

## SEGUNDO DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

### Programas y equipos conjuntos de las Naciones Unidas sobre el **sida**

*Directrices prácticas para poner en marcha equipos y programas conjuntos de apoyo sostenibles y eficaces*



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

ACNUR  
UNICEF  
PMA  
PNUD  
UNFPA  
ONUDD  
OIT  
UNESCO  
OMS  
BANCO MUNDIAL

ONUSIDA/07.35S / JC1512S (Versión española diciembre de 2008).

Versión original inglesa, UNAIDS/07.35E / JC1512E, febrero de 2008 :  
*Second guidance paper : joint UN programmes and teams on AIDS : practical guidelines on implementing effective and sustainable joint teams and programmes of support.*  
Traducción – ONUSIDA

© Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida (ONUSIDA) 2008. Reservados todos los derechos.

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.

El ONUSIDA no garantiza que la información contenida en la presente se publicación a completa y correcta, y no se responsabiliza de los posibles daños o perjuicios que pudieran producirse como resultado de su utilización.

---

Catalogación por la Biblioteca de la OMS:

Segundo documento de orientación: programas y equipos conjuntos de las Naciones Unidas sobre el sida: directrices prácticas para poner en marcha equipos y programas conjuntos de apoyo sostenibles y eficaces.

«ONUSIDA/08.18S».

1.Síndrome de inmunodeficiencia adquirida - prevención y control. 2.Planes y programas de salud. 3.Personal de salud - organización y administración. I.ONUSIDA. II.Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos.

ISBN 978 92 9 173725 3

(Clasificación NLM: WC 503.6)

---

ONUSIDA  
20 avenue Appia  
CH-1211 Ginebra 27  
Suiza

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

Dirección electrónica: [distribution@unaids.org](mailto:distribution@unaids.org)  
Internet: <http://www.unaids.org>

# SEGUNDO DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

---

## Programas y equipos conjuntos de las Naciones Unidas sobre el **sida**

*Directrices prácticas para poner en marcha equipos y programas conjuntos de apoyo sostenibles y eficaces*

# Índice

---

<b>1. Introducción</b>	<b>3</b>
1.1 Antecedentes	3
1.2 Acerca del presente documento de orientación	4
1.3 Fundamentos y principios de orientación	5
<b>2. Características fundamentales de los programas y los equipos conjuntos</b>	<b>7</b>
2.1 Los programas conjuntos de las Naciones Unidas sobre el sida	7
2.2 El programa conjunto de apoyo de las Naciones Unidas sobre el sida	8
<b>3. Liderazgo y rendición de cuentas</b>	<b>14</b>
3.1 Liderazgo	14
3.2 Rendición de cuentas	16
3.3 Vigilancia, evaluación y preparación de informes	17
<b>4. Acuerdos financieros</b>	<b>21</b>
<b>Anexos (instrumentos específicos)</b>	<b>23</b>
Lista de verificación de la garantía de calidad	23
Cartografía de los recursos de las Naciones Unidas relacionados con el sida en el plano nacional	24
Instrumento de evaluación del sida	26
Análisis FODA	32
El instrumento de vigilancia del programa conjunto de apoyo de 2006 (un ejemplo de Camboya)	33
Glosario	34

# 1. Introducción

---

## 1.1 Antecedentes

1. En su informe de 2005, el Equipo Mundial de Trabajo sobre Mejoramiento de la Coordinación del Sida entre Instituciones Multilaterales y Donantes Internacionales recomendaba que cada país estableciera un equipo conjunto de las Naciones Unidas sobre el sida. Asimismo, sugería que el coordinador nacional del ONUSIDA facilitase la tarea de dichos equipos, con el fin de desarrollar un programa de apoyo sobre el sida en cada país, inscrito en el marco de planificación nacional. Seguidamente, el documento final de la Cumbre Mundial de 2005 respaldó las recomendaciones del Equipo Mundial de Trabajo y ofreció apoyo y orientación continuados para mejorar la coherencia de todo el sistema de las Naciones Unidas. En diciembre de 2005 el Secretario General de las Naciones Unidas puso en marcha estas recomendaciones mediante la publicación de una directiva para todos los coordinadores residentes de las Naciones Unidas con el fin de que acto seguido iniciaran la conformación de equipos conjuntos de las Naciones Unidas sobre el sida y programas amplios de apoyo. Aún más recientemente, la Asamblea General acordó celebrar una reunión de seguimiento de la *Declaración de compromiso sobre el VIH/sida de 2001*. Esta reunión de alto nivel sobre el sida (junio de 2006) dio como resultado una resolución en la cual se reiteraban los compromisos en la respuesta al sida y se hacía un llamamiento al ONUSIDA, "...incluidos sus copatrocinadores, para contribuir en la coordinación de esfuerzos nacionales en la respuesta al sida, tal y como consta en los principios llamados 'Tres unos' y en consonancia con las recomendaciones del Equipo Mundial de Trabajo..." (párrafo 50.)

2. El 19 de mayo de 2006, el Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas publicó el documento de orientación titulado *Mecanismos propuestos para el trabajo de los equipos conjuntos sobre el sida a nivel de país* (al cual nos referiremos en adelante como 'primer documento de orientación'). Dicho documento se desarrolló mediante un proceso consultivo con todos los copatrocinadores y el personal nacional del ONUSIDA. En abril de 2007 por lo menos 65 países habían ya establecido equipos conjuntos de las Naciones Unidas y otros 21 habían informado acerca de sus planes y esfuerzos en curso para conseguirlo. La mayoría de dichos equipos se crearon en los seis meses siguientes a la publicación de la directiva del Secretario General, en concordancia con un examen interno de los progresos realizados a mediados de 2007. A pesar de que esto resultó alentador, el desarrollo de programas conjuntos de apoyo de las Naciones Unidas sobre el sida ha sido más lento.

3. Más allá del compromiso con la respuesta al sida a escala mundial, el establecimiento de equipos conjuntos forma parte integral de procesos de reforma más amplios que se están gestando en las Naciones Unidas, entre los cuales se incluye la puesta en práctica de la iniciativa "Una ONU" en países seleccionados. En 2004, el informe Examen exhaustivo de políticas trienales 2001-2004 hizo un llamamiento a las Naciones Unidas para ampliar sus esfuerzos con miras a mejorar la coherencia y la eficacia de las operaciones sobre el terreno mediante la creación de oficinas conjuntas. Finalmente, en diciembre de 2006 un Grupo de expertos de alto nivel en lo que se refiere a la coherencia de todo el sistema de las Naciones Unidas identificó mecanismos específicos para el establecimiento de "Una ONU" en el plano nacional. Este segundo documento de orientación intenta situar los programas y los equipos conjuntos de las Naciones Unidas sobre el sida en el contexto de las reformas propuestas. Los programas y los equipos conjuntos de las Naciones Unidas sobre el sida pueden aportar sus experiencias a dicho proceso y simultáneamente beneficiarse de las reformas.

4. En marzo de 2007, la Secretaría del ONUSIDA organizó una consulta con su personal destinado en las oficinas de cada país, en las oficinas regionales y en la sede central, con el fin de examinar los avances realizados en la creación de programas y equipos conjuntos sobre el sida. También se pretendía formular recomendaciones sobre cómo afrontar los desafíos, cómo aplicar las recomendaciones de la reunión de la Junta Coordinadora del Programa en 2006 y cómo posicionar el ONUSIDA en el marco de la iniciativa "Una ONU" en el plano nacional. Las conclusiones de la reunión – incluidas las reco-

mendaciones de los grupos de trabajo – constituyen la base de este *Segundo documento de orientación sobre la ejecución viable y eficaz de los programas y los equipos conjuntos de las Naciones Unidas sobre el sida* (al cual en adelante nos referimos como ‘segundo documento de orientación’).

## 1.2 El presente documento de orientación

5. Este documento está destinado a los equipos de las Naciones Unidas y a todo el personal de ámbito nacional y regional responsable de la formación de equipos conjuntos de las Naciones Unidas sobre el sida y de la supervisión de los programas conjuntos sobre el sida. No se pretende repetir los contenidos del primer documento de orientación y de la Nota Orientativa del Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDG) sobre programación conjunta. El documento tampoco sustituye las recomendaciones reseñadas en dichas publicaciones. Su principal objetivo es clarificar aspectos del primer documento de orientación que, con arreglo a los informes recibidos de los países, resultaron ambiguos o supusieron dificultades para su aplicación. En particular, se concentra en cuatro áreas:

- **Definición** de programas y equipos conjuntos<sup>1</sup> (por ej., definición de funciones y rendición de cuentas, diferenciación de otros mecanismos existentes de coordinación del sida, etc.);
- **Delegación y habilitación apropiadas de liderazgo** para crear y mantener equipos conjuntos, teniendo en cuenta la definición de pautas eficaces de rendición de cuentas con los incentivos y las sanciones adecuados en caso de incumplimiento;
- **Capacidad** limitada del equipo existente y de los copatrocinador asociados desde el punto de vista humano y financiero para comprender y ejecutar los cambios recomendados; y
- **Cooperación** entre las organizaciones de las Naciones Unidas, especialmente en la transición de planificar un ‘proyecto’ a planificar un ‘programa’ y en la armonización de los ciclos y los procedimientos financieros y administrativos.

6. La nota introductoria de la sección 1 contiene una breve revisión de los principios rectores y de la lógica subyacente en la creación de programas y equipos conjuntos. La sección 2 describe la composición más factible de los equipos conjuntos, las funciones y responsabilidades de sus miembros, el contenido de los programas conjuntos de apoyo y el proceso para desarrollar programas conjuntos. La sección 3 expone aspectos relativos al liderazgo y la rendición de cuentas, que son cruciales para el buen funcionamiento de los equipos conjuntos. También incluye pautas relativas a la rendición de cuentas, la resolución de problemas, el desarrollo de la capacidad y la supervisión, evaluación y preparación de informes del equipo conjunto y del programa conjunto de apoyo. Para terminar, la sección 4 ofrece orientación referente a los mecanismos de gestión financiera para el apoyo de equipos conjuntos en el contexto de un programa conjunto de apoyo.

7. A pesar de que algunos fundamentos no son negociables, como se subrayó en el primer documento de orientación, el presente trabajo ofrece la flexibilidad necesaria para ajustar el enfoque al contexto propio de cada país. Se incluyen ejemplos prácticos de diferentes países que ya han concluido el proceso de desarrollo de equipos conjuntos y programas conjuntos de apoyo. Se incluyen también como anexos las herramientas desarrolladas a nivel de país, las cuales pueden servir como modelos para otros países. Se ofrecerá igualmente un conjunto de recursos y herramientas pertinentes relativos a los equipos y programas conjuntos.

---

<sup>1</sup> El término “programas y equipos” se refiere a los equipos conjuntos de las Naciones Unidas sobre el VIH/sida y a los programas conjuntos de apoyo de las Naciones Unidas a la respuesta al VIH/sida. Por lo demás, los términos ‘programa conjunto’ y ‘programación conjunta’ se refieren a procesos más generales de colaboración y de suma de esfuerzos entre las organizaciones de las Naciones Unidas, bien sea en el contexto del programa de apoyo a la respuesta al VIH/sida o fuera de él.

### 1.3 Fundamentos y principios de orientación

8. Los equipos conjuntos potencian el efecto de las Naciones Unidas y reducen los costos de las transacciones tanto para los gobiernos como para los donantes, en la perspectiva de la armonización y del ajuste.

9. La programación conjunta del equipo conjunto de las Naciones Unidas sobre el sida es una potente herramienta para “hacer rendir el dinero” al poner en práctica la División del Trabajo de Apoyo Técnico del ONUSIDA, con los objetivos específicos de:

- Trabajar en equipo para preparar, ejecutar, vigilar y evaluar actividades relacionadas con el sida que apunten al cumplimiento eficaz y eficiente de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- Establecer un conjunto coherente de actividades respaldadas por las Naciones Unidas que proporcionen el apoyo más eficaz posible a la respuesta nacional, basado en las ventajas comparativas y en las carencias propias de cada país identificadas por las Naciones Unidas.
- Identificar funciones y responsabilidades de las diferentes organizaciones (fundamentadas en la División del Trabajo<sup>2</sup>) en lo relativo a la asistencia técnica, el apoyo, la preparación de informes, el diálogo de política, etc.
- Actuar como punto de entrada para la armonización del apoyo de las partes interesadas nacionales y externas, y como plataforma de conocimientos que suministre información al equipo de las Naciones Unidas en el país.
- Aumentar las competencias referentes al sida de todos los funcionarios de las Naciones Unidas.

Estos esfuerzos y sus resultados constituyen el programa conjunto de apoyo de las Naciones Unidas al sida.

10. Los programas conjuntos sobre el sida pueden ser sólo uno de los diversos programas conjuntos existentes en un país y son por lo tanto indisolubles de procesos más amplios, tales como la Evaluación Común de País (CCA) y el UNDAF (véase el recuadro 1 para otros procesos). No obstante, allí donde esos procesos sean débiles o inexistentes, los equipos conjuntos de las Naciones Unidas sobre el sida, con el apoyo y la orientación del grupo temático de las Naciones Unidas sobre el sida, pueden aún introducir procesos de planificación conjunta para respaldar la respuesta nacional al sida. Allí donde la coordinación de las Naciones Unidas ya esté consolidada, el equipo conjunto será una manera de formalizar mecanismos existentes para que se reconozca a los individuos su contribución a la respuesta coordinada.

11. El propósito último de los equipos y programas conjuntos de las Naciones Unidas sobre el sida es apoyar la ampliación de la respuesta nacional hacia el acceso universal a la prevención, tratamiento, atención y apoyo. Hasta la fecha, las experiencias con equipos y programas conjuntos de las Naciones

Figura 1

#### Procesos de planificación conjunta complementarios

- Evaluación común de país (CCA) - Proporciona a las organizaciones de las Naciones Unidas y a los asociados la base analítica para identificar prioridades en la contribución de las Naciones Unidas al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- Marco de las Naciones Unidas de Asistencia para el Desarrollo (UNDAF)-El marco programático estratégico de las Naciones Unidas describe la respuesta colectiva a las prioridades de las Naciones Unidas en el marco nacional de desarrollo. La matriz del UNDAF es un marco lógico que esboza la contribución de cada organización de las Naciones Unidas a cada uno de los resultados del UNDAF.
- Procedimientos relativos a llamamientos de emergencia y de ayuda humanitaria, tales como el Procedimiento de Llamamientos Unificados (CAP), un mecanismo utilizado por las Naciones Unidas y otras organizaciones para planear, ejecutar y vigilar conjuntamente sus actividades.

<sup>2</sup> División del Trabajo de Apoyo Técnico del ONUSIDA: Resumen y Fundamentos. ONUSIDA, agosto de 2005. [http://data.unaids.org/Publications/IRC-pub06/jc1164-TechnSuppDivLabour\\_es.pdf](http://data.unaids.org/Publications/IRC-pub06/jc1164-TechnSuppDivLabour_es.pdf)

Unidas sobre el sida evidencian que este tipo de planificación conjunta resulta más fácil en países que cuentan con procesos nacionales ya en curso (por ej., un plan estratégico nacional ya presupuestado, un foro de colaboración liderado por el gobierno, etc). Por esta razón, el establecimiento y el refuerzo de la planificación conjunta en materia de sida es un proceso interdependiente, vinculado con el apoyo al desarrollo de la capacidad de un país en su respuesta nacional. El objetivo último es una sinergia total entre los asociados nacionales en la respuesta al sida y los asociados internacionales en materia de asistencia técnica y desarrollo<sup>3</sup>.

12. Existen varios principios fundamentales de los equipos y programas conjuntos que sustentan este segundo documento de orientación:

- (1) debe tratarse de un proceso impulsado a petición de los interesados, y en el cual el gobierno actúe como líder;
- (2) el documento de orientación no pretende ser una directiva uniforme; el objetivo es llegar a un equilibrio entre denominadores comunes globales recomendables y flexibilidad para su adaptación a diversos contextos locales;
- (3) hay posibilidades de experimentación; las pautas quizás no prevean la totalidad de las alternativas más eficaces;
- (4) los equipos y programas conjuntos de las Naciones Unidas incluyen la totalidad de organismos de las Naciones Unidas; por ej. no se limitan al Comité Ejecutivo o a los copatrocinadores del ONUSIDA;
- (5) el establecimiento y la puesta en marcha de equipos y programas conjuntos requieren una interacción constante en los planos nacional, regional y de la sede, para identificar las acciones eficaces o problemáticas e intercambiar experiencias entre países; y
- (6) la gestión fundamentada en resultados es una estrategia adecuada para la preparación y puesta en marcha de un programa de apoyo eficaz.

---

<sup>3</sup> Véanse las declaraciones de Monterrey, Roma y París, así como el Mecanismo de Armonización y Concordancia de cada País (CHAT). Este mecanismo fue desarrollado para evaluar la armonización, la concordancia y la solidez de la asociación entre asociados nacionales e internacionales en la respuesta nacional al sida. CHAT está disponible en: [http://data.unaids.org/pub/Report/2007/jc1321\\_chat\\_broch\\_es.pdf](http://data.unaids.org/pub/Report/2007/jc1321_chat_broch_es.pdf)

## 2. Características básicas de los programas y equipos conjuntos

### 2.1. El equipo conjunto de las Naciones Unidas sobre el sida

13. **Composición.** Por definición, el equipo conjunto se establece como un grupo limitado al personal de las Naciones Unidas, para que esta organización tenga la oportunidad de coordinar aspectos importantes de política y apoyo técnico y alcanzar un consenso en esas cuestiones, a la vez que interactúan permanentemente con asociados nacionales e internacionales. El enlace con los asociados nacionales e internacionales puede efectuarse mediante foros de asociación liderados por el gobierno y otros mecanismos existentes a nivel de país. Con el fin de manifestar el máximo nivel de unidad y coherencia en el apoyo de las Naciones Unidas a la respuesta nacional, el equipo conjunto de las Naciones Unidas sobre el sida debería componerse en su totalidad de personal de las Naciones Unidas que trabaje a tiempo parcial o completo en relación con el sida. No obstante, y en consecuencia con los principios rectores ya esbozados, la composición de los equipos conjuntos puede variar de un país a otro, alcanzando una composición final razonable y que contribuya de la manera más eficaz posible al apoyo a la respuesta nacional. Si fuesen necesarios procedimientos selectivos para limitar el tamaño del equipo, por lo menos debería haber una persona que representara a cada una de las organizaciones de las Naciones Unidas presentes, la cual se elegiría sobre la base de sus conocimientos y competencias, de acuerdo con la División del Trabajo de Apoyo Técnico del ONUSIDA. De manera específica, algunos contextos nacionales podrían requerir adaptaciones en la composición para hacer frente a circunstancias propias (véase el Recuadro 3). Independientemente de la composición o de los procedimientos de selección, *los miembros deben ser siempre designados oficialmente por su jefe de organización.*

14. A pesar de que en la mayoría de los casos el grupo técnico de trabajo ya existente se convertirá en el equipo conjunto, es importante asegurarse de que no se trate simplemente de un cambio de nombre en el grupo. La conformación de un equipo conjunto debe reflejar también la progresión hacia una mayor rendición de cuentas. En algunos casos puede parecer redundante la existencia de un equipo conjunto y de un grupo temático de las Naciones Unidas sobre el VIH/sida, sin embargo es siempre recomendable mantener una distinción entre el equipo conjunto, como el organismo técnico ejecutor que está compuesto por personal profesional y el grupo temático, que es el organismo de políticas y vigilancia, integrado por los jefes de las organizaciones. Si existe una justificación para que el grupo temático y el equipo conjunto no puedan

Figura 2

#### Nigeria: Composición del equipo conjunto de las Naciones Unidas sobre el sida

- En Nigeria el Equipo Conjunto de las Naciones Unidas sobre el Sida se compone de 51 funcionarios de las Naciones Unidas que trabajan a tiempo parcial o completo en el campo del sida, y ha sido facilitado por el Coordinador de País del ONUSIDA (CPO) con el apoyo de un asesor para el desarrollo.
- Bajo la supervisión global del Coordinador Residente, el equipo conjunto coordina el sistema de apoyo de las Naciones Unidas a la respuesta nacional (puesta en marcha del Programa conjunto de apoyo de las Naciones Unidas), incluidos los esfuerzos para establecer y alcanzar metas universales de acceso a nivel nacional y estatal.
- El equipo conjunto está dirigido por un comité coordinador, que cuenta con miembros de la Organización Mundial de la Salud, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, el Fondo de Población de las Naciones Unidas, el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Mujer y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, y está presidido por el CPO.
- Tres comités de trabajo (prevención, tratamiento, atención y apoyo) y un grupo transversal de vigilancia y evaluación brindan apoyo a la armonización de los programas nacionales y supervisan los avances.

coexistir<sup>4</sup>, debería optarse por crear un equipo conjunto, que cuente con la supervisión periódica de los jefes de las organizaciones mediante el equipo de país y el coordinador residente de las Naciones Unidas.

15. **Funciones y responsabilidades.** La eficacia del equipo conjunto y de su programa de apoyo dependen de la capacidad y el compromiso del coordinador residente, de la presidencia del grupo temático, de los jefes de las organizaciones, del CPO y de los miembros del equipo. Cada una de estas personas tiene tareas específicas de vigilancia, coordinación y ejecución, de las cuales rinden cuentas. Las funciones y responsabilidades descritas en el primer documento de orientación siguen siendo pertinentes. En las Secciones 3.1 y 3.2 se ofrece una explicación más detallada de los principios de la rendición de cuentas (véanse la Figura 2 y el Recuadro 6). *Estos se refieren únicamente a las funciones, responsabilidades y rendición de cuentas respecto del alcance del trabajo de los equipos conjuntos y no implican cambio alguno en el desempeño normal y en los mecanismos de preparación de informes de los funcionarios y de las organizaciones.*

16. Algunas situaciones pueden exigir la introducción de cambios a este modelo, particularmente en caso de ausencia de uno o más de estas personas o grupos. Como se indica en el Recuadro 3, en los contextos en donde haya un CPO, éste será el facilitador(a) del equipo conjunto. En caso de que no exista un CPO, el coordinador residente debe designar a un presidente, que podría ser un directivo del país o un representante de una organización copatrocinadora o el mismo coordinador residente, por ejemplo. Allí donde el grupo temático de las Naciones Unidas sobre el sida haya dejado de operar, el equipo de país de las Naciones Unidas lo reemplazará en lo que se refiere a la supervisión y rendición de cuentas. *La toma de decisiones acerca de la composición del equipo y los principios de la rendición de cuentas le corresponden en última instancia al coordinador residente.*

## 2.2. El programa conjunto de las Naciones Unidas sobre el sida

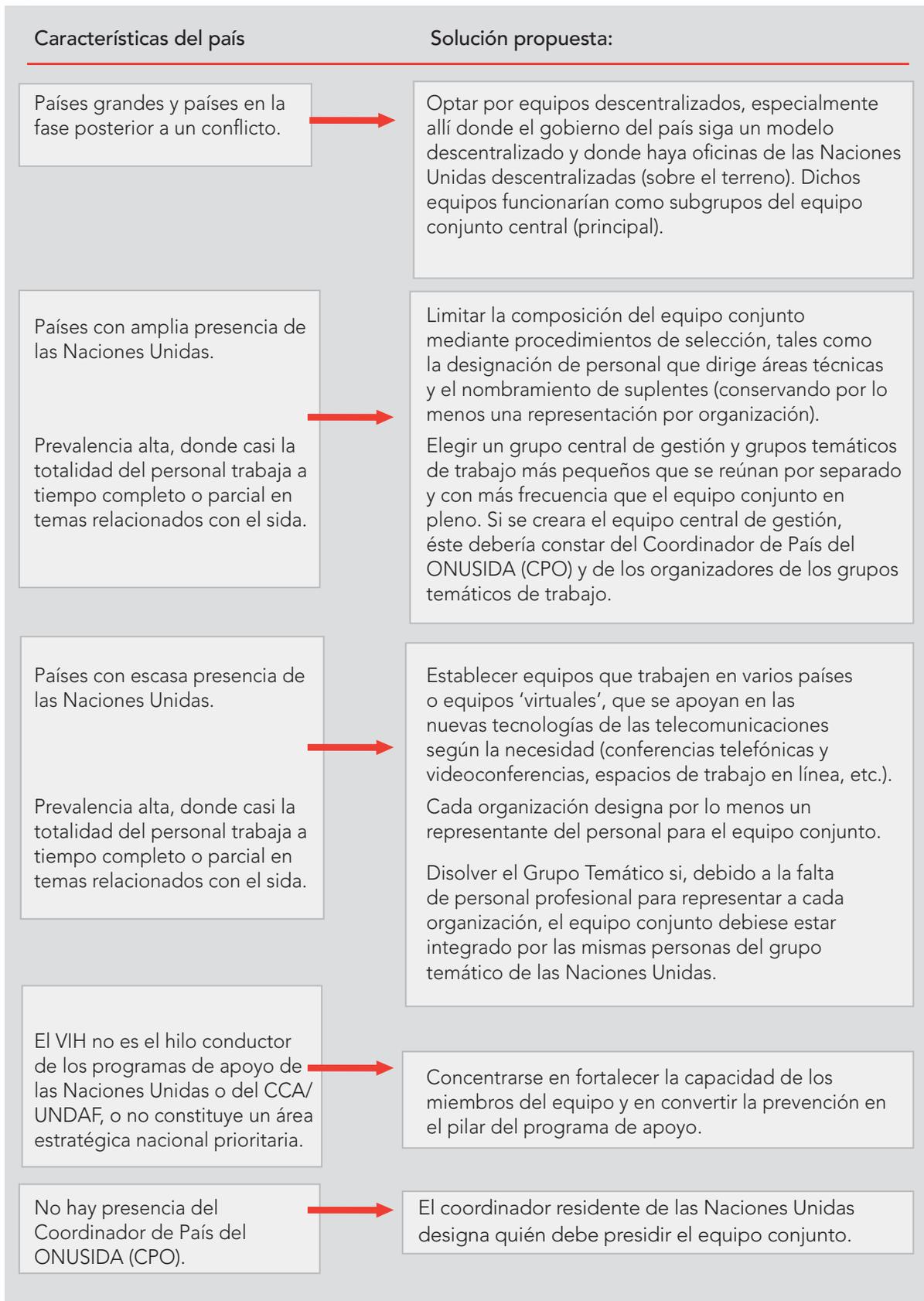
17. **Contenido.** El programa conjunto de las Naciones Unidas sobre el sida se define como: “una articulación colectiva de todas las acciones de las Naciones Unidas para apoyar la respuesta nacional en pro del acceso universal, incluidas las actividades que puedan llevarse a cabo formal o informalmente en forma conjunta (por ej., en aplicación de la nota de orientación del Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas –UNDG– de 2003) o ponerse en marcha individualmente por las organizaciones, pero desarrolladas y concertadas gracias a un proceso colectivo.” (véase la Figura 1). Se compone de un marco de trabajo estratégico a largo plazo (el Marco de las Naciones Unidas para la Asistencia al Desarrollo –UNDAF– puede aplicarse como marco de trabajo estratégico a largo plazo), en el cual se describe el impacto previsto así como el plan operativo a corto plazo (aportaciones y resultados) relativo a sus partes integrantes específicas, las provisiones para su ejecución, un plan de apoyo técnico y un marco de vigilancia y evaluación. El plan de trabajo anual u operativo derivado del programa de apoyo puede utilizarse como un recurso de promoción entre países asociados, como una herramienta para establecer la rendición de cuentas por parte de las organizaciones de las Naciones Unidas o como un mecanismo para movilizar recursos. Los planes operativos o anuales deben conservar su flexibilidad y dinamismo.

18. En concordancia con las prácticas óptimas de programación del sida, todo programa de apoyo debería reflejar los principios transversales “no negociables” del ONUSIDA, a saber:

- promoción de los derechos humanos;
- promoción de la igualdad entre hombres y mujeres;
- apoyo a las acciones fundamentadas en datos; e
- aplicación de la rendición de cuentas a los proveedores de fondos y a los asociados.

<sup>4</sup> En países con alta prevalencia en donde exista un equipo conjunto operativo, podría resultar adecuado eliminar el grupo temático de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA, siempre y cuando el equipo de país de las Naciones Unidas esté capacitado para asumir todas las funciones y responsabilidades del grupo temático, especialmente conservando un enfoque de coherencia, de promoción y de movilización de recursos. Así mismo, en países con una presencia modesta de las Naciones Unidas, en el cual los miembros del grupo temático y del equipo conjunto fuesen los mismos, se justificaría una alternativa.

Figura 3



Es igualmente recomendable que los programas de apoyo tengan en cuenta las necesidades de respuesta humanitaria (con énfasis en la prevención, la preparación y la acción para frenar la violencia) en aquellos países que enfrenten situaciones de emergencia y donde haya que abordar la vulnerabilidad de las personas desplazadas.

19. **El plan de apoyo técnico de las Naciones Unidas** en el plano nacional consiste en un plan consolidado para abordar las lagunas en la aplicación del plan estratégico nacional sobre el sida. Debería centrarse en las áreas de apoyo estratégico a la División del Trabajo resultante de las recomendaciones del Grupo de Trabajo Mundial de 2005. Además, debería tratarse de un plan establecido conforme a una petición, no un plan pensado para dar respuesta a las prioridades de quienes suministran la asistencia técnica. Antes de preparar el plan de apoyo técnico, los países deberían haber efectuado una **evaluación de las necesidades de apoyo técnico**. Los objetivos de dicha evaluación son los siguientes:

- identificar los recursos disponibles (humanos, técnicos y de proveedores de desarrollo de la capacidad);
- identificar déficit en los conocimientos técnicos, tales como el diseño del programa, las aptitudes de gestión y de ejecución; y
- describir los requisitos de desarrollo de la capacidad de los asociados claves (en particular las autoridades nacionales de coordinación sobre el sida, los mecanismos de coordinación de país y los principales beneficiarios [del Fondo Global], y la sociedad civil), en consonancia con las prioridades identificadas en el plan estratégico nacional sobre el sida.

Por consiguiente, debería existir a la vez un plan nacional de asistencia técnica (basado en la evaluación de las necesidades de apoyo técnico) y un plan de apoyo técnico de las Naciones Unidas, en los que se describa de qué manera las Naciones Unidas abordarán las lagunas detectadas en el plan nacional del gobierno. Las actividades específicas destinadas a hacer frente a dichas necesidades se reflejan en el programa global de apoyo así como en los planes de trabajo individuales de las organizaciones. Participar en la evaluación de las necesidades de apoyo técnico puede formar parte del programa global de apoyo.

20. **Proceso.** El desarrollo del programa de apoyo será más eficaz si se reúnen algunas condiciones previas. Allí donde no se den estas condiciones, el equipo conjunto de las Naciones Unidas sobre el sida puede decidir si se concentra en el logro de las mismas.

Figura 4

#### Honduras: Plan de apoyo técnico

El Plan de Apoyo Técnico de Honduras de 2007 es un plan consolidado que hace referencia a la manera como el equipo conjunto de las Naciones Unidas sobre el sida abordará las necesidades de apoyo técnico del país. El plan fue desarrollado en 2006, siguiendo la evaluación de necesidades técnicas llevada a cabo en noviembre de 2005 por el Gobierno, con el apoyo de las organizaciones de las Naciones Unidas, en el marco del Plan Nacional Estratégico 2003-2007. El plan fue revisado después de la consulta nacional para el acceso universal en Honduras. El plan de apoyo técnico se concentra en tres áreas estratégicas de apoyo, a saber, a) planificación estratégica, gestión pública y gestión financiera; b) incremento de las intervenciones, de la vigilancia y la evaluación; y c) información estratégica y rendición de cuentas. El apoyo técnico en los límites del plan será suministrado por las organizaciones de las Naciones Unidas, de acuerdo con la División del Trabajo. Se ha desarrollado un plan anual de las Naciones Unidas para asistencia técnica donde se especifican objetivos, responsabilidades, actividades y un presupuesto para cada organización que participa en el UNDAF.

Entre las condiciones previas se encuentran:

- un plan nacional estratégico (PNE) con un plan operativo estimado/ presupuestado (ya sea o no anual);
- informes nacionales conjuntos que hayan identificado deficiencias en la respuesta nacional; y
- planes nacionales de desarrollo (PND) que incorporen al sida.

Entre las condiciones que deben cumplirse en el nivel de las Naciones Unidas figuran las siguientes:

- disponibilidad de los instrumentos de planificación, tales como el UNDAF;

Figura 5



- una Matriz de Resultados del UNDAF (una herramienta de planificación y comunicación de los resultados individuales que contribuirán a los objetivos de la colectividad) que articule de manera clara una cadena coherente, basada en resultados, otorgando la prioridad al apoyo fundamentado en el análisis de las deficiencias críticas en la respuesta nacional;
- los procesos del CCA/UNDAF seguidos por las discusiones con las autoridades nacionales sobre el sida para convertir los marcos de trabajo en un programa conjunto de apoyo a la respuesta nacional;
- el respaldo a la División del Trabajo de Apoyo Técnico del ONUSIDA y su adaptación al contexto del país; para organizaciones copatrocinadores que no tengan presencia en los países, insistir que las oficinas regionales definan sus estrategias de intervención con los equipos conjuntos de dichos países.
- el equipo conjunto de las Naciones Unidas sobre el sida posee conocimientos y competencias, y los miembros del equipo comprenden perfectamente el plan estratégico nacional sobre el sida. Este aspecto debería suponer la organización de oportunidades de aprendizaje para el personal<sup>5</sup>;
- un coordinador residente de las Naciones Unidas (y un equipo de país) que proporcionen apoyo. Lo anterior requiere un proceso de promoción a un nivel más alto, fundamentado en una orientación, líneas directivas y principios globales (véanse documentos de referencia a lo largo del presente trabajo).

21. La preparación real del programa conjunto de apoyo de las Naciones Unidas sobre el sida también precisa de varios pasos que pueden sucederse de modo progresivo o bien pueden realizarse varios pasos preliminares durante un ejercicio de retiro del equipo conjunto.

Entre los pasos para el desarrollo de un programa de apoyo figuran los siguientes:

- Identificar colectivamente las prioridades y deficiencias en el plan nacional estratégico, fundamentadas en las ventajas comparativas de las Naciones Unidas, mediante un proceso de consulta con las partes interesadas clave y basándose en evaluaciones anteriores.
- Señalar los recursos financieros y técnicos de las Naciones Unidas disponibles en relación con el VIH (véase el ejemplo del Anexo II) para identificar cómo pueden destinarse y fortalecerse.
- Identificar y confirmar las áreas estratégicas comunes que son primordiales. Mantener este proceso tan abierto como sea posible para otras instancias. Esto puede hacerse bajo la forma

<sup>5</sup> La Estrategia de Aprendizaje de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida ofrece orientación para el desarrollo de la capacidad del personal de las Naciones Unidas en torno a los aspectos relacionados con el sida.

de una serie de discusiones en secuencia que comienzan internamente y se van expandiendo paulatinamente hasta alcanzar el consenso en una circunscripción más amplia.

- Evaluar las necesidades en materia de capacidades y apoyo técnico para la respuesta nacional. Ello conducirá a un plan de apoyo técnico de las Naciones Unidas. La evaluación de las necesidades debería indicar las actividades en la respuesta nacional que están siendo ejecutadas por otros asociados. Si bien este punto se centra en la necesidad de poner en marcha la respuesta nacional, también representa una guía crucial para establecer dónde deberían concentrar las Naciones Unidas su propio apoyo técnico. (Este paso quizá ya se haya realizado antes, pero es preceptivo al llegar a esta etapa).
- Preparar un documento de referencia del programa conjunto de apoyo que incluya las modalidades de gestión, financieras y operativas acordadas.
- Concluir y respaldar el programa de apoyo internamente (y desde el gobierno según se juzgue conveniente).
- Preparar el plan operativo (a más corto plazo; renovable anualmente; plan de trabajo; resultados; presupuesto; recursos disponibles por fuente, actividades, funciones y responsabilidades).

No es preciso que estos pasos se lleven a cabo siguiendo necesariamente la secuencia que se presenta. Es importante tener presente que aunque el CPO y la oficina del ONUSIDA faciliten la ejecución de cada uno de estos pasos, no es únicamente responsabilidad del CPO el preparar o esbozar el programa de apoyo. Esto debería ser el resultado de un esfuerzo del equipo conjunto con el apoyo del grupo temático de las Naciones Unidas o del equipo de país de las Naciones Unidas. Los directores de las organizaciones también deberían permitir que su personal dedique tiempo a la participación en los ejercicios de planificación estratégica sobre el sida, aún si el citado personal trabaja sólo a tiempo parcial en relación con el sida.

Figura 6

### Zambia: Articular la preparación del programa conjunto de apoyo con otros procesos de desarrollo

La epidemia ha tenido un impacto en todos los Objetivos de Desarrollo del Milenio, de modo que la financiación de la respuesta al sida es el principal pilar de apoyo del UNDAF en Zambia. Por esta razón el programa de apoyo se desarrolló mediante una serie de ejercicios de análisis de la situación y de planificación que se extendieron más allá de los más amplios ejercicios de planificación estratégica del equipo de país de las Naciones Unidas, tales como la Evaluación Común de País (CCA) y el UNDAF. Aunque el sida fue señalado como el desafío más grave para el desarrollo, no se había abordado con anterioridad en estos documentos estratégicos. La oportunidad de comprometerse más firmemente en relación con el sida llegó cuando coincidieron la renovación del plan nacional de desarrollo y la renovación del plan nacional estratégico sobre el sida. El equipo de país de las Naciones Unidas de Zambia decidió que se suspendería la CCA y que todos los esfuerzos se concentrarían en el desarrollo de los dos planes nacionales. El resultado fue el Programa conjunto de apoyo de las Naciones Unidas sobre el VIH/sida 2007-2011, el cual apoya el Marco de Referencia Estratégico de Zambia sobre el Sida 2006-2010, mediante el Resultado 1 del Marco de Referencia de las Naciones Unidas de la Asistencia para el Desarrollo (UNDAF) 2007-2010: "En 2010 se habrá incrementado la respuesta de múltiples sectores al sida, a nivel nacional, provincial y de distrito".



Entre los procesos utilizados en la creación del equipo conjunto de las Naciones Unidas sobre el sida y los programas de apoyo en Zambia figuran los siguientes:

- una reunión entre un equipo de miembros de organizaciones de las Naciones Unidas, incluidas dos consultas internacionales con las partes interesadas para reevaluar las fortalezas y debilidades de las organizaciones de las Naciones Unidas;
- identificación de resultados y productos prioritarios que mejor reflejen las necesidades estratégicas de la respuesta nacional y que puedan abordarse gracias a las ventajas comparativas de las diferentes organizaciones de las Naciones Unidas; levantamiento de mapas de recursos dentro del contexto de las Naciones Unidas;
- un análisis FODA interno y entre las organizaciones de las Naciones Unidas para determinar una división del trabajo adecuada; y
- formación de grupos de trabajo dirigidos por 'delegados' designados entre los miembros del equipo conjunto de las Naciones Unidas sobre el sida.

Un proceso repetido implicó otras consultas con los programas nacionales y los asociados de la sociedad civil para asegurarse de que el programa conjunto fuese claro, armonizado y consecuente con las prioridades nacionales.

## 3. Liderazgo y rendición de cuentas

---

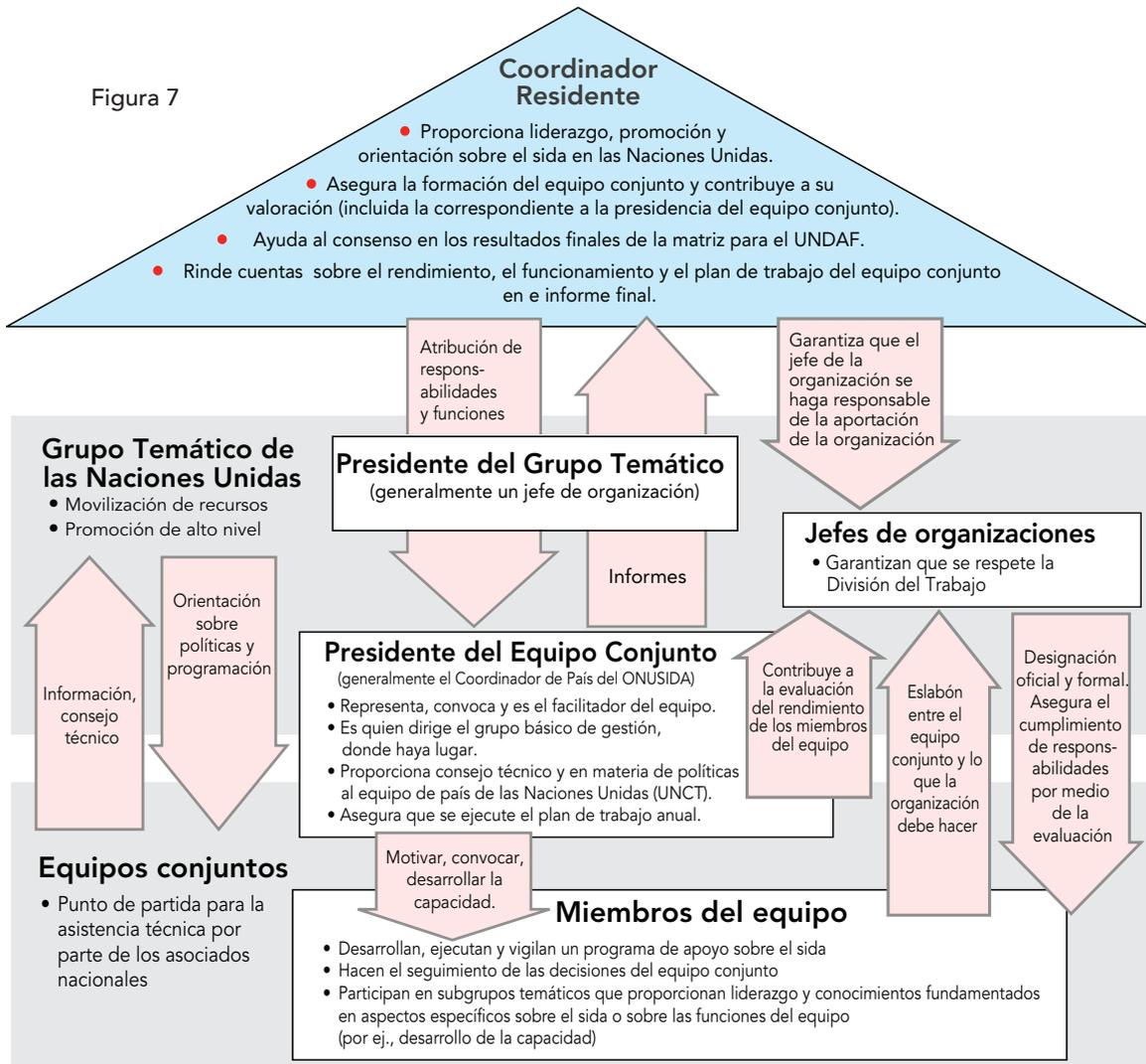
### 3.1 Liderazgo

22. El liderazgo compartido y la clara división de responsabilidades son cruciales para tener unos equipos y programas conjuntos eficaces y sostenibles (Figura 2). En última instancia, el coordinador residente es el responsable de la creación del equipo y de sus logros a lo largo del programa de apoyo. No obstante, diversas personas con funciones de liderazgo diferenciadas y complementarias asumen la responsabilidad de la ejecución diaria que conduce a resultados fundamentales. Comprender y respetar esta división del liderazgo en el seno del equipo conjunto no socava de ningún modo la autoridad de los altos directivos ya existentes, ni tampoco reemplaza las estructuras jerárquicas de cada organización o del equipo de país de las Naciones Unidas.

- **El líder de cada equipo de trabajo temático**, allí donde exista, dirige las reuniones del grupo de trabajo mediante su convocatoria y presidencia; se mantiene al día sobre las tendencias y las políticas en los planos nacional y mundial en el área temática; según se requiera, prepara las actualizaciones debidas para el grupo básico de gestión del equipo conjunto y garantiza que el equipo cuente con los conocimientos pertinentes. Esta persona también establecerá con anticipación el vínculo existente entre el área temática y su pertinencia para el logro de resultados más amplios del UNDAF y/o de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- **El Coordinador de País del ONUSIDA (CPO), como presidente del equipo conjunto** y, cuando se requiera, a la cabeza del grupo básico de gestión, lidera el desarrollo del programa de apoyo y hace las veces de fuente central para el conocimiento técnico en materia de tendencias y políticas sobre el sida a nivel mundial, así como sobre la situación de la epidemia, las principales partes interesadas y los programas en curso en los países. El CPO mantiene informado el grupo temático de las Naciones Unidas sobre el sida acerca de los avances realizados por cada equipo temático y por el equipo conjunto en su totalidad.
- **La presidencia del grupo temático** proporciona liderazgo y orientación de las acciones conjuntas de las Naciones Unidas, especialmente mediante la ejecución del programa conjunto de apoyo. El presidente del grupo temático puede representar al coordinador residente como y cuando sea necesario. Allí donde se haya suprimido el equipo temático sobre el sida, el presidente del equipo conjunto asume esas funciones de liderazgo, siendo respaldado en la toma de decisiones por consenso por el equipo de país.
- **Los jefes de las organizaciones** desempeñan un importante papel de liderazgo para lograr que el sida sea considerado un tema transversal y para garantizar que la División del Trabajo de Apoyo Técnico del ONUSIDA sea tenida en cuenta en el plan de trabajo de la organización; también para que se nombre al personal idóneo para el equipo conjunto y para garantizar que se valore su contribución. Asimismo, deben asumir el liderazgo en el desarrollo de programas conjuntos y buscar oportunidades para armonizar procedimientos que favorezcan el éxito de dichos programas conjuntos.
- **El coordinador residente** crea el contexto que posibilite a cada una de estas personas el asumir su función de liderazgo, ofreciendo apoyo y mediación en la resolución de conflictos cuando sea necesario.

23. Un factor que actúa como impulsor de los equipos conjuntos y de los programas de apoyo eficaces es la comprensión y el compromiso de los miembros del equipo frente al sida y frente a los aspectos de la programación conjunta. De igual modo es vital garantizar que las líneas de orientación globales existentes y los marcos de trabajo se comprenden y se aplican. La Estrategia de Aprendizaje de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida es una poderosa herramienta para el desarrollo de la capacidad en todas las áreas. Por esta razón, el equipo conjunto debería asumir el liderazgo en la identificación de

Figura 7



facilitadores para la estrategia de aprendizaje de las Naciones Unidas así como para su aplicación. El desarrollo de la capacidad está relacionado con el incremento de la cooperación y la maximización de las relaciones entre las diferentes instituciones presentes en el país (por ejemplo: el Banco Mundial, el Fondo Global, el Plan de Emergencia del Presidente de los EE.UU. para el Alivio del Sida –PEPFAR–, las organizaciones de las Naciones Unidas no residentes, etc.). Como parte de sus reuniones periódicas, el equipo conjunto debería definir estrategias para fortalecer la cooperación entre las organizaciones, que incluyan la armonización de los ciclos programáticos, los procedimientos administrativos y las normas en materia de finanzas.

24. Un liderazgo eficaz también implica garantizar que los programas conjuntos obtengan la atención y la difusión necesarias y que a todas las organizaciones de las Naciones Unidas que participan se les reconozcan sus aportaciones y sus logros, ya sean individuales o colectivos. Esto requiere una buena dosis de **promoción** interna y externa, tanto de parte del CPO como de los jefes de las organizaciones, para contribuir a que el personal de las Naciones Unidas comprenda la programación conjunta y se comprometa con ella. El equipo conjunto también debería trabajar en la promoción interna y externa para reforzar la toma de conciencia acerca de la programación conjunta en general y acerca del programa de apoyo sobre el sida en particular. La promoción externa deberá dirigirse a la vez a la esfera nacional e internacional y se concentrará en promover la toma de conciencia sobre los esfuerzos de la programación conjunta, sus logros y las oportunidades para apoyar los programas conjuntos. Un ejemplo lo constituiría el seguir la trayectoria de la contribución de las Naciones Unidas en la respuesta nacional, la divulgación del plan de trabajo de las Naciones Unidas o la adopción de declaraciones/posiciones comunes en temas relacionados con la promoción y las políticas.

### 3.2 Rendición de cuentas

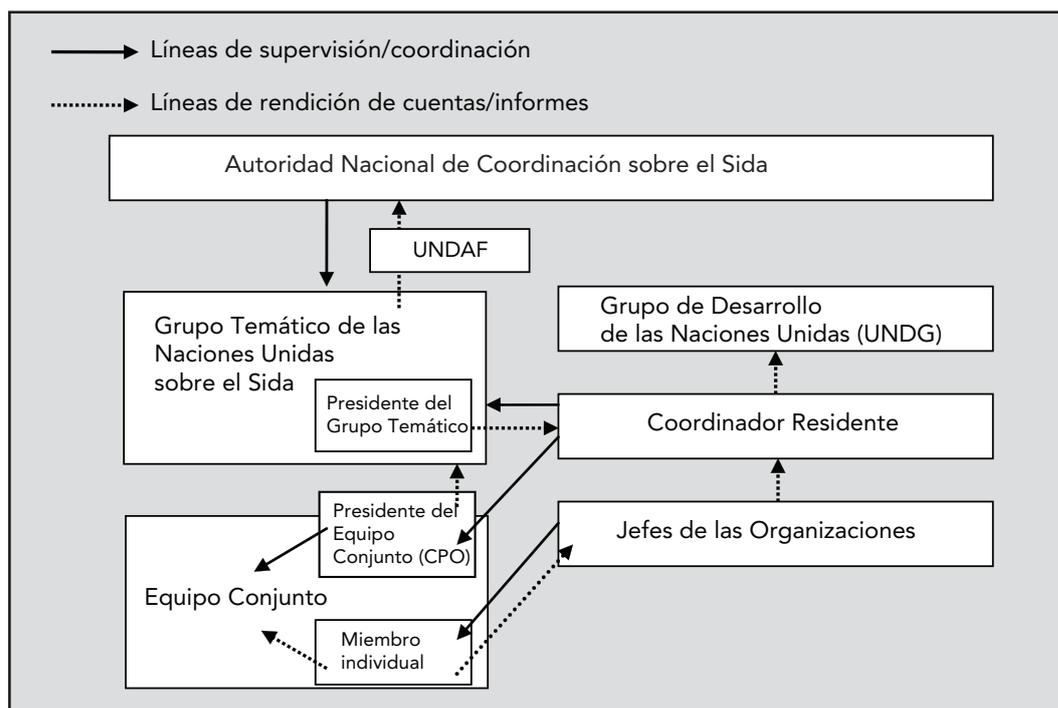
25. El Recuadro 6 ilustra algunas de las líneas de supervisión y de rendición de cuentas de los programas y los equipos conjuntos de las Naciones Unidas a nivel de país. Estas no reemplazan líneas preestablecidas de rendición de cuentas en general, o en otras áreas de desarrollo. Esta responsabilidad debe hacerse cumplir con la ayuda de, por lo menos, los siguientes tres mecanismos:

- Los miembros del equipo reciben de sus jefes de organizaciones la notificación formal y oficial de sus funciones y sus responsabilidades;
- los miembros del equipo deben rendir cuentas regularmente ante sus jefes de organización y aportar pruebas de su participación y su colaboración a la obtención de los resultados;
- los indicadores de participación, apoyo y aportación a los resultados obtenidos forman parte de la evaluación periódica del desempeño de cada persona.

26. Si las personas y los equipos han de ser considerados responsables, deben disponerse sistemas para abordar los problemas a medida que surjan. Todos los miembros del equipo conjunto deberían actuar de tal forma que los problemas sean abordados por la dirección antes de que desemboken en una crisis. Si un miembro del equipo en particular obstaculiza la eficacia del equipo conjunto, debería notificársele al jefe de la organización o al coordinador residente. Si se presentase un problema con un jefe de organización, entonces debería notificársele al coordinador residente. Finalmente, si surgiera un desacuerdo entre el CPO y el coordinador residente, debería contactarse al director regional del equipo de apoyo.

27. La rendición de cuentas puede fomentarse gracias a una **gestión fundamentada en resultados**. El UNDG la define como una estrategia de gestión por la cual una organización asegura que sus procesos, productos y servicios contribuyan al logro de los resultados deseados (rendimiento, resultados e impacto). La gestión fundamentada en resultados se apoya en una rendición de cuentas claramente definida en cuanto a los resultados y exige vigilancia, una autoevaluación del avance hacia el logro de

Figura 8



los mismos y un informe sobre el desempeño. El programa conjunto de apoyo de las Naciones Unidas refuerza los elementos relativos al sida del UNDAF así como también otras actividades del equipo conjunto de las Naciones Unidas (por ej., planificación estratégica, promoción, desarrollo de la capacidad, conocimientos compartidos, etc.).

### 3.3 Vigilancia, evaluación y preparación de informes del programa y el equipo conjunto

28. El equipo conjunto debería supervisar periódicamente sus avances (vigilancia) y establecer sus resultados (evaluación) hasta dos veces por año. Debería desarrollarse un plan de vigilancia y de evaluación, como parte del programa conjunto de apoyo, con miras a cubrir tanto el plan de trabajo anual como el funcionamiento del equipo conjunto. Las evaluaciones pueden llevarse a cabo como un control externo, mientras que en la vigilancia habitual debería colaborar el equipo. La vigilancia habitual puede ejecutarse de manera informal durante las reuniones del equipo conjunto o gracias a los sistemas de preparación de informes elegidos por el equipo. Los indicadores tanto con fines de vigilancia como de evaluación se dirigen hacia la creación y el funcionamiento del equipo conjunto, así como también hacia los avances en materia de desarrollo y ejecución del programa de apoyo. Los indicadores sugeridos se enumeran en los párrafos 30-32. En el Anexo I debería referirse a la lista de verificación de la garantía de calidad, la cual es una herramienta de vigilancia que garantiza que los procesos se ejecuten de modo que alcancen el mayor impacto posible. De igual modo, el Recuadro 9 clarifica algunas diferencias entre vigilancia y evaluación.

29. **Vigilancia del plan de trabajo anual.** Parte de la vigilancia habitual debería centrarse en suministrar información acerca de los avances realizados en el plan de trabajo anual, con el fin de identificar defectos y corregirlos. Los indicadores que deben incluirse hacen referencia a si se ha creado o no un plan de trabajo anual, si éste se ajusta al componente relativo al VIH del UNDAF (donde sea aplicable), si se ha llegado a una etapa determinante, en qué porcentaje se han ejecutado los programas, etc.

Figura 9

	Vigilancia	Evaluación
<b>Objetivos</b>	Garantizar la eficacia, el control de la calidad, la finalización de las actividades, la claridad de las funciones y las responsabilidades, el compromiso de todos los asociados	Establecer actividades planificadas frente a las actividades actuales y los resultados.
<b>Propósito</b>	Instrumento de gestión	Instrumento de política
<b>Contenido</b>	Aspecto técnico (¿se están llevando a cabo las actividades planificadas de modo técnicamente adecuado?)	Orientación contextual (¿las actividades planificadas fueron las más indicadas para llevar a cabo dado el contexto?; desde el punto de vista estratégico, ¿se consideran como las que mayor impacto generarían?)
<b>Producto</b>	Acciones correctivas; informes internos breves sobre los avances realizados (por ej., actas de las reuniones).	Enseñanzas adquiridas, recomendaciones para el ciclo siguiente del programa; informes más formales y detallados para uso interno y externo.
<b>Otros</b>	Integrada en las operaciones habituales de los equipos conjuntos y en las responsabilidades de los miembros del equipo.	Podría requerir una línea de presupuesto por separado y la contratación de personas externas.

30. **Evaluación del equipo conjunto.** Para determinar el rendimiento del equipo conjunto, se definen a continuación los indicadores que se centran en la creación exitosa del equipo y en su funcionamiento eficaz.

- El equipo cuenta con atribuciones claras, respaldadas por el equipo de país de las Naciones Unidas.
- Se han creado subgrupos para aportar orientación en áreas temáticas específicas.
- El equipo conjunto se reúne e informa con periodicidad al grupo temático de las Naciones Unidas.
- Se examina la descripción del trabajo de cada uno de los miembros del equipo de modo que dé cuenta de su participación en el equipo conjunto como una responsabilidad que incidirá en la evaluación de su desempeño.
- Existe la evaluación propia y recíproca por parte de todos los miembros del equipo con respecto a las competencias clave y una valoración de los avances conseguidos en el manejo de las debilidades (herramienta de los 180 grados).
- La División del Trabajo se ha adaptado y tiene respaldo en el contexto local.
- El equipo conjunto tiene el reconocimiento de los asociados y funciona como el punto de entrada del apoyo técnico en la respuesta nacional.
- El equipo conjunto articula una posición común en temas fundamentales.
- El equipo conjunto representa la posición de las Naciones Unidas sobre el sida en foros pertinentes.
- El equipo conjunto desarrolla elementos sobre el VIH para el UNDAF (donde tenga aplicación).
- Se ha creado un programa de apoyo que articula los esfuerzos combinados de todas las organizaciones de las Naciones Unidas presentes para abordar elementos sobre el VIH del UNDAF y que contiene los elementos descritos en el primer y el segundo documento de orientación (véanse asimismo los indicadores de vigilancia sugeridos en el primer documento de orientación, párrafo 33).
- Se ha hecho un informe anual.
- Se han armonizado mecanismos jurídicos y financieros que posibiliten la programación conjunta.

31. **Evaluación del programa de apoyo**<sup>6</sup>. Los indicadores de desempeño para el programa de apoyo **se centran en los cambios en el apoyo de las Naciones Unidas a la respuesta nacional a lo largo del tiempo** (incremento de actividades clave/conocimientos), que puedan atribuirse al equipo conjunto y su programa de apoyo. Por tal motivo debe establecerse un punto de referencia y deben instituirse herramientas de vigilancia para llevar registros. Esto permitirá una evaluación general durante cada examen anual, tomando como base la comparación con el año anterior. Entre los indicadores sugeridos figuran los siguientes<sup>7</sup>:

- el número de programas conjuntos;
- el número de consultas conjuntas con las autoridades nacionales de coordinación sobre el sida, la sociedad civil y las partes interesadas del sector privado;
- el número de posiciones unificadas de las Naciones Unidas sobre temas fundamentales;
- el porcentaje de recursos (de los donantes, de las sedes) dirigidos a las actividades conjuntas de las Naciones Unidas y articuladas en torno al programa de apoyo;

<sup>6</sup> El presente párrafo se refiere a la vigilancia y evaluación del programa conjunto de apoyo de las Naciones Unidas, el cual constituye la articulación global del apoyo que brindan las Naciones Unidas en su totalidad a la respuesta nacional. Cada programa conjunto o cada proyecto individual de las organizaciones seguirá siendo evaluado según los métodos tradicionales propios de cada una de éstas.

<sup>7</sup> El aumento en cada una de estas áreas representaría el cambio deseable o "exitoso".

- el número de actividades conjuntas/ evaluaciones conjuntas;
- la pericia de los miembros del equipo conjunto;
- la tasa de ejecución de las principales fuentes de financiación;
- el grado de ajuste con el UNDAF y con el plan estratégico nacional.

Cada equipo puede optar por trazarse metas en cada área de evaluación, adecuadas a la situación del país. Por ejemplo: “se crearán tres programas conjuntos” o “el 50% de nuestros programas serán de carácter conjunto”.

32. Además de las medidas cuantitativas mencionadas anteriormente, una evaluación independiente a medio plazo, usando métodos cualitativos, puede determinar si el programa de apoyo:

- se ajusta a las prioridades nacionales,
- es estratégico y está fundamentado en resultados,
- aporta clarificación sobre las funciones y responsabilidades de las organizaciones individualmente, y
- incluye actividades tanto individuales como en colaboración.

También puede intentar establecer cuál ha sido su contribución al logro de las metas en materia de acceso universal y si la autoridad nacional está considerando a las Naciones Unidas responsables de manera colectiva de sus compromisos establecidos en el programa de apoyo. Tal como se recomienda en el documento de orientación sobre la programación conjunta del Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDG), se debería hacer hincapié en la manera como la naturaleza “conjunta” del programa ha contribuido a los resultados positivos en cada área<sup>8</sup>. Las organizaciones individualmente siguen siendo responsables de la evaluación del rendimiento de las actividades/programas que constituyen el programa de apoyo y que les han sido asignados en calidad de organización líder.

33. **Informes.** Los equipos conjuntos deben rendir cuentas a los asociados a lo largo del ciclo del programa de apoyo. Se requieren como mínimo dos informes: (1) el informe anual del coordinador residente, el cual también describe los avances y los logros del equipo conjunto, y (2) el informe semestral del Coordinador de País del ONUSIDA (CPO), el cual también incluye información sobre el equipo conjunto y el programa de apoyo.

Figura 10

### Camboya: Vigilancia, evaluación y preparación de informes

El plan de trabajo anual del equipo conjunto de las Naciones Unidas sobre el sida en Camboya detalla las actividades que asumirá el equipo en cada una de las áreas de apoyo de las Naciones Unidas (se identificaron seis áreas de apoyo gracias a un análisis acerca de cómo las Naciones Unidas en conjunto pueden hacer uso de sus ventajas comparativas para apoyar el plan estratégico nacional.) Las actividades enumeradas en el plan de trabajo, con organizaciones líderes responsables de la ejecución, contribuyen al logro de los resultados, los cuales representan metas anuales para las organizaciones líderes. Está pensado que el producto de las actividades se transforme en el logro de resultados. Alguno de estos productos se alcanzará con la puesta en marcha de una sola actividad, mientras que otros necesitarán una serie de actividades para conseguir el resultado. Algunos de los resultados previstos se alcanzarán a lo largo de varios años, gracias a la aportación acumulada de productos. La oficina del ONUSIDA registra los avances en materia de logro de resultados, admitiendo que estos pueden materializarse en un periodo superior a 12 meses.



<sup>8</sup> “Cuando se adelanta una evaluación de un programa conjunto, los criterios tradicionales de evaluación (pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y viabilidad) se emplean haciendo énfasis en los resultados y en el proceso de programación conjunta.”

Figura 10a

Camboya: Un marco de trabajo de vigilancia y evaluación para el programa de apoyo

Area de Apoyo de las Naciones Unidas	Actividad	Producto (comunicado por la(s) organización(s) líder(es)	Resultado (comunicado por la Secretaría del ONUSIDA)	Impacto
Desarrollo de las capacidades para liderazgo y gestión pública	Desarrollo de la capacidad de los organismos nacionales sobre el sida –ONS-(organización líder)	Aumento de las competencias de los ONS para dirigir una respuesta descentralizada	Descentralización de los programas sobre el VIH	Respuesta plurisectorial fortalecida al sida (resultado del UNDAF)
	Desarrollo de la capacidad de los organismos nacionales sobre el sida –ONS-(organización líder)	Actividades sobre el VIH planificadas y financiadas		
Impulso de resultados mediante la armonización y el ajuste	Fortalecimiento institucional de la atención domiciliaria y comunitaria (HACC) (organización líder)	Mayor capacidad del programa de HACC para coordinar la sociedad civil	Coordinación del apoyo a la respuesta nacional al VIH	
	Conformación del foro de donantes en materia de VIH (organización líder)	Mejor coordinación de los aportes de los donantes		

Un examen anual de los avances realizados es un mecanismo fundamental para la rendición de cuentas de las organizaciones a título individual y del equipo conjunto. La vigilancia y la evaluación del programa de apoyo están integradas con la planificación anual del trabajo del equipo conjunto para asegurar que la labor de las Naciones Unidas se fundamente en los logros del año precedente y que reaccione adecuadamente a las necesidades que surjan.

Los pasos clave en el proceso de revisión anual son (para una visión general véase el Recuadro 8b):

1. Cada organización de las Naciones Unidas completa la herramienta matriz de vigilancia para las actividades de las cuales es responsable. (La herramienta de vigilancia de Camboya se incluye como ejemplo en el Anexo IV).
2. Las organizaciones presentan su herramienta matriz de vigilancia ya terminada a la oficina del ONUSIDA anualmente, en la fecha convenida.
3. El equipo conjunto, en colaboración con la oficina del ONUSIDA, es responsable de examinar los resultados de las actividades, en relación con el rendimiento previsto, así como de determinar si se han conseguido los resultados deseados. La Secretaría del ONUSIDA produce un informe anual en el que se consolidan los resultados de todas las actividades con respecto a los productos y resultados previstos.
4. El equipo conjunto de las Naciones Unidas sobre el sida examina el informe anual consolidado, el cual se usa como base para el desarrollo del plan de trabajo anual sobre el sida del equipo para los 12 meses siguientes.
5. El equipo conjunto prepara el plan de trabajo anual para los 12 meses siguientes.
6. Además de la revisión anual, a medio plazo se efectuará un examen del programa conjunto de apoyo con ayuda externa.

Figura 10b

Camboya: Visión general del programa de apoyo conjunto  
Revisión anual y proceso de planificación



## 4. Planes financieros

34. Los equipos de apoyo conjunto cuya calidad haya sido reconocida pueden recibir financiación de diversas fuentes, las cuales se resumen en el Recuadro 9 junto con los mecanismos para encauzar dichos fondos.

Figura 11

Fuentes de financiación	Mecanismos para encauzar la financiación	Recursos materiales
Presupuestos de los copatrocinadores	El UNDG (por ej., fondo común, mediación, mecanismo paralelo) o relacionado con los copatrocinadores (se refiere a las reglas y normas de las respectivas organizaciones)	Nota de orientación del UNDG de diciembre de 2003
Fondos extrapresupuestarios (EXP)	Financiación directa a un copatrocinador o mediante un agente administrativo con la mediación del UNDG	Reglas y normas de los copatrocinadores respectivos para encauzar fondos
Fondos para la Aceleración de Programas (FAP) del Presupuesto y Plan de Trabajo Integrado del ONUSIDA	Sistema del coordinador residente <sup>9</sup>	Nota de orientación sobre los FAP, marzo de 2006
Financiación EXP a través de los FAP (por ej., CDC)		
Otros fondos de asistencia técnica movilizados por la Secretaría del ONUSIDA		

35. **Mecanismos del UNDG.** La nota de orientación del Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDG) de 2003 propone tres tipos de mecanismos de financiación para utilizar en las actividades del programa conjunto de apoyo y en otras actividades conjuntas dirigidas a apoyar la respuesta nacional. La decisión de optar por uno solo o por la combinación de estos mecanismos de financiación debería fundamentarse en cómo conseguir la ejecución más eficaz, eficiente y oportuna y en la reducción de los costos de las transacciones para los asociados nacionales, los donantes y las Naciones Unidas. Los mecanismos son:

➔ **paralelo:** resultados comunes, asociados nacionales distintos. Cada organización dirige sus propias actividades dentro de un plan de trabajo común, así como el presupuesto asociado, ya provenga de los recursos ordinarios o no;

➔ **fondo común:** resultados comunes, un asociado nacional común y /o un área geográfica común. Los fondos comunes de las organizaciones de las Naciones Unidas se destinan a una de sus organizaciones (denominada el “agente director”);

➔ **mediación:** resultados comunes preparados como una propuesta de programa conjunto para los donantes que prefieren encauzar los fondos a través de una organización de las Naciones Unidas (denominada el “agente gestor”).

<sup>9</sup> Otros mecanismos para distribuir fondos a nivel de país se encuentran disponibles en la Secretaría del ONUSIDA (Acuerdo de Financiación del Programa y Comité de Revisión del Programa). Sin embargo, en la mayoría de los casos estos son menos eficaces que el sistema del coordinador residente para programas conjuntos.

36. En los casos en los que la financiación provenga de organizaciones de las Naciones Unidas, el mecanismo de financiación paralelo es la opción más viable para financiar actividades incluidas en los programas de apoyo conjuntos. La gestión de los fondos “**de mediación**” es probablemente la opción más pertinente para los programas conjuntos en los cuales las actividades conjuntas que involucran a dos o más organizaciones presentan a los donantes un documento de programa conjunto para financiar los déficit en el presupuesto. Bajo esta modalidad, se recomienda que la Secretaría del ONUSIDA no actúe como agente gestor, salvo como último recurso.

37. **Recepción de fondos usando el mecanismo de mediación:** Cuando la Secretaría recibe fondos para actividades bajo esta modalidad, las opciones para encauzar y usar estos fondos son las siguientes:

➔ **Disposición de fondos mediante el Fondo de Inversiones del ONUSIDA:** A los fondos recibidos a través del fondo de inversiones se accede mediante mecanismos establecidos a nivel global, tales como los compromisos internos (INTCOMS) y los acuerdos para la financiación de programas (PFA).

➔ **Fondos retenidos por el PNUD en nombre de la Secretaría:** Los fondos se retienen a nivel de país y el PNUD autoriza por escrito al Coordinador de País del ONUSIDA (CPO) a iniciar acciones. Las responsabilidades generales pertinentes se acuerdan con anterioridad y se incluyen en una carta del PNUD al CPO.

➔ **Fondos disponibles a través del Fondo de Inversiones del ONUSIDA y retenidos por el PNUD:** Dado que los procesos para obtener fondos mediante el fondo de inversiones son menos eficaces, se ofrece la posibilidad de combinar la primera y la segunda opción, por intermedio de las cuales la Secretaría recibe únicamente los fondos que se necesitan en Ginebra (por ej., para la contratación de personal internacional/costos operativos), mientras que los fondos de actividades para acciones locales (por ej., para la contratación de asesores, reuniones/talleres) permanecen en poder del PNUD. A este respecto, el plan de trabajo de la Secretaría incluido en el Memorando de Entendimiento entre las organizaciones participantes únicamente debería reflejar los fondos distribuidos mediante el fondo de inversiones. A los fondos retenidos por el PNUD se accede por medio de la autoridad que confiere la carta entre el PNUD y el CPO, como se indica en la opción 2.

Ejemplo: Kenya se encuentra en el proceso de negociación de la opción 3, mediante la cual el PNUD actuará como agente gestor, la Secretaría obtendrá los fondos para el personal internacional (por intermedio del fondo de inversiones) y los fondos para las actividades quedarán retenidos por el PNUD a nivel de país.

Cuando la Secretaría actúa como agente gestor y recibe los fondos para las actividades con arreglo al mecanismo de mediación, los fondos encauzados mediante el fondo de inversiones deben incluir los gastos del agente gestor, así como un 13% de los costos del programa de apoyo.

Es importante señalar que todos los Memorandos de Entendimiento entre las organizaciones participantes y las cartas de acuerdo con los donantes se firman en la sede después de haber obtenido las autorizaciones requeridas a nivel regional y de la sede.

38. **Mecanismos relativos a los copatrocinadores:** Hacen referencia a las reglas y normas de las organizaciones respectivas.

39. **Sistema del coordinador residente:** Una opción para distribuir los FAP del Presupuesto y Plan de Trabajo Integrado que se han previsto para financiar los programas conjuntos es el sistema del coordinador residente. Con este sistema, los programas de apoyo conjuntos están desarrollados por el equipo conjunto de las Naciones Unidas, aprobados por el grupo temático de las Naciones Unidas sobre el sida y respaldados por el comité de los FAP basado en el respectivo equipo regional de apoyo de la Secretaría del ONUSIDA. El sistema del coordinador residente también funciona como una opción para encauzar a nivel de país otros fondos para asistencia técnica recaudados por la Secretaría.

## Anexos

---

### Herramientas específicas

#### Anexo I

#### Lista de verificación de garantía de calidad

##### Lista de verificación de garantía de calidad (equipo conjunto)

- Las atribuciones del equipo conjunto están establecidas.
- Los miembros del equipo conjunto son formalmente nombrados por sus respectivos jefes de organización.
- La participación de los miembros individuales en el equipo está incluida en sus atribuciones.
- Se dispone de mecanismos concertados para que cada individuo dé cuenta a su jefe de su contribución al equipo.
- Se dispone de mecanismos concertados para evaluar los equipos conjuntos.

##### Lista de verificación de garantía de calidad (programa conjunto de apoyo)

##### –¿Cómo asegurar que está orientado a las necesidades existentes?

###### Preparación

- ¿“Conocen ustedes (el CPO y otros expertos clave en sida en el país) su epidemia”? De no ser así, debería efectuarse un análisis de situación.
- ¿Existe un plan estratégico nacional sobre el sida que aborde las características principales de la epidemia?
- ¿Se ha desarrollado un plan de trabajo anual?
- ¿Tiene conocimiento el personal de las Naciones Unidas de la información básica sobre el sida, sobre cómo se transmite y sobre cómo protegerse a sí mismos? (Véase la herramienta de evaluación sobre el sida, Anexo III). En caso contrario, realícense ejercicios de desarrollo de la capacidad que concuerden con la Estrategia de Aprendizaje de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida.
- ¿Se ha adaptado la División del Trabajo de Asistencia Técnica de las Naciones Unidas al contexto del país, y ésta recibe el respaldo de los jefes de las organizaciones?
- ¿Se ha efectuado una evaluación de las necesidades de apoyo técnico?
- ¿Cuenta el país con un plan nacional de apoyo técnico?

###### Finalización

- ¿Contiene el UNDAF los resultados primordiales referentes al sida? De no ser así, asegúrense de que se incluyan actividades específicas en los resultados de la matriz que demuestren cómo los productos relacionados con el sida pueden producir un impacto en los resultados en otras áreas.
- ¿Cuentan con criterios para la selección/organización de actividades para el programa de apoyo según su prioridad, por ejemplo, aquellas que demuestren que parten de enseñanzas adquiridas o que son sostenibles a largo plazo?
- ¿Se han clarificado a nivel de país los acuerdos financieros y operativos para la inversión en el programa de apoyo?
- ¿Están involucrados la sociedad civil y el sector privado?
- ¿Se han recabado datos de referencia para la evaluación del equipo y del programa conjuntos de apoyo?
- ¿Está el programa de apoyo financiado parcialmente por asociados/donantes?

###### Ejecución

- Reuniones colectivas de las organizaciones de las Naciones Unidas con el gobierno para discutir aspectos relacionados con el sida, sin mantener reuniones individuales.

## Anexo II

### Cartografía de recursos de las Naciones Unidas relacionados con el sida a nivel de país

El ejercicio de levantamiento de mapas se centrará en áreas tales como los recursos humanos/técnicos, la combinación de conocimientos, los recursos financieros y la cobertura regional. El ejercicio también encaja bien con la carta del Secretario General a los coordinadores residentes y forma parte del plan de reformas.

Por esta razón, es altamente recomendable que cada país adelante tan útil evaluación antes de emprender cualquier discusión sobre la división del trabajo del equipo de país de las Naciones Unidas y la formación de equipos conjuntos sobre el sida.

#### Objetivos:

1. Levantar mapas acerca del personal técnico y los recursos financieros asignados a un programa sobre el sida e invertidos en él.
2. Establecer en qué medida las intervenciones respaldadas por las organizaciones de las Naciones Unidas están en sintonía con los objetivos clave y los resultados previstos del marco nacional estratégico del país y con los planes estratégicos sectoriales de los ministerios competentes.
3. Determinar el nivel de coordinación y armonización entre las organizaciones en la planificación de programas y en la vigilancia de las intervenciones sobre el sida.
4. Levantar mapas sobre la distribución geográfica de las organizaciones apoyadas por las Naciones Unidas (QUIÉN, QUÉ, DÓNDE).
5. Recomendar los pasos necesarios para mejorar la programación conjunta y el ajuste a los nuevos planes nacionales estratégicos, al plan de acción anual prioritario y a los planes sectoriales de los ministerios competentes.

#### Justificación del ejercicio de levantamiento de mapas

En el contexto de un equipo de país sobre el sida, es previsible que las organizaciones de las Naciones Unidas coordinen la planificación de sus programas y la vigilancia de las intervenciones que están apoyando. A menudo algunas organizaciones desarrollan programas con escasa consulta/planificación conjunta de las tareas de organización. Al mismo tiempo, existe la tendencia entre las organizaciones de ejecutar programas sin efectuar una armonización de indicadores. Por ejemplo, una organización puede tener programas dirigidos a los niños huérfanos y vulnerables sin consultar con el UNICEF ni en materia de planificación del programa ni de vigilancia. A pesar de que las Naciones Unidas abogan por los programas fundamentados en resultados, es común encontrar organizaciones sin planes claros en materia de vigilancia y evaluación, o referentes al personal o a los recursos destinados a dicha vigilancia y evaluación.

La evaluación determinará el nivel de coordinación entre las organizaciones en materia de programación conjunta y la armonización de indicadores para registrar los avances fundamentados en metas comunes.

Por medio de la evaluación también se establecerá en qué medida los programas apoyados por las Naciones Unidas se ajustan a las consecuencias/resultados clave del Plan Estratégico Nacional (PEN) y del plan de acción. Lo anterior implica que los programas apoyados por las Naciones Unidas deberían estipular su nivel de contribución a las metas y los resultados nacionales, como se destaca en el Marco Estratégico Nacional (MEN)/Marco de Gastos a Medio Plazo (MGMP).

La evaluación también establecerá (1) la cantidad de personal técnico disponible en cada organización, (2) la cantidad de tiempo dedicada al sida por parte de los funcionarios, y (3) los conocimientos que se poseen frente a las tareas asignadas y las necesidades de formación para fortalecer las capacidades.

Dada la función de las Naciones Unidas de promoción de una mayor financiación dedicada al sida, el estudio establecerá el nivel de recursos financieros asignados y la capacidad de absorción en los últimos tres años, centrándose en la asignación, el compromiso y el gasto. La evaluación también establecerá las prioridades de la organización en el contexto de la planificación del apoyo integrado (intervenciones y metas) y en el contexto de la coordinación y la equidad en la prestación de servicios. Además, el estudio determinará la extensión geográfica de las intervenciones propias a cada fuente de apoyo.

Todo ello ofrecerá la oportunidad de planificar aspectos fundamentales del programa de apoyo, tales como el refuerzo de la estrategia de prevención y otras prioridades corporativas.

### **Creación de un programa conjunto de apoyo de las Naciones Unidas como siguiente paso**

Este ejercicio, a la vez que contribuye a ubicar los recursos de las Naciones Unidas dedicados a la respuesta al sida, sienta las bases para realizar un análisis de mayor profundidad sobre las ventajas que posee cada organización en comparación con las demás. Además, este análisis proporcionará fundamentos sólidos para el establecimiento de un programa conjunto de apoyo de las Naciones Unidas en el país correspondiente. Para obtener una apreciación completa de la respuesta, se recomienda un análisis FODA después de finalizar el ejercicio de planificación.

Dado que el análisis FODA está concebido para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización u otras entidades, se prevé que para conseguirlo se haga especial hincapié en subrayar e identificar las ventajas comparativas que posee cada organización. Por esta razón el proceso debe sustentarse en el desarrollo de un plan de apoyo técnico de las Naciones Unidas bien definido que incluya un conjunto detallado de responsabilidades colectivas del equipo de país de las Naciones Unidas. Adicionalmente, el consenso final también debería estar fundamentado en la división del trabajo acordada entre las organizaciones los fondos y los programas de las Naciones Unidas, como está estipulado en la carta del Secretario General de diciembre de 2005 a los coordinadores residentes de las Naciones Unidas.

### **Metodología**

El instrumento será enviado por correo electrónico a las organizaciones de las Naciones Unidas para ser completado por la persona punto focal /oficial de vigilancia y evaluación del sida. El ONUSIDA efectuará el seguimiento de la aplicación del instrumento ya terminado y brindará apoyo allí donde sea necesario.

En el área de finanzas, cuando la organización esté apoyando un programa general, se hará referencia a la propuesta del proyecto y a los resultados clave del Marco de Gastos a Medio Plazo (MGMP), los cuales deben subrayar el componente relativo al sida en el programa principal. Lo mismo se espera de los programas que reciben financiación con base en el apoyo presupuestario.

### **Resultados**

La planificación es el punto de partida, y los resultados previstos son:

- planes nacionales de apoyo sobre el sida que respondan a las prioridades de los países; y
- un plan de apoyo técnico consolidado y ajustado a la división del trabajo acordada.

## Anexo II (continuación)

### Instrumento de evaluación

Organización de las Naciones Unidas de la cual depende:	
Nombre del funcionario que informa:	
Rendición de cuentas del funcionario que informa:	

### Apoyo de las Naciones Unidas a las respuestas nacionales al sida

#### A. Apoyo técnico del personal destinado al sida

- 1) ¿Con cuántos funcionarios cuenta la organización en todas las áreas programáticas?  
(Indique el n° actual): \_\_\_\_\_
  - 2) ¿Tiene su organización personal técnico asignado a programas sobre el sida?  
Sí  No
  - 3) Si la respuesta anterior es positiva, ¿cuántos son? (indique el n° actual): \_\_\_\_\_
  - 4) ¿Cuánto tiempo dedica al sida dicho personal?  
Tiempo completo  Tiempo parcial   
*Tiempo completo significa una dedicación al sida de más del 80% del tiempo del personal.*
  - 5) Tiempo parcial – explique/indique (en porcentaje del tiempo total de trabajo):  
Cite el número de empleados (de acuerdo con responsabilidades clave) y el porcentaje del tiempo dedicado al sida.
  - 6) ¿Cuántos de ellos están asignados provisionalmente a ministerios competentes y a otros asociados? (Indique el número actual): \_\_\_\_\_
  - 7) ¿Cuenta con personal ubicado a nivel central o descentralizado?  
Sí  No
- Por favor especifique la región/el distrito por número de empleados
- 8) ¿En qué áreas programáticas trabaja su personal? Sírvase enumerarlas: por ej., prevención de la transmisión maternoinfantil, huérfanos o niños en situación de riesgo, vigilancia y evaluación, etc. Indique su historial académico.

Area programática	Número de empleados	Historial académico

## B. Recursos financieros destinados al sida

1) Sírvase especificar cuánto asignó su organización al sida en:

2005 (US\$)	2006 (US\$)	2007 (US\$)

2) Sírvase especificar cuánto gastó efectivamente en sida en:

2005 (US\$)	2006 (US\$)	2007 (US\$)

3) ¿Cuántos de esos recursos se asignaron a la vigilancia y evaluación de la ejecución de los programas sobre el sida?

2005 (US\$)	2006 (US\$)	2007 (US\$)

## C. Cobertura geográfica de los programas en 2007

### Definición de prioridades

1) ¿Cómo determina su organización cuánto destinar/contribuir al sida? (sírvase describirlo):

2) ¿Qué cauces utilizan ustedes para ofrecer apoyo a la respuesta nacional al sida?

**Apoyo presupuestario a nivel nacional (2007)**

Sí  No

Especifique las áreas programáticas

Area programática	Cifra destinada (US\$)	Resultados clave

**Apoyo a proyectos a través de los distritos**

Sí  No



4) ¿Fueron algunos de esos programas planificados conjuntamente con otras organizaciones/ asociados para el desarrollo de las Naciones Unidas?

Sí  No

5) ¿Fueron algunos de esos programas financiados conjuntamente con otras organizaciones/ asociados para el desarrollo de las Naciones Unidas?

Sí  No

6) En caso afirmativo, con quién (*enumere todos los programas financiados conjuntamente*) y a cuánto ascendió la aportación de su organización? (*la finalidad es establecer las asociaciones y la parte correspondiente a las aportaciones de la organización*)

Programa	Organización de financiación conjunta (incluidas organizaciones que no pertenecen a las Naciones Unidas)	Aportación de su organización (US\$)	Presupuesto global del programa (US\$)

#### D. Coordinación y armonización dentro de las Naciones Unidas y con el gobierno y otros asociados

1) **Armonización:** Indicadores utilizados por su organización para registrar los avances realizados por los programas arriba mencionados, y partes interesadas clave con las cuales su organización ha armonizado los indicadores.

Indicador	Organización de las Naciones Unidas con un indicador similar	Otros asociados con indicadores similares ( <i>especifique</i> )

- 2) Dificultades fundamentales que enfrenta su organización en la ejecución de programas sobre el sida

1	
2	
3	
4	
5	

- 3) Recomendaciones para hacer frente a los problemas anteriormente mencionados y a otros de carácter más amplio

1	
2	
3	
4	
5	

## Anexo III

### Análisis FODA

**Antecedentes:** Un análisis FODA se usa para planificar y analizar las fortalezas y debilidades internas de su organización, así como las oportunidades y amenazas externas. Antes de comenzar, se debe centrar la atención en un objetivo muy específico, por ejemplo: “[Identificar cuáles son las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas a las cuales nos enfrentamos como organizaciones individuales que trabajan juntas hacia metas definidas sistemáticamente y que requieren esfuerzos combinados.]”

	Positivo	Negativo
<b>Interno</b>	Fuerzas internas positivas, que podemos llamar <b>fortalezas</b> . Son condiciones que redundan en beneficio de nuestra organización o de una campaña específica. Por ejemplo, si se analiza la organización, podemos pensar en las calidades de los miembros del personal, el nivel de financiación o la capacidad de los comités técnicos.	Fuerzas internas negativas, que podemos llamar <b>debilidades</b> . Son condiciones que van en contra de la eficacia de una organización o de una campaña. En nuestro análisis podemos pensar en la alta rotación del personal clave, el hecho de que el director del programa esté frecuentemente en misiones de trabajo o un control financiero deficiente.
<b>Externo</b>	Fuerzas externas positivas, que podemos llamar <b>oportunidades</b> . Se trata de situaciones externas a la organización en sí misma, de las cuales podemos beneficiarnos. En esta parte del análisis podríamos considerar como una oportunidad la buena disposición de un actor famoso para pronunciarse sobre la situación del sida en el país.	Fuerzas externas negativas, que podemos llamar <b>amenazas</b> . Se trata de situaciones —también más allá de nuestro control inmediato— que tienen un impacto sobre nuestra capacidad de alcanzar el éxito. Un ejemplo para una organización dedicada a fomentar la toma de conciencia sobre el sida podría ser la oposición de un líder religioso o la posibilidad de perder una fuente de financiación.

**Proceso:** Llevar a cabo una lluvia de ideas para cada categoría. Existen muchas formas de hacerlo. Por ejemplo, ‘todos contra todos’ es un método en el cual los participantes se sientan alrededor de una mesa y se ofrece a cada uno la oportunidad de dar una respuesta o pasar el turno. El coordinador anota las respuestas en páginas para rotafolio o en una cuadrícula, como la que se aprecia más arriba. Todo esto debe hacerse muy rápidamente, pues no deben sobrepasarse los 10 segundos por persona. Cuando se ha pasado el turno varias veces y ya no surgen nuevas ideas, se procede al análisis. Otro método que permite más tiempo para la reflexión y el anonimato es colocar cuatro páginas para rotafolio alrededor de la sala (una para cada aspecto del FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Los participantes escriben sus ideas en cada página.

Una vez concluida la lluvia de ideas, se consolidan las respuestas unificando ideas similares, agrupándolas en categorías y priorizándolas u ordenándolas de acuerdo con la importancia que se les atribuya. Luego se discuten los resultados del análisis.

- a. ¿Cómo podemos evolucionar y aprender de nuestras fortalezas y abordar nuestras áreas débiles?
- b. ¿Cómo podemos reducir o enfrentar las amenazas?; ¿cuáles son las oportunidades y cómo podemos aprovecharlas?; ¿qué podría resultar más productivo: recurrir a las oportunidades o reducir las amenazas?
- c. ¿Cuáles son las áreas prioritarias de acción, si se toma como base las respuestas a las preguntas (a) y (b)?

## Anexo IV

La herramienta de vigilancia del programa conjunto de apoyo de Camboya 2006

<b>RESULTADOS E INDICADORES PREVISTOS DEL PLAN DE TRABAJO ANUAL DEL Programa conjunto de apoyo, INCLUYENDO METAS ANUALES</b>	<b>ACTIVIDADES PLANIFICADAS</b> Enumere todas las actividades, incluidas las de vigilancia y evaluación que se emprenderán durante el año dirigidas a los resultados formulados	<b>GASTOS</b> Enumere los gastos actuales frente a las actividades llevadas a cabo	<b>RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES</b> Formule los resultados correspondientes a cada actividad	<b>AVANCES EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL Programa conjunto de apoyo</b> Utilizando los datos del indicador anual de las metas, formule los avances realizados hacia el logro de los objetivos. Cuando sea pertinente, comente los factores que facilitaron y/o dificultaron el logro de resultados, incluyendo: Si se materializaron los riesgos y presupuestos tal como se identificaron en el Marco de Vigilancia y Evaluación o si surgieron nuevos riesgos. Factores internos, tales como el momento oportuno de las aportaciones y de las actividades, la calidad de los productos y los servicios, la coordinación y otros aspectos relativos a la gestión.					
<b>OBJETIVO 1:</b> INDICADOR 1.1 CON META PARA EL AÑO:									
<b>INDICADOR 1.2</b> CON META PARA EL AÑO:									
<b>OBJETIVO 2:</b> INDICADOR 2.1 CON META PARA EL AÑO:									

## Anexo V

### Glosario

- CHAT:** Mecanismo Nacional de Armonización y Concordancia
- CPD:** Los resultados del CP son elaborados en el CPD perfeccionados durante la preparación del PAPP y usados posteriormente para actualizar los Resultados de la Matriz. Este proceso continuado cumple con una función facilitadora, al permitir que todos los asociados tengan la certeza de que los productos de la organización hacen una contribución efectiva a los resultados comunes, acordados en el UNDAF.
- PAPP:** El Plan de Acción del Programa de País es el plan de dirección de cada organización del Comité Ejecutivo del UNDG para el programa de país que se ha firmado con el gobierno respectivo. Las organizaciones integrantes del Comité Ejecutivo son: PNUD, UNFPA, UNICEF y PMA.
- Resultado del UNDAF:** Los resultados a corto y medio plazo fundamentados en los esfuerzos reunidos de todos los asociados.
- Producto:** Los productos y servicios que resultan de la finalización de las actividades dentro de una intervención en materia de desarrollo; cambios operativos.
- Resultado:** Los efectos probables o reales a corto y medio plazo, producto de una intervención; cambios institucionales o de comportamiento.
- Impacto:** Efectos a largo plazo positivos y negativos, primarios y secundarios producidos por una intervención en materia de desarrollo, ya sea de manera directa o indirecta, independientemente que hayan sido previstos o no.
- Consulta conjunta:** Aquella en la cual uno o más representantes del equipo conjunto presentan una posición consolidada de las Naciones Unidas en una reunión con otras instancias implicadas, dando cuenta de ello posteriormente al equipo.
- Programación conjunta:** El esfuerzo colectivo mediante el cual las organizaciones de las Naciones Unidas y los asociados nacionales trabajan juntos para preparar, ejecutar, vigilar y evaluar las actividades que se prevé que ayuden a cumplir de manera eficaz y eficiente los Objetivos de Desarrollo del Milenio, así como otros compromisos internacionales derivados de conferencias, cumbres, convenciones y mecanismos de las Naciones Unidas sobre los derechos humanos. Mediante la programación conjunta se identifican resultados comunes y las modalidades de apoyo a la ejecución de los programas.
- Programa conjunto:** Conjunto de actividades reunidas en un plan de trabajo común y en su presupuesto correspondiente, que involucran a dos o más organizaciones de las Naciones Unidas y a asociados nacionales o locales. El plan de trabajo y el presupuesto formarán parte del documento del programa conjunto, en el cual se detallarán también las funciones y las responsabilidades de los asociados en la coordinación y la gestión de las actividades conjuntas. Todas las organizaciones participantes y los asociados nacionales o locales firman el documento del programa conjunto.
- Gestión basada en resultados:** Una estrategia de dirección mediante la cual la organización garantiza que sus procesos, productos y servicios contribuyen al logro de los objetivos deseados (productos, resultados e impacto). Los miembros individuales son considerados responsables de los resultados y no sólo de sus aportaciones. La diferencia reside en que se centra en los resultados desde la perspectiva de los beneficiarios y no en el hecho de haber finalizado las actividades desde la perspectiva de quien las ejecuta. Los "resultados" son cambios (productos, resultados e impacto) que se derivan de las acciones (aportaciones, procesos y actividades), siguiendo una lógica de causa y efecto "si...,entonces" —"Si se refuerzan las habilidades, entonces se faculta el liderazgo".





---

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. Estos diez organismos 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  
20 AVENUE APPIA  
CH-1211 GINEBRA 27  
SUIZA  
T (+41) 22 791 36 66  
F (+41) 22 791 48 35  
[www.unaids.org](http://www.unaids.org)

Uniendo el mundo contra el **sida**

