajenar los bienes del programa. Asimismo, el MCP podrá presentar una solicitud de continuación de servicios en el caso de que haya personas recibiendo tratamiento vital y no se hayan identificado otras fuentes de financiamiento para que los enfermos sigan con el tratamiento.

4.2. Plan de supervisión

Debe existir un plan de supervisión para revisar las subvenciones del Fondo Mundial. Como a una buena gobernanza le sigue un buen desempeño de la subvención, los MCP, MCR y sub-MCP necesitan tener un plan de supervisión para cumplir los requisitos de elegibilidad para el financiamiento del Fondo Mundial. Aunque cada plan será diferente, el Fondo Mundial propone que todos compartan las siguientes características:

- **Regularidad.** Las actividades de supervisión se realizarán trimestralmente. El plan contendrá información sobre quién lleva a cabo estas actividades y cuándo se realizará y completará la supervisión.

¹² Se pueden encontrar ejemplos de armonización y alineamiento en la supervisión de subvenciones en Ruanda, Mozambique, Tanzania, Zambia y Malawi. Véanse los informes de los casos de octubre de 2007 (Mozambique y Malawi).

- Métodos. Los planes de supervisión deben elaborarse conjuntamente con el RP, incluir visitas periódicas sobre el terreno (e.g. cada seis meses), revisar los informes del RP (e.g. en cada reunión del MCP) y facilitar asistencia técnica y análisis de sistemas¹³.
- Seguimiento. Procedimientos para garantizar el seguimiento de los puntos a seguir. ¿Quién se encarga de comunicar al MCP que se han seguido las recomendaciones?
- Miembros informados. Los miembros del MCP deben conocer su función en el MCP y los principios básicos del Fondo Mundial. Se recomienda celebrar un seminario o un encuentro anual, que brinda a los miembros una excelente oportunidad para hablar de las cuestiones más destacadas y encontrar el modo de mejorar el desempeño del MCP.
- Reglas de participación. Los MCP deberían tener un manual de gobernanza o una “constitución” que explique las funciones y obligaciones de cada miembro y explique cómo llevara a cabo el MCP la supervisión y la reducción de conflictos. Este manual debe ser revisado periódicamente en la medida en que sea necesario para mejorar la supervisión de los MCP.
- Gestión del MCP. La mayoría de los MCP cuentan ahora con una Secretaría dedicada (o personal dedicado) para preparar las reuniones y las visitas sobre el terreno, organizar el desarrollo de las propuestas, las elecciones de los miembros, etc. El MCP, por sí mismo o a través de un comité ejecutivo, debe asegurarse de que el personal de su Secretaría tiene la formación adecuada y es capaz de desempeñar sus funciones.
- Comités apropiados. La labor de supervisión se ve reforzada cuando los MCP tienen escasos pero bien definidos comités. Muchos MCP establecen comités técnicos de expertos que se centran en el desarrollo de propuestas o en la ejecución del programa. Los MCP no deberían tener demasiados comités, ya que pueden complicar las operaciones y hacer que se confundan las funciones. Los comités comunes que tienen los MCP que funcionan bien son: comité ejecutivo (que puede tomar decisiones provisionales entre las reuniones formales del MCP), comité de finanzas y auditoría, comité de supervisión o de comunicación

Recursos

Cada vez se elaboran más materiales de recursos que se centran en el modelo de MCP y cómo hacer que funcione mejor. A título indicativo, la Secretaría remite a los lectores a algunos materiales excelentes que han publicado AIDSPAN y Management Sciences in Health.

¹³ El análisis de sistemas consiste en revisar y analizar cómo responden los sistemas de salud del país al problema del VIH/SIDA, la tuberculosis y la malaria, así como el impacto de los programas del Fondo Mundial en los sistemas de salud. El MCP debe buscar continuamente formas de minimizar el impacto de las tres enfermedades sobre los sistemas de salud y desarrollar actividades de fortalecimiento de los sistemas de salud si son eficaces y prácticas.

<http://www.aidspace.org/index.php?page=guides&menu=publications>

Si los lectores conocen otros materiales adecuados y relevantes para la supervisión de los MCP, pueden enviarlos directamente al Equipo de MCP a CCM@theglobalfund.org.