

Manual sobre la preparación de la subvención para Receptores Principales

Período de asignación 2023-2025
(CS7)

Fecha de publicación: 4 de septiembre de 2023

Índice

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1 Términos y definiciones clave	3
1.2 Lista de abreviaturas	5
2. PLANIFICAR	6
2.1 Facilitar la compleción de la evaluación de la capacidad	7
2.2 Confirmar la dotación de recursos	7
2.3 Completar los Datos de las entidades de las subvenciones	7
2.4 Implicar a las comunidades y la sociedad civil durante la preparación de la subvención	8
3. NEGOCIAR	10
3.1 Finalizar los documentos de la subvención	10
3.2 Abordar los problemas identificados por el PRT	12
3.3 Detectar riesgos residuales y medidas de mitigación	12
3.4 Establecer acuerdos de auditoría	12
3.5 Solicitar el pago anticipado	12
3.6 Planificación para la conciliación del período de ejecución o el cierre de la subvención	13
4. APROBAR Y FIRMAR	14
4.1 Firmar la confirmación de la subvención	14
5. PREPARARSE	16
5.1 Evaluación de la preparación para la ejecución	16
Anexo 1: Documentos clave de referencia	17
Anexo 2: Guía para implicar a organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad en la ejecución de la subvención	18
Anexo 3: Actividades de preparación para la ejecución	24

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente manual es ayudar a los Receptores Principales (RP) durante la preparación de las subvenciones del Fondo Mundial para el período de asignación 2023-2025 (Séptimo Ciclo de Subvenciones). Durante la fase de preparación de la subvención, los RP, los asociados en el país y los Equipos de País del Fondo Mundial colaboran para convertir las solicitudes de financiamiento en subvenciones de calidad, siguiendo las recomendaciones del Panel de Revisión Técnica (PRT) y del Comité de Aprobación de Subvenciones (CAS). Durante este período, se negocian y acuerdan aspectos críticos de la subvención, como los objetivos programáticos y el presupuesto, antes de que la Junta Directiva del Fondo Mundial apruebe la subvención y esta se firme.

El presente documento describe las responsabilidades del RP durante la preparación de la subvención y destaca los aspectos clave del proceso. También se recomienda a los RP que utilicen este manual como guía para planificar y organizar cada fase de la preparación de la subvención con el fin de firmar subvenciones de calidad que estén listas para comenzar desde el primer día del período de ejecución.

Este manual está estructurado en torno a las cinco fases de la preparación de la subvención: planear, negociar, aprobar, firmar y prepararse. Los anexos adicionales proporcionan información sobre recursos clave, la participación comunitaria en la ejecución de la subvención y la preparación para la ejecución.



Las responsabilidades de cada actor durante la preparación de la subvención se detallan en la [nota de política operativa y los procedimientos operativos sobre la elaboración, aprobación y firma de subvenciones](#). Aunque el presente manual ofrece un resumen integral con fines de planificación y referencia, los RP deben leer la política completa antes de iniciar la preparación de la subvención. En la [página sobre la preparación de la subvención](#) del sitio web del Fondo Mundial también disponen de recursos adicionales a modo de orientación y ayuda.

1.1 Términos y definiciones clave

Portal de Asociados

El Portal de Asociados del Fondo Mundial es una plataforma en línea para compartir y enviar información y documentos. Permite que los RP y la Secretaría del Fondo Mundial mantengan interacciones críticas durante la preparación de la subvención. Los RP obtienen los formularios y las plantillas de preparación de la subvención y envían sus documentos finales a través del Portal, y reciben notificaciones sobre los avances a lo largo de los pasos clave del proceso.

Datos de las entidades de las subvenciones

Los Datos de las entidades de las subvenciones incluyen datos de la organización y de contacto del RP y otra información necesaria para procesar adecuadamente los documentos y los desembolsos de la subvención. El Fondo Mundial utiliza estos datos validados para facilitar el acceso del personal de los RP, los Mecanismos de Coordinación de País (MCP) y el Agente Local del Fondo (ALF) al Portal de Asociados, de manera que puedan obtener, editar y presentar los documentos básicos de preparación de la subvención. Es por lo tanto esencial que se proporcione

información precisa y actualizada. Para más información sobre los Datos de las entidades de las subvenciones, consulte la [sección 2.4](#).

Subvención lista para su desembolso

Al final de la fase de negociación, las subvenciones que están "listas para su desembolso" se envían para la recomendación del CAS y la aprobación de la Junta Directiva.

La subvención está lista para su desembolso cuando se cumplen las siguientes condiciones:

- i Todos los documentos de la subvención necesarios para la recomendación del CAS son definitivos y el Equipo de País y el RP los han consensuado.
- ii Los problemas identificados por el PRT que deben abordarse durante la preparación de la subvención se han resuelto de forma satisfactoria a criterio del PRT o de la Secretaría del Fondo Mundial (cuando se le hayan delegado).
- iii Los problemas identificados por el Equipo de País que deben abordarse antes de emitir la primera decisión de financiamiento anual y desembolso se han solucionado.
- iv Se han detectado y priorizado los riesgos residuales, y se han definido medidas y controles para mitigar cada uno de ellos a un nivel aceptable.

Subvención lista para su ejecución

Las subvenciones deben estar "listas para su ejecución" en la fecha de inicio del período de ejecución.

La preparación para la ejecución es un requisito para los portafolios centrales y de alto impacto y se considera como una práctica recomendada para los portafolios enfocados. Esta se consigue cuando: i) una subvención lista para su desembolso se ha aprobado y cuenta con la firma de todas las partes al menos un mes antes (e idealmente dos meses) de la fecha de inicio del período de ejecución; y ii) y el RP puede comenzar a ejecutar las actividades de la subvención en esa misma fecha.

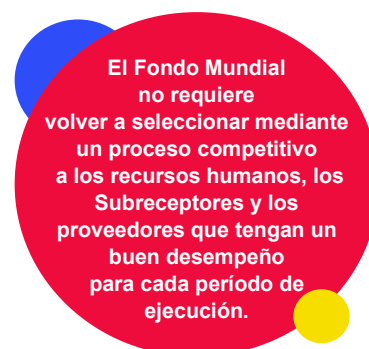
Los RP ponen en marcha y completan las siguientes actividades lo antes posible con el fin de que los contratos se puedan firmar inmediatamente después de que la Junta Directiva del Fondo Mundial apruebe la subvención. Los RP informan al Fondo Mundial sobre la finalización de los términos de referencia aprobados, las convocatorias de propuestas (según corresponda), la selección y la contratación de las partes elegidas para la validación del Equipo de País.

- **Selección y contratación tempranas de los recursos humanos del RP:** el RP define la estructura de personal, prepara los términos de referencia y lanza los procesos de contratación.

Los RP que continúan pueden actualizar los términos de referencia existentes y ampliar los contratos del personal que haya tenido un buen desempeño durante el siguiente período de ejecución.

- **Selección y contratación tempranas de los Subreceptores:** el RP prepara los términos de referencia y selecciona a los Subreceptores mediante un proceso transparente y bien documentado basado, entre otros criterios, en los términos de referencia aprobados, la evaluación de la capacidad y la diligencia debida en materia de integridad.

Con el fin de maximizar la eficiencia de las subvenciones para las comunidades más afectadas por el VIH, la tuberculosis y la malaria, incluidas las poblaciones clave y vulnerables, se recomienda a los RP que seleccionen a organizaciones comunitarias o



dirigidas por la comunidad¹ que cuenten con la capacidad y la experiencia necesarias (consulte más adelante la [sección 2.5](#) y el anexo 4 sobre las entidades ejecutoras del Fondo Mundial de la [nota de política operativa sobre el diseño y la revisión de las solicitudes de financiamiento](#)), por ejemplo, mediante acuerdos de contratación basados en resultados (consulte la sección sobre el pago por resultados de las [Directrices para la preparación de presupuestos de subvenciones](#)).

► **Selección y contratación tempranas de proveedores de productos sanitarios y servicios esenciales para el primer año:**

Utilizando sus propios procesos, el RP selecciona lo antes posible a los proveedores siguiendo los términos de referencia aprobados. Cuando se prevea que las actividades de adquisición sean recurrentes, se recomienda que los contratos cubran la duración del período de ejecución.

Para las adquisiciones realizadas a través del Mecanismo de Adquisiciones Conjuntas (PPM), se aplicará lo dispuesto en la [nota de política operativa sobre el PPM](#). El RP inicia la solicitud de compra en el PPM inmediatamente después de la firma de la subvención, y el Fondo Mundial la aprueba en la fecha de inicio del período de ejecución. Si es necesario realizar la solicitud de compra en el PPM antes de la firma de la subvención, se seguirá el proceso del mecanismo de adquisición anticipada que se describe en la [nota de política operativa sobre el PPM](#).

► **Plan de trabajo de ejecución acordado para el primer año del período de ejecución:** en consulta con el Equipo de País, el RP elabora un plan de trabajo de ejecución lo antes posible durante la preparación de la subvención, y lo finaliza antes de la fecha de inicio del período de ejecución. Este incluye acuerdos de ejecución definidos para el primer año, donde se detallan las actividades planificadas, los plazos y las responsabilidades asignadas para cumplir las metas acordadas en el marco de desempeño y en consonancia con el presupuesto detallado. El anexo 1 de los [procedimientos operativos para supervisar la ejecución y monitorear el desempeño](#) se proporcionan orientaciones sobre mejores prácticas relacionadas con los planes de trabajo de ejecución. Los portafolios enfocados no necesitan un plan de trabajo de ejecución.

El RP sigue los pasos necesarios para garantizar que elementos clave como las exenciones fiscales, los seguros o los registros pertinentes para ejecutar las actividades en el país se formalicen antes de la fecha de inicio del período de ejecución.

Al final de cada sección de este manual se incluye una lista de comprobación que ayuda a los RP a planificar y valorar medidas esenciales para preparar la ejecución.

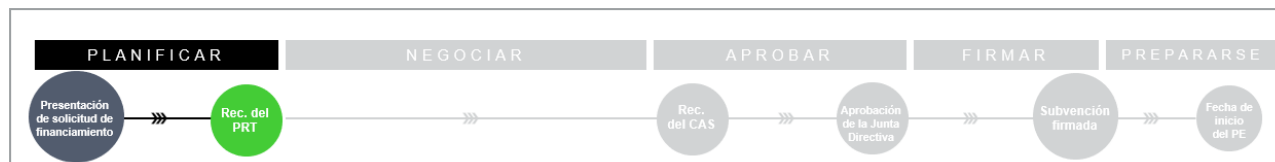
La preparación para el desembolso y la ejecución permiten que las actividades de las subvenciones se ejecuten puntualmente desde la misma fecha de inicio del período de ejecución y garantizan su continuidad entre diferentes períodos.

1.2 Lista de abreviaturas

CAS	Comité de Aprobación de Subvenciones	MCP	Mecanismo de Coordinación de País
CS7	Séptimo Ciclo de Subvenciones	PPM	Mecanismo de Adquisiciones Conjuntas
FSC	Fortalecimiento de los sistemas comunitarios	PRT	Panel de Revisión Técnica
HPMT	Plantilla para la gestión de productos sanitarios	RP	Receptor Principal

¹ **Organizaciones comunitarias:** organizaciones que trabajan en entornos o lugares comunitarios. Con frecuencia se trata de organizaciones que han surgido dentro de una comunidad en respuesta a necesidades o problemas concretos.

Organizaciones dirigidas por la comunidad: aquellas que están gobernadas, dirigidas y compuestas por personas con experiencia o vinculadas con las comunidades a las que sirven o que son beneficiarias del trabajo de la organización.



2. PLANIFICAR

La fase de planificación comienza antes de enviar la solicitud de financiamiento al PRT. Los RP y los Equipos de País acuerdan los plazos y los entregables y el RP confirma si necesita recursos humanos adicionales para la preparación de la subvención. El RP, el MCP y el ALF completan los Datos de las entidades de las subvenciones que les corresponden (consulte la [sección 2.4](#)). Normalmente se recomienda que el MCP adelante la preparación de la subvención implicando al RP de forma anticipada en la elaboración de la solicitud de financiamiento.

Adelantar la preparación de la subvención: cuando el RP designado participa durante la fase de solicitud de financiamiento en la elaboración del marco de desempeño, el presupuesto detallado y la plantilla para la gestión de productos sanitarios (HPMT) con el nivel de detalle necesario en la fase de preparación de la subvención. Esto permite que los RP dispongan de más tiempo durante la preparación de la subvención para disponer todo lo necesario para la ejecución. Se recomienda cuando el RP continúa o cuando se presenta una solicitud de financiamiento con la modalidad de continuación de programas.

Acordar entregables y plazos

Durante la fase de solicitud de financiamiento, el MCP, el RP y el Equipo de País planifican conjuntamente las fases de solicitud de financiamiento y preparación de la subvención de forma integrada. Esto garantiza que la preparación de la subvención sea puntual y que la subvención se firme como mínimo un mes antes, e idealmente dos meses, de la fecha prevista de inicio del período de ejecución. Al comienzo de la preparación de la subvención, el Equipo de País, el RP, el MCP y el ALF actualizan los plazos para completar los entregables de esta fase en función del financiamiento recomendado por el PRT.

El RP debe comenzar a elaborar los entregables de la preparación de la subvención lo antes posible en la fase de solicitud de financiamiento (si el MCP ha nombrado formalmente al RP tras un proceso de selección abierto y transparente; [requisito de elegibilidad 2 del MCP](#))

Las actividades del RP incluyen:

- Proporcionar los documentos justificativos solicitados por el ALF para que este complete la evaluación de su capacidad (si corresponde).
- Finalizar el marco de desempeño.
- Finalizar el presupuesto detallado y resumido.
- Finalizar la HPMT (si corresponde).
- Actualizar o elaborar un nuevo mapa de acuerdos de ejecución.
- Actualizar las tablas de deficiencias programáticas (si corresponde).
- Actualizar la tabla del panorama de financiamiento (si corresponde).
- Completar los Datos de las entidades de las subvenciones.
- Elaborar el plan de monitoreo y evaluación.
- Abordar los problemas identificados por el PRT (si corresponde).
- Detectar y mitigar los riesgos residuales.
- Establecer acuerdos de auditoría.
- Solicitar el pago anticipado (si corresponde).

El Portal de Asociados permite que los RP y la Secretaría del Fondo Mundial mantengan interacciones críticas durante la preparación de la subvención.

- Iniciar la conciliación del período de ejecución o el cierre de la subvención.
- Colaborar con el MCP para obtener la carta de cofinanciamiento.
- Planificar la preparación para la ejecución.

Consulte la [sección 3](#) si desea más información sobre la negociación y la finalización de los entregables de la subvención.

2.1 Facilitar la compleción de la evaluación de la capacidad

El ALF realiza la evaluación de la capacidad del RP en la fase de solicitud de financiamiento con el fin de que el Fondo Mundial confirme y acepte a los RP designados a tiempo para la preparación de la subvención. Se requiere una evaluación de la capacidad en los siguientes casos:

- Para todos los RP nuevos que no hayan ejecutado previamente una subvención del componente de enfermedad en cuestión.
- Para los RP existentes que ejecutarán actividades nuevas para las que no se haya realizado previamente una evaluación de la capacidad.

Además, el Equipo de País puede realizar una evaluación de la capacidad de un RP existente o de los Subreceptores seleccionados cuando lo estime necesario para gestionar los riesgos.

En caso de que la evaluación sea necesaria, el RP debe proporcionar toda la documentación justificativa solicitada por el ALF lo antes posible para que la evaluación pueda completarse a tiempo.

2.2 Confirmar la dotación de recursos

El RP define qué recursos son necesarios para las actividades de preparación de la subvención.

Para los RP que continúan: la ejecución de las actividades del período de ejecución en curso se superpondrá con las actividades de preparación de la subvención del siguiente período de ejecución. Si se necesitan recursos adicionales, el RP analizará si es posible disponer de fondos de subvenciones existentes a través de una revisión de la subvención (consulte la [nota de política operativa sobre revisiones de las subvenciones](#)).

Para RP nuevos: el Equipo de País y el RP determinarán si se necesitan recursos para desarrollar las capacidades del RP o para las actividades iniciales y, si es el caso, solicitarán un pago anticipado (consulte la [sección 3.5](#)).

2.3 Completar los Datos de las entidades de las subvenciones

Los RP deben: i) proporcionar Datos de las entidades de las subvenciones precisos; o ii) actualizar estos lo antes posible. La siguiente tabla muestra los tipos de datos que son necesarios durante la preparación de la subvención y los plazos para completarlos:

Tipo de dato	Acción	Plazo
Información de la organización Contiene el nombre oficial, el tipo y la dirección de la organización.	Crear o actualizar los datos de la organización y de contacto del RP.	Comienza durante la solicitud de financiamiento si se ha designado al RP. Debe completarse lo antes posible antes del envío al PRT.

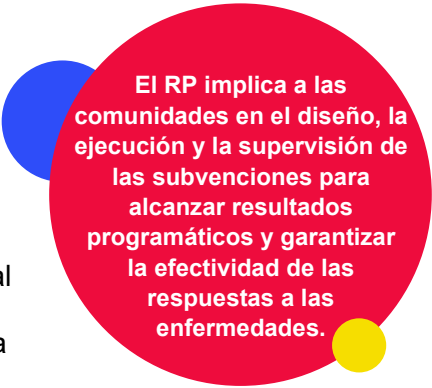
Editor y remitente Contactos con derechos de acceso a los entregables de la subvención en el Portal de Asociados.	Asignar al RP derechos de editor y remitente para que pueda acceder a los documentos de la preparación de la subvención en el Portal de Asociados y enviarlos.	Inmediatamente después de la creación del período de ejecución (el RP recibirá una notificación del Fondo Mundial cuando esto suceda).
Representante de la organización para las notificaciones Representantes que reciben notificaciones relacionadas con cuestiones contractuales o correspondencia específica de la subvención o del portafolio.	Asignar a un representante de la organización del RP para que reciba las notificaciones legales.	Lo antes posible durante las negociaciones de la subvención.
Signatarios Signatarios autorizados para documentos jurídicamente vinculantes o solicitudes de desembolso.	Asignar signatarios del RP.	Lo antes posible durante las negociaciones de la subvención.
Información bancaria Contiene los datos de la cuenta bancaria, incluido el nombre, la dirección, el titular y los requisitos de enrutamiento.	Añadir o actualizar la información bancaria del RP.	

2.4 Implicar a las comunidades y la sociedad civil durante la preparación de la subvención

El diálogo de país continúa durante la preparación y la ejecución de la subvención a través del MCP. En este contexto, el RP implica a representantes de la comunidad y la sociedad civil en el diseño, la ejecución y la supervisión de las subvenciones para alcanzar resultados programáticos y garantizar la efectividad de las respuestas a las enfermedades.

El RP también utiliza el anexo de prioridades de financiamiento de la sociedad civil y las comunidades que se presenta junto con la solicitud de financiamiento para fundamentar la preparación y el diseño de la subvención.

Las reuniones del MCP son un ejemplo de participación significativa: el MCP debe organizar al menos dos reuniones durante la preparación de la subvención para que el RP informe al MCP y reciba sus observaciones, incluidas las de representantes de la comunidad y la sociedad civil, sobre i) elementos clave de la subvención; ii) impresiones sobre las prioridades de la sociedad civil y las comunidades presentadas durante la preparación de la subvención; y iii) planes relativos



El RP implica a las comunidades en el diseño, la ejecución y la supervisión de las subvenciones para alcanzar resultados programáticos y garantizar la efectividad de las respuestas a las enfermedades.

a la colaboración de las organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad durante la ejecución de la subvención.

Implicar a organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad en la ejecución de la subvención

La [Estrategia del Fondo Mundial](#) (2023-2028) destaca la importancia de aprovechar la experiencia y los conocimientos de las comunidades afectadas o que viven con el VIH, la tuberculosis y la malaria a lo largo del ciclo de vida de la subvención. La participación de las organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad durante la ejecución de la subvención es esencial para garantizar que las actividades financiadas por el Fondo Mundial avancen hacia los objetivos estratégicos de la asociación y respalden la consecución de las [metas mundiales](#).

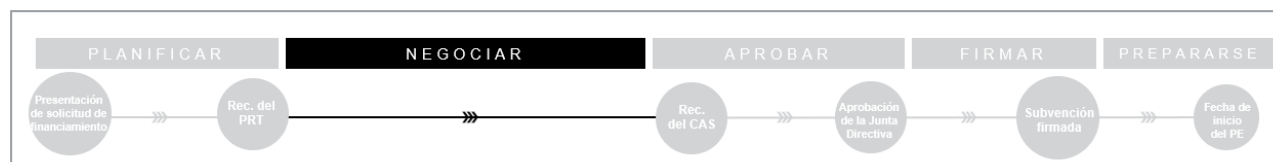
Las organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad ocupan un lugar privilegiado para proporcionar servicios de salud integrales y centrados en las personas, especialmente a las poblaciones clave y vulnerables. Por ello, se recomienda encarecidamente a los RP que amplíen su colaboración y asociación con estas organizaciones para prestar programas y servicios financiados con subvenciones durante el Séptimo Ciclo de Subvenciones (CS7).

Para más información sobre cómo implicar a las organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad como asociados ejecutores, consulte el [anexo 2](#).



Lista de comprobación de la preparación para la ejecución

- ▶ Durante la fase de solicitud de financiamiento, el MCP puede pedir a los RP que adelanten las actividades de preparación de la subvención (si corresponde).
- ▶ **Recursos humanos:**
 - ✓ Identificar las necesidades de recursos humanos del RP para la preparación de la subvención.
 - ✓ Definir o actualizar la estructura de personal del RP para el próximo período de ejecución.
 - ✓ Para los RP que continúan: cuando el RP necesite recursos humanos adicionales para la preparación de la subvención, podrá utilizar fondos de subvenciones existentes previa aprobación del Fondo Mundial y siguiendo el proceso de revisión de la subvención.
 - ✓ Para RP nuevos: si necesitan recursos para ampliar su capacidad y para las actividades iniciales, deben comunicárselo al Equipo de País con el fin de asegurar un financiamiento adecuado.
- ▶ **Subreceptores:**
 - ✓ Determinar el alcance y el perfil de los Subreceptores para cubrir las necesidades de la ejecución.
- ▶ **Proveedores:**
 - ✓ Identificar los productos sanitarios y los servicios esenciales necesarios para el año 1 (A1).
- ▶ **Administración:**
 - ✓ Solicitar los registros necesarios para ejecutar las actividades en el país.
 - ✓ Solicitar exenciones fiscales, si es necesario.



3. NEGOCIAR

Durante la fase de negociación, el RP y la Secretaría del Fondo Mundial acuerdan el contenido de los documentos de la subvención, que se envían al CAS para que los revise y a la Junta Directiva para que los apruebe. Las subvenciones deben estar [listas para el desembolso](#) a fin de que el CAS las revise y recomiende. Al mismo tiempo, el RP sigue trabajando para garantizar la [preparación para la ejecución](#) en la fecha de inicio del período de ejecución.

Durante esta fase, el RP debe integrar de forma efectiva la nueva [Estrategia del Fondo Mundial \(2023-2028\)](#) en el diseño de la subvención, e incluir inversiones que:

- Refuercen la participación comunitaria (consulte la [sección 2.5](#)).
- Respalden los elementos esenciales de los programas que el MCP priorizó durante la fase de solicitud de financiamiento.
- Mejoren el acceso a datos puntuales, desglosados y de calidad, así como la recopilación de datos, su calidad y la capacidad analítica.
- Se centren en el fortalecimiento de los sistemas de salud a largo plazo y en la preparación frente a pandemias.
- Promuevan la equidad en materia de salud, la igualdad de género y los derechos humanos.

Los RP deben integrar de forma efectiva la nueva Estrategia del Fondo Mundial en el diseño de la subvención.

3.1 Finalizar los documentos de la subvención

El RP negocia con el Equipo de País los documentos de la subvención por correo electrónico y en reuniones para colaborar en diferentes versiones. Los documentos de la subvención están alineados con la solicitud de financiamiento recomendada por el PRT y con la Estrategia del Fondo Mundial, y son coherentes, precisos y claros con el fin de garantizar la puntualidad y la calidad de la ejecución, el monitoreo y la presentación de informes.

Los RP de portafolios enfocados utilizan las flexibilidades a su disposición para simplificar los documentos de la subvención, como el presupuesto y los marcos de desempeño.

Es importante que los documentos básicos de la subvención, como el marco de desempeño, los presupuestos detallado y resumido, la HPMT y la confirmación de la subvención, sean uniformes y cumplan los requisitos de las políticas, directrices y plantillas del Fondo Mundial pertinentes.

Una vez consensuados y finalizados, el RP envía al Fondo Mundial los siguientes documentos a través del Portal de Asociados para que este los revise y apruebe (consulte en el [anexo 2](#) de la [nota de política operativa sobre la elaboración, aprobación y firma de subvenciones](#) los requisitos para cada categoría del portafolio).

Documento de preparación de la subvención	Directrices y recursos
Marco de desempeño	+ Manual del marco modular
Presupuesto detallado y resumido	+ Instrucciones para completar la plantilla de presupuesto detallado + Directrices para la preparación de presupuestos de subvenciones
Plantilla para la gestión de productos sanitarios (HPMT)	+ Directrices para el usuario de la Plantilla para la gestión de productos sanitarios
Lista de activos del programa	La lista contiene los activos que se transferirán del período de ejecución en curso al siguiente. Se presenta a la vez que el presupuesto detallado y resumido, ya que se utiliza para revisar el presupuesto de preparación de la subvención y la HPMT. + Nota de política operativa y procedimientos sobre la conciliación del período de ejecución y los cierres de la subvención
Mapa de acuerdos de ejecución nuevo o actualizado	El mapa de acuerdos de ejecución se actualiza cuando se completa el diseño de la subvención y se seleccionan los Subreceptores. + Mapa de acuerdos de ejecución. Instrucciones
Tablas de deficiencias programáticas	Solo son necesarias si se actualizan después de la solicitud de financiamiento.
Tabla del panorama de financiamiento	Solo es necesaria si se actualiza después de la solicitud de financiamiento.
Plan de monitoreo y evaluación actualizado (si corresponde)	Se finaliza y envía antes de la firma de la subvención. + Monitoreo programático de las subvenciones

Reinversión de eficiencias. Si se detectan eficiencias durante la preparación de la subvención, el RP podrá reinvertirlas en la subvención con el fin de ampliar las actividades aprobadas dentro de la asignación o de financiar actividades que figuren en el registro de demanda de calidad no financiada.

- **Actividades del registro de demanda de calidad no financiada:** es posible incluir en el presupuesto detallado actividades de un monto presupuestario equivalente que figuren dicho registro (consulte las [Instrucciones para completar la plantilla de presupuesto detallado](#)).
- **Nuevas actividades o aumento de los montos:** la inclusión de nuevas actividades que no figuran en el registro de demanda de calidad no financiada o cualquier incremento de los montos presupuestados para intervenciones o actividades que ya figuran en dicho registro requieren que el MCP presente una actualización de la solicitud priorizada por encima del monto asignado (PAAR) para que el PRT la revise (consulte el anexo 5 de la [nota de política operativa sobre el diseño y la revisión de las solicitudes de financiamiento](#)).

- **Cambio de divisas:** la reinversión de ahorros por cambio de divisas durante la preparación de la subvención está sujeta a las [Directrices para la preparación de presupuestos de subvenciones](#).

3.2 Abordar los problemas identificados por el PRT

El RP colabora con el MCP y el Equipo de País para garantizar que los problemas y las acciones que el PRT haya identificado para que se aborden durante la preparación de la subvención se hayan completado y reflejado en los documentos finales de la subvención. El Equipo de País informa al CAS sobre el estado de completación de dichos problemas o acciones.

3.3 Detectar riesgos residuales y medidas de mitigación

Los riesgos clave y las deficiencias en la capacidad se deben abordar como parte del diseño de la subvención. La evaluación inicial de riesgos realizada durante la etapa de solicitud de financiamiento se sigue desarrollando durante la preparación de la subvención, en función de la evaluación de la capacidad del RP completada (si corresponde), de los riesgos y deficiencias conocidos (si corresponde) y de una revisión de los documentos de la subvención. El RP incorpora las medidas de mitigación en el diseño de la subvención para abordar los principales retos y los riesgos para la sostenibilidad y la transición (sobre todo los RP de países de ingresos medianos altos y de países de ingresos medianos bajos con una carga de morbilidad no "elevada").

El Equipo de País informa al CAS sobre los principales riesgos residuales, deficiencias de capacidad y medidas de mitigación. Estos se traducen en i) requisitos de subvención jurídicamente vinculantes en la confirmación de la subvención; y ii) medidas de gestión que se comunican al RP en una carta de desempeño una vez finalizada la preparación de la subvención, y que se monitorean durante la ejecución.

3.4 Establecer acuerdos de auditoría

El Equipo de País y el RP acuerdan el tipo y el alcance de la auditoría, así como el enfoque general de selección y aprobación del auditor. El auditor se selecciona siguiendo los plazos definidos en las [Directrices para las auditorías anuales de subvenciones del Fondo Mundial](#), y este proceso debe concluir antes de la firma de la subvención.

3.5 Solicitar el pago anticipado

Si se necesitan recursos adicionales para las actividades de preparación de la subvención, es posible cubrir ciertos gastos con pagos anticipados antes de la firma de la confirmación de la subvención, siempre que se cumplan las condiciones detalladas en el anexo 3 de la [nota de política operativa sobre la elaboración, aprobación y firma de subvenciones](#). Los pagos anticipados se limitan a dos tipos de actividades con diferentes requisitos de elegibilidad: i) desarrollo de capacidades y actividades iniciales; y ii) la adquisición de productos sanitarios.

Si estos pagos anticipados no están disponibles (debido a la inelegibilidad), los RP podrían financiar un número limitado de actividades siempre que el Fondo Mundial lo apruebe de forma excepcional (consulte el anexo 3 de la nota de política operativa para más información). Los pagos anticipados se utilizan de forma excepcional y como último recurso.

3.6 Planificación para la conciliación del período de ejecución o el cierre de la subvención

Los RP con subvenciones vigentes en el ciclo de subvenciones en curso deben poner en marcha la conciliación del período de ejecución o el proceso de cierre de la subvención próxima a expirar al menos seis meses antes de la fecha de finalización del período de ejecución actual. Esto tiene lugar en paralelo a las actividades de preparación de la subvención. El presupuesto del próximo período de ejecución debe tener en cuenta los activos del programa que se transferirán de este período al siguiente.

Para la conciliación del período de ejecución y la consolidación de la subvención: el RP envía la lista de activos del programa que se transferirán al siguiente período de ejecución al mismo tiempo que el presupuesto detallado (elaborado durante la preparación de la subvención) para el siguiente período de ejecución.

Para los RP salientes: el RP envía la lista de activos del programa y el plan de transferencia en el marco de la subvención actual al menos tres meses antes de la fecha de finalización del período de ejecución (consulte los [procedimientos operativos sobre la conciliación del período de ejecución y el cierre de la subvención](#)). Durante la preparación de la subvención, el nuevo RP utiliza esta lista para incluirla en el presupuesto de la nueva subvención.

La verificación final y la transferencia de activos del programa debe completarse en un plazo de seis meses tras la fecha de finalización del período de ejecución que se cierra.

La lista de activos que se transferirán del período de ejecución actual es un insumo clave del presupuesto del nuevo período de ejecución o subvención.



Lista de comprobación de la preparación para la ejecución

► **Recursos humanos:**

- ✓ Finalizar o actualizar los términos de referencia para el personal necesario.

► **Subreceptores:**

- ✓ Finalizar los términos de referencia de los Subreceptores, de acuerdo con los documentos clave de la subvención (por ejemplo, presupuesto detallado, marco de desempeño, mapa de acuerdos de ejecución).

► **Proveedores:**

- ✓ Adquisiciones a través de los procesos del RP: preparar los términos de referencia y finalizar la convocatoria de propuestas para la adquisición de productos sanitarios y servicios esenciales.
- ✓ Adquisiciones a través del PPM: consultar los requisitos y plazos en la nota de política operativa sobre el PPM. Si es necesario utilizar el PPM antes de la firma de la subvención, se deberá informar al Equipo de País con el fin de asegurar un financiamiento adecuado.

► **Plan de trabajo:**

- ✓ Definir la estructura del plan de trabajo para el primer año, detallando los plazos y las responsabilidades asignadas para cumplir las metas acordadas en el marco de desempeño y en consonancia con el presupuesto detallado y el mapa de acuerdos de ejecución provisional.



4. APROBAR Y FIRMAR

Durante las fases de aprobación y firma, el Equipo de País presenta los documentos finales de la subvención al CAS para su revisión y recomendación y, posteriormente, estos se envían a la Junta Directiva para que los apruebe. Normalmente, el CAS recomienda que se emita la confirmación de la subvención para que el RP la firme y el MCP la acepte, sujeta a la aprobación de la Junta Directiva.

El RP puede firmar la confirmación de la subvención tras la recomendación del CAS, sujeta a la aprobación de la Junta Directiva.

4.1 Firmar la confirmación de la subvención

La confirmación de la subvención regula las condiciones concretas de la subvención que se firma, resume sus objetivos y formaliza el presupuesto y el marco de desempeño que se han negociado. Junto con el acuerdo marco (si corresponde), esta confirmación constituye la base de las obligaciones contractuales entre el Fondo Mundial y el RP. Se firma una confirmación de la subvención para cada período de ejecución. Esta firma se completa lo antes posible, como mínimo un mes antes, e idealmente dos, de la fecha de inicio del período de ejecución con el fin de garantizar la preparación para la ejecución.

Firma del RP: si el CAS emite la confirmación de la subvención, el representante autorizado del RP la firma y el Presidente y representante del MCP suscriben su aceptación tras la recomendación del CAS (sujeta a la aprobación de la Junta Directiva). En caso contrario, el proceso de la firma comienza después de la aprobación de la Junta Directiva. El RP facilita el proceso de firma en el país con el fin de que se complete a tiempo para la aprobación de la subvención por parte de la Junta Directiva.

Ratificación del Fondo Mundial: el Fondo Mundial firma la confirmación de la subvención tras la aprobación de la Junta Directiva. La confirmación de la subvención solo entrará en vigor una vez que haya sido aprobada por la Junta Directiva y ratificada por Fondo Mundial.



Lista de comprobación de la preparación para la ejecución

► Recursos humanos:

- ✓ Seleccionar y contratar al personal necesario en el marco de los términos de referencia aprobados.*
- ✓ Evaluar si es posible adelantar la firma de los contratos con la condicionalidad adecuada a la espera de que la Junta Directiva del Fondo Mundial apruebe la subvención y si las leyes locales y los procedimientos del RP lo permiten.

► Subreceptores:

- ✓ Seleccionar a los Subreceptores mediante los procesos competitivos de la organización y en el marco de los términos de referencia aprobados.*
- ✓ Se recomienda a los RP seleccionar organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad que cuenten con la capacidad y la experiencia necesarias (consulte el [anexo 2](#)).
- ✓ Incluir a los Subreceptores seleccionados, con su nombre legal completo, en el mapa de acuerdos de ejecución y en el presupuesto detallado.

► Proveedores:

- ✓ Publicar una convocatoria de propuestas y seleccionar a los proveedores para el año 1 en el marco de la convocatoria de propuestas aprobada.*
- ✓ Cuando se prevea que las actividades de adquisición sean recurrentes, se recomienda encarecidamente que los contratos cubran la duración del período de ejecución para mejorar la eficiencia.
- ✓ Iniciar la solicitud de compra en el PPM inmediatamente después de la firma de la subvención y garantizar su aprobación antes de que comience el período de ejecución.

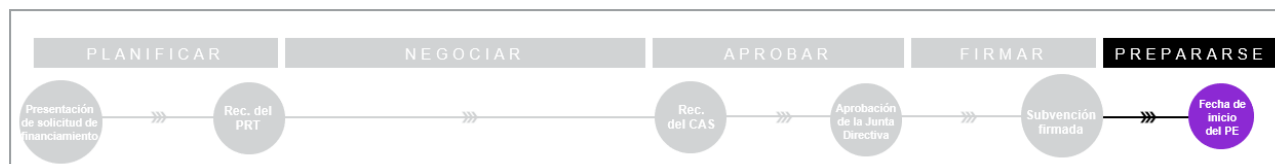
► Plan de trabajo:

- ✓ Analizar y completar el plan de trabajo para el primer año con los Subreceptores identificados o seleccionados.

► Administración:

- ✓ Confirmar que se han conseguido las exenciones fiscales y los registros necesarios para ejecutar las actividades en el país.

*** El Fondo Mundial no requiere volver a seleccionar mediante un proceso competitivo a los recursos humanos, los SR y los proveedores (en el caso de los RP que utilicen sus propios procesos) para cada período de ejecución. Esta selección debe cumplir las políticas y reglamentos del Fondo Mundial aplicables.*



5. PREPARARSE

Tras la firma de la confirmación de la subvención, el RP y el Equipo de País siguen colaborando para garantizar la preparación para la ejecución antes de la fecha de inicio del período de ejecución. El RP debe asegurarse de que todos los contratos de los recursos humanos de los RP, los Subreceptores y los proveedores de productos sanitarios se hayan firmado, y de que el plan de trabajo de ejecución para el primer año del período de ejecución se haya acordado y completado con el fin de que las actividades puedan comenzar desde el primer día.

Las subvenciones deben estar listas para que las actividades puedan empezar en la fecha de inicio del período de ejecución.

5.1 Evaluación de la preparación para la ejecución

Para portafolios centrales y de alto impacto: dentro de un plazo de 1,5 meses desde la fecha de inicio de la ejecución, el ALF realiza una evaluación con el fin de confirmar si el RP ha cumplido los criterios de preparación para la ejecución en la fecha de inicio del período de ejecución. El RP facilita esta revisión para que se complete puntualmente. Si la subvención no está preparada para la ejecución, el RP colabora con el Equipo de País para definir medidas de gestión con plazos determinados a fin de que cada subvención aborde los problemas que persistan.

	Lista de comprobación de la preparación para la ejecución
► Recursos humanos, Subreceptores y proveedores:	✓ Firmar contratos antes de la fecha de inicio del período de ejecución, tan pronto como sea posible.

Anexo 1: Documentos clave de referencia

- Manual de política operativa ([Operational Policy Manual](#)):
 - Nota de política operativa y procedimientos operativos sobre el diseño y la revisión de las solicitudes de financiamiento
 - Nota de política operativa y procedimientos operativos sobre la elaboración, aprobación y firma de subvenciones
 - Nota de política operativa y procedimientos operativos sobre los Datos de las entidades de las subvenciones
 - Nota de política operativa sobre el cofinanciamiento
 - Nota de política operativa sobre revisiones de las subvenciones
 - Nota de política operativa y procedimientos operativos sobre el Mecanismo de Adquisiciones Conjuntas
 - Nota de política operativa y procedimientos operativos sobre la gestión de riesgos
- [Política de Sostenibilidad, Transición y Cofinanciamiento](#)
- [Nota orientativa sobre sostenibilidad, transición y cofinanciamiento.](#)
- [Manual del marco modular](#)
- [Instrucciones para completar la plantilla de presupuesto detallado](#)
- [Directrices para la preparación de presupuestos de subvenciones](#)
- [Directrices para el usuario de la Plantilla para la gestión de productos sanitarios](#)
- [Mapa de acuerdos de ejecución. Instrucciones](#)
- [Directrices para las auditorías anuales de las subvenciones del Fondo Mundial](#)
- Sitio web del Fondo Mundial:
 - [Página de preparación de la subvención](#)
 - [Monitoreo programático de las subvenciones](#)
 - [Portal de Asociados](#)

Anexo 2: Guía para implicar a organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad en la ejecución de la subvención

La [Estrategia del Fondo Mundial \(2023-2028\)](#) destaca la importancia de aprovechar la experiencia y los conocimientos de las comunidades afectadas o que viven con el VIH, la tuberculosis y la malaria a lo largo del ciclo de vida de la subvención. La participación de las organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad durante la ejecución de la subvención es esencial para garantizar que las actividades financiadas por el Fondo Mundial avancen hacia los objetivos estratégicos de la asociación y respalden la consecución de las [metas mundiales](#).

Las organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad ocupan un lugar privilegiado para proporcionar servicios de salud integrales y centrados en las personas, especialmente a las poblaciones clave y vulnerables. Por ello, se recomienda encarecidamente a los RP que amplíen su colaboración y asociación con estas organizaciones para prestar programas y servicios financiados con subvenciones durante el CS7.

¿Por qué es necesario implicar a las organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad en la prestación de programas y servicios?

Las organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad están inmersas en las comunidades a las que pretenden llegar las subvenciones del Fondo Mundial. Como entidades ejecutoras, estas organizaciones son quienes mejor conocen las necesidades de las poblaciones prioritarias, los problemas a los que se enfrentan para acceder a los servicios y utilizarlos, sus preferencias con relación a las modalidades y plataformas de servicios, y la aceptabilidad de los diferentes enfoques de prestación. Estas organizaciones ocupan un lugar privilegiado para:

- Conectar con las comunidades que las conforman e identificar qué beneficiarios siguen sin acceder a los servicios.
- Proporcionar servicios diferenciados que cubran las necesidades de diversa naturaleza y complejidad de diferentes grupos, frecuentemente a través de la innovación.
- Mejorar la comprensión de nuevas intervenciones en la comunidad.
- Promover la demanda de servicios e intervenciones.

Es probable que las comunidades perciban a las organizaciones comunitarias y, sobre todo, a las dirigidas por la comunidad, como asociados en los que pueden confiar. Esta confianza es vital para implicar adecuadamente a los grupos marginados, a los que el sistema de salud formal puede desatender o incluso excluir de forma explícita. En contextos donde prevalecen la estigmatización, la discriminación, la penalización y otras formas de exclusión, las actividades de las subvenciones que encabezan organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad pueden ser la forma más viable de proporcionar servicios de salud vitales a las poblaciones clave y vulnerables.

Para más información sobre intervenciones y actividades específicas que las organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad están especialmente bien posicionadas para llevar a cabo, consulte las [notas informativas, informes y documentos orientativos técnicos](#) del Fondo Mundial.

¿Cuándo se debe implicar a las organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad en la prestación de programas y servicios?

Las organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad han demostrado tener la capacidad necesaria para ejecutar una amplia gama de actividades y en una gran variedad de contextos. Sin embargo, existen cinco contextos programáticos específicos en los cuales el Fondo Mundial considera que la participación de estas organizaciones en la prestación de programas y servicios es especialmente útil:

1. Cuando los enfoques **de prestación de servicios diferenciados** son adecuados.
2. Cuando el objetivo es mejorar el acceso y los resultados para **subpoblaciones marginadas** (incluidas las poblaciones clave).
3. Cuando se **introducen o amplían** nuevos productos o enfoques de prestación de servicios.
4. Cuando se pretende salvaguardar los **derechos humanos** y reducir los obstáculos relacionados con los derechos humanos y el género en los servicios.
5. Cuando se pretende fortalecer los **sistemas comunitarios** subyacentes.

Encontrar la "combinación" adecuada de asociados

- El éxito de la ejecución de la subvención depende de la participación de diversos asociados.
- Es poco probable que un "tipo" de entidad ejecutora esté por sí sola en posición de lograr los mejores resultados posibles en cada actividad de una subvención.
- Para ejecutar la subvención, es necesaria una combinación de asociados y entidades ejecutoras que aprovechen sus respectivos puntos fuertes y ventajas estratégicas para cubrir las diferentes necesidades y objetivos.

Esfuerzos dirigidos por la comunidad para ampliar las innovaciones: profilaxis previa a la exposición (PrEP)

Las iniciativas dirigidas a introducir y ampliar la PrEP son un buen ejemplo de las múltiples formas en que las organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad pueden y deben participar en la consecución de resultados programáticos. Así, aumentar la utilización de la profilaxis previa a la exposición entre los trabajadores del sexo puede ser una actividad importante para mejorar los resultados de prevención del VIH en determinados países. Sin embargo, esto puede resultar difícil en zonas donde todavía no se ha introducido esta medicación. En estas áreas, una organización liderada por trabajadores del sexo puede ocupar una posición ideal para: i) medir la comprensión y el interés de la comunidad en la PrEP; ii) identificar qué forma de PrEP es más aceptable para los miembros (por ejemplo, PrEP oral, el anillo vaginal de dapivirina o la PrEP inyectable (CAB-LA), o bien mediante su administración en la comunidad o en establecimientos de salud); iii) promover la demanda de PrEP en la comunidad; iv) obtener una visión vital y desarrollar estrategias para superar los obstáculos relacionados con los derechos humanos y el género en el inicio y la observancia de la PrEP (por ejemplo, la violencia de género); y v) ejecutar enfoques diferenciados dirigidos por pares para entregar los productos y promover la observancia.

¿Qué se debe tener en cuenta al contratar a organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad para la prestación de programas y servicios?

Existe un amplio espectro en lo que respecta a la capacidad institucional de las organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad. En todos los contextos, pueden coexistir grandes organizaciones registradas oficialmente que disponen de un importante alcance programático y una gran capacidad de gestión financiera con grupos de menor tamaño no registrados. Aunque estos grupos tengan una capacidad administrativa y financiera más limitada, pueden prestar con éxito servicios a grupos muy marginados. Las organizaciones a ambos lados del espectro han demostrado ser esenciales para ejecutar las actividades financiadas con subvenciones.

Para decidir qué organizaciones llevarán a cabo determinadas actividades y mediante qué enfoque de contratación es necesario tener en cuenta los objetivos programáticos individuales, el contexto local, los riesgos potenciales y cómo pueden mitigarse, y las necesidades específicas de las comunidades a las que se dirige la subvención. Por ejemplo, en lo que respecta a los objetivos programáticos, los RP deben considerar, entre otros factores, a qué poblaciones específicas pretenden ampliar los servicios; el nivel actual de conocimiento, aceptación y demanda de dichos servicios en la comunidad; el nivel de confianza necesario entre los proveedores de servicios y la comunidad para que la ejecución tenga éxito; y cómo el entorno jurídico, social y político imperante puede afectar a la seguridad de los miembros de la comunidad. De igual forma, en lo que respecta a la gestión de programas, los RP deben considerar la capacidad de gestión financiera de los asociados ejecutores, así como sus competencias para llevar a cabo el nivel necesario de monitoreo programático, supervisión y notificación de resultados.

Con el fin de lograr un equilibrio adecuado entre implicar a las organizaciones que tienen mayor potencial para conseguir sólidos resultados programáticos y mitigar los posibles riesgos, los RP deben explorar la posibilidad de recurrir al pago por resultados. El pago por resultados puede ser un enfoque especialmente eficaz cuando se implica a organizaciones comunitarias o dirigidas por la comunidad nuevas o de menor tamaño que cuentan con una gran ventaja comparativa a la hora de prestar servicios, pero cuya capacidad de gestión interna todavía no es óptima. Las [Directrices operativas para la preparación de presupuestos de subvenciones](#) del Fondo Mundial destacan diferentes modalidades de pago por resultados, entre otras, el financiamiento basado en resultados, la contratación por actividades e iniciativas basadas en el desempeño o en tareas, e incluyen orientaciones específicas sobre los requisitos de financiamiento relacionados.

Pago por resultados

- Es un enfoque innovador que puede valorarse a la hora de contratar a organizaciones para la ejecución.
- Ofrece una vía para facilitar apoyo directo incluso a las organizaciones más pequeñas.
- Puede mitigar los riesgos asociados a la contratación de organizaciones cuya capacidad es limitada.

También se recomienda a los RP que exploren activamente oportunidades de aprovechar las inversiones en el fortalecimiento de los sistemas comunitarios (FSC) para desarrollar la capacidad institucional de las organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad que participan en la prestación de servicios. Facilitar esta sinergia entre las inversiones en FSC y la participación de las organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad en la prestación de servicios financiados con subvenciones es esencial para mejorar la prestación de intervenciones comunitarias y dirigidas por la comunidad, así como para establecer una red sostenible de asociados ejecutores adecuadamente capacitados. El [Informe técnico sobre el fortalecimiento de los sistemas comunitarios](#) resume los conceptos y las oportunidades de inversión clave en el FSC para los solicitantes y entidades ejecutoras.

Para seguir apoyando a las organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad con el fin de que mejoren su capacidad institucional, cabe la posibilidad de ofrecerles asistencia técnica mediante la [iniciativa estratégica de participación comunitaria del Fondo Mundial](#).

Ejemplos de mejores prácticas: aprovechar las inversiones en el fortalecimiento de los sistemas comunitarios para desarrollar la capacidad de las entidades ejecutoras

País X: las inversiones en el FSC se centraron en desarrollar la capacidad de las organizaciones dirigidas por la comunidad, lo que contribuyó a que estas se convirtieran en Subreceptores oficiales (y Subsubreceptores) contratados para ejecutar actividades dirigidas a promover los derechos humanos, el FSC y las intervenciones de prevención, atención y apoyo relacionadas con el VIH y la tuberculosis. Como resultado de estas inversiones colectivas, las organizaciones dirigidas por la comunidad que recibieron apoyo pudieron solicitar y recibir financiamiento público nacional para realizar su labor.

País Y: gracias a fondos de asistencia técnica de la iniciativa estratégica del Fondo Mundial para la participación comunitaria, la Red Mundial de Proyectos de Trabajo Sexual (NSWP) ayudó a una organización dirigida por trabajadores del sexo a desarrollar su capacidad de gestión financiera. El RP utilizó ahorros de la subvención para ofrecer financiamiento a dicha organización, centrada en la prevención de la violencia de género y en la reparación. Aunque el presupuesto actual es limitado, la intención es seguir respaldando activamente el desarrollo de la capacidad de esta organización para que pueda ampliar la ejecución con fondos adicionales.

¿Cómo se debe enfocar la contratación de organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad para la prestación de programas y servicios?

Los RP del Fondo Mundial pueden adoptar varios enfoques para contratar a organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad como entidades ejecutoras. Cada enfoque tiene ventajas y desventajas. A continuación se presentan ejemplos de enfoques que los RP han adoptado con éxito en ciclos de subvenciones previos.

Enfoque ilustrativo A: el RP o el Subreceptor seleccionan a grupos pequeños organizados de forma informal integrados en la comunidad.

En muchos contextos y subregiones, es posible que todavía no existan suficientes organizaciones comunitarias o dirigidas por la comunidad establecidas y registradas oficialmente que tengan el nivel financiero y la capacidad de gestión necesarios para llevar a cabo las actividades financiadas con subvenciones. Sin embargo, desde una perspectiva programática, los enfoques comunitarios y dirigidos por la comunidad pueden seguir siendo los más adecuados y efectivos para conseguir resultados sólidos.

Seleccionar a estos grupos puede ser especialmente importante para las actividades de la subvención que pretenden proporcionar servicios de VIH y tuberculosis a las poblaciones clave y a otros grupos marginados en lugares donde las difíciles condiciones locales pueden haber impedido desarrollar una red sólida de organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad registradas oficialmente.

Posibles ventajas:

- Prestar servicios que requieren un nivel considerable de confianza y confidencialidad, especialmente en contextos donde predominan la estigmatización, la discriminación y la penalización (por ejemplo, asesoramiento y pruebas de VIH, servicios para la violencia de género).
- Llegar a nuevos pacientes, especialmente a los más marginados o a los que es difícil llegar (por ejemplo, detectar personas con tuberculosis no diagnosticada).
- Abordar deficiencias críticas en los servicios de subregiones que cuentan con la presencia de pocas organizaciones comunitarias o dirigidas por la comunidad registradas formalmente.

Posibles desventajas:

- Mayor riesgo, aunque el riesgo financiero relativo puede mitigarse si se contratan varias organizaciones o si se adopta la modalidad de pago por resultados.
- No incluye de forma inherente un componente de desarrollo de la capacidad, lo que limita la sostenibilidad y el potencial para respaldar el FSC.
- Es necesario que el RP o el Subreceptor localicen y evalúen con detalle las capacidades para identificar a grupos viables.

Enfoque ilustrativo B: el RP contrata organizaciones registradas y estructuradas para proporcionar servicios a gran escala o servicios especializados de nicho.

Es posible que en el país ya exista una red sólida de entidades ejecutoras formada por organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad registradas oficialmente que operan con relativa autonomía. Esto es más probable en lugares con mayores recursos financieros o con un entorno jurídico más favorable. El tamaño, la capacidad interna y el carácter relativamente "oficial" de estas organizaciones puede contribuir a la ejecución de la subvención desde una perspectiva programática y fiduciaria. Pueden ser organizaciones grandes o pequeñas, y normalmente se contratan en calidad de Subreceptores o Subsubreceptores.

Es posible que muchas de estas organizaciones no estén dirigidas por la comunidad, sino que sean comunitarias, lo que puede ser conveniente para conseguir los objetivos de las subvenciones (por ejemplo, ampliar la escala y el alcance de las intervenciones seleccionadas) y adaptarse a las realidades sobre el terreno (como una presencia limitada de organizaciones dirigidas por la comunidad con capacidad suficiente). Sin embargo, como contrapartida, se podría depender demasiado de una única organización comunitaria o de un pequeño número de ellas para ejecutar actividades que son más estratégicas para organizaciones dirigidas por la comunidad.

Posibles ventajas:

- Una mayor capacidad financiera, de administración, de gestión y de monitoreo y evaluación, por lo que se necesita menos apoyo adicional del RP.
- Buen posicionamiento para abordar deficiencias críticas en los servicios de los establecimientos, lo que permite reforzar los vínculos entre los sistemas comunitarios y el sistema formal de salud (por ejemplo, albergues o clínicas para la tuberculosis multirresistente, centros de respuesta a la violencia de género).
- Las organizaciones de mayor tamaño pueden estar bien posicionadas para prestar servicios a una escala considerable.

Posibles desventajas:

- Es posible que las organizaciones de mayor tamaño no estén bien posicionadas para proporcionar servicios a las comunidades más marginadas.
- Pueden no estar debidamente integradas en la comunidad y, por lo tanto, ser menos eficaces a la hora de comprender y satisfacer las necesidades específicas de la comunidad o de ganarse su confianza.
- En el caso de las organizaciones de menor tamaño, es probable que sigan necesitando el apoyo del RP para garantizar la precisión de la contabilidad y la comunicación de la información financiera, así como para la presentación de informes sobre los programas y las actividades, el monitoreo y la evaluación. El nivel general de apoyo puede ser considerable si se contrata a múltiples organizaciones pequeñas.

Anexo 3: Actividades de preparación para la ejecución

Actividades de preparación para la ejecución	Fases de la preparación de la subvención			
	Planificar	Negociar	Aprobar y firmar	Prepararse
Recursos humanos	Identificar las necesidades de recursos humanos del RP para la preparación de la subvención. Definir o actualizar la estructura de personal del RP para el próximo período de ejecución. <u>Para los RP que continúan:</u> cuando el RP necesite recursos humanos adicionales para la preparación de la subvención, podrá utilizar fondos de subvenciones existentes previa aprobación del Fondo Mundial y siguiendo el proceso de revisión de la subvención. <u>Para RP nuevos:</u> si necesitan recursos para ampliar su capacidad y para las actividades iniciales, deben comunicárselo al Equipo de País con el fin de asegurar un financiamiento adecuado.	Finalizar o actualizar los términos de referencia para el personal necesario.	Seleccionar y contratar al personal necesario en el marco de los términos de referencia aprobados. Evaluar si es posible adelantar la firma de los contratos con la condicionalidad adecuada a la espera de que la Junta Directiva del Fondo Mundial apruebe la subvención y si las leyes locales y los procedimientos del RP lo permiten.	Firmar contratos laborales antes de la fecha de inicio del período de ejecución, tan pronto como sea posible.

Actividades de preparación para la ejecución	Planificar	Negociar	Aprobar y firmar	Prepararse
Subreceptores	Determinar el alcance y el perfil de los Subreceptores para cubrir las necesidades de la ejecución.	Finalizar los términos de referencia de los Subreceptores, de acuerdo con los documentos clave de la subvención (por ejemplo, el mapa de acuerdos de ejecución).	Seleccionar a los Subreceptores mediante los procesos competitivos de la organización y en el marco de los términos de referencia aprobados. Se recomienda a los RP seleccionar organizaciones comunitarias y dirigidas por la comunidad que cuenten con la capacidad y la experiencia necesarias (consulte el anexo 2). Incluir a los Subreceptores seleccionados, con su nombre legal completo, en el mapa de acuerdos de ejecución y en el presupuesto detallado.	Firmar los contratos de los Subreceptores antes de la fecha de inicio del período de ejecución, tan pronto como sea posible.
Proveedores	Identificar los productos sanitarios y los servicios esenciales necesarios para el año 1.	<u>Adquisiciones a través de los procesos del RP:</u> preparar los términos de referencia y finalizar la convocatoria de propuestas para la adquisición de productos sanitarios y servicios esenciales. <u>Adquisiciones a través del PPM:</u> consultar los requisitos y plazos en la nota de política operativa sobre el PPM. Si es necesario utilizar el PPM antes de la firma de la subvención, se deberá informar al Equipo de País con el fin de asegurar un financiamiento adecuado.	Publicar una convocatoria de propuestas y seleccionar a los proveedores para el año 1 en el marco de la convocatoria de propuestas aprobada. Cuando se prevea que las actividades de adquisición sean recurrentes, se recomienda encarecidamente que los contratos cubran la duración del período de ejecución para mejorar la eficiencia. Iniciar la solicitud de compra en el PPM inmediatamente después de la firma de la subvención y garantizar su aprobación antes de que comience el período de ejecución.	Firmar los contratos de los proveedores y realizar pedidos antes de la fecha de inicio del período de ejecución.

**** El Fondo Mundial no requiere volver a seleccionar mediante un proceso competitivo a los recursos humanos, los SR y los proveedores que tengan un buen desempeño (en el caso de los RP que utilicen sus propios procesos) para cada período de ejecución. Para volver a seleccionar a los recursos humanos, Subreceptores y proveedores es necesario cumplir los Reglamentos de subvenciones (Grant Regulations) del Fondo Mundial, así como las políticas del Fondo Mundial sobre la gestión de adquisiciones y suministros de productos sanitarios y otras leyes y normas aplicables. Los contratos de los recursos humanos del RP, los Subreceptores y los proveedores deben cumplir con los términos y condiciones pertinentes del acuerdo de subvención.**

Actividades de preparación para la ejecución	Planificar	Negociar	Aprobar y firmar	Prepararse
Plan de trabajo		Definir la estructura del plan de trabajo para el primer año, detallando los plazos y las responsabilidades asignadas para cumplir las metas acordadas en el marco de desempeño y en consonancia con el presupuesto detallado y el mapa de acuerdos de ejecución provisional.	Analizar y completar el plan de trabajo para el primer año con los Subreceptores identificados o seleccionados.	
Administración	Solicitar los registros necesarios para ejecutar las actividades en el país. Solicitar exenciones fiscales, si es necesario.		Confirmar que se han conseguido las exenciones fiscales y los registros necesarios para ejecutar las actividades en el país.	