

De vuelta de lo Global a lo Local Estrategias Perdurables en Movilización de Recursos

Por Elizabeth C. Nelson

Harley Henriques está enfrentando los desafíos mellizos que confrontan las comunidades brasileñas con las que trabaja en Bahia: el SIDA y la pobreza. La organización que dirige, GAPA-BA, ha encontrado sendas innovadoras hacia el éxito a pesar del apoyo mínimo del gobierno, sistemas inadecuados de cuidado de la salud, y una mentalidad anticuada que se rehusa a reconocer la devastadora presencia del VIH/SIDA o las prácticas sexuales que son en gran medida responsables de la propagación de la enfermedad. GAPA-BA llega a rincones remotos de Bahia, donde los índices de pobreza son mas altos y donde el VIH/SIDA ha apuntado a un grupo poblacional que no está siendo asistido efectivamente por los programas preventivos auspiciados por el gobierno: los afro-brasileños. En Bahia, el 43 por ciento de la población es analfabeta; entre los afro-brasileños, quienes constituyen el 80% de la población, el índice de desempleo es de 22.8 por ciento.

Brasil ocupa el tercer puesto en el mundo en lo que respecta a número de personas infectadas con el virus del VIH/SIDA. Sin embargo, pese a la evidente demanda por los servicios de GAPA-BA, quienes atienden directamente a 20,000 personas por año y llegan a 1.8 millón más por medio de campañas de educación pública, resulta difícil hallar financiamiento para esta organización. "Hay fatiga de donantes," informa Henriques. "Brasil ya no es un país prioritario para la cooperación debido a la redefinición de prioridades geográficas y a la imagen de Brasil como un país de ingreso medio," pese a las inmensas disparidades de recursos entre ricos y pobres.

Movilización de Recursos Locales: un Desafío Internacional

Pero este fenómeno no es exclusivo de Brasil. A nivel mundial, los donantes internacionales y fundaciones cambian regularmente sus intereses geográficos y sectoriales en base a muchos factores, incluyendo las evaluaciones de la situación socio económica de un país y los propios intereses y prioridades estratégicos cambiantes del donante. Sumado esto a los niveles decrecientes generales de la asistencia internacional y a un floreciente sector cívico que compite por estos recursos limitados, los emprendedores sociales (emprendedores que abren camino a soluciones innovadoras a problemas sociales, compartiendo la singular calidad emprendedora de perseguir infatigablemente su visión hasta que se torne realidad en toda la sociedad) y los activistas de la sociedad civil a nivel mundial están enfrentando desafíos muy reales en hallar financiamiento.

Pawel Lukasiak, un activista civil de Polonia, observa que complicando estas tendencias internacionales está el hecho de que las organizaciones de la sociedad civil (OSC) a menudo limitan sus interacciones a la comunidad sin fines de lucro y, en consecuencia, pasan de largo oportunidades potenciales de movilizar recursos de otros sectores. "Las OSC se consideran organizaciones caritativas y, como las empresas, descuidan oportunidades de colaboración beneficiosa entre los sectores. Mientras la asistencia

occidental a Polonia fue abundante, estos problemas no eran de alta visibilidad. Hoy en día, cuando la ayuda occidental a Polonia ha disminuido dramáticamente, otros sectores, particularmente el sector empresarial (o privado) se han vuelto cruciales para el éxito de muchas OSC polacas."

Como Henriques y Lukasiak, muchos emprendedores sociales y activistas de la sociedad civil están formando parte de un creciente movimiento que cree que en vez de continuar dependiendo en el financiamiento externo es más efectivo hallar maneras creativas de encontrar recursos para sus organizaciones usando posibilidades locales. La Iniciativa de Base Ciudadana de Ashoka ha acuñado una nueva formulación para este proceso: Recursos Creativos. Ella describe una capacidad para hallar maneras nuevas de comprometer los recursos del entorno local (esto es, financiamiento, personas, bienes y servicios) para apoyar una organización y convertirla en auto sostenida. Abarca una amplia gama de estrategias, desde esquemas para generar ingresos hasta recaudación de fondos locales y la constitución de voluntariados, y encuentra su expresión en una variedad de enfoques frescos que reflejan diferentes contextos culturales, sociales y económicos.

Reconociendo Posibilidades. No Deficiencias

Los buenos recurseadores creativos empiezan por ver qué recursos están presentes en su comunidad en vez de las deficiencias de la comunidad, y crean estrategias que conectan y multiplican estos recursos para beneficio de su causa.

Henriques ha aplicado este enfoque, y una dosis de pensamiento creativo, a la movilización de recursos financieros para GAPA-BA. Salvador, un balneario costero en Bahía, es el centro de la comunidad afro-brasileña y un lugar de mucho atractivo turístico. Cada año atrae a miles de turistas extranjeros que inundan la economía local con divisas sólidas, proporcionando un empujón muy importante a una comunidad pobre. Desafortunadamente, la ganancia económica no es el único impacto que tienen los turistas en Bahía: debido en gran medida a una creciente industria de turismo sexual, el VIH/SIDA ha proliferado.

GAPA-BA ha establecido relaciones con la gerencia de seis hoteles en Bahía. Los hoteles les permiten sensibilizar acerca del SIDA por medio de puntos de distribución de condones y afiches dentro de cada hotel; el personal del hotel proporciona apoyo logístico montando los puntos de distribución, distribuyendo información, etc. Los huéspedes son alentados a dar un 5 por ciento adicional del total de su cuenta, u otra cantidad determinada por el huésped, como una donación para GAPA-BA. Se estima que GAPA-BA recibirá aproximadamente 1350 Reales brasileños mensuales, o 16, 200 Reales durante la temporada alta turística, de los seis hoteles. Por medio de esta estrategia, Henriques y su equipo han convertido la misma fuente de la proliferación de la enfermedad en un recurso para su prevención.

Desarrollando un Modelo de "Franquicia" para las OSC

Para muchas OSC que están ingresando al campo de los Recursos Creativos, el éxito

involucra ampliar sus horizontes mas allá del sector sin fines de lucro para explorar e integrar algunas de las prácticas, modelos y estrategias empleados por otros sectores, particularmente los del mundo empresarial.

En la India, Jeroo Billimoria ha desarrollado un modelo para convertir en franquicia su enfoque de asistir a los niños de la calle de su país. Billimoria es el fundador de *Childline*, la primera línea telefónica que atiende 24 horas al día a niños de la calle en apuros. Cuando alguno de los 48 millones de niños de la calle del país enfrenta un problema, muy probablemente no se percatan de ello, o no pueden acceder a las agencias de servicios pertinentes que necesitan, especialmente en situaciones de emergencia. *Childline* ayuda a conectar a los niños con servicios sociales en nueve ciudades, y el programa se está expandiendo rápidamente a todas las principales ciudades de la India.

Al desarrollar un plan estratégico para construir recursos, el equipo central de *Childline* estuvo muy claro en este tema: no podía funcionar como un modelo de oficina directriz central. "Nos dimos cuenta desde el principio," explica Billimoria. "El concepto de *Childline* tiene que funcionar de manera descentralizada para ser efectivo. El número de usuarios del servicio era muy diverso. El modelo de franquicia es un enfoque singular. En un nivel, hay total flexibilidad en las relaciones de trabajo. En otro nivel, hay una conformidad básica al modelo central. Es como una franquicia para cualquier producto: *Aptech*, *Archies* (dos franquicias de negocios de la India), y hasta *McDonald's*, todas trabaja, con el modelo de franquicias.

La franquicia de *Childline* incluye el nombre de la organización, el empleo de su número de línea de ayuda gratuita, un paquete de programas de computación especialmente diseñado para registrar y rastrear llamadas, capacitación, y una pequeña cantidad de capital de arranque. La ONG existentes que trabajan con niños de la calle presentan aplicaciones para la franquicia y deben mantener estándares estrictos de control de calidad para continuar teniéndola. El modelo de franquicia ha permitido al servicio de *Childline* ampliarse a nivel nacional en relativamente poco tiempo y a bajo costo. Las posibilidades de sostenibilidad del programa en el largo plazo parecen muy buenas ya que *Childline* hace responsable a cada franquicia de cubrir los costos de programación mas allá de la fase de arranque. Esto permite a las ONG sacar de sus redes existentes de ciudadanos locales a partidarios y voluntarios.

■ **Estrategia de Recursos Creativos:
Aplicando el Modelo de Franquicia a una ONG
Creando una Empresa con Fines de Lucro para Financiar Trabajo sin
Fines de Lucro**

Otro ejemplo de aplicar estrategias de negocios a una organización sin fines de lucro puede verse en el caso de Mostafa Shiblee en Bangladesh. El sueño de Shiblee era introducir clubes de debate escolares en Bangladesh como un medio de alentar a jóvenes estudiantes a pensar críticamente y a involucrarse constructivamente con su comunidad. Sin embargo, reconociendo desde el principio que los emprendedores sociales en Bangladesh regularmente enfrentan

la amenaza del fracaso financiero Shiblee creó un modelo singular para la sostenibilidad organizativa. La propia estrategia de recursos creativos de Shiblee, forjar una relación simbiótica entre una empresa con fines de lucro y una organización sin fines de lucro, es, cuando menos, un "matrimonio celestial." Con el propósito de empezar un negocio rentable que ofreciera un producto valioso socialmente Shiblee fundó un agencia casamentera llamada Badhon.

Shiblee informa que la relación entre Badhon y su OSC "ha sido extremadamente útil desde el principio. Yo sabía que tenía una oficina; tenía una cantidad de empleados; tenía teléfonos; y tenía una dirección. Tenía gente que me apoyaba y siempre podía pedirles que dejaran su trabajo y vinieran al terreno a ayudarme allí. El tener esta clase de apoyo me permitió trabajar durante mayor tiempo y expandir lentamente el proyecto y construir una mejor organización."

Aunque el punto de partida para su éxito es la capacidad de alimentarse de su negocio con fines de lucro, él ha forjado este recurso derivando los programas individuales de debate a diversas escuelas y comunidades. Cada nuevo club de debate se financia por medio de una combinación de subvenciones internacionales y locales, con los costos centrales (administrativos y overhead) cubiertos por Badhon. Adicionalmente, cada club estratégicamente va desfasándose financieramente del presupuesto de la organización a partir de 10 a 12 meses del inicio del nuevo programa. Con este impulso, cada programa individual de debate está encontrando sus propias maneras creativas de financiar sus costos de programa. Por ejemplo, un club de debate planteó un plan para establecer un vivero jardín en la escuela para generar ingresos del alquiler de plantas que pagarían los libros y materiales del club. Este tipo de planeamiento no solo está garantizando la sostenibilidad a largo plazo de la organización de Shiblee, también está garantizando el impacto a largo plazo de lo que puede lograr por medio de su programa de debate.

■ Una Base Diversificada de Financiamiento con Derivados Locales Recursos Creativos: Impactos y Desafíos

La significación de este tipo de éxito va mas allá de la sostenibilidad financiera, haciendo viable una mayor independencia organizativa y, de manera mas importante, apoyo ciudadano local. Lee Davis informa que "las iniciativas de ONG son vulnerables a tres limitaciones que rodean la asistencia externa tradicional y el financiamiento de proyectos por donantes: (1) recursos disponibles limitados; (2) duración limitada de los recursos; y (3) restricciones limitantes de los recursos." (*The NGO-Business Hybrid: Is the Private Sector the Answer*, Lee Davis: SAIS, 1997)

Tener que trabajar dentro de estos parámetros limita el grado en el cual las organizaciones pueden enfocar en su propio desempeño y desarrollar sus propias capacidades.

Al enfocar la atención en los recursos financieros y no financieros dentro de la comunidad, las OSC están mejor posicionadas para integrar sus programas dentro de

una comunidad y evaluar continuamente sus necesidades. Globalmente, las OSC están comprometidas en impulsar los intereses de la sociedad y promover los valores cívicos. Sin embargo, lleva tiempo construir una base ciudadana de apoyo y emplear estrategias alternativas de movilización de recursos. Las OSC también tienen que tener cuidado de no reemplazar un tipo de dependencia por otro (de lo externo a lo local).

Los recuseadores creativos también deben superar las excusas que se escuchan a menudo acerca de la viabilidad de desarrollar una base local de recursos.: "nuestra cultura no apoya la recaudación de fondos local," o "la gente que atendemos no tiene los recursos para apoyar nuestro trabajo." Refiriéndose a esta condición en Brasil, Henriques informa que "Los brasileños quieren ayudar. Pero la realidad socio económica aquí no deja ningún recurso que sobre aparte de aquellos necesarios para la mínima supervivencia." En países pobres en recursos, estos son obstáculos frecuentes, pero pueden ser superados. Las OSC que han iniciado campañas exitosas de involucramiento de la comunidad en países pobres en recursos han sido exitosas por medio de estrategias creativas, aquellas que con frecuencia son singulares a la causa, cultura y recursos particulares dentro de una comunidad determinada.

"Inicialmente," dice Harley, "la mayoría de las OSC en Brasil no creía que podríamos levantar fondos localmente...en Brasil, como en muchos otros países en desarrollo, la falta de una historia local de dar, combinada con el escenario social y económico que va empeorando hace difícil la movilización local de recursos." Desde esta apreciación inicial, la organización de Harley ha implementado varias estrategias exitosas. "Obviamente," continúa, "ha habido muchos beneficios de nuestros intentos: conocimiento teórico y metodológico respecto a la recaudación local de fondos y el mercadeo social; creciente visibilidad institucional y, por consiguiente, visibilidad creciente para la causa; la expansión de alianzas; y la oportunidad de haber proporcionado asistencia técnica en recaudación de fondos a otras organizaciones en este campo."

Aunque muchas estrategias de recursos creativos son desarrolladas simplemente pensando acerca de una OSC en particular y los recursos dentro de una comunidad en particular, las propias estrategias no necesitan siempre ser originales para tener éxito. La agencia casamentera de Shiblee ha sido replicada exitosamente por otros dos emprendedores sociales en Bangladesh. Conforme el movimiento de Recursos Sociales crece está encendiendo reacciones en cadena de nuevas estrategias e ideas, proporcionando así a activistas y emprendedores sociales toda una nueva fuente de energías y recursos renovables. La Red de Recursos Creativos, localizada en el Internet en www.citizenbase.org es un foro para el intercambio de estrategias e ideas en recursos creativos. La Iniciativa de Base Ciudadana está desarrollando compilaciones nacionales y regionales de estas estrategias, que culminarán en una compilación de las mejores estrategias de alrededor del mundo. Todo el material de casos será publicado en forma de libro, y en el Internet en www.citizenbase.org. El primero de estos manuales regionales, un conjunto de 8 a 10 casos de India, Bangladesh y Nepal, estará disponible a comienzos del próximo año. Para mayor información acerca de esta red, visite nuestro sitio web o contáctenos en cbi@ashoka.org.

FUENTE: <http://www.comminit.com/la/lasth/sld-231.html/>