

## Resumen

### INTRODUCCIÓN

1 Este informe presenta los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de una evaluación del Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH / SIDA (ONUSIDA). La evaluación fue encargada por la Junta Coordinadora del Programa (JCP) y se llevó a cabo entre septiembre de 2008 y agosto de 2009.

2 El objetivo era evaluar la eficacia, efectividad y los resultados de ONUSIDA incluida la Secretaría del ONUSIDA, los copatrocinadores y la JCP a nivel mundial, regional y nacional y específicamente, conocer en la medida en que el ONUSIDA ha cumplido su mandato ECOSOC y la pertinencia de su mandato y sus objetivos en el actual entorno mundial.

3 Doce preguntas detalladas de evaluación proporcionaron un marco de organización en torno a cuatro temas: la evolución del contexto, ¿cómo trabaja el ONUSIDA, los aspectos para cumplir el mandato y los retos futuros para el programa conjunto.

4 El diseño de la evaluación se basó en un conjunto de marcos que estructuraron las preguntas de evaluación y cuestiones conexas, como los indicadores y fuentes de información. Esto ayudó a identificar el rango de documentos a ser revisados y los informantes clave de cada tema. Se realizaron visitas a 12 países seleccionados para ilustrar las diferencias entre regiones, en las características socio-económicas y en la naturaleza de la epidemia: Côte d'Ivoire, República Democrática del Congo, Etiopía, Swazilandia, Kazajstán, Ucrania, Irán, India, Indonesia, Vietnam, Perú y Haití. También se reunieron datos a través de una consulta en la región del Pacífico, la revisión de la evidencia secundaria en los documentos, entrevistas semiestructuradas y dos estudios cuestionario realizados a través de Internet.

### EL CONTEXTO DE CAMBIO

5 El VIH sigue siendo un problema de salud mundial de dimensiones sin precedentes. El VIH ha causado un estimado de 25 millones de muertes en todo el mundo y la reducción de la esperanza de vida por más de 20 años en los países más afectados. África Subsahariana y Asia son las regiones más gravemente afectadas, pero la epidemia también está teniendo un grave impacto en América Latina y el Caribe, Europa Oriental, Asia Central y América del Norte.

6 Dos terceras partes del total global de 33 millones de PVVS se encuentran en el África subsahariana y tres cuartas partes de todas las muertes por SIDA en 2007 ocurrieron allí. La epidemia ha dejado huérfanos a casi 12 millones de niños menores de 18 años. En Asia, se estima que 5 millones de personas vivían con el VIH en el 2007.

7 A la vista de este desafío ha habido un crecimiento sostenido y creciente de la respuesta global. El período de evaluación ha sido testigo de una serie de iniciativas. La Declaración de Compromiso UNGASS 2001 fue seguida por las nuevas inversiones a través de la creación del Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria (Fondo Mundial) en el 2002, y el Plan de Emergencia para el alivio del SIDA del Presidente de los EE.UU. (PEPFAR) en el 2003. Los objetivos operacionales para el acceso al tratamiento llegaron a través de la iniciativa "3 X 5" dirigida por la OMS en el 2003; y los esfuerzos para mejorar la coordinación a nivel nacional a través de los "Tres Unos" en el 2004. Junto con el seguimiento de la declaración política del 2006 y el compromiso para el acceso universal, estos representan el compromiso político considerable para abordar el VIH y el SIDA.

8 Los recursos asignados al VIH multiplicado por quince desde el 2001 hasta 2008. Sin embargo, ONUSIDA estima que hay un déficit de unos 6,5 mil millones de dólares en los países de bajos y medianos ingresos en el 2008.

9 El acceso al tratamiento ha aumentado. La expansión del acceso al tratamiento ha sido una de las historias exitosas en la respuesta mundial al VIH. Casi 3 millones de personas estaban recibiendo tratamiento antirretroviral en los bajos y los países de medianos ingresos a finales de 2007. Pero aún así, esto representa sólo el 31 por ciento de la necesidad mundial estimada.

10 Por cada dos personas que comienzan a tomar medicamentos antirretrovirales, otras cinco se infectan. La epidemia de VIH no se puede revertir sin un fuerte éxito sostenido en la prevención de nuevas infecciones por el VIH. Los programas de prevención deben ser más estratégicos centrados en las personas y comunidades en particular con los comportamientos sexuales de alto riesgo e inyección de drogas.

ONUSIDA ha evolucionado

11 ONUSIDA fue evaluada en el 2001 - 2002 después de cinco años de funcionamiento. La evaluación hizo 29 recomendaciones y estas han tenido una gran influencia en la evolución del programa conjunto. Recomendaciones que se encontraban bajo el control directo de la secretaría y para las que se disponía de recursos en su mayoría han sido aplicadas. La evaluación de cinco años estimuló la reorientación hacia el apoyo de ONUSIDA a nivel de país, pero no llevar a cabo reformas en la gestión que mejoren la manera en que los copatrocinadores trabajen juntos y con la secretaría.

12 El ONUSIDA y el Fondo Mundial han trabajado juntos para construir una asociación constructiva. La evaluación de cinco años del Fondo Mundial encontró que, de todos los socios del Fondo, el ONUSIDA tiene la más sistemática y más cercana asociación.

13 ONUSIDA ha tenido poca influencia sobre la política PEPFAR o la programación. La relación entre el ONUSIDA y el PEPFAR varía de país a país y el compromiso con el PEPFAR sigue siendo un reto para el ONUSIDA.

14 Los Compromisos de la Declaración de París han tenido poco efecto obvio sobre la manera en que ONUSIDA es visto por los socios o por la forma en que funciona a nivel de país.

15 ONUSIDA necesita adaptar su papel de acuerdo a las circunstancias del país. A medida que la epidemia se vuelve más diversa y más información está disponible acerca de los controladores de la epidemia, por lo que las políticas nacionales tienen que adaptarse y cambiar. La necesidad de una visión estratégica del papel de ONUSIDA es particularmente importante en países de ingreso medio cuando los donantes se retiran, pero la necesidad de apoyo técnico de alto valor se mantiene.

16 ONUSIDA ha establecido alianzas estratégicas, pero tiene que aclarar los objetivos y los mecanismos de asociación.

17 Las sinergias de valor se han desarrollado en el ámbito de la investigación y el seguimiento de los recursos, donde el ONUSIDA ha sido capaz de convocar a diferentes grupos de interés y proporcionar información útil para la toma de decisiones.

18 En general, el liderazgo del ONUSIDA y el apoyo a políticas eficaces de prevención del VIH y los programas ha sido insuficiente. La Prevención del VIH se reconoce que es compleja, que requiere la intervención de una amplia gama de sectores y actores, la voluntad de abordar los factores subyacentes que dirigen la epidemia y para abordar cuestiones difíciles, sensibles o tabú y una combinación de intervenciones adecuadas al contexto. El ONUSIDA no ha sido capaz de ofrecer un liderazgo coherente y eficaz en la prevención del VIH durante el período cubierto por la evaluación. La evidencia de lo que funciona no ha sido aplicada de manera generalizada. Ha habido falta de inversión en la prevención. Gran parte del gasto se ha orientado a actividades de prevención que no están bien orientadas, pero suelen ser más aceptables políticamente, como los medios de comunicación y programas de la juventud.

19 Orientación sobre la intensificación de la prevención, publicado en 2005, fue visto como un paso positivo, aunque es considerado por muchos de haber sido demasiado general para que los países actúen sobre estos. Más recientemente, el ONUSIDA ha reconocido la necesidad de mejorar las pruebas y para garantizar que estos informes de evidencia de país informen sobre las decisiones políticas de prevención y programas. Esto se refleja en el énfasis sobre "Conoce tu epidemia, conoce su respuesta" y de apoyo conexos para los modos de transmisión de la iniciativa, encabezada por el Banco Mundial GAMET y la Secretaría del ONUSIDA.

La reforma de la ONU

20 Tres olas de reforma de la ONU que vienen de 1997 han afectado a ONUSIDA. A nivel mundial, estas reformas no han influido significativamente en la forma en que los diez copatrocinadores y la secretaría interactúan. A nivel regional, el establecimiento de los equipos de Directores Regionales (RDT) no ha mejorado significativamente la eficacia de los mecanismos de coordinación. Sólo la reforma a nivel de país, con la introducción de equipos conjuntos, ha fomentado algunas mejoras, pero la falta de incentivos institucionales que han retrasado el progreso. El enfoque de ONUSIDA no ha sido adoptado más ampliamente en la programación de las Naciones Unidas.

El fortalecimiento de los sistemas de salud

21 El ONUSIDA no ha articulado una posición clara sobre el fortalecimiento de los sistemas de salud y ha tenido una influencia mundial limitada. La falta de una posición común y los objetivos ha limitado el alcance para el ONUSIDA de influir en el enfoque de fortalecer los sistemas sanitarios de los principales donantes, iniciativas de salud mundial y los procesos nacionales de planificación estratégica.

22 Los papeles respectivos de la Secretaría del ONUSIDA, la OMS y el Banco Mundial no son claros. La secretaría y los copatrocinadores están de acuerdo en que el fortalecimiento de los sistemas de salud es fundamental para materializar los objetivos del VIH. Sin embargo, los informantes globales sugieren que la "división del trabajo" entre la secretaría, la OMS y el Banco Mundial y entre diferentes departamentos de la OMS y el Banco necesita ser aclarada.

23 Los Copatrocinadores han fortalecido los sistemas de salud a través de sus mandatos. Además, el ONUSIDA ha ayudado a asegurar las vinculaciones entre el VIH y las estrategias nacionales y planes de salud, pero existe evidencia limitada de que el valor añadido del programa conjunto o de enfoques coherentes a nivel nacional.

24 Entre los principales donantes han aumentado la financiación para el fortalecimiento de los sistemas de salud, pero la financiación del seguimiento es un reto. Y, a pesar de un creciente cuerpo de investigación, la base de pruebas sobre la medida en que la financiación del VIH ha reforzado o debilitado los sistemas de salud sigue siendo en gran medida anecdótica y relativamente débil.

## CÓMO FUNCIONA ONUSIDA

Gobierno de ONUSIDA

25 Los objetivos del ECOSOC siguen siendo pertinentes y permiten un enfoque flexible para el ONUSIDA. Los objetivos del ECOSOC no han limitado el ONUSIDA para adaptarse a las circunstancias cambiantes. De hecho, su flexibilidad ha permitido a ONUSIDA responder pragmáticamente a los acontecimientos tales como la creación del Fondo Mundial.

26 Los objetivos operativos del ONUSIDA, están en vigencia establecidos en los compromisos mundiales. Las estrategias han sido actualizadas con frecuencia pero no han contribuido a mejorar el establecimiento de

prioridades o de informes de ejecución. El Marco Estratégico 2007-2010 fue diseñado en respuesta a la Declaración Política del 2006. Pero cada vez más, el presupuesto unificado se ha convertido en el principal mecanismo para la fijación de objetivos. La presentación y redacción varía considerablemente a lo largo de los años, con un cambio sustancial hacia un enfoque más de resultados sólo aparente en el último presupuesto unificado del período de evaluación.

27 La diversidad y la naturaleza cambiante de los objetivos ha contribuido a la escasa rendición de cuentas. Aunque un poco de coherencia se puede rastrear en los estados de evolución estratégica estos no han ayudado a priorizar los programas y enfocarse en áreas donde la ONU puede aportar un valor añadido. La estructura cambiante de los últimos años ha socavado la capacidad de la Junta de Coordinación para el seguimiento del rendimiento. Los marcos estratégicos han cambiado a menudo para ser útiles y nunca han proporcionado un marco satisfactorio para monitorear el desempeño. Es demasiado pronto para juzgar la calidad de la información en el marco del presupuesto unificado 2008-2009.

28 El Consejo Económico y Social tiene el mandato de la supervisión, pero es ineficaz y las disposiciones vigentes con la JCP dejan un vacío en la rendición de cuentas. El Consejo Económico y Social tiene la responsabilidad formal de gobierno en relación con el ONUSIDA a nivel de supervisión general. Pero, de hecho, la función de supervisión ha sido delegada a la JCP. La JCP es la única en términos de los órganos rectores de las Naciones Unidas, que incluye la representación de los copatrocinadores y la sociedad civil, así como los Estados miembros. El Director Ejecutivo del ONUSIDA no tiene autoridad directa sobre las actividades de los copatrocinadores, cada uno rinde cuentas a sus propias juntas de gobierno.

29 Cuatro de los copatrocinadores son los programas de las Naciones Unidas y los fondos están sujetos a la autoridad del Consejo Económico y Social. Pero las otras seis agencias especializadas y la función del mandato del Consejo Económico y Social en materia de control de estas agencias es más limitado. En términos más generales, el rendimiento del Consejo Económico y Social se consideró ineficaz cuando fue revisado por el Panel de alto nivel del Secretario General de las Naciones Unidas en el 2006. No hay ninguna disposición formal de Consejo Económico y Social o de otros a seguir el rendimiento de cualquiera de la Secretaría del ONUSIDA o el Director Ejecutivo.

30 El objetivo de la JCP es centrarse principalmente en las acciones y los planes futuros en lugar del rendimiento. A pesar de tener una amplia gama de funciones, la Junta de Coordinación tiende a concentrarse en la futura programación. Referencias ocasionales a los exámenes de la actuación en los procedimientos de la JCP no han dado lugar a una acción significativa.

31 La voz e influencia en la JCP es menos afectada por los derechos de voto que por otros aspectos de la forma en que trabaja la JCP. La JCP funciona por consenso. Sin embargo, existe un importante cuerpo de opinión que piensa que las decisiones de la Junta de Coordinación están predeterminados por las consultas entre un grupo pequeño pero influyente fuera de las sesiones formales de la JCP. La "voz" de los miembros se ve afectada por la habilidad de la presidencia en la gestión de reuniones y pidiendo a las partes hablar, en el grupo de redacción, y a través de los acuerdos de representación de los copatrocinadores. Existe la preocupación de que se mueve hacia una toma de decisiones entre períodos de sesiones (que requieren recursos para participar e interactuar) y la ausencia de derechos de voto socava la contribución de la delegación de las ONG. Sin embargo, en la práctica, la JCP no vota sobre estas cuestiones y hay buena evidencia de la influencia sustancial de la delegación de las ONG; **esta evaluación, por lo tanto no es compatible con las recomendaciones anteriores de la delegación de las ONG para tener derechos de voto.**

32 Las disposiciones actuales no son un mecanismo eficaz para vincular la Junta de Coordinación con los órganos rectores de los copatrocinadores. La influencia de la Junta de Coordinación depende de la medida

en que las juntas copatrocinadoras actúen en las decisiones de la JCP. Hasta la fecha, ningún mecanismo formal existe que conecte a los trabajos y las decisiones de la Junta de Coordinación con los trabajos y deliberaciones de los órganos rectores de los diez organismos copatrocinadores.

33 El vínculo principal entre la JCP y los copatrocinadores se supone que es a través del Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COC), integrado por los jefes ejecutivos de las agencias copatrocinadoras o sus representantes designados.

34 A pesar de las preocupaciones planteadas en la evaluación de cinco años y más tarde, las recomendaciones para reformar el CCO no se han aplicado y el CCO no ha sido plenamente eficaz contra sus funciones previstas.

35 Mientras tanto, la forma de trabajar de la CCO ha evolucionado. Se ha producido una retirada gradual de los jefes de los organismos y la delegación ha incrementado cada vez más a sus coordinadores globales (nombramientos de altos funcionarios responsables del programa conjunto). El surgimiento de los coordinadores globales ha establecido una eficaz relación de trabajo entre los copatrocinadores y la secretaría. Sin embargo, el CCO no cumple con su función ejecutiva prevista.

#### División del trabajo y del trabajo conjunto por la secretaría y los copatrocinadores

36 Siendo uno de los patrocinadores ha ayudado a las agencias a mantener el VIH como una prioridad política y a expandir la capacidad de los copatrocinadores. Los ocho copatrocinadores en el inicio del período de evaluación - PNUD, UNICEF, UNFPA, OMS, UNESCO, OIT, ONUDD y el Banco Mundial aumentó a diez, con la adición del PMA en el 2003 y el ACNUR en el 2004. Los copatrocinadores ven beneficios claros y tangibles de ser miembros de ONUSIDA: la disponibilidad de fondos a través del presupuesto unificado, el papel de la Secretaría y el Director Ejecutivo en el mantenimiento de VIH como una cuestión de alto perfil, una mayor conciencia de las cuestiones y tendencias mundiales, y, para las agencias más pequeñas, un papel visible y de acceso a una amplia gama de conocimientos y redes.

37 Un cambio significativo desde el 2003 ha sido la importancia creciente de las entidades coordinadoras globales como política empresarial dentro de sus propias agencias. El principal indicador de este éxito ha sido el aumento significativo de la capacidad en VIH en la sede y a nivel regional. El personal total de los copatrocinadores a nivel mundial y regional ha aumentado en un 70 por ciento de 515 a 878 en el período 2004-2005 a 2007-2008, el PNUD y el UNFPA han triplicado su número.

38 El crecimiento en números no ha sido igualado por la claridad de la rendición de cuentas, que sigue siendo compleja. La rendición de cuentas generales corresponde a los jefes de los organismos copatrocinadores. Sin embargo, sólo cuatro de las diez colocan este compromiso en los indicadores de resultados compartidos con cargo al Presupuesto y Plan de Trabajo (UBW) en sus propios marcos de resultados empresariales. Cada vez más, hay una tendencia hacia la rendición de cuentas estrecho, vinculados a la ejecución de los objetivos específicos del UBW.

39 Los fondos UBW apoyan a los puestos del personal de la sede, regional y nacional, en diversos grados según la política de la agencia copatrocinadora. La capacidad dentro de los copatrocinadores depende mucho de los fondos recaudados y pasa a través del presupuesto unificado. Los propios compromisos financieros de los copatrocinadores aumentaron en el período 2004 a 2007, pero volvieron a retirarse en el próximo bienio.

40 El proceso del UBW ha apoyado los enfoques de programación conjunta a nivel mundial. El presupuesto unificado ha mejorado la coordinación, la coherencia y la compatibilidad de las actividades, pero los costos

de transacción han sido excesivamente altos. La evaluación quinquenal del ONUSIDA encontró que mientras que el presupuesto unificado es un proceso valioso era difícil de comprender y había una serie de deficiencias. Estos no han cambiado mucho, aunque los UBW siguientes se han convertido en documentos simples y más claros. De forma positiva, el proceso del UBW ha apoyado la adopción de enfoques de programación conjunta a nivel mundial, que es casi único en las Naciones Unidas. Este es un logro sólido y no visto en otros trabajos por la ONU.

41 Hay algunas pruebas de los efectos positivos de la división del trabajo a nivel mundial en la evolución de los roles y responsabilidades convenidas entre la Secretaría y los copatrocinadores, que se refleja en una serie de “acuerdos informales” entre los coordinadores globales, como en el área de la PMTCT. Pero aparte de estos ejemplos, sólo un progreso limitado se puede ver en la claridad sobre los roles de liderazgo. La división del trabajo ha tenido mayor influencia a nivel de país, donde ha sido introducida en paralelo con equipos mixtos.

#### Equipos conjuntos a nivel de país

42 En el inicio del período de evaluación, la coordinación a nivel de país se llevó a cabo a través del Grupo Temático de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA. Los socios estaban en el Equipo de País de las Naciones Unidas (UNCT) y el nivel de los grupos temáticos fueron apoyados por uno o más grupos de trabajo técnico. En el 2003, la Secretaría comenzó a colocar personal de categoría superior a nivel de país, como los Coordinadores de País de ONUSIDA (UCCS). Este acuerdo de coordinación es casi única para el VIH.

43 Equipos conjuntos se introdujeron para cambiar los sistemas y procesos de trabajo sobre el VIH con el Coordinador Residente (CR) del sistema. El enfoque de equipo conjunto fue presentado por el Secretario General a finales de 2005 con las directrices detalladas emitidas en el 2006. El Apoyo al más alto nivel en las Naciones Unidas y los acuerdos dentro de la estructura de coordinación establecidos a nivel de país, hizo esta importante iniciativa, mucho más que la división del trabajo.

44 Equipo de trabajo a nivel de país ha mejorado, pero la realización de beneficios esperados muestra una imagen más matizada. Es demasiado pronto para juzgar de manera definitiva si los equipos conjuntos harán una diferencia real en la programación ya que muchos todavía están siendo establecidos y una nueva ronda de planificación del UNDAF es necesaria para que los programas conjuntos estén preparados. Aun así, os UCCS detectan mejor el trabajo en equipo y el movimiento hacia el "funcionamiento unificado". Los resultados del estudio también indican una opinión mayoritaria de que el trabajo en equipo ha incrementado la eficiencia y la eficacia de la ayuda de la ONU para abordar el VIH.

45 Seguir avanzando con el enfoque de equipo conjunto se ve limitado por varios problemas. La evidencia de los beneficios previstos encontró un mayor trabajo conjunto, el aumento de actividades conjuntas de promoción externa, un conjunto más coherente de apoyo de las Naciones Unidas, y actúa como un almacén de conocimientos. Sin embargo, los costos de transacción son altos y existe confusión en algunos lugares sobre la función permanente de los grupos temáticos; el liderazgo del Coordinador Residente es esencial; y hay inconsistencias entre el rol esperado de los UCC y los jefes de las agencias a nivel nacional. La forma de trabajar del Banco Mundial no encaja con este enfoque a nivel de país y como resultado, el Banco parece estar participando mucho menos en todas las partes que desearía ver.

#### La División del trabajo y los incentivos para el trabajo conjunto a nivel de país

46 La división del trabajo no está a la altura de las funciones previstas para las agencias. La recomendación del Equipo Especial Mundial sobre la división del trabajo fue diseñada para crear un sistema para mejorar el valor añadido de las Naciones Unidas de apoyo a la respuesta nacional, basándose en la ventaja comparativa de los copatrocinadores y la secretaría.

47 La evidencia es mixta acerca del mejoramiento de la claridad de funciones a nivel país. Los Conceptos introducidos por el GTT, como el organismo principal, único punto de entrada y la coordinación de la asistencia técnica no se han aplicado eficazmente. No se han encontrado ejemplos de un plan coherente para el apoyo técnico, ni de un equipo conjunto de análisis y un plan de personal. Incentivos limitan la autoridad de gestión del RC y los UCC; los jefes de las agencias tienen un poder dominante; y la rendición de cuentas de la agencia está dirigida por las estrategias de la sede principal y los marcos de resultados empresariales. Sólo cuando los indicadores de desempeño de las empresas son congruentes con los indicadores de resultados de ONUSIDA son prioridades y reportados compatibles.

48 Rendición de cuentas, informes de rendimiento y los sistemas de administración financiera se centran en las necesidades de los organismos individuales y no están armonizadas, lo que aumenta los costos de trabajar juntos. Los Sistemas de rendición de cuentas y la supervisión del rendimiento de los sistemas de las agencias también no reconocen el trabajo conjunto, creando una falta de incentivos para trabajar juntos y socava tanto el equipo conjunto, y la división de iniciativas de trabajo.

49 La mayor parte corresponde al RC, pero la autoridad dentro del sistema del RC es un espacio de contestación dentro de la ONU. El RC no tiene el poder para dirigir a los jefes de las agencias acerca de lo que su agencia debería hacer y por lo tanto tiene poca autoridad directa. Asimismo, la UCC tiene un papel de facilitación y no existen disposiciones para que el personal de los copatrocinadores rindan cuentas a la UCC.

50 Los equipos conjuntos son un intento de mejorar la rendición de cuentas. El enfoque de equipo conjunto busca un cambio en la rendición de cuentas de las distintas agencias para el equipo. La medida en que los miembros de los equipos conjuntos son ahora responsables para este trabajo (así como las tareas específicas de su agencia) es mixta. Pero la debilidad fundamental es que los jefes de las agencias no son responsables de la labor de su personal en el equipo conjunto. Esto es importante, ya que los jefes de las agencias que controlan los recursos, deciden sobre la dotación de personal, y si pueden recompensar al personal.

51 Múltiples fuentes de financiación a nivel de país pueden crear falta de incentivos para trabajar juntos. Los mecanismos de financiación llevan a la fragmentación y la competencia entre los copatrocinadores y la secretaría de la oficina en el país. Tampoco el equipo conjunto ni la división de las iniciativas de trabajo frente a los incentivos financieros, aunque en virtud de los acuerdos de reforma de la ONU podría ofrecer la posibilidad de cambio.

#### Administración de la Secretaría del ONUSIDA

52 Complejos sistemas administrativos han reducido la eficacia de la gestión financiera y de recursos humanos. La secretaría opera diferentes conjuntos de reglamento del personal, dependiendo de si los contratos de personal son con la OMS (todas de contratación internacional y algunos países el personal de contratación) o el PNUD (personal contratado a nivel de país). La secretaría también opera su propio

sistema basado en la evaluación del desempeño, basado en el marco de la Comisión de la Administración Pública Internacional.

53 En general, tanto los entrevistados de la OMS como secretaría están acuerdo en que la relación funciona relativamente bien y que un acuerdo productivo está llevándose a cabo, lo que ha permitido a la secretaría mantener la independencia, a pesar de permanecer legalmente siendo parte de la OMS. Sin embargo, la eficiencia administrativa de los trabajos de la OMS ha sufrido una disminución significativa con la introducción del nuevo ERP de la OMS en el 2008 y todavía se sufre en algunas áreas. Un memorando de entendimiento revisado con el PNUD en el 2008, ha resuelto los problemas más prácticos, pero todavía no existe un acuerdo de servicio especificando el nivel de apoyo que se preste.

54 El uso de varios sistemas de administración de recursos humanos tiene considerables inconvenientes financieros. Cuestiones que se destacan son las ineficiencias en la utilización de dos sistemas para resolver los problemas y la percepción de que el personal con contrato de la OMS tiene más derechos y privilegios que los de los contratados con el PNUD.

55 El Fondo de Aceleración de Programas (FAP) es un servicio importante y valorado, pero sigue siendo socavado por la transferencia lenta, demasiado tiempo en los procesos de consumo, velocidad lenta en la aprobación y supervisión débil. El PAF es un establecimiento administrado por la secretaría utilizado por las organizaciones de las Naciones Unidas para hacer una contribución estratégica para la respuesta nacional. Aproximadamente 16 millones de dólares de financiación de la UBW se han asignado en cada bienio desde 2002-2003. Cambios significativos en el proceso de aprobación se ha producido, con la mayor participación de los copatrocinadores y la delegación de autoridad a la aprobación regional y posteriormente a nivel de país. El Establecimiento de comités regionales de la FAP también han mejorado la calidad de las propuestas de FAP, lo que aumenta el número de propuestas aceptadas en la primera revisión. Pero los costos de transferencia de fondos son altos y hay poca supervisión de la utilización de los fondos.

56 El cuádruple de funcionarios de la Secretaría del ONUSIDA, entre 2002 y 2008 carecían de supervisión y no siguen buenas prácticas de recursos humanos. A principios de 2008, además de su sede de Ginebra, la Secretaría mantuvo 3 oficinas de enlace, había 7 equipos regionales de apoyo y presencia en 84 países del programa. Estos fueron atendidos por 715 personas con contratos con la OMS y de 250 con contratos del PNUD, más un número desconocido de empleados a través de la organización local a nivel de país. La secretaría ha más que cuadruplicado su tamaño entre 2002 y 2008 y cuenta con más personal que trabaja sobre el SIDA a nivel mundial y regional (454 en noviembre de 2008) que cualquiera de las agencias copatrocinadoras.

57 Desde el comienzo de la expansión, impulsada por la Evaluación Quinquenal, continuaron bajo el supuesto de que la expansión del personal debe estar en la secretaría en lugar de distribuirse entre los copatrocinadores y la secretaría. No hay pruebas de que la secretaría (o el Director Ejecutivo) discutió el aumento en el tamaño de la presencia de la secretaría, ya sea regional o nacional dentro de la CCO ni que de la Junta de Coordinación supervisará el crecimiento.

58 La expansión de la presencia a nivel de país de la secretaría fue inicialmente esbozado en un documento de estrategia global en el PCB de junio de 2003. Pero este buen comienzo del plan se vio socavado por la posterior falta de supervisión tanto por el PCB y el CCO. La rápida expansión del personal también pasó sin ningún tipo de proceso de planificación de una fuerza de trabajo en contra de los objetivos de la organización o de los objetivos del Programa Conjunto.

59 Los procesos administrativos y la cultura de gestión no siguieron el ritmo de crecimiento de la secretaría. Sin embargo, se introducen nuevas disposiciones que deben dar como resultado una mejora de los recursos humanos y sistemas de gestión financiera que se están poniendo en marcha a finales del 2010.

## COMO ONUSIDA HA ABORADADO LAS CUESTIONES CLAVE

### La participación y el trabajo con la sociedad civil

60 No existe un enfoque común para la participación de la sociedad civil a través de ONUSIDA. La secretaría elaboró una estrategia global en colaboración con la sociedad civil en el 2003, que fue revisada en el 2008. También, la secretaría elaboró un marco estratégico para las asociaciones de la sociedad civil para los bienios 2006-2007 y 2008-2009, en consulta con la sociedad civil y los copatrocinadores, pero estos no aparecen para orientar el trabajo de los copatrocinadores o del programa conjunto a nivel nacional.

61 La Secretaría del ONUSIDA lleva el compromiso de la sociedad civil. La secretaría es vista por la sociedad civil y algunos de los copatrocinadores como más inclusiva, abierta al diálogo, flexible, sensible y no burocrática que en otras partes del sistema de las Naciones Unidas. Copatrocinadores, generalmente son pensados por otras partes interesadas a ser menos comprometidos que la secretaría.

62 Si bien las asociaciones es una prioridad institucional básica de la Secretaría del ONUSIDA, las Asociaciones de la Sociedad Civil (CSP) del equipo en Ginebra informan que está sobre-cargada, le falta apoyo institucional y han sido marginada por la reciente reestructuración de la organización. El presupuesto de CSP de Ginebra es limitado y ha disminuido durante el período cubierto por esta evaluación. Sin embargo, durante los últimos 4 años, ha habido un aumento en la asignación de recursos a nivel de país, principalmente a través de la contratación de Movilización Social y la Asociación de Oficiales (SMPOs).

63 La promoción del ONUSIDA para la representación de la sociedad civil ha contribuido a una mayor participación de la sociedad civil en la política, la programación y en el M & E. Sin embargo, los puntos de vista del gobierno sobre el papel de la sociedad civil difieren. Aunque la mayoría de los gobiernos reconocen el papel de la sociedad civil en la prestación de servicios, algunos son menos cómodos con la participación de la sociedad civil en la abogacía.

64 Se ha producido un aumento de la representación de la sociedad civil en la Asociación Nacional de Foros (PNSA), Mecanismos de Coordinación de País (MCP) y las Comisiones Nacionales del SIDA (CNA). El Aumento de la representación ha dado lugar a una mayor participación de la sociedad civil en las políticas y estrategias de desarrollo y en la aplicación de los programas y servicios. Los aportes de la sociedad civil en el 82 por ciento de los países para la presentación de informes del UNGASS de 2008 y participaron en la realización del Índice Compuesto de la Política Nacional en 132 de los 147 países que reportaron.

65 Los Desafíos de la participación de la sociedad civil son el limitado apoyo de los donantes para que la sociedad civil desempeñe una función de promoción y rendición de cuentas, la escasa coordinación y estructuras de redes, la escasa comprensión de la política y la legislación, la limitada capacidad para participar en el diálogo sobre políticas y planificación estratégica, y las cuestiones de representación, gobernabilidad y la rendición de cuentas.

66 La participación de la sociedad civil ha tenido una influencia positiva, pero no hay consenso sobre los objetivos de participación y no hay la evaluación sistemática del impacto en las respuestas nacionales. A nivel mundial, la participación de la sociedad civil se considera que ofrece un control importante de la realidad, para llevar una perspectiva diferente a los debates de política y desempeñar un papel importante

en la definición de la agenda. La Participación de la sociedad civil como se ha citado ha sido o sido fundamental para garantizar la transparencia del Fondo Global, la promoción de acceso al tratamiento y una respuesta integral al VIH, incrementando el énfasis en las poblaciones clave y el mantenimiento de un énfasis en los derechos humanos.

67 Evaluar el impacto de una mayor participación y representación en la eficacia de las respuestas nacionales es difícil, ya que los resultados no son capturadas de forma sistemática a nivel nacional. Los marcos de M & E nacional les hace falta indicadores para medir la representación de la sociedad civil y la participación en la formulación de políticas y el impacto de esto.

68 El ONUSIDA ha facilitado algunos aumentos en la movilización de recursos para la sociedad civil y proporcionó apoyo importante para la construcción de capacidades de la sociedad civil. A nivel mundial, un ejemplo es el cambio del Fondo Mundial para financiamiento de doble vía, que se ve en parte, debido a la influencia del ONUSIDA y la experiencia. Allí, sin embargo, no hay visión global de las tendencias en la financiación de las organizaciones de la sociedad civil, así que es difícil determinar si ha habido un aumento global de la financiación.

69 La Secretaría del ONUSIDA ha proporcionado apoyo para la creación de capacidades regionales y nacionales de las redes de la sociedad civil y las organizaciones. Sin embargo, la falta de una estrategia clara significa que la creación de capacidad del ONUSIDA para la sociedad civil a nivel de país tiende a ser fragmentada, con la secretaría y los copatrocinadores que trabajan individualmente con los socios de la sociedad civil a través de proyectos específicos, más que de una forma estratégica. Actividades de fomento de las capacidades de la Secretaría han tendido a centrarse en las organizaciones de coordinación de la sociedad civil y los beneficiarios del Fondo Global.

70 La representación y la rendición de cuentas son un desafío. Un problema común planteado por casi todos los informantes mundiales y los países es cómo las organizaciones de coordinación de la sociedad civil y las redes representadas en la política mundial y nacional y los órganos de decisión son seleccionados y la medida en que estos representan y consultan a sus electores.

71 Algunos sectores importantes de la sociedad civil han recibido menos atención. ONUSIDA ha tratado de ser incluyente, pero la secretaría y los copatrocinadores están siendo vistos como que han alcanzado con menos eficacia a algunos grupos, como organizaciones religiosas, sindicatos, el sector privado y los medios de comunicación, aunque el compromiso con las organizaciones religiosas ha mejorado recientemente. Una encuesta realizada en 2007 por el Foro Económico Mundial identifica cuatro regionales y más de 40 coaliciones nacionales de apoyo del sector privado para abordar el VIH, ONUSIDA, OIT y el Banco Mundial han apoyado estas coaliciones. Sin embargo, existe la preocupación de que el establecimiento de coaliciones empresariales por la Secretaría del ONUSIDA haya socavado o replicado las asociaciones de empleadores en lugar de aumentar su capacidad.

Mayor y significativa participación de las personas que viven con el VIH

72 El aumento de la participación de las PVVS es un logro fundamental de ONUSIDA. Hay pruebas claras de que el apoyo de ONUSIDA ha desempeñado un papel fundamental en el fortalecimiento de la capacidad y el liderazgo de las organizaciones de PVVS y aumento de la participación de las PVVS en la política mundial, regional y nacional, la programación y el M & E. Sin embargo, los resultados de visitas a los países sugieren que existe evidencia limitada de la participación de las PVVS en el diseño, ejecución y seguimiento y

evaluación de programas de ONUSIDA. Y todavía hay más por hacer para garantizar que la participación sea significativa y para abordar los obstáculos a la participación significativa.

73 La Secretaría del ONUSIDA ha sido muy activa con las organizaciones comprometidas con personas con VIH. No hay una visión común o una estrategia para la participación de las PVVS a través del programa conjunto o, a nivel de país, o a través de equipos conjuntos. Relativamente pocos equipos conjuntos en los países visitados para la evaluación tenían una estrategia o un plan para definir su compromiso con las personas que viven con VIH, aunque en varios países, los copatrocinadores están trabajando activamente con la secretaría para apoyar a las organizaciones de personas que viven con VIH.

74 Los Copatrocinadores se perciben que han participado menos y están menos abiertos a las perspectivas de las personas que viven con VIH que la secretaría. Las redes mundiales de PVVS informan que su influencia sobre los copatrocinadores es mínima, aunque las redes tales como GNP+ han sido consultadas por los copatrocinadores, durante el desarrollo de la orientación.

75 El ONUSIDA ha proporcionado un apoyo importante a las redes nacionales de PVVS y organizaciones. ONUSIDA ha proporcionado apoyo para fortalecer la gobernanza y la institucionalidad, capacidad financiera y de M & E de las organizaciones de PVVS (en particular los que son o lo serán pronto los beneficiarios del Fondo Mundial). El PNUD, a través de su programa de desarrollo de liderazgo, que construye puentes entre las PVVS, los parlamentarios y funcionarios públicos, ha desempeñado un papel fundamental en la facilitación de la participación en el diálogo político. Pero el apoyo no es consistente en todos los países y debido a sus limitaciones de capacidad propias, el apoyo del ONUSIDA a nivel de país se ha centrado principalmente en las redes nacionales y las organizaciones de coordinación.

76 Hay evidencia del incremento de la participación de las personas que viven con VIH en el desarrollo de políticas, la ejecución de programas y de M & E. A nivel mundial, ha habido una mejora significativa en la representación de las PVVS en la política y los órganos de decisión. Sin embargo, las redes globales de PVVS informan que la participación es a veces inconsistente y el tiempo es insuficiente para la consulta significativa.

77 La Promoción del ONUSIDA con los gobiernos es citada como una contribución importante al aumento de la representación de las PVVS en la política nacional, la toma de decisiones y los órganos de coordinación, como los MCP y NPH, con clara evidencia de ello en la reciente evaluación del Fondo Mundial.

78 Liderazgo de las PVVS es más fuerte, pero la gobernanza sigue siendo un desafío. En ocho de los 12 países visitados, los entrevistados afirmaron que el liderazgo de PVVS a nivel nacional ha aumentado. A pesar de ello, los informantes expresaron su preocupación acerca de: la rendición de cuentas de las redes nacionales y la transparencia de la financiación, el liderazgo relativamente débil o liderazgo centrado en una organización o individuo, la falta de representación de las PVVS, cuyo comportamiento está penalizado, por ejemplo, trabajadoras sexuales VIH-positivas o usuarios de drogas, y los conflictos y la competencia por los fondos entre las organizaciones de PVVS.

79 La participación de las personas que viven con VIH ha tenido una influencia positiva, pero los resultados de la participación no se miden de manera sistemática. Aunque se describe en la orientación y las herramientas desarrolladas por las organizaciones de PVVS, no parece que haya un entendimiento común de "activo" o "significativo" participación, los objetivos de participación o de cómo los resultados deben ser medidos. Si bien hay diferencias de opinión acerca de la importancia de esto, sin objetivos claros, la medición sistemática de los efectos de la participación es difícil.

80 Sin embargo, hay una serie de áreas donde se percibe que la participación de PVVS ha tenido una influencia positiva. La Participación de las PVVS ha enriquecido los debates mundiales y jugó un papel

importante al influir en la política mundial, por ejemplo, incluyendo el acceso a los tratamientos en la agenda mundial, influyendo en la orientación de la OMS y el ONUSIDA en proveer pruebas y asesoramiento inicial, y destacando las cuestiones de derechos a la salud sexual y reproductiva desde una perspectiva de las PVVS.

81 En muchos países, la participación de las personas que viven con VIH ha ayudado a asegurar la introducción de legislación para proteger los derechos humanos y jurídicos de las PVVS, el desafío de la legislación que podría criminalizar la transmisión del VIH, reducir el estigma y la discriminación, incrementar el acceso al tratamiento y asegurar la provisión de las intervenciones críticas como la terapia de sustitución de opiáceos. El resultado más tangible es que la representación en los MCP ha permitido a las organizaciones de PVVS acceder a recursos del Fondo Mundial.

#### Apoyo técnico a las respuestas nacionales al SIDA

82 La capacidad de ONUSIDA para responder a solicitudes de asistencia técnica se ha ampliado. La secretaría y los copatrocinadores, como el UNFPA, han ampliado su personal en los países para aumentar la capacidad de proporcionar apoyo técnico. Otras medidas también se han adoptado para responder a la creciente demanda de apoyo técnico a través de estructuras creadas o apoyadas por el ONUSIDA incluyendo los Servicios de Apoyo Técnico Regional (TSFs), la Estrategia del SIDA y el servicio del Plan de Acción (ASAP), basado en los centros del conocimiento del Banco Mundial y la OMS, así como servicios de apoyo técnico para la sociedad civil. También ha habido una expansión considerable de otros proveedores desde el 2005 creando de mayores oportunidades para los países para acceder a la ayuda, pero también importantes retos para la coordinación.

83 Los Copatrocinadores no siempre están directamente involucrados con los Mecanismos de Apoyo Técnico y algunas de las preocupaciones expresadas son acerca de un cambio en el papel originalmente previsto para el Mecanismos de Apoyo Técnico. El Informe del personal del TSF reporta que a veces ha sido difícil comprometerse con los copatrocinadores, muchos de los cuales tienen sus propios mecanismos de apoyo técnico a nivel regional, aunque hay excepciones.

84 La ASAP, establecida en julio de 2006 en respuesta a las recomendaciones del GTT, lleva a cabo revisiones externas confidenciales de un proyecto de estrategias nacionales y presta apoyo técnico y financiero para ayudar a los países a reforzar su respuesta estratégica. A partir del 2008 se ha brindado apoyo a más de 50 países. La ASAP responde a las peticiones de los países y compromete a la Secretaría del ONUSIDA y cinco de los copatrocinadores (UNESCO, PNUD, UNICEF, OIT y OMS) en los procesos de revisión inter pares y las misiones de los países. Esto es visto positivamente por los copatrocinadores.

85 El papel de los centros de conocimiento, que se establecieron con apoyo de la GTZ para apoyar la aplicación del Fondo Global, es generalmente menos conocida y hay algunas preocupaciones acerca de la duplicación, por ejemplo, con el trabajo de la reducción del daño de ONUDD.

86 Los informantes reforzaron las preocupaciones identificadas por la revisión del GTT independiente acerca de la proliferación y la competencia entre los proveedores de apoyo técnico y las respectivas funciones y la sostenibilidad de estos proveedores. ONUSIDA carece de un marco estratégico coherente para el apoyo técnico, El apoyo técnico sigue siendo propenso a la duplicación y la competencia, y las iniciativas son en su mayor parte gestionadas por separado.

87 La Secretaría del ONUSIDA y los copatrocinadores han proporcionado una amplia gama de apoyo técnico a las respuestas nacionales. Sin embargo, el ONUSIDA no tiene un sistema para el seguimiento de apoyo

técnico proporcionado por las agencias de las Naciones Unidas a nivel de país, así que es difícil evaluar el volumen o la calidad de la asistencia técnica prestada a través del programa conjunto.

88 ONUSIDA ha facilitado información fundamental para procesos del Fondo Mundial, proporcionando apoyo técnico a 85 por ciento del Fondo Mundial de la Ronda 5 y 6 de propuestas. La secretaría estima que el 50 por ciento del nivel de esfuerzo de las oficinas de país está dirigido a prestar apoyo a las subvenciones del Fondo Mundial, y hay algunas preocupaciones sobre los costos de oportunidad de esto.

89 La evaluación del Fondo Mundial encontró un inadecuado marco de asociación mundial para el suministro de asistencia técnica en apoyo de la ejecución de la subvención, y señala que se requiere un esfuerzo más coherente. Las implicaciones para el ONUSIDA del cambio del Fondo Mundial de la ronda de financiamiento basada en el apoyo de aplicaciones validadas de estrategias nacionales y de financiamiento de doble vía es necesario considerarlas. Las cuestiones específicas son los posibles conflictos de intereses entre el apoyo técnico para el desarrollo de la estrategia y para la validación de la estrategia y las mayores necesidades de apoyo técnico de la sociedad civil.

90 Hay margen para mejorar la planificación y coordinación de apoyo técnico. El apoyo a la ejecución global del equipo (GIST), ha desempeñado un papel importante en la prestación de un vínculo entre el sistema de las Naciones Unidas y el Fondo Mundial y la mejora de la coordinación global de apoyo técnico. Reuniones de los coordinadores del ONUSIDA mundial también informaron que han contribuido a mejorar la coordinación - Los ejemplos citados incluyen la discusión del papel de la ASAP y la división del trabajo entre el PNUD y el Banco Mundial en el ámbito de la planificación nacional.

91 A nivel nacional, los equipos conjuntos han mejorado el intercambio de información sobre asistencia técnica, pero no han funcionado según lo previsto como punto de partida, o reforzado notablemente la planificación y coordinación de apoyo técnico.

92 ONUSIDA ha reforzado los "Tres Unos" y proporcionó un valioso apoyo técnico de M & E. Los Copatrocinadores han hecho importantes contribuciones a la estrategia nacional y la planificación, a través de ASAP, y el PNUD y el apoyo del Banco Mundial para la integración del VIH en las estrategias de reducción de la pobreza en más de 20 países.

93 La Secretaría del ONUSIDA, Asesores de M & E y la OMS han desempeñado un papel crítico en el desarrollo y fortalecimiento nacional del M & E y sistemas de informes del UNGASS. Sin embargo, el calibre del personal de la OMS y la Secretaria del ONUSIDA en M & E parece ser mixto. La secretaría está desarrollando un programa de desarrollo de capacidades para Asesores de M & E basado en un marco de competencia.

94 La Presentación de los informes del UNGASS han contribuido a fortalecer el M & E, sin embargo las autoridades nacionales de SIDA en algunos países señalaron que los requisitos del Fondo Mundial han sido un factor más importante en las mejoras en el M & E. Centrarse en la calidad de M & E parece ser limitado y hay pocos ejemplos entre los países visitados de datos que se utilicen para cambiar las actividades.

95 El Grupo de Referencia de seguimiento y evaluación, que reúne a la secretaría, los copatrocinadores y otros expertos, se considera un foro eficaz para la coordinación que ha realizado grandes progresos, por ejemplo, hacia la armonización de los indicadores. Sin embargo, las funciones y coordinación del M & E a través de ONUSIDA deben ser revisadas, en particular el apoyo prestado por la secretaría, la OMS y el GAMET del Banco Mundial en áreas tales como vigilancia, información estratégica, desarrollo de capacidades de M & E y el seguimiento de los gastos.

96 La falta de armonización en la presentación de informes es también un problema. Los países reciben peticiones por separado de la Secretaría del ONUSIDA para la presentación de informes del UNGASS y de la OMS para el reporte del acceso universal del sector de la salud.

97 El apoyo técnico es, en general oportuno, adecuado y valorado por los socios nacionales. El apoyo técnico de las Naciones Unidas es considerado como de alta calidad y es valorado por el gobierno nacional y los socios de la sociedad civil. Pero, las entrevistas y visitas a los países destacaron dos cuestiones. Primero, el apoyo técnico de las Naciones Unidas sigue siendo demasiado a menudo por la oferta. Segundo, los socios nacionales, ven a la ONU como la mejor en la concesión o de intermediación "técnica" a corto plazo, las aportaciones técnicas que a largo plazo ayudan para la aplicación, desarrollo de la capacidad o el fortalecimiento de los sistemas.

98 El apoyo técnico del ONUSIDA no es sistemáticamente monitoreado o evaluado a nivel de país. Los Mecanismos de Apoyo Técnico y ASAP han sido revisados y el GIST ha encargado estudios de caso para evaluar la eficacia del Fondo Mundial relacionada al apoyo técnico. Pero a nivel de país, el apoyo técnico no ha sido bien seguido y controlado, con la excepción del apoyo prestado por el TSFs, y el apoyo técnico de las Naciones Unidas no está bien evaluado.

## Derechos Humanos

99 ONUSIDA ha desempeñado un papel fundamental para destacar VIH y los derechos humanos. La mayoría de los informantes mundiales consideran que el ONUSIDA ha proporcionado un liderazgo mundial eficaz sobre el VIH y los derechos humanos – han destacado cuestiones de derechos humanos, ha desarrollo de una orientación clara y la movilización de una acción oportuna. Gran parte de esto se atribuye a la Secretaría del ONUSIDA y del anterior y actual Director Ejecutivo.

100 Algunos informantes mundiales consideran que los copatrocinadores tienen un conocimiento más limitado del VIH y los derechos humanos, han tenido menos acción y son, como se señaló "menos dispuestos a hablar sobre temas polémicos". Sin embargo, todos los copatrocinadores abordan los derechos humanos a través de sus propios mandatos y mecanismos, en cierta medida.

101 El liderazgo en los derechos de las poblaciones clave podría haber sido más audaz. ONUSIDA ha sido criticada por algunos comentaristas de la adopción de medidas insuficientes para atender los derechos de las poblaciones clave. Los esfuerzos a nivel de país han tendido a centrarse más en la promoción de servicios para las poblaciones clave que de sus derechos, aunque hay excepciones. La falta de consenso a través de ONUSIDA, así como entre los altos directivos y personal técnico dentro de las agencias de las Naciones Unidas, en particular sobre cuestiones tales como la reducción del daño y el trabajo sexual, ha sido un impedimento para un liderazgo eficaz.

102 La división del trabajo, que asigna funciones de organismo coordinador de las diferentes poblaciones clave para los diferentes copatrocinadores, ha contribuido a la fragmentación y hace difícil desarrollar un liderazgo coherente para hacer frente a múltiples necesidades, por ejemplo, las trabajadoras del sexo que consumen drogas o HSH que venden sexo. Mandatos confusos y las diferencias de enfoque han dado lugar a la duplicación y, en ocasiones, a la competencia. Por ejemplo, la relación entre la OMS y la ONUDD en cuanto a la reducción de daños en ocasiones ha sido problemática.

103 El ONUSIDA necesita fortalecer su capacidad para abordar el VIH y los derechos humanos. La medida en que la acción se ha visto limitada por la insuficiencia de recursos financieros y humanos para el trabajo sobre los derechos humanos y de las poblaciones es difícil de determinar, ya que no está claro si las

necesidades de recursos se han evaluado de forma sistemática. Actualmente, el PNUD informa de que tiene una "dotación completa" de personal de VIH en la sede principal y en las regiones, pero su capacidad a nivel de país es variable. Hay un consenso de que personal de la ONU requiere de una mejor comprensión del VIH y los derechos humanos y las habilidades para abordar temas polémicos de una manera estratégica a nivel nacional.

104 Existe una falta de claridad sobre las funciones respectivas de la Secretaría y el PNUD. Aunque el PNUD asumió la función de organismo principal de los derechos humanos en virtud de la división del trabajo en 2005, la Secretaría del ONUSIDA, mantiene un equipo de derechos humanos. Hay una buena relación de trabajo y se ha alcanzado un acuerdo sobre en qué aspectos de los derechos humanos se centrará cada uno. En principio, esta división del trabajo tiene el apoyo mundial de la Secretaría del ONUSIDA y las normas de trabajo y el apoyo del equipo técnico del PNUD en los países con los socios sobre los derechos humanos y la Ley.

105 Sin embargo, algunos informantes, especialmente los que están fuera del sistema de las Naciones Unidas, siguen sin tener claridad acerca de sus respectivas funciones. La medida en que el PNUD pueda proporcionar liderazgo en cuestiones de derechos humanos a nivel de país es una preocupación, dada la capacidad limitada del PNUD en algunos países y el papel del RC.

106 El Apoyo a los países de ONUSIDA no es estratégico e inconsistente. El ONUSIDA ha prestado un apoyo fundamental a los derechos humanos y de las poblaciones clave en algunos países, pero ha tomado medidas limitadas en otros, a menudo debido a la sensibilidad del gobierno y de las dificultades de hacer frente a conductas que son criminalizadas. Las preocupaciones de ONUSIDA acerca de tomar un papel más activo no fueron confirmadas por las entrevistas con algunas de las respuestas del gobierno o por una experiencia en algunos países donde la ONU ha sido capaz de apoyar eficazmente la labor de los derechos humanos mediante el fortalecimiento de la base de pruebas, el apoyo a la sociedad civil y teniendo una posición común en el diálogo político.

107 Retos para la acción conjunta de los equipos incluyen la falta de objetivos comunes relacionados con el VIH y los derechos humanos. Esto a menudo significa que la acción depende del compromiso individual y el grado en que el CR y los jefes de la agencia en el país están dispuestos a proporcionar al personal apoyo político y moral. Esto varía, lo que refleja puntos de vista divergentes acerca de si la ONU puede o debe desafiar a los gobiernos sobre temas delicados.

108 La evidencia de acción del ONUSIDA para reflejar las prioridades y la autonomía de las poblaciones clave y para apoyar su participación significativa es variable. La necesidad de un apoyo de las Naciones Unidas más fuerte y más coherente para la acción en torno a los grupos de poblaciones clave están claramente demostrados por estudios que han descubierto que, mientras que una alta proporción de los países tienen planes para hacer frente a las poblaciones con mayor riesgo de VIH, menos de la mitad han puesto en marcha servicios de prevención para los UDI, HSH o trabajadoras sexuales. Una evaluación de la asistencia del Banco Mundial para el VIH y el SIDA (Banco Mundial, 2005) señaló que "La imposibilidad de llegar a las personas con comportamientos de más alto riesgo ha reducido la eficiencia y el impacto de la asistencia".

109 Aunque el ONUSIDA ha abogado por la inclusión de las poblaciones clave, la representación de estas poblaciones sigue siendo limitada. A nivel mundial, los HSH tienen una voz más fuerte que antes, pero ha habido menos progresos en la participación significativa de las trabajadoras del sexo y los UDI.

110 Se ha avanzado en los esfuerzos para combatir el estigma y la discriminación y fortalecer los marcos legales. Todas las categorías de respuestas a la encuesta de evaluación valoraron la contribución de ONUSIDA para abordar el estigma y la discriminación como moderada o fuerte. Los esfuerzos para abordar

el estigma y la discriminación han sido claramente más coherentes y eficaces en unos países que en otros. Para fortalecer los marcos jurídicos, el ONUSIDA ha trabajado con los parlamentarios y apoyó la elaboración y revisión de las leyes. Asimismo, se ha hecho trabajo con la justicia y los ministerios del Interior para establecer alianzas con grupos de trabajo sobre derechos humanos para mejorar las leyes relacionadas al VIH y la aplicación de la ley. Sin embargo, en base en los países visitados, estos esfuerzos parecen haber sido un tanto fragmentados.

#### Las dimensiones de género de la epidemia

111 El liderazgo mundial del ONUSIDA sobre las dimensiones de género de la epidemia ha sido débil. Aunque la Secretaría del ONUSIDA ha sido un firme defensor de una mayor atención a las mujeres y las niñas en la respuesta a la epidemia, "ha habido mucha retórica, pero esto no ha ido acompañado por una acción a nivel de país" en las palabras de uno de los copatrocinadores encuestados.

112 El género ha sido un área contenciosa, donde ha sido difícil lograr un consenso a través de ONUSIDA y entre las varias partes interesadas. Se expresó preocupación por algunos informantes que la decisión de concentrarse en las mujeres y las niñas y las minorías sexuales - en respuesta a la dirección del PCB - resultará en el fracaso continuo para hacer frente a las dinámicas de género, las desigualdades de género y las normas de género que aumentan el riesgo de infección por VIH. Las Entrevistas Mundiales también destacaron la falta de liderazgo mundial coherente de ONUSIDA sobre la violencia de género y el VIH.

113 El progreso en el desarrollo de políticas de ONUSIDA y orientaciones para la programación ha sido lento. Algunos copatrocinadores critican la falta de una clara dirección facilitada por el PCB, y otros una incapacidad general por el ONUSIDA para seguir tratando este asunto como la razón por la que apenas se avanzó con una orientación mundial hasta principios del 2009.

114 La incorporación de, y la capacidad en, VIH y Género necesita ser fortalecida. El género, como los derechos humanos, es una cuestión que afecta a todos los copatrocinadores y que se debe incorporar en su trabajo sobre el VIH. Si bien todos los copatrocinadores trabajan en el género en cierta medida, el personal de género señaló que a veces es una lucha para obtener que este tema se aborde más ampliamente dentro de sus agencias, destacando la resistencia a emprender una labor verdaderamente transformadora de género y hacer frente a la sexualidad.

115 La capacidad del ONUSIDA para abordar cuestiones de género y el VIH es limitada a nivel mundial. La Secretaría del ONUSIDA, el UNFPA, el Banco Mundial y la OMS tienen poco personal dedicado a cuestiones de género y el VIH. Otros tienen un punto focal, pero no hay personal para quienes ésta es una responsabilidad primordial.

116 El PNUD ha tomado medidas para aumentar su capacidad personal de apoyo a un puesto a tiempo completo en el UNIFEM y el fortalecimiento de su enfoque global de la capacidad técnica mediante la creación de un Grupo de Género en la sede principal y la contratación de personal en la sede principal y a nivel regional. A nivel nacional, se han realizado esfuerzos para fortalecer la capacidad de la ONU en cuestiones de género, pero hay menos evidencia de la acción para mejorar la capacidad en materia de género y el VIH o de enlaces que estén siendo realizados entre el género y el trabajo en VIH.

117 Los papeles respectivos del PNUD, UNIFEM, la Secretaría del ONUSIDA y la GCWA no están claros. El PNUD considera su mandato como organismo principal de coordinación y promoción de la colaboración interinstitucional. Sin embargo, los papeles respectivos del PNUD y la Secretaría del ONUSIDA no están claros y los informantes mundiales expresaron su preocupación por las estructuras paralelas y la duplicación

de actividades. Las funciones y responsabilidades respectivas del UNIFEM vis-à-vis con el PNUD, y la relación entre el PNUD, la secretaría y la Coalición Mundial sobre Mujeres y SIDA (GCWA) también necesitan ser revisadas.

118 El compromiso con las organizaciones que trabajan sobre cuestiones de género ha sido limitado. Quienes respondieron a la encuesta de evaluación, especialmente los donantes bilaterales y los fondos y programas internacionales, dieron una calificación relativamente baja a El ONUSIDA con respecto al establecimiento de asociaciones mundiales y en los países con organizaciones con enfoque de género.

119 El apoyo del ONUSIDA a los países para abordar las dimensiones de género de la epidemia no es estratégico. Hubo pocas pruebas en los países visitados de que el ONUSIDA haya adoptado un enfoque coherente para el análisis de las dimensiones de género de la epidemia de apoyo para el desarrollo de políticas nacionales y la implementación. La eficacia del ONUSIDA en el apoyo a los países para llevar a cabo análisis de género y la dirección en la política de VIH, los planes y la programación fue calificada como relativamente pobre por los que respondieron a la encuesta.

120 Una consecuencia de la falta de un enfoque estratégico es que la capacidad nacional en materia de género y el VIH sigue siendo débil, cuestiones de género en las estrategias nacionales de VIH no están vinculadas a otros planes nacionales y, aunque la mayoría de los países se refieren a cuestiones de género en las estrategias y planes de VIH, poco costo, o presupuesto hay para, los programas de género y de VIH.

121 El trabajo sobre las normas de género y las minorías sexuales han recibido insuficiente atención hasta hace relativamente poco. El ONUSIDA publicó un informe de política sobre el VIH y el sexo entre hombres en 2006 y orientación sobre las minorías sexuales (HSH y personas transgénero) para los solicitantes de la Ronda 8 del Fondo Mundial a principios de 2008, pero las cuestiones que tienen los HSH y transgénero, en general, no han sido bien tratadas en el programa conjunto hasta hace relativamente poco. La encuesta de evaluación indica que el ONUSIDA ha sido más eficaz en el trabajo sobre las minorías sexuales que en el trabajo sobre las normas de género, pero la mayoría de los que respondieron a la encuesta de evaluación en todas las categorías calificaron a ONUSIDA, cómo sólo bastante eficaz.

122 Los copatrocinadores, sin embargo, acordaron que el PNUD ha impulsado la agenda de las minorías sexuales en los últimos meses. Desde el establecimiento de un equipo de personal, el PNUD se movió rápidamente para establecer un grupo interinstitucional de trabajo, que incluye la UNESCO, UNFPA, ONUDD y la OMS, y para desarrollar un marco de acción sobre el acceso universal para los HSH y las personas transgénero.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Rendimiento de ONUSIDA

123 Las conclusiones se recogen al final de cada capítulo, que reflejan los resultados y las pruebas que se han presentado, y se resumen en el capítulo 9. Los puntos clave son: • El ONUSIDA ha respondido a algunos aspectos de la evolución del contexto, pero ha tenido menos éxito en la gestión de los cambios en el gobierno y la gestión del programa conjunto; • El ONUSIDA tiene una baja eficiencia en la rendición de cuentas y el desempeño de gestión; • El ONUSIDA sigue siendo muy relevante y ha sido eficaz en algunas áreas clave del mandato.

124 Seis objetivos fueron establecidos en la resolución del ECOSOC 1994/24. El rendimiento de ONUSIDA se evaluó en la evaluación de cinco años y fue evaluado, revisado y actualizado en el Cuadro 12, basándose en las conclusiones al final de cada capítulo. De los seis, el progreso contra dos es calificado como exitoso; uno

es mayormente exitoso; y tres son parcialmente exitosos. El progreso hacia dos: "para promover la movilización política y social de amplia base para prevenir y responder al VIH/SIDA"; y " para propiciar un mayor compromiso político en los planos mundial y nacional, incluida la movilización y asignación de recursos suficientes" se evalúa de haber sido mejorado desde la evaluación de cinco años. Los avances hacia el objetivo "para lograr y promover un consenso mundial sobre la política y el programa de enfoques" es evaluado como menos exitoso en el momento de la evaluación de cinco años.

125 Una serie de cuestiones relativas a la orientación futura del programa se exploran en el Capítulo 10. El concepto de "excepcionalidad" del SIDA sigue siendo válido, teniendo en cuenta los factores específicos que impulsan la epidemia e influyen en la respuesta y el impacto del VIH en algunas regiones, pero es necesario un enfoque más matizado, que reconozca la diversidad de las epidemias y que configure el apoyo a las circunstancias del país.

126 Hay un reconocimiento de la necesidad de fortalecer los sistemas de salud para proporcionar tratamiento contra el VIH, pero el ONUSIDA, tendrá que mantener el liderazgo y la promoción de un enfoque multisectorial que involucre a los sectores pertinentes en materia de la prevención del VIH.

127 La actual crisis financiera mundial parece que puede afectar a la capacidad de los países para mantener y ampliar los servicios de tratamiento y aumentar la cobertura con servicios de prevención. Pero también puede traer oportunidades para examinar la eficiencia y la eficacia. Un papel importante para el ONUSIDA será trabajar con los países y los donantes para garantizar que los esfuerzos de prevención estén bien enfocados y garantizar un equilibrio adecuado de asignación de recursos entre la prevención, tratamiento, atención y apoyo.

128 En los primeros días de ONUSIDA, hubo una gran ambición para el programa conjunto de liderar el camino en la reforma de las Naciones Unidas. La experiencia demuestra que los problemas estructurales subyacentes y los incentivos permanecen en su lugar. Poco progreso se verá aún más hacia la eficacia de los programas conjuntos a nivel de país sin reformas más fundamentales en la financiación y la rendición de cuentas y el reconocimiento del trabajo conjunto en las evaluaciones individuales de rendimiento.

129 La epidemia sigue mostrando que el trabajo de ONUSIDA está lejos de terminar, pero un nuevo enfoque es necesario para que el apoyo de la ONU coincida más estrechamente a las necesidades del país y mejore la relación costo – beneficio del apoyo prestado por la Secretaría en todos los niveles.

#### Lista de recomendaciones

130 Un total de 24 recomendaciones se exponen en el capítulo 11, agrupadas en cinco categorías que parten de la estructura de este informe y tratan de hacer al ONUSIDA, más centrado, más estratégico, más flexible y sensible, más responsable y más eficiente.

#### Área de la Recomendación 1: Mejorar la atención de ONUSIDA

La primera recomendación tiene un alcance global, para establecer la dirección para los próximos cinco años. Recomendación 1 para la JCP: Desarrollar una nueva declaración de misión, con objetivos mensurables y plazos con el apoyo de un nuevo plan estratégico, que aclare cómo el programa conjunto se situará para reorientar el apoyo a nivel regional y nacional a fin de reflejar el contexto de la epidemia y las necesidades del país.

## Área de la Recomendación 2: ser más estratégico en el enfoque

Recomendación 2 para el Director Ejecutivo: La secretaría trabaje con los copatrocinadores para desarrollar una estrategia de asociación global con objetivos claros y medibles, incluidos las disposiciones explícitas para trabajar en asociación con el Fondo Mundial y el PEPFAR.

Las recomendaciones auxiliares son:

- Desarrollar una visión compartida de los beneficios potenciales y esperados de la sociedad civil y la participación de las PVVS, un conjunto claro de objetivos y un enfoque más sistemático para documentar los resultados
- Desarrollar un enfoque común en toda la secretaría y los copatrocinadores para el compromiso con la creación de capacidades de apoyo para la sociedad civil y las organizaciones de personas que viven con VIH
- Incrementar el apoyo a nivel mundial y nacional para el empoderamiento y la participación de las poblaciones clave
- Fortalecer los esfuerzos para colaborar con el sector privado, incluido el estudio de las funciones respectivas de la Secretaría y la OIT

Recomendación 3 para la CCO: Convocar un grupo de trabajo de tiempo limitado con los copatrocinadores pertinentes y el Fondo Mundial, con el apoyo de la secretaría, para aclarar una "división de operaciones de trabajo en relación con la prestación y financiación de asistencia técnica para el fortalecimiento de los sistemas de salud" que se presentará para su aprobación por la órganos rectores de los agencias pertinentes.

Recomendación 4 para la secretaría y los copatrocinadores: La secretaría y los copatrocinadores deben traer a la reunión del 2010 de la CCO, y luego a la reunión de diciembre del 2010 de la JCP, una propuesta concreta sobre cómo van a resolver las superposiciones y duplicaciones (incluyendo pero no limitado a apoyar a: la planificación nacional y desarrollo de la estrategia, los derechos humanos, género, grupos de población clave, M & E a nivel de país, las operaciones de investigación y vigilancia). Esto debe incluir:

Cómo el concepto de agencia principal puede ser mejor operado a nivel mundial; y el grado en que estos problemas se pueden resolver utilizando el enfoque IATT.

Recomendación auxiliar para la JCP: Encomendar a la Secretaría y los copatrocinadores para desarrollar un modus operandi para los IATTs, basándose en la experiencia de otros mecanismos, como el MERG y Equipo de Trabajo sobre las restricciones de viaje, con los requisitos de los agencias principales para establecer la tarea de base, con plazos de cumplimiento de objetivos para gestionar su trabajo con la presentación de informes regulares a todas las JCP sobre el rendimiento.

Recomendación 5 para el Director Ejecutivo: Ajustar el tamaño, la dotación de personal y la disposición organizativa de las oficinas de la Secretaría a nivel de país para reflejar las necesidades nacionales y las implicaciones de la recomendación 1.

Recomendación 6 para el Director Ejecutivo: Presentar propuestas para el UNDG para desarrollar directrices revisadas del equipo conjunto que estén basadas en los principios y apoyo a los países o regionalmente determinados por criterios que reflejen las necesidades de la epidemia.

Recomendación 7 para los Estados miembros: Trabajar con los colegas de sus propios gobiernos para introducir las decisiones en los cuerpos rectores de todos los copatrocinadores para que la evaluación del desempeño de los jefes de agencias a nivel nacional incluyan el desempeño del equipo conjunto y el apoyo de la agencia, cuando sea el caso.

Recomendación 8 para los Estados miembros: Canalizar la financiación del trabajo en VIH por las Naciones Unidas a nivel de país para apoyar a los equipos conjuntos en lugar de ser gestionada de forma bilateral a través de los copatrocinadores individuales o de la oficina de país de la secretaría.

### Área Recomendación 3: Ser más flexible y sensible

Recomendación 9 para la Secretaría y los copatrocinadores: Fortalecer el trabajo conjunto de investigación, el seguimiento de los recursos y la gestión del conocimiento, con especial énfasis en la información para apoyar el enfoque "conozca su epidemia" y mejorar la toma de decisiones basadas en la evidencia a nivel de país.

Recomendación 10 para la Secretaría: Fortalecer la evaluación a nivel mundial y nacional. Concretamente:

- Convocar a un grupo de trabajo (posiblemente bajo los auspicios de la MERG) pertinente sobre el VIH y el personal de evaluación de la Secretaría, los copatrocinadores y el Fondo Mundial para desarrollar un plan conjunto coherente de evaluación global, estructurado en torno a las áreas prioritarias de la epidemia
- Para la planificación, gestión y evaluación del presupuesto en forma conjunta a nivel nacional, bajo los auspicios de un equipo conjunto y trabajar en colaboración con el Fondo Mundial, otros donantes y socios nacionales, de conformidad con los compromisos de la Declaración de París
- Poner fin a una mayor inversión en o la continuación del CRIS más allá de su uso actual como un formato para la presentación de informes
- Hacer una adecuada presentación de informes sobre, la difusión y la participación en políticas sobre las conclusiones de la evaluación

Recomendación 11 para el Secretariado y los copatrocinadores: Fortalecer los mecanismos de apoyo técnico. Específicamente:

- Aclarar las ventajas comparativas y los papeles respectivos de las Naciones Unidas, ONUSIDA relacionadas con mecanismos de apoyo técnico y otros proveedores de asistencia técnica en la prestación de apoyo técnico a corto plazo y de mayor capacidad de construcción de apoyo a largo plazo a nivel nacional
- Determinar el papel del ONUSIDA en el Fondo Mundial relacionado al apoyo técnico
- Fortalecer la planificación y coordinación del apoyo técnico del ONUSIDA a nivel de país, incluida la garantía de que este refleje las necesidades y prioridades del país en lugar de los programas y mandatos de las agencias de las Naciones Unidas
- Racionalizar el apoyo del M & E entre la Secretaría del ONUSIDA, el GAMET del Banco Mundial y la OMS
- Consolidar los mecanismos de apoyo técnico creados por el ONUSIDA así como los proveedores de los programas conjuntos
- Establecer una vigilancia y evaluación sistemáticas de apoyo técnico proporcionado por el ONUSIDA y el ONUSIDA relacionadas con los proveedores de apoyo técnico a nivel de país

Recomendación 12 para la JCP y el Director Ejecutivo: Continuar con la instalación de los PAF y mejorar las prácticas operativas actuales. Los cambios deben incluir:

- Presentación de informes periódicos sobre los resultados de la utilización de los fondos PAF a la JCP; y –
- Las propuestas por el Director Ejecutivo y los jefes de las agencias copatrocinadores en la JCP de diciembre de 2010 deben lograr reducción de costos, aumento de la eficiencia en la transmisión de fondos por parte de las agencias copatrocinadoras.

Recomendación 13 para el Director Ejecutivo: El RSTS estará encargado de (i) asegurarse de que el VIH se incluye en el desarrollo de las deliberaciones de los equipos de directores regionales, (ii) se centran en el

apoyo al desarrollo de la capacidad de las Naciones Unidas a nivel de país, que refleje una respuesta adaptada a la epidemia; (iii) crear sobre la experiencia de la RST ESA y promover el uso de análisis de brechas y "conoce tu epidemia", y (iv) ser configurado para soportar todos los copatrocinadores, no sólo de la secretaría.

Recomendación 14 para la JCP: Tarea para ONUSIDA con el fortalecimiento de su enfoque de género y los derechos humanos. Específicamente:

- Revisar la división del trabajo con relación a cuestiones transversales de reducción de las cuestiones de género y los derechos humanos con miras del Secretariado de tomar el liderazgo en la coordinación de estas áreas a través del programa conjunto.
- Aclarar las funciones respectivas del UNIFEM y GCWA con respecto al trabajo sobre el VIH y el género.
- Fortalecer la capacidad del personal de la ONU sobre el VIH y el género y el VIH y los derechos humanos.
- Apoyar al PNUD para llevar adelante su papel de liderazgo en el trabajos sobre los HSH y las poblaciones transexuales.
- Reforzar el liderazgo mundial y la promoción con respecto a las poblaciones clave y convocar a un Grupo de Trabajo Inter agencia con la participación de la ONUDD, PNUD y el UNFPA para asegurar la coherencia política y programática, y la coordinación eficaz para trabajar con las poblaciones clave.
- Determinar claramente los objetivos fundamentales para el trabajo global sobre el VIH y el género, los derechos humanos y de las poblaciones clave y garantizar que estos objetivos se incluyan como un componente central del trabajo en equipo conjunto a nivel nacional, el análisis del género y de los derechos humanos debe ser parte integrante de "conocer su epidemia" y para los programas conjuntos de apoyo a las respuestas nacionales.
- Enfocar el apoyo de ONUSIDA para los países en la traducción de los marcos y orientaciones prácticas sobre el VIH y el género y en el programa sobre el VIH y los derechos humanos.

#### Área Recomendación 4: Mejorar la rendición de cuentas y la gobernabilidad

Recomendación 15 para el Director Ejecutivo, la JCP y todos los jefes de las agencias copatrocinadoras: Revitalizar el papel de la CCO, con una reunión regular formal del CCO por año, con el apoyo de:

- Revisión del modus operandi del CCO para reflejar de facto el gran papel que tienen los coordinadores globales. - Mayor inversión de los coordinadores globales y de la secretaría en la preparación de la agenda y material de antecedentes del CCO para asegurar que las deliberaciones de los jefes de los organismos se centran en (i) las decisiones clave de la JCP que deben ser discutidas con los órganos rectores de las agencias copatrocinadoras y (ii) el progreso hacia la aplicación de la nueva estrategia y la experiencia de la división del trabajo a nivel de país. – Fortalecimiento de la rendición de cuentas dentro de los copatrocinadores individualmente mediante la revisión del Memorando de Entendimiento del CCO afirmando que los copatrocinadores, en la medida de lo posible, garantizan que los objetivos y los indicadores acordados en los marcos de resultados de ONUSIDA a nivel mundial son incorporados en el marco de resultados institucionales, o al equivalente, de cada copatrocinador. - Basándose en los sólidos progresos que se han hecho para asegurar que el VIH es parte de la agenda regular para la mayoría de las agencias copatrocinadoras. La JCP debe trabajar con el Director Ejecutivo y los copatrocinadores para garantizar, cuando sea posible, que estas deliberaciones siempre sean incluidas en la discusión de las decisiones clave de la JCP.

Recomendación 16 para la JCP: Asumir la responsabilidad efectiva de la supervisión de ONUSIDA, la JCP debería centrar su trabajo en garantizar: -

- los copatrocinadores y los planes de la secretaría para la prestación de apoyo a nivel de país se basen en las prioridades de la epidemia y las ventajas comparativas de las Naciones Unidas

- Las decisiones del Director Ejecutivo sobre la asignación de dinero del UBW entre las 11 organizaciones (diez copatrocinadoras y la Secretaría) se basen en las prioridades de la epidemia y las ventajas comparativas de las Naciones Unidas.
- Los Planes futuros reflejen el rendimiento anterior de la secretaría y los copatrocinadores.
- Los compromisos asumidos por las 11 organizaciones en la creación de la capacidad de las Naciones Unidas pertinentes a nivel de país se cumplan y se tengan en cuenta al examinar las futuras funciones y la asignación de fondos. - La secretaría no asume las funciones que podrían ser llevadas a cabo por uno de los copatrocinadores.
- La eficiencia y la eficacia de la secretaría.

Recomendación 17 para la JCP: Asumir la responsabilidad efectiva de la supervisión de ONUSIDA, la JCP debería revisar sus prácticas de trabajo para mejorar la eficacia de sus reuniones. Los cambios pueden incluir lo siguiente:

- Mantener el papel de la Oficina de la JCP estrictamente como un órgano de coordinación y examinar las lecciones de la experiencia anterior entre períodos de sesiones de grupos de trabajo, como un precursor para aumentar el uso de tales grupos. –
- Revisar el modelo actual "centro y habla" por el cual la Secretaría separa las circunscripciones antes de reuniones de la JCP, con miras a una mayor inversión en el establecimiento de vínculos y la comunicación entre los grupos antes de las reuniones de la JCP. –
- Revisar el actual modus operandi de la JCP para la formalización de cómo se presiden reuniones de la JCP y, mientras se mantiene la voz adecuada en todos los grandes grupos de participantes, las reuniones se centran en las decisiones rápidas y eficaces. –
- En la reunión de Diciembre de 2010 de la JCP, evaluar la eficacia de los cambios del 2008 en el modus operandi de la JCP, e identificar nuevas modificaciones que refuercen la eficiencia y la eficacia de las prácticas de trabajo. En particular, esto deberá evaluar la efectividad de los cambios en cómo opera el Grupo de Redacción.

Recomendación 18 para la JCP: La JCP debe mantener al Director Ejecutivo responsable de la asignación de los fondos recaudados por la Secretaría entre la secretaría y los copatrocinadores individuales. Esto significaría:

- la futura asignación de fondos entre las agencias debe mostrar explícitamente la distribución entre la secretaría y los copatrocinadores. –
- La asignación de fondos UBW recaudados a través de la Secretaría ya no deben basarse en el derecho y el aumento pro-rata, sino en las prioridades de la epidemia, el rendimiento de los copatrocinadores, y los fondos que los copatrocinadores individuales elevan a nivel mundial y regional. –
- Examen de los financiadores principales de la respuesta de las Naciones Unidas a nivel mundial de: (i) si la financiación por conducto del ONUSIDA podría aumentar en respuesta a un cambio de asignación basado en el rendimiento, y (ii) el grado en que el Director Ejecutivo debe tomar la iniciativa de los recursos de fondos para las Naciones Unidas a nivel mundial o si la recaudación de fondos cada vez más debe ser una responsabilidad del copatrocinador. –
- La Secretaría y el rendimiento de los copatrocinadores deberían definirse en torno a los compromisos contraídos en el desarrollo de la capacidad de las Naciones Unidas a nivel de país, esto es lo que la JCP debería mantener los coordinadores globales, como los principales representantes de sus organizaciones, y el Director Ejecutivo (en su calidad de jefe de la secretaría) rendir cuentas y por lo tanto debe ser lo que se informó en contra de una base anual.

Recomendación 19 para la JCP, Secretariado y copatrocinadores: El papel y el contenido de la UBW deben ser revisadas a partir de 2012 a: - Centrarse en: (i) mostrar que capacidad individual de los copatrocinadores

y la Secretaría intentan tener a nivel de país y (ii) la asignación de fondos para garantizar que la capacidad prevista está en su lugar. - Incluye la financiación para evaluar el grado en que la capacidad de las Naciones Unidas establecida a nivel de país está haciéndose relevante, eficaz y eficiente en contribución a la respuesta nacional al VIH.

#### Área Recomendación 5: Mayor eficacia

Recomendación 20 para la JCP: Iniciar una evaluación de necesidades de capacidad con el objetivo de hacer balance y presentar recomendaciones a través del programa conjunto entero - de la Secretaría y todos los copatrocinadores – para una colectiva racionalización del personal a nivel mundial, regional y los países vinculados a la estrategia de la Recomendación 1, teniendo en cuenta las distintas necesidades regionales de la epidemia.

Recomendación 21 para la JCP: Afirmando al mismo tiempo el papel de la Secretaría de proporcionar apoyo a la coordinación dentro del programa conjunto y, posiblemente, la organización para llenar las brechas que no pueden ser ocupadas por los copatrocinadores, la tarea de Director Ejecutivo con la presentación de recomendaciones sobre lo que las funciones y dotación de personal debe ser en el mediano plazo y cómo podría ser entregado, en la JCP de junio de 2010.

Recomendación 22 para el Director Ejecutivo: Suponiendo que el sistema de empresa de la OMS es totalmente funcional para finales del 2010, se encarga una comisión a principios del 2011 sobre los costos y beneficios de pasar a utilizar el ERP de PNUD o de la OMS para toda la administración de la organización.

Recomendación 23 para la JCP: La tarea del Director Ejecutivo que presente un informe a la Junta de Coordinación en la reunión de diciembre de 2010 presentando pruebas de la medida en que los sistemas financieros y de recursos humanos y políticas (i) se han desarrollado plenamente, (ii) estén en funcionamiento, y (iii) se están haciendo sistemáticamente y efectivamente según lo previsto por los administradores de la organización.

Recomendación 24 para la JCP: Solicitar al Director Ejecutivo que: (i) trabaje para aclarar un marco de competencias sólidas para estas funciones; (ii) asegurar que todo el personal actual se evalúe en el marco de competencias, y (iii) informar a la JCP en su reunión de diciembre de 2010, con las acciones detalladas para garantizar que el cuadro de personal de país tiene las competencias requeridas.