

APOYO A LAS RESPUESTAS DE BASE COMUNITARIA AL SIDA:

*una herramienta de orientación para incluir el
fortalecimiento de los sistemas comunitarios
en las propuestas al Fondo Mundial*



ONUSIDA
PROGRAMA CONJUNTO DE LAS NACIONES UNIDAS
SOBRE EL VIH/SIDA

ACNUR
UNICEF
PMA
PNLD
UNFPA
MUNDIAL

ONUDD
GIT
UNESCO
OMS
BANCO

ONUSIDA / JC1667E (versión original en inglés, enero de 2009)

© Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA) 2009.

Todos los derechos reservados. Las publicaciones producidas por el ONUSIDA se pueden solicitar al Equipo de Gestión de Contenido del ONUSIDA. Las solicitudes de permiso para reproducir o traducir publicaciones del ONUSIDA —ya sea con fines comerciales o no— también deben dirigirse al Equipo de Gestión de Contenido por correo a la dirección indicada más abajo, por fax al +41 22 791 4835, o por correo electrónico: publicationpermissions@unaids.org.

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte del ONUSIDA, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites.

La mención de determinadas sociedades mercantiles o de nombres comerciales de ciertos productos no implica que el ONUSIDA los apruebe o recomiende con preferencia a otros análogos. Salvo error u omisión, las marcas registradas de artículos o productos de esta naturaleza se distinguen por una letra inicial mayúscula.

El ONUSIDA ha tomado todas las precauciones, dentro de lo razonable, para verificar la información que contiene esta publicación. Sin embargo, los datos publicados se distribuyen sin garantía de ningún tipo, ni expresa ni implícita. Su interpretación y su uso son responsabilidad del lector. El ONUSIDA no se responsabiliza de los posibles daños y perjuicios que pudieran producirse como resultado de su utilización.

ONUSIDA
20 avenue Appia
CH-1211 Ginebra 27
Suiza

T (+41) 22 791 36 66
F (+41) 22 791 48 35

distribution@unaids.org
www.unaids.org

APOYO A LAS RESPUESTAS DE BASE COMUNITARIA AL SIDA:

*una herramienta de orientación para incluir el
fortalecimiento de los sistemas comunitarios
en las propuestas al Fondo Mundial*



ONUSIDA
PROGRAMA CONJUNTO DE LAS NACIONES UNIDAS
SOBRE EL VIH/SIDA

ACNUR
UNICEF
PMA
PNUD
UNFPA
MUNDIAL

ONUDD
OT
UNESCO
OMS
BANCO

Agradecimientos

La producción de este documento estuvo a cargo del ONUSIDA, la redacción y la investigación estuvieron en manos de Edwige Fortier. Las siguientes personas colaboraron y brindaron su apoyo: Joy Backory, Catherine Bilger, Jantine Jacobi, Pradeep Kakkatil, Eva Kiwango, Rodrigo Pascal, Sarah Russell, Sally Smith, Kate Thomson y Angela Trenton-Mbonde de ONUSIDA; Allan Brotherton, Sunita Grote, Anton Kerr, Paul McCarrick y Susie McLean de la Alianza Internacional contra el VIH/Sida; Emily Barrington Welle, Karmen Bennett, Margaret Kugonza y David Winters del Fondo Mundial para la Lucha contra el Sida, la Tuberculosis y la Malaria; Jacqueline Wittebrood de International Civil Society Support (ICSS); Enrique Chavez del Observatorio Latino; Shannon Kowalski de Open Society Institute (OSI); Asia Russell de HealthGap; y Natalia Ciausova del Equipo de la Sociedad Civil para la Acción (CSAT); y Jeff Hoover, consultor independiente.

Índice

Agradecimientos	2
Abreviaturas	4
Antecedentes	5
Acerca de esta herramienta de orientación	5
Sección I. El papel de las comunidades y los asociados en el apoyo al fortalecimiento de los sistemas comunitarios	7
¿Quiénes son las partes interesadas y los asociados pertinentes?	7
Mecanismo de Coordinación de País (MCP)	8
Las comunidades en la respuesta	8
Apoyo técnico	8
Sección II. Fortalecimiento de los sistemas comunitarios: actores y actividades	10
Definición del fortalecimiento de los sistemas comunitarios	10
Áreas prioritarias centrales para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios	10
Ejemplos de actividades de fortalecimiento de los sistemas comunitarios	11
Beneficiarios del fortalecimiento de los sistemas comunitarios	12
Ejecutores del fortalecimiento de los sistemas comunitarios	13
Sección III. Evaluación de las necesidades de una comunidad dentro del contexto nacional	17
Modelos y metodologías de evaluación	18
Realización de consultas comunitarias	18
Perfiles de las organizaciones	19
Lo que se debe y no se debe hacer en las consultas y la participación de la comunidad	20
Sección IV. Directrices y Formato de Propuesta del Fondo Mundial	21
El proceso de desarrollo de la propuesta	21
Secciones del formato de propuesta en las que deberían o podrían destacarse cuestiones sobre el fortalecimiento de los sistemas comunitarios	25
Indicadores del fortalecimiento de los sistemas comunitarios	27
Anexo 1: Orientación para realizar consultas a la comunidad	30
Anexo 2: Agenda borrador para la consulta a la comunidad	33
Anexo 3: Plantilla para el perfil de la organización	35
Anexo 4: Organizaciones que brindan orientación sobre el fortalecimiento de los sistemas comunitarios y herramientas disponibles	37

Abreviaturas

OBC	organización de base comunitaria
OSC	organización de la sociedad civil
MCP	Mecanismo de Coordinación de País
CISS	Coordination of International Support to Somalis
FSC	fortalecimiento de los sistemas comunitarios
OBF	organizaciones basadas en la fe
Fondo Mundial	Fondo Mundial para la Lucha contra el Sida, la Tuberculosis y la Malaria
UDI	usuarios de drogas inyectables
FSS	fortalecimiento de los sistemas de salud
V+E	vigilancia y evaluación
HSH	hombres que tienen relaciones sexuales con hombres
NAF	National AIDS Foundation
ONG	organización no gubernamental
PVV	personas que viven con el VIH
RP	Receptor Principal
SR	sub-receptor
SSR	subsub-receptor
TB	tuberculosis
PRT	Panel de Revisión Técnica
SAT	Servicio de Apoyo Técnico
GTT	Grupo Técnico de Trabajo
ONUSIDA	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida
APV	asesoramiento y pruebas voluntarias del VIH

Antecedentes

Acerca de esta herramienta de orientación

¿Qué es el fortalecimiento de los sistemas comunitarios?

Las organizaciones de base comunitaria desempeñan un papel fundamental en la respuesta al VIH. En las últimas tres décadas, han sido los principales proveedores de servicios de prevención, tratamiento, atención y apoyo, y se han ocupado del entorno social, político, legal y económico necesario para respaldar la ampliación de respuestas eficaces. En diversos países y contextos, sus repercusiones y compromiso adquieren mayor dimensión por la confianza que depositan en ellas las personas con quienes es más difícil entrar en contacto, incluidos los miembros de poblaciones clave afectadas como usuarios de drogas inyectables (UDI), hombres que tienen relaciones sexuales con hombres (HSH) y profesionales del sexo. En especial, esto es frecuente en lugares donde el estigma generalizado y otros obstáculos legales, sociales y económicos disuaden a los miembros de dichos grupos de buscar atención y apoyo adecuados en el sector público o directamente se los impiden.

Sin embargo, numerosas organizaciones de base comunitaria enfrentan limitaciones crónicas de recursos que pueden restringir la magnitud y el alcance de la importante labor que realizan. A menudo, necesitan no sólo recibir asistencia financiera de mayor volumen y con más asiduidad, sino también mejorar las técnicas y las capacidades entre el personal actual y futuro. Los responsables de formular políticas, los donantes y los organismos multilaterales de todo el mundo reconocen cada vez más que las respuestas al VIH de cada país podrían mejorarse y ampliarse si se contribuyera a desarrollar tales técnicas y capacidades en el seno de grupos locales de la sociedad civil, un concepto denominado fortalecimiento de los sistemas comunitarios (FSC).

Finalidad de esta herramienta de orientación

El fortalecimiento de los sistemas comunitarios ha sido un componente esencial de la respuesta al sida desde los primeros días. Sin embargo, sólo recientemente se identificó al fortalecimiento de los sistemas comunitarios como un componente clave para la ampliación hacia el acceso universal. Por ejemplo, recién en abril de 2007, el Fondo Mundial para la Lucha contra el Sida, la Tuberculosis y la Malaria reconoció formalmente la importancia del fortalecimiento de los sistemas comunitarios y de los sistemas de salud. Casi un año más tarde, en marzo de 2008, el fortalecimiento de los sistemas comunitarios y el fortalecimiento de los sistemas de salud aparecieron en las Directrices y el Formato de Propuesta del Fondo Mundial.

Esta demora destaca la confusión y el malentendido persistentes en torno al fortalecimiento de los sistemas comunitarios. Parece claro que la mayoría de los interesados directos que participan en la respuesta al sida, desde los mismos grupos de base comunitaria hasta los sistemas de salud nacionales y los donantes, aún no comprenden qué significa el término, qué es lo que requiere y cuál es todo su potencial.

Este documento pretende profundizar la comprensión de los beneficios que el fortalecimiento de los sistemas comunitarios puede brindar en el plano nacional, distrital y local, y respaldar la promoción y las iniciativas de apoyo técnico en torno al fortalecimiento de los sistemas comunitarios. Sugiere maneras de instrumentar el fortalecimiento de los sistemas comunitarios y brinda orientaciones prácticas para elaborar propuestas de fortalecimiento de los sistemas comunitarios para presentar al Fondo Mundial, que procura activamente respaldar

dichas actividades. La información y las recomendaciones de este documento también tienen en cuenta algunos parámetros generales para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios dentro del marco del Fondo Mundial. Particularmente, esta herramienta de orientación tiene por finalidad:

- definir el fortalecimiento de los sistemas comunitarios en su contexto más amplio, así como su relación con las tres áreas prioritarias centrales del financiamiento en las que hace hincapié el Fondo Mundial;
- resaltar/accentuar el papel de los asociados pertinentes y cómo pueden aumentar la demanda del fortalecimiento de los sistemas comunitarios;
- identificar las actividades de desarrollo de la capacidad específicas para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios, así como los beneficiarios y receptores;
- describir los mecanismos para evaluar las necesidades de la comunidad o para realizar evaluaciones rápidas del fortalecimiento de los sistemas comunitarios con modelos de plantillas, así como con listas de lo que “se debe y no se debe hacer” cuando se consulta a la comunidad;
- sugerir indicadores para supervisar mejor las actividades en materia de fortalecimiento de los sistemas comunitarios.

Público destinatario

Las partes interesadas que se pueden beneficiar con esta herramienta de orientación son el personal de las oficinas nacionales del ONUSIDA y los miembros de las poblaciones clave afectadas, además de las organizaciones de la sociedad civil, las redes de personas que viven con el VIH (PVV), las organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales (ONG), las instituciones académicas, las organizaciones basadas en la fe y los asociados técnicos.

Cómo utilizar esta orientación

Esta orientación explicará a quienes ayudan a redactar las propuestas en qué consiste el fortalecimiento de los sistemas comunitarios. Puede utilizarse, por ejemplo, para determinar por qué, dónde y cómo incluir iniciativas y actividades para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios en una propuesta nacional ante el Fondo Mundial. Ayudará a que las partes interesadas identifiquen áreas prioritarias y centrales para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios y sus actividades, y propugnará la inclusión de las actividades para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios en discusiones con Mecanismos de Coordinación del País (MCP) antes y durante el proceso de redacción de la propuesta. Puede utilizarse para planificar evaluaciones de necesidades y procesos de consulta a la comunidad, e intervenciones en metodologías de levantamiento de mapas detallados.

Limitaciones de esta orientación

Este documento se elaboró con relativa celeridad y se ofrece para su correspondiente análisis y consulta antes de la fecha estipulada (mayo de 2009) para las presentaciones de propuestas en la Novena Convocatoria del Fondo Mundial. Por consiguiente, no ha sido posible consultar con todas las partes interesadas. El ONUSIDA actualizará esta orientación con información más exhaustiva para la Décima Convocatoria en la primavera boreal de 2009.

Sección I.

El papel de las comunidades y los asociados en el apoyo al fortalecimiento de los sistemas comunitarios

Desde hace mucho tiempo, las comunidades desempeñan un papel importante en la sensibilización sobre el VIH en el ámbito nacional, regional e internacional. Además, cumplen una función clave en la difusión y la prestación de los servicios, son de vital importancia al momento de evaluar cuáles políticas y programas funcionan y cuáles no, y ocupan una posición idónea para brindar apoyo técnico y difundir la información entre quienes, con frecuencia, quedan fuera del “círculo” de la información.

Estos motivos explican por qué no se puede dudar de la importancia del fortalecimiento de los sistemas comunitarios para garantizar que el Fondo Mundial cumpla con sus mandatos y objetivos. Esto significa que el fortalecimiento de los sistemas comunitarios debe considerarse un elemento central de una programación exitosa del Fondo Mundial en todos los componentes de la enfermedad, no sólo el de mayor tamaño (el sida); y el impulso para incrementar y sostener el fortalecimiento de los sistemas comunitarios debe provenir de todos los sectores, incluidos los gobiernos, y no sólo de las comunidades mismas. La lista a continuación se centra principalmente en las partes interesadas y los asociados que tienden a estar directamente involucrados en el apoyo del fortalecimiento de los sistemas comunitarios y en la recepción de recursos para estas actividades.

¿Quiénes son las partes interesadas y los asociados pertinentes?

- redes nacionales, regionales e internacionales de personas que viven con y están afectadas por el VIH (PVV);
- organizaciones de la sociedad civil nacionales e internacionales (entre ellas, ONG, organizaciones de base comunitaria [OBC], organizaciones basadas en la fe [OBF] y organizaciones de derechos humanos);
- organismos de sensibilización;
- organizaciones de capacitación y apoyo;
- organizaciones y redes de supervisión o de defensa de los intereses de los ciudadanos;
- organizaciones que incluyen las poblaciones clave afectadas y trabajan junto a ellas;
- organizaciones y donantes bilaterales y multilaterales;
- las Naciones Unidas o los asociados técnicos, incluidos la Secretaría del ONUSIDA y los copatrocinadores del Fondo Mundial.

Mecanismo de Coordinación de País (MCP)

El MCP es uno de los pilares de la arquitectura del Fondo Mundial y tiene la responsabilidad de presentar las propuestas ante el Fondo Mundial y las solicitudes para la Fase 2¹ y de la supervisión general de una subvención o de las subvenciones en curso.

¹ El Fondo Mundial aprueba las propuestas de subvenciones que cubran un período de hasta cinco años. En un principio, los fondos se destinan a los dos primeros años del período de la propuesta. La continuidad del financiamiento para cubrir el resto del período de la propuesta depende del desempeño satisfactorio del programa y de la disponibilidad de recursos. La prolongación de la subvención para cubrir los años restantes de la propuesta original se conocen como financiamiento de la Fase 2.

Un MCP es un organismo nacional compuesto por los principales interesados que cumplen una función vital en la respuesta a las enfermedades de un país. Las directrices del Fondo Mundial recomiendan enérgicamente que las partes interesadas sean lo más representativas posible; en consecuencia, la mayoría de los MCP incluyen a funcionarios del gobierno, asociados técnicos, donantes bilaterales, instituciones académicas, ONG nacionales e internacionales, personas que viven con el VIH y afectadas por la tuberculosis o la malaria, el sector privado, representantes de los medios masivos y/o religiosos. En el presente, funcionan más de 120 MCP a escala nacional.

Cada miembro aporta sus opiniones sobre las prioridades para la elaboración de la propuesta. Por otro lado, ya sea a través del mismo MCP o a través de un comité designado para la elaboración de propuestas, determinan las prioridades del país en relación con las tres enfermedades. Por lo general, están en una buena posición para ofrecer orientación al MCP, por ejemplo, en relación con cambios recientes en la política y las directrices para las propuestas del Fondo Mundial, el papel de la sociedad civil en la aplicación del programa y la prestación de servicios, o sobre cómo priorizar las intervenciones dado el contexto epidemiológico. Así, gozan de una posición única para promover la inclusión del fortalecimiento de los sistemas comunitarios en las propuestas del Fondo Mundial.

Las comunidades en la respuesta

Las mismas comunidades deben desempeñar un papel activo y significativo en los procesos de toma de decisiones para aumentar la necesidad de un fortalecimiento de los sistemas comunitarios y para garantizar que el financiamiento de las actividades del fortalecimiento de los sistemas comunitarios satisfaga las necesidades prioritarias de sus miembros. Esto significa que las comunidades necesitan una mayor comprensión de las oportunidades que existen para fortalecer los sistemas comunitarios; por ejemplo, el proceso de elaboración de propuestas para presentar al Fondo Mundial.

Con este fin, las comunidades deben apoyarse mutuamente a la hora de proponer miembros que formen parte del MCP (o en la designación de organizaciones de la sociedad civil para que asistan como observadores); de asistir a las negociaciones en el ámbito local, distrital y nacional y participar en éstas; de participar en reuniones de consenso y grupos de trabajo técnico; y de forjar asociaciones con los aliados y responsables de adoptar decisiones del MCP.

Apoyo técnico

Reunir a las partes interesadas de la sociedad civil requiere, a menudo, cantidades significativas de tiempo y recursos; por ejemplo, para reunirse con miembros fuera de las principales áreas urbanas, para solventar el lugar de una reunión, para el transporte de los participantes y para los facilitadores que van a dirigir estas sesiones.

Los organismos de las Naciones Unidas y las ONG “más fuertes” cumplen un papel esencial en el apoyo de las consultas a las comunidades y en el levantamiento de mapas y evaluaciones de necesidades para las intervenciones relacionadas con las enfermedades. Mediante dichas actividades, su participación es importante para promover la inclusión del fortalecimiento de los sistemas comunitarios en los planes nacionales y las propuestas al Fondo Mundial. Además, pueden identificar necesidades de apoyo técnico y, en muchos casos, encontrar maneras de brindar ese apoyo, por ejemplo a través de Centros de Apoyo Técnico (véase el Anexo 4 que contiene una lista de los asociados de OSC que brindan este apoyo).

Potencial para la sensibilización y el apoyo técnico entre asociados:

- Usar su participación y relación con el MCP para brindar orientación sobre el fortalecimiento de los sistemas comunitarios; articular y promover su valor para mitigar el impacto del VIH.
- Actuar como un mediador apolítico o neutral en el MCP, destacando las poblaciones en mayor riesgo de un país y cómo llegar a ellas.
- Reconocer el proceso político que implica la elaboración de propuestas y apoyar a las partes interesadas con menos influencia o poder.
- Articular la ventaja comparativa del sector gubernamental y el no gubernamental en la elaboración de respuestas sostenibles contra la enfermedad.
- Apoyar a los países y las principales partes interesadas a “conocer su epidemia” en todos sus aspectos para identificar mejor las deficiencias y las limitaciones en la prestación de servicios.
- Ser una voz fuerte para las poblaciones clave afectadas y explicar la importancia de priorizar las necesidades de estos grupos.
- Reunir a las OBC y los miembros de las comunidades para esbozar las prioridades comunitarias, realizar evaluaciones de necesidades y levantamiento de mapas o apoyar el proceso de elaboración de propuestas entre las OSC.
- Crear las condiciones que ayuden a fortalecer a las poblaciones vulnerables para que desempeñen un papel más significativo en la respuesta a las enfermedades.
- Proporcionar apoyo técnico para profundizar el desarrollo de capacidades, en particular la capacitación en liderazgo y gobernanza.
- Y, lo que es más importante, demostrar el valor de trabajar con organizaciones de la sociedad civil y el imperativo de invertir en la sostenibilidad de estas organizaciones para garantizar respuestas al VIH integrales y duraderas.

Sección II.

Fortalecimiento de los sistemas comunitarios: actores y actividades

Para aprovechar los recursos actuales destinados al fortalecimiento de los sistemas comunitarios a través del proceso de presentación y aprobación de propuestas del Fondo Mundial, es importante que los países y todas las partes interesadas pertinentes comprendan qué es el fortalecimiento de los sistemas comunitarios y las actividades que puede abarcar.

En la Octava y Novena Convocatoria, el Fondo Mundial intencionalmente mantuvo la flexibilidad del fortalecimiento de los sistemas comunitarios y sus posibles actividades. Más que brindar una lista de las actividades “no financiables”, brindó orientación con respecto a las clases de actividades que *sí* pueden recibir financiamiento. Esto permite que las partes interesadas formulen métodos innovadores para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios y que incluyan en sus propuestas actividades que otros países han llevado a cabo en contextos similares.

Definición del fortalecimiento de los sistemas comunitarios

El fortalecimiento de los sistemas comunitarios consiste en el desarrollo simultáneo de destrezas y capacidades, junto con la incorporación de organizaciones en una red más amplia de prestación de servicios para mejorar la distribución de los servicios.² El Fondo Mundial señala además que las iniciativas para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios “se recomiendan para lograr mejores resultados con el VIH, la tuberculosis y la malaria”.³ El fortalecimiento de los sistemas comunitarios es el *mejoramiento o la intensificación* de las capacidades de una comunidad para ampliar su respuesta al sida, afrontar sus desafíos y prestar servicios en un entorno económico, político y legislativo propicio y favorable.

Áreas prioritarias centrales para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios

El Fondo Mundial señala tres áreas prioritarias o centrales para la financiamiento del fortalecimiento de los sistemas comunitarios, las que deben estar vinculadas a la prestación de servicios y los resultados en general. Se describen en la “Hoja informativa: fortalecimiento de los sistemas comunitarios” que se encuentra en el sitio web del Fondo Mundial:⁴

- I. El **desarrollo de la capacidad** de los procesos clave de las organizaciones de base comunitaria para ofrecer una gama más amplia o una mejor calidad de servicios a través de, por ejemplo:
 - a. el desarrollo de la infraestructura física, incluidas la obtención y la conservación de espacio de oficinas, la apertura de cuentas bancarias, y el mejoramiento de la tecnología de las comunicaciones;
 - b. el desarrollo de sistemas organizativos, que incluye mejoras en la gestión financiera de las organizaciones de base comunitaria y el desarrollo de capacidades de planificación estratégica, monitoreo y evaluación, y gestión de la información.
- II. El **desarrollo de asociaciones** en el ámbito local para mejorar la coordinación, intensificar el impacto y evitar la duplicidad en la prestación de servicios.
- III. El **financiamiento sostenible**, incluido un interés en el apoyo de las iniciativas para planificar y lograr la previsibilidad de los recursos durante un período más prolongado con los que trabajar para mejorar el impacto y los resultados de la enfermedad o las enfermedades.

² Birdsall K, Ntlati P, Kelly K, Banati, P. *Models for funding and coordinating community-level responses to HIV/AIDS*. Johannesburgo, Centro para el Desarrollo, la Investigación y la Evaluación sobre Sida (CADRE), 2007.

³ *Hoja informativa: fortalecimiento de los sistemas comunitarios*. Fondo Mundial para la Lucha contra el Sida, la Tuberculosis y la Malaria, 2008. <http://www.theglobalfund.org/en/rounds/8/faq/?lang=en>

⁴ Ibid.

La hoja informativa del fortalecimiento de los sistemas comunitarios continúa con una lista de las áreas de trabajo que pueden propugnarse. Entre ellas, las iniciativas para mejorar la ejecución de los programas de base comunitaria y la prestación de servicios, incluidos:

- *el fortalecimiento de la capacidad institucional fundamental a través del despliegue de infraestructuras físicas* y el fortalecimiento de la organización y de los sistemas; y
- el desarrollo de asociaciones en el ámbito comunitario, centrándose en *el desarrollo de las relaciones sistematizadas entre las organizaciones de base comunitaria para mejorar la coordinación.*

Ejemplos de actividades para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios

Sobre la base de las orientaciones anteriores, el Cuadro 1 contiene una lista de actividades adecuadas y eficaces para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios que se someten a consideración de los países y asociados.

Cuadro 1. Actividades adecuadas y eficaces para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios

- gestión financiera y contabilidad
- sistemas internos de rendición de cuentas
- dar cuenta de actividades y planificarlas
- supervisión de recursos y presupuesto
- diseño de proyectos y planificación estratégica
- administración de los ciclos del proyecto
- redacción de la propuesta
- principios de la gestión organizacional y la buena gobernanza
- programación basada en pruebas
- vigilancia y evaluación
- condición y potestad legal para celebrar acuerdos
- gestión de la información
- capacitación en promoción y políticas
- participación y responsabilidad
- desarrollo de liderazgo
- comunicación interna y externa
- desarrollo de redes y asociaciones, en particular para las poblaciones clave
- contratación y gestión de recursos humanos, incluidos los sistemas de apoyo técnico
- metodología de investigación y documentación
- derivaciones y vinculaciones a entidades de coordinación nacionales y locales
- identificación de asociados estratégicos
- capacitación técnica para proporcionar preparación para el tratamiento, asesoramiento inter pares, asesoramiento y pruebas voluntarias, atención domiciliaria, etc.

Beneficiarios del fortalecimiento de los sistemas comunitarios

También es útil reconocer los tipos de organizaciones que el Fondo Mundial describe en sus Directrices sobre el fortalecimiento de los sistemas comunitarios y luego examinar algunas características que podrían priorizarse para apoyar el fortalecimiento de los sistemas comunitarios.

Tipos de organizaciones:

- organizaciones que trabajan con poblaciones clave afectadas/grupos vulnerables⁵
- organizaciones que se dedican a la atención domiciliaria
- organizaciones de personas que viven con las enfermedades y/o que están afectadas por las enfermedades
- organizaciones basadas en la fe
- organizaciones de mujeres
- organizaciones de jóvenes
- centros comunitarios
- organizaciones del sector privado
- diversas entidades, como organizaciones de derechos humanos, asociaciones/redes/organizaciones generales de PVV, residencias para enfermos terminales, organizaciones de capacitación y consejos locales sobre el sida.

Principales características de los receptores del apoyo al fortalecimiento de los sistemas comunitarios

En general, las organizaciones como las enumeradas anteriormente gozan de un gran respeto en un área determinada y los asociados consideran que brindan un servicio vital a la comunidad. Sin embargo, enfrentan numerosas limitaciones a sus posibilidades de prestar servicios con eficacia y continuidad. Entre las limitaciones más comunes se encuentran las siguientes.

- Los receptores trabajan en comunidades de una pobreza considerable que tienen necesidades particularmente importantes.
- Enormes dificultades para conseguir financiamiento.
- Alta rotación de personal; la retención de personal se transforma en un problema persistente.
- Capacidad de recursos humanos insuficiente; gran dependencia en los voluntarios no remunerados.
- Insuficientes vinculaciones con otras organizaciones u otros actores.
- Es posible que la organización no sea legal, no esté registrada o reconocida por los sistemas tributarios y laborales formales.
- Espacio de oficina y equipos limitados, falta de computadoras/tecnología de la comunicación.
- Experiencia insuficiente con los procesos de vigilancia y evaluación.
- No participa o no puede participar en redes o foros nacionales pertinentes que se reúnen con periodicidad.

⁵ La definición de "poblaciones clave afectadas" que da la Junta Coordinadora del Programa (JCP) del ONUSIDA es "mujeres y niñas, jóvenes, hombres que tienen relaciones sexuales con hombres, usuarios de drogas inyectables y otras drogas, profesionales del sexo, personas que viven en la pobreza, prisioneros, migrantes y trabajadores migratorios, personas en situaciones de conflicto o posconflicto, refugiados y desplazados internos".

- Mecanismos de gobierno escasos o inexistentes que podrían, e idealmente deberían, apoyar su trabajo.
- Falta de un apoyo político, legal o social propicio para la programación fundamentada en pruebas.

Ejecutores del fortalecimiento de los sistemas comunitarios

Diferentes entidades deberán brindar y poner en práctica el apoyo al fortalecimiento de los sistemas comunitarios, según lo que se necesite fortalecer. Se desempeñarán como Receptores Principales (RP), sub-receptores (SR) o subsub-receptores (SSR) de las subvenciones del Fondo Mundial.⁶ En general, estas organizaciones y asociados deben estar preparados para comprometerse intensamente en el mediano y largo plazo.

Las siguientes son algunas de las características más útiles para las organizaciones que lleven a cabo el fortalecimiento de los sistemas comunitarios.

- Experiencia en entrar en contacto las poblaciones clave afectadas y en trabajar con ellas.
- Enfoques con “bastante dedicación de personal” que reconozcan la cantidad significativa de tiempo y energía que se necesita para desarrollar con eficacia la capacidad institucional.
- Capacidad demostrada para fortalecer las OBC más pequeñas en la gestión financiera y de subvenciones.
- Organizaciones de capacitación y mentoría.
- Un enfoque “más cercano al campo de trabajo” que aproveche redes y coaliciones existentes.
- Contacto o capacidad demostrada para llegar a las OBC y las asociaciones locales con una multitud de partes interesadas.
- Capacidad para distribuir pequeñas cantidades de recursos regulares y previsibles entre varias organizaciones comunitarias según el tamaño y la etapa de desarrollo.
- Capacidad demostrada para emprender el desarrollo de habilidades prácticas, la participación directa e intensiva en las OBC con los mandatos clave de aprendizaje y crecimiento.
- Capacidad demostrada para fortalecer la capacidad en la vigilancia y la evaluación.

Es importante recordar que el fortalecimiento de los sistemas comunitarios:

- lleva tiempo;
- debe estar relacionado con los planes estratégicos nacionales, si es que existen;
- requiere una consulta general con las partes interesadas antes y durante la elaboración de la propuesta; y
- necesita una planificación cuidadosa.

⁶ que los ejecutores del fortalecimiento de los sistemas comunitarios ya hayan recibido fondos de una subvención otorgada por el Fondo Mundial.

EJEMPLOS DE ACTIVIDADES EN CURSO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS COMUNITARIOS

Barnabas Trust (Sudáfrica)⁷

El Barnabas Trust es una organización sin fines de lucro que proporciona capacitación y mentoría a OBC y OBF emergentes que trabajan con el VIH en la provincia de Western Cape en Sudáfrica. El modelo combina mentoría directa y orientación organizacional con pequeñas cantidades de “fondos iniciadores” que permiten a las organizaciones adquirir experiencia práctica en el manejo de sus finanzas de un modo controlado. Al finalizar el “programa de mentoría”, el Barnabas Trust continúa su trabajo con las organizaciones que ha apoyado y funge como mediador entre otros donantes y OBC que han progresado a partir de sus programas, ayudando a respaldar un financiamiento sostenible. El Barnabas Trust es un firme ejemplo de una organización mediana que actúa como canal de financiamiento para organizaciones más pequeñas para desarrollar la capacidad de éstas principalmente en la administración y contabilidad de sus finanzas.

Fundación Nacional para el Sida (Mongolia)⁸

La Fundación Nacional para el Sida (National AIDS Foundation, NAF) es un sub-receptor de varias subvenciones del Fondo Mundial en Mongolia, y depende del Ministerio de Salud, que es el receptor principal. La NAF ha financiado y prestado asistencia técnica a ONG locales para desarrollar la capacidad de éstas en las actividades contables, la vigilancia y evaluación, la prevención y atención del VIH, así como un mayor alcance a poblaciones clave afectadas, entre ellas profesionales del sexo, HSH, viajeros, trabajadores migratorios, UDI y niños vulnerables. Las actividades del NAF en Mongolia demuestran cómo una ONG de renombre puede desempeñarse con éxito como un sub-receptor del Fondo Mundial al ayudar a desarrollar la capacidad entre otros grupos comunitarios más pequeños para una variedad de habilidades de desarrollo organizacional e institucional, y al mismo tiempo vincular esas organizaciones a las redes más amplias de prestación de servicios de atención y prevención del VIH en toda la comunidad.

CARE Perú⁹

Actualmente, todas las subvenciones del Fondo Mundial en Perú son supervisadas e instrumentadas por los Receptores Principales de la sociedad civil en Perú, particularmente CARE Perú. CARE trabaja a través de un consorcio de ONG orientadas al VIH/sida y brinda apoyo técnico y financiero en aptitudes organizativas básicas (incluida la legalización formal de grupos de PVV dentro de las ONG), la promoción y el desarrollo de asociaciones con el sistema de salud pública, la capacitación en el asesoramiento eficaz para temas relacionados con la prevención y el tratamiento del VIH, y la navegación de sistemas formales de derivación y atención de la salud. CARE Perú demuestra que una ONG más grande puede poner en marcha el fortalecimiento de los sistemas comunitarios en un papel de Receptor Principal, incluso mientras trabaja en un consorcio de ONG para brindar desarrollo de capacidades. Además, las iniciativas de CARE Perú hasta la fecha ofrecen un ejemplo de desarrollo organizativo eficaz que coincide con —y amplía— el desarrollo de asociaciones con el sistema de salud pública.



⁷ Birdsall K, Ntlati P, Kelly K, Banati P. *Models for funding and coordinating community-level responses to HIV/AIDS*. Johannesburgo, Centro para el Desarrollo, la Investigación y la Evaluación sobre Sida (CADRE), 2007.

⁸ Hoover J. *Civil society success on the ground: Community Systems Strengthening and dual-track financing*.

⁹ Alianza Internacional contra el VIH/Sida y el Fondo Mundial para la Lucha contra el Sida, la Tuberculosis y la Malaria, 2008.

⁹ Ibid.

Coordination of International Support to Somalis (Somalia)¹⁰

En la preparación para la presentación de propuestas en la Cuarta Convocatoria del Fondo Mundial, Coordination of International Support to Somalis (CISS, Coordinación del Apoyo Internacional a Somalíes) y asociados clave identificaron deficiencias y limitaciones fundamentales en la capacidad de la sociedad civil para apoyar a sus comunidades en relación con el VIH/sida. El primer año de la subvención del Fondo Mundial estuvo casi exclusivamente orientado hacia la capacitación intensiva de las organizaciones de la sociedad civil, en los aspectos centrales de la administración organizativa y la prestación de servicios, incluidas técnicas para la vigilancia y evaluación, medidas de seguridad hematológica, pruebas y asesoramiento voluntarios, y estrategias contra el estigma. Además, UNICEF, el Receptor Principal de la subvención, trabajó para respaldar un proyecto en el que los aprendices tienen tres meses para el desarrollo de capacidades y luego se designan a OBC selectos durante seis meses, en los cuales ellos, a su vez, capacitan al personal y se desempeñan como mentores de la organización. El enfoque es práctico y requiere de gran dedicación de personal; los expertos locales se encargan de toda la capacitación. El CISS y UNICEF dieron prioridad al desarrollo de capacidades en el sector de la sociedad civil como una medida inmediata antes de que tuvieran como finalidad la prestación eficaz de servicios para el VIH. Elaboraron un enfoque horizontal por el cual las organizaciones más pequeñas trabajaron intensivamente junto a otras organizaciones comunitarias para desarrollar capacidades a mediano plazo. Este enfoque de "hermanamiento" permitió que un sector de la sociedad civil prácticamente no desarrollado prosperara pese a un entorno político difícil, para llegar a toda la comunidad a través de un amplio espectro de ONG activas y capacitadas.

La inclusión del mecanismo de fortalecimiento de los sistemas comunitarios en las subvenciones del Fondo Mundial aún es muy reciente. Esto significa que el proceso sigue siendo, en cierta medida, una labor en pleno avance, en la que el Fondo Mundial y sus asociados continúan aprendiendo de las propuestas presentadas y las intervenciones que se llevan a cabo. Se alienta a los países y asociados a estar abiertos a la adopción de intervenciones innovadoras que puedan ser necesarias para fortalecer los sistemas comunitarios. Se insta a los asociados y ejecutores que revisen periódicamente las páginas web del Fondo Mundial en busca de información actualizada. El Fondo proporcionará ejemplos de actividades para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios financiables que los países podrán utilizar como modelo para sus propios enfoques estratégicos.

Ejemplos de actividades para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios que específicamente se pueden utilizar para asistir a poblaciones clave afectadas

La programación del fortalecimiento de los sistemas comunitarios en el contexto del Fondo Mundial puede ser general o dirigida. Los ejemplos del fortalecimiento de los sistemas comunitarios descritos en el cuadro anterior ilustran cómo los ejecutores de la sociedad civil pueden abarcar una amplia red mientras desarrollan capacidades y fortalecen a los asociados. Los dos ejemplos a continuación son ligeramente diferentes, ya que destacan las subvenciones del Fondo Mundial que se centran en el fortalecimiento de los sistemas comunitarios para poblaciones clave afectadas. Ambos enfoques, el general y el dirigido, son importantes. No es necesario examinarlos por separado, sino que es mejor considerar que el fortalecimiento de los sistemas comunitarios general y dirigido son enfoques complementarios que, cuando se llevan a cabo en conjunto, pueden mejorar enormemente la calidad y la eficacia de la programación del Fondo Mundial.

UDI en Rusia

La Russian Harm Reduction Network (RHRN, Red Rusa de Reducción del Daño) presentó una solicitud de subvención en la Quinta Convocatoria para un proyecto titulado: "Scaling up access to HIV prevention and treatment by strengthening HIV services for injecting drug users in the Russian Federation" (Ampliación del acceso a la prevención y tratamiento del VIH mediante el fortalecimiento de los servicios del VIH para los usuarios de drogas inyectables en la Federación Rusa). Desde el título se indicaba el enfoque específico de la RHRN, que se consideró especialmente urgente dado que la epidemia del VIH en Rusia es impulsada en gran medida por el consumo de drogas.



¹⁰ Ibid

Sin embargo, hasta hace relativamente poco, el gobierno ruso ofrecía servicios y apoyo limitados para la prevención del VIH entre los UDI. La prestación de la mayoría de dichos servicios estaba a cargo de las ONG, que por lo general están desbordadas y no están preparadas, aun cuando intentan iniciar y sostener intervenciones cruciales para la reducción del daño, como el suministro de equipos estériles para inyecciones y de apoyo social. Los siguientes son algunos de los obstáculos y limitaciones en la capacidad que observó la RHRN:¹¹

- falta de investigación (cuantitativa y cualitativa) para evaluar la eficacia de la reducción del daño y la situación de la droga en las regiones;
- falta de un enfoque común para vigilar y evaluar las actividades de reducción del daño, incluidos los indicadores (se torna difícil calcular los logros y las deficiencias);
- escasas aptitudes de vigilancia y evaluación y de investigación en los proyectos (ejecutados por organizaciones locales); y
- ausencia de una base de datos en común.

En su papel de Receptor Principal de la subvención, la RHRN buscó hacer frente a estos obstáculos mediante la provisión de recursos a muchas de estas ONG. Sus actividades para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios en este aspecto incluyen la provisión de capacitación y asistencia técnica; desarrollo de capacidades en el trabajo de preparación para el tratamiento; apoyo a las capacidades para la promoción; y asistencia en el desarrollo comunitario para los UDI.

HSH en China

Con el apoyo del gobierno chino, cuya preocupación por la propagación del VIH entre HSH va en aumento, el Grupo Técnico de Trabajo de las Naciones Unidas sobre los HSH y el VIH ha iniciado numerosas actividades para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios que en última instancia incrementan la calidad y la eficacia de la programación del Fondo Mundial en el país. Según se observó en una presentación de agosto de 2008, las actividades tienen por objetivo "aumentar la participación de las organizaciones de base comunitaria en respaldo de las iniciativas nacionales de China para reducir el VIH entre los HSH".¹² El objetivo general está puesto en lo siguiente:

- desarrollar las capacidades de individuos y organizaciones comunitarias de HSH para incrementar la cobertura, la sostenibilidad y el impacto de las intervenciones de base comunitaria y las iniciativas de promoción;
- identificar oportunidades e incrementar la participación de HSH chinos en las iniciativas de promoción regionales y mundiales; y
- promover el liderazgo entre los HSH y las organizaciones de base comunitaria (OBC) de HSH.

Por lo pronto, las siguientes son algunas de las actividades específicas (todas actividades centrales de fortalecimiento de los sistemas comunitarios para y con HSH) que el Grupo de Trabajo Técnico de las Naciones Unidas se propuso emprender sólo en 2008:

- celebrar reuniones con donantes y ONG internacionales para identificar áreas de apoyo en común para las OBC de HSH en China;
- apoyar desarrollos emprendidos por la comunidad y etapas de consulta en la Estrategia de la Comunidad HSH Nacional sobre el Sida, que incluyó OBC de HSH y HSH que viven con el VIH; y
- organizar dos talleres (taller de plan de acción y consulta a la comunidad de HSH y taller nacional de desarrollo de estrategias en la comunidad de HSH).

¹¹ Estos desafíos fueron observados por dos miembros del personal de RHRN, Vitaly Djuma y Anya Sarang, en una presentación en PowerPoint: "Harm Reduction in the Russian Federation: Achievements and Challenges", en el Foro de Asociaciones del Fondo Mundial, celebrado en Durban, Sudáfrica, en julio de 2006.

¹² "Strengthening Community Participation in China's AIDS Response among MSM", presentación en PowerPoint en la 17.a Conferencia Internacional sobre el Sida en la Ciudad de México a cargo de Edmund Settle, especialista del programa del VIH en el PNUD. Véase www.aids2008.org/Pag/ppt/TUAD0301.ppt

Sección III.

Evaluación de las necesidades de una comunidad dentro del contexto nacional

El primer paso para evaluar las necesidades de una comunidad dentro del contexto nacional es realizar una evaluación de necesidades. Antes de redactar una propuesta, las partes interesadas y los asociados clave deben comprender cabalmente el entorno en que se prestan los servicios; es decir, quién presta qué servicios, a quién y dónde, y a quiénes *no* llega el servicio. Es importante que las evaluaciones se realicen en un marco de participación total.

Todos los asociados deben familiarizarse con el plan estratégico nacional, cuando exista uno. La evaluación del contexto de un país es necesaria para determinar las deficiencias y las limitaciones nacionales en la prestación de servicios, para identificar los sistemas de salud y las necesidades en materia de fortalecimiento de los sistemas comunitarios, y para comunicar los resultados de estas averiguaciones a los responsables de adoptar decisiones.

Los puntos A a D a continuación ofrecen opciones para diferentes tipos de evaluaciones, según la carga de la morbilidad de un país y la fuerza de su sociedad civil. También hacen referencia a las herramientas de orientación para iniciar algunas de las actividades de evaluación descritas. (Además, cabe destacar que existen varias herramientas para analizar la capacidad de las comunidades y las OHN, algunas de las cuales están enumeradas en el Anexo 4.)

- A. Fortalecimiento de los sistemas comunitarios: evaluación rápida.** Una evaluación rápida se apoya en los datos existentes al inicio, el levantamiento de mapas y las bases de datos de las intervenciones comunitarias. Puede implicar la difusión y el análisis de cuestionarios impresos o administrados en forma electrónica. Una evaluación rápida también se beneficia porque puede contar con organizaciones existentes para completar perfiles de ONG u OBC que pueden ser recopilados y analizados para determinar los potenciales ejecutores y beneficiarios del fortalecimiento de los sistemas comunitarios en un breve período.
- B. Consultas en toda la comunidad.** Aun cuando existan levantamientos de mapas organizacionales, puede ser necesario y beneficioso mantener consultas con la comunidad en diferentes ámbitos, incluidas tanto las zonas urbanas como las rurales. Las consultas a la comunidad garantizan que las mismas comunidades afectadas determinan cuáles son sus propias necesidades de capacidad, cuáles según *su* opinión deben ser las prioridades y cuál es el apoyo que más necesitan. Las consultas a la comunidad también brindan oportunidades para establecer y profundizar asociaciones y para determinar cuáles de los grupos más expuestos tienen la mayor necesidad de los recursos. (Véase el Anexo 1 para obtener más orientación sobre las consultas a la comunidad.)
- C. Levantamiento exhaustivo de mapas de asociaciones e intervenciones.** Si no se han realizado levantamientos de mapas en las comunidades durante tres años o más, será esencial llevar a cabo un levantamiento de mapas exhaustivo, no sólo de las intervenciones en las comunidades sino también de las asociaciones; esto es necesario para determinar qué servicios se vinculan con qué sistemas y redes. Un levantamiento de mapas exhaustivo requiere tiempo y recursos, así como esfuerzos concertados para llegar hasta OBC clandestinas o ilegales (no registradas) que trabajan con poblaciones clave afectadas en zonas urbanas y rurales. Debido a que en general insumen muchos recursos, los levantamientos de mapas de la prestación de servicios en las comunidades y las matrices de asociaciones pueden incorporarse en la propuesta como parte de un proceso secuencial para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios.

D. Evaluación de las necesidades de la comunidad. Esta opción es una combinación de las tres opciones anteriores. Se requiere en ámbitos o países donde un país comenzó sólo recientemente a priorizar las intervenciones del VIH o donde la voz o el reconocimiento de las organizaciones comunitarias y la sociedad civil están limitados por los sistemas de salud formales o el gobierno. Este tipo de evaluación integral es necesaria cuando existen muy pocos datos sobre la sociedad civil y donde se está realizando una divulgación considerable bajo el radar de las autoridades formales. Es la opción que consume más recursos y debe formar parte de un compromiso integral y holístico para fortalecer los sistemas comunitarios. Requiere el tiempo y el compromiso de todas las partes interesadas clave, entre ellas, el gobierno y los asociados técnicos.

Modelos y metodologías de evaluación

La mejor manera para determinar qué modelo de evaluación comunitaria se debe aplicar es tener en cuenta una variedad de factores, entre ellos, los antecedentes de la participación de la sociedad civil, las relaciones con el gobierno, los recursos y el tiempo disponibles y la carga de morbilidad general de un país. Para decidir qué modelo usar, *los asociados deben comenzar con algunas investigaciones.*

Es *esencial* que intenten determinar lo siguiente.

1. **¿Qué Convocatoria?** ¿Para qué Convocatoria del Fondo Mundial desean presentar una propuesta, por ejemplo, la Novena Convocatoria, la Décima Convocatoria, etc.?
2. **¿Cuánto tiempo?** ¿De cuánto tiempo disponen antes de que comience oficialmente el desarrollo de la propuesta y cuánto tiempo asignará el MCP para preparar la propuesta?
3. **¿Presupuesto?** ¿Hasta qué nivel pretende el MCP presupuestar recursos destinados a las actividades para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios?
4. **¿A quiénes se da prioridad?** ¿Qué grupos reciben prioridad para el apoyo? Es decir, ¿se brindará apoyo a la población en general en un entorno con una alta carga de morbilidad o a poblaciones clave afectadas (si es así, a cuáles) en una epidemia concentrada?
5. **¿Modelo de ejecución?** Se debe tener una idea del modelo de ejecución del fortalecimiento de los sistemas comunitarios que se desea: por ejemplo, ¿qué clases de ejecutores y beneficiarios, cuántos y a qué nivel?
6. **¿Información inicial?** ¿Cuáles son los datos y la investigación iniciales que ya existen? Es decir, ¿cuándo se realizó el último levantamiento de mapas y cuáles son las deficiencias de información que se deben atender?
7. **¿Quién más está trabajando en una propuesta?** ¿Quiénes son los posibles asociados? ¿Cuáles son los grupos que tienen ventajas comparativas en zonas complementarias y podrían trabajar juntos?

Realización de consultas comunitarias

El objetivo de las consultas a la comunidad es aprender tanto como sea posible de un entorno dado, por ejemplo:

- ¿quién es el responsable de prestar qué servicios?
- ¿cómo se están prestando estos servicios?
- ¿hay otras organizaciones dedicadas a intervenciones similares?

- ¿qué organizaciones tienen vínculos estrechos?
- y, lo más importante, ¿qué piensa la misma comunidad en cuanto a cuáles son sus prioridades?

Existe una considerable cantidad de orientaciones con respecto a cómo realizar las consultas a la comunidad y qué debe incluir exactamente un perfil organizacional. Pueden hallarse ejemplos de fuentes disponibles en: www.angelfire.com/home/consultation/firstpage/consultationlinks.htm

El aspecto más importante que se debe tener en cuenta cuando se considera la realización de consultas a la comunidad —aunque idealmente debería haber más de un aspecto— es la *inclusión*. Esto significa que hay que salir del grupo “conocido” de partes interesadas de la comunidad para ponerse en contacto con otros que pueden estar dedicados a un trabajo vital. Además, los conceptos (y la práctica) de *participación y asociación* deben ser la base de toda reunión que se organice, lo que significa que se debe prestar atención al lugar del encuentro, cuántos asistentes estarán presentes, quién facilita la reunión y si representantes de otros sectores pueden asistir a las reuniones (si es así, quiénes). A continuación se detallan los temas que se deben considerar en la planificación y la realización de una consulta a la comunidad para contribuir a la determinación de las deficiencias, limitaciones y prioridades de un país con respecto al fortalecimiento de los sistemas comunitarios.¹³

Consúltense en el Anexo 1 la orientación específica sobre la realización de consultas con las OBC.

Perfiles de las organizaciones

Si aún no existe una base sólida de información inicial sobre las organizaciones locales y sus actividades, es importante reunir perfiles de las organizaciones en los que éstas brinden información detallada sobre ellas mismas. El mejor lugar para recopilar información sobre las actividades en la comunidad es durante las consultas a la comunidad.

Un método suficientemente probado es elaborar un formato sencillo de una sola página. El formato debe estar en el idioma local de los miembros de la comunidad y debe haber alguien a disposición como apoyo para los casos de personas con dificultades para leer o personas mayores. En combinación con las consultas a la comunidad, los perfiles de las organizaciones son un medio eficaz de actualizar las bases de datos de las comunidades. Además, son útiles como ayudas visuales para comprender en qué lugares son mayores las deficiencias y las limitaciones (véase en el Anexo 3 un ejemplo de plantilla de perfil de la organización).

¹³ La siguiente orientación se basa en una conglomeración de algunas herramientas de evaluación de la capacidad que actualmente los asociados utilizan para trabajar mejor con las OBC, ONG y OSC.

Lo que se debe y no se debe hacer en las consultas a la comunidad y la participación de la comunidad

La siguiente es una lista de lo que deben y no deben hacer los asociados que tomen contacto con comunidades y organizaciones de sociedades civiles, ya sea mediante consultas a la comunidad o procesos de evaluación de necesidades de mayor envergadura:

DEBEN...

- planificar con antelación. El tiempo y los recursos adecuados durante el proceso de desarrollo de la propuesta son vitales.
- hacer investigaciones antes de emprender un análisis de las necesidades de la comunidad.
- ir más allá de los "sospechosos de siempre" e intentar ponerse en contacto con organizaciones que quizás no conozcan o con las que quizás no hayan trabajado antes, e invitarlos a unirse al proyecto.
- ayudar con los costos para que los participantes asistan a la reunión.
- proyectar hacer al menos una consulta fuera del ámbito urbano principal.
- mantener una base de datos de las OBC y actualizarla periódicamente.
- intentar conseguir un facilitador fuerte e idóneo.
- 0 triangular la investigación que han hecho otros asociados o académicos con organizaciones similares en ámbitos similares.
- 0 hacer un seguimiento y mantenerse en contacto con los nuevos asociados.
- 0 fomentar la participación, la inclusión Y la reflexión crítica.
- 0 agradecer a los participantes el tiempo que han brindado.

NO DEBEN...

- confiar únicamente en el correo electrónico para ponerse en contacto con las OBC.
- celebrar reuniones en edificios del gobierno o en la oficina de una ONG local, ya que se puede crear una tensión injustificada.
- invitar a participantes de sectores que podrían influir en la disposición de hablar libremente de un individuo o una organización (por ejemplo, un funcionario del gobierno de un MCP o un donante).
- apresurar la consulta; en cambio, deben permitir suficiente tiempo y oportunidades para las opiniones.
- mostrar preferencia por una organización sobre otra.

Sección IV.

Directrices y Formato de Propuesta del Fondo Mundial

Cuando se lanza una Convocatoria para la presentación de propuestas, hay aproximadamente cuatro meses entre el anuncio de la nueva Convocatoria del Fondo Mundial y la fecha límite para la presentación de una propuesta.

Dada la cantidad limitada de tiempo —y la magnitud de la planificación que se requiere para desarrollar y presentar una propuesta técnicamente sólida—, los países y el MCP deben considerar el contenido de su propuesta mucho antes del anuncio de una nueva Convocatoria.

Las Directrices y el Formato de Propuesta del Fondo Mundial¹⁴ son extensos y los MCP deben proporcionar una cantidad importante de información de referencia y específica de las enfermedades. Además, el Panel de Revisión Técnica (PRT) del Fondo Mundial —el órgano independiente responsable de evaluar y aprobar las propuestas— es estricto en la verificación de que las actividades propuestas y, en particular, los presupuestos se condigan con las normas de mejores prácticas internacionales y puedan medirse para indicar resultados.

El proceso de desarrollo de la propuesta

Todas las partes interesadas pertinentes deben colaborar estrechamente durante el proceso de desarrollo de la propuesta. Las partes interesadas clave que participan en el proceso, incluidos los MCP, deben:

- Crear un entorno que posibilite la participación de todas las partes interesadas (representación de las diferentes partes interesadas involucradas en la respuesta nacional, en particular las poblaciones más expuestas).
- Reflexionar críticamente antes del anuncio de una Convocatoria del Fondo Mundial acerca de cuáles son las deficiencias y limitaciones identificadas por las que se debe elaborar una propuesta para solicitar financiamiento, el modelo o estrategia de ejecución, las características de los posibles beneficiarios y el componente (VIH/sida, TB, malaria o el fortalecimiento de los sistemas de salud).
- Hacer una lectura detenida de las Directrices y el Formato de Propuesta del Fondo Mundial y considerar, en cada parte de la propuesta, de qué manera se pueden fortalecer las comunidades.
- Leer todas las Hojas informativas del Fondo Mundial que correspondan ¹⁵ (www.theglobalfund.org/en/rounds/9/faq/).
- Reunir a todos los expertos, partes interesadas y sectores pertinentes y determinar un sistema por el cual puedan participar en el desarrollo de la propuesta (a través de un comité de desarrollo de la propuesta, grupos de trabajo técnicos o a través de consultas organizadas).

¹⁴ La orientación sobre propuestas para el Fondo Mundial se basa en las Directrices y el Formato de Propuesta emitido en la Octava Convocatoria (marzo de 2008) y la Novena Convocatoria (octubre de 2008). Es probable que las Directrices y el Formato de Propuesta para la Décima Convocatoria sufran leves modificaciones.

¹⁵ Las Hojas informativas del Fondo Mundial abarcan los siguientes temas: Fortalecimiento de los sistemas comunitarios, financiamiento de doble vía, diferencias de género, consolidación de subvenciones, fortalecimiento de los sistemas de salud (FSS) y minorías sexuales.

Los ejemplos A y B son dos estudios de caso que ilustran los procesos integrales que utilizaron dos países para elaborar sus presentaciones de propuestas para la Octava Convocatoria, cada uno de los cuales incluyó fuertes elementos de fortalecimiento de los sistemas comunitarios y actividades propuestas.¹⁶

País A

Este ejemplo demuestra el tiempo que se necesita para concebir ideas para una propuesta, además de la importancia que tiene el proceso de generación de consenso entre representantes nacionales así como locales. El país A llegó a las comunidades locales durante la elaboración de la propuesta inicial. Luego, antes de presentar la propuesta, mantuvo una serie de consultas adicionales para “validar” los objetivos y las actividades de la propuesta.

- La elaboración de ideas para la propuesta de la Octava Convocatoria comenzó tres meses antes del anuncio de la Convocatoria en marzo de 2008.
- Las ideas se analizaron en función de los objetivos del Marco Estratégico Nacional sobre el VIH/sida del país A.
- Una vez que se decidió integrar en la propuesta las actividades para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios, se formó un grupo de trabajo técnico sobre el fortalecimiento de los sistemas comunitarios; el grupo estaba conformado por distintas partes interesadas de diferentes sectores.
- Se celebraron varias reuniones para generar consenso sobre el trabajo preparatorio.
- Se celebraron reuniones consultivas con diferentes representantes a escala comunitaria, distrital, provincial y nacional; las consultas derivaron en la elaboración de una propuesta con un componente referido al fortalecimiento de los sistemas comunitarios que se integró en la propuesta principal.
- Se llevaron a cabo reuniones de consenso de las partes interesadas para examinar borradores periódicos de las propuestas durante los tres meses anteriores a la fecha límite para la presentación de propuestas, con una reunión de consenso nacional para validar el contenido de la propuesta.
- Las consultas a la comunidad no sólo configuraron el proceso de elaboración de propuestas sobre el tema, sino que también ayudaron a identificar a los posibles sub-receptores.
- Por último, se presentó una propuesta preliminar a un grupo de revisión por homólogos del ámbito regional respaldado por asociados técnicos antes de presentarla ante el Fondo Mundial.

¹⁶ Los estudios de casos son procesos de elaboración de propuestas reales que se utilizaron en dos países que presentaron sus propuestas en la Octava Convocatoria y fueron clasificados en la categoría 1 (aprobado) por el Panel de Revisión Técnica del Fondo Mundial.

País B

Este estudio de caso demuestra el valor de los ejercicios de levantamiento de mapas con anticipación al lanzamiento de la Convocatoria para la presentación de propuestas. Esta propuesta en particular integró el fortalecimiento de los sistemas comunitarios en el componente de la enfermedad asociada al VIH y situó el fortalecimiento de los sistemas comunitarios como uno de sus principales objetivos. Al principio, el país B también prestó considerable atención al modelo de ejecución que necesitaría para llegar con más eficacia a las poblaciones vulnerables y señaló esto claramente en la propuesta.

- En el año anterior al lanzamiento de la Octava Convocatoria, el país B llevó a cabo un exhaustivo levantamiento de mapas sobre la cobertura de actividades a escala local, distrital y nacional.
- Se organizaron grupos de trabajo técnico para cada enfermedad; luego cada grupo presentó ante el MCP sus ideas para la propuesta.
- Se determinó que uno de los principales objetivos de la propuesta sería centrarse en las poblaciones clave de mayor riesgo.
- La meta de la propuesta se definió muy claramente en la etapa inicial del proceso: reducir la morbilidad y la mortalidad relacionadas con el VIH... y fortalecer los sistemas comunitarios y de salud para mejorar el desempeño.
- El grupo de trabajo técnico incorporó el fortalecimiento de los sistemas comunitarios en dos de los tres objetivos principales de la propuesta.
- Se optó por un modelo de ejecución que utilizaría una "estrategia de tutela" que consiste en proponer una ONG más grande como Receptor Principal para que sea el principal responsable de poner en práctica las actividades en materia de fortalecimiento de los sistemas comunitarios, mientras que el sector gubernamental se haría cargo del FSS.

El formato de propuesta

La siguiente sección describe:

- ejemplos de posibles actividades para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios en cuanto a su relación con las tres áreas prioritarias centrales identificadas por el Fondo Mundial en las Directrices y el Formato de Propuesta;
- cada una de las secciones del Formato de Propuesta del Fondo Mundial en las que las cuestiones de fortalecimiento de los sistemas comunitarios podrían o deberían destacarse; y
- ejemplos de vigilancia y evaluación de indicadores que podrían usarse para medir las actividades de fortalecimiento de los sistemas comunitarios en el formato de propuesta.

Tabla 1. Ejemplos de posibles actividades para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios.

Área prioritaria central	Las directrices para el FSC indican:	Ejemplos de actividades ¹⁷
<p>Desarrollo de la capacidad de los procesos clave de las organizaciones de base comunitaria para ofrecer una gama más amplia o una mejor calidad de servicios</p>	<p>El desarrollo de la infraestructura física, incluidas la obtención y la conservación de espacio de oficinas, la apertura de cuentas bancarias, y el mejoramiento de la tecnología de las comunicaciones. El desarrollo de sistemas organizativos, que incluye mejoras en la gestión financiera de las organizaciones de base comunitaria y el desarrollo de capacidades de planificación estratégica, vigilancia y evaluación, y gestión de la información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la capacidad y capacitación • Estipendios como incentivos para los agentes de extensión locales • Capacitación entre compañeros y divulgación • Capacitación en vigilancia y evaluación, administración de programa, sistema financiero y gestión de información • Facilitadores de la capacitación para identificar y hacer frente al estigma • Computadoras y equipos de oficina relacionados • Divulgación a la comunidad y programa de educación inter pares para brindar ayuda a las poblaciones clave de mayor riesgo • Apoyo de profesionales y mentoría
<p>Desarrollo de asociaciones</p>	<p>Mejorar la coordinación, intensificar el impacto y evitar la duplicidad en la prestación de servicios en el ámbito local, distrital y nacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en la aplicación de iniciativas de promoción locales • Fortalecimiento de las redes de asesoramiento a través de la participación en seminarios y reuniones • Fortalecimiento de la capacidad en el desarrollo de asociaciones • Eventos de movilización comunitaria para crear conciencia y propiciar un entorno favorable para las poblaciones vulnerables • Participación en foros de consultas nacionales • Apoyo operativo para llevar a cabo actividades de coordinación (viajes, dietas, costos generales y de comunicación) • Talleres de capacitación en la formulación de políticas destinados a partes interesadas
<p>Financiamiento sostenible</p>	<p>Apoyo a las iniciativas para planificar y lograr la previsibilidad de los recursos durante un período más prolongado con los que trabajar para mejorar el impacto y el resultado de la enfermedad o las enfermedades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la capacitación en la movilización de recursos • Sistemas de pequeñas subvenciones • Subvenciones a OBC para brindar apoyo fundamental a las PVV

En el Formato de Propuesta del Fondo Mundial hay varias secciones que brindan la oportunidad de detallar actividades para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios, presupuestos e indicadores para vigilar y evaluar. Resulta útil analizar primero cada una de estas secciones y luego consultar su equivalente en las Directrices para la Presentación de Propuestas del Fondo Mundial para obtener más detalles. La siguiente sección ofrece una orientación especial de las secciones del formato de propuesta que deben examinarse detenidamente en busca de oportunidades para incluir información e indicar actividades para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios. Debajo de cada encabezamiento de sección y a manera de orientación adicional, se proporcionan ejemplos de propuestas reales de países que incluyeron actividades para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios.¹⁸

¹⁷ Las siguientes son actividades enumeradas por países en su formato de propuesta para la Octava Convocatoria y los presupuestos que aceptó el Panel de Revisión Técnica del Fondo Mundial.

¹⁸ Para la plantilla del formato de propuesta, consulte: Alianza Internacional contra el VIH/Sida. *A framework for organizing and analyzing data regarding CSS in Round 8*. mayo de 2008. Disponible en: www.aidsalliance.org/custom_asp/publications/view.asp?publication_id=334&language=en

Secciones del formato de propuesta en las que deberían o podrían destacarse cuestiones sobre el fortalecimiento de los sistemas comunitarios

Esta sección destaca las áreas específicas del formato de propuesta en las que se puede incluir el fortalecimiento de los sistemas comunitarios:

Se puede solicitar apoyo para las iniciativas de fortalecimiento de los sistemas comunitarios mediante un enfoque específico para la enfermedad (sección 4.5.1). Además, si se identificaron debilidades y deficiencias en la sección 4.3, la propuesta puede incluir iniciativas para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios dentro del marco de la sección adicional optativa sobre las intervenciones transversales del fortalecimiento de los sistemas de salud (sección 4B).

Sección 4.3: Principales limitaciones y deficiencias

Esta sección brinda la oportunidad de destacar la falta de programas de fortalecimiento de los sistemas comunitarios en general, así como las deficiencias en la capacidad o los sistemas de la comunidad. En esta sección también tienen relevancia los comentarios y las observaciones sobre los desafíos que dichas deficiencias presentan para la prestación eficaz de los servicios. Entre los ejemplos de deficiencias y desafíos se encuentran:

- *la falta de una respuesta coordinada entre las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales;*
- *la falta de una respuesta coordinada entre los trabajadores de la salud y los agentes de extensión;*
- *el desafío de lograr una cobertura completa entre las poblaciones clave afectadas.*

La sección **4.3.2** brinda la oportunidad de describir las deficiencias relacionadas con el fortalecimiento de los sistemas comunitarios que se fortalecerán en la propuesta. Por ejemplo:

- *cantidad insuficiente de trabajadores de la salud capacitados para llegar hasta las comunidades marginadas con el objeto de complementar el trabajo de los trabajadores de la salud profesionales.*

Sección 4.4: Prioridades de la Octava Convocatoria

Esta sección requiere que el país identifique sus principales prioridades derivadas del análisis de deficiencias anterior para abordar el VIH, la tuberculosis o la malaria. Las prioridades para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios pueden incorporarse en esta sección. Por ejemplo: *"extensión comunitaria a las poblaciones de mayor riesgo"*.

Sección 4.5: Estrategia de ejecución

4.5.1: Las actividades relacionadas con el fortalecimiento de los sistemas comunitarios podrían incluirse como uno de los objetivos pertinentes a la enfermedad o como un objetivo de fortalecimiento de los sistemas comunitarios junto con los indicadores y ejecutores correspondientes.

4.5.2: Se deben incluir los comentarios relacionados con el fortalecimiento de los sistemas comunitarios que haya hecho el Panel de Revisión Técnica en la Séptima y la Octava Convocatoria.

4.5.3: Se deben incluir las enseñanzas adquiridas de la experiencia de ejecución relacionada con el fortalecimiento de los sistemas comunitarios.

4.5.4: Se deben incluir las estrategias y los planes relacionados con el fortalecimiento de los sistemas comunitarios para mejorar la igualdad social y de género.

Sección 4.6: Vínculos con otras intervenciones y programas

4.6.1: Si las actividades actuales para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios se incluyeron en convocatorias anteriores, describa cómo se complementan con las ya propuestas, qué resultados se obtienen y qué acciones correctivas se tomaron, si fue necesario.

4.6.2: Lo anterior también se aplica a los programas que no son del Fondo Mundial.

Sección 4.7: Sostenibilidad del programa

4.7.1: El fortalecimiento de los sistemas comunitarios se menciona explícitamente en esta sección como "Fortalecimiento de las capacidades y los procesos para lograr mejores resultados en el ámbito de la enfermedad". Por lo tanto, es muy importante aquí describir con claridad cómo la inversión en el fortalecimiento de los sistemas comunitarios contribuirá a obtener mejores resultados con el VIH.

Sección 4.8: Vigilancia y evaluación

Esta sección ofrece la oportunidad de abordar las fortalezas y debilidades de los sistemas internos del país que se utilizan para medir el impacto. Por ejemplo, se puede usar esta sección para argumentar que un mejoramiento de los sistemas comunitarios y de la coordinación entre el FSS y el fortalecimiento de los sistemas comunitarios mejorará la calidad de la información utilizada para medir el impacto.

— Además, utilice el documento adjunto A del formato para incluir indicadores del fortalecimiento de los sistemas comunitarios (consulte la sección siguiente).

4.8.3: Deben proponerse planes de fortalecimiento de los sistemas comunitarios para fortalecer los sistemas de vigilancia y evaluación, en especial para los sub-receptores y subsub-receptores; por ejemplo, cómo mejorar la recopilación de los datos de la comunidad e informarlos al sistema nacional.

Sección 4.9: Capacidad de ejecución

4.9.2–4.9.3: Aquí se debe señalar las estrategias de ejecución para trabajar con sub-receptores y subsub-receptores para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios. También es posible indicar la cantidad de sub-receptores y si fueron identificados o no (es mejor identificarlos). Además, sería útil señalar la proporción relativa de trabajo que los sub-receptores deben emprender y destacar cuáles son sus necesidades de competencias técnicas y de gestión.

4.9.5: Se deben incluir las estrategias y los planes de fortalecimiento de los sistemas comunitarios para mejorar la coordinación entre los ejecutores.

4.9.6: Se deben identificar los planes de fortalecimiento de la capacidad de ejecución y las necesidades de apoyo técnico.

Sección 5: Solicitudes de financiamiento

5.1: Se deben evaluar las deficiencias identificadas en la sección 4.3.

5.2: Es conveniente proporcionar detalles del presupuesto destinado al fortalecimiento de los sistemas comunitarios, en especial las unidades de costos del “presupuesto para proveer apoyo de sustento a voluntarios, trabajadores de la salud en la comunidad y huérfanos y otros niños vulnerables, apoyo de sustento a clientes, salarios para proporcionar incentivos a agentes de extensión locales”. Observe que los presupuestos para los subsub-receptores se mencionan en el formato de manera explícita.

— Utilice la plantilla del Fondo Mundial para completar la sección del presupuesto según las categorías de costos del Fondo. Por ejemplo, el costo de una intervención de una “atención domiciliaria” puede desglosarse en las siguientes actividades y categorías de costos:

<i>Descripción</i>	<i>Categoría de costo</i>
<i>Agentes de la comunidad</i>	<i>Recursos humanos</i>
<i>Viaje a las comunidades</i>	<i>Planificación y administración</i>
<i>Botiquines de pruebas</i>	<i>Productos farmacéuticos y equipos sanitarios</i>
<i>Suministro de medicamentos para el tratamiento</i>	<i>Productos farmacéuticos (medicamentos)</i>
<i>Vehículo para el agente</i>	<i>Infraestructura y otros equipos</i>

Indicadores del fortalecimiento de los sistemas comunitarios

La Tabla 2 a continuación contiene ejemplos de indicadores y las definiciones del indicador que los países pueden tener en cuenta al describir sus actividades de fortalecimiento de los sistemas comunitarios. Estos ejemplos son el resultado de una consulta de 2008 con organizaciones de la sociedad civil que estuvieron supervisando actividades emprendidas por la comunidad y de base comunitaria, y reflejan un enfoque más holístico del análisis del fortalecimiento de los sistemas comunitarios. Se recomienda a los países asegurarse de que los indicadores que adopten se condigan con las estrategias nacionales y un marco más general de desarrollo de los sistemas de salud. Además, hay sugerencias sobre darles un mejor seguimiento, aunque la lista no es exhaustiva. Si desea más información sobre los posibles indicadores, consulte la herramienta revisada del Fondo Mundial “M&E toolkit” (Guía de V+E). Recuerde usar un número limitado de indicadores (de 8 a 18 para la propuesta general).

Tabla 2. Ejemplos de indicadores y definiciones de indicadores para tener en cuenta al describir las actividades de fortalecimiento de los sistemas comunitarios. Estos indicadores y definiciones de indicadores propuestos para evaluar el fortalecimiento de los sistemas comunitarios se revisarán a fin de mejorar su calidad en consonancia con las directrices normativas y estándares aceptados en el contexto internacional.¹⁹

Indicador y nivel	Definición del indicador
Cantidad de organizaciones de la sociedad civil (OSC) que reciben apoyo para el desarrollo del sistema y la organización con el fin de prestar servicios sanitarios en la comunidad a las poblaciones vulnerables en consonancia con las directrices nacionales. Desglose: por tipo de servicio, zona geográfica y grupo	Proporción de organizaciones de la sociedad civil que recibió el apoyo del desarrollo de sistemas y organizaciones para permitirles prestar servicios de alta calidad en la comunidad (datos pormenorizados por tipo de organización: ONG, OBC, OBF, etc.); además, tipo de servicio ofrecido y grupo objetivo (p. ej. poblaciones vulnerables, minorías sexuales, grupos indígenas, migrantes, refugiados, etc.).
Porcentaje de OSC con planes estratégicos y de acción elaborados a partir de consultas con partes interesadas.	Proporción de OSC con planes estratégicos y de acción elaborados a partir de consultas con el consejo de administración, personal, ONG/OBC asociadas, donantes, beneficiarios, etc.
Porcentaje de OSC que ofrecen un paquete mínimo de servicios por tipo de servicio.	Proporción de todas las OSC que ofrecen un tipo específico de servicio con un paquete mínimo de servicios recomendados a escala nacional o internacional.
Proporción de la población con acceso a los servicios de prevención, atención y apoyo y/o tratamiento con base comunitaria, (Desglose por zona geográfica y otras características sociodemográficas ¹⁹ , p. ej., grupos vulnerables).	Cantidad de OSC que recibió apoyo (tanto asistencia técnica como económica del gobierno y asociados de ONG, representantes de donantes, etc.) para ayudar a los huérfanos y otros niños vulnerables (HNV).
Cantidad de proveedores de servicios de salud en la OSC que notifican haber recibido supervisión de personal designado capacitado en los últimos seis meses.	Cantidad de proveedores de servicios en la OSC que notifican haber recibido supervisión de personal calificado (puede ser de parte del gobierno o de una ONG nacional con responsabilidades generales) a los fines de garantizar la calidad de servicio y vigilar el desempeño en los últimos seis meses.
Estrategia nacional que se aplica para capacitar a las OSC en la prestación de servicios.	Estrategia de capacitación que se aplica en un programa nacional o una ONG nacional con responsabilidades generales para la prestación de servicios relacionados con el VIH/sida, TB y malaria de parte de proveedores de servicios en la OSC.

¹⁹ Basado en las propias definiciones del país de paquete básico, acceso y disponibilidad de servicios, etc.

Cantidad de OSC cuyo personal jerárquico recibió capacitación sobre gestión en el trabajo en los últimos 12 meses.	Cantidad de OSC cuyo personal jerárquico recibió capacitación sobre gestión en el trabajo en consonancia con sus puestos en los últimos 12 meses.
Porcentaje de voluntarios de la OSC que recibieron un estipendio/una dieta para el suministro de servicios relacionados con el VIH.	Proporción de voluntarios que recibieron un estipendio/una dieta que no es equivalente a un salario para gastos de transporte, almuerzo y utensilios necesarios para la prestación de servicios relacionados con el VIH, calculada sobre la cantidad total de voluntarios.
Porcentaje de personal permanente de la OSC sobre la cantidad total de personal.	Proporción de la cantidad total de personal de la organización que es personal permanente.
Aumento en el porcentaje de la cantidad de OSC con más personal permanente en funciones.	Proporción de OSC con más personal permanente sobre la cantidad total de personal en la organización.
Porcentaje de OSC con mayor capacidad técnica y organizativa.	Proporción de OSC que han demostrado mejor capacidad organizativa para la prestación de servicios relacionados con el VIH.
Cantidad de OSC con un plan de V+E creado y aplicado en consonancia con el plan de vigilancia y evaluación nacional.	Cantidad de OSC con un plan de V+E que refleja indicadores que están en consonancia con los indicadores centrales nacionales, el programa para la recopilación de datos, la administración y el uso, calculada a partir de la cantidad total de OSC.
Cantidad de OSC con al menos un miembro de su personal capacitado en información estratégica/V+E, incluida la vigilancia e investigación operativa.	Cantidad de OSC con personal capacitado en V+E, vigilancia de información estratégica y/o investigación operativa que también tiene la responsabilidad de recopilar y administrar datos.
Cantidad de OSC con mecanismos y herramientas para la recopilación y el análisis de datos.	Cantidad de OSC con herramientas estandarizadas de recopilación de datos. Esto incluye documentos y registros de fuentes primarias manuales, formatos de recopilación/presentación de datos y bases de datos (tanto manuales como electrónicas) para el análisis y la administración de la información.
Cantidad de OSC con un plan de divulgación de información.	Cantidad de OSC con un programa claro y foros de intercambio de información, y un mecanismo para integrar la información recopilada en la planificación y replanificación del programa, presentar informes de gastos y programáticos regulares ante las organizaciones de las partes interesadas incluidos donantes, departamentos del gobierno y otros.
Porcentaje de centros con fines de lucro privados registrados/OSC que informan datos relacionados con el VIH de rutina ante la entidad designada nacional según las directrices nacionales en los últimos 12 meses.	Cantidad de OSC que presentan actualizaciones oportunas sobre el progreso programático ante los departamentos de gobierno pertinentes u ONG para la integración en el sistema nacional de V+E, incluidos donantes y otras partes interesadas.
Porcentaje de OSC que cumplen los criterios nacionales establecidos de gestión financiera.	Proporción de OSC con procedimientos de gestión financiera aceptados a nivel nacional, incluida la presentación de informes financieros y contables.
Cantidad de OSC con sistemas presupuestarios y contables en uso.	Cantidad de OSC con sistemas de contabilidad financiera y presupuesto (tanto manuales como computarizados) en uso.
Cantidad de OSC con una base de financiamiento diversa.	Proporción de OSC sin una fuente de financiamiento única que supere el 50% de la financiamiento.
Porcentaje de OSC con un ingreso proyectado para los próximos 2/3/5 años.	Proporción de OSC de la cantidad total de OSC con compromisos de financiamiento firmes para las actividades de planificación del trabajo en los próximos 2/3/5 años.

Cantidad de OSC que están legalmente registradas como prestadores de servicios VIH, TB y malaria y que cumplen con los requisitos laborales nacionales.	Las OSC tienen un certificado de inscripción válido y pruebas documentadas de cumplimiento con leyes impositivas y otras, según sean aplicables a los diferentes ámbitos.
Cantidad de OSC con personal que recibió capacitación en los últimos 12 meses y planificación estratégica y elaboración de políticas (Desglose: personal capacitado por tipo de servicio).	Cantidad de OSC con personal que recibió capacitación nueva o que se volvió a capacitar en los últimos 12 meses sobre la planificación estratégica y la elaboración de políticas por tipo de servicio.
Porcentaje de OSC que trabaja en asociación con proveedores públicos/privados en la prestación de servicios relacionados con el VIH.	Cantidad y porcentaje de OSC que tienen vínculos de derivación funcionales con un proveedor público o privado en la prestación de servicios relacionados con el VIH.
OSC y grupos vulnerables que participan activamente en la planificación, formulación de políticas, presupuesto, V+E de actividades relacionadas con el VIH a escala nacional y subnacional.	Proporción de OSC y/o grupos vulnerables activamente dedicados a la planificación, formulación de políticas, presupuestación y V+E de actividades relacionadas con el VIH con el gobierno a escala nacional/central, distrital/provincial y de la comunidad/localidad.
Cantidad de OSC con personas infectadas por el VIH y otras comunidades afectadas en todos los niveles de toma de decisiones.	Cantidad de OSC con personas infectadas por el VIH y otras comunidades afectadas en todos los niveles de toma de decisiones, incluidas la planificación, aplicación y V+E.
Existencia de OSC eficaces en países con mecanismos en funcionamiento para que los ciudadanos expresen sus opiniones sobre los órganos gubernamentales.	OSC reconocidas y en funcionamiento para recibir y canalizar las opiniones del ciudadano sobre los órganos gubernamentales.

Anexo 1:

Orientación para realizar consultas a la comunidad

Paso 1: Pensar en lo que sabe

- ¿Qué información existe sobre intervenciones comunitarias que se están llevando a cabo?
- ¿Qué bases de datos de contactos/organizacionales se han utilizado en el pasado?²⁰
- ¿Qué amplitud tiene el componente de fortalecimiento de los sistemas comunitarios para el que el MCP pretende presentar una propuesta?
- ¿El fortalecimiento de los sistemas comunitarios va a abordar una epidemia general o concentrada? Si es concentrada, ¿en qué grupos más expuestos?

Paso 2: Decidir el tamaño de la consulta

- Considere su presupuesto. La cantidad de recursos que tenga determinará cuántas reuniones puede celebrar, el lugar, el facilitador, y si podrá o no reembolsar los costos de viaje a los participantes.
- ¿Cuántas consultas a la comunidad piensa que harán falta? Por ejemplo, una reunión grande en un lugar urbano además de varias reuniones más pequeñas en ambientes rurales/semiurbanos/comunitarios; una reunión grande en una zona urbana por la cual reembolse los costos de transporte de los participantes que viajen desde zonas rurales y semiurbanas; o varias reuniones más pequeñas en lugares urbanos así como comunitarios.
- Analice las bases de datos existentes y calcule la cantidad de posibles asistentes organizacionales.
- Contemple maneras de tener acceso a las organizaciones con las que no está familiarizado; de trabajar con asociados para conocer a otras organizaciones y las actividades que éstas realizan.
- Establezca contacto y consulte con las poblaciones clave afectadas para que puedan expresar sus inquietudes en las reuniones que organice.
- Luego, reevalúe cuántas reuniones puede organizar.

Paso 3: Elegir un lugar

- La elección de un lugar apropiado para una consulta a la comunidad puede tener más influencia en la reunión de lo que se podría suponer.
- Seleccione un lugar con el que los miembros de la comunidad estén familiarizados y que sea de fácil acceso para la mayoría.
- Asegúrese de que el lugar elegido sea “neutral”. Esto significa que el lugar no debe ser la oficina de una OSC, dado que esto podría indicar una preferencia de una organización sobre otra, tampoco debe ser en un edificio del gobierno ni instalaciones de propiedad pública o nacional, ni un lugar asociado con una fe religiosa (nuevamente, esto puede indicar una preferencia religiosa en un entorno multirreligioso).

²⁰ Por ejemplo, los asociados pueden tener bases de datos de OSC que se recopilaron para respaldar el lugar como miembro no gubernamental en el MCP, un proceso que habría requerido que el sector de la sociedad civil eligiera o designara su propio representante electo.

- Calcule si elegir un lugar en particular puede utilizar recursos que de otra manera podrían usarse para celebrar varias reuniones más pequeñas en lugares menos costosos.

Paso 4: Enviar invitaciones

- Envíe una invitación clara y concisa en el idioma o los idiomas de la comunidad con la que desea reunirse.
- Envíe invitaciones a través de una variedad de medios: invitaciones impresas por correspondencia, invitaciones por correo electrónico y publicadas en el sitio web de un asociado o de la comunidad, e invitaciones por teléfono.
- Haga un seguimiento, si es posible, para asegurarse que los invitados reciban el aviso de la reunión. Esto también lo ayudará a saber cuántos participantes podrían asistir para así facilitar la planificación de la reunión.

Paso 5: Decidir quién dirigirá y quién facilitará las reuniones

- Debe haber un individuo, organización o asociado a cargo de dirigir el proceso de organización de las reuniones. Las responsabilidades incluyen el envío de invitaciones, encontrar un lugar, decidir cuántas reuniones se deben celebrar y ponerse en contacto con los participantes.
- Decida si será necesaria o no la presencia de un “facilitador” en la reunión. En la mayoría de los casos, un facilitador designado puede ser el factor decisivo en el éxito o el fracaso de una consulta a la comunidad.
- Elija un facilitador neutral con una sólida y respetada reputación. La elección de un facilitador polémico también puede ser perjudicial para su reunión.
- Acuerde con antelación la cantidad de reuniones en que participará el facilitador.

Paso 5: Organizar la consulta

- Considere si desea tener muchos tipos diferentes de organizaciones en una reunión o si la reunión debe organizarse para incluir clases similares de organizaciones. Los grupos podrían incluir, por ejemplo:
 - ONG más grandes juntas;
 - áreas temáticas de poblaciones clave afectadas (por ejemplo, profesionales del sexo o UDI) juntas;
 - organizaciones de asistencia y apoyo, u organizaciones que brindan prevención y tratamiento, juntas;
 - organizaciones basadas en la fe.

Paso 6: Ir preparado

Ya sea que usted o el facilitador estén organizando y dirigiendo la consulta, es importante que las principales preguntas de contenido se preparen con antelación, que se bosqueje una agenda (véase el Anexo 2 para una agenda borrador) y que se distribuya por adelantado, y que la reunión utilice un método participativo para recopilar una amplia variedad de opiniones. Antes de celebrar la reunión, asegúrese de saber qué intervenciones y actividades se desarrollan en la comunidad en ese momento. Los posibles temas sobre los que se puede pedir reflexiones críticas a los participantes son:

- qué piensan que se necesita para mejorar de la capacidad general para prestar servicios;

- cuáles creen que son los métodos más eficaces para llegar hasta las poblaciones clave afectadas;
- cuáles piensan que son los recursos que más se necesitan para resolver las limitaciones de capacidad;
- qué organizaciones creen que son las más aptas para poner en marcha las iniciativas de fortalecimiento de la capacidad; y
- qué intervenciones creen que deberían priorizarse.

Paso 7: Durante la reunión, usted debe:

- brindar una explicación clara y detallada a los participantes sobre el propósito de la reunión y la agenda;
- preguntarles si piensan que se deberían incluir otros temas en la agenda;
- designar a una persona encargada de tomar notas durante la reunión;
- comprometerse a brindar a los participantes los resultados de las reuniones en una etapa posterior a la finalización de la reunión;
- asignar un tiempo para permitir que cada organización complete el “perfil de la organización” (consulte el Anexo 3 para ver un ejemplo de perfil) y ayudar a las organizaciones que puedan tener dificultades para completar el perfil;
- asignar un tiempo de la agenda para elaborar una “matriz de asociación” con los participantes (se trata sencillamente de una matriz que muestra todos los diferentes actores en un contexto dado y cómo interactúan); y
- asegurarse de que todos los asistentes dejen su nombre, organización y detalles de contacto para agregarlos a la base de datos de sociedades civiles.

Paso 8: Una vez concluida la consulta a la comunidad, usted debe:

- utilizar los resultados y la información de las consultas a la comunidad como herramienta de promoción para informar y trabajar con responsables de toma de decisiones y garantizar que dirijan sus esfuerzos a los grupos correctos para el desarrollo de la capacidad y los recursos;
- ser claro en su opinión de cuáles deben ser las prioridades de fortalecimiento de los sistemas comunitarios en las que creen las comunidades;
- usar las matrices de asociaciones de distintas reuniones para determinar si las deficiencias cruciales están en términos de cómo se podrían vincular mejor los sistemas comunitarios y los sistemas de salud, examinar las deficiencias en los sistemas de derivación y aconsejar adónde deberían destinarse los recursos necesarios para un desarrollo de asociaciones más sistemático;
- sobre la base de las opiniones de los miembros de la comunidad, elaborar una estrategia a corto, mediano y largo plazo que se ocupe de las preocupaciones que más aparecen en las consultas. Usar esta estrategia como una herramienta para respaldar a los responsables de tomar decisiones y los comités de elaboración de propuestas del MCP; y
- seguir aprovechando las asociaciones con las partes interesadas de la comunidad y ofrecer canales para que puedan expresar sus opiniones en forma periódica a usted o a las partes interesadas clave.

Anexo 2:

Agenda borrador para la consulta a la comunidad

I. Bienvenida a los participantes e introducción

- a. Explique el objetivo de la consulta, y el valor de la participación y el aporte de opiniones.
- b. Comprométase a brindar a los participantes los resultados de las consultas en una etapa posterior.
- c. Preséntese y pida a los participantes que también lo hagan, mediante un ejercicio inicial para relajar el ambiente.
- d. Designe a una persona encargada de tomar notas durante la reunión.
(tiempo recomendado: una hora)

II. Perfil de la organización

- a. Explique el propósito de los perfiles de las organizaciones y cómo se utilizarán.
- b. Asegúrese de que los participantes comprendan la importancia de la exactitud de la información.
- c. Ofrezca ayuda a las organizaciones que tengan dificultades para completar el perfil.
- d. Asegúrese de que los participantes cuenten con suficiente tiempo para completar los perfiles.
(tiempo recomendado: una hora)

III. Matriz de asociaciones

- a. Explique la importancia de las asociaciones en la esfera local, subnacional y nacional.
- b. Mencione quiénes pueden ser los diferentes asociados, es decir, organizaciones comunitarias similares, OBF, defensores, red de PVV, enfermeras, médicos, clínicas, hospitales, funcionarios del gobierno, ONG de mayor tamaño, organizaciones privadas o empresas.
- c. En un rotafolios o una pizarra blanca, escriba el nombre de la localidad o la comunidad de los participantes en el centro, y pídale que hagan una lista de los asociados o las organizaciones con las que trabajan y se encuentran durante el año.
- d. Luego pídale, como una manera de dirigir el trabajo, con quién necesitan vincularse mejor; es decir, después de que sospechan que un cliente podría tener una infección de transmisión sexual, adónde le recomiendan al cliente que se dirija. Después pregunte si es una acción eficaz.
- e. Procure que los participantes comprendan tanto como sea posible el concepto de con quién se vinculan y en qué circunstancias.

(tiempo recomendado: una hora)

(Los participantes deben tomarse un descanso en esta etapa)

IV. Evaluación de las necesidades de una comunidad: principales opiniones

- a. Explique nuevamente a los participantes la importancia de su participación y opiniones.
- b. Pida a los participantes que analicen lo siguiente, ya sea en sesiones de grupos dirigidos o como un grupo más grande:
 1. qué piensan que se necesita para mejorar la capacidad general para prestar servicios;
 2. cuáles creen que son los métodos más eficaces para llegar hasta las poblaciones clave afectadas;
 3. cuáles piensan que son los recursos que más se necesitan para resolver las limitaciones de capacidad;

4. qué organizaciones creen que son las más aptas para poner en marcha las iniciativas de fortalecimiento de la capacidad; y
 5. qué intervenciones creen que deberían priorizarse.
- c. Asegúrese de que el encargado de tomar notas en el rotafolios o la pizarra blanca escriba todos los enunciados consensuados.
 - d. Después de la sesión principal de recopilación de información, reúna a todos los grupos (si estaban separados en grupos dirigidos) y repasen juntos los resultados de las deliberaciones. Averigüe si los participantes están de acuerdo con lo que quedó escrito.
 - e. Elabore una lista única de actividades identificadas en la comunidad para la priorización y asegúrese de que los participantes estén de acuerdo con las prioridades.

(tiempo recomendado: dos horas)

V. Resumen y conclusiones

- a. Asegúrese de que los participantes tengan la oportunidad de hacer preguntas o plantear inquietudes sobre la consulta del día.
- b. Repase los puntos que requieran acciones y las principales inquietudes y prioridades de los participantes.
- c. Agradezca a los participantes por su tiempo y compromiso y vuelva a comprometerse a proporcionarles los resultados.
- d. Asegúrese de reunir TODOS los perfiles de las organizaciones y de reembolsar los gastos de viaje (si usted o su organización se hacen cargo).

(tiempo recomendado: una hora)

Anexo 3: Plantilla para el perfil de la organización²¹

1. Denominación completa de la organización/red:
2. Datos de contacto de la organización (incluya el nombre del director y los datos de contacto de la organización como dirección postal, número de teléfono, número de fax y dirección de correo electrónico):
3. ¿Cuándo se creó la organización? (especifique el mes y el año):
4. ¿La organización está registrada legal u oficialmente? (especifique los datos de cómo y cuándo/ante qué entidad):
5. Lugar y cobertura (especifique dónde está la oficina [si corresponde], dónde trabajan, qué provincias, comunidades/localidades y la cobertura geográfica de su organización o las personas a las que llegue):
6. Estructura de la organización (trabajos principales, cantidad de personal a tiempo completo y tiempo parcial, personal remunerado o no remunerado, cantidad de voluntarios; ¿hay consejo de administración?, indique el organigrama de responsabilidades y puestos):
7. Descripción general de las actividades (indique la misión y los objetivos de la organización, con qué grupos trabaja la organización, temas clave, intereses de los proyectos o actividades programáticas):

²¹ La siguiente plantilla de perfil de organización se basa en las herramientas *Network Capacity Analysis Tool* y *NGO Capacity Analysis Tool* de la Alianza Internacional contra el VIH/Sida; ambas pueden encontrarse en: www.aidsalliance.org

8. Recursos financieros (ingreso/volumen anual aproximado; principales donantes):

9. Apoyo (indique si se recibió o se está recibiendo algún tipo de apoyo técnico o desarrollo de capacidad; proveedor del apoyo):

10. Logros clave hasta la fecha (¿cuáles son algunos de los puntos destacados o éxitos de la organización?):

11. Principales obstáculos a la fecha (¿qué fue lo que la organización encontró más difícil y cuáles son algunos de los problemas y cuestiones principales que enfrenta?):

12. Necesidades futuras (¿cuáles son las prioridades inmediatas y futuras de la organización necesarias para prestar servicios/apoyo?):

13. Financiamiento adicional (¿cómo se utilizaría el financiamiento adicional y dónde se priorizaría el financiamiento?):

Anexo 4:

Organizaciones que brindan orientación sobre el fortalecimiento de los sistemas comunitarios y herramientas disponibles

<p>Fondo Mundial para la Lucha contra el Sida, la Tuberculosis y la Malaria</p>	<p>Directrices y Formato de Propuesta de la Novena Convocatoria, hoja informativa para el fortalecimiento de los sistemas comunitarios www.theglobalfund.org/en/rounds/9/</p>
<p>Alianza Internacional contra VIH/Sida:</p>	<p>La Alianza Internacional contra el VIH/Sida elabora una serie de documentos sobre los procesos del Fondo Mundial; además, proporciona y facilita apoyo técnico para el desarrollo de propuestas. <i>Civil society success on the ground: Community systems strengthening and dual track financing</i> www.aidsalliance.org/custom_asp/publications/view.asp?publication_id=32 <i>A Framework for organizing and analyzing data regarding CSS in Round 8</i> www.aidsalliance.org/custom_asp/publications/view.asp?publication_id=334&language=en</p> <p>Además la Alianza elabora varias herramientas para trabajar con las comunidades y evaluar la capacidad de las ONG/OBC/redes que son muy eficaces; todas pueden encontrarse en www.aidsalliance.org.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Network capacity analysis: A toolkit for assessing and building capacities for high quality responses to HIV</i> • <i>NGO capacity analysis: A toolkit for assessing and building capacities for high quality responses to HIV</i> • <i>Intermediary capacity analysis</i>
<p>Aidspan</p>	<p>Aidspan elabora una serie de guías sobre los procesos del Fondo Mundial que incluyen <i>Guide to Round 8 applications and the proposal form</i> y <i>A guide to building and running an effective CCM</i>. www.aidspan.org/index.php?page=guides</p>
<p>CSAT</p>	<p>Los equipos de la Sociedad Civil para la Acción (CSAT) brindan orientación a la sociedad civil sobre los procesos del Fondo Mundial, además de facilitar apoyo técnico para la sociedad civil. www.icaso.org/csat.html</p>

El Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida (ONUSIDA) mancomuna los esfuerzos y recursos de diez organizaciones de las Naciones Unidas para la respuesta mundial al sida. Los copatrocinadores son los siguientes: ACNUR, UNICEF, PMA, PNUD, UNFPA, ONUDD, OIT, UNESCO, OMS y Banco Mundial. La Secretaría del ONUSIDA, con sede en Ginebra, trabaja sobre el terreno en más de 80 países de todo el mundo.



ONUSIDA
PROGRAMA CONJUNTO DE LAS NACIONES UNIDAS
SOBRE EL VIH/SIDA

ACNUR
UNICEF
PMA
FNUID
UNFPA
MUNDIAL

ONUDD
OIT
UNESCO
OMS
BANCO

ONONadsadasdUSIDA
20 AVENUE APPIA
CH-1211 GINEBRA 27
SUIZA
T (+41) 22 791 36 66
F (+41) 22 791 48 35
www.unaids.org

Uniendo el mundo contra el **sida**