

# Guía para la planificación estratégica de una respuesta national *al VIH/SIDA*



Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA

**ONUSIDA**

UNICEF • PNUD • FNUAP • PNUFID  
UNESCO • OMS • BANCO MUNDIAL

Colección Prácticas Óptimas del ONUSIDA  
**MATERIAL FUNDAMENTAL**

---

**ONUSIDA/01.04S (versión española, marzo de 2001)**  
**ISBN 92-9173-031-9**

---

Versión original en inglés, UNAIDS/00.21E, septiembre de 2000 :  
*Guide to the Strategic Planning process for a national response to HIV/AIDS; Resource Mobilization*  
Traducción - ONUSIDA

---

© Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA) 2001.

Reservados todos los derechos. El presente documento, que no es una publicación oficial del ONUSIDA, puede reseñarse, citarse, reproducirse o traducirse libremente, en parte o íntegramente, siempre y cuando se nombre su procedencia.

No se permite su venta o su uso en conexión con fines comerciales sin la aprobación previa por escrito del ONUSIDA (contacto: Centro de Información del ONUSIDA).

Las opiniones expresadas en la presente publicación son de la exclusiva responsabilidad de sus autores.

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.

---

ONUSIDA - 20 Avenue Appia - 1211 Ginebra 27 - Suiza  
Teléfono: (+4122) 791 46 51- Fax: (+4122) 791 41 87  
Dirección electrónica: [unaids@unaids.org](mailto:unaids@unaids.org) - Internet: <http://www.unaids.org>

# Índice

<b>Preámbulo .....</b>	<b>4</b>
<b>I. Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>II. Definición de los recursos.....</b>	<b>5</b>
□ <b>Recursos</b>	
□ <i>Recursos humanos</i> .....	5
□ <i>Recursos financieros</i> .....	5
□ <i>Bienes y servicios</i> .....	6
□ <b>Asociados proveedores de recursos</b>	
□ <i>Los gobiernos</i> .....	6
□ <i>Las ONG</i> .....	7
□ <i>Los donantes/organismos de desarrollo internacional (ODI)</i> .....	7
□ <i>El sistema de las Naciones Unidas</i> .....	8
□ <i>El sector privado</i> .....	8
□ <i>Las comunidades</i> .....	9
<b>III. Movilización de recursos a través de la planificación estratégica.....</b>	<b>10</b>
<b>III. 1 Implicación de asociados decisivos en el proceso de planificación .....</b>	<b>10</b>
□ <i>Garantía del liderazgo de los gobiernos</i> .....	10
□ <i>Participación comunitaria</i> .....	10
□ <i>Participación de los principales organismos de desarrollo internacional</i> .....	11
<b>III. 2 Acrecentar al máximo los recursos disponibles .....</b>	<b>11</b>
□ <i>¿Sigue siendo pertinente la respuesta actual?</i> .....	11
□ <i>¿Son eficaces las respuestas actuales? ¿Son rentables?</i> .....	12
– <i>Suficiencia de los recursos</i> .....	12
– <i>Idoneidad técnica y prácticas óptimas</i> .....	12
– <i>Rentabilidad</i> .....	13
□ <i>¿Existen oportunidades y/o imperativos para la redistribución y reprogramación de los recursos? ¿Cuáles son las prioridades en la actualidad?</i> ....	13
□ <i>Adaptación y respuesta al cambio – vigilancia y evaluación</i> .....	14
□ <i>Establecimiento de prioridades</i> .....	14
<b>III. 3 Movilización de recursos adicionales .....</b>	<b>15</b>
□ <i>Identificación y movilización de nuevas asociaciones</i> .....	15
□ <i>Desarrollo de redes de recursos técnicos</i> .....	16
□ <i>Recaudación de fondos de donantes/ODI</i> .....	16
– <i>Implicación de los organismos de desarrollo en la planificación</i> .....	16
– <i>Conjunto de propuestas</i> .....	18
– <i>Conocimiento de los donantes</i> .....	18
– <i>Mantenimiento del interés y el compromiso de nuevos asociados proveedores de recursos</i> .....	19
<b>IV. Conclusión.....</b>	<b>19</b>
<b>V. Bibliografía complementaria .....</b>	<b>20</b>

# módulo 4: Movilización de recursos

## Preámbulo

Aunque la cuestión de los recursos, en general, y la amplitud de la movilización de recursos, en particular, se mencionan de vez en cuando en los tres primeros módulos de la Guía para la Planificación Estratégica, es necesario un cuarto módulo dedicado específicamente a la movilización de recursos para reforzar los diversos aspectos que ya han aparecido en los módulos 1, 2 y 3, y especialmente para discutir y aclarar un gran número de supuestos generales respecto a la movilización de recursos.

- Los recursos, y la movilización de recursos, con frecuencia se relacionan solamente con la financiación; el presente módulo define y aclara la amplitud de los recursos.
- La movilización de recursos en el contexto de la planificación del VIH/SIDA todavía se suele considerar como un proceso o actividad que se produce exclusivamente después de la planificación; el presente módulo destaca que la movilización de recursos es una parte esencial del proceso de planificación estratégica.
- La movilización de recursos también es considerada como un sinónimo de garantía de recursos nuevos o adicionales; el presente módulo pone énfasis en el hecho de que también se trata de hacer un mejor uso de los recursos ya existentes o de acrecentarlos al máximo.

## I. Introducción

El tema de los recursos, y de su disponibilidad o no disponibilidad, tiene —o debería tener— una gran importancia para los planificadores de todas las áreas. En efecto, ser estratégico significa, entre otras cosas, ser realista no sólo ante la situación a la que nos enfrentamos, sino también por lo que se refiere a los recursos necesarios para lograr nuestros objetivos.

Por este motivo, los ‘recursos’ son una cuestión fundamental en todo el proceso de planificación estratégica para los programas nacionales del VIH/SIDA. El análisis de la situación se ocupa de la identificación de los factores más importantes que pueden influir en la epidemia de VIH/SIDA. Entre esos factores figura el estudio de los recursos humanos, institucionales y financieros que pueden determinar la vulnerabilidad de las personas, los sectores o la sociedad general al VIH. Esos recursos también definen la amplitud y la eficacia de las respuestas nacionales (véase p. 11 del módulo 1).

Evaluar los recursos que aportan los participantes fundamentales en la respuesta al VIH/SIDA es un aspecto esencial del análisis de la respuesta, puesto que se trata de una evaluación del uso sensato que se está haciendo o se ha hecho de dichos recursos (véase p. 18 del módulo 2).

La formulación de un plan estratégico implica que se tiene en cuenta la disponibilidad de recursos adecuados para la ejecución de las diferentes estrategias en todas las áreas prioritarias; debería asimismo estudiar sistemas para mejorar el uso de los recursos existentes (véanse pp.15 y 18 del módulo 3).

Lo más importante es que la necesidad de implicar activamente a todas las partes interesadas decisivas en las tres fases de la planificación estratégica se destaca en todo el proceso como una estrategia clave para la movilización de recursos (ref. p. 26 del módulo 3).

### **Utilización del presente módulo**

El foco de atención principal del presente módulo es ‘la movilización de recursos’, y fundamentalmente debería leerse y usarse conjuntamente con cada uno de los tres primeros módulos. Harán uso de él los equipos de análisis de la situación y/o de análisis de la respuesta, así como el equipo responsable de la formulación del plan estratégico.

Sin embargo, en alguna ocasión también será necesario asegurar recursos después de la formulación del plan estratégico, por ejemplo para apoyar la ampliación de nuevas estrategias satisfactorias, o para complementar el déficit de financiación para una estrategia prioritaria o un proyecto dinamizador. Por este motivo, el presente módulo también se ocupará de enfoques, técnicas y métodos pertinentes para este propósito.

Después de ofrecer una visión general y una definición de los recursos y los asociados proveedores de recursos, el módulo:

- i. destaca la manera de movilizar de forma eficaz recursos por medio de un proceso de planificación estratégica; y
- ii. describe enfoques específicos para la movilización de recursos ‘adicionales’ en el curso de la ejecución del plan estratégico.

## **II. Definición de los recursos**

El término ‘recurso’ se entiende con demasiada frecuencia solamente como ‘fondos o financiación’, en especial en el contexto de la movilización de recursos. Y sin embargo, cuando por ejemplo el fracaso de un proyecto o programa se atribuye a la falta de recursos, a menudo ese fracaso tiene tanto que ver con los recursos humanos u otros tipos de recursos que con la financiación. Así pues, resulta útil definir desde el principio qué se entiende por ‘recursos’ y por ‘asociados proveedores de recursos’.

### **Recursos**

Los “recursos” incluyen no solamente dinero, sino también personas, bienes y servicios. Cualquier tipo de recurso o forma de apoyo puede agruparse en una de las siguientes categorías:

#### **Recursos humanos**

Se trata de las personas necesarias para diseñar, ejecutar y seguir de cerca actividades y proyectos.

- Tendrán que poseer una serie de conocimientos teóricos y prácticos adecuados para llevar a cabo las distintas tareas que se les exijan.
- Pueden ser remunerados o voluntarios.
- Pueden trabajar a tiempo parcial o a jornada completa, trasladados temporalmente de ministerios y otros órganos gubernamentales, contratados por organismos internacionales o por ONG nacionales o internacionales, el sector privado, etc.

#### **Recursos financieros**

Pueden tener una gran variedad de procedencias:

- Presupuesto gubernamental (incluidos los créditos del Banco Mundial)
- Subvenciones de organismos de desarrollo internacional (ODI), de fundaciones sobre el SIDA, etc.

- Presupuestos de ONG
- Sector privado.

### **Bienes y servicios**

Entre ellos figuran:

- Vehículos y equipos informáticos
- Espacio físico para oficinas
- Tiempo o espacio para publicidad
- Medios para el diseño e impresión
- Asesoramiento financiero, técnico o médico
- Servicios de formación
- Centros de reunión y espacios para eventos.

Asimismo, esos bienes y servicios pueden ser proporcionados con un costo reducido o ser donados gratuitamente.

En último lugar, un recurso importante que se suele olvidar y que se incluye en el presente módulo, es el tiempo que las personas pueden dedicar voluntariamente a diversos aspectos importantes del trabajo relacionado con el VIH/SIDA: desde la sensibilización política al más alto nivel hasta los servicios comunitarios.

### **Asociados proveedores de recursos**

Todos los asociados actuales y potenciales proveedores de recursos se pueden clasificar de forma general en diferentes niveles utilizando el siguiente esquema:

	Local/Distrito	Provincial/Regional	Nacional	Internacional
Gobierno				
ONG				
Donantes/organismos de desarrollo internacional				
Sistema de las Naciones Unidas				
Sector privado				
Comunidades				

Cada grupo presenta ventajas y problemas particulares que se pueden resumir de la siguiente manera:

### **Los gobiernos**

Es importante contar con el liderazgo de los gobiernos en la respuesta nacional y que esos gobiernos se identifiquen con la respuesta. Un programa nacional del SIDA con una buena gestión gubernamental implica:

- una dirección del programa firme y una respuesta nacional coherente

- recursos potencialmente sustanciales, que incluyan personal, oficinas, equipo y servicios
- coordinación del apoyo externo
- acceso a la amplia gama de actividades, disciplinas e intereses en el sector público.

A pesar de reconocerse que es necesario un enfoque multisectorial para abordar el problema del VIH/SIDA de forma eficaz, en muchos casos el único compromiso significativo del sector público procede del sector sanitario. Además, en algunas ocasiones el gobierno se ve dificultado por reglamentos administrativos y procedimientos que pueden impedir la entrada de un importante número de recursos –en particular financieros, pero también humanos- procedentes, por ejemplo, de ámbitos centrales, provinciales o distritales. A veces puede resultar delicado o difícil para un gobierno asignar recursos, o participar directamente en ese proceso, para determinadas actividades de prevención del VIH, como las que se orientan a los comportamientos como el consumo de drogas o el comercio sexual, que pueden ser ilegales.

### **Las ONG**

En la actualidad existen innumerables ONG nacionales e internacionales específicas sobre el SIDA, que proporcionan servicios que engloban todo el conjunto de estrategias y actividades de prevención y atención y toman parte en ellos. Esas ONG desempeñan una función vital y realizan aportaciones significativas a las respuestas nacionales satisfactorias. Presentan asimismo algunas ventajas singulares, y no tan sólo las siguientes:

- La pertinencia respecto a las necesidades de la comunidad y populares, y la capacidad de respuesta a esas necesidades
- El compromiso y la motivación de los recursos humanos de las ONG nacionales más pequeñas
- La capacidad, a diferencia del sector gubernamental, para trabajar con la población marginada, como los consumidores de drogas o profesionales del sexo.

Las ONG suelen estar más dispuestas a adoptar riesgos, como asignar recursos para estrategias experimentales, o iniciar proyectos piloto en nuevas áreas temáticas y geográficas. Las ONG internacionales también proporcionan un enlace con grandes redes y son, por consiguiente, fuentes sustanciales de apoyo técnico y económico.

Por otro lado, la proliferación de ONG específicas sobre el VIH/SIDA a veces se ha producido a expensas de la calidad y la responsabilidad, con proyectos mal ideados o inapropiados que acaparan los escasos recursos y que no tienen ningún impacto significativo. Otras áreas de preocupación incluyen las siguientes:

- Desconfianza mutua entre gobiernos y ONG
- Estructuras de gestión deficientes
- Las prioridades específicas de algunas ONG es posible que no siempre concuerden con las de los programas nacionales.

### **Los donantes/organismos de desarrollo internacional**

En los primeros años de la epidemia de VIH/SIDA, los organismos de desarrollo multilateral y bilateral eran las principales fuentes de recursos –especialmente financieros- para los programas nacionales del VIH/SIDA. Aunque el total de ayudas económicas a esos programas ha disminuido en los últimos años, la ayuda para el desarrollo facilitada por donantes bilaterales sigue siendo una importante, si no la más importante, fuente de recursos humanos y financieros, bie-

nes y servicios para muchos países con pocos recursos.

Las relaciones y la dinámica entre los donantes y los gobiernos nacionales en algunos casos pueden estar influidas por los siguientes factores:

- En los lugares donde el apoyo de los donantes bilaterales está encauzado por o a través de las ONG pueden agravarse las posibles tensiones entre las ONG y los gobiernos.
- En particular, cuando los mecanismos nacionales de coordinación no son fuertes, la coordinación entre los donantes también puede ser deficiente.
- Es posible que algunos donantes sólo estén preparados para apoyar determinadas estrategias e intenten, de esta manera, influir en las prioridades de los programas nacionales.

### **El sistema de las Naciones Unidas**

El apoyo multilateral ha disminuido de forma general y en la actualidad se centra más en iniciativas dinamizadoras, asistencia técnica y sensibilización, incluyendo los esfuerzos para multiplicar recursos adicionales. Al mismo tiempo, la creación del ONUSIDA se propone aumentar al máximo los recursos y asegurar una mayor coherencia de los esfuerzos de los distintos organismos del sistema de las Naciones Unidas en apoyo a las respuestas de los países.

Con la creación del ONUSIDA y el aumento de la eficacia de los Grupos Temáticos de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA en los países, se prevé que haya una mayor y mejor coordinación no sólo del apoyo del sistema de las Naciones Unidas, sino también del conjunto de la ayuda externa en general.

A través del ONUSIDA y de sus copatrocinadores, un número importante de bienes comunes, además de una respuesta de las Naciones Unidas más fuerte y coherente, está cada vez más pasando a estar disponible para todos los países, incluyendo:

- la mejora del acceso a las prácticas óptimas, así como del intercambio de tales prácticas;
- la mejora del acceso a los recursos técnicos (por ejemplo, a través de redes de recursos técnicos), y
- la mejora del acceso a los bienes y servicios, incluidos los preservativos y medicamentos.

### **El sector privado**

Con los crecientes indicios del impacto negativo de la epidemia de VIH/SIDA en determinados sectores y en la productividad, en la actualidad un número mayor de miembros del sector privado está dispuesto a apoyar los programas de prevención, que consideran una inversión. De las múltiples asociaciones que las preocupaciones relacionadas con el VIH/SIDA están generando, la que se establece entre los sectores público y privado en los países tiene un potencial único. Al mismo tiempo, plantea algunas dificultades.

El potencial del sector privado no sólo reside en los recursos financieros que pueden aprovecharse, sino también en los considerables recursos humanos que representa y en el liderazgo social que puede proporcionar. Entre otros puntos fuertes figuran los siguientes:

- Su compromiso en la prevención del SIDA puede englobar tanto a su propio personal como a sus clientes.

- Conocimientos prácticos específicos que son muy pertinentes en la prevención del SIDA, por ejemplo en la comunicación.
- Enfoques profesionales de índole empresarial.
- Una cultura de la eficiencia, rentabilidad y responsabilidad.

Por otro lado, la comprensión de las cuestiones relacionadas con el VIH/SIDA por parte de los diferentes elementos del sector privado es variable y a menudo incompleta. Teniendo en cuenta esas diferencias y los numerosos intereses representados, la coordinación y evitación de mensajes conflictivos pueden ser un escollo.

### **Las comunidades**

Potencialmente, la fuente más importante de recursos se encuentra en las comunidades que son o pueden ser movilizadas en relación con el problema del VIH/SIDA.

La comunidad o comunidades se definen aquí no sólo por lo que se refiere a proximidad geográfica –aunque a menudo sea éste el caso– sino en el sentido amplio e inclusivo de grupos de personas que pueden tener vínculos relacionados con la cultura, la religión, las creencias, las prácticas y, por encima de todo, con una preocupación y un interés comunes por la prevención y la atención del VIH/SIDA. Esos diferentes tipos de comunidades también se pueden reagrupar en las siguientes categorías:

- Comunidades de interés –grupos de personas con un propósito común, como los profesionales de la atención de salud que trabajan en el campo del VIH.
- Comunidades circunstanciales –personas con antecedentes muy diferentes, pero a las que une un hecho común, por ejemplo las personas con hemofilia que han sido infectadas a través de productos sanguíneos contaminados.
- Comunidades estructurales –personas con una identidad o una historia comunes, y que comparten valores o actitudes comunes que las unen y las identifican como una comunidad especial.

Puede tratarse de grupos religiosos u organizaciones juveniles o de mujeres, sindicatos, asociaciones profesionales y clubes socioculturales y, no en menor cuantía, de asociaciones de personas que viven con el VIH/SIDA (PVVS). Cada una de esas comunidades proporciona diferentes recursos, medios de acción y preparación para responder al VIH/SIDA. A pesar de esas diferencias, nunca podrá insistirse demasiado en la capacidad de dichas comunidades una vez hayan sido movilizadas en la cuestión del VIH/SIDA.

Los puntos fuertes de una comunidad movilizada están resumidos en una actualización técnica del ONUSIDA (véase *La movilización de la comunidad y el SIDA*, Actualización técnica – abril de 1997). Entre esos puntos figuran los siguientes:

- conocimiento de la vulnerabilidad individual y colectiva al VIH
- motivación para hacer frente a la vulnerabilidad
- conocimiento de las opciones que pueden elegir para reducir dicha vulnerabilidad
- el tiempo, los conocimientos prácticos y otros recursos que están dispuestos a invertir.

### **III. Movilización de recursos a través de la planificación estratégica**

Las características y los puntos fuertes esenciales de los enfoques estratégicos para la planificación en materia de VIH/SIDA se encuentran resumidos en la introducción de las Guías del ONUSIDA (Véanse pp. 4-5). Directa o indirectamente, todos esos puntos fuertes y características tienen aspectos y dimensiones relacionados con los recursos. En conjunto, subrayan el hecho de que la movilización de recursos es una parte integrante de los procesos de planificación estratégica.

En la siguiente sección se analizan con más detalle algunas de las formas en que la movilización de recursos tiene lugar a través del proceso de planificación estratégica.

#### **III.1 Implicación de asociados decisivos en el proceso de planificación**

Los tres primeros módulos de la Guía para la planificación estratégica (véanse p. 7 del módulo 1; p. 25 del módulo 2, y p. 8 del módulo 3) destacan que es importante asegurar la participación de las partes interesadas determinantes y de los asociados proveedores de recursos en todos los estadios de la planificación estratégica. Es imprescindible que se reúnan una diversidad de conocimientos prácticos y técnicos para efectuar unos análisis de la situación y de la respuesta completos, mientras que para la formulación del plan estratégico es importante que se impliquen en la respuesta cuando menos el mismo número de los asociados actuales y potenciales. Entre esos asociados figuran diferentes sectores gubernamentales, organizaciones comunitarias y ONG, incluidas las asociaciones de PVVS, centros académicos y de investigación, el sector privado y los donantes internacionales.

Esta amplia participación en los análisis de la situación y de la respuesta enriquece la valoración. Lo que es más importante es que también asegura el sentido de “identificación” con el proceso y los resultados. Del mismo modo, la implicación de las partes interesadas fundamentales en la formulación del plan estratégico es un primer paso importante para movilizar los recursos financieros y humanos de los diferentes asociados para la ejecución del proceso.

#### **Garantía del liderazgo de los gobiernos**

Cada vez es más evidente que el VIH/SIDA tendrá un impacto en los planes a largo plazo de muchos países y en sus programas para el desarrollo social y económico en particular. Así pues, es sumamente importante que el gobierno, que es responsable del establecimiento de esos programas, asuma el liderazgo de todo el proceso de planificación. Y no se trata solamente de un liderazgo técnico. El liderazgo político de alto nivel es crucial. La viabilidad y sostenibilidad de los programas dependerán del alcance de la respuesta al VIH en el marco del desarrollo nacional, algo que sólo pueden llevar a cabo los gobiernos.

#### **Participación comunitaria**

Si bien los materiales y los fondos son sin duda algunos necesarios para llevar a cabo las actividades, es todavía más importante contar con recursos humanos motivados y cualificados. La participación de las comunidades afectadas en los estadios pertinentes del proceso de planificación es tan importante como el liderazgo gubernamental en el proceso de planificación. Las comunidades representan el recurso individual más importante para la respuesta de un país. Individual y colectivamente –se trate de miembros de poblaciones afectadas, de asociaciones de

PVVS, de proveedores de servicios relacionados con el VIH/SIDA, de ONG nacionales o internacionales, de pequeñas organizaciones locales, de centros de investigación, de epidemiólogos o de estudiosos del comportamiento-, realizan contribuciones valiosas en las respuestas nacionales, más sustanciosas cuanto más implicados estén en el proceso de planificación.

La participación comunitaria –aunque puede resultar dificultosa- es una forma de asegurar la pertinencia y el realismo de las estrategias, y de movilizar los recursos inherentes de las comunidades.

### **Participación de los principales organismos de desarrollo internacional**

La mayoría de los programas nacionales dependen hasta cierto punto del apoyo externo. Así pues, es conveniente motivar a los principales donantes para que participen en un proceso de planificación estratégica nacional, especialmente en el estadio de la formulación de un plan estratégico. Tal como se afirma en el módulo 3, “integrar a todas las partes interesadas en la formulación del plan es un primer paso esencial para la movilización de recursos, tanto humanos como financieros” (véase p. 8). Esa integración también tiene que fomentarse, ya que muchos donantes pueden tener intereses y prioridades específicos que no siempre coincidan con las prioridades nacionales.

Su participación activa en el proceso de planificación estratégica nacional garantizará la coherencia y aumentará al máximo los beneficios nacionales de la distribución de recursos en las áreas prioritarias. Además de las diversas ‘comunidades’ mencionadas anteriormente, en este estadio las ‘partes interesadas fundamentales’ no sólo incluirán a los donantes internacionales, sino también, es de esperar, a algunos asociados nuevos o potenciales proveedores de recursos,

*Como se ha indicado repetidamente en todos los módulos de la Guía para la Planificación Estratégica del ONUSIDA, las personas que viven con el VIH/SIDA o que están directamente afectadas por esa enfermedad son asociados muy valiosos en cualquier intervención relacionada con el VIH/SIDA. El ONUSIDA fomenta y apoya una mayor implicación de las personas que viven con el VIH/SIDA en la respuesta a la epidemia.*

tal como se ha señalado en los análisis de la respuesta y de la situación.

## **III. 2 Acrecentar al máximo los recursos disponibles**

Un supuesto ampliamente difundido respecto a la movilización de recursos es que esa estrategia trata únicamente de asegurar recursos nuevos o adicionales. Sin embargo, en el contexto de enfoques estratégicos para la planificación, es particularmente importante destacar que movilizar recursos significa tanto hacer un uso mejor o más sensato de los recursos disponibles como movilizar recursos adicionales.

A continuación se exponen algunas preguntas esenciales a este respecto:

- ¿Sigue siendo pertinente la respuesta actual?
- ¿Son eficaces las respuestas actuales y, en particular, son rentables?
- ¿Existen posibilidades y/o imperativos para la redistribución y reprogramación de recursos? ¿Cuáles son las prioridades en la actualidad?
- **¿Sigue siendo pertinente la respuesta actual?**

La primera pregunta clave plantea la pertinencia de la respuesta actual. Una de las razones por las que es difícil adoptar enfoques estratégicos para la planificación en materia de VIH/SIDA es que nos enfrentamos a situaciones que no son estáticas. Las situaciones cambian –a veces rápidamente– en el tiempo y en el espacio, lo que significa que las estrategias y las actividades que son perfectamente pertinentes ahora pueden serlo menos, o incluso no serlo, en el futuro.

Por este motivo, es muy importante realizar un análisis de la situación y a continuación un análisis de la respuesta que informe al equipo de planificación estratégica sobre la pertinencia de estrategias específicas y de actividades en un momento concreto en el tiempo (véanse pp. 17-18 del módulo 2). En todos los casos, pero especialmente en situaciones en las que los recursos humanos y financieros son escasos y limitados, supone un desperdicio seguir asignando esos recursos a zonas donde ya no son pertinentes o que son menos importantes que otros. La reprogramación de esos mismos recursos para zonas donde ahora son más pertinentes es la manera más eficaz de movilizar recursos.

### > **¿Son eficaces las respuestas actuales? ¿Son rentables?**

El segundo grupo de preguntas se centra en discernir si las estrategias y actividades actuales, especialmente en aquellas áreas que habrían sido identificadas como prioritarias por medio del análisis de la situación (véanse pp. 17-18 del módulo 2), son eficaces, y en particular si son rentables.

Observar, y comparar, la eficacia de estrategias o intervenciones específicas de prevención y/o de mitigación del impacto del SIDA no resulta evidente. Cuestiones como la diversidad de contextos sociales y epidemiológicos en los que tienen lugar las intervenciones, como la elección e idoneidad de las medidas del resultado que podrían utilizarse como indicadores aproximados de la eficacia, o como la compleja interacción entre los diferentes programas y estrategias que están en marcha al mismo tiempo, dificultan los intentos de estimar la eficacia.

Sin embargo, es posible y deseable tener una visión crítica de algunos factores que pueden explicar el éxito o el fracaso. Entre esos factores figuran los siguientes:

- Suficiencia de los recursos
- Idoneidad técnica
- Rentabilidad

#### *Suficiencia de los recursos*

Evaluar la suficiencia de las aportaciones –técnicas, financieras, pero también de bienes y servicios, sin olvidar los recursos humanos– a estrategias específicas es una parte esencial del análisis crítico de los motivos de su éxito o fracaso. Esa evaluación también proporciona la información necesaria para el análisis final de la rentabilidad y ayuda a los planificadores y otras partes interesadas a definir las prioridades con miras a movilizar recursos para estrategias potencialmente eficaces que de otra manera podrían quedar descartadas.

No hay que dejar de insistir en la importancia que tienen para el éxito y la eficacia de una actividad unos recursos humanos adecuados. Mientras que por lo general la mayoría de las personas atribuye el fracaso a la falta de recursos materiales, bienes o fondos, a menudo existe una gran reticencia a reconocer que éste puede deberse a la ausencia de conocimientos especializados, a unos conocimientos técnicos inadecuados, o incluso a la falta de motivación y compromiso.

#### *Idoneidad técnica y prácticas óptimas*

Tal como lo destaca el módulo 2 (véase p. 18), se ha aprendido mucho en la última década sobre lo que puede dar resultado o lo que no da resultado en la prevención y atención del VIH/SIDA.

No obstante, existen muchos casos en los que los programas todavía están descubriendo qué debería funcionar mejor en sus respectivos contextos. Muchos análisis de la respuesta destacarán el fracaso de actividades debido a la poca idoneidad técnica, que tiene como consecuencia que recursos importantes se vean absorbidos por actividades ineficaces o ineficientes. Esas situaciones ponen de relieve la importancia y trascendencia de una estrategia de documentación e intercambio de 'prácticas óptimas' y de enseñanzas adquiridas como un medio para avanzar en la 'curva de aprendizaje' de programas y para reducir al mínimo la pérdida innecesaria de tiempo y recursos en intervenciones poco eficaces.

En todas las fases del proceso de planificación estratégica, pero especialmente en la formulación de estrategias en áreas prioritarias (véanse pp. 14-15 del módulo 3), los equipos podrán indicar las oportunidades que tienen los programas nacionales de sacar partido de las enseñan-

***La Colección "Prácticas Óptimas" del ONUSIDA incorpora actualizaciones técnicas, puntos de vista y estudios de caso, así como materiales fundamentales, en una extensa gama de cuestiones y problemas relacionados con el VIH/SIDA. Además de la documentación y difusión del material de prácticas óptimas, el ONUSIDA está fomentando y apoyando en los países, y entre los países, procesos de aprendizaje y reproducción de 'prácticas óptimas' sobre lo que da y lo que no da resultado.***

zas adquiridas y de las prácticas óptimas internacionales.

### *Rentabilidad*

La eficacia en función de los costos, o rentabilidad, es una medida de la eficacia comparativa de estrategias y métodos discretos para alcanzar el mismo objetivo (en este caso, la prevención y atención del VIH/SIDA). Dado que las necesidades de los programas en competencia crecen o los recursos se hacen escasos, la eficacia en función de los costos es un tema que adquiere todavía más significado e importancia. Los planificadores estratégicos están encargados de aconsejar a los responsables de adoptar decisiones sobre cómo hacer el mejor uso posible de los recursos escasos. A este respecto, el análisis de la eficacia en función de los costos es el método de elección que permite a los gestores y planificadores de programas tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos. Permite identificar asimismo la eficacia relativa de actividades alternativas al comparar los costos y los productos o resultados.

Centrarse en la eficacia en función de los costos o en la eficacia de las respuestas implica plantearse continuamente preguntas tales como las siguientes:

- ¿Qué costos conllevan una actividad específica o un grupo de actividades en el programa?
  - ¿Cuál es el rendimiento de dicha actividad, es decir, cuáles son los beneficios que se obtienen?
  - ¿Cuál es el costo de oportunidad de esta actividad? En otras palabras, ¿estamos realizando un uso óptimo de nuestros recursos o obtendríamos más dedicando recursos a otras actividades?
- **¿Existen oportunidades y/o imperativos para la redistribución y reprogramación de recursos? ¿Cuáles son las prioridades en la actualidad?**

El tercer grupo de preguntas destaca meramente la importancia de los enfoques estratégicos en un contexto tan dinámico como el del VIH/SIDA. Ser estratégico significa, entre otras cosas,

ser pertinente a la situación actual y realista en cuanto a los recursos requeridos para ejecutar estrategias planificadas (véase la introducción a la Guía para la planificación estratégica, pp. 4-5). Dicho de otra manera, ser estratégico significa ser sensible a los cambios y ser capaz de establecer prioridades.

### **Adaptación y respuesta al cambio – vigilancia y evaluación**

Hasta aquí, el presente módulo ha hecho hincapié en la importancia crucial de mantener la pertinencia en los contextos cambiantes de la epidemia de VIH/SIDA. Es importante realizar un proceso repetitivo de reflexión y análisis para permitir a los diversos asociados en una respuesta nacional que permanezcan alerta ante nuevas situaciones a medida que surgen, alerta a las oportunidades con miras a acrecentar al máximo las ventajas de una reprogramación y una distribución de recursos oportunas. Alternativamente, también se puede ver como una manera de estar alerta a los obstáculos que tienen que superarse, y de reducir al mínimo las pérdidas que pueden aumentar, por ejemplo, con la distribución continua de recursos a áreas que en la actualidad pueden ser menos críticas que otras o que quizá hayan dejado de ser prioritarias del todo.

Ser estratégico significa ser capaz de hacer frente a los cambios. Esto implica flexibilidad en materia de gestión, por ejemplo, con una estructura de gestión que combine la adopción de decisiones descentralizada con una delegación eficaz de la autoridad. Sin embargo, ante todo debe existir un buen sistema de vigilancia y evaluación. Esto servirá para proporcionar a los gestores y ejecutores de programas la información oportuna, no sólo sobre el estado de ejecución de las actividades del programa, sino también, y conviene destacarlo, sobre las cuestiones fundamentales de su eficacia, eficiencia y pertinencia sostenida. Lo que se necesita para que un sistema como éste funcione correctamente es un plan que establezca, como mínimo:

- Objetivos, productos y resultados claros
- Metas realistas
- Indicadores válidos y claros

### **Establecimiento de prioridades**

El establecimiento de prioridades es una característica esencial y clave de la planificación estratégica y, del mismo modo, una de las numerosas facetas de la movilización y distribución de recursos. En todas las situaciones se tienen que tomar decisiones sobre lo que hay que hacer y lo que puede hacerse desde un punto de vista realista. Esto es todavía más cierto en el contexto de recursos limitados. El proceso global de la planificación estratégica tiene por objeto guiar a los órganos de decisión en la adopción de decisiones que tendrán como resultado el mejor uso posible de recursos humanos y financieros valiosos.

En el pasado, con demasiada frecuencia la planificación sobre el VIH/SIDA ha dado como resultado planes poco realistas que intentaban abarcar todas las posibilidades, unos planes que no prestaban la debida consideración a la importancia relativa y a la pertinencia de estrategias específicas, así como a su viabilidad, eficacia relativa y accesibilidad financiera.

En último término, todas las preguntas anteriores –sobre la pertinencia y rentabilidad, sobre la suficiencia de recursos, sobre los determinantes principales de la epidemia, y de ahí las prioridades para la acción, sobre lo que da resultado y lo que no da resultado, y por qué razón– sirven para informar a los planificadores y los donantes sobre cómo y dónde deben distribuir los recursos de manera que aumente al máximo el rendimiento de la inversión.

### **III.3 Movilización de recursos adicionales**

El presente módulo destaca las diversas maneras en las que la movilización de recursos forma una parte integrante –de hecho un resultado importante- de los enfoques estratégicos para planificar las respuestas al VIH/SIDA. En él se subraya de forma específica el alcance que efectivamente adquiere la ‘movilización’ de recursos a través de:

- la implicación de todas las principales partes interesadas en el proceso de planificación estratégica;
- la identificación de los determinantes principales de la epidemia en un momento y un lugar específicos;
- el establecimiento de prioridades en consecuencia;
- la garantía de que los escasos recursos se destinan a las prioridades más urgentes y a las estrategias y enfoques más eficaces en función de los costos para un objetivo concreto.

El módulo también hace hincapié en la importancia e idoneidad de aplicar y adaptar ‘prácticas óptimas’ internacionales y las numerosas ‘enseñanzas adquiridas’ sobre prevención y atención del VIH/SIDA con miras a ganar un tiempo valioso y reducir al mínimo las pérdidas que de otro modo se producirían asignando recursos a estrategias menos eficaces o menos adecuadas.

A pesar de esos aspectos de la movilización de recursos inherentes en la planificación estratégica, es evidente que la dinámica de las situaciones y las respuestas relativas al VIH/SIDA es de tal naturaleza que de vez en cuando se necesitarán recursos adicionales para afrontar situaciones en evolución, para apoyar estrategias nuevas y ampliar la respuesta.

La presente sección trata distintas estrategias y métodos para asegurar recursos ‘adicionales’ y destaca una vez más que los recursos no sólo incluyen fondos sino también bienes y servicios y recursos humanos. En particular, se abordan las siguientes estrategias:

- a) Identificación y movilización de nuevas asociaciones
- b) Desarrollo de redes de recursos técnicos
- c) Recaudación de fondos

#### **a) Identificación y movilización de nuevas asociaciones**

La planificación estratégica consiste en examinar los obstáculos, y las posibilidades (véanse pp. 11-12 del módulo 1), para una respuesta ampliada más fuerte y eficaz. Durante el análisis de la situación el equipo tendrá en cuenta los principales determinantes y consecuencias del VIH/SIDA y, por lo tanto, las áreas prioritarias para la acción, así como los cambios que pueden necesitarse para pasar de la situación actual a la deseada. Luego examinará tanto lo que obstaculiza los cambios necesarios en las áreas prioritarias como los factores que pueden fomentar dichos cambios.

Así pues, el equipo puede contribuir mucho a movilizar recursos adicionales no sólo para las necesidades a corto plazo inmediato, sino también para las oportunidades que pueden surgir a medio o largo plazo:

- identificando las oportunidades para implicar a nuevos participantes y nuevas aso-

ciaciones proveedoras de recursos para efectuar esos cambios;

- examinando las diferentes razones específicas que pueden motivar esas nuevas asociaciones potenciales a participar en las estrategias actuales y en los programas del VIH/SIDA o a asignarles recursos;
- preparando el terreno para movilizar recursos para intervenciones futuras y estrategias emergentes.

Como es lógico, la atención con respecto a la movilización de recursos adicionales se centrará generalmente en los organismos de desarrollo internacional. Pero también merece la pena mirar más allá de los gobiernos y organismos donantes tradicionales. Por ejemplo, actualmente existen diversas fundaciones creadas por empresas privadas, por la industria del espectáculo o por instituciones religiosas, que poseen recursos que pueden utilizarse para proyectos específicos sobre el VIH/SIDA o relacionados con el SIDA.

Si bien es probable que los donantes externos representen un componente importante, existen asociados 'nacionales' proveedores de recursos igualmente importantes que podrían ser una fuente significativa de recursos financieros y técnicos. El recuadro de la página siguiente destaca ejemplos de nuevas asociaciones potenciales que podrían surgir en el proceso de planificación estratégica, en particular durante una evaluación y análisis de la situación.

#### ➤ **Desarrollo de redes de recursos técnicos**

A medida que las respuestas nacionales evolucionan y surgen estrategias nuevas, lo que cada vez requieren más los países es conocimientos técnicos o especializados. La demanda de esos conocimientos en una gran variedad de áreas de los programas o sobre cuestiones específicas de prevención y atención está aumentando cada vez más a medida que un número creciente de países intenta anticiparse a la amenaza de la epidemia y ampliar su respuesta al VIH/SIDA. Tal como se ha destacado (véase la sección Idoneidad técnica y prácticas óptimas, p. 12), compartir las enseñanzas adquiridas y la experiencia en prácticas óptimas puede ayudar a que los países acorten la curva de aprendizaje y, de esta manera, ganen tiempo y, en el proceso, ahorren recursos muy necesarios.

A este respecto, la identificación y movilización de nuevas asociaciones también abarca la idea o estrategia de desarrollo de redes en general y, específicamente, de redes de recursos técnicos, como una manera de ampliar una base de recursos regional o nacional y facilitar el acceso de los países a los conocimientos técnicos.

(El ONUSIDA y sus copatrocinadores están fomentando y apoyando el desarrollo y fortalecimiento de redes de recursos técnicos en diversas áreas clave a los niveles nacional y regional.)

#### ➤ **Recaudación de fondos de donantes/ODI**

##### *Participación de los organismos de desarrollo en la planificación*

La Guía para la Planificación Estratégica hace hincapié en las ventajas de asegurar la participación de todas las partes interesadas de mayor peso, incluidos los principales donantes, en el proceso de planificación. Al igual que con todos los posibles asociados proveedores de recursos, su participación debería asegurar la 'identificación' con el plan estratégico y el plan de acción resultantes, y una mayor predisposición para aportar recursos – y particularmente fondos – para la ejecución de actividades. Además, esa participación hará que los propios donantes sean más receptivos a las peticiones de futuros fondos adicionales, tanto si dichos fondos se requieren para ampliar la respuesta o para aprovechar oportunidades con miras a iniciar proyectos nuevos. Asimismo, como las respuestas nacionales han pasado a ser más multisectoriales y multidimensionales, los donantes buscan asegurarse cada vez más de que esos nuevos proyectos o iniciativas estén en mayor o menor medida orientados por un marco estratégico nacional. Aquí es donde también un fomento de la sensibilización y una manifestación del compromiso a alto nivel (véase

## ***Organismos y organizaciones no gubernamentales de desarrollo general/de la corriente principal***

Las ONG o los organismos bilaterales y multilaterales responsables de los proyectos de desarrollo general no siempre son conscientes del alcance del impacto que podría tener la epidemia en los resultados de un proyecto en particular, en los beneficiarios previstos, o incluso en el personal del proyecto. El análisis de la situación puede servir para identificar los organismos o ONG de la corriente principal que podrían ser participantes potenciales, para intentar responder preguntas referentes por ejemplo a la ‘vulnerabilidad’ de un proyecto al VIH (por ejemplo, a causa del uso importante de mano de obra migratoria), y para reforzar los fundamentos y los beneficios de integrar la prevención del VIH/SIDA en las actividades del proyecto, por ejemplo incluyendo los programas de sensibilización sobre el VIH/SIDA en los módulos de formación del personal.

### ***El sector privado***

El impacto de la epidemia de VIH/SIDA en el sector empresarial privado ha crecido de forma ininterrumpida en los últimos años, y se ha hecho bastante evidente en algunos lugares. A pesar de todo, es necesario convencer a muchos empresarios de que los programas de prevención del SIDA destinados a sus propios empleados son de su interés personal. En cuanto al aspecto económico, esos programas de prevención se pueden comercializar como “reducción de los costos al mínimo” o “prevención del lucro cesante” y protección de la inversión onerosa en “capital humano” fijo. La ventaja de desarrollar nuevas asociaciones con empresas privadas es que éstas disponen de recursos sustanciales. Al mismo tiempo, sus lugares de trabajo proporcionan excelentes oportunidades para establecer contacto con una gran cantidad de mano de obra y con un gran impacto.

El análisis de la situación debería describir brevemente y priorizar los sectores empresariales más relevantes por lo que se refiere a la prevención del VIH de tal modo que permita al equipo del análisis de la respuesta centrar más sus investigaciones en las respuestas en marcha, y al equipo de la formulación del plan estratégico identificar y movilizar o generar asociaciones para una respuesta ampliada.

Desde este punto de vista la siguiente información puede ser de interés:

- número total de personal
- cifra de negocios anual
- principales fuentes de ingresos y las situaciones de riesgo particulares relacionadas con actividades empresariales específicas, como la intensa dependencia en la mano de obra migratoria, los intereses en la industria del espectáculo o del turismo, etc.
- segmentación de una base de clientes de una empresa: ¿Son los principales integrantes de esta base grupos de población vulnerables (por ejemplo, los jóvenes)?

### ***El ejército***

Las fuerzas armadas representan a un grupo discreto e importante, tanto por lo que se refiere al riesgo de infección<sup>1</sup> por el VIH como a los recursos potenciales para cambiar esa situación.

Destacando brevemente su vulnerabilidad se enfatizan los beneficios que se pueden obtener realizando un uso óptimo de sus recursos:

- los reclutas militares a menudo son destinados lejos de sus comunidades y familias para un periodo de tiempo relativamente largo
- pertenecen al grupo de edad sexualmente más activo y más susceptible de correr riesgos
- correr riesgos forma parte del carácter distintivo militar
- suelen tener más dinero que la población local

Por otro lado, el ejército dispone de “recursos” que se pueden encauzar para los esfuerzos de prevención:

- financieros (aunque a menudo no están disponibles para servicios sociales)
- humanos: personal formado y cualificado
- un entorno disciplinado y muy organizado
- una alta concentración de individuos con un comportamiento de alto riesgo con los que se puede establecer contacto fácilmente.

Esta combinación de elevada predisposición y recursos nada despreciables hace que las fuerzas armadas representen una oportunidad única para una educación preventiva eficaz.

Reunir información sobre las fuerzas armadas es un tema delicado en muchos países, y el equipo de análisis de la situación puede encontrarse con algunas dificultades al realizar esa tarea. Sin embargo, se puede alcanzar el mismo objetivo a largo plazo implicando de forma activa a un oficial de alta graduación de los servicios sociales del ejército en el equipo del análisis de la situación, de tal modo que esa persona puede organizar una respuesta apropiada “desde dentro”.

### ***Instituciones académicas y de investigación***

Estas instituciones representan aun otro recurso potencial diferente, ya que atesoran abundantes datos científicos, estudios y por supuesto cuentan con personas con unos conocimientos técnicos que quizá no hayan sido utilizados y pueden ser útiles en la posterior recogida y seguimiento de la información para establecer comparaciones con datos de referencia.

Una vez informadas y solicitada su colaboración, esas instituciones representan un recurso importante para la recogida y análisis de datos epidemiológicos y comportamentales, y para la planificación, seguimiento y evaluación de programas, para no mencionar su competencia para la investigación de información u operativa o para los estudios del impacto socioeconómico.

<sup>1</sup> Estudios comparativos en diversos países industrializados y en desarrollo han demostrado que el personal militar tiene un riesgo de infección por el VIH mucho mayor que los grupos de la misma edad y el mismo sexo en la población civil.

también p. 6 – liderazgo de los gobiernos) pueden ayudar generalmente a influir en el ánimo de los donantes.

### *Conjunto de propuestas*

En todo caso, cuando se trata de recaudar fondos de probables donantes para programas o para nuevos proyectos hay algunos ‘puntos esenciales’ que pueden ayudar a decantar la balanza. Entre ellos figuran los siguientes:

- Tener unos principios sólidos para un proyecto que refuerzan al máximo su pertinencia respecto a la situación o las prioridades nacionales; en el caso de un programa, contar con un grupo coherente de estrategias y actividades prioritarias, con un objetivo igualmente bien fundado y con una estrategia global;
- fijarse objetivos realistas y claros;
- definir detalladamente los productos previstos y el resultado concreto;
- establecer un componente de vigilancia y evaluación sólido;
- disponer de un presupuesto realista y detallado, incluidos recursos de contraparte;
- prestar la debida atención a velar por la responsabilidad; y
- abordar la cuestión de la sostenibilidad.

Todos esos puntos esenciales se suman a la presentación de un producto comercializable, un producto que puede servir para convencer a los potenciales donantes de fondos de que están tratando con la gerencia de un proyecto bien orientada, transparente y responsable, y con actividades de apoyo que se perciben como un esfuerzo que contribuye a una respuesta válida. Al final del día todos los donantes quieren saber cuáles son los costos (¿qué estamos pagando?) y cuáles son los resultados probables (¿qué conseguiremos con nuestro dinero?).

### *Conocimiento de los donantes*

Tan importante como la calidad y el contenido de la presentación del proyecto es el hecho de tener algún conocimiento del donante específico del que se espera recibir apoyo. En este sentido, la vieja creencia de que antes de recaudar fondos hay que “recaudar amigos” adquiere un significado especial. Los organismos de desarrollo internacional siempre será más probable que confíen recursos a asociados y amigos con un historial conocido de cumplir con lo prometido y –quizá más importante para algunos donantes que para otros- con lo que los donantes requieren en cuanto a, por ejemplo, presentación de informes y evaluación.

De hecho, los donantes no son un grupo uniforme y es crucial entender y tener en cuenta los factores diferentes y específicos que les motivan y les ayudan en su decisión de asignar recursos o no.

Estas son algunas de las cuestiones y preguntas que puede resultar útil abordar:

- ¿Cuáles son las áreas o estrategias favoritas, si existe alguna, de los organismos específicos?
- ¿Han detectado sensibilidad frente a temas o asociaciones particulares? Por ejemplo, ¿es probable que respondan de forma más o menos favorable si se cuenta con la participación de ONG o de algún asociado de las Naciones Unidas; o si el proyecto tiene en cuenta las cuestiones relacionadas con el género de las personas?
- ¿Qué mecanismos tienen para la asignación de presupuestos? ¿Qué persona dentro de su estructura administrativa es más probable que se muestre más receptiva?
- ¿Qué criterios tienen para la selección de proyectos por financiar?

- ¿Existe un momento especialmente “ideal” para presentar la propuesta? ¿Quizás al final del ejercicio económico del organismo?

### *Mantenimiento del interés y el compromiso de los nuevos asociados proveedores de recursos*

Con demasiada frecuencia la atención puede centrarse en la recaudación de fondos a corto plazo y en las asociaciones múltiples con beneficios de recursos excepcionales. Sin embargo, mantener el interés y el compromiso a largo plazo de los asociados proveedores de recursos es una estrategia de inversión de gran pertinencia para los programas sobre el VIH/SIDA, que se desarrollan claramente a largo plazo y son dinámicos. Esto es particularmente cierto cuando se negocia con organismos donantes internacionales y con los sectores privado o empresarial, y se debería prestar la atención necesaria para asegurar la durabilidad de las asociaciones.

A continuación se presentan algunas propuestas útiles:

- involucrar a los asociados en la planificación y desarrollo de los programas o proyectos
- ajustar el diseño de los proyectos a los intereses y al mandato de los donantes y los sectores (esto es especialmente pertinente para el sector privado)
- examinar con regularidad los progresos junto con los asociados proveedores de recursos
- reconocer y señalar periódicamente los logros de las asociaciones.

## **Conclusión**

El presente módulo 4 hace hincapié en el amplio alcance de los recursos y de la movilización de recursos. En particular destaca los distintos modos en que efectivamente se produce la movilización de recursos a través del proceso de planificación estratégica, tal como se señalaba en los tres primeros módulos.

Con el problema del VIH/SIDA en aumento constante, tanto por lo que se refiere a la prevención como a las medidas para la mitigación del impacto, los recursos seguirán estando muy solicitados. En los contextos con escasos recursos en los que están actuando los programas nacionales, siempre será necesario y provechoso disponer de recursos adicionales o nuevos. No obstante, también es importante subrayar la importancia de hacer un uso sensato de los recursos existentes. Esto es lo que hace el presente módulo poniendo de relieve los aspectos de la movilización de recursos en la planificación estratégica.



Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA

**ONUSIDA**

UNICEF • PNUD • FNUAP • PNUFID  
UNESCO • OMS • BANCO MUNDIAL

El Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA) es el principal impulsor de la acción mundial contra el VIH/SIDA. Reúne a siete organizaciones de las Naciones Unidas en un esfuerzo común para luchar contra la epidemia: el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP), el Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas (PNUFID), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Banco Mundial.

El ONUSIDA moviliza las respuestas de sus siete organizaciones copatrocinadoras a la epidemia y complementa esos esfuerzos con iniciativas especiales. Su objetivo es encabezar e impulsar la ampliación de la respuesta internacional al VIH en todos los frentes: médico, de la salud pública, social, económico, cultural, político y de los derechos humanos. El ONUSIDA colabora con múltiples asociados -gubernamentales y de ONG, empresariales, científicos y de otros campos- para compartir conocimientos teóricos y prácticos así como prácticas óptimas más allá de los límites de las fronteras.

## Guide pour le processus de planification stratégique de la réponse nationale au VIH/SIDA

*Ce guide, comprenant quatre modules plus une introduction, est destiné à être utilisé dans le cadre de programmes de pays – tant au niveau national que décentralisé –, par des organismes et organisations tels les organisations non gouvernementales et organismes donateurs internationaux.*

### **Introduction**

La planification stratégique, comme on l'entend dans le présent guide, définit non seulement le cadre stratégique de la réponse nationale, c'est-à-dire ses principes fondamentaux, ses grandes orientations stratégiques et son cadre institutionnel, mais également les étapes intermédiaires à franchir pour changer la situation actuelle en une situation finale à atteindre ou situation-objectif.

### **Module 1. Analyse de situation**

L'analyse de situation étudie particulièrement les situations en rapport avec le VIH, les facteurs qui favorisent ou entravent sa propagation, les facteurs qui favorisent ou entravent l'accès à une qualité de vie optimale pour les personnes vivant avec le VIH et leur famille.

### **Module 2. Analyse de la réponse**

Lors de l'analyse de la réponse, les pays examinent toutes les initiatives pertinentes dans un secteur prioritaire, pas seulement celles qui font partie du programme national officiel. Les activités organisées au niveau communautaire et celles organisées par des sociétés privées, des organismes universitaires et des organisations non gouvernementales contribuent toutes à la réponse nationale.

### **Module 3. Formulation d'un plan stratégique**

Un plan stratégique répond à la question: que devrait-il être fait à l'avenir sur le plan du VIH dans tel pays? Le plan inclut non seulement le cadre stratégique mais encore les stratégies plus détaillées qui sont nécessaires pour changer la situation de départ ainsi que les étapes intermédiaires nécessaires pour parvenir à la situation finale désirée.

### **Module 4. Mobilisation des ressources**

Le module sur la mobilisation des ressources est un guide utile pour trouver comment se procurer les ressources nécessaires à la mise en œuvre des activités liées à la lutte contre le VIH/SIDA. Il s'attache à décrire les étapes essentielles permettant d'évaluer les ressources disponibles (et l'utilisation qui en est faite) et comment identifier et avoir accès à des ressources supplémentaires (ainsi qu'à des partenaires susceptibles d'en donner).