

Principios organizativos

3.1 Introducción

En este capítulo, se presentan los principios de buenas prácticas que orientan nuestra labor. Éstos demuestran con mayor precisión nuestro compromiso con los principios rectores enunciados en el capítulo 2. También constituyen la base para la elaboración de programas eficaces, que se verá en el capítulo 4. Algunos de estos principios de buenas prácticas se aplican específicamente a las actividades de las ONG de apoyo, mientras que otros son aplicables a cualquier ONG signataria de este Código o que desee serlo (véase A quién está destinado el Código, en sección 1.6).

3.2 Participación de las personas que viven con el VIH (PVIH) y de las comunidades afectadas



Alentamos la participación activa y significativa en nuestra labor de las personas que viven con el VIH y de las comunidades afectadas

Las personas que viven con el VIH y las comunidades afectadas deben ser involucradas en una variedad de papeles a diferentes niveles en las ONG, que incluyan la toma de decisiones en las

juntas de gobierno; como administradores, prestadores de servicios y participantes en el diseño, implementación y evaluación de programas y servicios; como tomadores de decisión, portavoces y activistas en campañas de promoción de políticas y abogacía; y, como planificadores, oradores y participantes en reuniones, conferencias y otros foros.

Por último, deben estar asociadas en reuniones, conferencias y otros foros como organizadores, oradores y participantes.

Para fomentar la participación significativa de las personas que viven con el VIH y de las comunidades afectadas en nuestras organizaciones y en las asociaciones con organizaciones y redes de personas que viven con el VIH y comunidades afectadas, debemos:

- crear un entorno organizativo que fomente la no discriminación y valore la contribución de las personas que viven con el VIH y de las comunidades afectadas;
- reconocer y promover la participación de una amplia gama de personas que viven con el VIH y comunidades afectadas (véase sección 2.5 Cuestiones transversales: combatir la vulnerabilidad de la población);
- asegurar la participación en diversas funciones y a diferentes niveles en nuestras organizaciones;
- definir las funciones y las responsabilidades que conllevan; evaluar las exigencias de la función y la capacidad de las personas para cumplirla; y proporcionar el apoyo organizativo necesario, incluido el plano financiero;
- asegurar que las políticas y prácticas organizativas proporcionen un acceso oportuno a la información para posibilitar la participación, la preparación y los aportes correspondientes antes de que se tomen decisiones relativas a programas y políticas;
- asegurar que las políticas y prácticas en el lugar de trabajo reconozcan las necesidades de salud de las personas que viven con el VIH y de las comunidades afectadas y propicien un entorno que apoye su participación (véase 3.5 Misión y gestión de la organización);
- garantizar que, cuando se busque a representantes de las personas que viven con el VIH y de las comunidades afectadas, las organizaciones y redes de PVIH y comunidades afectadas dispongan de estrategias de rendición de cuentas a sus miembros y procesos para asegurar que las opiniones que expresan representan las de sus miembros;
- asignar recursos y apoyar el fortalecimiento de la capacidad en las organizaciones y redes de PVIH y de comunidades afectadas, y
- financiar y/o abogar por el financiamiento de las organizaciones de PVIH y comunidades afectadas para asegurar que dispongan de recursos para el fortalecimiento de su capacidad y empoderar a otros dentro de su propia red.

3.3 Asociaciones multisectoriales



Forjamos y mantenemos asociaciones para apoyar respuestas completas y coordinadas al VIH.

Por sí solo un sector no puede ofrecer una respuesta eficaz al VIH. Las asociaciones multisectoriales a todos los niveles, del mundial al local, son indispensables para mancomunar las experiencias, las competencias, las fuerzas y la coordinación necesarias para responder con eficacia al VIH.⁷⁵ Los gobiernos, los organismos del sector público y privado (como salud, desarrollo y las comunidades científicas), los donantes y una sociedad civil diversa y dinámica, incluidas las ONG y las personas que viven con o están afectadas por el VIH, son fundamentales para un enfoque integral y coordinado. A medida que nos esforzamos por extender progresivamente las respuestas, las asociaciones mejoran los programas basándose en la infraestructura existente y la experiencia de diferentes sectores, permitiendo la integración de las respuestas al VIH en un contexto más amplio del desarrollo, la salud, la asistencia humanitaria y los derechos humanos, y contribuyendo a una respuesta global que aborde las causas de la vulnerabilidad al VIH y sus consecuencias.⁷⁶ Asimismo, debemos promover las asociaciones con los gobiernos, los encargados de formular las políticas, los medios de comunicación y los organismos de los sectores público y privado a fin de propiciar un entorno para las respuestas eficaces al VIH (véase sección 3.8 Abogacía).

Debemos fomentar asociaciones estratégicas que posibiliten la creación de programas completos y coordinados:

- estableciendo mecanismos para evaluar y determinar de común acuerdo las necesidades desatendidas en un contexto determinado, por ejemplo mediante el inventario de los programas existentes y la detección de vacíos en los tipos de programas y servicios propuestos o en las medidas para satisfacer las necesidades de determinadas comunidades vulnerables al VIH;
- identificando las organizaciones u organismos más aptos para satisfacer las necesidades desatendidas en un contexto determinado;
- determinando y superando los obstáculos organizativos y de competencia para una cooperación eficaz;
- poniendo en marcha programas conjuntos o potenciando iniciativas de asociación a fin de poder mancomunar recursos y competencias y consolidar las relaciones de confianza existentes entre las diferentes organizaciones y dentro de las comunidades;
- identificando e influyendo o abogando en favor de la integración de los programas en materia de VIH en entornos apropiados, como el sistema educacional, las iniciativas de reducción de la pobreza y los programas de socorro en casos de catástrofe;
- velando por la integración del VIH en otras iniciativas de salud conexas, como los programas de salud sexual y reproductiva, la malaria y la tuberculosis, y
- promoviendo el fecundo intercambio de métodos y criterios organizativos compartiendo lecciones aprendidas de programaciones exitosas y aquellos que han demostrado eficacia en potenciar esos programas.

3.4 Órganos de gobierno



Tenemos unos órganos de gobierno transparentes y rendimos cuentas a las comunidades y a las partes interesadas.

Los órganos de gobierno deben disponer de políticas claras y por escrito y aplicarlas efectivamente en relación con las cuestiones siguientes:

- nombramiento y cese de las funciones de los miembros del órgano de gobierno;
- determinación y mitigación de conflictos de intereses;
- definición de funciones y responsabilidades del órgano de gobierno, tanto individual como colectivamente, en materia, por ejemplo, de planificación estratégica, probidad financiera y supervisión de la garantía de calidad;
- orientación sobre la forma de delegar las responsabilidades estratégicas del órgano de gobierno en el órgano de gestión operacional;
- modalidades de rendición de cuentas y presentación de informes tanto internamente como a los donantes, las ONG asociadas y las comunidades, si procede;⁷⁷
- mandato de las comunidades, representantes de zonas geográficas o de grupos de población, cuando la ONG de apoyo proporciona servicios y programas o emprende iniciativas de sensibilización en relación con una comunidad determinada, mediante, por ejemplo, elecciones generales o el nombramiento de representantes comunitarios en el órgano de gobierno.

3.5 Misión y gestión de la organización



Tenemos una misión claramente definida, sustentada en objetivos estratégicos que logramos mediante una buena gestión.

Debemos definir con claridad nuestra misión, apoyada en un enunciado de valores que sustentan nuestra labor (véase sección 2.2 Valores fundamentales). Es esencial disponer de una planificación estratégica y operacional, junto con sistemas eficaces de gestión de recursos humanos y financieros, para poder cumplir nuestra misión. Los objetivos estratégicos, para un período definido, deben basarse en una evaluación de la situación en materia de VIH en el país o región de que se trata, la variedad de respuestas institucionales ya existentes y nuestra propia capacidad para determinar las carencias existentes en los programas y si estamos en una posición adecuada para subsanarlas (véase

sección 3.3 Asociaciones multisectoriales). Se requiere una planificación operacional, con plazos precisos e indicadores de resultados, para apoyar el logro de los objetivos estratégicos. Asimismo, es preciso asignar recursos humanos y financieros necesarios para alcanzar esos indicadores, y aplicar un enfoque estratégico de la gestión de los recursos humanos. Los planes operacionales deben vincularse con los planes de los programas y los planes de acción individuales.

Recursos humanos



Valoramos, apoyamos y gestionamos eficazmente nuestros recursos humanos.

Nuestros planes estratégicos y operacionales deben prever un enfoque estratégico en la gestión de los recursos humanos, que incluya:

- una valoración explícita de las contribuciones del personal y los voluntarios;
- la asignación de recursos humanos y financieros suficientes para lograr los objetivos fijados, y
- una responsabilidad clara de gestión para el apoyo, el perfeccionamiento y el bienestar del personal y los voluntarios.

Nuestras políticas y procedimientos de recursos humanos se deben aplicar con eficiencia para asegurar:

- un proceso de reclutamiento y selección de empleados y voluntarios que sea equitativo, transparente y eficaz, y ofrezca las mismas oportunidades de empleo;
- la orientación sistemática y clara sobre las funciones y responsabilidades del personal, incluidas la descripción de los cargos y la elaboración y revisión periódica de los planes de trabajo de los empleados;
- la evaluación de la capacidad de los recursos humanos, vinculada a la planificación estratégica;
- el aprendizaje organizativo por medio del apoyo a la capacitación y el perfeccionamiento de los empleados y los voluntarios, y
- la seguridad, la protección y la salud de los empleados y los voluntarios.

Nuestras políticas y prácticas en materia de recursos humanos deben crear un entorno organizativo propicio para responder al VIH:

- formulando e implementando políticas y procedimientos que promuevan la inclusión y la contratación de personas que viven con el VIH y de las comunidades afectadas, incluidas las estrategias de acción afirmativa que abordan los obstáculos subyacentes de la participación significativa y reconocen el valor de la participación de las personas que viven con el VIH y de las comunidades afectadas en una amplia gama de funciones;
- promoviendo un entorno de trabajo no discriminatorio mediante la sensibilización y la capacitación con respecto al estigma y la discriminación, junto con procedimientos de presentación de quejas en caso de discriminación;
- estipulando condiciones de empleo que cubran la licencia por duelo familiar, la licencia para los cuidadores y asignación por enfermedad prolongada, una adaptación razonable a las necesidades de salud de los empleados (como jornadas de trabajo flexibles) y la confidencialidad;
- formulando y aplicando políticas y procedimientos para el control universal de la infección, incluida la dotación de equipamiento y capacitación del personal;
- abogando en favor de seguros médicos que cubran las enfermedades relacionadas con el VIH,⁷⁸

- facilitando el acceso al asesoramiento y pruebas voluntarias (APV) y a los servicios y programas de prevención, tratamiento, atención y apoyo,⁷⁹ y
- reduciendo la vulnerabilidad de la organización a los efectos del VIH, mediante, por ejemplo, una planificación de la fuerza laboral a largo plazo.⁸⁰

Capacidad organizativa



Establecemos y mantenemos la capacidad organizativa necesaria para poder llevar a cabo una acción eficaz contra el VIH.

Debemos habilitar a nuestros empleados y voluntarios para que adquieran y mantengan las aptitudes necesarias para desempeñar eficazmente sus tareas, a saber:

- comprender la naturaleza del estigma y la discriminación, y conocer los derechos de las personas que viven con el VIH y de las comunidades afectadas;
- examinar sus propias actitudes y creencias y la incidencia que éstas tienen en su capacidad para realizar procedimientos y programas inclusivos sin juicios de valor;
- comprender y aplicar políticas organizativas que garanticen los derechos de las personas que viven con el VIH y de las comunidades afectadas y promuevan su participación en los programas;
- entender la diversidad de las necesidades de las comunidades con las que trabajan y ejecutar programas eficaces para prevenir la transmisión del VIH; satisfacer las necesidades de tratamiento, atención y apoyo de las personas que viven con el VIH y de las comunidades afectadas; y combatir las causas y consecuencias de la vulnerabilidad al VIH;
- empoderar a las personas y comunidades para ayudarlas a comprender sus propios riesgos y necesidades, tomar decisiones con conocimiento de causa y adquirir la capacidad necesaria para protegerse, y proteger a los demás, de la infección por el VIH y/o satisfacer sus propias necesidades de tratamiento, atención y apoyo;
- empoderar a las personas y comunidades para tomar medidas para responder al estigma y la discriminación y/o efectuar las referencias pertinentes;
- diseñar, ejecutar y evaluar programas en sus ámbitos específicos de competencia, y
- mejorar de forma constante los programas y las prácticas de trabajo mediante ciclos de planificación, monitoreo y evaluación de programas.

Recursos financieros



Gestionamos nuestros recursos financieros de manera eficiente, transparente y responsable.

Debemos gestionar nuestros recursos financieros de manera eficiente, transparente y responsable para asegurar que:

- las estrategias de obtención de fondos y las fuentes de financiación se ajusten a nuestra misión y la apoyen;
- haya una preparación sistémica de los presupuestos vinculados con los planes estratégicos, operacionales y de elaboración de programas;
- la formulación de presupuestos apoye los recursos humanos y la capacidad organizativa necesarios para lograr nuestra misión;⁸¹
- los sistemas de control internos permitan la producción de informes financieros periódicos, sistemáticos y fiables que cumplan con los requisitos legales;
- los sistemas contables internos generen estados financieros periódicos en un formato lógico y accesible;
- los estados financieros puedan utilizarse para efectuar el monitoreo de los recursos, supervisar los gastos del programa en función de los montos presupuestados y evaluar la rentabilidad de los programas;
- se disponga de un sistema eficaz de programación de subvenciones y de apoyo técnico financiero y administrativo cuando se aporte financiación a las ONG asociadas;
- se presenten informes financieros periódicos a la dirección, la junta de gobierno, los donantes y las comunidades/partes interesadas, y una auditoría financiera anual de las cuentas, y
- se establezca un mecanismo de información anual transparente, junto con los informes estatutarios cuando sea necesario.⁸²

3.6 Planificación, monitoreo y evaluación de programas



Seleccionamos a asociados adecuados de forma transparente.

Precisamos sistemas de selección transparentes para seleccionar a las ONG asociadas que:

- sean las más idóneas para lograr los objetivos de los programas;
- dispongan de la capacidad financiera y programática necesaria para gestionar las actividades o puedan recibir respaldo para desarrollar esa capacidad, y
- sean idóneas para colaborar con las comunidades beneficiarias determinadas, incluida la evaluación de la credibilidad de la comunidad.



Planificamos, monitoreamos y evaluamos los programas para que sean eficaces y respondan a las necesidades de las comunidades.

Los esfuerzos encaminados a comprender mejor e incrementar la eficacia de los servicios y programas de prevención, tratamiento, atención y apoyo relacionados con el VIH han generado todo un conjunto de conocimientos y recursos para determinar la planificación, el monitoreo y la evaluación.⁸³ Los planes de los programas deben establecer objetivos precisos, plazos, indicadores de resultados y criterios de presentación de informes, y asignar los recursos financieros y humanos necesarios para cumplir los objetivos de los programas.

Los objetivos y las prioridades de los programas deben basarse en datos fundamentados de:

- investigaciones epidemiológicas, sociales y de comportamiento pertinentes;
- las conclusiones pertinentes de la evaluación de los programas, y
- la evaluación de las necesidades de las comunidades, incluido un inventario de los servicios y programas disponibles para determinar las deficiencias en los programas y servicios, o vacíos en alcanzar las necesidades de una comunidad en particular vulnerable al VIH.

Los planes de los programas deben incorporar el monitoreo y la evaluación en el ciclo de planificación de programas, para lo cual es necesario:

- establecer, desde un principio, objetivos adecuados para el monitoreo y la evaluación de los programas;
- elaborar indicadores de monitoreo y utilizarlos para la recopilación sistemática de información, incluyendo los datos cualitativos sobre los tiempos, para evaluar si el programa se ejecuta conforme al plan y si hay obstáculos que deben superarse;
- recabar datos de línea de bases como referencia para evaluar el progreso y el impacto de los programas;
- evaluar los programas para evaluar su calidad, eficiencia y eficacia;
- utilizar de manera regular los datos recaudados y adaptar los programas en el transcurso del tiempo para asegurar flexibilidad y responsabilidad de la programación y,
- aprovechar las conclusiones de la evaluación de programas para elaborar futuros programas.

Los planes de programas de las ONG de apoyo deben incluir asistencia técnica destinada a las ONG asociadas con respecto:

- a las cuestiones relacionadas con el VIH, cuando así lo requieran los programas específicos;
- al diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas, y
- al desarrollo organizativo, incluyendo la planificación estratégica, los sistemas financieros y administrativos y las estrategias de recursos humanos para promover una gestión eficaz del personal y la formación organizativa.

3.7 Acceso y equidad



Nuestros programas son no discriminatorios, accesibles y equitativos.

El término “discriminación” se utiliza cuando se trata de manera desfavorable a las personas, ya sea porque se las trata igual que a las demás aunque sus necesidades sean diferentes, o porque se las trata de forma distinta cuando se las debería tratar de la misma manera.⁸⁴ Para que los programas sean equitativos es necesario que los recursos se asignen y los programas se elaboren con atención a las necesidades tanto de las personas como de las comunidades.

El acceso a los servicios por sí solo no basta para responder a las diferentes necesidades de las PVIH y de las comunidades afectadas. Los programas de carácter general, que parten del supuesto de que pueden llegar a todas las comunidades con el mismo enfoque o tipo de servicio, con frecuencia reflejan y refuerzan las desigualdades sociales. Para asegurar el acceso y la equidad, los programas deben adaptarse con miras a satisfacer las necesidades específicas de las PVIH y de las comunidades afectadas en función del contexto (véase sección 2.5 Cuestiones transversales: combatir la vulnerabilidad de la población). Por ejemplo, los programas de prevención del VIH, destinados a varones y mujeres, tienen que abordar los estereotipos, normas, actitudes y prácticas en relación con el sexo, para hacer frente a las desigualdades por razones de género subyacentes que contribuyen a la vulnerabilidad de las mujeres y las niñas a la infección por el VIH. Por lo tanto, es menester comprender y abordar las desigualdades por motivos de género que impiden a las mujeres acceder a los servicios y programas que les son destinados, incluidas aquellas que viven con el VIH.

Los programas deben respetar la cultura de las personas, las minorías, los pueblos y las comunidades, y ser sensibles a las cuestiones de género y a las exigencias de cada fase del ciclo de la vida. La mejor forma de lograr que los servicios y programas sean equitativos y accesibles es promover la participación activa de las PVIH y de las comunidades afectadas, no sólo en el diseño y la ejecución de los programas, sino también en la amplia variedad de funciones que tienen las ONG (véanse secciones 2.3 y 3.2 Participación de las personas que viven con el VIH y las comunidades afectadas).

El acceso a los programas y servicios debe apoyarse mediante políticas y prácticas en el lugar de trabajo que garanticen que:

- se respeten los derechos de las PVIH y de las comunidades afectadas;⁸⁵
- los derechos de los usuarios de los servicios se expresen claramente y se promuevan en las comunidades, especialmente en las más marginadas;
- las personas tengan acceso a una información adecuada que les permita comprender las consecuencias de su participación y decidir libremente si desean o no participar;⁸⁶
- los derechos de los usuarios de los servicios se apoyen en mecanismos comprensibles y accesibles para presentar denuncias;
- se proteja la confidencialidad, promoviendo así un entorno en el que las PVIH y las comunidades afectadas sientan que pueden acceder a la información y a los programas, y participar activamente en la respuesta al VIH;⁸⁷ y
- las PVIH y las comunidades afectadas participen activamente en muy diversas funciones dentro de la organización.

3.8 Abogacía

La abogacía es un método y un proceso para influir en los encargados de formular políticas y en la percepción del público en relación con un tema de interés, y movilizar a la comunidad para inducir cambios sociales, como la reforma de leyes y políticas, a fin de resolver el problema.

La expresión **entorno propicio** se refiere a un entorno en el cual las leyes y las políticas públicas protegen y promueven los derechos de las PVIH y las comunidades afectadas, apoyan la ejecución de programas eficaces, reducen la vulnerabilidad al VIH y permiten hacer frente a sus consecuencias.



Abogamos por un entorno propicio que proteja y promueva los derechos de las personas que viven con el VIH y de las comunidades afectadas, y apoye programas eficaces.

Las leyes, las políticas, las normas sociales y las actitudes y percepciones de las comunidades conforman el entorno en el que hemos de responder al VIH. Los esfuerzos que destinamos a abordar tanto las causas como las consecuencias de la pandemia de VIH exigen un cambio social fundamental (véase sección 2.4 Respuesta al VIH: un enfoque centrado en los derechos humanos). Las actividades de sensibilización pueden concentrarse a nivel local, nacional e internacional, con el objetivo de crear y mantener un entorno en el que las leyes y las políticas públicas promuevan los derechos de las PVIH y las comunidades afectadas, apoyen programas eficaces y reduzcan la vulnerabilidad al VIH y sus consecuencias. La *Declaración de compromiso en la lucha contra el VIH/SIDA*, los instrumentos internacionales de derechos humanos y las *Directrices Internacionales sobre el VIH/SIDA y los Derechos Humanos* constituyen un modelo de reforma y aportan herramientas inestimables para promover la sensibilización en el plano nacional.⁸⁸



Planificamos, monitoreamos y evaluamos los esfuerzos de abogacía para que sean eficaces y respondan a las necesidades de las comunidades.

Hay una gran cantidad de recursos dedicados al monitoreo y la evaluación del impacto de los distintos tipos de intervenciones programáticas pero, en comparación, son muy pocos los instrumentos de monitoreo y evaluación de las actividades de abogacía. A menudo es difícil medir la causalidad entre esfuerzos de abogacía y los cambios legislativos, políticos y de las normas sociales. Tenemos mucho que aportar para mejorar los conocimientos en esta área.

Para planificar, implementar, monitorear y evaluar las actividades de abogacía, debemos:

- involucrar activamente a las PVIH, a las comunidades afectadas y a los dirigentes comunitarios y líderes de opinión;⁸⁹
- hacer el inventario del entorno para determinar los factores que pudieran afectar a los procesos y resultados de la labor de abogacía, tales como el liderazgo, el entorno político del VIH y los impedimentos legislativos para una sensibilización eficaz o para los programas sobre el VIH;⁹⁰
- basarnos en experiencias en la ejecución de programas y prestación de servicios que determinen las prioridades de la abogacía;
- fijar objetivos claros acerca de qué cambios jurídicos, políticos y sociales se persiguen;
- identificar y forjar asociaciones estratégicas con organizaciones, instituciones y redes que comparten los mismos objetivos y pueden prestar apoyo para lograrlos aumentando nuestra influencia y capacidad de conseguir el cambio a través de la acción conjunta;⁹¹
- hallar los métodos de abogacía más apropiados para alcanzar los objetivos, tales como campañas con medios de comunicación y ejercer presión en los encargados de formular políticas;
- entablar y consolidar relaciones con los públicos destinatarios necesarios para lograr los objetivos, tales como dirigentes políticos, religiosos y comunitarios, encargados de formular políticas, así como con los medios de comunicación;
- aprovechar las experiencias extraídas de los programas y servicios para fundamentar sobre una base lógica los cambios que se persiguen;⁹²
- elaborar métodos de evaluación que definan la información que debe recopilarse y un método de análisis que permita determinar si se logran los objetivos;
- recopilar datos cualitativos para supervisar el entorno externo a fin de evaluar la eficacia de la labor de abogacía, por ejemplo información difundida en los medios de comunicación, adopción de posición del público destinatario, y declaraciones de reuniones y discusiones;
- recopilar datos cualitativos sobre el proceso de puesta en marcha de iniciativas de abogacía, como la eficacia de las asociaciones y alianzas, la pertinencia de los mensajes y el uso de evidencias;
- recopilar datos cuantitativos entre los públicos destinatarios, ejecutores de los programas, asociados estratégicos y beneficiarios de la labor de abogacía tanto sobre los procesos empleados como sobre el impacto de las actividades de abogacía;
- utilizar los datos recopilados para evaluar en qué medida las iniciativas de sensibilización han permitido concienciar al público acerca de los problemas, influir en la credibilidad de la organización como entidad de abogacía, contribuir al debate, cambiar las leyes y políticas, incidir en las actitudes o creencias de los líderes de opinión y aportar un cambio en la vida de las PVIH y de las comunidades afectadas;
- usar la información recopilada para evaluar la eficacia de los procesos utilizados, incluyendo la eficacia de las asociaciones, la participación de las PVIH y las comunidades afectadas, y la capacidad de abogacía de la organización,⁹³ y
- usar la evaluación de las actividades de abogacía para contribuir a la planificación futura de abogacía y compartir lecciones aprendidas con los asociados.

3.9 Investigación



Realizamos y/o promovemos una investigación adecuada e idónea para que las respuestas al VIH estén fundamentadas en evidencias.

Los resultados provenientes de investigaciones de buena calidad, apropiadas y actualizadas deben guiar nuestras acciones para posibilitar una respuesta eficaz al VIH (véase Salud pública en sección 2.4). La investigación debe abarcar:

- investigaciones epidemiológicas, sociales y de comportamiento;
- investigación operacional (evaluación de los programas) para determinar la elaboración de programas y la formulación de políticas;⁹⁴
- investigación básica y clínica sobre nuevos y/o mejorados productos y tecnologías terapéuticos, de diagnóstico y de prevención (por ejemplo, seguridad y eficacia de los tratamientos relacionados con el VIH y el SIDA, combinaciones de dosis fijas de antirretrovíricos, pruebas diagnósticas de bajo precio y fáciles de usar, microbicidas y vacunas preventivas),⁹⁵ e
- investigación relacionada con el tratamiento clínico del VIH y el SIDA, incluida la coinfección con otras enfermedades, para mejorar las prácticas en la gestión de la salud.

Debemos efectuar y/o abogar por una investigación adecuada y apropiada para asegurar respuestas al VIH basadas en evidencias:

- promoviendo la participación de las PVIH y de las comunidades afectadas para establecer prioridades de investigación, diseñar y realizar la investigación y analizar sus resultados;
- abogando por una investigación ética y/o la participación en procesos de control éticos para proteger y promover los derechos humanos de las personas que participan en la investigación;⁹⁶
- detectando situaciones en que los datos epidemiológicos son insuficientes;
- abogando por que se mejore el tipo de datos recopilados y/o los sistemas de recopilación de datos y presentación de informes para ofrecer un panorama preciso de los riesgos y consecuencias en una población determinada;
- determinando los ámbitos en que es necesario efectuar una investigación social y de comportamiento para comprender mejor los riesgos asociados a la infección por el VIH, las necesidades de las PVIH y de las comunidades afectadas, así como los factores sociales, políticos, culturales y económicos que influyen en la transmisión del VIH, el tratamiento, la atención, el apoyo y otros aspectos relacionados con la epidemia en un contexto determinado;⁹⁷
- efectuando y/o abogando por investigaciones que mejoren la pertinencia y eficacia de las intervenciones de los programas, tales como la evaluación del impacto o los esfuerzos para potenciar los programas (véanse además secciones 3.6 Planificación, monitoreo y evaluación del programa, 3.10 Potenciación y 4.3 Integración del VIH);
- efectuando y/o abogando por investigaciones que mejoren la pertinencia y eficacia de los esfuerzos de abogacía para crear un entorno propicio que apoye las respuestas eficaces al VIH⁹⁸ (véase además sección 3.8 Abogacía), y

- forjando asociaciones y/o poniendo en marcha iniciativas de investigación conjuntas con organizaciones de investigación e instituciones académicas para asegurar que las iniciativas de investigación contribuyan a mejorar la base de evidencias sobre las medidas que resultan eficaces en materia de respuesta al VIH.

3.10 Potenciación

¿Qué entendemos por “potenciación”?

La expresión “potenciación” abarca diversas estrategias para aumentar el ámbito, el alcance y el impacto de nuestras respuestas al VIH. En el contexto del presente Código, la utilizamos para referirnos a la extensión del alcance geográfico o de la población de los programas centrados en el VIH y a la integración de las acciones concretas relacionadas con el VIH en otros programas de salud, como los de salud sexual y reproductiva y los de salud materno-infantil, así como a la inclusión del VIH en los programas de desarrollo y de asistencia humanitaria.

Dado el impacto devastador del VIH en muchos países en desarrollo, resulta evidente la necesidad de organizar y sostener respuestas de escala suficiente para influir en la dinámica de la epidemia. La potenciación de las respuestas tiene que ser una prioridad importante tanto para los países donde la prevalencia es baja y aún es posible impedir que la epidemia se dispare, como para los países donde el VIH tiene impactos más visibles.

Los desafíos asociados con la potenciación son una de las principales motivaciones para la elaboración del presente Código. Si bien existe un conjunto considerable de conocimientos y competencias sobre las formas eficaces de prevenir la transmisión del VIH y de atender a las diversas necesidades de las PVIH y de las comunidades afectadas, muchos programas carecen todavía de una cobertura integral.⁹⁹ También queda mucho por hacer para incorporar la dimensión del VIH a fin de responder de manera más eficaz a sus causas y consecuencias. Los principios de buenas prácticas de esta sección relativos a *cómo* potenciar pueden aplicarse más fácilmente a los programas relacionados con el VIH existentes y a la integración de la lucha contra el VIH en otros programas de salud, dadas las relativamente escasas iniciativas emprendidas en esta tarea de integración del VIH. En la sección 4.3 se examina la integración del VIH en los programas humanitarios y de desarrollo, para lo cual se ha aprovechado la experiencia adquirida hasta la fecha para orientar estos enfoques nuevos de la respuesta al VIH.

También hay mucho que aprender de iniciativas de menor escala que tienen amplia validez y aplicación. Sin embargo, potenciar los programas de las ONG es labor compleja. Es esencial reconocer y abordar las nuevas dificultades que supone este proceso.¹⁰⁰ Se debe disponer de recursos suficientes que correspondan a la complejidad del proceso. Es necesaria una planificación cuidadosa a fin de determinar qué programas se pueden potenciar, teniendo en cuenta la índole de la epidemia

en un contexto determinado.¹⁰¹ Las presiones para atender las expectativas de los gobiernos y/o de los donantes a fin de asegurar la continuidad de los recursos necesarios para la potenciación deben sopesarse en relación con la necesidad de que la comunidad mantenga la autoría y con una evaluación realista de la capacidad de las organizaciones en materia de potenciación.

Entre las muchas estrategias para potenciar,¹⁰² cabe mencionar las siguientes:

- la expansión del tamaño o el ámbito de acción de la organización;
- los modelos en cascada y de multiplicación que contemplen la capacitación intensiva de grupos que, a su vez, puedan impartir formación a otros;
- la adaptación de los conceptos y modelos para que se puedan ajustar y reproducir los enfoques de los programas eficaces;
- el establecimiento de asociaciones de trabajo práctico a fin de promover iniciativas conjuntas encaminadas a aumentar el alcance y el impacto de los programas mediante esfuerzos concertados;
- la catalización de las actividades de otras entidades y el apoyo a éstas mediante la asistencia técnica;
- la descentralización de los servicios mediante el traspaso de la toma de decisiones y la coordinación de programas a un nivel más local, y
- la modificación de las leyes y políticas que inciden en la eficacia de los programas relacionados con el VIH.

Las estrategias utilizadas variarán según se trate de una ONG que realiza programas o de una ONG de apoyo (véase sección 1.6 A quién está destinado el Código). Es probable que las ONG de apoyo desempeñen una función catalizadora y respalden a otras organizaciones en la potenciación de sus programas. En la presente sección se enuncian principios de buenas prácticas para orientar a las ONG en su cometido general de potenciar, así como principios de buenas prácticas específicos para las ONG de apoyo.¹⁰³



Nos esforzamos por potenciar los programas adecuados mientras aseguramos su calidad y sostenibilidad.

Para determinar si es preciso potenciar los programas, debemos velar por que las decisiones:

- se basen en evidencias, incluidas investigaciones epidemiológicas, sociales y de comportamiento, y en las conclusiones de la evaluación del programa;
- impliquen a las PVIH y a las comunidades afectadas en una evaluación preliminar participativa para determinar las necesidades desatendidas;
- se fundamenten en una evaluación de la respuesta global de las diversas organizaciones e instituciones en un contexto particular, incluidas las ONG y los organismos de los sectores público y privado, para determinar las necesidades desatendidas;
- determinen qué estrategia de potenciación es la más conveniente en un contexto dado, como, por ejemplo, evaluar si la organización es la más idónea para abordar las necesidades desatendidas, o si las iniciativas debieran encaminarse a la abogacía o al apoyo de otras organizaciones o instituciones para que asuman ese cometido (véase sección 3.3 Asociaciones multisectoriales);
- se basen en nuestros conocimientos especializados, fortalezas y experiencias y
- tengan en cuenta nuestra capacidad para conseguir los recursos financieros y humanos requeridos y el apoyo técnico necesario para la potenciación.

Al planificar las estrategias de potenciación, debemos cerciorarnos de su calidad y sostenibilidad, mediante las medidas siguientes:

- hacer una evaluación preliminar de las consecuencias de la potenciación para la organización y adoptar las medidas correspondientes (véase Capacidad organizativa en sección 3.5);
- desarrollar la capacidad organizativa, conseguir los recursos financieros necesarios y disponer de un entorno social y político de apoyo para sostener el programa en el tiempo (véase sección 3.5 Misión y gestión de la organización, y el papel de las ONG de apoyo, más adelante);
- aprovechar las fortalezas de las iniciativas comunitarias y promover la autoría comunitaria de los programas a medida que éstos se potencian;
- formular enfoques con flexibilidad suficiente para abordar la diversidad de necesidades de las poblaciones vulnerables, sobre la base de evidencias;
- determinar el ritmo apropiado de cambio en función de la capacidad organizativa, el grado de movilización de la comunidad y el tiempo necesario para implementar estrategias de potenciación y
- establecer mecanismos de recopilación y análisis de datos a fin de poder evaluar la calidad, la sostenibilidad y el impacto de los programas en el proceso de potenciación (véase sección 3.6, Planificación, monitoreo y evaluación de programas).

Las ONG de apoyo deben ayudar a las ONG asociadas en el proceso de potenciar, mediante las siguientes medidas:

- formular y usar criterios transparentes para identificar a las ONG asociadas que están en condiciones de potenciar sus programas;
- aclarar y acordar la índole de la potenciación prevista desde un principio;
- invertir tiempo y recursos financieros para fortalecer la capacidad a fin de sustentar la potenciación;
- permitir que las ONG diversifiquen sus fuentes de apoyo y alentarlas para que así lo hagan;
- reconocer y negociar las tensiones que surjan entre los objetivos, metas y estrategias de potenciación de las ONG, los donantes y los organismos multilaterales y gubernamentales para velar por que el proceso de obtener apoyo para la potenciación no menoscabe la independencia de las ONG, y
- promover activamente la potenciación como un aspecto esencial de la respuesta mundial al VIH y facilitar el intercambio de información entre las partes interesadas en los planos local, nacional e internacional.



Promovemos y mantenemos la autoría de la comunidad y la capacidad organizativa para apoyar la potenciación de los programas.

Las actividades de potenciación pueden tener un impacto importante en la dinámica interna de una organización.¹⁰⁴ Al planear e implementar las estrategias de potenciación, debemos asegurar:

- un efectivo liderazgo y gestión de las implicaciones internas de la potenciación, incluida la evaluación de las necesidades de recursos financieros y humanos, la pertinencia de nuestra estructura organizativa, el mantenimiento de la cohesión y la continuidad organizativos, velando por que el ritmo de la potenciación se ajuste a nuestra capacidad organizativa en el tiempo;
- unos procesos oportunos y participativos que impliquen a los empleados y los voluntarios en el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de la potenciación.

- la evaluación de la capacidad actual de empleados y voluntarios y la provisión de capacitación y perfeccionamiento apropiados, conforme a las necesidades evaluadas;
- el apoyo a empleados y voluntarios en su labor, incluida la elaboración de planes de trabajo realistas (véase sección 3.5 Misión y gestión de la organización), y
- un proceso de potenciación que propicie un entorno de aprendizaje, incluido el desarrollo de la capacidad de empleados y voluntarios para documentar, estudiar y analizar sus experiencias y las experiencias de las comunidades acerca de las actividades viables e no viables con miras a proporcionar información al desarrollo organizativo y la evaluación posterior de los programas.¹⁰⁵

La participación de las PVIH y de las comunidades afectadas en los procesos de potenciación y el sentido de identificación con los programas son esenciales para que la potenciación sea eficaz. Un desafío específico en la potenciación es lograr un equilibrio entre la necesidad de involucrar a las comunidades y seguir atendiendo a sus necesidades, sin perder de vista los necesarios compromisos en cuanto a la rendición de cuentas y la calidad, a fin de ampliar el alcance del programa. Al planificar y aplicar las estrategias de potenciación, debemos asegurar que:

- la potenciación se construye en base a fortalezas existentes de las iniciativas comunitarias y se mantenga el sentido de identificación con los programas por parte de las comunidades a medida que se van potenciando;
- se considere el hecho de promover la sensibilización acerca de las necesidades de los miembros de la comunidad que no están siendo atendidas por los programas existentes, especialmente los que tal vez se vean privados del acceso a los programas como consecuencia del estigma y la discriminación, y
- se haga participar a las PVIH y a las comunidades afectadas en el diseño, la implementación y la evaluación posterior de la potenciación.



Monitoreamos y evaluamos los programas potenciados.

Expandir la potenciación de los programas existentes requiere que podamos monitorear y evaluar programas más extensos y complejos, a menudo en colaboración con otras organizaciones. Para realizar esta tarea, debemos garantizar que:

- los métodos de recopilación y evaluación de datos —adoptados antes de que se inicie el proceso de potenciación— permitan evaluar la pertinencia, la cobertura, la calidad, la sostenibilidad y el impacto;
- se elaboren indicadores cuantitativos y cualitativos y se recopilen y usen datos para la evaluación posterior de los programas;
- Las PVIH y las comunidades afectadas participen activamente en el monitoreo y la evaluación;
- se desarrolle la capacidad de la organización para sustentar la recopilación y el análisis de los datos;
- haya acuerdo con los donantes acerca de los métodos e indicadores de monitoreo y evaluación;
- al emprender iniciativas de asociación, haya un acuerdo sobre los métodos e indicadores de monitoreo y evaluación, incluido el uso de sistemas estandarizados de recopilación y análisis de datos, y
- se documenten debidamente las lecciones aprendidas de la potenciación y se compartan tanto dentro de nuestra organización y con los asociados externos para propiciar un proceso permanente de mejoramiento de las iniciativas de potenciación (véase sección 3.6 Planificación, monitoreo y evaluación de programas).

75. Para mejorar las respuestas multisectoriales nacionales, véase *Informe sobre la epidemia mundial de SIDA 2004*, ONUSIDA, Capítulo 7, y el marco de los “Tres unos”, www.unaids.org.
76. DeJong, J., *A Question of Scale? The Challenge of Expanding the Impact of Non-Governmental Organizations’ HIV/AIDS Efforts in Developing Countries*, Programa Horizonte y Alianza Internacional contra el VIH/SIDA, agosto de 2001. Véanse Discussion on government-NGO relations in the context of ensuring a coordinated approach to scaling up, pp. 42-45, y Mainstreaming of HIV/AIDS within the development sector, pp. 37-38.
77. En el contexto de este Código, las partes interesadas a las que las ONG de apoyo prestan su respaldo incluyen las ONG asociadas, como las organizaciones de base comunitaria, las organizaciones religiosas y las organizaciones de comunidades afectadas, incluidas las personas que viven con el VIH/SIDA, los trabajadores del sexo, los grupos de mujeres, entre muchos otros.
78. Véanse, por ejemplo, los esfuerzos de sensibilización de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja: www.ifrc.org, y el programa de acceso al tratamiento en el lugar de trabajo del Fondo Masambo: www.ifrc.org.
79. Véanse *Working Positively: A Guide for NGOs Managing HIV/AIDS in the Workplace*, UK Consortium on AIDS e International Development, y Holden, S., *Mainstreaming HIV/AIDS in Development and Humanitarian Programmes*, Oxfam, Action Aid y Save the Children, 2004, pp. 60-75 (www.oxfam.org.uk). Para un análisis sobre estrategias para la “integración interna”, por ej., cambios de la política y la práctica organizativas para reducir la vulnerabilidad a la infección por el VIH y los efectos del VIH/SIDA en la organización.
80. Holden, S. *ibid.* pp. 60-75.
81. *Ibid.* La financiación es necesaria para apoyar los recursos humanos y la capacidad organizativo necesaria para reducir la vulnerabilidad de la organización a la infección por el VIH y los efectos de la enfermedad. Véase también, Mullin, D. y James, R., *Supporting NGO Partners Affected by HIV/AIDS*, Development in Practice, Vol. 14, Nº 4, junio de 2004, 574-585.
82. Véase *HIV/AIDS NGO/CBO Support Toolkit* (www.aidsalliance.org) y *Raising Funds and Mobilizing Resources for HIV/AIDS Work: A Toolkit to Support NGOs and CBOs*, Alianza Internacional contra el VIH/SIDA, 2002, www.aidsalliance.org.
83. Hay una amplia variedad de recursos disponibles en el sitio web del ONUSIDA: www.unaids.org. Véase también sección 5.3 Bibliografía básica.
84. Véase el derecho a la igualdad y a la no discriminación en la sección 2.4.
85. Véanse sección 2.4 Respuesta al VIH/SIDA: un enfoque centrado en los derechos humanos, y sección 3.5 Misión y gestión de la organización.
86. Véase el derecho a la información en la sección 2.4.
87. Véase el derecho a la vida privada en la sección 2.4.
88. Véase sección 5.3 Bibliografía básica, para herramientas de sensibilización.
89. Véase, por ejemplo, Bond Guidance Notes series, que incluye notas de orientación sobre la sensibilización participativa: www.bond.org.uk.
90. Véase, por ejemplo, Watchirs, H., *A Rights Analysis Instrument to Measure Compliance with the International Guidelines on HIV/AIDS and Human Rights*, Australian National Council on AIDS and Related Diseases, 1999, www.ancahrd.org. En Nepal y Camboya se han efectuado auditorías legislativas que aplican este enfoque. Para más detalles, véase sección 5.3 Bibliografía básica.
91. Por ejemplo, las asociaciones entre las ONG del VIH/SIDA y las organizaciones que trabajan para promover y proteger los derechos humanos.

92. Por ejemplo, documentar la discriminación y usar esta información para fijar las prioridades de sensibilización: véase sección 4.2 Programas de lucha contra el VIH/SIDA, La lucha contra el estigma y la discriminación.
93. Los recursos útiles comprenden: *Advocacy Tools and Guidelines: Promoting Policy Change Manual*, Care International, 2001, www.careusa.org; y Bond Guidance Notes series on monitoring and evaluating advocacy, www.bond.org.uk.
94. La investigación operativa se refiere a aquella efectuada por las ONG y otras entidades para supervisar y evaluar nuestros propios programas. El concepto de “aprender mediante la práctica” ha generado un conjunto importante de conocimientos sobre lo que tiene buenos resultados en diferentes contextos, que debe intercambiarse y usarse para determinar nuestro trabajo. Véase sección 3.6 Planificación, monitoreo y evaluación de programas.
95. Véase, por ejemplo, *Joint Advocacy on HIV/AIDS, Treatments, Microbicides and Vaccines*, Red Jurídica Canadiense sobre el VIH/SIDA, www.aidslaw.ca.
96. Véase sección 2.4 Respuesta al VIH/SIDA: un enfoque centrado en los derechos humanos. El derecho a no ser sometido a tortura establece que no se puede someter a nadie a la experimentación médica o científica sin su consentimiento libre.
97. Por ejemplo, investigaciones tales como el estudio del Consejo de Población sobre cuestiones socioculturales y estructurales probablemente incidan en la introducción de los microbicidas (www.popcouncil.org) y la necesidad de estudios sobre las consecuencias a largo plazo en gran número de huérfanos en distintas sociedades y la eficacia de los programas para huérfanos y otros niños vulnerables a causa del VIH/SIDA (*Marco de protección, cuidado y apoyo a huérfanos y otros niños vulnerables en un mundo con VIH/SIDA*, UNICEF, 2004).
98. Véase, por ejemplo, el trabajo del Grupo de Referencia Mundial del ONUSIDA sobre Derechos Humanos y VIH/SIDA, que trabaja para documentar las pruebas del valor de un enfoque basado en los derechos humanos para responder al VIH/SIDA. *Public Report: Global Reference Group on Human Rights and HIV/AIDS*, 2003, ONUSIDA. www.unaids.org
99. Véase, por ejemplo, *A Question of Scale?, The Challenge of Expanding the Impact of Non-Governmental Organisations' HIV/AIDS Efforts in Developing Countries*, Alianza Internacional contra el VIH/SIDA, 2001, y *Mobilization for HIV Prevention: A Blueprint for Action*, Global HIV Prevention Working Group, 2002. www.kff.org
100. Véase el debate relativo a la ampliación de la escala de iniciativas de las ONG en *A Question of Scale?*, Alianza Internacional contra el VIH/SIDA, pp. 54-60.
101. Por ejemplo, en los países de baja prevalencia, donde la epidemia se limita a sectores específicos de la población, como consumidores de drogas por vía intravenosa, es probable que se aumente la eficacia en función de los costos y el impacto cuando se amplía la escala de los programas destinados a los consumidores de drogas por vía intravenosa, en comparación con los países con elevada prevalencia donde la epidemia se ha generalizado.
102. Cada una de estas estrategias se examina en *Expanding Community Action on HIV/AIDS: NGO/CBO Strategies for Scaling Up*, Alianza Internacional contra el VIH/SIDA, 2000, y *A Question of Scale?*, Alianza Internacional contra el VIH/SIDA, 2001, pp.29-48.
103. Los principios de buenas prácticas de esta sección se inspiran en las experiencias de ampliación de la escala de actividades de las ONG y se examinan en detalle en las dos publicaciones antes mencionadas de la Alianza Internacional contra el VIH/SIDA. *Expanding Community Action on HIV/AIDS: NGO/CBO Strategies for Scaling Up* proporciona una guía práctica para el proceso de ampliación de la escala.
104. *Expanding Community Action on HIV/AIDS: NGO/CBO Strategies for Scaling Up*, Alianza Internacional contra el VIH/SIDA, p. 30.
105. Holden, S., *AIDS on the Agenda: Adapting Development and Humanitarian Programmes to Meet the Challenges of HIV/AIDS*, Oxfam Gran Bretaña, 2003. Los capítulos 7, 11 y 12 examinan las experiencias de integración interna de la dimensión del VIH/SIDA en la organización.