

# TRABAJANDO JUNTOS

una guía impulsada por la comunidad  
para una participación significativa  
en las respuestas nacionales al vih

2015



## AGRADECIMIENTOS

Esta guía fue escrita por Sarah-Middleton-Lee (consultora líder) y Charlie Baran y editada por Callie Long. ICASO agradece a la International HIV/AIDS Alliance y el Consejo Africano de Organizaciones con Servicios en SIDA (AfriCASO) por su contribución invaluable en la producción de esta herramienta. También debemos agradecer sinceramente a las muchas personas y organizaciones que contribuyeron con sus experiencias, lecciones y recursos a *Trabajando Juntos*.

Adicionalmente, ICASO quiere reconocer y agradecer a la Bill & Melinda Gates Foundation, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) y al Programa Conjunto de las Naciones Unidas para el VIH/SIDA (ONUSIDA) por hacer este documento posible.

Diseñado por  harold@nsitu.ca

**icaso**  
until **we** end aids

Tel +1.416.921.0018  
Fax +1.416.921.9979  
[www.icaso.org](http://www.icaso.org)  
Contact us: [icaso@icaso.org](mailto:icaso@icaso.org)

65 Wellesley St. E., Suite 403  
Toronto ON Canada M4Y 1G7





una guía impulsada por la comunidad  
para una participación significativa  
en las respuestas nacionales al vih

2015



## ABBREVIATIONS

<b>AAI</b> .....	AIDS Accountability International
<b>AfriCASO</b> .....	Consejo Africano de Organizaciones con Servicios en SIDA
<b>ALCS</b> .....	Association de lutte contre le SIDA
<b>Alianza</b> .....	International HIV/AIDS Alliance
<b>ANCS</b> .....	Alliance Nationale Contre le SIDA
<b>APNSW</b> .....	Red de Trabajadoras Sexuales de Asia Pacífico
<b>BP</b> .....	Beneficiario Principal
<b>EHRN</b> .....	Eurasian Harm Reduction Network
<b>Fondo Mundial</b> .....	Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria
<b>GNP+</b> .....	Red Global de Personas que viven con VIH
<b>LGBT</b> .....	Lesbianas, gay, bisexuales y transexuales
<b>HSH</b> .....	Hombres que tienen sexo con hombres
<b>MCP</b> .....	Mecanismo de Coordinación de País
<b>MIPA (GIPA)</b> .....	Mayor participación de personas que viven con VIH
<b>M&amp;E</b> .....	Monitoreo y evaluación
<b>NMF</b> .....	Nuevo Modelo de Financiamiento (Fondo Mundial)
<b>ODM</b> .....	Objetivos de Desarrollo del Milenio
<b>OMS</b> .....	Organización Mundial de la Salud
<b>ONG</b> .....	Organización no gubernamental
<b>ONUSIDA</b> .....	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre SIDA
<b>OSC</b> .....	Organización de la sociedad civil
<b>PEN</b> .....	Plan Estratégico Nacional
<b>PKA (KAP)</b> .....	Poblaciones clave afectadas
<b>PNUD</b> .....	Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas
<b>PVCE</b> .....	Personas que viven con las enfermedades (VIH, TB, Malaria)
<b>SASOD</b> .....	Society Against Sexual Orientation Discrimination
<b>UNFPA</b> .....	Fondo de Poblaciones de las Naciones Unidas

# Contenido

## PARTE 1

### **PARTICIPACIÓN SIGNIFICATIVA**

#### ¿QUÉ ES LA PARTICIPACIÓN SIGNIFICATIVA DEL SECTOR COMUNITARIO Y POR QUÉ IMPORTA?

1.1	¿Qué es <i>Trabajando Juntos</i> ?	7
1.2	¿Para quién es <i>Trabajando Juntos</i> y cómo puede ser usado?	8
1.3	¿Qué es el sector comunitario?	9
1.4	¿Qué es la participación significativa del sector comunitario?	10
1.5	¿Quién puede fortalecer la participación significativa del sector comunitario?	13
1.6	¿Cuáles son las oportunidades clave para la participación significativa del sector comunitario?	15

## PARTE 2

### **FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACION**

#### FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACION DEL SECTOR COMUNITARIO

2.1	La comunicación dentro del sector comunitario	20
2.2	Las consultas dentro del sector comunitario	26
2.3	La identificación de prioridades para el sector comunitario	31
2.4	La incidencia política sobre las prioridades del sector comunitario	37
2.5	La selección de representantes del sector comunitario	44
2.6	El fortalecimiento de la representación del sector comunitario	51
2.7	La creación de alianzas entre el sector comunitario y otros sectores	57
2.8	Cómo enfrentar las crisis dentro del sector comunitario	62
2.9	El monitoreo, evaluación y aprendizaje de la participación del sector comunitario	66

# PARTE 1

## ¿QUÉ ES LA PARTICIPACIÓN SIGNIFICATIVA DEL SECTOR COMUNITARIO Y POR QUÉ IMPORTA?

### SECCIÓN

#### 1.1

#### 1.2

#### 1.3

#### 1.4

#### 1.5

#### 1.6

#### 2.1

#### 2.2

#### 2.3

#### 2.4

#### 2.5

#### 2.6

#### 2.7

#### 2.8

#### 2.9

La Parte 1 presenta *Trabajando Juntos*, resalta lo que implica la participación significativa del sector comunitario y explica su importancia. La parte 1 contiene las siguientes secciones:

- 1.1** ¿Qué es *Trabajando Juntos*?
- 1.2** ¿Para quién es *Trabajando Juntos* y cómo puede ser usado?
- 1.3** ¿Qué es el sector comunitario?
- 1.4** ¿Qué es la participación significativa del sector comunitario?
- 1.5** ¿Quién puede fortalecer la participación significativa del sector comunitario?
- 1.6** ¿Cuáles son las oportunidades clave para la participación significativa del sector comunitario?

## 1.1 ¿Qué es Trabajando Juntos?

*Trabajando Juntos* es una guía para aumentar y mejorar la participación significativa del sector comunitario en todos los aspectos de las respuestas nacionales al VIH, con énfasis en la planificación y los procesos de toma de decisiones a nivel nacional.

*Trabajando Juntos* está basado en la evidencia<sup>1</sup> que el sector comunitario tiene un rol vital en la respuesta al VIH. Sin embargo, las comunidades muchas veces también se benefician del apoyo práctico e intercambio de ideas sobre el fortalecimiento de su coordinación, consulta y representación.

Esta guía fue elaborada mediante una alianza de tres organizaciones líderes: el Consejo Internacional de Organizaciones con Servicios en SIDA (ICASO), el Consejo Africano de Organizaciones con Servicios en SIDA (AfriCASO) y la International HIV/AIDS Alliance (la Alianza). La misma fue elaborada originalmente como *La Coordinación con las Comunidades* en 2007 y se enfocó en los 'Tres Unos'<sup>2</sup> – el marco de trabajo fundamental para las respuestas nacionales al VIH en ese momento. La guía fue utilizada y mejorada posteriormente en distintos países.

En 2014, el documento *La Coordinación con las Comunidades* fue actualizado y bautizado como *Trabajando Juntos* para incluir muchos de los cambios relacionados con finanzas, prioridades de políticas y desarrollos científicos que han tomado lugar en el área del VIH. Ahora la Guía incluye más casos de estudios de la vida real del sector comunitario. Estas actualizaciones y modificaciones fueron informadas por las experiencias de las tres organizaciones líderes y sus aliados alrededor del mundo. La nueva información también se basó en los nuevos marcos de trabajo y procesos para la acción en VIH. Eso incluye: Los Planes Estratégicos Nacionales sobre SIDA; el Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria; las Estrategias Nacionales de Salud; los Planes Nacionales de Desarrollo Social y Económicos; y la agenda Post-2015 de desarrollo sostenible.

Lo importante es que *Trabajando Juntos* no comenzó de cero. Por el contrario, el documento reúne distintas herramientas y directrices elaboradas por una gran cantidad de grupos y organizaciones que trabajan en VIH y áreas relacionadas. Estos son utilizados y referenciados en el texto de la guía.

---

**1** Por ejemplo: *Investing in Communities Achieves Results: Findings from an Evaluation of Community Responses to HIV and AIDS*, Rosalía Rodríguez-García, René Bonnel, David Wilson and N'Della N'Jie por el Banco Mundial, 2013 (en inglés).

**2** Un marco de acción sobre el VIH/SIDA acordado que proporciona la base para coordinar el trabajo de todos los asociados; una autoridad nacional de coordinación del SIDA con un mandato multisectorial amplio; y un sistema de vigilancia y evaluación establecido a nivel de país. Los 'Tres Unos': *Coordinación de las respuestas nacionales al VIH/SIDA*, ONUSIDA, 2004.

## 1.2 ¿Para quién es Trabajando Juntos y cómo puede ser usado?

*Trabajando Juntos* está diseñado para ser usado por el sector comunitario que trabaja en VIH a nivel nacional (como está definido en la Sección 1.3). Sin embargo, también podría ser útil para otros entes interesados como gobiernos, donantes y sector privado que deseen aprender sobre la participación significativa del sector comunitario y apoyarla.

*Trabajando Juntos* fue elaborado para responder a los distintos tipos de comunidades y países. La guía da ideas, opciones y listas de verificación a las comunidades para que seleccionen lo más apropiado y útil en sus distintos contextos.

La guía cubre la participación en distintos foros y procesos de toma de decisiones relacionados con el VIH. Se puede usar de distintas maneras como, por ejemplo, para elaborar sesiones de entrenamiento, informar reuniones y apoyar procesos de planificación. Con esa ayuda el sector comunitario puede aumentar y mejorar como:

- **entienden** el significado de la participación del sector comunitario y por qué importa
- **identifican** oportunidades para la participación del sector comunitario en la respuesta nacional al VIH
- **se comunican** dentro del mismo sector comunitario
- **consultan** dentro del sector comunitario
- **identifican** prioridades para el sector comunitario
- **hacen** incidencia política sobre las prioridades del sector comunitario
- **seleccionan** representantes del sector comunitario
- **fortalecen** la representación del sector comunitario
- **establecen** alianzas entre el sector comunitario y otros sectores
- **lidian** con las crisis en el sector comunitario
- **monitorean**, evalúan y aprenden de la participación del sector comunitario.

La guía se enfoca en el VIH. Sin embargo, puede adaptarse para fortalecer la participación del sector comunitario en las respuestas nacionales a otros temas de salud, como la tuberculosis y la malaria.

### SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

2.8

2.9

## 1.3 ¿Qué es el sector comunitario?

El término sector comunitario cubre una cantidad de personas, grupos y organizaciones. El sector no es una sola institución sino una combinación de intereses, opiniones, habilidades, recursos y prioridades. En *Trabajando Juntos*, el sector comunitario se refiere a:

- Personas que viven con VIH, sus grupos y redes.
- Redes comunitarias y organizaciones con base comunitaria incluyendo aquellas conformadas o dirigidas a poblaciones clave. (ver  *Caja 1*).
- Organizaciones no gubernamentales (ONG) locales, nacionales e internacionales
- Organizaciones con servicio en SIDA
- Organizaciones con base en la fe
- Redes de ONG
- Organizaciones de apoyo de ONG

Esos grupos podrían estar enfocados en VIH. Sin embargo, los mismos pueden también abarcar otras áreas como salud sexual y reproductiva, salud materna e infantil, salud de la mujer, derechos humanos, desarrollo económico y reducción de daños (para personas que usan drogas).

### *Caja 1*

El término población clave se refiere al grupo de personas que son clave a las dinámicas y respuestas al VIH. Incluyen:

- Personas que viven con VIH
- Trabajadoras y trabajadores sexuales
- Hombres que tienen sexo con hombres
- Personas transgénero
- Personas que usan drogas
- Mujeres
- Jóvenes

Al hablar de la representación del sector comunitario, hay consideraciones que se deben hacer para asegurar su diversidad y alcance. Entre los puntos a tomar en cuenta para preparar invitaciones a las organizaciones y personas que representan partes del sector comunitario se incluyen:

- **Personas que viven con VIH** (y otras enfermedades de ser apropiado)
- **Geografía** (por ejemplo, grupos basados en la capital, otros distritos o áreas rurales)
- **Tamaño de la organización** (por ejemplo, una persona, organización pequeña, a gran escala)
- **Nivel en el que trabaja la organización** (por ejemplo, comunitario, ciudad, distrito, nacional, regional, mundial)
- **Enfoque de la organización** (por ejemplo, SIDA, derechos humanos o desarrollo de la mujer)
- **Tipo de organización** (por ejemplo, de auto ayuda, prestación de servicios, trabajo en red, incidencia política)
- **Cultura de la organización** (por ejemplo, política, religión, idioma).

## SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

2.8

2.9

## 1.4 ¿Qué es la participación significativa del sector comunitario?

La participación significativa va mucho más allá de invitar o incluir a ciertos grupos comunitarios en una reunión. La participación significativa tiene características específicas. Ejemplos incluyen – para un foro nacional o proceso relacionado con VIH – los siguientes:

### *Lista de verificación 1*

#### BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PARTICIPACIÓN SIGNIFICATIVA DEL SECTOR COMUNITARIO

1

¿Puede el sector comunitario participar **legalmente** en el foro/proceso?

2

¿Puede el sector comunitario participar de manera **segura** en el foro/proceso (por ejemplo sin miedo a detenciones o violencia)?

3

¿Puede el sector comunitario seleccionar sus **propios representantes** para el foro/proceso?

- 4** ¿Puede el sector comunitario tener **suficientes representantes** en el foro/proceso (por ejemplo, en comparación con otros sectores como el gobierno)?
- 
- 5** ¿Es **respetado** y escuchado el sector comunitario en el foro/proceso?
- 
- 6** ¿Puede el sector comunitario influir en la **toma de decisiones** del foro/proceso?
- 
- 7** ¿Puede el sector comunitario jugar un rol de **liderazgo** en el foro/proceso?
- 
- 8** ¿Tiene el sector comunitario suficiente **apoyo**, como acceso a inducción, financiamiento y entrenamiento para participar plenamente en el foro/proceso?
- 
- 9** ¿Puede el sector comunitario mantener su **independencia** y actividad como guardián en el foro/proceso?
- 
- 10** ¿Hay **estructuras o mecanismos** dentro de la sociedad civil para coordinar y monitorear su participación?
- 

## *Lista de ideas 1*

### BENEFICIOS DE LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR COMUNITARIO

La participación significativa del sector comunitario puede generar muchos beneficios a las respuestas nacionales al VIH. Algunos ejemplos a continuación. La participación del sector comunitario puede ayudar a garantizar que la respuesta nacional al VIH sea:

- **Con base en las necesidades reales:** El sector comunitario está en una mejor posición para entender y dar evidencias sobre las necesidades de las personas más afectadas por el VIH.
- **Enfocada en 'lo que importa':** el trabajo diario del sector comunitario y su conocimiento técnico son vitales para identificar los servicios y apoyo que generarán un cambio positivo en las personas y epidemias.

## SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

2.8

2.9

- **Incluyente:** el sector comunitario tiene vínculos sólidos con e incluye a grupos marginados que son claves en las dinámicas del VIH y que otros sectores muchas veces no pueden o quieren tomarlos en cuenta.
- **Participativa:** el sector comunitario fue el primero en usar enfoques de empoderamiento en relación al VIH, promocionando la participación de una gran cantidad de personas, grupos e instituciones en todos los niveles de la respuesta.
- **Creativa y efectiva:** el sector comunitario ha desarrollado respuestas inédita y audaces al VIH, muchas veces en entornos difíciles y con pocos recursos. Muchas de esas respuestas han sido monitoreadas y mejoradas cuidadosamente con el tiempo y ahora son reconocidas como buenas prácticas.
- **Integral:** el sector comunitario entiende como las distintas áreas (como VIH, salud maternal, derechos humanos y género) se combinan en los miembros de las comunidades. En muchos contextos, el sector comunitario ha sido líder en ofrecer respuestas integradas para la persona como un todo y no aspectos individuales de su salud.
- **No estigmatizantes y no discriminatorias:** el sector comunitario puede movilizar acciones en contra de actitudes y comportamientos estigmatizantes al atacar su raíz principal en las mismas comunidades. El sector comunitario también, muchas veces, puede identificar y retar prácticas y políticas discriminatorias.
- **Basada en los derechos:** El sector comunitario ha estado al frente en la promoción de enfoques basados en los derechos para el VIH, particularmente el respeto y protección de personas que viven con VIH y poblaciones clave.
- **Transparente y responsable:** el sector comunitario ha desarrollado sistemas para asegurar la ética y rendimiento de cuentas de su trabajo. También juega un rol de guardián vital – al hacer que otros sectores rindan cuentas.
- **Rentable:** el sector comunitario está acostumbrado a sacarle el máximo provecho a recursos limitados. El mismo le da buen valor al dinero, con enfoques rentables que maximizan los recursos locales existentes.
- **Basada en los principios y compromisos internacionales:** las acciones para involucrar al sector comunitario, como el principio de mayor participación de personas que viven con VIH (GIPA), son reconocidas y respetadas como buenas prácticas. Esos enfoques son también vitales en los compromisos políticos internacionales, como en la Declaración Política sobre VIH/SIDA (2011).

## 1.5 ¿Quién puede fortalecer la participación significativa del sector comunitario?

Son muchos los pasos que puede dar el sector comunitario para fortalecer su propia capacidad y participación en las respuestas nacionales al VIH. Por ejemplo, esta guía contiene algunas ideas de cómo hacer consultas y comunicarse efectivamente dentro del mismo sector, así como para seleccionar y apoyar representantes de alta calidad.

Sin embargo, otros entes interesados (como los indicados en la  *Caja 2*) pueden jugar un rol vital en el fortalecimiento de la participación del sector comunitario en la respuesta nacional al VIH. A continuación algunas ideas para ese rol por parte del gobierno.

### *Caja 2*

#### ENTES DE LA RESPUESTA NACIONAL AL VIH

- Grupos, instituciones y ministerios gubernamentales
- Parlamentos
- Donantes bilaterales y multilaterales
- Agencias de las Naciones Unidas
- Sindicatos
- Medios de comunicación
- Sector comunitario
- Sector privado
- Fundaciones privadas
- Instituciones académicas



## Lista de ideas 2

### CÓMO PUEDEN APOYAR LOS GOBIERNOS LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR COMUNITARIO

- **Apojar públicamente** el rol e importancia del sector comunitario en la respuesta al VIH.
- **Promover el entendimiento** entre las autoridades oficiales del rol, principios y maneras de trabajar del sector comunitario.
- Dar **'un puesto en la mesa'** al sector comunitario en los espacios y procesos sobre VIH organizados por el gobierno.
- Permitir que el sector comunitario **seleccione a sus propios representantes** para los espacios y procesos sobre VIH.
- Tener **sistemas transparentes y formales** que permitan a estos representantes influenciar verdaderamente la toma de decisiones en los procesos y espacios sobre VIH.
- Asegurar que los espacios y procesos sobre VIH **sean incluyentes** de todos los aspectos del sector comunitario, como realizarlos en idiomas locales y ofrecer un lugar seguro a las poblaciones clave.
- Respetar el derecho del sector comunitario a jugar el rol de **guardián independiente**.
- Canalizar recursos financieros y técnicos para **fortalecer la capacidad** del sector comunitario con el fin de participar plenamente, a través de consultas y comunicaciones fortalecidas.
- **Hacer incidencia política con otros sectores**, como el sector privado, sobre la importancia y valor de la participación del sector comunitario en los espacios y procesos nacionales sobre VIH.
- Incluir indicadores sobre la participación del sector comunitario en el **monitoreo y evaluación** de los espacios y procesos sobre VIH.

#### SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

2.8

2.9

## 1.6 ¿Cuáles son las oportunidades clave para la participación significativa del sector comunitario?

En años recientes, el contexto para la acción en VIH ha cambiado drásticamente. Eso ha generado algunos desafíos en muchos países, como por ejemplo, la reducción del financiamiento y un apoyo político debilitado para los programas de VIH. Sin embargo, ese nuevo contexto también ha producido oportunidades. Un ejemplo es la integración del VIH en programas más amplios y sostenibles sobre salud y desarrollo.

A continuación se presenta una 'fotografía' de las oportunidades en las cuales el sector comunitario puede involucrarse e influenciar las respuestas nacionales al VIH.

### OPORTUNIDADES PARA UNA PARTICIPACIÓN SIGNIFICATIVA DEL SECTOR COMUNITARIO



#### OPORTUNIDAD: PLAN ESTRATÉGICO NACIONAL SOBRE SIDA

*EJEMPLO DE PARTICIPACIÓN DEL SECTOR COMUNITARIO:*

- **Hacer** incidencia política por la participación de las comunidades y otros sectores en todos los pasos del proceso de planificación del Plan Estratégico Nacional sobre SIDA.
- **Jugar** un rol líder en los Comités o Grupos de Trabajo para guiar el proceso y toma de decisiones del Plan Estratégico Nacional sobre SIDA.
- **Contribuir** con data y evidencias comunitarias para informar las metas, objetivos y actividades del Plan Estratégico Nacional sobre SIDA.
- **Incluir** los puntos de vista del sector comunitario en la elaboración de un Caso de Inversión y en la identificación de las intervenciones prioritarias nacionales.
- **Participar** en las consultas sobre el Plan Estratégico Nacional sobre SIDA y usarlas para hacer incidencia política por la atención de las prioridades comunitarias.
- **Revisar** y comentar sobre los borradores del Plan Estratégico Nacional sobre SIDA.
- **Hacer** incidencia política por un 'lugar en la mesa' en los comités o procesos para implementar, monitorear y evaluar el Plan Estratégico Nacional sobre SIDA.



## OPORTUNIDAD: FONDO MUNDIAL DE LUCHA CONTRA EL VIH, TUBERCULOSIS Y MALARIA

EJEMPLO DE PARTICIPACIÓN DEL SECTOR COMUNITARIO:

- **Diseminar** información dentro del sector comunitario sobre las oportunidades, desafíos y políticas del Fondo Mundial.
- **Tener** representantes del sector comunitario con destrezas y responsables en los Mecanismos de Coordinación de País (MCP) y sus comités.
- **Elaborar** e implementar sistemas de consulta y comunicación entre esos representantes y el sector comunitario más amplio.
- **Contribuir** con data, experiencias y opiniones en el proceso de diálogo de país para informar su propuesta al Fondo Mundial.
- **Hacer** incidencia política para la inclusión de las prioridades comunitarias en la propuesta del país (nota conceptual) al Fondo Mundial.
- **Desarrollar**, intercambiar y revisar el Caso de Inversión para las subvenciones del Fondo Mundial.
- **Hacer** incidencia política para que las organizaciones comunitarias sean BP, SBP y SSBP en las propuestas del país al Fondo Mundial.
- **Hacer** alianzas y realizar acciones conjuntas de incidencia política con el sector comunitario en las áreas de tuberculosis y malaria.

### SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

2.8

2.9



Investing in our future

### The Global Fund

To Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria

2015 MILLENNIUM  
DEVELOPMENT  
GOALS





## **OPORTUNIDAD: ESTRATEGIA NACIONAL DE SALUD Y PLANES DE DESARROLLO SOCIO-ECONÓMICOS**

### *EJEMPLO DE PARTICIPACIÓN DEL SECTOR COMUNITARIO:*

- **Hacer** incidencia política por la participación de comunidades y otros sectores en todas las etapas del proceso de planificación de la Estrategia de Salud y Planes de Desarrollo Social y Económicos.
- **Jugar** un rol líder en los Comités o Grupos de Trabajo para guiar el proceso y toma de decisiones sobre la Estrategia de Salud y Planes de Desarrollo Social y Económicos.
- **Contribuir** con data y evidencias comunitarias sobre el VIH para informar las metas y objetivos de la Estrategia de Salud y Planes de Desarrollo Social y Económicos.
- **Establecer** alianzas estratégicas con otras organizaciones de salud y desarrollo para informar la Estrategia de Salud y Planes de Desarrollo Social y Económicos.
- **Participar** en las consultas sobre la Estrategia de Salud y Planes de Desarrollo Social y Económicos y usarlas para hacer incidencia política por una mayor atención a las prioridades de VIH.
- **Revisar** los borradores de la Estrategia de Salud y Planes de Desarrollo Social y Económicos.
- **Hacer** incidencia política por un 'lugar en la mesa' en los comités o procesos para implementar, monitorear y evaluar la Estrategia de Salud y Planes de Desarrollo Social y Económicos.



## **OPORTUNIDAD: AGENDA POST-2015 (O POST-ODM)**

### *EJEMPLO DE PARTICIPACIÓN DEL SECTOR COMUNITARIO:*

- **Contribuir** con data y evidencias en los procesos de recolección de información para la agenda nacional post-ODM.
- **Elaborar** agendas estratégicas con otros sectores para aumentar la atención al VIH en la agenda post-ODM.
- **Participar** en las consultas de la agenda post-ODM y usarlas para hacer incidencia política por mayor atención al VIH.
- **Diseminar** la información al sector comunitario sobre los avances en la agenda Post-ODM.
- **Hacer** incidencia política por un 'lugar en la mesa' en comités o procesos para implementar, monitorear y evaluar la agenda post-ODM.

# PARTE 2

## FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR COMUNITARIO

### SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

**2.1**

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

2.8

2.9

La parte 2 da ideas y orientaciones sobre pasos claves que puede dar el sector comunitario para fortalecer su participación significativa en la planificación nacional y toma de decisiones relacionadas con el VIH.

La parte 2 contiene las siguientes secciones:

- 2.1** La comunicación dentro del sector comunitario
- 2.2** Las consultas dentro del sector comunitario
- 2.3** La identificación de prioridades para el sector comunitario
- 2.4** La incidencia política sobre las prioridades del sector comunitario
- 2.5** La selección de representantes del sector comunitario
- 2.6** El fortalecimiento de la representación del sector comunitario
- 2.7** La creación de alianzas entre el sector comunitario y otros sectores
- 2.8** Cómo enfrentar las crisis dentro el sector comunitario
- 2.9** El monitoreo, evaluación y aprendizaje de la participación del sector comunitario

## EACH SECTION INCLUDES:

 *¿Qué significa y por qué importa?*  
EXPLICA EL TEMA DE LA SECCIÓN Y POR QUÉ ES IMPORTANTE PARA EL SECTOR COMUNITARIO

 *¿Qué funciona?*  
DA UNA ORIENTACIÓN E IDEAS PARA PASOS CLAVE QUE PUEDE DAR EL SECTOR COMUNITARIO EN RELACIÓN AL TEMA

 *Lista de ideas / Grid*  
RESUME LOS CONCEPTOS CLAVE DE LA SECCIÓN. SE PRESENTAN EN FORMA DE LISTA O COMO UN GRÁFICO

 *Lista de verificación*  
APOYO PARA LA EVALUACIÓN Y LA MEJORA DE LAS BUENAS PRÁCTICAS

 *Ejemplo/Estudio de caso*  
PRESENTA UN ESTUDIO DE CASO O UN EJEMPLO QUE SE RELACIONA CON UNA EXPERIENCIA DE LA 'VIDA REAL' DEL SECTOR COMUNITARIO

 *Recursos útiles*  
PRESENTA EJEMPLOS DE GUÍAS, HERRAMIENTAS O PAQUETES DE ENTRENAMIENTO RELEVANTES PARA FORTALECER LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR COMUNITARIO

## 2.1 La comunicación dentro del sector comunitario

### ¿Qué significa y por qué importa?

La comunicación es el proceso mediante el cual el sector comunitario se mantiene en contacto e intercambia información, ideas y oportunidades sobre la respuesta al VIH. La misma apoya la toma de decisiones y elaboración de argumentos.

### ¿Qué funciona?

La comunicación es más efectiva si es manejada por algún tipo de coordinador (persona u organización). Ejemplos incluyen: un representante del sector comunitario; red de ONG; centro de comunicación o punto focal de comunicación. Ellos diseminan la información, ideas y oportunidades a los miembros del sector comunitario. Luego, el sector comunitario se comunica internamente y con ellos.

La comunicación es importante porque puede asegurar que:

- Todos los miembros relevantes del sector comunitario **estén al día** y bien informados sobre los asuntos, oportunidades y desafíos en la respuesta nacional al VIH.
- El sector comunitario pueda intercambiar puntos de vistas y opiniones sobre sus experiencias e ideas para **acciones** respectivas, oportunidades y desafíos.
- El sector comunitario pueda alcanzar **consenso** e informar las posiciones de sus representantes y líderes.
- Los miembros del sector comunitario puedan hacer **rendir cuentas** a sus representantes y líderes por las posiciones que asumen.
- Las contribuciones del sector comunitario a la respuesta al VIH sean **respetadas** por las personas encargadas de la toma de decisiones, debido a que son el resultado de un proceso adecuado de comunicación y vienen de una gran amalgama de grupos.
- Los **actores interesados externos** (como el gobierno) tengan una manera clara y fácil de comunicarse con el sector comunitario.

#### SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

**2.1**

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

2.8

2.9

## *Lista de ideas 3*

### MÉTODOS PARA LA COMUNICACIÓN DENTRO DEL SECTOR COMUNITARIO

 <b>Plataformas comunicacionales</b> <i>como e-foros y comunidades de interés</i>	 <b>Plataformas de social media</b>	 <b>Llamados a la acción</b>	 <b>List-servers y listas de correo electrónicos</b>
 <b>Boletines impresos</b>	 <b>Listas SMS de celulares</b>	 <b>Portales</b>	 <b>Reuniones y conferencias</b>

La comunicación dentro del sector comunitario se fortalece con la comunicación externa con otros actores interesados en la respuesta nacional al VIH. Eso especialmente incluye las secretarías o personas de entes nacionales como la Comisión Nacional sobre SIDA o el MCP.

## *Lista de verificación 2*

### BUENAS PRÁCTICAS PARA LA COMUNICACIÓN EN EL SECTOR COMUNITARIO

La siguiente lista de verificación puede apoyar a las organizaciones del sector comunitario para que le saquen el mayor provecho a las comunicaciones y eviten dificultades:

- 1** ¿Es el **coordinador** (persona, organización o red) del sistema de comunicación apropiado y respetado por el sector comunitario?
- 2** ¿Existen **roles y responsabilidades** acordadas para el sistema de comunicación (quién debe hacerlo, cuándo y cómo)?
- 3** ¿El coordinador de comunicaciones tiene la **infraestructura** correcta (como acceso a computadoras y traductores) para cumplir su rol?

SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

2.8

2.9

**4** ¿El coordinador de comunicaciones tiene suficientes **recursos** (incluyendo financiamiento) para realizar el trabajo por el período necesario?

**5** ¿Hay una **meta y propósito** claro para el sistema de comunicaciones?

**6** ¿Está claro quién es la **audiencia meta** dentro del sector comunitario del sistema de comunicación y por qué?

**7** ¿Alcanza el sistema comunitario un **número apropiado y amplio** de la audiencia meta (por ejemplo, no solo líderes sino también miembros del sector comunitario)?

**8** ¿Es **accesible** el sistema de comunicación para su audiencia meta (por ejemplo, está en los idiomas locales y disponible en medios no electrónicos para quienes no tienen computadoras)?

**9** ¿Es accesible el sistema de comunicación a los grupos normalmente **sub-representados** como las poblaciones clave?

**10** ¿Está en un **formato** apropiado para la audiencia meta (por ejemplo, una manera fácil y sencilla de navegar)?

**11** ¿Usa el sistema de comunicación un **lenguaje claro** y evita jergas?

**12** ¿Explica el sistema de comunicación de una manera clara de donde viene la **información**?

**13** ¿Aclara el sistema de comunicación cual parte del contenido está basada en **hechos** y cuál está basada en opiniones (y de quien son las opiniones)?

**14** ¿Permite el sistema de comunicaciones un **proceso a dos vías** (donde el representante pueda comunicarse con el sector comunitario y el sector comunitario comunicarse con el representante)?

**15** ¿Explica claramente el sistema de comunicación que **respuesta** es requerida para la información recibida, quién lo hará y cuándo?

---

**16** ¿Explica el sistema de comunicación donde pueden obtener **más información**?

---

**17** ¿Se actualiza con **frecuencia** el sistema de comunicación (por ejemplo, una red de ONG pueden dar actualizaciones cada 3 meses o un representante del sector comunitario podría dar una retroalimentación luego de cada reunión de junta directiva)?

---

**18** ¿Son claros los **principios** del sistema de comunicaciones, en aspectos como la confidencialidad?

---

**19** ¿Hay algún proceso para enfrentar **las crisis** en el sistema de comunicaciones, como en el caso que produzca fuertes diferencias entre los miembros del sector comunitario?

---

**20** ¿Hay algún proceso para **evaluar** e identificar las lecciones aprendidas del sistema de comunicaciones?

---



## Ejemplo

### HERRAMIENTA: MODELO PARA UN INFORME DE REUNIÓN POR UN REPRESENTANTE DEL SECTOR COMUNITARIO <sup>3</sup>

- Fecha, hora y sede de la reunión.
- Descripción o lista de quienes participaron en la reunión.
- Información de fondo (por ejemplo sobre alguna discusión que se haya realizado en el sector comunitario en anticipación a la reunión y la posición que se haya tomado).
- Un resumen de cada tema de la agenda, incluyendo: como fue la discusión; las posiciones tomadas por distintos representantes; que posición tomó el representante del sector comunitario; decisiones tomadas y cualquier punto de acción acordado incluyendo para el representante del sector comunitario.
- Una lista de otros asuntos importantes discutidos en la reunión indicando si hay que hacerle seguimiento, incluyendo por parte del sector comunitario más amplio.
- Una lista (en orden de importancia o urgencia) de los puntos claves que debe discutir el sector comunitario.
- La fecha, hora y lugar de la próxima reunión.

#### SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

**2.1**

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

2.8

2.9

---

<sup>3</sup> Adaptado de *Challenging, Changing and Mobilising: A Guide to PLHIV Involvement in Country Coordinating Mechanisms*, Red Global de Personas que viven con VIH y el POLICY Project, 2005.



## Recursos útiles

### 1. BLACK AIDS WEEKLY

El *Black AIDS Institute* produce un boletín semanal vía correo electrónico que es enviado a listas de correo en los Estados Unidos. El mismo destaca noticias importantes, actividades del sector comunitario (como entrenamiento) y eventos de sensibilización que contiene una sección de 'lecturas recomendadas'. Ejemplo del boletín en este vínculo: <http://www.blackaids.org/resources/black-aids-weekly>

### 2. PORTAL SASOD

La Sociedad en contra de la Discriminación por Orientación Sexual (SASOD) en Guyana tiene un portal que sirve para movilizar e informar al sector de personas lesbianas, gays, bisexuales y transgénero (LGBT) en el país. El portal tiene información sobre distintos temas, dirige a los usuarios a los servicios y apoyo, comparte noticias sobre los derechos de las personas LGBT y anuncia eventos. Un punto clave del portal es el blog, una fuente constante de información que es actualizado con frecuencia. El portal puede verse en: <http://www.sasod.org.gy>

### 3. USANDO NUEVOS MEDIOS – AIDS.GOV

AIDS.gov da una guía para 'empezar' a usar nuevas tecnologías informativas, al igual que una serie de herramientas. Los 'nuevos medios' incluyen todo tipo de plataformas usadas por el sector comunitario como Internet, redes sociales, teléfonos celulares y videos. Los recursos pueden conseguirse en: <http://www.aids.gov/using-new-media/>

## 2.2 Las consultas dentro del sector comunitario

### **i** ¿Qué significa y por qué importa?

Consultar implica buscar y escuchar experiencias, opiniones y lecciones de personas y grupos. Las consultas permiten que el sector comunitario tenga discusiones, llegue al consenso y exprese sus posiciones y prioridades para la respuesta nacional al VIH. Las consultas pueden servir distintos propósitos. Algunos incluyen:

- **Reunión de personas para que identifiquen sus prioridades**  
– las consultas facilitan el diálogo dentro del sector comunitario y establecen un consenso.
- **Recolección de evidencias y opiniones** – las consultas ayudan a desarrollar un caso conjunto de incidencia política.
- **Monitoreo de programas y políticas** – las consultas pueden ser usadas para establecer indicadores, evaluar los avances e identificar problemas y buenas prácticas.
- **Obtención de contribuciones de expertos** – las consultas pueden usarse para informar políticas mediante la contribución de expertos y de la misma comunidad.

Una consulta eficiente, efectiva y democrática es vital para la contribución del sector comunitario en la respuesta nacional al VIH. La consulta es importante porque puede asegurar que:

- Miembros del sector comunitario aumenten sus **conocimientos** sobre los temas clave y tengan opiniones informadas sobre los mismos.
- Distintos miembros del sector comunitario tengan la oportunidad de **hablar y escuchar** las opiniones de otros.
- Cuando sea necesario, el sector comunitario pueda alcanzar un **consenso** sobre los temas planteados.
- Los **temas** comunitarios sean destacados en procesos que podrían involucrar a distintos actores interesados.
- Una cantidad de **voces** comunitarias sean escuchadas en vez de solo algunos representantes o líderes.
- Las contribuciones del sector comunitario sean **respetadas**  
– debido a que es el resultado de un proceso planificado y coordinado y proviene de una gran cantidad de organizaciones.
- Aquellos que lideren las consultas (como el gobierno) puedan **rendir cuentas** tanto del proceso como sobre la manera que son usados los resultados.

#### SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

**2.2**

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

2.8

2.9

## ¿Qué funciona?

Las consultas pueden ser necesarias en algunos asuntos técnicos específicos (como el tratamiento como prevención) o para un fin determinado (como preparar un borrador con los indicadores de monitoreo y evaluación para el Plan Estratégico Nacional sobre SIDA). También podría ser necesario en procesos amplios y continuados, como para darle forma a la nota conceptual y programa del Nuevo Modelo de Financiamiento del Fondo Mundial.

Las consultas pueden realizarse de una manera determinada o a través de diversos métodos, como los descritos en la lista de ideas 4 (abajo). La decisión depende de factores como: tiempo requerido para la consulta; número de participantes; recursos disponibles y la manera como el sector nacional comunitario desee trabajar.

## Lista de ideas 4

### MÉTODOS DE CONSULTA DENTRO DEL SECTOR COMUNITARIO



**Eventos,**  
*como reuniones nacionales o regionales.*



**Encuentros de discusión,**  
*como una serie de reuniones con personas encargadas de la toma de decisiones para hacerles preguntas.*



**Encuestas,**  
*como cuestionarios, e-survey, mensajes SMS o Twitter.*



**Proyectos de investigación cualitativa,**  
*a través de discusiones en grupos focales con miembros de la comunidad o entrevistas con líderes comunitarios.*



**Plataformas comunicacionales,**  
*como Facebook u otras plataformas de redes sociales para obtener comentarios de los grupos.*



**E-foros o grupo de prácticas,**  
*para trabajar con un grupo técnico para hacer consultas sobre un tema específico como 'jóvenes y VIH' o 'profilaxis antes de la exposición'*

## Lista de verificación 3

### BUENAS PRÁCTICAS PARA LAS CONSULTAS DENTRO DEL SECTOR COMUNITARIO

La siguiente lista de verificación apoya al sector comunitario para sacarle el mayor provecho a las oportunidades de consultas y evitar algunos de sus inconvenientes:

**1** ¿La consulta está informada por las **evidencias actuales** del sector comunitario como data, evaluaciones o estudios de investigación? (Si es apropiado)

**2** ¿Hay un **asunto** claro y acordado para la consulta?

**3** ¿Hay un **propósito** claro y acordado para la consulta?

**4** ¿Es la organización **encargada** de la consulta respetada por el sector comunitario?

**5** ¿Hay un **facilitador** neutro en la consulta, con las habilidades necesarias (como en la facilitación participativa) e información (sobre el asunto)?

**6** ¿Existe una **agenda** para la consulta que aclare qué temas serán discutidos; tiempo dedicado a cada asunto y quienes serán las personas de recursos (por ejemplo, las que harán las presentaciones).

**7** ¿Están claros los puntos **logísticos** de la consulta (por ejemplo, donde será, cuánto durará, si recibirán dinero los participantes, etc.)

**8** ¿Es **accesible** la consulta (por ejemplo, es en un lugar conveniente, incluye a personas que viven fuera de la capital)?

**9** ¿Será realizada la consulta en un **idioma** adecuado para el sector comunitario? ¿O habrá servicios de traducción disponibles?

#### SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

2.8

2.9

- 10** ¿Se ha hecho un esfuerzo para invitar a las comunidades que son **sub-representadas** en las consultas, como las poblaciones clave?
- 
- 11** ¿Ofrece la consulta un '**espacio seguro**' para los participantes, como un lugar en donde las poblaciones clave pueden hablar abiertamente?
- 
- 12** ¿Hay criterios **claros y transparentes** sobre quiénes serán invitados o no a la consulta?
- 
- 13** ¿Representan los participantes en la consulta un **balance** apropiado en términos de edad y género?
- 
- 14** ¿Han recibido los participantes **información** clara sobre la consulta y con anticipación, como el propósito, agenda y logística?
- 
- 15** ¿Hay **principios** claros o 'reglas de juego' sobre cómo se realizará la consulta, cómo mantener confidencialidad y respeto de las opiniones de cada persona?
- 
- 16** ¿Permite el facilitador **desacuerdos** pero al mismo tiempo tiene un plan en los casos donde las personas tengan opiniones violentas o fuertes?
- 
- 17** ¿Usará la consulta **métodos** que permitan a los participantes tanto 'decir lo que piensan' como escuchar a los otros?
- 
- 18** ¿Hay un plan para **documentar** las discusiones en la consulta y para intercambiar los resultados?
- 
- 19** ¿Resulta claro cómo, quién y dónde serán utilizados los **resultados** de la consulta?
- 
- 20** ¿Existe un plan para **evaluar** e identificar las lecciones de la consulta?
-

## *Estudio de caso*

### UTILIZANDO LOS PROCESOS DE ACCESO UNIVERSAL PARA HACER INCIDENCIA POLÍTICA SOBRE TEMAS COMUNITARIOS, BIELORRUSIA

En Bielorrusia, antes de la consulta nacional en 2010, ONUSIDA compartió un documento preliminar sobre indicadores y cobertura. Con base a ello, la Comunidad de Personas que viven con VIH en Bielorrusia y la Asociación de Organizaciones sin fines de Lucro en contra del VIH/SIDA organizaron una reunión comunitaria. Los constituyentes revisaron la data nacional, desarrollaron posiciones sobre los cinco indicadores e identificaron estrategias para la incidencia política. En la consulta, el sector se enfocó en el acceso/adherencia al tratamiento y en las necesidades de los hombres que tienen sexo con hombres y las trabajadoras y trabajadores sexuales. Los representantes ejercieron presión para que las metas de tratamiento fueran más altas, pero fueron limitados por el Ministerio de Salud (citando restricciones presupuestarias). En otros casos, ellos pidieron metas más bajas y realistas. En la consulta también se pidió un enfoque más científico para hacerle seguimiento a los resultados de las poblaciones clave.

#### SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

**2.2**

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

2.8

2.9

## *Recursos útiles*

### **1. CONSULTA COMUNITARIA PARA INFORMAR LAS DIRECTRICES CONSOLIDADAS PARA TRATAMIENTO DE LA OMS 2013**

Las consultas se realizaron para informar la actualización de las directrices de ARV por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Alianza y la Red Mundial de Personas que Viven con VIH (GNP+). Las consultas se llevaron a cabo en distintas plataformas para asegurar que las directrices fueran elaboradas con una contribución sólida de la comunidad. El informe y la descripción de la consulta está disponible aquí: [http://www.aidsalliance.org/assets/000/000/808/Guide\\_Community\\_Consultation\\_Report\\_original.pdf](http://www.aidsalliance.org/assets/000/000/808/Guide_Community_Consultation_Report_original.pdf)

### **2. CONSTRUYENDO ALIANZAS SOBRE VIH Y TRABAJO SEXUAL**

En 2010, el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre SIDA (ONUSIDA), el Fondo de Poblaciones de las Naciones Unidas (UNFPA) y la Red de Asia Pacífico de Trabajadoras y Trabajadores Sexuales (APNSW) realizaron un proceso consultivo regional. Con eso se buscaba identificar las necesidades y prioridades y elaborar recomendaciones para mejorar el entorno legal y político, aumentar el acceso a los servicios de salud y enfrentar la violencia en contra de trabajadores sexuales. El informe de la consulta está disponible aquí: <http://asiapacific.unfpa.org/public/pid/7491>

## 2.3 La identificación de las prioridades del sector comunitario

### ¿Qué significa y por qué importa?

Las prioridades son críticas para la participación significativa del sector comunitario en las respuestas al VIH. Ellas permiten que el sector identifique y haga incidencia política por 'lo que más importa' en los foros y procesos relevantes. Eso es más efectivo y eficiente que tener muchas opiniones y solicitudes.

Las prioridades del sector comunitario podrían ser necesarias para influir la distribución de recursos (como en la propuesta al Fondo Mundial) o incluir temas de VIH (como en la Estrategia Nacional de Salud). Las prioridades podrían ser sobre: cuál es la población a enfocarse; cuáles serán las áreas regionales; cuáles serán las intervenciones a ser usadas; o si se amplía la respuesta. Ellas deberían ser:

- Las de mayor **importancia** para los miembros comunitarios que viven y están afectados por el VIH.
- Lógicas y **basadas en las evidencias**.
- **Alcanzables**, con una idea clara de quién puede lograr el cambio, cómo lograrlo y en cuanto tiempo.
- **Medibles**, para poder evaluar adecuadamente los avances e impacto.
- Adaptable a la incidencia política **comunitaria**, por ejemplo en términos que el sector tenga los conocimientos y experiencia necesaria.

### ¿Qué funciona?

En el establecimiento de prioridades es importante enfocarse tanto en el **proceso** (al identificar y acordar las prioridades de una manera lógica, transparente y democrática) como en el **producto** (con la comunicación y diseminación clara, poderosa y apropiada de las prioridades).

El establecimiento de prioridades puede realizarse usando distintos métodos (ver  **Lista de ideas 5**). Por ejemplo, miembros del sector comunitario podrían reunirse en persona (en una serie de reuniones) o virtualmente (a través de e-consultas).

## Caja 3

### PASOS PARA ESTABLECER PRIORIDADES PARA EL SECTOR COMUNITARIO

Como indicamos a continuación, el proceso para establecer prioridades normalmente involucra cuatro pasos:

- **Paso 1:** Recolecte evidencias. Eso involucra asegurar que las prioridades del sector comunitario estén basadas en la realidad, en términos del contexto epidemiológico, social y político de las personas que viven con VIH y poblaciones clave. Las evidencias podrían venir de distintas fuentes como grupo comunitarios, instituciones académicas y el gobierno.
- **Paso 2:** Decida quienes son sus participantes y diseñe el proceso. Eso involucra el desarrollo de criterios para decidir quién estará involucrado en el establecimiento de prioridades e invitarlos a participar, así como la realización de un proceso claro y transparente (destacando qué métodos serán usados, quiénes lo usaran y cuándo).
- **Paso 3:** Implemente el proceso para identificar las prioridades. Eso involucra llevar a cabo el proceso acordado para la identificación de prioridades. Cuando sea posible, el mismo debe ser un método dinámico para lograr el consenso en el sector comunitario (permitiendo que las personas digan lo que piensen pero también escuchen). De ser necesario, el proceso también debe incluir un sistema acordado y democrático (como una votación) para decidir las prioridades.
- **Paso 4:** Comunique las prioridades identificadas. Eso involucra redactar las prioridades de una manera clara y poderosa y comunicarlas tanto a los que participaron en el proceso como a entes interesados externos.

La identificación de prioridades requiere que el sector comunitario logre un **consenso** (acuerdo amplio). Esto puede ser difícil si los miembros tienen distintas necesidades y pasiones. El logro de un consenso involucra:

- El apoyo a los miembros del sector comunitario para que **trabajen conjuntamente** con el fin de entender opiniones y posiciones similares y distintas.
- Balancear esas opiniones y posiciones con las **evidencias** (como data e investigación).
- Permitir que los miembros de la comunidad hagan **concesiones**. Algunas prioridades de los grupos podrían no ser seleccionadas y ellos deben aceptar las escogidas por la mayoría.
- El logro de un **acuerdo amplio** dentro del sector comunitario, por ejemplo sobre las brechas y necesidades más importantes.
- Una **voz coherente** en el sector comunitario una vez se logre el consenso.

#### SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

2.2

**2.3**

2.4

2.5

2.6

2.7

2.8

2.9

## Lista de ideas 5

### MÉTODOS PARA ESTABLECER LAS PRIORIDADES DEL SECTOR COMUNITARIO



**Una reunión nacional,**  
*por ejemplo presidida por representantes del sector comunitario.*



**Serie de reuniones,**  
*por ejemplo, realizadas en distintas áreas geográficas o en diferentes comunidades.*



**E-consultas o votación,**  
*por ejemplo coordinada por una red de ONG a nivel nacional.*



**Grupo de trabajo nacional,**  
*por ejemplo con miembros seleccionados por el sector comunitario y con la finalidad de identificar las prioridades.*

## Lista de verificación 4

### BUENAS PRÁCTICAS PARA IDENTIFICAR PRIORIDADES PARA EL SECTOR COMUNITARIO

A continuación una lista de verificación para apoyar al sector comunitario con el fin de diseñar un proceso para la identificación de prioridades.



**1**

¿Está claro quién (por ejemplo, representantes del sector comunitario, rede o líderes) está **coordinando** el proceso para establecer prioridades y cuales roles y responsabilidades tienen?



**2**

¿Fue seleccionado el coordinador mediante un **proceso transparente** apoyado por los representantes del sector comunitario?



**3**

¿Hay un **propósito** claro para el establecimiento de prioridades (en términos de cómo serán usadas las prioridades)?

SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

2.8

2.9

**4** ¿Está claro **cuantas** y que tipo de prioridades del sector comunitario deberían identificarse?

**5** ¿Hay una **definición** clara de para quién son esas prioridades a ser identificadas (por ejemplo, para el sector comunitario como un todo o para una parte específica de ese sector)?

**6** ¿Está informado el proceso de establecimiento de prioridades por las **evidencias** actuales, como data, investigación o estudios de casos del sector comunitario?

**7** ¿Hay criterios claros y lógicos para decidir quién será **invitado** a participar en el proceso de establecimiento de prioridades?

**8** ¿Es incluyente el **proceso** para establecer prioridades – permitiendo que todos los entes interesados del sector comunitario participen, como personas que viven con VIH y poblaciones clave.

**9** ¿Es **constructivo** el método para establecer las prioridades – permite que los miembros del sector comunitario trabajen en conjunto en vez de resaltar sus diferencias?

**10** ¿El método para establecer prioridades hace un buen uso de los **recursos** en la comunidad, como tener expertos comunitarios que presenten sus experiencias y evidencias?

**11** ¿Existe un proceso claro sobre cómo se identificarán las prioridades si los participantes tienen **distintas opiniones**? Por ejemplo, ¿se tomarán las decisiones por votación o por un grupo conformado por líderes comunitarios seleccionados?

**12** ¿Las **logísticas** del proceso ayudan el establecimiento de prioridades (como el uso de idiomas locales)?

**13** ¿Están **redactadas** las prioridades del sector comunitario de la manera más clara y poderosa posible?

**14** ¿Hay un plan para **documentar** formalmente los resultados del establecimiento de prioridades?

**15** ¿Hay un plan para comunicar los **resultados** del establecimiento de prioridades?



## Estudio de caso

### CAPÍTULO SOBRE LAS PRIORIDADES DE LA SOCIEDAD CIVIL PARA EL FONDO MUNDIAL <sup>4</sup>

En Octubre del 2013, *AIDS Accountability International* (AAI) realizó una serie de talleres nacionales para apoyar a la sociedad civil y a grupos marginados para que participaran en el proceso del Nuevo Modelo de Financiamiento (NMF) del Fondo Mundial. Las evidencias del piloto del NMF en Zimbabue demostraron que la sociedad civil fue extremadamente marginada en ese proceso y que deberían ocurrir cambios en otros países para evitar ese mismo resultado. Para asegurar que la redacción de las Notas Conceptuales incluya a las organizaciones de la sociedad civil, especialmente aquellas que representan a los más marginados, AAI desarrolló un taller que apoyó a la sociedad civil en la producción del Capítulo de Prioridades de la Sociedad Civil. Este taller y documento incluyen fortalecimiento de capacidad, intercambio de buenas prácticas y debates por parte de la sociedad civil sobre cuáles serían las prioridades para el NMF del Fondo Mundial. Luego del taller, el Capítulo de Prioridades fue usado como una herramienta de incidencia política con el MCP para asegurar que la Nota Conceptual incluyera las voces y necesidades de la sociedad civil, especialmente los grupos marginados que representan mujeres, niñas jóvenes, y comunidades lesbianas, gay, bisexuales y transgénero.

La metodología particular de AAI para el establecimiento de prioridades involucra un proceso de ocho pasos realizado por grupos de participantes. Primero, los participantes deben identificar cuáles son sus dos principales prioridades estratégicas. Luego deben indicar la base de evidencias para justificar el **'por qué'** de esas prioridades, usando data epidemiológica y evidencias biomédicas para demostrar la necesidad de la intervención. Este es el Caso de Inversión de la sociedad civil. Otros pasos de la actividad incluyen estrategias alrededor de **'cómo'** será implementada la prioridad y las actividades adecuadas. Los participantes luego priorizan **'cuáles'** poblaciones deberían ser atendidas por la intervención, **'dónde'** y **'cuándo'** las actividades serán implementadas y **'quién'** sería la organización de la sociedad civil mejor colocada para implementarla. Por último, los participantes discuten indicadores de monitoreo y evaluación para medir el impacto. Una vez establecidas las prioridades por el grupo, las mismas son compartidas con los otros participantes en la reunión y se hace una votación para asignarle un orden de importancia en el Capítulo.

---

<sup>4</sup> Capítulo sobre las Prioridades de la Sociedad Civil para el Fondo Mundial: Buenas Prácticas para el Diálogo de País del Fondo Mundial, AIDS Accountability International; [http://www.aidsaccountability.org/?page\\_id=11361&projectid=922](http://www.aidsaccountability.org/?page_id=11361&projectid=922)

## Recursos útiles

### **1. ¡PARTICIPE!: RECOMENDACIONES PRÁCTICAS PARA ASEGURAR QUE EL NUEVO MODELO DE FINANCIAMIENTO GENERE EL IMPACTO QUE LAS COMUNIDADES NECESITAN**

En abril del 2014, el *Joint Civil Society Action Plan Task Team* (Equipo de Trabajo sobre el Plan Conjunto de Acción de la Sociedad Civil) del Fondo Mundial publicó esta guía para las comunidades con el fin de maximizar el impacto de los nuevos procesos de Diálogo de País. La misma aclara lo que es el NMF y da recomendaciones prácticas sobre como participar en los procesos de Dialogo de País (en donde las prioridades y metas son establecidas, que luego informa la Nota Conceptual). La guía pueden encontrarse aquí: <http://icssupport.org/wp-content/uploads/2014/04/Engage-Brochure-FINAL.pdf>

### **2. CAPÍTULO DE LAS PRIORIDADES DE LA SOCIEDAD CIVIL: BUENAS PRÁCTICAS PARA EL DIÁLOGO DE PAÍS DEL FONDO MUNDIAL**

El taller descrito en el estudio de caso anterior ha sido ejecutado y documentado por AAI. El informe, que incluye vínculos a los Capítulos de Prioridades de la Sociedad Civil que surgieron de los talleres, se encuentra en: [http://www.aidsaccountability.org/?page\\_id=11361&projectid=922](http://www.aidsaccountability.org/?page_id=11361&projectid=922)

#### SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

2.2

**2.3**

2.4

2.5

2.6

2.7

2.8

2.9

## 2.4 La incidencia política por las prioridades del sector comunitario

### ¿Qué significa y por qué importa?

La incidencia política es vital para una participación significativa del sector comunitario en la respuesta nacional al VIH. Eso permite que el sector 'empuje' sus prioridades y logre cambios concretos. No existe una definición común de incidencia política. Sin embargo, el proceso generalmente se relaciona con:

- La identificación de **prioridades** del sector comunitario.
- El moldeado de esas prioridades en **mensajes** poderosos y 'solicitudes'.
- La identificación de los **actores interesados** que tienen influencia sobre esas prioridades – para luego convencerlos.
- El logro de **cambios** en esas prioridades, como en políticas, leyes, sistemas y prácticas.
- La obtención de **beneficios** para los miembros comunitarios más afectados por esas prioridades

### ¿Qué funciona?

Como lo indica  **Lista de ideas 6**, la incidencia política puede realizarse usando una cantidad de métodos distintos. Podría suceder en distintos niveles –comunitarios, distritales, nacionales, regionales, etc. – y tener como meta una cantidad de actores interesados. Ejemplos incluyen: Ministerios y líderes gubernamentales, miembros de los entes encargados de la toma de decisiones (como el MCP o Grupo de Trabajo post-2015); hacedores de políticas y agencias policiales; compañías como las farmacéuticas; las Naciones Unidas y otras agencias multilaterales, donantes e instituciones de la sociedad civil.

## Lista de ideas 6

### MÉTODOS PARA LA INCIDENCIA POLÍTICA DEL SECTOR COMUNITARIO

SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

2.8

2.9



**Participación en los foros nacionales**  
*de toma de decisiones, por ejemplo el Consejo Nacional de SIDA.*



**Cabildeo**  
*en, por ejemplo, reuniones con miembros del parlamento o líderes corporativos.*



**Elaboración y utilización**  
*de materiales de incidencia política como informes y documentos de posicionamiento.*



**Campañas**  
*mediante peticiones, demostraciones y ralis.*



**Ejercer la toma**  
*de acciones directas como asistir a reuniones del Grupo de Trabajo post-2015 y demandar un lugar en la mesa de discusión.*



**Trabajo con los medios de comunicación,**  
*por ejemplo, al escribir notas de prensa o hacer conferencias de prensa.*



**Utilización de social media,**  
*como Facebook y Twitter, para movilizar a la comunidad.*

Los **mensajes** son una herramienta importante en la incidencia política ya que resumen lo que pide el sector comunitario y se lo comunica a la audiencia meta. Por ejemplo, los mensajes pueden estar plasmados en informes, entrevistas en medios de comunicación o reuniones con personas encargadas de la toma de decisiones. La siguiente lista de verificación contiene aspectos para desarrollar mensajes sólidos.

## *Lista de ideas 7*

### CARACTERÍSTICAS DE MENSAJES SÓLIDOS DE INCIDENCIA POLÍTICA

Un mensaje de incidencia política es sólido si es:



**Corto –**  
*se debe poder  
comunicar en menos  
de 20 segundos.*



**Enfocado –**  
*estar claramente  
relacionado con  
las prioridades del  
sector comunitario.*



**Simple –**  
*usar una terminología  
sencilla y evitar jergas*



**Dirigido –**  
*ser apropiado  
y relevante a la  
audiencia de la  
incidencia política*



**Poderoso –**  
*convencer a los  
actores interesados  
sobre la importancia  
del tema y por qué  
deben ejercer acciones*



**Acordado –**  
*que reciba el apoyo de  
todos lo que lo usen*

## ✓ Lista de verificación 5

### BUENAS PRÁCTICAS PARA HACER UN PLAN DE INCIDENCIA POLÍTICA PARA EL SECTOR COMUNITARIO <sup>5</sup>

La siguiente lista de verificación puede ser usada para apoyar el desarrollo de un plan de incidencia política efectivo por parte del sector comunitario.

**Paso 1** ¿Ha seleccionado un asunto o problema que quiera atender? Eso involucra seleccionar cual prioridad del sector comunitario quiere usar para la incidencia política (ver Sección 2.3)

**Paso 2** ¿Ha analizado y recolectado información sobre el asunto o problema? Eso involucra recolectar evidencias (como data comunitaria y estudios de caso) sobre el tema prioritario y analizarla para, por ejemplo, identificar qué tipo de cambio es necesario.

**Paso 3** ¿Ha elaborado una meta y objetivos para su trabajo de incidencia política? Eso involucra elaborar una meta (el resultado deseado a largo plazo) y objetivos (los resultados de las actividades que contribuirán a lograr la meta). Un objetivo debe ser SMART (inteligente en inglés).

**e**Specífico – por ejemplo, explicar qué se hará

**M**edible – por ejemplo, permitir monitoreo y evaluación

**A**decuado –por ejemplo, que tenga que ver con el sector comunitario y la meta de la actividad

**R**ealista – por ejemplo, en relación a la capacidad del sector comunitario y la experiencia

Limitado en el **T** tiempo – por ejemplo, en relación a cuándo se hará el trabajo

<sup>5</sup> Adaptado de: *Incidencia Política en Acción: Un Paquete de Herramientas para apoyar a las ONG y OBC que Responden al VIH/SIDA*, Alianza e ICASO, 2003.

#### SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

2.8

2.9

**Paso 4** **¿Ha identificado sus metas de incidencia política?** Eso involucra identificar a los actores interesados (individuos, organizaciones, sectores o espacios) que puedan generar el cambio en su asunto prioritario.

**Paso 5** **¿Ha identificado a sus aliados para la incidencia política?** Eso involucra identificar a los actores interesados (individuos, organizaciones, sectores o espacios) que puedan apoyar su trabajo de incidencia política en su asunto prioritario.

**Paso 6** **¿Ha identificado sus recursos?** Eso involucra identificar los recursos (como financiamiento, experiencia, entrenamiento o apoyo político) que necesitará para hacer su trabajo de incidencia política sobre el asunto prioritario.

**Paso 7** **¿Ha creado un plan de acción?** Eso involucra redactar y resumir lo decidido en los pasos 1-6 en el plan. Podría utilizarse un marco de trabajo como este:

Meta: xxxxxx	¿Cuál es la actividad?	¿Quién la hará?	¿Dónde se hará?	¿Cuáles recursos son necesarios?
Objetivo 1: xxxxxxx	1.1 xxxxxx			
	1.2 xxxxxx			
	1.3 xxxxxx			

**Paso 8** **¿Ha decidido cómo monitorear y evaluar su incidencia política?** Esto involucra implementar su plan de acción y aprender de su trabajo al, por ejemplo, usar indicadores para evaluar sus resultados y áreas que mejorar.



## Estudio de caso

### SENEGAL: INCIDENCIA POLÍTICA POR LOS DERECHOS DE LOS HSH EN LA RESPUESTA NACIONAL AL VIH <sup>6</sup>

En Senegal, el VIH afecta particularmente a las poblaciones clave incluyendo hombres que tienen sexo con hombres (HSH) que presentan una prevalencia de más del 20%. Eso ocurre en un contexto donde las relaciones sexuales entre personas de un mismo sexo están criminalizada en las leyes y altamente estigmatizada por la sociedad. Aquí, la *Alliance Nationale Contre le SIDA* (ANCS) se ha aliado con otros en el sector comunitario para hacer incidencia política por los derechos y necesidades de los HSH en la respuesta nacional al VIH.

#### SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

2.8

2.9

La ANCS inicialmente basó su trabajo de incidencia política en la investigación del *Horizons Project* que destacaba los niveles extremos de violencia enfrentados por HSH en Dakar. Uno de sus primeros éxitos fue lograr el compromiso de muchas organizaciones no gubernamentales e instituciones gubernamentales para aumentar sus programas para HSH. Un gran hito fue la inclusión de los temas de HSH en el Plan Estratégico Nacional sobre SIDA 2007-2011. Esto se reflejó en la participación de los representantes de HSH en todos los entes de toma de decisiones sobre VIH en el país, incluyendo el Consejo Nacional sobre SIDA y el MCP. Como resultado de esas actividades, los HSH aumentaron su visibilidad en la sociedad y en la respuesta al VIH. La ANCS apoyó el fortalecimiento de la capacidad de ocho organizaciones de HSH para permitirles ser beneficiarios efectivos del apoyo del Fondo Mundial. Desafortunadamente, esa visibilidad generó rechazo público en contra de los HSH, algo que culminó con el encarcelamiento de nueve hombres en un caso de alto perfil en 2009 (todos los cargos en contra de los nueve hombres fueron descartados por el Tribunal de Apelación y se ordenó su liberación). En esos momentos, la ANCS fue obligada a ajustar su enfoque de incidencia política. La ANCS se unió con otras organizaciones para formar un grupo de crisis que participó en actividades de fortalecimiento de la capacidad e incidencia política 'detrás de bastidores'. Los esfuerzos del grupo incluyeron acercamiento a líderes sociales, políticos y religiosos, medios de comunicación y otros actores clave a quienes se les pidió apoyo a los esfuerzos para reducir la violencia en contra de HSH.

La ANCS también ayudó a formar una red que se convirtió en el *Observatoire de la réponse au VIH/SIDA au Sénégal*. Esta actúa como un ente guardián de la respuesta nacional al VIH. El mismo ofrece un espacio abierto para una cantidad de actores incluyendo ONG, personas que viven con VIH y gobiernos. El Observatorio incorpora rutinariamente – y hace incidencia política por— asuntos estratégicos de representantes de organizaciones de HSH y otras poblaciones clave.

<sup>6</sup> *Empowerment for Advocacy: The EMPAD Policy Framework for National Advocacy By and With Key Populations*, International HIV/AIDS Alliance, 2014.



## Recursos útiles

### **1. EMPOWERMENT FOR ADVOCACY: THE EMPAD POLICY FRAMEWORK FOR NATIONAL ADVOCACY BY AND WITH KEY POPULATIONS (EMPODERAMIENTO PARA LA INCIDENCIA POLÍTICA: EL MARCO DE TRABAJO POLÍTICO EMPAD PARA LA INCIDENCIA POLÍTICA NACIONAL POR Y CON POBLACIONES CLAVE).**

Este marco de trabajo fue elaborado por la Alianza en 2014. El mismo apoya a los grupos y redes del sector comunitario que trabajan en VIH a nivel nacional para: diseñar nuevos programas y campañas de incidencia política; desarrollar propuestas de financiamiento relacionadas con la incidencia política; y comunicar el trabajo de incidencia política sobre las poblaciones clave. Está disponible en: [http://www.aidsalliance.org/assets/000/000/409/90667-Empowerment-for-Advocacy-Framework\\_original.pdf](http://www.aidsalliance.org/assets/000/000/409/90667-Empowerment-for-Advocacy-Framework_original.pdf)

### **2. MIDIENDO: ENTRENAMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA INCIDENCIA POLÍTICA RELACIONADA CON EL VIH PARA ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL**

Este recurso fue elaborado por la Alianza e ICASO en 2010. El mismo busca aumentar la capacidad de los grupos del sector comunitario para evaluar los avances y resultados de su trabajo de incidencia política en VIH. Guías para facilitadores y participantes están disponibles en: <http://www.aidsalliance.org/resources/340-477-measuring-up-hivrelated-advocacy-evaluation-training-pack>

### **3. INCIDENCIA POLÍTICA EN ACCIÓN: UN PAQUETE DE HERRAMIENTAS PARA APOYAR A LAS ONG Y OBC QUE RESPONDEN AL VIH/SIDA**

Este recurso fue elaborado por la Alianza e ICASO en 2003. El mismo contiene un paquete de herramientas prácticas y participativas para el sector comunitario sobre cómo diseñar e implementar el trabajo de incidencia política en VIH. Está disponible en: <http://www.aidsalliance.org/resources/252-advocacy-in-action-a-toolkit-to-support-ngos-and-cbos>

## 2.5 La selección de los representantes del sector comunitario

### ¿Qué significa y por qué importa?

Para jugar un rol efectivo en la respuesta nacional al VIH, el sector comunitario necesita representantes efectivos, respetados y que rindan cuentas. Esas personas son 'las caras' y 'voces' del sector, por ejemplo en el Comité de Coordinación de la Estrategia Nacional de Salud.

Los representantes del sector comunitario deben llevar experiencia, habilidades y pasión a sus puestos. Sin embargo, su trabajo es representar los puntos de vistas y posiciones del sector como un todo y no sólo de su organización o comunidad.

### ¿Qué funciona?

Para seleccionar a un representante es importante tener un proceso claro, transparente y eficiente. Los detalles podrían variar, dependiendo del tamaño del sector comunitario y cuantos representantes se necesitan. Sin embargo, usualmente involucra los siguientes pasos generales:

#### **PASOS PARA SELECCIONAR A UN REPRESENTANTE DEL SECTOR COMUNITARIO**

**PASO 1** : *Identificar quién manejará/estará involucrado en el proceso.* Por ejemplo, el proceso podría ser manejado por un grupo ya existente (como el Comité de Coordinación de una red de ONG) o un grupo que sea creado específicamente para eso (como un Equipo de Tarea). Igualmente, podría involucrar a todos los miembros de un sector comunitario o sólo secciones del mismo, como grupos de personas que viven con VIH.

**PASO 2** : *Elaborar y acordar un proceso de selección.* Este paso está normalmente liderado por el grupo designado. El mismo debe aclarar en qué consiste, dónde será realizado, quién estará encargado y cuándo se hará un proceso simple y práctico.

#### SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

2.2

2.3

2.4

**2.5**

2.6

2.7

2.8

2.9

**PASO 3** : *Elaborar y acordar unos criterios de selección.* Este paso normalmente lo lleva el grupo designado e involucra elaborar unos términos de referencia (o descripción del cargo) para el representante, destacando sus roles y responsabilidades. También abarca la identificación de criterios para seleccionar al candidato a considerar para la posición y, con el tiempo, poder designar a la persona como representante. El criterio debe ser específico, claro y justo.

**PASO 4** : *Solicitud de candidaturas: Eso lo hace normalmente el grupo designado, muchas veces a través de una red de ONG o plataformas comunicacionales.* La solicitud será distribuida a todos los actores interesados relevantes en el sector comunitario, usando herramientas como boletines y portales. La solicitud normalmente incluye un paquete de información con, por ejemplo: una carta introductoria (resumiendo el proceso y cronograma), términos de referencia (destacando roles y responsabilidades), criterio de selección y formulario de solicitud. Se le pide a los candidatos presentar su candidatura e incluir:

- El formulario lleno (o un escrito sobre por qué está interesado)
- Su CV (para demostrar que tiene experiencia)
- Referencias o cartas de apoyo (de su propia organización o de otros miembros del sector comunitario).

**PASO 5** : *Elaborar una lista final de candidatos, entrevistar y seleccionar al representante.* Ese paso normalmente lo realiza el grupo designado – usando el proceso de selección y criterios acordados. Algunas veces, el mismo involucra a todo el sector comunitario, por ejemplo mediante votación en la Reunión Anual de una red de ONG. Ese proceso debe enfatizar la confidencialidad. Debe dar a los candidatos la oportunidad de demostrar sus habilidades y experiencias y también hacer preguntas sobre el cargo.

**PASO 6** : *Compartir resultados.* Eso involucra informar al candidato seleccionado y hacer un anuncio formal al sector comunitario y externamente.

---

Los **términos de referencia** para un representante deberían describir los roles y responsabilidades, relacionados con el sector comunitario y el espacio o proceso en el que se va a participar. También es importante –ya sea en los términos de referencia o en un documento aparte – indicar las características (conocimientos, habilidades y actitudes) que se esperan de la persona. A continuación algunos ejemplos. En ciertos casos es vital que el candidato los tenga, en otros es preferible.

## Lista de ideas 8

### CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES DE UN REPRESENTANTE DEL SECTOR COMUNITARIO

#### CONOCIMIENTOS

Por ejemplo, sobre:



**Acciones de base comunitaria**  
sobre VIH y áreas relacionadas



**Cómo funciona**  
el sector comunitario



**Asuntos**  
que afectan a las personas que viven con VIH y poblaciones clave

SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

2.8

2.9



**Entorno legal y político**



**Las prioridades de VIH de otros sectores,**  
como donantes y gobiernos



**Cómo funcionan los espacios y procesos**  
para la toma de decisiones y para el trabajo sobre VIH.

#### HABILIDADES

Por ejemplo en:



**Análisis de políticas**



**Incidencia política**



**Comunicación,**  
e intercambio de enseñanzas e información



**Liderazgo**



**Negotiation**  
Negociación y logro de consenso



**Diplomacia**



**Entendimiento de ideas complejas, documentos y data**



**Trabajo en equipo**



**Tecnología informática**  
(como Internet y social media)

## ACTITUDES

Por ejemplo al ser:



**Positivo**  
y entusiasta



**Comprometido con los derechos humanos,**  
especialmente de las personas que viven con VIH y poblaciones clave



**Deseo de dedicarle suficiente tiempo**  
(para prepararse, participar y hacerle seguimiento a las reuniones)



**Honesto y abierto**



**Respetado por el sector comunitario**



**Dispuesto a recibir críticas**



**Dispuesto a trabajar con otros**  
sectores como el gubernamental y corporativo

Muchas veces es importante seleccionar a un **suplente** por cada representante del sector comunitario. Esta persona podría llenar el vacío en caso que el principal no pueda participar en la llamada o reunión debido, por ejemplo, a alguna enfermedad. Cuando sea posible, el suplente debe ser seleccionado mediante el mismo proceso democrático usado para el representante principal. Si se les permite, los suplentes podrían observar el trabajo del representante principal (por ejemplo, asistir a las mismas reuniones para así aprender sobre los roles y responsabilidades pertinentes). Un suplente podría trabajar en equipo con el representante principal para asegurar que, de ser necesario, pueda tomar sus responsabilidades rápidamente. Los suplentes deben tener conocimientos, habilidades y actitudes similares y hacer el mismo trabajo previo de inducción y capacitación.

## *Lista de verificación 6*

### BUENAS PRÁCTICAS PARA UN PROCESO DE SELECCIÓN DEL REPRESENTANTE DEL SECTOR COMUNITARIO

La siguiente lista de verificación apoya al sector comunitario a desarrollar un proceso para seleccionar a sus representantes basados en los principios de mejores prácticas:

- 1** **¿Es un proceso independiente?** (Por ejemplo, ¿está manejado por el sector comunitario en vez del 'espacio' al que pertenece la persona, como el Consejo Nacional de SIDA?)

---

- 2** **¿Está el proceso enfocado en 'lo más importante'?** (Por ejemplo, ¿está enfocado en identificar y seleccionar a las personas que pueden cumplir con los criterios de selección y términos de referencia)

---

- 3** **¿Es un proceso justo?** (Por ejemplo, ¿da una oportunidad equitativa a candidatos femeninos y masculinos o de la ciudad capital y áreas rurales?)

---

- 4** **¿Es un proceso lógico?** (Por ejemplo, ¿está claro cómo y cuándo los candidatos estarán en la lista final y como y cuando se tomará la decisión?)

---

- 5** **¿Es un proceso transparente?** (Por ejemplo, ¿el proceso es fácil de entender tanto para las personas del sector comunitario como para los actores interesados externos?)

---

- 6** **¿Se regulan los conflictos de intereses?** (Por ejemplo, ¿hay un procedimiento a seguir si alguno en el panel de selección conoce a uno de los candidatos?).

---

- 7** **¿Es un proceso incluyente?** (Por ejemplo, ¿se envió la solicitud de candidatos a todos los miembros relevantes del sector comunitario, no solo a sus líderes?).

#### SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

2.2

2.3

2.4

**2.5**

2.6

2.7

2.8

2.9

- 
- 8** **¿Es un proceso seguro?** (Por ejemplo, si desean, ¿pueden los candidatos que viven con VIH o de poblaciones clave mantener su confidencialidad?)
- 
- 9** **¿Es un proceso 'libre de problemas'?** (Por ejemplo, ¿existe una manera democrática para decidir entre dos candidatos que tienen un mismo nivel de experiencia?).
- 
- 10** **¿Es un proceso eficiente?** (en términos de tiempo y recursos) (Por ejemplo, hay procesos claros y transparentes de toma de decisiones en todas las etapas relevantes).
- 

## *Estudio de caso*

### SELECCIÓN DE MIEMBROS DE LA DELEGACIÓN DE COMUNIDADES A LA JUNTA DIRECTIVA DEL FONDO MUNDIAL

La Delegación de Comunidades trabaja para llevar las voces y temas de las personas que viven con VIH y tuberculosis y afectadas por malaria a las deliberaciones de la Junta Directiva y Comités del Fondo Mundial. Eso es para asegurar un mayor y sostenido impacto del Fondo Mundial a nivel comunitario. Los Miembros de la Delegación representan las tres enfermedades, todas las regiones geográficas y distintos tipos de organizaciones del sector comunitario. Son seleccionados a través de un proceso transparente y confidencial que incluye una solicitud de nominaciones, formulario en línea y revisión de un Panel de Selección. La información sobre el proceso está disponible en el portal de la Delegación (<http://www.globalfundcommunitiesdelegation.org/home>). El mismo está basado en unos Términos de Referencia<sup>7</sup> que describen información sobre: tiempo del cargo, criterios de selección, roles y responsabilidades. También incluye indicadores clave de rendimiento que son usados para evaluar el trabajo de cada miembro.

---

<sup>7</sup> Ver: <http://www.globalfundcommunitiesdelegation.org/atomic-documents/10777/20820/TOR%20Delegation%20Members%20ToR%20Endorsed%2014042013.pdf>



## Recursos útiles

### **1. DESAFIANDO, CAMBIANDO Y MOVILIZANDO: UNA GUÍA PARA LA PARTICIPACIÓN DE LAS PVVIH EN LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN DE PAÍS**

Una guía producida por GNP+ y el POLICY Project en 2005. Aunque han cambiado algunos detalles sobre los MCP, la guía contiene información muy relevante incluyendo sobre como apoyar y mejorar el rendimiento de los representantes de las personas que viven con VIH. Se puede conseguir en: [http://www.policyproject.com/pubs/policyplan/CCM\\_Handbook.pdf](http://www.policyproject.com/pubs/policyplan/CCM_Handbook.pdf)

### **2. GUÍA PARA CONSTITUIR Y OPERAR UN MCP EFECTIVO**

La guía fue producida por Aidspan y la oficina de apoyo técnico regional de la Alianza para el Sur de Asia en 2014. La misma contiene un orientación práctica para todos los miembros (incluyendo representantes del sector) sobre como constituir, fortalecer y operar MCP efectivos. La guía analiza temas de liderazgos, equidad y conflictos de intereses. Está disponible en: [http://www.aidspan.org/sites/default/files/publications/CCM\\_guide\\_FINAL.pdf](http://www.aidspan.org/sites/default/files/publications/CCM_guide_FINAL.pdf)

#### SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

2.2

2.3

2.4

**2.5**

2.6

2.7

2.8

2.9

## 2.6 El fortalecimiento de la representación del sector comunitario

### ¿Qué significa y por qué importa?

Una vez seleccionado, es importante que el representante del sector comunitario trabaje de una manera efectiva, profesional y ética. También es vital que reciba apoyo de otras personas y grupos en el sector. Esa combinación permitirá que el representante tenga un mayor impacto y logre los mejores resultados para las comunidades.

### ¿Qué funciona?

El fortalecimiento del trabajo del representante del sector comunitario puede involucrar acciones a tres niveles. El primero involucra pasos que pueden dar los participantes para mejorar su **propio rendimiento**:

### Lista de ideas 9

#### PASOS PARA QUE EL REPRESENTANTE DEL SECTOR COMUNITARIO FORTALEZCA SU TRABAJO

Los representantes del sector comunitario pueden ser más efectivos al:

- **Fortalecer sus habilidades y conocimientos** – al participar en talleres y entrenamientos para el fortalecimiento de la capacidad en áreas como oratoria y políticas nacionales
- **Disponer de tiempo para atender plenamente sus responsabilidades** – al reducir sus compromisos con otras iniciativas y reservar tiempo para ser un representante activo.
- **Actuar profesional y responsablemente** – por ejemplo al tratar a todos los actores interesados con respeto y trabajar en los procesos de los entes nacionales de toma de decisiones.
- **Hacer consultas y aprender del sector comunitario** – al asistir frecuentemente a las reuniones del sector comunitario, estar en comunicación directa con una gran cantidad de grupos y poder identificar y promover las prioridades generales del sector.
- **Mantener un punto de vista balanceado y buscar distintas opiniones** – para así no verse vinculado con una sola organización y poder identificarse y explicar distintas opiniones del sector.

## SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

**2.6**

2.7

2.8

2.9

- **Ser transparente y rendir cuentas** – al declarar cualquier conflicto de interés con anticipación y consultar a los constituyentes antes de tomar una posición pública sobre un tema.
- **Consultar con los grupos marginados** – al realizar pasos proactivos para conocer y aprender sobre los grupos de personas que viven con VIH o poblaciones clave, especialmente aquellos que no pueden participar en los procesos nacionales
- **Hacer consultas y presentar informes de manera sistemática y constante** – al preguntar proactivamente a los grupos comunitarios sobre los temas a discutir en las agendas (como del Consejo Nacional sobre SIDA) y dar informes escritos y orales, breves y precisos a los constituyentes luego de las reuniones.
- **Comunicarse efectivamente** – por ejemplo al promover los mensajes de incidencia política del sector comunitario e informar a los grupos sobre exactamente cómo y cuándo pueden involucrarse en el proceso.
- **Facilitar un mejor entendimiento de los problemas del sector comunitario** – al educar a otros sobre el sector y sensibilizarlos sobre sus preocupaciones y necesidades.
- **Ser un activista constante que defienda el sector comunitario** – al estar preparado para hablar en foros nacionales y hacer las preguntas adecuadas sobre temas controversiales que afectan la comunidad.
- **Aceptar comentarios sobre su rendimiento** – al participar en sistemas de evaluación y ser abierto en cuanto a cambiar o mejorar su manera de trabajar como representante

Podría ser particularmente importante identificar las necesidades de los representantes para el fortalecimiento de la capacidad. Eso puede hacerse de distintas maneras. Por ejemplo a través de cursos de entrenamiento; materiales de información; tutoría (por parte de ex-representantes del sector); e intercambios (para poder ver a los representantes del sector comunitario 'en acción').

También es crucial tener sistemas para evaluar el rendimiento de los representantes del sector comunitario y hacerles rendir cuentas. Eso ayudará a asegurar que hagan su trabajo de una buena manera, mientras se les da oportunidad para aprender y mejorar. Esos procesos pueden anexarse a los que ya son usados en el sector. Ejemplos incluyen, sistemas de evaluación del rendimiento; revisiones a 360 grados (una cantidad de actores interesados comparten sus evaluaciones del representante) e indicadores de rendimiento (donde se le evalúa de acuerdo a cierto criterio). Estos procesos deben ser justos y transparentes. También deben ser prácticos, por ejemplo al incluir una acción clara en caso que el rendimiento del representante no sea satisfactorio y la manera como terminar esas posición.

El segundo nivel de acción involucra pasos que pueden dar **miembros del sector comunitario** para apoyar al representante en la mejora de su rendimiento:



## Lista de ideas 10

### PASOS PARA LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD CON EL FIN DE FORTALECER EL TRABAJO DE SU REPRESENTANTE

Los miembros del sector comunitario (individuos, grupos y redes) pueden apoyar a sus representantes al:

- **Participar y apoyar el proceso de selección del representante**, por ejemplo votando en una elección y hablando positivamente de la persona seleccionada democráticamente.
- **Ayudar a que los representantes del sector comunitario entiendan sus problemas** por ejemplo al invitarlos a visitar su comunidad o enviarles un informe de su trabajo.
- **Dar comentarios sobre el trabajo del representante**, por ejemplo respondiendo a solicitudes de información y comentando sobre los informes que produce en un espacio de tiempo acordado.
- **Ofrecer evidencias de los recursos y necesidades del sector comunitario** – al recolectar data, estudios de caso, etc. que el representante pueda usar en su incidencia política
- **Facilitar comentarios de otros grupos del sector comunitario**, por ejemplo organizando reuniones entre el representante y miembros de las poblaciones clave como trabajadoras y trabajadores sexuales.
- **Comprometerse a lograr el consenso** – al aceptar procesos colaborativos de toma de decisiones y apoyar al representante para que logre los resultados
- **Hacer que el representante rinda cuenta** – al dar comentarios constructivos y honestos si el representante está trabajando de una manera inapropiada o inefectiva.
- **Dar apoyo moral y comentarios positivos**, por ejemplo ofreciendo ayuda informal si un representante enfrenta hostilidad de miembros del Mecanismo de Coordinación de País.
- **Reconocer el éxito** – al felicitar al representante por su ardua labor y celebrar sus logros

El tercer nivel de acción – que podría ser útil en algunas situaciones – involucra tener un pequeño grupo de apoyo para cada representante (compuesto, por ejemplo, por tres personas). Los miembros de ese grupo podrían incluir personas que han tenido el mismo cargo o una posición similar en el pasado y que puedan servir de tutores. Su rol sería dar apoyo uno a uno al representante para que este pueda realizar sus labores de la manera más efectiva posible.

## *Lista de ideas 11*

### PASOS PARA UN EQUIPO DE APOYO CON EL FIN DE FORTALECER EL TRÁBAJO DE LOS REPRESENTANTES

Un equipo de apoyo puede ayudar al representante al:

- **Dar un apoyo frecuente y continuado**, incluyendo entre reuniones del sector comunitario amplio
- **Ofrecer asistencia como en asuntos técnico u ofrecer información de contactos**
- **Dar tutoría**, como apoyo moral o consejos sobre cómo enfrentar presión y estrés.
- **Monitoreo del rendimiento**, dando comentarios constructivos y apoyando a los representantes para que identifiquen sus necesidades de entrenamiento
- **Mantener una memoria institucional**, por ejemplo pasando información (sobre pasados procesos y resultados del sector comunitario) a los nuevos representantes.
- **Resolver desafíos y crisis**, por ejemplo apoyando a los representantes a restablecer contacto con los miembros de la comunidad en caso de un desacuerdo.

## *Lista de verificación 7*

### BUENAS PRÁCTICAS PARA UN COMPORTAMIENTO PROFESIONAL Y RESPONSABLE DEL REPRESENTANTE DEL SECTOR COMUNITARIO

La siguiente lista de verificación apoya a los representantes del sector comunitario en la evaluación de su labor y, por consiguiente, como asumir sus roles y responsabilidades de una manera profesional y responsable.

- 1** ¿Entiendes los **roles y responsabilidades** como representante del sector comunitario?

---

- 2** ¿**Participas** en todas las llamadas, reuniones y consultas requeridas? ¿O envías disculpas por adelantado y te aseguras que un representante suplente pueda hacerlo?

---

- 3** ¿Te **preparas** para las llamadas, reuniones y consultas? (por ejemplo, ¿lees los materiales y agenda por adelantado y llegas a tiempo?)

---

#### SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

**2.6**

2.7

2.8

2.9

- 4** ¿Te **vistes y comportas adecuadamente** como representante del sector comunitario?
- 
- 5** ¿Usas un **lenguaje** y terminología apropiada como representante del sector comunitario?
- 
- 6** ¿Tratas a otros con **respeto**, independientemente de su estatus o nivel de conocimientos?
- 
- 7** ¿Estás preparado para **hablar** y hacer incidencia política por el sector comunitario en todas las etapas relevantes de discusiones y debates?
- 
- 8** ¿Lo que dices como representante está basado en los puntos de vistas y prioridades del **sector comunitario**?
- 
- 9** ¿Estás preparado para enfrentar y lidiar con la **ignorancia** y puntos de vistas extremos?
- 
- 10** ¿Sigues los **protocolos** apropiados y reglas de etiqueta (sobre cómo comportarse)?
- 
- 11** ¿Completas las **tareas** a tiempo y haces tu trabajo con la más alta calidad y niveles de detalles posibles?
- 
- 12** ¿Eres **honesto y transparente**, incluyendo sobre temas relacionados con sus finanzas?
- 
- 13** ¿Usas tu **poder** responsablemente y para el beneficio del sector comunitario?
- 
- 14** ¿Eres honesto cuando enfrenta **problemas** relacionados con su rol y estás preparado para tomar acciones con el fin de resolver esos problemas?
- 
- 15** ¿Participas activamente en la **evaluación** de su rendimiento?
-

## *Estudio de caso*

### REUNIONES ANTES Y DESPUÉS DEL MCP PARA EL SECTOR COMUNITARIO, SRI LANKA

El subcomité de Poblaciones Afectadas/Personas que Viven con las Enfermedades del MCP de Sri Lanka realiza encuentros antes y después de las reuniones del MCP. Hay solo dos miembros del MCP que representan a poblaciones clave y personas que viven con las enfermedades, por lo que las pre-reuniones son usadas para invitar a representantes del sector comunitario más amplio para discutir sus asuntos y prepararlos (y sus aliados en el MCP) para tener un mayor impacto en los procedimientos del Mecanismo. La reunión post-MCP permite a los representantes compartir con la comunidad lo que ocurrió y lo que se espera en el próximo período. Ese tipo de estructura apoya a los representantes comunitarios a ser más efectivos tanto como activistas y canales de información con sus constituyentes.

#### SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

**2.6**

2.7

2.8

2.9

#### *Recursos útiles*

#### **DESAFIANDO, CAMBIANDO Y MOVILIZANDO: UNA GUÍA PARA LA PARTICIPACIÓN DE LAS PVVIH EN LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN DE PAÍS**

Una guía producida por GNP+ y el POLICY Project en 2005. Aunque han cambiado algunos detalles sobre los MCP, la guía contiene información muy relevante incluyendo sobre como apoyar y mejorar el rendimiento de los representantes de las personas que viven con VIH. Se puede conseguir en: [http://www.policyproject.com/pubs/policyplan/CCM\\_Handbook.pdf](http://www.policyproject.com/pubs/policyplan/CCM_Handbook.pdf)

## 2.7 La creación de alianzas entre el sector comunitario y otros sectores

### ¿Qué significa y por qué importa?

El sector comunitario puede contribuir significativamente a la respuesta nacional al VIH. Sin embargo, esas contribuciones pudieran ser mayores y mejores si colabora con otros sectores. Las alianzas son para trabajar con otros con el fin de lograr lo que no se puede alcanzar sin ayuda. Esto significa que el sector comunitario y sus aliados:

- Trabajan por un **propósito acordado y común**.
- Trabajan por un **beneficio mutuo**.
- **Entiendan** y aprecian las fortalezas, debilidades y maneras de trabajar de cada uno de ellos.
- **Planifican** y diseñan estrategias de manera conjunta.
- Tengan **roles y responsabilidades** específicas y complementarias.
- Compartan **recursos**, como habilidades, buenas prácticas y financiamiento.
- Acuerdan y respetan un grupo de **principios** para el trabajo en conjunto.

### ¿Qué funciona?

El sector comunitario puede establecer alianzas con una gran cantidad de grupos, organizaciones y sectores. Ejemplos incluyen: grupos gubernamentales, instituciones y ministerios; parlamentarios; donantes multilaterales; donantes bilaterales; fundaciones privadas; agencias de las Naciones Unidas; sector privado; organizaciones laborales y sindicatos; instituciones académicas; medios de comunicación; líderes y organizaciones religiosas; y, grupos comunitarios de otras áreas como derechos humanos o salud de la mujer.

Muchas veces, el sector comunitario trabaja con los 'amigos de siempre', actores interesados con quienes ya tienen una fuerte relación. Dependiendo del contexto un ejemplo podría ser una alianza con instituciones académicas para producir data sobre poblaciones clave para la incidencia política relacionada con el Plan Estratégico Nacional sobre SIDA. Sin embargo, las colaboraciones más efectivas podrían ser con 'aliados inesperados' – esos con quien el sector comunitario trabaja por razones estratégicas o específicas. Un ejemplo podría ser una alianza con el Ministerio de Finanzas para asegurar la inclusión de servicios de VIH rentables y con base comunitaria en la Estrategia Nacional de Salud.

Las alianzas requieren tiempo, energía y, muchas veces, recursos. Sin embargo, las mismas pueden generar grandes **beneficios** al sector comunitario y a la respuesta nacional al VIH:

## *Lista de ideas 12*

### BENEFICIOS DE LAS ALIANZAS PARA EL SECTOR COMUNITARIO

Las alianzas pueden permitir al sector comunitario el establecimiento o mejora de:

- **Su influencia y poder**, por ejemplo en el alcance de personas encargadas de la toma de decisiones del sector gubernamental que normalmente no trabajan con el sector comunitario.
- **'Una mayor fortaleza en números'**, por ejemplo al lograr que una amplia proporción de entes interesados voten por alguna decisión en el MCP.
- **Destrezas y experiencia**, por ejemplo en áreas en donde la comunidad podría carecer de conocimientos como en el análisis de data o derechos de propiedad intelectual.
- **Ideas y lecciones**, por ejemplo sobre estrategias efectivas de incidencia política para incorporar al VIH en otras agendas nacionales, como en el marco de trabajo post-2015.
- **Recursos**, por ejemplo financiamiento, apoyo técnico y ayuda de distintos tipos (como el uso de instalaciones).
- **Respeto y credibilidad**, por ejemplo al demostrar que el sector comunitario puede trabajar en colaboración.

Las alianzas más sólidas tienen como base unos **principios de trabajo** acordados. Como lo indicamos a continuación, esos principios explican cómo los aliados trabajarán de manera conjunta. Los mismos pueden ser acordados de manera informal (como una breve conversación en una reunión) o formal (mediante, por ejemplo, un memorando de entendimiento).

## *Lista de ideas 13*

### PRINCIPIOS DE TRABAJO PARA ALIANZAS CON EL SECTOR COMUNITARIO

Los principios de trabajo pueden abarcar estas áreas:

- **Cómo los aliados se relacionan entre ellos o**, en otras palabras, ser respetuoso y sin prejuicios.
- **Qué lenguaje será usado por los aliados**, para evitar

#### SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

2.8

2.9

jergas y utilizar términos no discriminatorios.

- **Confidencialidad**, para asegurar que las personas que viven con VIH puedan participar sin miedo a revelar su estatus.
- **Transparencia**, con el compromiso de debatir los temas de manera abierta y honesta.
- **Propiedad intelectual**, para saber quién es dueño de los documentos e ideas desarrolladas en la alianza.
- **Principios claves a ser promovidos**, como equidad de género, derechos humanos y una mayor participación de las personas que viven con VIH (GIPA).
- **Prácticas de trabajo**, como responder a los mensajes de los aliados en un máximo de tres días o pedir disculpas si no puede asistir a una reunión.

## *Lista de verificación 8*

### BUENAS PRÁCTICAS PARA ESTABLECER UNA ALIANZA EN EL SECTOR COMUNITARIO

A continuación una lista de verificación para ser utilizado por el sector comunitario para establecer alianzas:

- 1** **¿Hay un claro propósito de la alianza?** (Por ejemplo, ¿hay una sólida justificación para la inversión de tiempo y energía en la alianza?)

---

- 2** **¿Hay objetivos claros para la alianza?** (Por ejemplo, ¿existen resultados concretos que el sector comunitario y su aliado deseen lograr con la alianza?)

---

- 3** **¿Es el aliado seleccionado apropiado para el propósito y objetivo de la alianza?** (Por ejemplo, ¿será el aliado el 'ideal para el trabajo' y ofrecerá el tipo de acceso, recursos e influencias que el sector comunitario necesita?).

---

- 4** **¿Es el aliado seleccionado tan específico como sea posible?** (Por ejemplo, ¿desea el sector comunitario desarrollar una alianza con el Ministerio para asuntos de Género o con el Ministro?)

---

- 5** **¿Es la alianza mutuamente beneficiosa?** (Por ejemplo, ¿ganarán más el sector comunitario y su aliado que trabajando de manera independiente?)

---

SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

2.8

2.9

**6** ¿Generará la alianza mejoras concretas en la respuesta al VIH? (Por ejemplo, ¿la alianza generará cambios a las políticas, mayores recursos o intervenciones de calidad?)

**7** (De ser necesario) ¿Hay alguna documentación formal de la alianza? (Por ejemplo, ¿un Memorando de Entendimiento acordado por ambos aliados?)

**8** ¿Resulta claro (por ejemplo para representantes, líderes, grupos) quién en el sector comunitario es responsable de:  
- liderar la alianza; y  
- contribuir con la alianza?

**9** ¿Tiene el sector comunitario los recursos necesarios para implementar la alianza? (Por ejemplo, ¿tiene el sector comunitario los recursos y habilidades para realizar sus contribuciones acordadas en la alianza?)

**10** ¿Hay un plan para monitorear y evaluar la alianza? (Por ejemplo, ¿podrá el sector comunitario documentar y evaluar sus logros y aprender de la alianza?)

 *Estudio de caso*

INVESTIGACIÓN SOBRE TRABAJO SEXUAL Y VIOLENCIA, ASIA

*Trabajo sexual y violencia: Entendiendo los Factores para la Seguridad y Protección*<sup>8</sup> es un proyecto de investigación colaborativa que reúne a comunidades de trabajadoras y trabajadores sexuales, activistas en esa área, las Naciones Unidas, investigadores y gobiernos de Indonesia, Myanmar, Nepal y Sri Lanka. La finalidad del mismo es buscar soluciones para detener la violencia en contra de las personas que ejercen el trabajo sexual como un componente importante en la respuesta al VIH. El proyecto es supervisado por un comité de coordinación regional que incluye al Centro

<sup>8</sup> Todavía el informe no se ha publicado.

de Activismo sobre Estigma y Marginalización, APNSW, el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD), UNFPA, ONUSIDA y Aliados para la Prevención (una iniciativa conjunta de las Naciones Unidas que trabaja en temas de violencia de género). El PNUD y UNFPA fueron clave en el diseño y financiamiento de la investigación a niveles regionales y nacionales. Su experiencia, conjuntamente con los Aliados para la Prevención y ONUSIDA, ayudó a asegurar la calidad de la investigación final y el cumplimiento de los estándares internacionales. A nivel de país, se establecieron grupos de trabajo nacionales para reunir al gobierno, policía y líderes de las trabajadoras y trabajadores sexuales con el fin de supervisar los estudios a ese nivel. Varias agencias de la ONU jugaron papeles relevantes con esos grupos en la supervisión de la investigación nacional. Liderados por una organización local de trabajadoras y trabajadores sexuales que recibió entrenamiento y recolectó data con el apoyo de los equipos de trabajo de la ONU, se realizó una investigación de manera participativa que incluyó el intercambio entre investigadores y comunidades de los análisis iniciales. El fin es asegurar que sus experiencias sean verdaderamente reflejadas en la interpretación de la data. El proyecto de investigación tiene el potencial de lograr un mayor impacto al moldear programas con base en evidencias e influir políticas en el campo del VIH para guiar una respuesta basada en los derechos humanos.

## *Recursos útiles*

### **1. PATHWAYS TO PARTNERSHIPS**

Este paquete de herramientas fue producido por la Alianza en 1999. Sirve para el entrenamiento participativo que lleva a los grupos del sector comunitario a través del proceso de planificación e implementación de alianzas estratégicas con una gran cantidad de grupos y sectores. El paquete de herramientas está disponible en: [http://www.who.int/hiv/topics/vct/sw\\_toolkit/pathways\\_partnership.pdf](http://www.who.int/hiv/topics/vct/sw_toolkit/pathways_partnership.pdf)

### **2. ORIENTACIÓN DE ONUSIDA PARA LAS ALIANZAS CON LA SOCIEDAD CIVIL, INCLUYENDO PERSONAS QUE VIVEN CON VIH Y POBLACIONES CLAVE.**

Esta guía fue producida por ONUSIDA en 2011. La misma ofrece una orientación a ONUSIDA y sus organizaciones co-patrocinadoras sobre cómo realizar alianzas significativas y efectivas con organizaciones del sector comunitario. Está disponible en: [http://www.unaids.org/en/media/unaids/contentassets/documents/unaidspublication/2012/JC2236\\_guidance\\_partnership\\_civilsociety\\_en.pdf](http://www.unaids.org/en/media/unaids/contentassets/documents/unaidspublication/2012/JC2236_guidance_partnership_civilsociety_en.pdf)

## 2.8 Cómo enfrentar las crisis dentro el sector comunitario

### ¿Qué significa y por qué importa?

El sector comunitario involucra una gran cantidad de personas, grupos y organizaciones. En esa diversidad hay distintas necesidades, opiniones y pasiones. No sorprende que muchas veces ocurran crisis. Sin embargo, es clave tener maneras para resolverlas o, de lo contrario, se puede hacer un daño considerable al sector comunitario y también a la respuesta nacional al VIH.

Las crisis normalmente ocurren cuando los miembros del sector comunitario:

- No tienen una **coordinación** efectiva, sin oportunidades para trabajar de manera conjunta y lograr el consenso.
- No tienen un **liderazgo** sólido y respetado.
- No tienen procesos acordados y claros para la **toma de decisiones**.
- Sienten que los procesos son **injustos** como, por ejemplo, que algunos grupos puedan participar en las consultas nacionales y otros no.
- Tienen distintas **prioridades**, por ejemplo sobre cómo distribuir los recursos o qué tipo de programa de VIH deben ser enfatizados.
- Se sienten **amenazados**, por ejemplo, debido a recortes de financiamiento o leyes opresivas.
- Tiene choques de **personalidades**.
- Tienen un **trauma** como, por ejemplo, cuando muere un representante del sector comunitario.

### ¿Qué funciona?

No existe una manera 'mágica' para resolver las crisis en el sector comunitario. A veces, ese proceso es un reto. Sin embargo, como indicamos a continuación, hay muchos enfoques que se pueden seleccionar dependiendo de factores como el tiempo y recursos disponibles en el sector.

#### SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

2.8

2.9



## Lista de ideas 14

### MANERAS DE RESOLVER LAS CRISIS EN EL SECTOR COMUNITARIO

- **Delegación a los líderes del sector comunitario** – darle a los líderes y representantes del sector comunitario la responsabilidad de resolver la crisis.
- **Equipo Especial de Crisis** – elegido por el sector comunitario para resolver crisis. El equipo podría combinar a líderes respetados del sector y actores interesados neutros y/o externos.
- **Foros comunitarios** – guiados por facilitadores del sector comunitario para permitirles a los miembros compartir sus distintas opiniones y llegar a una solución en conjunto.
- **Arbitraje comunitario** – cada lado en crisis expone su posición (o la presenta por escrito) y un grupo decide cómo seguir adelante.
- **Votación** – a los miembros del sector se le presentan alternativas y se les pide que voten como seguir adelante.

En situaciones de conflictos extremos, es posible que el sector comunitario no pueda resolver su propia crisis. En esos casos es útil realizar pasos a corto plazo para lograr mayores avances. Ejemplos incluyen tener:

- Personas o grupo que sean externos pero **aliados del sector comunitario**, como una ONG internacional o asesores de instituciones académicas, para que realicen un rol de facilitador, reúnan a los actores interesados comunitarios y muevan las agendas.
- **Otros actores interesados** (como donantes, gobiernos, o agencias de las Naciones Unidas) para que den recursos y jueguen un rol conciliador al ser sede de reuniones para el sector comunitario y darles un foro y herramientas para que lleguen al consenso.
- **Negociadores externos profesionales** con el fin de ser 'árbitros' entre los miembros del sector comunitario, al realizar conversaciones individuales con las diferentes posiciones y luego reunirlos para facilitar una discusión.

## *Lista de verificación 9*

### BUENAS PRÁCTICAS PARA RESOLVER CRISIS EN EL SECTOR COMUNITARIO

A continuación una lista de verificación de los principios que pueden ser usados en cualquier proceso para resolver una crisis en el sector comunitario.

- 1** **¿Hay un liderazgo claro y respetado para resolver la crisis?** (Por ejemplo, todos los actores interesados relevantes saben quién es responsable para guiar el proceso y quién tomará las decisiones.)

---

- 2** **¿Existe un proceso claro y lógico para resolver la crisis?** (Por ejemplo, miembros del sector comunitario saben exactamente cuándo y cómo participar.)

---

- 3** **¿Es el proceso para resolver la crisis transparente?** (Por ejemplo, todos los actores interesados – tanto del sector comunitario como externos – pueden ver y entender lo que sucede.)

---

- 4** **¿Permite el proceso que todos los actores interesados tengan la oportunidad de 'decir lo que piensan'?** (Por ejemplo, todos los miembros del sector comunitario sienten que pudieron entregar sus evidencias y plantear sus opiniones.)

---

- 5** **¿Se enfoca el proceso en encontrar un punto en común y el consenso?** (Por ejemplo, se enfoca en lo 'positivo' en vez de en los problemas y diferencias entre actores interesados.)

---

- 6** **(de ser apropiado) ¿Es el proceso legal?** (Por ejemplo, ¿tanto los procesos como los resultados son respetados y no abiertos a disputas?)

---

- 7** **¿Está el proceso plenamente documentado?** (Por ejemplo, ¿hay un registro formal de cada paso e incluso si hay personas que están en desacuerdo con el resultado no podrían cuestionar el proceso?).

#### SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

**2.8**

2.9



## Estudio de caso

### RESOLUCIÓN DE UNA CRISIS RELACIONADA CON EL FONDO MUNDIAL EN MAURITANIA

En 2010, luego que el Fondo Mundial encontró evidencias de gastos fraudulentos e injustificados en Mauritania, suspendió el financiamiento a la Secretaría Ejecutiva del Comité Nacional de SIDA, algo que afectó la respuesta de ese país al VIH. Como parte de un esfuerzo de apoyo entre varios aliados coordinado por el *Joint United Nations Regional Technical Assistance Partnership* (JURTA), *Grant Management Solutions* (GMS) en colaboración con la *Association de lutte contre le SIDA* (ALCS) y el *Consejo Africano de Organizaciones con Servicios en SIDA* (AfriCASO) se apoyó la movilización miembros de la sociedad civil para elegir nuevos representantes al MCP. Se elaboró un proceso de tres etapas incluyendo un mapeo de la sociedad civil y sesiones informativas con los actores interesados (que generó la definición del proceso de elección). Luego se realizaron las elecciones, permitiendo al MCP cumplir con una de las condiciones de elegibilidad para subvenciones del Fondo Mundial.

## 2.9 El monitoreo, evaluación y aprendizaje de la participación del sector comunitario

### ¿Qué significa y por qué importa?

El trabajo del sector comunitario está en constante evolución. Igual pasa con las respuestas al VIH. La participación requiere inversión – de tiempo, dinero, etc.- por parte del sector comunitario y otros entes interesados. Como tal, es importante saber lo que funciona o no, poder adaptarse a nuevas oportunidades y amenazas y mejorar y aumentar la futura participación. Eso puede lograrse con esfuerzos enfocados en el monitoreo y evaluación (M&E) y aprendizaje.

### ¿Qué funciona?

El sector comunitario necesita **documentar** y aprender de su participación en la respuesta nacional al VIH. Eso podría incluir: elaborar un registro de las llamadas y reuniones relevantes; compilar estudios de casos de los ejemplos más exitosos; facilitar discusiones (como en los e-foros) para identificar buenas prácticas; o hacer videos sobre lo que involucró el trabajo.

Sin embargo, también es importante tener un **M&E formal** sobre la participación y representación del sector comunitario. Eso lo podría realizar el mismo sector comunitario. Por ejemplo, el sector podría evaluar la calidad e impacto de su participación en un foro nacional, como el del MCP. Eso también podría ser realizado por otros actores interesados. Por ejemplo, en el Plan Estratégico Nacional sobre SIDA, podría tener indicadores que requieran al gobierno un informe sobre la participación del sector comunitario en los foros multisectoriales.

Cualquiera sea el proceso, existen unos **principios** clave que pueden ayudar a que el M&E sea útil y confiable:

#### SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

2.8

2.9



## Lista de ideas 15

### PRINCIPIOS PARA UN SISTEMA DE M&E SOBRE LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR COMUNITARIO

Un sistema de M&E sobre la participación del sector comunitario debería ser:

- **Simple** – fácil de entender.
- **Práctico** – fácil de poner en acción, por ejemplo mediante la recolección de data y opiniones.
- **Lógico** – usando indicadores que tengan sentido y capturen el tipo de información necesaria.
- **Basado en sistemas existentes** – usando procesos e indicadores que, por ejemplo, ya estén incluidos en los informes del país para la UNGASS o en los Planes Estratégicos Nacionales para VIH.
- **Transparente** – permitiendo a los miembros del sector comunitario, además de los actores interesados externos, entender lo que ha sido evaluado, su razón y cómo se hizo.



## Lista de verificación 10

### BUENAS PRÁCTICAS PARA ELABORAR UN SISTEMA DE M&E SOBRE LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR COMUNITARIO

A continuación una lista de verificación para apoyar al sector comunitario en la implementación de sistemas de M&E efectivos sobre su participación en la respuesta nacional al VIH:

- 1** **¿Existe un propósito acordado para el sistema de M&E?** (Por ejemplo, ¿está claro cómo serán usados los resultados, por quién y cuándo?).

---

- 2** **¿Existe un coordinador del sistema de M&E?** (Por ejemplo, ¿existe una persona, organización o red responsable para liderar y/o coordinar el proceso?).

---

- 3** **¿Existe una responsabilidad clara para el sistema de M&E?** (Por ejemplo, ¿está claro cuáles son los temas relacionados con la participación del sector comunitario que deben o no ser evaluados?).

---

SECCIÓN

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

2.8

2.9

**4** **¿Concuerda el sistema con los requisitos existentes de M&E?** (Por ejemplo, ¿los indicadores complementan aquellos incluidos en los compromisos y estrategias nacionales?).

**5** **¿Existe un plan para recolectar información para el sistema de M&E?** (Por ejemplo, ¿existe un proceso acordado para la obtención de información así como quién lo hará y cuándo?).

**6** **¿Es el sistema de M&E participativo?** (Por ejemplo, ¿será 'propiedad' de distintos miembros del sector comunitario y recogerá su data u opiniones?).

**7** **¿Es el sistema de M&E incluyente?** (Por ejemplo, ¿involucra e incluye información relacionada con personas que viven con VIH y poblaciones clave?).

**8** **¿Es el sistema de M&E transparente?** (Por ejemplo, ¿será informado el sector comunitario sobre los avances del trabajo de M&E y sus resultados?).

**9** **¿Combina el sistema de M&E información cuantitativa y cualitativa?** (Por ejemplo, puede capturar data (por ejemplo, cuantos representantes están incluidos en cuantas reuniones) y 'sentimientos' (si los representantes comunitarios sienten que son tratados con respeto)?)

**10** **¿Es el sistema de M&E factible?** (por ejemplo, ¿incluye suficiente tiempo y esfuerzo para aquellos que lo manejarán e implementarán?).



## Estudio de caso

### EVALUACIÓN DE UN PROCESO DEL SECTOR COMUNITARIO DESTINADO A ELABORAR UNA NOTA CONCEPTUAL PARA EL FONDO MUNDIAL

El *Eurasian Harm Reduction Network* (EHRN) (Red de Reducción del Daño en Eurasia) fue el primer solicitante de la sociedad civil invitado a ser Beneficiario Principal (BP) con el fin de implementar una propuesta regional bajo el Nuevo Modelo de Financiamiento del Fondo Mundial. Luego de conversaciones con sus aliados internacionales ICASO y Health GAP, EHRN concluyó que sería útil documentar el proceso en desarrollo, así como ofrecer una evaluación del rol, trabajo y participación de la sociedad civil y poblaciones clave en cada etapa del mismo para así compartirlo con el Fondo Mundial y otras partes interesadas. El informe<sup>9</sup> se basó en una revisión de los documentos relevantes dados por EHRN, la Secretaría del Fondo Mundial y otros actores interesados. Se preparó un cuestionario que se usó en las entrevistas con una gran cantidad de participantes que tuvieron algún rol en las distintas etapas del proceso, incluyendo personal de EHRN, organizaciones aliadas de la ONU, organizaciones donantes, organizaciones nacionales e internacionales de la sociedad civil, redes de personas que usan drogas, redes de personas que viven con las enfermedades, asesores involucrados en el proceso de preparación de la nota conceptual y personal de la Secretaría del Fondo Mundial. El cuestionario fue administrado en inglés en reuniones, por teléfono o correo electrónico. Se ofreció traducción al ruso cuando fue necesario. El informe, que incluye recomendaciones claras, fue compartido con los miembros de la Secretaría y la Junta Directiva del Fondo Mundial.



## Recursos útiles

### **MIDIENDO: ENTRENAMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA INCIDENCIA POLÍTICA RELACIONADA CON EL VIH PARA ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL**

Este recurso fue elaborado por la Alianza e ICASO en 2010. El mismo busca aumentar la capacidad de los grupos del sector comunitario para evaluar los avances y resultados de su trabajo de incidencia política en VIH. Guías para facilitadores y participantes están disponibles en: <http://www.aidsalliance.org/resources/340-477-measuring-up-hivrelated-advocacy-evaluation-training-pack>

---

<sup>9</sup> *El Nuevo Modelo de Financiamiento del Fondo Mundial: Resultados para los solicitantes regionales de la sociedad civil*, ICASO. <http://www.icaso.org/?file=23954>

