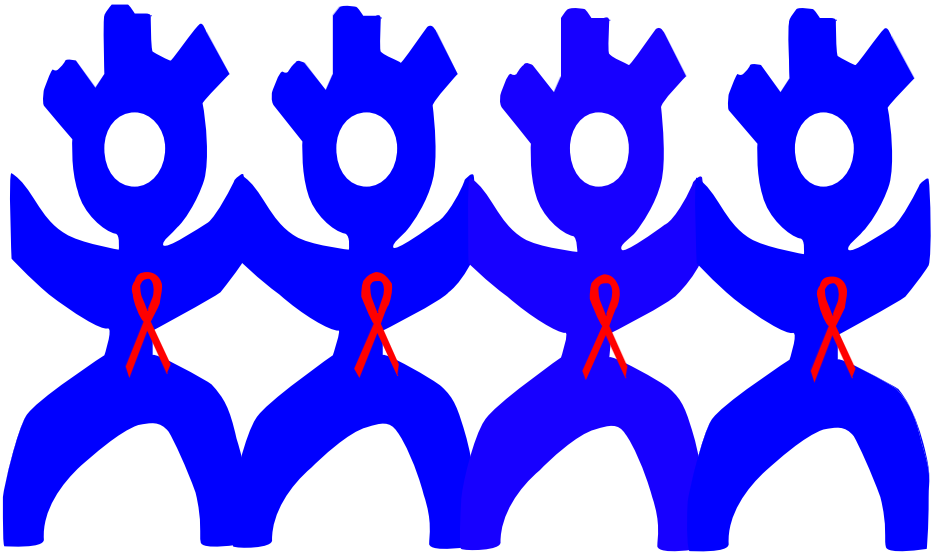
MÓDULO PARA LA AUTOEVALUACION DE LA SUSTENTABILIDAD



PASCA

ESTE MÓDULO FUE DESARROLLADO POR EL PROYECTO PASCA, CON BASE EN SUS PROPIAS EXPERIENCIAS Y UTILIZANDO EL FORMATO Y CONTENIDO DE UN MÓDULO DESARROLLADO POR IPPF/RHO, UNO DE LOS EJECUTORES DEL PROYECTO, CONTANDO PARA ELLO CON LA DEBIDA AUTORIZACION DE DICHA ORGANIZACION

Proyecto Acción SIDA de Centroamérica
Proyecto ejecutado por la Academia para el Desarrollo Educativo (AED), The Futures Group International (FUTURES) y la Federación Internacional de Planificación de la Familia, Región del Hemisferio Occidental (IPPF/WHO)
Acuerdo cooperativo USAID/G-CAP 596-0179-A-5127-00

CONTENIDO DEL MÓDULO DE AUTOEVALUACIÓN

1. Introducción e Instrucciones para el Proceso de Autoevaluación

La primera sección del módulo explica el proceso para conducir una autoevaluación de la efectividad de las estrategias utilizadas para llegar a ser más sustentable. Esta sección presenta una introducción al concepto de sustentabilidad y algunas definiciones relacionadas. También se resumen los 10 pasos básicos a seguir en la autoevaluación. Esta sección fue diseñada para apoyarr a las personas que coordinarán el proceso de autoevaluación.

2. Cuestionario y Datos Financieros

En esta sección se encuentran el cuestionario y los cuadros financieros que conforman el módulo. Los datos contenidos en las tablas financieras analizan la autosuficiencia financiera de la institución y deben ser completados por el departamento de finanzas antes de llenar el cuestionario. El cuestionario evalúa las estrategias y actividades utilizadas por la institución para lograr la sustentabilidad y deben ser respondidos por un grupo o equipo de personas de distintas áreas de la organización.

3. Informe Final

El informe final consiste en la siguiente serie de formularios que resume los pasos y los resultados obtenidos a través de la autoevaluación:

Hoja de Tabulación. Esta hoja ayuda en la tabulación de las respuestas del cuestionario.

Formulario A: Plan de Acción. Este formulario describe los hallazgos de la autoevaluación y las actividades que la organización piensa tomar para aumentar la sustentabilidad.

Formulario B: Información sobre el Proceso de Autoevaluación. Aquí se resume la metodología llevada a cabo durante el proceso de autoevaluación.

4. Revisión de Asuntos y Técnicas de Sustentabilidad para Proveedores de Servicios de Prevención/Atención del VIH/SIDA

Esta sección del módulo trata de clarificar algunas discusiones sobre el concepto de sustentabilidad y hace una revisión de los diferentes enfoques para mejorar la sustentabilidad. También incluye estudios de caso de experiencias de cuatro organizaciones que trabajan la prevención del VIH/SIDA en la región de Centro América.

PASCA

Módulo para la Autoevaluación de la Sustentabilidad

1

INTRODUCCIÓN E INSTRUCCIONES PARA EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

Este módulo fue desarrollado por IPPF/RHO y adaptado por el Proyecto Acción SIDA de Centroamérica, PASCA

=====CONTENIDO=====

Resumen
1

Definiciones Operacionales
2

Objetivos del Módulo
3

¿Quién Debe Participar en la Autoevaluación?
4

Instrucciones para el Proceso de Autoevaluación
5

Anexo A: Descripción del Cuestionario
11

Anexo B: Ejemplo de Agenda - Taller de Análisis
12

Anexo C: Glosario
13

AGRADECIMIENTOS

Gracias especialmente a IPPF/RHO por aceptar que el módulo dirigido a organizaciones de salud sexual y reproductiva, se adaptara a la comunidad trabajando con VIH/SIDA, facilitando así la tarea de apoyar a las ONGs centroamericanas en este tema.

Agradecimientos especiales al equipo que realizó la adaptación tanto del contenido teórico como las pruebas de campo.

Annelise de Salazar	ASI, Guatemala
Lionel Chávez	Fundación “Fernando Iturbide”, Guatemala
Jorge Higuero	FFS, Honduras
María Luisa González	COCSIDA, La Ceiba, Honduras
Mario Ganuza	(Consultor)
Jorge Hernández Isussi	ADS, El Salvador
Luis Fernando Barillas	(Consultor)
Manuel Solís	ASI, Guatemala
Victoria Ward	IPPF/RHO
Eugenia Monterroso	PASCA, Guatemala
Sky Frautschi,	IPPF/RHO

También agradecimientos a Benjamin Weil, Marcia Townsend y Ann Fitzgerald por facilitar el proceso y a Jeannette de Jiménez por su apoyo constante y dedicado para la redacción del módulo.

Igualmente agradecemos al personal de las ONGs ASI, Fernando Iturbide, FFS, COCSIDA, CISAS por sus valiosos aportes durante el proceso de aplicación de los instrumentos del módulo.

AGRADECIMIENTOS

Autoras

Escrito por Victoria Ward, Timothy Williams e Yvette Cuca (IPPF/RHO).

Este trabajo fue realizado por un Comité de Trabajo que participó en todos los aspectos del diseño y pruebas de campo. El comité en mención se encontraba conformado por:

Jorge Hernández Isussi (ADS, El Salvador)
Sergio Lins (BEMFAM, Brasil)
Enrique Suárez (FEMAP, México)
Catalina Urribe (PROFAMILIA, Colombia)
Mario Ganuza (consultor)

Apoyo

Se agradece al Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP), a IPPF/OI y al Proyecto de Transición/IPPF/RHO de USAID por apoyar este esfuerzo. También se agradece a María Jose Alcalá y Charlotte Gardiner (FNUAP) por sus sugerencias.

Otros Agradecimientos

Agradecemos a los directores y personal de las Asociaciones de Planificación Familiar mencionadas arriba por su participación en las pruebas de campo. Igualmente, queremos agradecer a Alvaro Monroy, Director del Proyecto de Transición; y a Marcia Townsend, Subdirectora Regional, por su participación en facilitar el proceso de desarrollo de los módulos.

Se agradece a María Alejandra Ojeda por haber realizado la traducción de la revisión de literatura. También se agradece a Jessie Schutt-Ainé y Marta Madina por asistencia editorial, y a Sharda Kalloe por su apoyo secretarial y administrativo.

LISTA DE ABREVIATURAS

AED	Academia para el Desarrollo Educativo
ADS / El Salvador	Asociación Demográfica Salvadoreña
ASI	Asociación de Salud Integral
CISAS	Centro de Información y Servicios de Asesoría en Salud
COCSIDA	Centro de Orientación y Capacitación en SIDA
FFS	Fundación Fomento en Salud
IPPF/RHO	Federación Internacional de la Planificación de la Familia / Región del Hemisferio Occidental
ITS	Infecciones de Transmisión Sexual
ONG	Organización No-Gubernamental
PASCA	Proyecto Acción SIDA de Centroamerica
SIDA	Síndrome de Inmuno Deficiencia Adquirida
USAID	Agencia para el Desarrollo Internacional, EEUU
VIH	Virus de Inmuno Deficiencia Humana

MÓDULO PARA LA AUTOEVALUACIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD

RESUMEN

En años recientes, el tema de sustentabilidad se ha vuelto cada vez más importante para organizaciones que trabajan en el área de VIH/SIDA/ITS. Aunque muchas ONGs han implementado una variedad de estrategias para llegar a ser más sustentables, se han hecho pocos esfuerzos para determinar qué tan efectivas han sido estas actividades. Por esta razón se ha desarrollado el presente módulo como una herramienta para la evaluación de las actividades relacionadas con la sustentabilidad. El módulo no solo evalúa actividades de sustentabilidad, sino que también sirve como una guía de lo que una ONG debe hacer para alcanzar la sustentabilidad. Las estrategias de sustentabilidad recomendadas por el módulo se basan en las experiencias durante un período de aproximadamente siete años de asociaciones de planificación familiar (APF) afiliadas a IPPF/RHO. Durante este período sustentabilidad fue visto como una prioridad dada la disminución drástica de fondos de la USAID a los programas.

Asímismo , se recogieron las experiencias de ONGs trabajando en el campo de VIH/SIDA durante los útlimos tres años. Cualquier organización que piensa en aumentar su nivel de sustentabilidad podría verse beneficiada por el uso de este módulo. En la siguiente sección se describe la definición de sustentabilidad dentro de este contexto y también algunas definiciones relacionadas. Después, explicamos cómo se aplica la metodología de autoevaluación, incluyendo quiénes deben participar y los pasos a seguir para llevarla a cabo.

DEFINICIONES OPERACIONALES

Para fines del módulo de autoevaluación, definamos sustentabilidad como:

La capacidad de una organización de:
1. **definir una misión relevante,**
2. **seguir buenas prácticas gerenciales, y**
3. **desarrollar recursos de fuentes diversificadas a fin de asegurar la continuidad de servicios de alta calidad, y satisfacer las necesidades de todas sus audiencias.1**

Basándose en esta definición, se puede conceptualizar la sustentabilidad como una interacción entre tres elementos claves: (1) buenas prácticas gerenciales (a veces llamada "sustentabilidad organizacional" o "sustentabilidad gerencial"). (2) sustentabilidad financiera y (3) continuidad de programas (a veces llamada "sustentabilidad prográmatica"). Este módulo está construido siguiendo esta conceptualización, siendo organizado así en tres secciones. La relación entre los tres elementos se muestra en la Figura 1 a continuación.

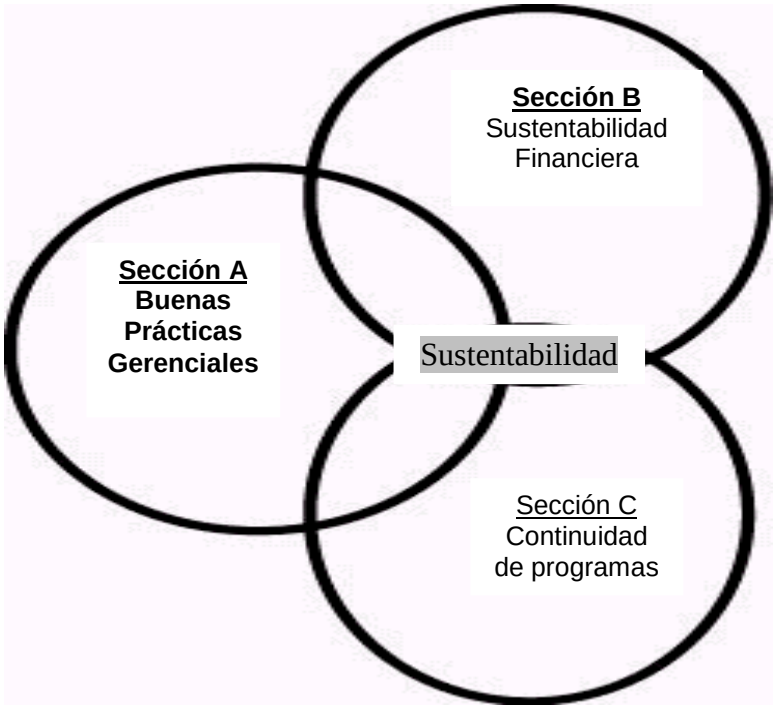


Figura 1.
Sólo con un enfoque integrado, que incluya los tres elementos en conjunto, se puede lograr una verdadera sustentabilidad.

Para fines del módulo, **sustentabilidad financiera** se define como la habilidad de una organización de generar suficientes recursos (o reducir costos suficientemente) para poder financiar sus programas. Tiene que ver con el estado financiero, y no necesariamente depende de buenas prácticas gerenciales ni da como resultado necesariamente la continuidad de programas de la misión de una organización (aunque lógicamente hay una relación fuerte entre los tres conceptos).

1 IPPF/RHO 1996 Documento de Trabajo sobre Sustentabilidad. Aprobado por el Consejo Regional.

Otro término importante es la **autosuficiencia (o autosuficiencia financiera)**. Este concepto tampoco es igual a la sustentabilidad. Para fines de este módulo, la autosuficiencia se define como el porcentaje de costos totales (de un programa, una clínica o de la institución entera) financiados con ingresos locales. Así que, es una tasa, definida así:

$$\frac{\text{Ingresos locales}}{\text{Costos totales}} \times 100$$

Reconocemos que hay una gran variedad de definiciones para estos términos, pero en el proceso de evaluación, hay que definir los términos y ser consistente desde el principio. Esperamos que estas definiciones les ayuden en la aplicación de este módulo, y que contribuyan a un mejor entendimiento de sustentabilidad y sus componentes conceptuales. También hay un glosario adjunto de otros términos relacionados con la sustentabilidad.

Objetivos del Módulo

El objetivo general del módulo es mejorar la efectividad de estrategias de sustentabilidad, e incrementar la capacidad institucional de una organización de proveer servicios hoy y en el futuro.

El módulo de autoevaluación incluye los siguientes objetivos específicos:

- Proveer una visión general de la sustentabilidad de la institución en cuanto a prácticas gerenciales, sustentabilidad financiera y continuidad de programas.
- Crear un espacio de reflexión en que la discusión contribuya al mejoramiento de actividades de sustentabilidad.
- Crear un espacio de reflexión en que la discusión facilite la identificación de estrategias exitosas y no-exitosas para alcanzar la sustentabilidad.
- Crear un espacio de reflexión en que la discusión identifique pasos necesarios para implementar las soluciones de mejorar actividades de sustentabilidad.
- Crear un espacio de reflexión en que la discusión facilite el análisis del efecto de actividades de sustentabilidad en la continuidad y éxito de programas.

Se recomienda el uso del módulo como un diagnóstico a utilizarse antes de elaborar un plan de trabajo institucional, plan operacional, y otro plan de acción. También podría ser utilizado en otros momentos del proceso de planeación.

A pesar de que el cuestionario y su proceso de aplicación fueron diseñados principalmente para evaluación, pueden ser utilizados en cualquier momento como una lista de verificación para mejorar las estrategias de sustentabilidad. O sea, un programa u organización que quiere mejorar la sustentabilidad puede utilizar el instrumento como una guía para planear acciones y cambios sobre todo en el manejo gerencial.

Aunque el proceso de autoevaluación es continuo, la aplicación de este módulo no debe tomar mucho tiempo, ni necesita un esfuerzo grande por parte de los funcionarios de la institución. Ha sido diseñado para ser lo más ágil posible. Todo el proceso debe ser realizado en un período no superior a una semana. Se supone que su uso principal sería en planeación interna de la asociación.

¿Quién Debe Participar en la autoevaluación?

La autoevaluación está diseñada para ser realizada por un grupo o equipo de personas de distintas áreas de la organización. Este grupo está formado por la dirección de las siguientes áreas:

- Dirección Ejecutiva
- Dirección Médica (o el equivalente)
- Mercadeo
- Evaluación
- Finanzas
- Programas
- Administración

Si desean ampliar la participación se puede incluir funcionarios de niveles intermedios. Para mantener una dinámica adecuada, se recomienda que el grupo no sea de más de doce personas.

INSTRUCCIONES PARA EL PROCESO DE AUTOEVALUACION

La metodología para la autoevaluación es un proceso participativo que consiste en discutir cada una de las preguntas incluidas en el cuestionario en un Taller de Análisis. Algunas de las preguntas del cuestionario se basan en los cinco cuadros financieros que el Departamento de Finanzas habrá llenado anteriormente. El objetivo de este taller es la identificación de problemas y búsqueda de soluciones. A continuación se presenta un resumen de los pasos principales para llevar a cabo la autoevaluación, e inmediatamente después se presentan instrucciones más detalladas. Todo el proceso puede ser llevado a cabo durante el período de una semana. Si desean también se podrían repartir los pasos durante un periodo más largo.

ADENDUM

Adaptación de PASCA a las necesidades de Organizaciones que trabajan con Programas de VIH/SIDA:

OBJETIVO: El componente de Fortalecimiento Institucional del Proyecto Acción SIDA de Centroamérica PASCA, requiere un instrumento que permita a organizaciones voluntarias (ONG's) trabajando en los países de Centro América y Panamá, en programas de VIH/SIDA, hacer una Autoevaluación de los Planes de Sustentabilidad de sus instituciones.

La IPPF/RHO cuenta con un instrumento muy eficaz para este fin, el cual está redactado para el uso específico de organizaciones que trabajan en programas de planificación familiar y salud sexual y reproductiva. Con la debida autorización, PASCA ha editado el cuestionario de este instrumento (cuaderno #2 del Módulo original), para ajustarlo a las necesidades de las ONGs beneficiarias del proyecto.

Este Adendum servirá de guía complementaria a este cuaderno del Módulo, para la inserción correcta del cuestionario en instituciones que trabajan programas relacionados con VIH/SIDA.

TRABAJO DE PREPARACIÓN

El coordinador/a del evento deberá primero leer y comprender todo el contenido del cuaderno # 1 del Módulo, antes de su utilización. Si el Módulo va a ser usado por primera vez en su institución, Se recomienda obtener la información previa siguiente.

1. Preparar una lista de todos los programas, proyectos y actividades que realiza la institución en VIH/SIDA, con un detalle pormenorizado de los servicios y grupos de productos que cada una ofrece a su población beneficiaria.

2. Clasificar los servicios y grupos de la lista anterior, dependiendo de su objetivo primario, entre:
   a) de beneficio social cuyo objetivo cumple con la misión institucional de la organización
   b) para generación de ingresos o diversificación (su objetivo es la sustentabilidad de la ONG).

3. Identificar los indicadores de proceso y resultado que son aplicables a dichos programas, proyectos y actividades

Cuando el Módulo va a ser usado en forma subsiguiente, el coordinador/a solamente hará los ajustes que fueran necesarios al cuestionario, dependiendo de los cambios que hubieran ocurrido en la institución, desde la última autoevaluación.

Resumen de los Pasos de la Autoevaluación

Paso		Persona Responsable	Tiempo Aprox.
1	Identificación de quién coordinará el proceso	Dirección Ejecutiva	
2	Identificación de quiénes participarán en la autoevaluación	Dirección Ejecutiva	
3	Preparación para la autoevaluación	Coordinación	5 – 7 hrs
4	Establecimiento de un cronograma	Coordinación	
5	Llenado de los cuadros sobre datos financieros	Finanzas	2 dias (16 horas)
6	Reunión Informativa y llenado de cuestionarios individuales	Coordinación y participantes	3 horas
7.	Tabulación de respuestas	Coordinación	5- 10 hrs
8.	Taller de Análisis y desarrollo del Plan de Acción	Coordinación y Participantes	8 horas
9.	Informe Final	Dirección Ejecutiva y Coordinación	
10.	Retroalimentación Interna	Dirección Ejecutiva y Coordinación	

PASO 1
Identificación de quién coordinará el proceso

Se recomienda que la Dirección Ejecutiva delegue esta responsabilidad a una persona de alto nivel en la organización. La coordinación del proceso es de gran importancia para obtener resultados satisfactorios, y esta persona deberá conocer bien los objetivos de la autoevaluación y la metodología a seguir. Debe ser una persona que pueda convocar y facilitar reuniones de la alta gerencia de la institución. Al mismo tiempo, tiene que ser alguien que pueda dedicar más tiempo a la actividad que los otros/as participantes, y que tenga a su disposición el recurso humano para realizar tabulaciones de información y ayudar a coordinar reuniones.

PASO 2
Identificación de quiénes participarán en la autoevaluación

Con base en los criterios descritos anteriormente, se identifican a todas las personas que participarán en el proceso. Se recomienda un número máximo de 10 - 12 personas.

PASO 3
Preparación para la autoevaluación

La persona que coordinará el proceso debe leer y familiarizarse con los documentos del módulo de autoevaluación, especialmente con estas instrucciones y su glosario adjunto.

Obtenga copias de los siguientes documentos:

- Plan de Sustentabilidad. En el caso que no haya un Plan de Sustentabilidad escrito, se puede utilizar el Plan de Trabajo, Marco Lógico u otro plan que tiene objetivos de sustentabilidad.

- Plan Operativo u otro documento que contenga los objetivos de los programas llevados a cabo por la institución.

Paso 4
Establecimiento de un cronograma

Defina, tentativamente, el tiempo y los personas responsables de todas las actividades a llevarse a cabo en el proceso de autoevaluación. El cronograma se debe discutir con los/las participantes y finalizar en la Reunión Informativa.

Paso 5
Llenado de los cuadros sobre datos financieros

Este paso debe ser realizado por el departamento de finanzas. Ver el instructivo en la sección 2.

Paso 6
Reunión Informativa y llenado de cuestionarios individuales

En esta reunión con los/las participantes en la autoevaluación, la coordinación explica todo el proceso y distribuye los cuestionarios para ser llenados individualmente.

Antes de la reunión:

- Tenga copias del Plan de Sustentabilidad y Plan Operativo disponibles para los/las participantes.
- Tenga copias de los cuadros financieros ya llenados disponibles para los/las participantes.
- Haga suficientes copias de los cuestionarios para los/las participantes. Cada participante (incluyendo la persona que coordina) llenará un cuestionario.

En la reunión:

- Explique los objetivos del módulo y de la reunión.
- Explique los pasos a seguir en la autoevaluación. Por otra parte, hay que indicar que los/las participantes no deben comentar entre sí sus respuestas, hasta llegar al Taller de Análisis. Adicionalmente, se debe explicar que no es una evaluación de desempeño individual, sino más bien, un análisis de necesidades institucionales.
- Explique el proceso de tabulación de respuestas, resaltando que en el Taller de Análisis no es necesario revelar sus respuestas si así lo desean.
- Explique el cronograma tentativo y averigüe quiénes pueden participar en el Taller de Análisis.
- Presente los resultados de los cuadros de datos financieros y reparta copias.
- Reparta los cuestionarios.
- Explique el contenido de los cuestionarios (Ver Anexo A).
- Permita suficiente tiempo (1 - 2 horas) para que los/las participantes llenen los cuestionarios.
- Identifique fecha y lugar del Taller de Análisis, teniendo en cuenta que el mismo durará aproximadamente un día. En la medida de lo posible, se recomienda realizar el taller en un lugar fuera de la oficina para minimizar las interrupciones.

Paso 7
Tabulación de respuestas

La Hoja de Tabulación puede ser utilizada para la coordinación de este proceso. Esta tabulación sirve para establecer el rango de opiniones de las distintas personas que llenaron los cuestionarios. También permite escoger las preguntas a discutir en la reunión de análisis.

El proceso de tabulación es sencillo: se pone una marca en la casilla apropiada por cada una de las respuestas. En las respuestas de *Sí*, se pone una marca en la columna 4, y para respuestas de *No*, se pone una marca en la columna 1. Luego, si hay una o más marcas en las casillas 1 ó 2, o *No Sabe* o *No Aplica* se pone una "X" en la columna *Preguntas a Discutir*.

Para la pregunta #81, se marca 1 para *Cerrar*, 2 para *Disminuir*, 3 para *Mantener*, 4 para *Aumentar / Iniciar* y 4 para *Alianza Estratégica*. Igual a las otras preguntas, una respuesta de 1 ó 2 significa que es una *Pregunta a Discutir*.

Para algunas preguntas (ej. #47, #66, #76, #77 y #78), una respuesta de No o 1 ó 2 no necesariamente significa una respuesta negativa. Esto deben discutirlo y decidirlo las personas participantes en el Taller de Análisis.

Para las preguntas abiertas, analice el rango de respuestas. Clasifique las respuestas en un listado, según el tema mencionado. Este listado se anexa a la Hoja de Tabulación.

Paso 8
Taller de Análisis

El objetivo del Taller de Análisis es identificar áreas que requieren fortalecimiento, y establecer planes para llevar a cabo las mejoras necesarias. También es importante identificar los recursos necesarios para solucionar problemas y suplir necesidades de asistencia técnica. El producto final del Taller de Análisis es un Plan de Acción para mejorar las actividades de sustentabilidad. Se recomienda llevar a cabo el Taller de Análisis fuera de la oficina.

Antes del Taller de Análisis:

- Prepare copias de la Hoja de Tabulación y el listado de preguntas abiertas para las personas participantes.

- Asegúrese que cada participante tenga consigo la *copia* del cuestionario que ha llenado previamente, y copias de los cuadros financieros.

En el Taller de Análisis:

- Vea el ejemplo de la agenda en el Anexo B de este documento.

- Explique el propósito de la reunión, la dinámica y la Hoja de Tabulación. Mencione que el objetivo no es juzgar el desempeño individual, sino más bien evaluar el progreso de la organización hacia la sustentabilidad.

- Revise las preguntas en orden utilizando la Hoja de Tabulación y enfoque la discusión en las *Preguntas a Discutir*. También se deben discutir las preguntas abiertas y las preguntas con respuestas de *No Sabe* y *No Aplica* ya que algunos de estos casos pueden ser indicios de un problema.

- Los/las participantes no tienen que hacer públicas sus respuestas si así lo desean, razón por la cual la coordinación no debe indicar quién puso cada calificación.

- El proceso de revisión permite la identificación de problemas y planeamiento de posibles causas y soluciones.

- Los cuadros financieros sirven para establecer una discusión amplia, no sólo para llenar el cuestionario.

- Anote los problemas y las posibles soluciones durante la discusión.

- Desarrolle el Plan de Acción, priorizando los problemas. El Plan de Acción es un resumen de las decisiones de acciones a tomar para mejorar la sustentabilidad. No consiste en un Plan de Sustentabilidad o de Operaciones pero los puntos deben ser integrados al Plan de Operaciones de la institución.

- Determine fechas para ejecutar las actividades, indicando las personas responsables.

Paso 9
Informe Final

Este módulo de autoevaluación se concentra en la identificación y solución de problemas. Por lo tanto, busca hacer su implementación lo más ágil posible. Por esta razón, no se recomienda redactar un informe final narrativo. Más bien, se recomienda que los formularios señalados abajo sirvan como el Informe Final. Los formularios son los siguientes:

1. Hoja de Tabulación
2. Cuadros Financieros
3. Formulario A: Plan de Acción
4. Formulario B: Información sobre el Proceso de Autoevaluación

La Hoja de Tabulación, Formulario A y Formulario B se pueden encontrar en la sección 4, *Informe Final*.

Paso 10
Retroalimentación Interna

Se sugiere que se compartan los resultados de la autoevaluación con el personal de la institución y/o los miembros de la junta directiva.

Se recomienda que haya una retroalimentación interna en la organización sobre el Plan de Acción y sobre los hallazgos principales de la autoevaluación. Cómo se realiza esto, y quién necesita esta información será decidido por la Dirección Ejecutiva y el grupo que participa en la autoevaluación. Se recomienda aplicar el módulo una vez al año, o según las necesidades de la institución.

Anexo A

DESCRIPCIÓN DEL CUESTIONARIO

El cuestionario para la autoevaluación consiste en tres secciones, las cuales en conjunto cubren las áreas más importantes para la sustentabilidad:

Sección I: Prácticas Gerenciales

Esta sección cubre áreas institucionales internas que afectan directamente las funciones de la organización. Incluye preguntas sobre actitud institucional, planeación, políticas, normas y procedimientos, estándares, estructura organizacional, recursos humanos, sistemas de información, productividad, supervisión, monitoreo y evaluación. Todos estos factores afectan la manera en que una organización se enfrenta a la sustentabilidad, y cómo realiza las actividades para alcanzarla.

Sección II: Sustentabilidad Financiera

Esta sección está basada en datos financieros. La propuesta es determinar hasta qué grado la institución es autosuficiente desde el punto de vista financiero. Hay preguntas sobre contabilidad, indicadores de sustentabilidad financiera, ingresos restringidos y no restringidos, fuentes diversificadas de ingresos y sistemas de información.

Sección III: Continuidad de Programas

El propósito de esta sección es determinar el efecto de estrategias de sustentabilidad en los servicios de la institución. Hay preguntas sobre estrategias específicas y sus efectos en el cumplimiento de la misión de la institución.

Anexo B

EJEMPLO DE AGENDA - TALLER DE ANÁLISIS

AUTOEVALUACIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD

Introducción:

Propósito de la Reunión	5 minutos
Explicación de la Dinámica de la Reunión	10 minutos
Presentación / Explicación de la Hoja de Tabulación	15-20 minutos

Discusión de los Resultados:

Revisión de preguntas en orden (Hoja de Tabulación)	5 horas
Identificación de problemas, causas y posibles soluciones	1 hora

Plan de Acción: 1hora y media

Priorización de los problemas/soluciones

Determinación de fechas y personas responsables

Anexo C

GLOSARIO

ANÁLISIS DE COMPETENCIA: Tipo de estudio de mercado que analiza los atributos principales de los competidores, u organizaciones en la misma área geográfica que proveen productos o servicios similares a los de su organización. Por ejemplo, una asociación puede estudiar el tipo de servicios que ofrecen los competidores y las tarifas de los productos o servicios para determinar el tipo de productos o servicios que debe ofrecer.

AUTOSUFICIENCIA FINANCIERA O TASA DE AUTOSUFICIENCIA: Un cálculo de ingresos generados localmente sobre gastos totales. Se puede calcular al nivel de la institución, programa, local o proyecto. El financiamiento gubernamental se incluye en ingreso local porque el esfuerzo de una asociación en obtener estos fondos demuestra su capacidad para poder hacerlo en el futuro.

$$\frac{\text{Ingreso local}}{\text{Gastos totales}} \times 100$$

ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO: Un análisis para determinar, por cualquier precio propuesto, cuántas unidades de un artículo se tienen que vender para cubrir los gastos completamente.[1]

CAPACIDAD DE PAGO: Se refiere a la capacidad que tiene el cliente de pagar para los productos y servicios. Los datos de la capacidad de los clientes/as de pagar para un servicio se pueden obtener a través de un análisis de las características de los clientes/as, o a través de encuestas de los clientes/as con preguntas sobre sus percepciones de las tarifas de los servicios, gastos para otros productos para consumidores, o estudios de mercadeo.

CAPACIDAD INSTALADA: La infraestructura existente para la producción de productos o la provisión de servicios. Incluye edificios, equipos, vehículos, recursos humanos y otros tipos de recursos disponibles en la institución.

CATÁLOGO DE CUENTAS: la manera en que una organización estructura sus cuentas para registrar sus gastos.

CONTABILIDAD DE COSTOS: una especialidad dentro de la contabilidad. Mide el costo por unidad de servicio, producción o actividad para saber el costo de producción con más certeza.

COSTO EFECTIVIDAD: un análisis del costo por resultado programático que se calcula dividiendo los gastos totales por unidad de resultado programático (ej. Costo por nuevos usuarios, visitas, etc.). Esto se puede hacer al nivel de proyectos, programas, local de servicio o institución.

DEMANDA POTENCIAL: la cantidad de un producto o servicio que se anticipa será adquirido (comprado) por una población definida en un período definido.

DIVERSIFICACIÓN DE DONANTES: La distribución de ingreso total que viene de sus donantes mayores.[2] Entre organizaciones que dependen mucho de donantes, el extremo hasta el cual la obligación de apoyo externo es compartida por donantes múltiples (% autosuficiencia).

DIVERSIFICACIÓN DE SERVICIOS: Servicios que no son de prevención/atención de VIH/SIDA (normalmente, relacionados a la salud reproductiva) como ginecología, diagnóstico y tratamiento de ITS, prueba del embarazo, medicina general, servicios dentales y servicios legales están provistos con el propósito doble de satisfacer las necesidades generales de los clientes/as de la organización en el área de salud y generar ingreso local.

ENCUESTA DE SALIDA: Encuestas de salida son encuestas hechas después de que el/la cliente haya recibido algún servicio pero antes de que salga de la clínica. Encuestas de salida regularmente incluyen preguntas relacionadas al servicio que recibió el/la cliente.

ESCALA DE PRECIOS: Un sistema de precios variables por medio del cual los clientes/as pagan tarifas diferentes para el mismo servicio, según su capacidad de pago o según algún otro criterio definido.

ESTUDIO DE MERCADEO: El diseño, recopilación, análisis sistemático del reportaje de datos y conclusiones pertinentes a una situación o problema específico de mercadeo que enfrenta una organización.

ESTRATEGIAS: Cursos o formas de acción conjunta de medios para lograr un fin.[3]

MÁRGEN DE GANANCIA: se refiere al punto del cual se venden unidades suficientes de un artículo para cubrir los costos de la institución. Véase el diagrama para el punto de equilibrio.

METAS: El propósito del programa expresado en afirmaciones generales.[4]

MERCADEO: El análisis, planificación, implementación y control de programas formulados cuidadosamente que están diseñados para ocasionar intercambios voluntarios de valores con mercados escogidos con el propósito de lograr los objetivos de la organización.[5]

PERFIL DE CLIENTES: Estudios para evaluar ciertas características socioeconómicas del proveedor de servicios para los clientes. Poderes variables utilizados para calcular el estado socioeconómico, incluyendo nivel de educación y nivel de ingreso del cliente, y las mercancías caseras que este tiene disponible en la casa. Perfiles de clientes son instrumentos importantes para evaluar la capacidad de los/las clientes/as de pagar, y si los niveles socioeconómicos de los/las clientes/as han cambiado a través de los años como resultado de actividades de sustentabilidad.

PERSPECTIVA DE GÉNERO: Es la perspectiva que incluye una comprensión o análisis de los temas y problemas que son el resultado de relaciones sociales (desiguales) entre el hombre y la mujer.

PRODUCTIVIDAD: el número de horas por persona por día se compara con el número de aceptantes y visitas reportadas durante el período. Esto puede indicar el nivel de información sobre el promedio de clientes diarios y su relación con recursos personales.[7]

SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL: Un sistema integrado computarizado o manual que provee de forma rutinaria información sobre los servicios prestados específicamente a cada cliente. El sistema mantiene la información requerida para el pago de servicios, datos demográficos y resultados médicos para la toma de decisiones.[8]

1 Kotler, Philip. Marketing for Nonprofit Organizations. 1982.

2 Temas Sobre Sustentabilidad. Federación Internacional de Planificación de la Familia / Región del Hemisferio Occidental. Vol 2, Noviembre 1996.

3 Definición de Trabajo. Asociación Pro-Bienestar de la Familia de Guatemala.

3 García-Nuñez, José. 1992. Evaluación de Programas de Planificación Familiar: Guía detallada para Administradores y Evaluadores. Pathfinder International y la Asociación Pro-Bienestar de la Familia Colombiana.

5 Kotler, 1982.

6 Kotler, Principles of Marketing. 1980.

7 Reunión Multidisciplinaria: Seminario de Finanzas, Sistemas y Programas, IPPF/RHO, Cancún, México, mayo 1994.

8 Rossi, Peter H. and Freeman, Howard E. Evaluation: A Systematic Approach.

PASCA

Módulo para la Autoevaluación de la Sustentabilidad

2

Cuestionario y Cuadros Financieros:

SUSTENTABILIDAD PARA ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DEDICADAS A LA PREVENCION Y TRATAMIENTO DE VIH/SIDA

Este Módulo fue desarrollado por IPPF/RHO y adaptado por el Proyecto Acción SIDA de Centroamérica, PASCA

CUESTIONARIO SOBRE SUSTENTABILIDAD

El propósito de este cuestionario es evaluar las estrategias y actividades utilizadas por su institución para lograr la sustentabilidad. La información recolectada a través de este cuestionario será usada como base de discusión del grupo sobre cómo enfrentarse al reto de la sustentabilidad. El producto final será un Plan de Acción en que se define explícitamente qué cambios se implementarán para mejorar las perspectivas institucionales para lograr la sustentabilidad.

Este formulario contiene dos tipos de preguntas: aquellas cuya respuesta es Sí o No y otras que requieren una calificación de una actividad.

En caso de preguntas en que no existe la información necesaria para contestarlas (o en que el respondiente no sabe), se marca NS. Para preguntas que se refieren a actividades, programas, planes, etc., que no existen, se marca NA

1 = Ninguna / Nada / No

2 = Poco

3 = Algo /Algunos / En Parte

4 = Bastante /Mucho / Si

NS = No Sabe

NA = No Aplica

Esta es una evaluación de la sustentabilidad al nivel institucional. No es una evaluación del desempeño personal ni de su área de trabajo.

I. PRACTICAS GERENCIALES

A. Actitud Institucional

1. ¿Hasta qué grado considera usted que la misión de su organización es conocida por el personal? 1 2 3 4 NS NA

2. Hasta qué grado la misión es congruente con las capacidades de la organización? 1 2 3 4 NS NA

3. ¿Hasta qué grado hay un compromiso institucional hacia la sustentabilidad? 1 2 3 4 NS NA

B. Planeación

4. ¿Existe un plan escrito para lograr la sustentabilidad institucional? SI NO NS NA
   (Si la respuesta es "No", pase a #17) 4 1

   a. ¿Los planes de la institución contemplan estrategias para lograr la sustentabilidad? SI NO NS NA
   4 1

5. ¿El plan tiene:
   a. objetivos claros para aumentar la sustentabilidad? SI NO NS NA
   4 1

   b. estrategias para aumentar la sustentabilidad? SI NO NS NA
   4 1

   c. actividades para aumentar la sustentabilidad? SI NO NS NA
   4 1

6. ¿Hasta qué grado los objetivos son realistas? 1 2 3 4 NS NA

7. ¿Hasta qué grado los objetivos del plan son medibles? 1 2 3 4 NS NA

8. ¿Hasta qué grado las estrategias son congruentes con los objetivos? 1 2 3 4 NS NA

9. ¿Hasta qué grado las actividades son congruentes con los objetivos? 1 2 3 4 NS NA

10. ¿Hasta qué grado el plan contempla las fuentes de financiamiento necesario para llevar a cabo las actividades? 1 2 3 4 NS NA

1 = Ninguna/Nada/No 2 = Poco 3=Algo /Algunos/En Parte 4=Bastante/Muchos/Si NS = No Sabe NA = No Aplica

11. ¿Hasta qué grado el proceso de desarrollo del plan se realizó con participación amplia de los empleados ? 1 2 3 4 NS NA

12. ¿Hasta qué grado el proceso de desarrollo del plan tomó en cuenta datos históricos? 1 2 3 4 NS NA

13. ¿Hasta qué grado el plan contempla el nivel de uso de la capacidad instalada de la institución? 1 2 3 4 NS NA

14. ¿Hasta qué grado el proceso de desarrollo del plan contempló el efecto de las actividades de sustentabilidad en la capacidad de la institución de cumplir con la misión?

15. De las áreas que generan ingresos, ¿ todas tienen metas de autosuficiencia financiera? 1 2 3 4 NS NA

16. ¿ Hasta qué grado la institución considera la demanda potencial antes de iniciar nuevos servicios? 1 2 3 4 NS NA

C. Políticas

17. ¿Existe una política institucional clara y escrita respecto a la sustentabilidad? SI NO NS NA
4 1

18. ¿Existe una política escrita de control de gastos? SI NO NS NA
4 1

19. ¿Existe una política escrita de venta de servicios y productos? SI NO NS NA
4 1

20. ¿Existe una política escrita de precios? SI NO NS NA
4 1

21. ¿Existe una política escrita de personal? SI NO NS NA
4 1

D. Normas y Procedimientos

22. ¿Existen normas y procedimientos de las funciones administrativas? SI NO NS NA
4 1

23. ¿Existen normas y procedimientos para la administración de personal? SI NO NS NA
4 1

24 ¿Existen normas y procedimientos de contabilidad y finanzas? SI NO NS NA
4 1

1 = Ninguna/Nada/No 2 = Poco 3=Algo /Algunos/En Parte 4=Bastante/Muchos/Si NS = No Sabe NA = No Aplica

25. ¿Existen normas y procedimientos del uso de equipos y vehículos? SI NO NS NA
4 1

26. ¿Existen normas y procedimientos de compras y suministros? SI NO NS NA
4 1

27. ¿Existen normas y procedimientos para la prestación de servicios? SI NO NS NA
4 1

28. ¿Existen normas y procedimientos para la promoción de servicios? SI NO NS NA
4 1

E. Estructura Organizacional / Mecanismos de Comunicación

29. ¿Hasta qué grado la estructura organizacional facilita la participación amplia del personal en decisiones? 1 2 3 4 NS NA

30. ¿ Hasta qué grado existen líneas de comunicación definidas? 1 2 3 4 NS NA

31. ¿ Hasta qué grado existe comunicación fluida y horizontal? 1 2 3 4 NS NA

32. ¿ Hasta qué grado el equipo directivo solicita opiniones de la gente apropiada para la toma de decisiones? 1 2 3 4 NS NA

33. ¿Hasta qué grado las personas responsables de una función tienen la autoridad necesaria para llevar a cabo su trabajo? 1 2 3 4 NS NA

34. ¿Existe un departamento o actividad específicamente dedicado a promover la generación de ingresos (mercadeo)? 1 2 3 4 NS NA

35. ¿Hasta qué grado la estructura organizacional favorece actividades para lograr la sustentabilidad? 1 2 3 4 NS NA

F. Recursos Humanos

36. ¿Existen perfiles y descripciones de las funciones de todos los puestos de la institución? (Si la respuesta es “No”, pase a #38) SI NO NS NA
4 1

37. ¿Hasta qué grado el personal es seleccionado en base al perfil de cada puesto de trabajo y la descripción de funciones? 1 2 3 4 NS NA

38. ¿Hasta qué grado la política de salarios es competitiva en el mercado? 1 2 3 4 NS NA

1 = Ninguna/Nada/No 2 = Poco 3=Algo /Algunos/En Parte 4=Bastante/Muchos/Si NS = No Sabe NA = No Aplica

39. ¿Existe un sistema de evaluación de desempeño del personal?	SI NO NS NA 4 1
40. ¿Existe una política de promoción interna?	SI NO NS NA 4 1
41. ¿Hasta qué grado la estabilidad del personal (baja rotación) contribuye al logro de la sustentabilidad?	1 2 3 4 NS NA
42. ¿Existe un programa (dentro o fuera de la institución) de capacitación que involucra a todos los niveles de personal?	SI NO NS NA 4 1

G. Sistema de Información

43. ¿Existe un sistema de información gerencial computarizado?	SI NO NS NA 4 1
44. ¿Hasta qué grado el sistema de información gerencial (computarizado o manual) ofrece información sobre los siguientes temas?	
a. Estadística de servicios	1 2 3 4 NS NA
b. Costos por servicio	1 2 3 4 NS NA
c. Ingreso por servicio	1 2 3 4 NS NA
d. Inventarios	1 2 3 4 NS NA
e. Salarios	1 2 3 4 NS NA
f. Ventas	1 2 3 4 NS NA
g. Compras	1 2 3 4 NS NA
45. ¿Hasta qué grado se utiliza la información que produce el sistema de información gerencial relacionada a los siguientes temas, para la toma de decisiones?	
a. Estadística de servicios	1 2 3 4 NS NA
b. Costos por servicio	1 2 3 4 NS NA
c. Ingreso por servicio	1 2 3 4 NS NA
d. Inventarios	1 2 3 4 NS NA
e. Salarios	1 2 3 4 NS NA
f. Ventas	1 2 3 4 NS NA
g. Compras	1 2 3 4 NS NA

1 = Ninguna/Nada/No 2 = Poco 3=Algo /Algunos/En Parte 4=Bastante/Muchos/Si NS = No Sabe NA = No Aplica

H. Productividad

46. ¿Hasta qué grado se evalúa la productividad del equipo de trabajo de:

a. los programas?	1	2	3	4	NS	NA
b. Los proyectos?	1	2	3	4	NS	NA
c. Los centros de servicios?	1	2	3	4	NS	NA
d. Los proveedores/as de servicios?	1	2	3	4	NS	NA

47. ¿Hasta qué grado han tomado las siguientes medidas en caso de baja productividad?

a. Llevar a cabo evaluación de estrategias alternativas de mejoramiento	1	2	3	4	NS	NA
b. Proveer asistencia técnica	1	2	3	4	NS	NA
c. Ofrecer incentivos	1	2	3	4	NS	NA
d. Reducir personal	1	2	3	4	NS	NA
e. Reducir fondos a un programa / centro de servicio	1	2	3	4	NS	NA
f. Cerrar un programa / centro de servicio	1	2	3	4	NS	NA

I. Monitoreo y Evaluación

48. En la evaluación de los siguientes programas proyecto y/o servicios, ¿hasta qué grado se analizan los tres elementos de sustentabilidad (buenas prácticas gerenciales, sustentabilidad financiera y continuidad de programas)?

a.	1	2	3	4	NS	NA
b.	1	2	3	4	NS	NA
c.	1	2	3	4	NS	NA
d.	1	2	3	4	NS	NA
e.	1	2	3	4	NS	NA
f.	1	2	3	4	NS	NA
g.	1	2	3	4	NS	NA
h. Otros (especifique) _____	1	2	3	4	NS	NA

1 = Ninguna/Nada/No 2 = Poco 3=Algo /Algunos/En Parte 4=Bastante/Muchos/Si NS = No Sabe NA = No Aplica

49. En el último año, ¿se utilizaron las siguientes metodologías para evaluar aspectos de la sustentabilidad?

	SI	NO	NS	NA
a. Estudios de mercado (actual, potencial)	4	1		
b. Análisis de competencia	4	1		
c. Análisis del punto de equilibrio	4	1		
d. Encuestas de salida(satisfacción, perfil de clientes)	4	1		
e. Encuestas de hogar (satisfacción, perfil de clientes)	4	1		
f. Otros (especifique) _____	4	1		

50. ¿Hasta qué grado los departamentos de evaluación y finanzas colaboran con los responsables de programas, proyectos y servicios en la evaluación de la sustentabilidad? 1 2 3 4 NS NA

1 = Ninguna/Nada/No 2 = Poco 3=Algo /Algunos/En Parte 4=Bastante/Muchos/Si NS = No Sabe NA = No Aplica

II. SUSTENTABILIDAD FINANCIERA

A. Contabilidad

51. ¿Hasta qué grado se utiliza el sistema contable para analizar costos a nivel de la institución por:

a. producto? 1 2 3 4 NS NA

b. Usuario/a 1 2 3 4 NS NA

c. Servicio 1 2 3 4 NS NA

d. Otro 1 2 3 4 NS NA

52. ¿Hasta qué grado se utiliza el sistema contable para analizar costos por programa por:

a. producto? 1 2 3 4 NS NA

b. usuario/a? 1 2 3 4 NS NA

c. servicio? 1 2 3 4 NS NA

d. Otro 1 2 3 4 NS NA

53. ¿Hasta qué grado se utiliza el sistema contable para analizar costos por centro de servicio por:

a. producto? 1 2 3 4 NS NA

b. usuario/a? 1 2 3 4 NS NA

c. servicio? 1 2 3 4 NS NA

d. Otro 1 2 3 4 NS NA

54. ¿Existe un sistema de contabilidad de costos? SI NO NS NA
4 1

Estas secciones se basan en los cuadros 1 – 3, que le entrego el Departamento de Finanzas. Por favor conteste las preguntas #55 - #71 basándose en los datos de dichos cuadros y su conocimiento de los planes, estrategias y metas de su institución. Si no hay suficiente información, o si usted no sabe como responder, marque NS en las respuestas

1 = Ninguna/Nada/No 2 = Poco 3=Algo /Algunos/En Parte 4=Bastante/Muchos/Si NS = No Sabe NA = No Aplica

B. Indicadores de Sustentabilidad Financiera

Ver el Cuadro 1, preparado por el Departamento de Finanzas

55. ¿Hasta qué grado los resultados financieros del Cuadro 1 están de acuerdo con las metas de la institución? 1 2 3 4 NS NA

56. ¿Hasta qué grado los resultados del Cuadro 1 muestran una tendencia favorable hacia la autosuficiencia financiera de la institución? 1 2 3 4 NS NA

Ver el cuadro 2A

57. ¿Hasta qué grado las tasas de autosuficiencia de los programas son consistentes con las metas de cada programa de la institución? 1 2 3 4 NS NA

58. ¿Hasta qué grado la institución analiza la autosuficiencia de cada programa de la institución? 1 2 3 4 NS NA

Ver el Cuadro 2B

59. ¿Hasta qué grado las tasas de autosuficiencia de los centros de servicio son consistentes con las metas de cada centro de servicio? 1 2 3 4 NS NA

60. ¿Hasta qué grado la institución analiza la autosuficiencia de cada centro de servicio de la institución? 1 2 3 4 NS NA

Ver el Cuadro 2C

61. ¿Hasta qué grado los márgenes de ingreso / costo de los servicios son consistentes con las metas de la institución? 1 2 3 4 NS NA

62. ¿Hasta qué grado la institución analiza los márgenes de ingreso /costo de los servicios prestados por la institución? 1 2 3 4 NS NA

63. ¿Hasta qué grado la institución analiza la estructura de gastos programáticos? 1 2 3 4 NS NA

64. ¿Hasta qué grado la institución analiza la estructura de gastos de sus centros de servicios? 1 2 3 4 NS NA

65. ¿Hasta qué grado la institución analiza la estructura de gastos de sus servicios? 1 2 3 4 NS NA

66. ¿Es posible reducir algún rubro de gastos sin efectos fuertes en los resultados programáticos de las institución? (Si la respuesta es “No”, pase a #68).

1 = Ninguna/Nada/No 2 = Poco 3=Algo /Algunos/En Parte 4=Bastante/Muchos/Si NS = No Sabe NA = No Aplica

1 2 3 4 NS NA

67. ¿Cuál (es)?_____

SI NO NS NA
4 1

_____

C. Fuentes Diversificadas de Ingresos

Ver el Cuadro 3

68. ¿Hay algún donante (nacional o internacional) que provee más de 50% de las donaciones totales de la institución? SI NO NS NA
4 1

69. ¿Hay algún donante (nacional o internacional) que provee más de 25% de los ingresos totales de la institución?
SI NO NS NA
4 1

70. ¿ Hasta que grado se considera que haya suficiente diversificación de la base de donantes para asegurar la continuidad de los programas de la institución?
1 2 3 4 NS NA

71. ¿Hasta qué grado la institución está llevando a cabo actividades para diversificar la base de donantes? 1 2 3 4 NS NA

D. Sistema de Información Financiera

72. ¿Los sistemas contables se alimentan de información de las siguientes áreas?

a. Inventarios SI NO NS NA
4 1

b. Salarios SI NO NS NA
4 1

c. Ventas SI NO NS NA
4 1

d. Compras SI NO NS NA
4 1

e. Estadística de servicios (por programa y centro de servicio) SI NO NS NA
4 1

73. ¿Existe un catálogo de cuentas? SI NO NS NA
4 1

E. Precios

SI NO NS NA
4 1

1 = Ninguna/Nada/No 2 = Poco 3=Algo /Algunos/En Parte 4=Bastante/Muchos/Si NS = No Sabe NA = No Aplica

74. ¿Hasta qué grado han utilizado los siguientes factores para fijar precios?

a. Costo del servicio o producto	1 2 3 4 NS NA
b. Capacidad de pago de la clientela	1 2 3 4 NS NA
c. Percepción de precio de la clientela	1 2 3 4 NS NA
d. Precios de la competencia	1 2 3 4 NS NA
e. Demanda potencial	1 2 3 4 NS NA
f. Incrementos en inflación o salarios	1 2 3 4 NS NA

75. ¿Existe una escala de precios? 1 2 3 4 NS NA

76. ¿Los precios que se cobran por los servicios y productos de beneficio social son:

a. al costo?	SI NO NS NA 4 1
b. subsidiando menos del 50% de su costo?	SI NO NS NA 4 1
c. Subsidiando 50% o más de su costo?	SI NO NS NA 4 1
d. totalmente gratuitos?	SI NO NS NA 4 1

77. ¿Los precios que se cobran por los servicios y productos diversificados son:

a. al costo?	SI NO NS NA 4 1
b. arriba del costo pero menores que la competencia?	SI NO NS NA 4 1
c. igual que la competencia?	SI NO NS NA 4 1

78. ¿Se hace un monitoreo del efecto en la demanda al incrementar los precios de:

a. servicios y productos de beneficio social	SI NO NS NA 4 1
b. servicios y productos diversificados	SI NO NS NA 4 1

79. ¿La frecuencia de revisión de precios es adecuada para las necesidades de la institución y la capacidad de pago de su clientela?

SI NO NS NA
4 1

80. ¿Hasta qué grado se considera que los siguientes servicios contribuyen a aumentar la suficiencia financiera de la organización?

SI NO NS NA
4 1

1 = Ninguna/Nada/No 2 = Poco 3=Algo /Algunos/En Parte 4=Bastante/Muchos/Si NS = No Sabe NA = No Aplica

a. 1 2 3 4 NS NA

b. 1 2 3 4 NS NA

c. 1 2 3 4 NS NA

d. 1 2 3 4 NS NA

e. 1 2 3 4 NS NA

f. 1 2 3 4 NS NA

g. 1 2 3 4 NS NA

h. 1 2 3 4 NS NA

III. CONTINUIDAD DE PROGRAMAS

81. ¿Cuáles son las expectativas de la institución respecto a la relación entre la sustentabilidad y la continuidad de los siguientes programas y servicios (en cuanto al volumen de clientes/as)?

- Cerrarlos
- Disminuirlos
- Mantenerlos
- Aumentarlos / Iniciarlos
- Establecer alianzas estratégicas

	Cerrar (1)	Disminuir (2)	Mantener (3)	Aumentar/ Iniciar (4)	Alianza (4)	No Sabe	No Aplica
a.							
b.							
c.							
d.							
e.							
f.							
g.							

1 = Ninguna/Nada/No 2 = Poco 3=Algo /Algunos/En Parte 4=Bastante/Muchos/Si NS = No Sabe NA = No Aplica

82. Califique estas estrategias según su importancia futura para aumentar la sustentabilidad.

a.	Diversificación de servicios	1 2 3 4 NS NA
b.	Mercadeo de productos	1 2 3 4 NS NA
c.	Establecer alianzas estratégicas	1 2 3 4 NS NA
d.	Incrementar precios	1 2 3 4 NS NA
e.	Bajar precios	1 2 3 4 NS NA
f.	Reducir gastos	1 2 3 4 NS NA
g.	Mejorar la calidad de servicios	1 2 3 4 NS NA
h.	Incorporar una perspectiva de género	1 2 3 4 NS NA
i.	Incluir trabajos con otros grupos prioritarios	1 2 3 4 NS NA
j.	Aumentar la productividad general	1 2 3 4 NS NA
k.	Otros (específique) _____	1 2 3 4 NS NA

1 = Ninguna/Nada/No 2 = Poco 3=Algo /Algunos/En Parte 4=Bastante/Muchos/Si NS = No Sabe NA = No Aplica

83. En este cuadro, califique hasta qué grado la búsqueda de la sustentabilidad ha afectado el logro de objetivos y/o continuidad en las siguientes áreas. Marque 1 si el efecto fue muy negativo; 2 si el efecto fue negativo; 3 si el efecto fue positivo; 4 si el efecto fue muy positivo.

	1	2	3	4	NS	NA
Calidad						
a. satisfacción de clientes/as						
b. capacidad técnica profesional						
c. Mezcla de productos						
d. Capacidad instalada						
e. Mantenimiento y compra de equipos						
f. Amplia gama de servicios de salud sexual y reproductiva						
g. Satisfacción de los proveedores/as de servicios						
h. Referencia seguimiento de clientes/as						
i. Información brindada a clientes/as						
j. Relaciones entre proveedores/as y clientes/as						
k.						
l.						
Cobertura						
Perfil de Clientes:						
m.						
n.						
o.						
p.						
Indicadores de Proceso:						
q.						
r.						
s.						
t.						
u.						
v.						
Indicadores de Resultado:						
w.						
x.						
y.						
z.						
aa.						

1 = Ninguna/Nada/No 2 = Poco 3=Algo /Algunos/En Parte 4=Bastante/Muchos/Si NS = No Sabe NA = No Aplica

84. ¿Hasta qué grado se utilizan datos del perfil de la clientela en la toma de decisiones?
1 2 3 4 NS NA

85. ¿Hasta qué grado las estrategias / actividades para aumentar la sustentabilidad incluyen conceptos de la equidad, la perspectiva de género y trabajos con otros grupos prioritarios?
1 2 3 4 NS NA

INSTRUCCIONES PARA LLENAR LOS CUADROS FINANCIEROS

El propósito de las cinco tablas financieras adjuntas es analizar, en forma sencilla, la autosuficiencia financiera de la institución. El Director de Finanzas debe completar los formularios antes de asistir al Taller de Análisis, y todos los/as participantes los utilizarán para completar los cuestionarios individuales.

Nota: Las formas deben ser completadas o en moneda local (con la tasa de cambio a dólares estaunidenses). o utilizando su equivalente en dólares estaunidenses.

El propósito de la Tabla 1 es determinar la tendencia de la autosuficiencia financiera de la institución a través de los últimos tres años. Primero, completar AC (año en curso), AC-2 (hace dos años), y AC-1 (el año pasado). Por cada uno de estos años, rellenar el Ingreso Total Local, el ingreso Total Internacional, y el Total de Gastos Institucionales en las líneas 1 –3. Para hacer una comparación, colocar las cifras actuales y las cifras que habían sido proyectadas para AC- 1 (columnas 2 y 3). Por último, en la línea 4, calcular el nivel de autosuficiencia financiera de la institución para el año, así como el nivel proyectado en AC-1.

Las tablas 2A - 2C se utilizan para calcular la autosuficiencia financiera de los programas y clínicas/sitios de servicios de la institución, así como las ganancias y pérdidas de los cinco servicios principales. En la Tabla "A, anotar el año más reciente completo. En la primera columna, enumerar todos los programas principales de la institución. En las columnas 2 y 3, anotar el ingreso y los gastos para cada de estos programas. Calcular el nivel de autosuficiencia financiera cada programa anotando los resultados en la columna. En la columna 5 anotar la meta de autosuficiencia financiera para la institución, como está descrita en el Plan de Sustentabilidad, o en otro plan. En la última columna, calcular la diferencia entre el nivel actual de autosuficiencia financiera y la meta de autosuficiencia de la institución. Repetir estos mismos pasos para completar la Tabla 2B, utilizando la información para las clínicas principales/sitios de servicio.

Se completa la Tabla 2C del mismo modo, pero ésta analiza el margen de beneficios o la pérdida de los cinco servicios principales de la institución, comparado con la autosuficiencia prográmatica o local. Por esta razón, el cálculo de la columna 4 es un poco diferente que el de las Tablas 2A y 2B. Para completar esta tabla, utilizar los datos para los cinco servicios con los más altos desembolsos en bruto del año más reciente.

Se utiliza la Tabla 3 para determinar la diversidad de los fondos donados a la institución y su ingreso en general. En la primera columna, anotar todas las fuentes de ingreso donado a la institución, incluyendo donaciones internacionales como las de USAID, Gobierno de Holanda, HIVOS, y las donaciones nacionales y locales como las fuentes gubernamentales e individuales. Las cifras para Total Ingresos Locales e Ingresos Totales se obtienen del Cuadro 1. En la segunda columna, anotar la suma donada por cada fuente y el total de ingreso local que no sea de donaciones. En la tercera columna, anotar las donaciones como porcentajes de todas las donaciones (estas cifras pueden sumar a más de 100% debido a que algunas organizaciones cuentan donaciones locales como ingresos locales). Y en la cuarta columna anotar todas las fuentes de ingreso como porcentaje del ingreso total (estos deben sumar a 100% del ingreso total).

CUADRO 1: ANALISIS INSTITUCIONAL DE INGRESOS Y EGRESOS

- Dólares Americanos
- Moneda local: Tasa de cambio ($EEUU) = _____

AC – año en curso =	Real		Proyectado	
	AC – 2 = (1)	AC – 1 = (2)	AC –1 = (3)	AC = (4)
1. Total Ingresos Locales				
2. Total Ingresos Internacionales				
3. Total Egresos Institucionales				
1. Autosuficiencia Financiera (%) = Línea 1 / Línea 3 X 100				

Cuadro 2A: ANALISIS DE AUTOSUFICIENCIA DE PROGRAMAS

Año completo más reciente = _____

- **Dólares Americanos**
- **Moneda local: Tasa de cambio ($EEUU) = _____**

(1) Programa	(2) Ingresos Generados por Programa	(3) Gastos por Programa (directos e indirectos)	(4) Autosuficiencia por Programa (2) / (3) x 100	(5) Meta de Autosuficiencia	(6) Diferencia (4) – (5)
Totales					

Cuadro 2B: ANALISIS DE AUTOSUFICIENCIA DE CLINICAS Y OTROS CENTROS DE SERVICIOS

Año completo más reciente = _____

- ❑ **Dólares Americanos**
- ❑ **Moneda local: Tasa de cambio ($EEUU) = _____**

(1) Clínica / Centro de Servicios	(2) Ingresos Generados por Programa	(3) Gastos por Programa (directos e indirectos)	(4) Autosuficiencia por Programa (2) / (3) x 100	(5) Meta de Autosuficiencia	(6) Diferencia (4) – (5)
Totales					

Cuadro 2C: ANALISIS DE AUTOSUFICIENCIA DE PROGRAMAS
Año completo más reciente = _____

- **Dólares Americanos**
- **Moneda local: Tasa de cambio ($EEUU) = _____**

Instrucciones: Calcule la ganancia /pérdida para los cinco servicios de mayor costo para la institución.

(1) Servicio	(2) Ingresos Generados por servicio	(3) Gastos por Servicio (directos e indirectos)	(4) Margen promedio de utilidad /pérdida por servicio (˙˙[(2) / (3)] –1) x 100	(5) Meta de Utilidad/Pérdida	(6) Diferencia (4) – (5)
Totales					

Cuadro 3: Fuentes Diversificadas de Donantes
Año completo más reciente = _____

Dólares Americanos
Moneda local: Tasa de cambio ($EEUU) = _____

Donante	Cantidad	Porcentaje de Donaciones Totales	Porcentaje de Ingresos Totales
Donantes Internacionales			
USAID			
Gobierno de Holanda			
HIVOS			
Subtotal Internacional			
Donantes Nacionales			
Subtotal Nacional			
Total Donaciones		**100%**	
Total Ingresos Locales*			
Ingresos Totales de la Institución **			**100%**

***** Viene del cuadro 1, Columna 2, Línea 1.
****** Viene del cuadro 1, Columna 2, Línea 1 + Línea 2

PASCA

Módulo para la Autoevaluación de la Sustentabilidad

3

INFORME FINAL

Hoja de Tabulación
Formulario A: Plan de Acción
Formulario B: Información sobre el Proceso de Autoevaluación

Este Módulo fue desarrollado por IPPF/RHO y adaptado por el Proyecto Acción SIDA de Centroamérica, PASCA

HOJA DE TABULACIÓN

Pregunta	Número De Respuesta						Preguntas a Discutir
	No			Sí	No	No	
	1	2	3	4	Sabe	Aplica	
Ejemplo 1	I	II	I	IIIII	I		**X**
Ejemplo 2			IIIII	III			
I. PRACTICAS GERENCIALES							
A. Actitud Institucional							
1							
2							
3							
B. Planeación							
4							
a.							
5							
a.							
b.							
c.							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							

Pregunta	Número De Respuestas						Preguntas a Discutir
	No			Sí	No	No	
	1	2	3	4	Sabe	Aplica	
C. Políticas							
17.							
18.							
19.							
20.							
21.							
D. Normas y Procedimientos							
22.							
23.							
24.							
25.							
26.							
27.							
28.							
E. Estructura Organizacional							
29.							
30.							
31.							
32.							
33.							
34.							
35.							
F. Recursos Humanos							
36.							
37.							
38.							
39.							
40.							
41.							
42							

Pregunta	Número De Respuestas						Preguntas a Discutir
	No			Sí	No	No	
	1	2	3	4	Sabe	Aplica	
G. Sistema de Información							
43.							
44. a.							
b.							
c.							
d.							
e.							
f.							
g.							
45. a.							
b.							
c.							
d.							
e.							
f.							
g.							
H. Productividad							
46. a.							
b.							
c.							
d.							
47. a.							
b.							
c.							
d.							
e.							
f.							
g.							

Pregunta	Número De Respuestas						Preguntas a Discutir
	No			Sí	No	No	
	1	2	3	4	Sabe	Aplica	
I. Monitoreo y Evaluación							
48. a.							
b.							
c.							
d.							
e.							
f.							
g.							
h.							
49. a.							
b.							
c.							
d.							
e.							
f.							
50.							
II. SUSTENTABILIDAD FINANCIERA							
A. Contabilidad							
51. a.							
b.							
c.							
d.							
52. a.							
b.							
c.							
d.							
53. a.							
b.							
c.							
d.							

Pregunta	Número De Respuestas						Preguntas a Discutir
	No			Sí	No	No	
	1	2	3	4	Sabe	Aplica	
54.							
B. Indicadores							
55.							
56.							
57.							
58.							
59.							
60.							
61.							
62.							
63.							
64.							
65.							
66.							
67. No aplica pregunta abierta							
C. Fuentes Diversificadas de Ingresos							
68.							
69.							
70.							
71.							
D. Sistemas de Información Financiera							
72. a.							
b.							
c.							
d.							
e.							
73.							

Pregunta	Número De Respuestas						Preguntas a Discutir
	No			Sí	No	No	
	1	2	3	4	Sabe	Aplica	
E. Precios							
74. a.							
b.							
c.							
d.							
e.							
f.							
75.							
76. a.							
b.							
c.							
d.							
77. a.							
b.							
c.							
78. a.							
b.							
79.							
80. a.							
b.							
c.							
d.							
e.							
f.							
g.							
h.							

Pregunta	Número De Respuestas						Preguntas a Discutir
	No			Sí	No	No	
	1	2	3	4	Sabe	Aplica	
III. CONTINUIDAD DE PROGRAMAS							
81. a.							
b.							
c.							
d.							
e.							
f.							
g.							
82. a.							
b.							
c.							
d.							
e.							
f.							
g.							
h.							
i.							
j.							
k.							
83. a.							
b.							
c.							
d.							
e.							
f.							
g.							
h.							
i.							
j.							
k.							

Pregunta	Número De Respuestas						Preguntas a Discutir
	No			Sí	No	No	
	1	2	3	4	Sabe	Aplica	
l.							
m.							
n.							
o.							
p.							
q.							
r.							
s.							
t.							
u.							
v.							
w.							
x.							
y.							
z.							
aa.							
84.							
85.							

FORMULARIO A: PLAN DE ACCIÓN PARA LA SUSTENTABILIDAD

Hallazgo	Acciones a Tomar	Programa / Servicio Responsable	Persona/s Responsable/s	Fecha de Implementación

FORMULARIO B: INFORMACIÓN SOBRE EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Quién coordinó o manejó la autoevaluación?

   Nombre: _____
   Cargo: _____

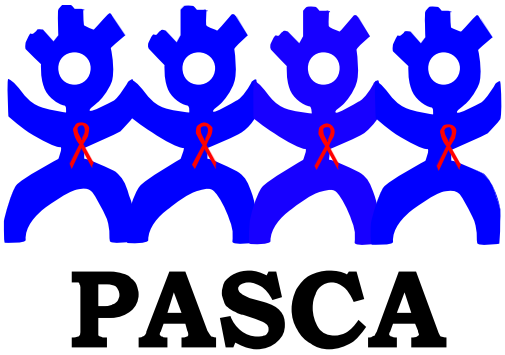
2. ¿Cuánto tiempo duró la autoevaluación (desde el primer paso – identificación de la persona para manejarlo – hasta la recopilación del informe final)?

   Días: _____

3. ¿Quiénes participaron en la autoevaluación?

Nombre	Cargo
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	

PROYECTO ACCION SIDA DE CENTRO AMERICA



4

RESUMEN DE TEMAS Y TÉCNICAS SOBRE SUSTENTABILIDAD PARA ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DEDICADAS A LA PREVENCIÓN Y TRATAMIENTO DE VIH/SIDA EN CENTRO AMÉRICA

Este Cuaderno fue desarrollado por el proyecto PASCA, con base en sus propias experiencias y utilizando el formato y contenido del cuaderno desarrollado por IPPF/RHO, uno de los ejecutores el proyecto.

CONTENIDO

	Página
INTRODUCCION	2
ANTECEDENTES	3
DISCUSION GENERAL SOBRE SUSTENTABILIDAD	3
Definiciones Relacionadas con Sustentabilidad	4
Argumentos a Favor y en Contra de las Actividades de Sustentabilidad	4
Características de las actividades de Sustentabilidad	6
CASOS DE REFERENCIA	8
FFS/Honduras	8
COCSIDA/Honduras	9
ASI/Guatemala	10
Fundación Preventiva del SIDA “Fernando Inturbide”/Guatemala	11
MEDIOS PARA ALCANZAR LA SUSTENTABILIDAD	12
Reducción de Costos	12
Recuperación de Costos	14
Costos Compartidos	15
Subsidio Cruzado	15
Pago por Terceros	16
Diversificación de Servicios	16
Diversificación de Donantes	17
Nuevos Clientes Institucionales	17
Inversión Patrimonial	17
FORTALECIMIENTO GERENCIAL	18
Organización y Sistemas Administrativos	18
Junta Directiva	18
Gerencia General	19
Gerencia Financiera	19
Gerencia de Operaciones	20
Mercadeo	20
EVALUACION DE LA SUSTENTABILIDAD	22
CONCLUSIONES	23
APENDICE A: GLOSARIO DE TERMINOS	25
APENDICE B: BIBLIOGRAFIA	27

INTRODUCCION

En los últimos años se ha venido incrementando en Centro América, el interés de las comunidades e instituciones locales por trabajar en el campo de la prevención y tratamiento del Síndrome de Inmuno Deficiencia Humana (VIH/SIDA). Este interés se debe a que el virus VIH ha venido penetrando en forma acelerada en todos los países de la región centroamericana.

Con ayuda financiera de USAID y el liderazgo tecnológico de AED, IPPF/RHO y The Futures Group, se estableció en la ciudad de Guatemala el proyecto PASCA (Proyecto Acción SIDA de Centro América). Con este proyecto, la región tuvo finalmente un equipo técnico multinacional dedicado exclusivamente a estudiar el problema VIH/SIDA con una visión regional y promover soluciones sostenibles por países.

Uno de los objetivos prioritarios de PASCA era identificar, motivar, educar y fortalecer a organizaciones no gubernamentales (ONGs) en cada uno de los países participantes, que trabajaran o estuvieran interesadas en trabajar principalmente en el campo de la prevención de VIH/SIDA y/o tratamiento a las personas afectadas por dicho virus.

Como parte de su contribución al fortalecimiento institucional, PASCA prestó mucha atención a las necesidades de un grupo de ONGs que fueron seleccionadas por demostrar potencial para darle continuidad a las actividades promovidas por PASCA, después de terminada la vida del proyecto.

Este interés originó un proceso de fortalecimiento de las ONGs en aspectos organizacionales, administrativos y desarrollo gerencial, con objeto de facilitarles la sostenibilidad de sus programas en VIH/SIDA. Dicho fortalecimiento incluía procesos de investigación y análisis para determinar las condiciones que pudieran garantizar tal sostenibilidad, así como la transferencia de técnicas y prácticas adecuadas al nivel de desarrollo encontrado en dichas ONGs.
El proceso de análisis sobre condiciones de sostenibilidad incluyó una evaluación objetiva de las posibilidades reales de sostener actividades de prevención y tratamiento de VIH/SIDA dentro del ambiente social y económico de los países centroamericanos. La selección y posterior divulgación y capacitación sobre las técnicas y prácticas que pudieran permitir la sostenibilidad de actividades de prevención en VIH/SIDA, se basaron en el reconocimiento de que las posibilidades de sostener dichas actividades por si solas son significativamente limitadas. El consenso entre las ONGs era que los obstáculos principales consistían en la falta de ingreso de los beneficiarios/as de sus programas y la falta de prioridad institucional para atender el problema de VIH/SIDA.

El propósito del presente documento es: a) una parte contribuir a aclarar las principales discusiones sobre sostenibilidad que se debaten en las ONGs; y b) hacer una revisión de los diferentes enfoques que pueden contribuir a la sostenibilidad de las ONGs y sus actividades en VIH/SIDA.

Cabe resaltar que no existe un conjunto de actividades o enfoque que pueda ser catalogado como “el único o mejor” para todas las ONGs. Sin embargo, la difusión de ideas y experiencias puede ayudarles a escoger la mejor manera de abordar el tema, según el contexto en el que se encuentren.

ANTECEDENTES

Aunque se reconoce que diferentes organizaciones, personas o donantes internacionales pueden tener su propia definición de “sostenibilidad”, puede considerarse como: ***la capacidad que tiene la organización para mantener vigente a largo plazo la demanda de sus programas y generar por sus propios medios los recursos necesarios para su financiamiento.***

Por lo general, el punto de divergencia entre las distintas definiciones gira alrededor de la especificidad o generalidad que debe tener dicho término, ya que mientras desde una perspectiva superficial, sostenibilidad se puede referir exclusivamente a la capacidad financiera que tiene la organización para sobrevivir, otros aspectos dentro de la organización también llegan a ser determinantes, como la buena o mala administración y la aceptación local de los servicios, o productos que se ofrecen a la comunidad.

Por lo anterior, es beneficioso considerar una

definición que incorpore aspectos que vayan más allá de la simple disponibilidad de recursos. Los conceptos que se discuten a continuación, representan las experiencias combinadas del Proyecto PASCA y de la oficina regional del hemisferio occidental de International Planned Parenthood, Inc., (IPPF/RHO) .

DISCUSION GENERAL SOBRE SUSTENTABILIDAD

DEFINICIONES RELACIONADAS CON SUSTENTABILIDAD

Sustentabilidad Financiera es la capacidad de generar fondos suficientes para garantizar una operación sostenible a largo plazo. En el caso de una organización que depende de una sola fuente principal, será la capacidad de reemplazar con fondos generados por esfuerzo propio, sean locales o internacionales, aquellos recursos que en forma tradicional le ha venido suministrando el donante, sea éste nacional o internacional.

Estos recursos pueden ser ingresos generados localmente por sus mismas actividades que contribuyan a cubrir sus costos, excedentes de otras actividades productivas, o donaciones locales e internacionales de fuentes diversificadas. El objetivo estratégico es contar con una base diversificada de fuentes de ingresos, que le permita seguir financiando sus actividades de beneficio social, aún cuando alguna de sus fuentes de financiamiento descontinúe su apoyo a la organización.

Este concepto de diversificación es igualmente aplicable cuando la organización financia mayormente sus programas sociales con ingresos que son generados localmente. La administración financiera debe estar en capacidad de programar nuevos medios de generación de ingresos, para substituir su fuente principal, por ejemplo, servicio de laboratorio clínico que por cualquier circunstancia dejara de funcionar, para no descontinuar los servicios a que hiciera referencia su misión.

El elemento clave de la Sostenibilidad Financiera es el desarrollo de la capacidad de planificación y administración financiera de la organización. Este desarrollo incluye la capacidad de generar la información necesaria que permita analizar la situación corriente y proyectar las necesidades de fondos hacia el futuro, como base para preparar estrategias financieras de largo plazo, tomar decisiones sobre la distribución de los recursos y administrarlos eficientemente.

Los directores/as y administradores/as de los programas de beneficio social pueden desempeñar un papel muy importante en la sostenibilidad financiera de su organización. Aún cuando su capacidad de generar ingresos tiende a ser baja o nula, su habilidad de ejecutar los programas con una mayor eficiencia es tan importante como la misma generación de ingresos. Un programa que cumple sus metas programáticas en cantidad y calidad con sólo 90% del presupuesto asignado, estaría contribuyendo a la sostenibilidad de su ONG exactamente lo mismo que otro programa que estuviera generando un 10% de ingresos durante su ejecución.

Autosuficiencia Financiera es la cantidad total de ingresos generados localmente, como porcentaje de los costos totales de la organización. Vale la pena tomar nota que los ingresos generados localmente incluyen no sólo ingresos por contribuciones o pagos que hicieran los beneficiarios de los servicios, sino también los ingresos producto de convenios o donaciones nacionales e internacionales que se pudieran generar por gestión propia de la organización. Por ejemplo, una organización trabajando en VIH/SIDA puede desarrollar una base amplia de donantes locales e internacionales que le permitan sostener sus servicios mayormente gratuitos a sus beneficiarios(as).

Esta relación es un indicador importante de sostenibilidad y más específica que el concepto mismo de sostenibilidad financiera, debido a que el presente término se refiere sólo a financiamiento, mientras que sostenibilidad financiera hace también referencia a los sistemas financieros y a las habilidades administrativas de la organización.

Sostenibilidad Institucional, Organizacional y Administrativa se refiere a la capacidad de funcionamiento interno de la organización. Esto incluye las técnicas de administración del director(a) ejecutivo(a) (planeación, organización, supervisión y manejo de personal); la existencia o creación de un sistema de información gerencial que suministre información precisa y oportuna; la utilización de esta información para la toma de decisiones; el perfil del personal (médico, técnico, administrativo y financiero); la habilidad interna para solicitar donaciones y

presentar propuestas; el grado de compromiso del personal; vínculos políticos y con la comunidad; la reputación a nivel de la comunidad y la existencia de una misión que permite llenar un vacío identificable en la comunidad. Sin la existencia de estos factores, independiente de la disponibilidad de recursos o momentánea autosuficiencia, la organización no estará capacitada para sostenerse a largo plazo.

Sustentabilidad de los Programas de Beneficio Social se refiere a la capacidad de la organización para adaptar sus programas a las condiciones bajo las cuales sus beneficiarios(as) potenciales estarían dispuestos a demandarlos. Esto es particularmente importante en el caso de organizaciones que son financiadas por un solo donante internacional, quien se ha involucrado activamente en el diseño y planificación del programa y en su supervisión. En este caso, la organización estructura su trabajo en función de satisfacer primordialmente los requerimientos del donante, en términos de tipo de servicios, cobertura, metas y reportes. Al suspenderse el apoyo financiero del donante, la organización debe estar preparada para adaptar sus programas a las condiciones que demanden sus beneficiarios(as), ajustando el tipo de servicios, sus metas y cobertura, a la demanda. Una forma de confirmar el interés del usuario(a), es solicitando una contribución aunque sea simbólica, en comparación a un servicio gratuito que los beneficiarios(as) aceptan recibir aunque no lo consideren importante.

Hay organizaciones que han desarrollado definiciones de sostenibilidad de acuerdo a necesidades muy específicas, como fue el caso del Proyecto de Transición de la IPPF/RHO, que decidió utilizar el término "sustentabilidad" y lo definió como:

> La capacidad que una Asociación de Planificación Familiar (APF) tiene de recuperar (con ingresos locales) el costo de la prestación de servicios de planificación familiar previamente financiados por USAID, suministrando el mismo volumen y calidad de servicios a las poblaciones de bajos niveles de ingreso (Williams y Townsend, 1994; p.1).

La especificidad de la definición anterior radica precisamente en que el Proyecto de Transición tenía objetivos muy específicos para sus actividades de sostenibilidad: "al final del proyecto, todas las APFs que forman parte del mismo deberán haber logrado sustituir el 100% de los recursos antes donados por USAID (Williams y Townsend, 1994; p.4)". La meta anterior y la definición derivada de la misma, surgieron como consecuencia del futuro retiro de los fondos de USAID para los programas de planificación familiar en América Latina y la consecuente necesidad de las APFs de independizarse de los elevados montos de recursos y asistencia técnica, que venían recibiendo de USAID.

Otras APFs que no participaron de ese proyecto, organizaciones donantes y autores sobre el mismo tema han utilizado definiciones y términos diferentes. Algunos utilizan los mismos términos para referirse a cosas diferentes. Por lo tanto, como un primer paso en cualquier discusión sobre sostenibilidad, es importante aclarar los diferentes términos (favor referirse al glosario para una lista de términos y definiciones).

ARGUMENTOS A FAVOR Y EN CONTRA DE LAS ACTIVIDADES DE SUSTENTABILIDAD

Aunque las divergencias en las definiciones de sostenibilidad son importantes, también es importante tener en cuenta los diferentes puntos de vista en el marco general del tema de sostenibilidad. Existe cierta discusión sobre si las organizaciones sin fines de lucro debieran o no estar trabajando en aras de alcanzar la sostenibilidad.

Hay directivos(as), ejecutivos(as) y técnicos(as) de ONGs que resienten el retiro de fondos de su donante principal y el consecuente énfasis que debe hacer su organización en la sostenibilidad. Existe la creencia que sin los elevados montos de donación que han estado recibiendo, no podrán seguir sirviendo a sus poblaciones objetivo, especialmente aquellas que por tener los más bajos niveles de ingresos, no pueden pagar por los servicios. Tampoco podrán llevar sus servicios a personas que viven en regiones aisladas debido al enfoque de costo-efectividad que los procesos de sostenibilidad promueven.

Philip Harvey expone, para el caso de servicios de planificación familiar (cuyos argumentos son igualmente válidos para servicios de prevención y educación en VIH/SIDA), algunas razones por las cuales las actividades de autosuficiencia pueden encaminar a la organización en una dirección equivocada y por lo tanto no ser exitosas. Primeramente, está la idea de que al concentrarse en

autosuficiencia la organización se desvía de su misión. Teniendo en cuenta que las actividades de autosuficiencia están dirigidas a las poblaciones de ingresos medios y altos, porque tienen mayor capacidad de pagar por los servicios, los clientes/as pobres probablemente dejarán de utilizar estos servicios por su incapacidad de pagar por ellos (Harvey, 1991). Por esta razón, algunos creen que la sociedad debiera pagar, o por lo menos subsidiar los costos involucrados.

Posteriormente, Harvey sostiene que las actividades de autosuficiencia distraen a los proveedores/as y programadores/as del trabajo para el cual fueron originalmente contratados. La amenaza radica en que, al concentrarse la gente en la generación de ingresos en lugar de hacer su trabajo, la calidad podrá verse disminuída. Adicionalmente, Harvey habla sobre por qué él y otros autores no creen en los programas de planificación familiar sostenibles. En la actualidad, la mayoría de las actividades de sostenibilidad consisten en cobrar tarifas a los(as) usuarios(as). Sin embargo, cobrar tarifas no es una opción viable, si se tiene en cuenta que el objetivo principal de la organización es servir a los pobres. Aunque los(as) usuarios(as) de bajos ingresos estén dispuestos(as) a cubrir parcialmente los costos de los servicios, esta contribución no cubrirá la totalidad de dichos costos.

Ese autor señala que incluso en los Estados Unidos, uno de los países más ricos del mundo, los servicios de salud para los pobres son subsidiados por el gobierno. De esta manera, ¿Cómo puede esperarse que las personas más pobres de los países a su vez más pobres, paguen por los servicios de planificación familiar? A este respecto argumenta que para la gente pobre, los servicios de salud preventiva, tales como la planificación familiar son de baja prioridad, en comparación con otros elementos como comida, casa y servicios de salud curativa; lo que constituye una de las principales razones por las que los(as) usuarios(as) pueden no estar dispuestos(as) a contribuir a cubrir el costo. Para terminar, Harvey no cree que el financiamiento de los donantes internacionales vaya a ser retirado en su totalidad algún día, ya que "la ayuda externa es un interés a largo plazo de las naciones más ricas" (Harvey, 1991; p. 52).

Aunque Harvey es el principal vocero en contra de las actividades de autosuficiencia, hay muchos que están en desacuerdo con él. Ashford y Haws se oponen de la siguiente manera a la afirmación que hace Harvey, sobre las actividades de autosuficiencia que desvían a las organizaciones de su misión, para atender en primer lugar a los clientes más fáciles de servir:

La experiencia de muchos países, incluyendo los países en desarrollo, muestra que los servicios gratuitos son generalmente "gratis pero no disponibles o no accesibles" ....Generalmente, los servicios de salud están al alcance en las zonas urbanas, mientras que a muchas zonas pobres y rurales no llega ningún tipo de servicio; razón por la cual, la recuperación de costos puede intentar subsidiar este tipo de servicios (Ashford Y Haws, 1992; p. 63). De esta manera, un mayor número de personas tendrá acceso a los servicios. Adicionalmente, Ashford y Haws citan numerosos estudios que muestran que hasta las personas más pobres están dispuestas a pagar algo por aquellos servicios que son de valor para ellos.[i] Por lo tanto, cualquier cantidad de dinero que sea recolectada entre los(as) usuarios(as) que están en capacidad de pagar, contribuiría a cubrir una mayor proporción de los costos.

Ashford y Haws analizan el tema de la sostenibilidad desde una perspectiva económica: la oferta de fondos y la demanda de servicios. Aún cuando la oferta de recursos donados puede estar disminuyendo, hay varias maneras de incrementar los fondos, tales como: la diversificación de programas, escala móvil de tarifas, subsidio cruzado, y/o mejora en la relación costo-efectividad. Para lograr el efecto deseado, se puede recurrir a procesos de planeación estratégica, preparación de escenarios financieros y ejercicios de análisis de costos. Las organizaciones que quieren alcanzar la sostenibilidad, también deben tomar en cuenta la demanda de servicios. "Preste servicios de alta calidad y bajo costo, y atraerá clientes (Ashford y Haws, 1992; p. 64). Otros autores apoyan la idea anterior, sosteniendo que la mejor manera de atraer nuevos clientes (tanto clientes que estén en capacidad de pagar, como los que no lo estén) es proveer servicios de alta calidad que ellos valoren.[ii]

Muchos de los grandes donantes y agencias de

[i] Lande and Geller, 1991; Lewis 1987.

[ii] "Exceeding the Break Evan Point" Integration: International Review of Population, Family Planning and Maternal and Child Health. JOICFP: Dec 1993, No 38, p. 2.

desarrollo están convencidos de que la sostenibilidad es una meta viable. Como ejemplo, a través del financiamiento del Proyecto de Transición, la USAID ha demostrado que con la debida asistencia técnica, las organizaciones de planificación familiar de América Latina pueden alcanzar la sostenibilidad. UNICEF es otra organización que cree en el éxito de las actividades de sostenibilidad.

Los miembros del Grupo de Apoyo Técnico en Salud Sexual y Reproductiva de UNICEF, incluyen organizaciones de Latino América, Africa y Asia, las cuales están introduciendo actividades de sostenibilidad como parte integral del desarrollo de nuevos programas (UNICEF, 1995). Management Science for Health dedica un capítulo completo de su bien conocido "Manual del Administrador en Planificación Familiar" (The Family Planning Manager's Handbook) al tema de la sostenibilidad.

Entre otras organizaciones que están actualmente desarrollando programas, ideas y técnicas para actividades de sostenibilidad encontramos a Pathfinder International, AVSC Internacional, John Snow Internacional, el Banco Mundial y el Consejo Internacional de Administración de Programas de Población (International Council on Management of Population Programs). La pregunta sería: ¿Por qué organizaciones tan conocidas, así como personalidades reconocidas en el ámbito de la salud sexual y reproductiva consideran que la sostenibilidad es una opción real?

Estas organizaciones y personalidades sostienen como primera medida que aún existen muchos recursos que no han sido explotados o utilizados, lo cual se ve reflejado en que muchos de los usuarios(as) que actualmente reciben servicios gratuitos, están capacitados y en disposición de pagar al menos una proporción del costo de esos servicios. Otras fuentes no explotadas incluyen donaciones de organizaciones y fundaciones de nivel local y/o internacional.

Quienes están a favor de la sostenibilidad ven que es una oportunidad para integrar las principales necesidades de las comunidades en materia de salud. La experiencia de algunas asociaciones de planificación familiar ha demostrado que la diversificación de servicios dentro del área de salud ha sido de gran ayuda para alcanzar la sostenibilidad, como resultado de una base más ámplia de financiamiento, economías de escala, mayor eficiencia, etc. Cabe resaltar que la sostenibilidad y la expansión de servicios de salud no sólo son compatibles, sino también interdependientes.

Otra razón por la cual muchas personas están a favor de la sostenibilidad, estriba en que por lo general, las organizaciones de salud han tenido muy pocos incentivos para funcionar eficientemente y el retiro de fondos se encarga de proveer dicho incentivo. Hay muchas ONGs que por años han sido dependientes tanto financiera como técnicamente, trabajando bajo la premisa del eterno apoyo de sus donantes, sin preocuparse por asuntos relacionados con costos y eficiencia, como sucede en las empresas privadas.

Sin embargo, no hay razón alguna por la cual las ONGs no deban funcionar como una empresa privada, ya que el status "sin fines de lucro" no significa ineficiencia en el uso de los recursos con el propósito de obtener una pérdida financiera (Castro, 1995). Si las ONGs tienen una buena organización y administración, la ejecución de actividades de sostenibilidad no las debiera desviar de su misión, sino que por el contrario, las debiera fortalecer, convirtiéndolas en organizaciones más capaces internamente.

Por otra parte, existen los beneficios adicionales derivados de la sostenibilidad, además de la independencia. Como primera medida, al tener en cuenta que las ONGs deben generar por si mismas los ingresos para pagar los bienes y servicios, éstas harán más énfasis en la responsabilidad financiera. De igual manera, las ONGs tendrán que enfrentar asuntos relacionados con efectividad, ahorro y disminución de costos, por lo que tendrán que mejorar su administración interna. Esto permitiría una efectiva diversificación de servicios y una mayor calidad en sus servicios tradicionales, lo que a su vez permitiría como consecuencia, atraer nuevos clientes. Cabe resaltar que a través de las actividades de sostenibilidad, las ONGs se ven forzadas a orientar todas sus actividades hacia la satisfacción de necesidades percibidas por los clientes/as y no por los donantes. Aún si una organización no puede llegar a ser totalmente sostenible, las actividades de sostenibilidad que lleve a cabo le ayudarán a convertirse en una organización más eficiente.

CARACTERISTICAS DE LAS ACTIVIDADES DE SOSTENIBILIDAD

Teniendo en cuenta que muchas ONGs han

comenzado a considerar actividades de sostenibilidad como un siguiente paso en su desarrollo, es importante entender claramente algunas características del proceso.

La sostenibilidad es un estado continuo, no un estado absoluto. Del mismo modo que existen grados de autosuficiencia, existen también grados de sostenibilidad (MSH, 1996). Lo dificil es desarrollar indicadores medibles para determinar exactamente en qué parte del proceso está la organización y hacia dónde debe dirigirse. De la misma manera, la búsqueda de la sostenibilidad es una tarea permanente, pues una vez alcanzada puede llegar a perderse, ya sea por malas decisiones o incapacidad de la organización para ajustarse a los cambios de su entorno.

Alcanzar la sostenibilidad es un proceso que va siempre hacia adelante. Las actividades de sostenibilidad no forman parte de un proyecto que pueda ser diseñado y después desarrollado de una sola vez. Esto es en parte, porque una organización necesita tiempo para desarrollar nuevas estrategias y sistemas; y por lo tanto, medir sus efectos. Además, el ambiente en que una ONG funciona cambia constantemente y en todo momento su organización tiene que enfrentar diferentes oportunidades y amenazas. Esto conlleva a que la ONG debe mantenerse siempre buscando nuevas maneras de mantener la vigencia de sus programas y la solidez financera de su organización. Por eso es tan importante que todas las actividades de la ONG sean monitoreadas constantemente y periódicamente evaluadas, para determinar si todavía están contribuyendo a lograr los objetivos de corto y largo plazo.

No existe ninguna fórmula para alcanzar la sostenibilidad. La selección exitosa de actividades de sostenibilidad dependerán exclusivamente de cada organización, ya que lo que funciona para una ONG puede no funcionar para otra. Al determinar la estrategia apropiada para sus actividades de sostenibilidad, existen dos áreas extensas que deben tenerse en cuenta: las capacidades internas de la organización (habilidades de sus proveedores de servicios y de sus gerentes, las fortalezas de sus sistemas administrativos y las relaciones institucionales); y el ambiente externo (interés político, imagen y reputación de la ONG, prioridades institucionales, condición económica, competencia, etc.). En algunos casos, las ONGs han tenido que disminuir su tamaño con el propósito de lograr su sostenibilidad. Sin embargo, hay casos donde las ONGs han descubierto que la mejor manera de hacerle frente a la problemática de la sostenibilidad, es a través de una expansión de sus servicios. Debe resaltarse aquí, que un proceso de planeación estratégica puede ser una herramienta muy importante para definir las actividades más apropiadas.

Los esfuerzos de sostenibilidad requieren innovación, flexibilidad y disposición para tomar riesgos. Al hacer frente a los retos de la sostenibilidad, las ONGs deberán pensar en estrategias nuevas e innovativas; y aprender de las experiencias de otras organizaciones, reformulando iniciativas exitosas y adaptándolas a su propio contexto. Las nuevas actividades pueden oscilar entre iniciar acuerdos de cooperación con otras organizaciones, hasta desarrollar nuevas formas de generar ingresos. Las ONGs deben estar dispuestas y ser lo suficientemente flexibles como para desarrollar nuevas ideas, incluso aunque exista la posibilidad del fracaso. Muchas ONGs obtendrán resultados desalentadores antes de encontrar el enfoque adecuado a sus necesidades.

La sostenibilidad requiere cambio. Al buscar la sostenibilidad, las ONGs deben aceptar la necesidad de experimentar cambios de actitud, de organización y de operación (Ford y Epstein, 1991). Como primera medida, debe haber un cambio de actitud del personal hacia la generación de ingresos y sostenibilidad. Los cambios de actitud requieren convencer al personal clave de la necesidad y posibilidad de ser sostenible.

El cambio organizacional requiere una re-estructuración interna (redefinición de autoridad y responsabilidades, ejecución de un plan de reentrenamiento y metas compatibles en todos los niveles); modificación de los estilos gerenciales (toma de decisiones descentralizadas, libertad a sus proveedores de servicios para la definición y prestación de los servicios, redistribución de recursos y mecanismos efectivos de comunicación interna); y sistemas financieros y administrativos fortalecidos (sistema de información gerencial que combinen producción de servicios con operación financiera, costos unitarios por servicio y monitoreo de presupuestos).

Los cambios operacionales consisten en actuar con una mentalidad de empresa privada. En relación a eso, un aspecto especialmente importante es Mercadeo, que se relaciona con la identificación de

mercados, técnicas de promoción, canales de distribución, calidad de servicio, competitividad y determinación de precios.

CASOS DE REFERENCIA

FFS/Honduras

Fundación Fomento en Salud (FFS) es una ONG que se inició en 1987, a partir de la experiencia acumulada en Honduras, por la ejecución del proyecto de control y prevención del SIDA (AIDSCAP) financiado por USAID. Al término del contrato con el ejecutor internacional del proyecto, USAID/Honduras se interesó por darle continuidad a las actividades, desarrollando un programa de prevención con financiamiento directo a una organización local. El personal técnico nacional de AIDSCAP, que se había capacitado en aspectos de administración del proyecto y en técnicas de prevención (promoción, capacitación, supervisión y evaluación de programas) de VIH/SIDA fue quien organizó la ONG. Una vez organizada, FFS obtuvo de USAID un primer financiamiento, a partir de febrero de 1998, por medio de un convenio cooperativo, para iniciar un programa sombrilla de sub-donaciones a nivel nacional.

FFS recibió asistencia técnica de una firma internacional de auditoría, mediante financiamiento directo de USAID, para adecuar, desarrollar y/o mejorar la estructura operacional y sistemas administrativos generales y de programa que utilizaba AIDSCAP. Sin embargo, ese apoyo se enfocó principalmente en satisfacer las necesidades del proyecto de USAID, a pesar de que FFS demandaba actividades de administración general que iban más allá de la cobertura del proyecto original y de las necesidades de reportar las actividades y resultados del mismo a USAID.

Nuevas demandas de servicios fueron surgiendo de parte de otras ONGs e instituciones públicas relacionadas con el tema de VIH/SIDA. Incluso el mismo ejecutor internacional de AIDSCAP le solicitó asistencia administrativa-financiera para cubrir otros compromisos locales que tenía con USAID. Todas estas colaboraciones las fue proporcionando FFS sin que las instituciones beneficiadas le reembolsaran el costo. La satisfacción de esta demanda, así como la apertura de nuevas actividades por iniciativa propia, creó conflictos para la administración de FFS, debido a que los procedimientos administrativo-contables siguieron manteniendo el enfoque del proyecto original y no se establecieron los medios para administrar una diversificación de servicios, programas y clientes. Por lo tanto, los costos de todas las demás actividades se consolidaban con los costos del proyecto de USAID y como resultado, hubo manifestaciones por parte de USAID, sobre el alto costo administrativo del proyecto.

Al inicio de sus operaciones como ONG, el tema de sostenibilidad no era un tema prioritario para el equipo técnico de FFS, debido a que el convenio cooperativo les suministraba suficientes recursos para seguir operando igual que antes. Además, su ejecución programática en el proyecto de USAID estaba cumpliendo las metas en forma satisfactoria. Sin embargo, FFS se interesó en recibir asistencia técnica de PASCA sobre el tema de la sostenibilidad y como resultado de una corta consultoría inicial, FFS pudo identificar una realidad inquietante: El proyecto con USAID era su única fuente de ingreso sustancial, el cual se extendería hasta septiembre del año 2000 y la naturaleza del proyecto no presentaba perspectivas de continuidad a largo plazo.

El proyecto bajo el convenio cooperativo consistía en la administración de sub-donaciones, además de capacitación, monitoreo y evaluación de los respectivos subprogramas relacionados con VIH/SIDA, para un grupo de 13 ONGs y 2 programas en instituciones públicas. Aunque FFS mantenía una relación muy estrecha y liderazgo técnico-administrativo-financiero sobre su clientela, las perspectivas de sostenibilidad de los subprogramas ejecutados por las ONGs no presentaban muchas posibilidades de generación de fondos o donaciones diversificadas, que permitieran canalizar recursos para alimentar a FFS, a menos que continuara la asistencia financiera de USAID, que FFS interesara a otros donantes y/o desarrollara sus propias fuentes de ingresos.

Por lo tanto, FFS tomó la iniciativa de estudiar las posibilidades de reenfocar su funcionamiento, introduciendo un enfoque más empresarial a sus actividades y explorando nuevas avenidas para lograr su sostenibilidad a largo plazo. El tema de cobro por servicios fue introducido en algunas de sus nuevas actividades, especialmente en el nuevo Centro de Documentación e Información sobre VIH/SIDA. Como resultado, todo el personal técnico comenzó a asumir una actitud diferente hacia la identificación de nuevas oportunidades de trabajo que permitieran la

diversificación de sus servicios y la generación de ingresos.

Con el apoyo de PASCA en aspectos de sostenibilidad, la colaboración de otras entidades empresariales nacionales y el esfuerzo de su personal, FFS llegó a visualizar cuáles eran sus necesidades de cambio en aspectos de organización, políticas y sistemas administrativo-financiero. Se hizo evidente la necesidad de dejar atrás su estructura de organización aplicable a un proyecto de caracter individual y transitorio, para darle paso a esquemas aplicables a una organización de caracter permanente, con multiplicidad de clientes, donantes, programas y servicios. Con base en el análisis de sus fortalezas, FFS se propuso definir una nueva visión de largo plazo y establecer la naturaleza de sus servicios, sus programas permanentes y el tipo de clientela institucional. Esto incluía a los donantes internacionales, cuya demanda estaría FFS en la posibilidad de satisfacer con su capacidad técnica y ejecutora, tanto en aspectos de VIH/SIDA como en otros temas de salud, socio-políticos y económicos.

Como medidas inmediatas, FFS preparó una serie de perfiles de proyectos y los comenzó a promover entre instituciones del Gobierno local, así como en agencias y organismos internacionales. Además, solicitó a economistas que formaban parte de su Comité Técnico Asesor, que realizaran un análisis de su costo administrativo real en el proyecto de USAID.

Al momento de iniciar el proceso de buscar la sostenibilidad, la principal fortaleza de FFS era la capacidad acumulada de su personal técnico, tanto en aspectos programáticos sobre prevención de VIH/SIDA, salud reproductiva y salud pública, como en capacitación de recursos humanos, administración financiera, supervisión y evaluación de proyectos.

Prácticamente todo el personal responsable por la administración general de FFS tenía la capacidad de generar ingresos, porque todos participaban activamente en la prestación de servicios a las ONGs e instituciones. Por ende, el costo del tiempo que le dedicaban a los proyectos podía cargarse a los clientes; de esa manera, el costo de su administración central podría mantenerse por debajo del nivel de otra ONG que tuviera una operación de similar magnitud, pero con personal dedicado solamente a administración general.

Debido a lo anterior, FFS estableció sus perspectivas de sostenibilidad a largo plazo, con base en: a) el ajuste de sus estructuras y sistemas operacionales en función de los requerimientos de una organización permanente y multi-disciplinaria; b) el reentrenamiento de su personal ejecutivo-técnico para la promoción de servicios a instituciones locales en función de la demanda real; c) el cobro por servicios; y d) la búsqueda de nuevos donantes.

COCSIDA/Honduras

Centro de Orientación y Capacitación en SIDA (COCSIDA), es una pequeña ONG que funciona en la costera ciudad de La Ceiba en la Zona Atlántica de Honduras. Fundada en 1992 bajo el auspicio de un grupo de profesoras jubiladas que apoyadas por otro personal multi-disciplinario, iniciaron una lucha a través del voluntariado, con el fin de detener el avance del SIDA entre la población más joven de la zona en particular y del país en general. Su activismo mereció el interés de personas, organizaciones de base comunitaria y donantes internacionales, PASCA inclusive, quienes han estado apoyándolas con asistencia técnica, para el establecimiento de una base estable de operación y ejecución de actividades específicas de promoción y educación.

UNICEF fue el primer organismo internacional que creyó en ellas y les ayudó a desarrollar su primer proyecto: “Hora de Actuar”, dirigido a escolares, colegiales, maestros(as) y futuros maestros(as). Su programa de trabajo más estable ha sido bajo el patrocinio financiero de USAID por medio de una sub-donación canalizada y administrada por la Fundación Fomento en Salud, la cual también se menciona en este documento, quien le proporciona capacitación en aspectos programáticos, además de servicios financiero-contables, de supervisión y de evaluación. El apoyo financiero les ha permitido disponer de oficina, equipo de computación y la contratación de personal mínimo de administración y técnico. Las principales actividades de promoción y muchas de administración son realizadas por el grupo de socias voluntarias.

Las profesoras voluntarias han tenido éxito promoviendo el apoyo financiero y moral de la comunidad, debido a que prominentes funcionarios/as públicos y ejecutivos/as del sector privado fueron sus alumnos(as) en su época de escuela. También han demostrado tener capacidad de convocatoria para la realización de eventos especiales, tanto a nivel

nacional como internacional. Entre otras actividades en las cuales han tenido éxito están, la Primera Teleconferencia Latinoamericana de Estrategias para la Prevención del VIH/SIDA en Adolescentes, patrocinada por la Universidad del Sur de la Florida; así como la promoción de diversos eventos artísticos de carácter local y nacional.

Estas habilidades les han permitido generar los recursos necesarios para complementar el aporte institucional y realizar sus actividades de prevención y educación de una manera contínua. Sin embargo, con esta estrategia financiera, su capacidad de gestión es bastante limitada, debido a la falta de mayores recursos y a la dificultad de mantener un apoyo consistente de sus socias voluntarias.

En cuanto a la generación de recursos, todavía les falta desarrollar una visión empresarial en la organización, que les permita negociar su participación en los eventos que realizan, con ventaja financiera para su ONG. La experiencia acumulada indica que los ingresos generados son percibidos más como donaciones que como producto del trabajo realizado. Por otra parte, hay resistencia entre las voluntarias para introducir una política de cobro por los servicios, considerando que contraviene el principio de voluntariedad que dió origen a la organización.

Las fortalezas más importantes que presenta esta ONG para efectos de sostenibilidad, incluyen su capacidad de acceso al sector de educación y centros de enseñanza; la disponibilidad de potenciales voluntarias entre todas las profesoras jubiladas del país; y su acceso al patrocinio de sus ex-alumnos(as) meritorios(as).

Con apoyo técnico de PASCA, iniciaron un proceso de organización y capacitación en aspectos administrativo-financieros, con el propósito de llegar a trabajar un plan estratégico que les permita la sostenibilidad de sus programas.

ASI/Guatemala

Asociación de Salud Integral (ASI) es una ONG cuyas actividades están directa e indirectamente relacionadas con prevención y atención a pacientes de VIH/SIDA. Sus fuentes de recursos son bastante diversificadas, incluyendo donaciones internacionales y generación local de ingresos. Su desarrollo y crecimiento ha sido producto de una iniciativa local motivada por las necesidades que sus líderes han venido identificando entre sus poblaciones objetivo, pero sin depender de un solo donante principal. Ha recibido capacitación y apoyo técnico de diferentes fuentes, PASCA inclusive, lo que le ha permitido establecer una mezcla de servicios con propósitos claramente definidos.

Tiene una clínica de atención integral para personas viviendo con VIH/SIDA. Esta clínica funciona dentro del principal hospital público del país en la ciudad capital y los servicios incluyen consejería, prueba de VIH, medicinas y asistencia médica y psico-sociológica a los pacientes y sus familiares. También capacitan al personal médico de éste y otros hospitales a nivel nacional para manejo de pacientes y monitorean la atención médica que reciben los casos referidos. Además, ASI tiene un servicio de teléfono anónimo para consultas específicas sobre VIH/SIDA que se promueve entre toda la población; opera una sala para capacitación, atención y consejería a trabajadoras del sexo, e imparte cursos de prevención holística en diversas comunidades de bajos recursos y en la empresa privada.

Otra actividad de ASI es un programa sobre educación y vacunación de enfermedades previsibles por vacunas, que busca educar a la población sobre la importancia de la medicina preventiva. También ofrece servicio de laboratorio clínico desde la oficina principal, donde realiza la prueba de VIH y hace exámenes bio-químicos para el público en general, que se administra con fines de generar ingresos.

Asímismo, han comenzado a realizar actividades pequeñas de investigación patrocinadas por instituciones internacionales y asistencia técnica a otras organizaciones de Centro América.

La falta de un patrocinador importante de largo plazo hizo que el tema de la sostenibilidad estuviera presente en las decisiones y manejo administrativo de ASI desde el inicio de las operaciones. Por iniciativa de su Junta Directiva, se estableció una organización formal bajo la dirección de una profesional local capacitada en Estados Unidos en el manejo de este tipo de servicios. Esa administración ha sido capaz de establecer una organización con actividades crecientes, a base de ingresos y donaciones locales y donaciones internacionales para actividades de corto y mediano plazo (1 a 3 años). Asímismo, la administración ha logrado el respaldo social y financiero, en forma abierta o anónima, de importantes familias Guatemaltecas que han sido

afectadas por el VIH/SIDA.

Debido al alto grado de compromiso contraído con sus metas de sostenibilidad, ASI ha invertido recursos para establecer y utilizar en la planificación y ejecución de sus programas, sistemas efectivos de administración financiera-contable y evaluación-monitoreo de programas. Además, la programación de sus intervenciones siempre se hace en función de las expectativas reales de ingresos para sostener cada una de sus actividades y programas.

A causa de esta evolución técnica-administrativa, la problemática de sostenibilidad de ASI es de características diferentes a las de una ONG que necesita diversificar su base de donantes cuando los fondos de su donante principal entran al período de declinación. Las debilidades de ASI estriban en una fuerte dependencia en fuentes financieras de corto y mediano plazo para sostener el crecimiento de sus programas a largo plazo; su concentración en servicios de alto costo especializados en SIDA; y la incapacidad de sus beneficiarios/as actuales para contribuir significativamente a financiar los servicios recibidos. ASI pudo identificar esta realidad, como resultado de aplicar el Módulo de PASCA para Auto-Evaluación de la Sostenibilidad.

Gracias a este ejercicio de tipo participativo, ASI llegó a reconocer que su equilibrio financiero era muy inestable, lo cual la ponía en la siguiente disyuntiva: Retraerse a un menor nivel de operación que fuera sostenible con su tradicional estrategia de financiamiento; o fortalecer sus estructuras y desarrollar ventajas competitivas para promover financiamientos de largo plazo, que le permitiera ampliar y/o diversificar la cobertura, calidad y mezcla de servicios o tipo de beneficiarios.

Aún cuando mantenía la motivación para lanzarse en pos de un crecimiento, la administración de ASI decidió proceder con cautela y darse un tiempo prudencial para reforzar sus estructuras y sistemas de operación, así como experimentar en forma controlada algunas acciones estratégicas innovadoras. Apoyándose en estudios especiales de demanda que le dieran mayor certeza sobre sus posibilidades de expansión, ASI se fue preparando para que sus decisiones no fueran a poner en peligro la existencia de la organización.

Con ayuda técnica de PASCA, AGPCS inició un proceso de restructuración de su organización interna, con objeto de permitir mayor eficiencia a sus operaciones y facilitar el monitoreo y evaluación de sus resultados. La administración de ASI tiene como expectativa, que la experiencia que llegue a acumular con estas actividades preparatorias, le darán mayores elementos de juicio para evaluar sus opciones y preparar un efectivo plan estratégico que le permitirá la sostenibilidad de sus operaciones a largo plazo.

Fundación Preventiva del SIDA "Fernando Iturbide"/ Guatemala

Esta Fundación se formó por iniciativa de la familia de Fernando Iturbide, quien falleció víctima del SIDA. La Fundación se ha mantenido operando, financiada en un inicio con la herencia de Fernando Iturbide, apoyo de la familia Iturbide, y posteriormente a través de contribuciones anuales del Club Rotario Guatemala Sur, aportes de empresas beneficiadas y donaciones de personas interesadas en prevenir el VIH/SIDA en el país.

La Fundación es una ONG con características de formación, estructura, financiamiento y operación diferentes al común de las ONGs trabajando en VIH/SIDA. Su origen está basado en el deseo de personas que pertenecen al sector empresarial guatemalteco de contribuir a la prevención del VIH/SIDA en el país; su organización y estructura de funcionamiento es similar al de una empresa comercial de servicios; y sus principales fuentes de financiamiento provienen del sector privado.

La organización sólo cuenta con el mínimo de recursos que son necesarios para ejecutar los programas que puede desarrollar con base en su disponibilidad de fondos. Pero no está supeditada a las condiciones que la generalidad de ONGs están por su donante principal, como tipo de programas, cobertura, metodología, metas, población atendida, etc., ni tiene exigencias de cumplir con procesos de recolección de información, como parte de su operación central, para elaborar reportes largos y complicados para un donante principal.

Su principal actividad de prevención es un programa educativo de promoción y capacitación en la temática de VIH/SIDA que se imparte a trabajadores/as de empresas del sector privado. Este programa se realiza bajo alianza estratégica con la Asociación de Salud Integral (ASI), otra ONG local que también se menciona en este documento. La Fundación lleva a cabo la actividad de promoción y negociación entre las empresas y una vez que el programa es aceptado,

entra a trabajar ASI, bajo convenio con la Fundación. Otra iniciativa sostenible de la Fundación ha sido la distribución de un libro sobre VIH/SIDA, aunque no ha tenido el resultado esperado dentro del plazo previsto.

Las demás actividades se desarrollan dependiendo del financiamiento que se logre obtener de donantes y otras organizaciones. Una de esas actividades es un programa de capacitación sobre prevención de VIH/SIDA para soldados en sus bases militares, el cual cuenta con financiamiento de PASCA. Otra iniciativa importante fue la ejecución de una campaña de divulgación masiva para prevenir el SIDA, que en su primera etapa contó con el apoyo financiero de Plan Internacional y en una segunda etapa de mayor profundidad y cobertura, con apoyo del Gobierno Nacional.

Las características anteriores la colocan en una posición muy ventajosa para fines de lograr su sostenibilidad a largo plazo, aún trabajando exclusivamente en el tema de VIH/SIDA. La Fundación define sus metas anuales en función de su disponibilidad real de fondos; diseña sus programas dependiendo de la demanda que llegue a identificar, en aquellos ámbitos donde su personal directivo y ejecutivo tengan mayor acceso; y mantiene una administración central muy pequeña y eficiente, que no necesita disponer de muchos recursos para mantenerse operando.

PASCA le proporcionó apoyo técnico a su administración, para validar su estrategia de sostenibilidad, que le permitió percatarse de su capacidad para penetrar en el sector empresarial, lo cual la distingue de cualquier otra ONG trabajando en la prevención de VIH/SIDA en Guatemala. Asímismo, pudo percatarse que los servicios que ofrece están estructurados y presentados en la misma forma que los ofrecidos por otras ONGs, pero para audiencias diferentes. Por eso, su estrategia de promoción no es bien recibida por los empresarios y gerentes que están fuera del círculo donde se mueven los directivos(as) y ejecutivos(as) de la Fundación.

Por otra parte, las justificaciones que se utilizan para motivar el interés de las empresas, no son lo suficientemente fuertes como para convencer al empresario(a) o gerente promedio, quienes están buscando invertir en aquellas acciones que conlleven un efecto inmediato en el incremento de su mercado, productividad y utilidades, así como en la sostenibilidad a largo plazo de sus empresas. Es por eso que las empresas relacionadas con los directivos(as) de la Fundación eran las que estaban más dispuestas a cubrir el costo total de sus servicios.

Por lo tanto, la Fundación se vió en la necesidad de revisar su estrategia de promoción hacia el sector empresarial y el contenido y extensión de sus servicios. También se hizo evidente que su programa empresarial estaba dejando de ser auto-financiable, por lo que la Fundación tenía que intensificar la generación de recursos de otras fuentes, para poder complementar los aportes que las empresas no relacionadas con sus directivos(as) estuvieran dispuestas a contribuir. Lo anterior, le dió a la Fundación una base diferente para desarrollar un nuevo plan estratégico de frente a su sostenibilidad y expansión.

MEDIOS PARA ALCANZAR LA SOSTENIBILIDAD

REDUCCION DE COSTOS

Una de las primeras acciones que una ONG puede iniciar, prácticamente desde el mismo momento en que se toma la decisión de buscar la sostenibilidad a largo plazo, es instaurar una política general de reducción de costos. Esta política es de aplicación inmediata porque no se necesita introducir ningún cambio estructural para ponerla en marcha. Solamente basta con dedicarle tiempo a analizar en forma objetiva el funcionamiento de toda la organización, con el propósito de identificar posibilidades de reducir costos sin afectar la cantidad o calidad de los servicios. Las personas mejor preparadas para colaborar en este análisis son los mismos encargados(as) de ejecutar las actividades y prestar los servicios a los usuarios(as).

Una forma no objetiva, aunque muy practicada para bajar costos, es la reducción del presupuesto de todas las actividades en un mismo porcentaje, típicamente 10%. Una forma más objetiva es hacer dicho análisis, identificando de antemano cuáles son los mayores rubros de costo en las diferentes áreas de la organización. En la mayoría de los casos, los mayores costos están relacionados con servicios personales, comunicación, promoción, suministros, transporte, alquileres y documentación. La forma más objetiva de hacer el análisis es preguntándose paso a

paso si cada gasto es indispensable para mantener el volumen y la calidad de los servicios, o si hay una manera más eficiente o de más bajo costo para lograr el mismo objetivo.

Cuando ASI necesitó más espacio de oficina para alojar un mayor número de empleados, redistribuyó el espacio existente por áreas de trabajo y compró muebles modulares, los cuales fueron seleccionados muy cuidadosamente, para satisfacer las demandas de cada puesto de trabajo. Se le dió atención a las necesidades de archivo y se compraron estantes que se colocaron en las paredes sobre cada escritorio. De esa forma ASI pudo manejar un mayor flujo de trabajo y con más personas, sin necesidad de cambiarse a un local más grande y de mayor costo.

Cualquier nivel de éxito que se tenga en la reducción de costos, será equivalente a generar un ingreso similar por otra vía. En organizaciones acostumbradas a recibir fondos substanciales de sus donantes tradicionales, un esfuerzo honesto en esta dirección puede originar ahorros de un 10% o más sobre el presupuesto anual, pues dichas organizaciones se van acostumbrando a que los donantes les financien todas sus ineficiencias. En servicios de salud, es frecuente que el ahorro en los costos directos por servicio que se logran al substituir médicos de alto costo por trabajadores(as) de salud bien entrenados(as), se diluye por las ineficiencias de la administración central. En ONGs que no han gozado del apoyo de un patrocinador importante, los ahorros pueden no ser tan grandes, pero en ambos casos, el ejercicio representará el inicio del proceso de concientización de todo el personal, que permitirá inducir un cambio de actitud hacia la sostenibilidad de la organización. Algunas situaciones específicas sobre reducción de costos se discuten a continuación.

Costos de personal. Hay varias maneras de reducir los costos del personal:

- Opciones alternativas para seleccionar personal. En muchas organizaciones se está utilizando personal demasiado especializado para desempeñar tareas que pueden ser ejecutadas efectivamente por personal de un menor nivel de educación cuyos salarios, por efectos del mercado laboral son más bajos. A manera de ilustración, existen muchos procedimientos que con la debida supervisión, una partera o enfermera puede realizar tan bien o mejor que un médico. Opciones semejantes se pueden utilizar efectivamente en cualquier nivel de la organización. Sin embargo, estas reducciones de costo no deben realizarse a expensas de la calidad y seguridad de los servicios (JOICFP, 1993).

- Uso de voluntarios(as) y personal de medio tiempo. En algunos casos es posible contar con voluntarios que lleven a cabo ciertas tareas de apoyo administrativo y prestación de servicios. Este es el caso de COCSIDA, donde hay un gran ahorro por el trabajo que realizan las voluntarias, tanto en aspectos administrativos, como en actividades de promoción y capacitación. Hay organizaciones que utilizan voluntarios(as) para complementar actividades de promoción, relaciones públicas, digitación de datos, registro de pacientes y hasta de auxiliar de enfermería en procedimientos quirúrgicos. Asímismo, utilizando personal a medio tiempo se puede eliminar al costo de tiempo muerto del personal de tiempo completo y disminuir la cuenta de salarios y prestaciones sociales.

- Modificación de las responsabilidades de trabajo. Combinando funciones afines que no se requieren a tiempo completo (por ejemplo, secretaria y auxiliar de contabilidad), se puede reducir el número de empleados sin afectar la eficiencia general. También se pueden subcontratar ciertos servicios con empresas especializadas (limpieza, lavandería, mantenimiento de equipo, reproducción de documentos) cuando ofrezcan ahorros significativos, o cancelarlos cuando se pueden realizar internamente a más bajo costo. FFS ha tenido éxito utilizando a su personal ejecutivo como coordinadores/as o poveedores/as de apoyo técnico a sus clientes institucionales; de esa forma, FFS tiene la posibilidad de mantener a bajo costo una administración de perfil alto.

- Reorganización de los procesos de atención a los usuarios(as). Un análisis de “flujo de proceso” (“flujo de pacientes” en el caso de servicios de salud) dentro de los centros de servicio, es muy valioso para identificar posibilidades de agilizar el servicio y mejorar la calidad del mismo, incluyendo una disminución del personal, por medio de su reclasificación o reentrenamiento.

- Optimizar la inversión en entrenamiento. Muchos recursos se invierten anualmente en

capacitación y entrenamiento de personal, pero muy poco se hace para garantizar que lo aprendido sea puesto en práctica para beneficio directo de la organización. Por lo tanto, la gerencia general puede ahorrar recursos por medio de una revisón objetiva de los planes de capacitación y posterior supervisión del personal capacitado, en la aplicación de lo que han aprendido.

- Diferentes métodos de pago. Hay ONGs trabajando en salud que están cambiando la modalidad de contratación de médicos para la prestación de servicios a los usuarios/as. La nueva modalidad de contratación es el pago de un honorario por servicio prestado en lugar de un salario a medio tiempo o tiempo completo. Dependiendo del volumen diario de pacientes, esta modalidad de pago puede tener un impacto bastante grande en la disminución de costos, sin ningún perjuicio económico para el médico diligente. En el caso de servicios diversificados, la organización comparte con el médico un porcentaje preestablecido del ingreso que genera el servicio.

Costos de Comunicación y Transporte. Negociación de tarifas especiales, bloqueo de ciertos teléfonos para llamadas internacionales, o un reporte de llamadas por área, dirección o departamento, permitirán a la gerencia controlar objetivamente el exceso de llamadas personales o innecesarias, especialmente las de larga distancia. Estas son medidas efectivas para bajar los costos de comunicación. En cambio, hay que evitar medidas indiscriminadas para reducir el costo de las comunicaciones, como eliminar teléfonos o centralizar todas las llamadas; porque este tipo de medidas son contra producentes, pues disminuyen la productividad general de las operaciones.

Lo mismo sucede con la administración de vehículos y actividades de transporte. El tomar medidas indiscriminadas, como eliminar vehículos o viajes de supervisión para toda la organización, pueden traer consecuencias negativas que no compensan los ahorros. En cambio, una política que reembolse los gastos reales de viaje del empleado/a, en vez de una tarifa generosa de viáticos, junto a un plan de mantenimiento y control del uso de vehículos, pueden originar ahorros substanciales e incentivar una mayor productividad.

Costos de Promoción. La mayoría de los programas en el área de salud financiados por donantes internacionales, tienen un componente de promoción, información y educación (IEC), incluyendo un nivel significativo de fondos para realizar las actividades que se programan con dicho fin. Generalmente, las ONGs reciben fondos para instalar un departamento completo con equipo sofisticado y técnicos(as) especializados en producción y divulgación de campañas masivas institucionales, para educar y cambiar actitudes entre la población del país. Pero muy poco se hace para evaluar el rendimiento real de dicha inversión, en términos de nuevos usuarios(as) y niveles de retención de dichos usuarios(as).

Cuando la ONG entra a un proceso de buscar su sostenibilidad, debido a que sus donantes principales están disminuyendo su financiamiento, una revisión objetiva de su estructura de promoción y el efecto directo en la aceptación de sus programas por parte de la población objetivo, puede resultar en la identificación de importantes ahorros sin que disminuya la demanda de servicios. Al eliminar las actividades y/o empleados(as) que no demuestran un impacto tangible en los programas, se estaría contribuyendo más aún a la sostenibilidad, sin afectar el funcionamiento de los programas.

Procesos de información y documentación. ONGs con muchos años de existencia suelen mantener procesos de recolección de información que son innecesarios o utilizan formatos inadecuados que fueron introducidos a solicitud de un donante. Así mismo, los procesos de documentación y elaboración de reportes a diferentes donantes, muchas veces incluyen repeticiones con pequeños variantes de formato, todo lo cual contribuye a elevar innecesariamente los costos. Al disminuir el apoyo del donante, será muy beneficioso para la sostenibilidad de la ONG, rediseñar los formatos y contenido de sus reportes, eliminando todo aquello que no sea útil para la junta directiva, dirección general y gerencia de programas.

RECUPERACION DE COSTOS

Recuperación de costos se refiere al reembolso parcial o total del costo del servicio por parte de los beneficiarios(as) directos, o por terceros por cuenta del beneficiario(a). Para institucionalizar en forma ordenada tal recuperación, una ONG debe considerar los siguientes aspectos:

- Políticas de precio y fijación de tarifas. La definición de dichas políticas y tarifas debe considerar el costo real del servicio, los diferentes tipos de usuarios(as), su capacidad de pago, el interés real que pudieran tener por el servicio, su actitud hacia la inversión en salud versus otras opciones de gasto familiar, el costo de accesar a los puestos de servicio, el nivel de calidad percibida por los usuarios(as), las condiciones de la competencia que pudiera existir (clínicas privadas, curanderos, etc.) y continuidad de los servicios gratuitos que pudieran ofrecer a la misma población, las otras ONGs e instituciones públicas.

- Estrategias de implementación de las políticas. Se deben seleccionar estrategias que permitan a los usuarios(as) asimilar los cambios, como aumentos periódicos escalonados, incrementos de precios acompañados por mejoras en el servicio, escalas crecientes o decrecientes de precios, etc.

- Forma de pago. La selección que se haga de la forma de pago, puede incidir grandemente en la respuesta del usuario(a). Algunas opciones incluyen pago por consulta o por tratamiento, pre pago del servicio, pago postergado en cuotas niveladas, seguro de salud, etc.

- Implicaciones administrativo-legales. Las políticas de recuperación de costos traen consigo un incremento en las actividades administrativas, como nuevos mecanismos de recaudación y custodia del dinero en efectivo, manejo centralizado o descentralizado del ingreso, control de depósitos bancarios y actividades de auditoría interna. Asímismo, estas políticas tienen implicaciones legales y tributarias que pudieran verse en conflicto con la naturaleza no lucrativa de la ONG, tanto dentro de la misma como de parte de las autoridades nacionales, las cuales vale la pena resolver por adelantado.

COSTOS COMPARTIDOS

Las actividades de costos compartidos son aquellas financiadas por más de una organización o fuente de fondos. Por ejemplo, un gobierno puede donar material de educación y la ONG financia la distribución entre los beneficiarios(as). La distribución de costos puede ser tan específica como para determinar que dos ONGs paguen a partes iguales los costos de una campaña de prevención de VIH/SIDA. USAID tiene la modalidad de “convenio cooperativo” para la ejecución de un programa de mediano plazo, donde la ONG se compromete a aportar un porcentaje significativo del costo del programa con fondos que deben ser generados localmente; sin embargo, esta modalidad sólo aplica para ONGs que ya muestran solidez administrativa y financiera.

Son muchas las posibilidades que se tienen con los gobiernos locales, cuando se acuerda combinar las fortalezas de una institución pública con las de una ONG. Los gobiernos normalmente cuentan con infraestructura estratégicamente localizada, la cual sería muy costoso para que una ONG la llegara a tener; en cambio las ONGs pueden disponer de la capacidad y recursos de movilización, lo cual es siempre una limitación crítica de los gobiernos, que obstaculiza la prestación de un servicio contínuo en comunidades remotas. Sin embargo, para lograr este tipo de entendimiento, ambas organizaciones deben ser objetivas en el reconocimiento de sus verdaderas fortalezas y debilidades, así como poner como objetivo principal, el beneficio de la comunidad antes que el beneficio institucional.

La Fundación Fernando Iturbide pudo desarrollar una campaña nacional de educación sobre prevención de SIDA, a bajo costo para su oganización, con el concurso financiero de una ONG internacional y principalmente del gobierno guatemalteco.

SUBSIDIO CRUZADO

El desarrollo de actividades con fines comerciales con objeto de subsidiar un programa de beneficio social para poblaciones de muy bajos recursos, es un sistema a través del cual el exceso de ingresos generados con unas actividades, es directamente utilizado para financiar las otras actividades de beneficio social. Janowitz y Bratt, 1994, definen tres maneras diferentes de realizar el subsidio cruzado:

1. Cliente a Cliente. Los clientes/as de bajo nivel de ingreso son subsidiados por el exceso de ingreso generado con las altas tarifas cobradas a los clientes/as de los niveles de ingreso medio y alto. Una escala móvil podría ser una manera de subsidio cliente a cliente. La meta a lograr es que la clínica pueda incrementar su servicio a la

población de bajos ingresos, sin demandar mayores recursos institucionales, por medio de la promoción de servicios a clientes de mayor ingreso. ASI utiliza esta modalidad, financiando el costo de la prueba de VIH a clientes de bajos recursos, con la venta de otros servicios de laboratorio al resto de su clientes/a.

2. Clínica a Clínica. Las clínicas que atienden clientes con ingresos más altos, subsidian a aquellas clínicas que atienden clientes con menores niveles de ingreso. Las clínicas que están específicamente diseñadas para servir a clientes/as con elevados ingresos deben formar parte integral del plan de generación de ingresos. En este caso, la meta a lograr es que el programa o red de clínicas pueda incrementar el servicio de sus clínicas que atienden a la población de bajos ingresos, sin recurrir a mayores recursos institucionales, por medio de la especialización de algunas de sus clínicas en servicios para personas de mayores ingresos.

3. Servicio a Servicio. Aquellos servicios diseñados para generar mayores ingresos que los necesarios para cubrir sus costos totales, subsidian a los servicios que no pueden recuperar sus costos. En este caso, la actividad que subsidia puede ser de naturaleza distinta a la actividad subsidiada, llegando incluso a depender de una administración o entidad legal totalmente separada de la organización central de la ONG.

PAGO POR TERCEROS

Un esquema de Pagos por Terceros(as) es aquel en que la ONG recibe de una tercera persona u organización, un pago o ingreso unitario por el servicio prestado a una persona específica o número determinado de personas. Las posibilidades son muy variadas, incluyendo convenios con una persona, empresa, organización, gobierno o donante. A diferencia de la donación tradicional que se condiciona a un plan de trabajo, la fuente de recursos “paga”, ya sea por adelantado o reembolso, cierta cantidad por un determinado tipo de servicio y número de personas atendidas.

Esta modalidad incluye a los seguros de salud prepagados, que en algunos países como la República Dominicana tienen muchos años de funcionar. También incluyen los sistemas públicos donde el beneficiario(a) de bajos ingresos porta una tarjeta de identificación, que le da acceso a servicios de buena calidad en clínicas privadas, por cuenta del gobierno o municipalidad que le corresponde.

DIVERSIFICACION DE SERVICIOS

Las características de los servicios de prevención y tratamiento de VIH/SIDA no ofrecen en el futuro previsible, muchas posibilidades para el auto-financiamiento de sus programas con base en cobro por servicios. Una de las vías que la ONG puede considerar, es una diversificación de sus servicios que permita ofrecer servicios o productos con reconocido valor comercial, a su audiencia tradicional, a nuevos segmentos de población, o a otras comunidades. Dicha diversificación debe partir de las fortalezas y habilidades especiales que pudiera haber desarrollado la organización, las cuales se puedan reencauzar o reformular para atraer el interés de los y las consumidoras por “comprar” dichos servicios o productos.

Algunas veces, los mismos usuarios(as) de los servicios subsidiados son un “mercado cautivo”, cuando se les ofrecen en condiciones ventajosas, servicios o productos que ya están adquiriendo de otros proveedores. Pero hay casos donde la ONG tiene que buscar otros mercados. Tal es el caso de una ONG trabajando exclusivamente con niños y jóvenes que no cuentan con nigún poder de compra, donde se debe buscar a segmentos de población de mayor edad para generar ingresos. Otro caso es el de una ONG trabajando en comunidades de muy bajo ingreso, la cual necesita buscar consumidores(as) en otras comunidades donde hubiera mayor nivel de ingreso.

Sin embargo, trabajar en servicios, productos o mercados que son marcadamente diferentes a los que tradicionalmente se han estado atendiendo, conlleva el dominio de nuevas tecnologías, destrezas, actitudes, competencia, etc., que de no tomarse las debidas precauciones, pueden arrastrar a la ONG a situaciones de peligro inmediato, peores que la potencial falta de sostenibilidad cuya solución se estaba tratando de anticipar.

FFS amplió sus servicios para la prevención de VIH/SIDA, instalando un centro de documentación e información, que incluye computación e Internet. Aún

cuando es una extensión dentro del mismo tipo de servicios, FFS ha tenido que iniciar un proceso de capacitación para aprender el uso de tecnologías que antes no utilizaba, así como desarrollar nuevas destrezas para identificar y promover nuevos mercados para dicho servicio.

DIVERSIFICACIÓN DE DONANTES

También se puede buscar una diversificación de donantes, especialmente en el caso de ONGs dedicadas principalmente a programas de educación no formal, organización comunitaria o representación parlamentaria, cuyas destrezas son de escasa demanda comercial. Con esta diversificación, se evita el peligro de depender de un solo donate.

Un proceso de diversificación en este sentido, el cual ya es conocido por bastantes ONGs, es la búsqueda de donantes gubernamentales en los países europeos; sin embargo, con el avanzado proceso de unión que están llevando los gobiernos de dicho subcontinente, las políticas de sus miembros tienden a unificarse y con ello, el factor de diversificación de sus contribuciones individuales corre el peligro de disminuir drásticamente.

En el caso específico de la Fundación Fernando Iturbide, han podido despertar interés en el sector privado de Guatemala, para contribuir al funcionamiento de la ONG, en beneficio del gremio empresarial del país y su fuerza laboral. Este es un caso especial de diversificación de donantes, pues la ONG ha tenido la habilidad de penetrar en un sector que tradicionalmente no se ha interesado en apoyar el trabajo voluntario, excepto en casos muy aislados.

NUEVOS CLIENTES INSTITUCIONALES

Aquellas ONGs que han alcanzado un buen grado de madurez en su desarrollo, así como visibilidad nacional o internacional, tienen la posibilidad de promover nuevos clientes institucionales, ofreciéndoles capacidad técnica, logística y administrativa, para la ejecución de sus programas institucionales de promoción y desarrollo. Los funcionarios de gobiernos, donantes internacionales y organismos multilaterales tienen la necesidad de ejecutar los programas de ayuda que sus directorios les han definido y ONGs bien desarrolladas pueden ayudarles a ejecutarlos. Sin embargo, las ONGs y dichas organizaciones tienen que desarrollar un tipo de relación diferente al proceso tradicional de “donar” o “solicitar y recibir” donaciones. Ambos lados deben entablar una nueva relación como socios estratégicos y funcionar bajo nuevos parámetros de contratación, apoyo técnico, supervisión y evaluación.

FFS anticipa que sus fortalezas le van a permitir incursionar con éxito en este tipo de audiencia, por lo que buscará mantener un perfil alto de visibilidad con base en personal técnico altamente cotizado, sistemas modernos de administración de proyectos e instalaciones de nivel internacional.

INVERSIÓN PATRIMONIAL

Una práctica muy común entre las empresas del sector privado es invertir sus fondos patrimoniales que no están en uso, en el mercado de valores para la generación pasiva de ingresos. En algunos casos, estos ingresos son críticos para alcanzar los rendimientos anuales programados. Pero en el caso de las ONGs, la mayoría no cuenta con fondos patrimoniales o reservas financieras que pudieran ser invertidos de la misma manera.

En realidad, donantes como USAID, no permiten que los fondos que transfieren a las ONGs sean invertidos, mientras no se necesiten para los fines que fueron recibidos, en el mercado de valores. La aplicación de esta política llega al extremo de que el donante reduce del desembolso programado del siguiente año, la cantidad de recursos que la ONG hubiera podido ahorrar en el período anterior, aún cuando hubiera cumplido sus metas.

Aunque dicho proceder tiene una justificación valedera para el donante, inhibe en la ONG la capacidad de fortalecer su situación financiera para efectos de su futura sostenibiildad. Una excepción a esta política es el caso de los Fondos Dotales, que algunos donantes como USAID facilitan en ocasiones especiales a sus beneficiarios(as). Un Fondo Dotal es un patrimonio en efectivo cuyo uso está restringido para ser invertido prudentemente en el mercado de valores, con el único objeto de generar recursos a perpetuidad para la ONG que lo recibe. Sin embargo, es responsabilidad de la ONG, mantener intacto el capital recibido y solamente hacer uso de los excedentes que dicho fondo dotal pudiera generar.

FORTALECIMIENTO GERENCIAL

ORGANIZACION Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Al entrar en un proceso de fortalecimiento con objeto de alcanzar la sostenibilidad, la ONG debe hacer una cuidadosa revisión de sus estructuras organizacionales y sistemas administrativos. En general, cualquier tipo de organigrama permite la ejecución de actividades productivas, siempre que se sigan reglas claras y se cuente con un liderazgo que tenga un buen sentido de orden. Sin embargo, el potencial de sostenibilidad se incrementa grandemente, cuando se cuenta con un organigrama que contribuye al desarrollo de ventajas comparativas o mejor aún ventajas competitivas. Ventajas comparativas son las que permiten equipararse al promedio de los competidores; mientras que ventajas competitivas son las que permiten destacarse sobre la mayoría de los competidores, por la preferencia de los beneficiarios(as), clientes institucionales y donantes.

Normalmente, el organigrama de las ONGs responde al estilo de liderazgo de su fundador, o al diseño que le hubiera sugerido un asesor(a) o requerido por su donante principal. En vista de que la motivación en ambos casos, es la ejecución de un proyecto o actividad, el enfoque predominante es el programático, donde cada programa es una unidad ejecutora que depende directamente de la dirección ejecutiva. Bajo este enfoque, los reponsables de la ejecución y resultados son los líderes técnicos de la organización, contando con el apoyo del personal administrativo. Las funciones administrativas sólo son pequeñas unidades de apoyo, cuyo objetivo es cumplir con los requerimientos mínimos de control y reporte que exige el donante o fundador de la ONG. Asímismo, los sistemas administrativo-contable se configuran primariamente para responder a sus requerimientos.

Este tipo de estructura y sistemas de operación no contribuyen a promover la estabilidad de la organización, porque la estructura pierde su configuración central al terminarse los fondos de un programa. Cuando se tiene más de un donante importante, se hace necesario duplicar el esfuerzo administrativo para satisfacer a cada donante con sistemas, controles y reportes distintos. En estas condiciones, la dirección ejecutiva pierde la visión de conjunto sobre el funcionamiento de toda la organización.

Para que la organización mantenga a largo plazo su unidad e integración, es preferible introducir un “enfoque funcional” en su organigrama. Por enfoque funcional se debe entender, una estructura central organizada por funciones básicas: planificación, finanzas, administración, promoción, información, supervisión técnica, operaciones (ejecución de programas o actividades), auditoría, etc. Bajo este nuevo enfoque funcional, utilizado con éxito por organizaciones que son manejadas con conceptos de administración empresarial, los responsables de la ejecución y resultados son los y las líderes empresariales de la organización, contando con el apoyo del personal técnico.

Los sistemas administrativos deben ajustarse o ser rediseñados para que puedan facilitar el trabajo de la ONG con un enfoque empresarial. Los sistemas de información deben estar ligados a los mecanismos de planificación y supervisión, con reportes que sean consistentes entre sí, para que permitan un análisis comparativo entre resultados programáticos y uso de recursos. Un sistema de control de costos es imperativo, con un nivel de detalle que permita conocer los costos por servicio, proyecto, programa y donante o cliente. Los formularios donde se recoge la información deben facilitar el flujo de la información y sólo deben contener la información mínima requerida para evaluar el avance de las actividades, cumplimiento de los indicadores de proceso y resultado de cada proyecto y programa.

ASI reorganizó sus estructuras por funciones empresariales y les asignó un mayor nivel de descentralización, para darle a sus operaciones un enfoque de productividad. También asignó nuevas responsabilidades a algunas de sus unidades. Por ejemplo, amplió las responsabilidades de su unidad de valuación incluyéndole además el desarrollo interno y expansión de actividades institucionales.

JUNTA DIRECTIVA

La Junta Directiva tiene un papel vital en la sostenibilidad de la ONG, porque es la responsable de establecer la misión, estrategias y políticas generales; tomar las decisiones que determinan sus posibilidades de sostenibilidad a largo plazo de la organización, como contratación del director ejecutivo

(o directora ejecutiva), aprobación de sus planes de trabajo y evaluación de su rendimiento; y asumir la responsabilidad de formalizar los convenios y contratos más importantes o de mayor riesgo, a nombre de la ONG. Por lo tanto, los miembros de la Junta Directiva deben ser cuidadosamente seleccionados/as y durante su período de mandato deben mantenerse bien informados/as de las actividades, necesidades y resultados que esté obteniendo la organización.

GERENCIA GENERAL

Una de las mejores formas de avanzar hacia la sostenibilidad es por el uso de técnicas efectivas de gerencia general. A continuación se discuten las más importantes:

- Planeamiento Estratégico. Que promueva el desarrollo de ventajas comparativas y competitivas; defina las políticas operativas para las diferentes funciones gerenciales; y establezca objetivos específicos y bases para poder elaborar planes de trabajo que permitan alcanzar dichos objetivos.

- Organización. Facilitando que los recursos humanos se organicen de manera que se optimice el aprovechamiento de sus habilidades y promueva la efectividad del desempeño.

- Delegación. Creando líderes entre el personal operativo por áreas de responsabilidad y dándoles autoridad para que puedan cumplir con tales responsabilidades.

- Coordinación. Integrando a los líderes operativos en equipos de trabajo y motivándolos a que se apoyen mútuamente, con objeto de optimizar el uso de los recursos escasos y alcanzar las metas globales de la organización.

- Supervisión. Manteniendo un seguimiento global del funcionamiento y ejecución de tareas por parte de los equipos de trabajo y apoyándolos para que optimicen sus resultados.

- Motivación. Creando las condiciones laborales y estímulos que motiven al personal para el cumplimiento de las metas.

- Promoción Institucional. Buscando la consecusión de convenios, acuerdos, alianzas y programas de largo plazo que contribuyan a la sostenibilidad de la ONG y el cumplimento de su misión.

GERENCIA FINANCIERA

El grado de desarrollo técnico de la administración financiera debe depender del tamaño y complejidad de las operaciones. Comenzando con una contabilidad simple que permita el control de ingresos y egresos, para el caso de una operación muy pequeña y sencilla, la Gerencia Financiera debe evolucionar hasta incluir los siguientes sistemas y responsabilidades:

- Presupuestación. Los presupuestos anuales permiten visualizar por adelantado las necesidades de fondos con lo cual se pueden promover las fuentes de ingreso que estuvieran al alcance para cubrir esas necesidades en forma oportuna. Los procesos avanzados de presupuestación involucran en su preparación a los y las responsables de la ejecución presupuestaria e incluyen mecanismos complicados de información y análisis, para mantener un control estricto sobre la ejecución del presupuesto anual. Ese control permite efectuar ajustes en los programas de trabajo según sean las disponibilidades reales o cambien las necesidades durante el año.

- Contabilidad. Es indispensable tener un sistema de contabilidad que permita llevar un control estricto del efectivo y bienes que maneja la ONG, tanto propios como prestados, así como de sus obligaciones financieras y de sus reservas de fondos. Para contribuir a la sostenibilidad, este sistema debe incluir una contabilidad de costos, que consiste en el proceso de acumular por separado los costos de cada programa, proyecto y actividad, a efecto de poder analizar los costos unitarios de cada actividad o servicio prestado. De esa manera, se puede presupuestar más objetivamente las actividades, establecer precios y hacer análisis sobre la contribución a la sostenibilidad que hace cada actividad, proyecto y programa.

- Manejo del Efectivo. Conocido como ‘flujo de caja”, comprende aspectos muy importantes relacionados con la buena administración del

dinero que maneja la ONG, tanto propio como ajeno. Su objetivo es el control del efectivo que fluye tanto hacia adentro como hacia afuera de la organización, por concepto de ingresos y egresos. El flujo de efectivo se debe mantener actualizado por mes, por semana y por día, con objeto de poder cumplir con las obligaciones inmediatas. Hay períodos en los cuales los egresos se anticipan a los ingresos y la persona encargada de administrar el flujo puede adelantarse a la necesidad y reprogramar pagos, posponer actividades o conseguir un financiamiento de corto plazo para subsanar la deficiencia temporal. En períodos cuando los ingresos se anticipan a los gastos, el administrador puede invertir temporalmente los fondos y generar ingresos adicionales que en ciertos casos llegan a contribuir grandemente a la sostenibilidad.

- Acumulación de Reservas. Es una de las metas que persigue toda gerencia financiera, porque contribuye a garantizar la sostenibilidad en aquellos períodos cuando la ONG no tiene un contrato o donación grande. Hay veces en que el período de negociación de una siguiente donación se alarga más de lo esperado y la ONG necesita retener al personal que será clave para la ejecución del programa o proyecto que se está negociando. En ese momento, las reservas acumuladas pueden salvar la situación.

- Información Financiera. La preparación de informes financieros es otra tarea que conlleva mucha responsabilidad, porque debe alimentar adecuadamente a las gerencias operativas, gerencia general y junta directiva, para la toma de decisiones que son de naturaleza delicada para la estabilidad de corto plazo de la ONG y su sostenibilidad a largo plazo. La información contenida en los informes debe ser completa y debe estar acumulada, organizada y analizada de manera que le permita al responsable de tomar las decisiones una visión clara de la situación financiera y de las implicaciones de las decisiones a ser tomadas. La gerencia de un programa necesita información detallada de su programa, donde se destaquen los aspectos críticos para administrarlo eficientemente. La gerencia general necesita que la información esté resumida a un nivel que le permita visualizar el funcionamiento en conjunto de toda la ONG y sus expectativas de corto y mediano plazo. La junta directiva necesita la informacion que le permita conocer la dirección general que lleva la organización con respecto a su misión y sus perspectivas de sostenibilidad a largo plazo.

GERENCIA DE LAS OPERACIONES

A diferencia de una organización creada para ejecutar un programa, donde se establece una división para cada proyecto o macro-actividad, una ONG con visión de permanencia a largo plazo necesita establecer una gerencia de operaciones o grupo de gerencias operacionales cuyo trabajo se pueda justificar aunque se cierre su proyecto principal. Las funciones de administración central, logística, promoción e información, deben funcionar en forma independiente de los programas y proyectos, para poderle dar servicio a todas las demás actividades de la ONG. Las funciones técnicas, como puede ser la dirección médica, debe desempeñar un papel técnico y dejar que sea un(a) gerente de proyecto o administrador(a) de clínica, quien se haga cargo de la ejecución y cumplimiento de las metas.

MERCADEO

La función de mercadeo requiere una discusión especial, porque es un área muy importante para la sostenibilidad pero nueva entre las ONGs. Hasta cierto grado, mercadeo se relaciona con las actividades de información y educación (IEC), las cuales son bastante conocidas por las ONGs, porque ambos casos se relacionan con comunicación y educación, además de que utilizan los mismos medios para llegar a sus audiencias. Sin embargo, mercadeo se enfoca de una manera más específica en la satisfacción de una demanda insatisfecha por la venta de un producto o servicio y en la competencia. Las estrategias de mercadeo generalmente toman en consideración los cuatro factores que se describen a continuación:

Producto o Servicio. Es el bien o servicio que se ofrece a sectores poblacionales o institucionales para satisfacer una necesidad que ambos reconocen. La cuantía de esa necesidad que no está siendo llenada por cualquier otra vía, en términos de unidades, valor o volumen, se conoce como “demanda insatisfecha”. Hay veces en que la insatisfacción de la demanda no es en términos de cantidad, sino calidad, puntualidad de entrega, accesibilidad, precio, condiciones de

pago, etc. En estos casos, mercadeo busca destacar las ventajas de su producto o servicio sobre la competencia para ganarse la preferencia de los clientes/as.

Precio. La determinación del precio al cual se va a ofrecer el producto o servicio es un factor crítico para el éxito del proyecto. Dicha determinación debe tomar en cuenta diversos factores, como costo del producto o servicio, precios de la competencia, capacidad de compra o nivel de ingreso de los usuarios(as), valor o urgencia que el usuario(a) le de a la satisfacción de su necesidad, imagen del proveedor, elasticidad o inelasticidad de la demanda, etc.

En el caso de servicios de beneficio intangible, como es el caso de salud preventiva, el nivel educacional del usuario(a) tiene mucho que ver con la valoración que le puedan dar al servicio y al precio que estuvieran dispuestos a pagar por el. En el caso de ONGs que atienden a personas de muy bajos ingresos, se tiene la tendencia a querer subsidiar los servicios más de lo necesario, lo cual incrementa innecesariamente los costos de la ONG.

Plaza. Se refiere al lugar y condiciones en que se decide ofrecer el producto y servicio. Puede ser una clínica, una farmacia, el mercado, lugar de trabajo, escuelas, etc.

Desde un punto de vista más amplio se conoce como “canal de distribución”, o sea la vía que se utiliza para llevar el producto o servicio hasta el usuario(a) final. A veces se utilizan intermediarios(as), como es el caso de trabajar por medio de organizaciones de base comunitaria para llegar de una manera más efectiva y sostenible a los beneficiarios(as). Este es el caso de FFS que desarrolla un programa nacional por medio de ONGs de cobertura regional.

Promoción. Es el mensaje y medio utilizado para hacer conocer el nombre y características del producto, su uso o beneficio, lugar de adquisición, precio, etc. Algunas encuestas demuestran que los usuarios(as) llegan a creer que los productos de mejor calidad son aquellos que hacen mayor publicidad. En realidad, mensajes bien dirigidos y sistemáticos se fijan en la mente de los y las clientes quienes al considerar las opciones de cuál producto o proveedor de servicio preferir, escogen aquel cuyo mensaje, ya sea por su intensidad y/o contenido se ha fijado en su mente.

Hay casos donde se necesita utilizar una combinación de medios para lograr la venta, ya sea utilizando radio o periódico y posteriormente visitas domiciliarias. En algunos países, los proveedores de servicios de salud preventiva han tenido éxito promoviendo sus servicios por medio de dependientes en salones de belleza y barberías. Hay otros casos donde el nombre del producto o servicio no despierta el interés, como en el caso de servicios de diagnóstico médico (ultra-sonografía o laparascopía), los cuales no generan demanda entre la población de bajo nivel de educación. En estos casos, la promoción debe hacerse al problema que soluciona y no al nombre técnico del servicio.

Un medio muy efectivo de promoción y generalmente de muy bajo costo es la palabra de boca a boca: los y las clientes que están satisfechos con los servicios o productos de un proveedor en particular, los recomendarán a sus parientes y amigos/as, entre quienes hay buena credibilidad. Esta estrategia debe estar acompañada por un servicio que sea de calidad, de acuerdo con la percepción de los y las clientes, porque igualmente puede funcionar a la inversa y correr de boca en boca la noticia sobre el mal servicio de tal o cual proveedor.

La promoción también puede ser de tipo institucional, dirigida a motivar el interés de instituciones locales o internacionales por colaborar con financiamiento para los programas de la ONG.

Muy importante para desarrollar estrategias efectivas de mercadeo es la realización de estudios de mercado que permitan identificar la demanda real para el producto o servicio, o la aceptación de un proveedor en particular. También es muy útil investigar el impacto real en el incremento de la demanda que generan las campañas de promoción, para poder dirigir los recursos hacia los medios y enfoques que más demanda generan por peso (o cualquiera que sea la unidad monetaria nacional). Otra técnica de investigación que es útil en mercadeo, ya conocida entre ONGs que trabajan en la prestación de servicios de salud, son las encuestas de satisfacción del o de la cliente, las cuales ayudan a determinar ajustes a los servicios para hacerlos más convenientes a los usuarios(as), a veces con ampliación de horarios, dar servicios complementarios, capacitación en relaciones humanas a los proveedores, etc.

EVALUACION DE LA SOSTENIBILIDAD

La ONG que está trabajando por lograr su sostenibilidad, debe establecer un mecanismo de seguimiento y evaluación como parte de su plan de sostenibilidad. Ese mecanismo debe ser consistente con su sistema de información gerencial para que incluya la recolección de datos que le permita supervisar el avance y logro de las metas establecidas. Como parte del seguimiento, el ingrediente de sostenibilidad debe estar incluído en todas las reuniones de planificación y coordinación operativa que acostumbra realizar la ONG, para que la evaluación no sea un evento aislado o responsabilidad de una persona o departamento, sino de todos/as en la organización.

Los reportes financieros de ingresos y costos deben ajustarse para incluir los porcentajes de recuperación de costos que se vayan logrando en forma mensual, trimestral y anual, tanto para cada proyecto y cada programa, como para toda la organización.

Sin embargo, al evaluar la sostenibilidad se deben considerar también los avances con respecto al plan, en aspectos de desarrollo gerencial y cumplimiento de los programas. La prioridad debe ser en el cumplimiento de los planes de fortalecimiento de los sistemas administrativos y en la demanda sostenida o creciente de servicios.

La principal dificultad de una evaluación estriba en el diseño de los indicadores, tanto para los aspectos financieros, como programáticos y gerenciales. Cada ONG necesita definir sus indicadores dependiendo de sus propias características y de los aspectos que hubiera identificado como críticos para su sostenibilidad. Hay tres tipos de indicadores:

- Indicadores de Proceso o Avance. Son los datos que miden el avance de las actividades con respecto al programa de trabajo. Dan información de lo que se hace, pero también de lo bien o mal que se está haciendo. También recogen la percepción que tiene la población atendida de lo que esté recibiendo. Pueden tener suficiente detalle para monitorear cada actividad, proyecto o programa, o ser generales para monitorear en conjunto a toda la oganización.

- Indicadores de Resultado o Logro. Son los datos que miden el efecto inmediato de las actividades realizadas. Pudiera ser que las actividades programadas se hubieran cumplido en su totalidad, pero que no lograron generar los resultados esperados. Por ejemplo, se pudieron realizar los 24 talleres que se habían programado, pero no se llegó a capacitar a los y las 360 participantes que se había proyectado como logro.

- Indicadores de Impacto. Son los datos que confirman el grado de utilización que hicieron o el cambio observado entre los beneficiarios/as, por efecto de un programa o de todo el trabajo de la ONG. Generalmente, el impacto está en función de la continuidad de las actividades o prácticas por parte de las personas y comunidades beneficiadas después de que se termina la intervención de la ONG o su cambio de actitud o condición deseada. Por eso, este tipo de evaluaciones se hace algún tiempo después de que la ONG se haya retirado de la comunidad o haya cerrado el programa. Este impacto refleja la efectividad de los conceptos y metodologías utilizadas por la ONG, o sea la contribución real del programa.

CONCLUSIONES

En los últimos años, ha habido un esfuerzo conjunto entre las organizaciones de ayuda internacional y ONGs nacionales por detener el avance de la epidemia del VIH/SIDA en Centro América, lo cual les ha llevado a enfrentar retos de toda índole. Algunos de esos retos están aún por superar, entre los cuales se encuentra el reto de alcanzar la sostenibilidad de los programas de VIH/SIDA.

La mayor parte de los esfuerzos iniciales han estado encaminados a desarrollar la capacidad de ejecución programática de las ONGs, pero últimamente se ha venido incrementando la atención para resolver la problemática del fortalecimiento institucional de las ONGs y de su sostenibilidad.

Mientras que algunas ONGs empezaron a aceptar el reto de buscar su sostenibilidad desde un inicio y por sus propios medios, hay otras para las cuales éste es un asunto relativamente nuevo. En ambos casos es una tarea difícil que necesita esfuerzos, tiempo y constancia, por lo que es de vital importancia para

todas, sin importar el nivel de su avance, compartir información y experiencias, razón por la cual se ha escrito este documento.

A continuación se mencionan algunas de las lecciones más importantes que se pueden aprender y que son aplicables tanto a las ONGs como a las agencias donantes internacionales sobre sostenibilidad.

- Todo el personal de la organización debe tener la misma visión sobre el tema de la sostenibilidad y las razones por las cuales se debe buscar. Las personas responsables por las decisiones en la organización deben estar de acuerdo sobre la definición que se le dará a sostenibilidad, la estrategia que se utilizará para alcanzarla y las metas, para asegurar que todos(as) están trabajando con la misma finalidad.

- No existe una fórmula única para alcanzar la sostenibilidad. Cada organización debe tomar en cuenta sus fortalezas y su entorno ambiental para determinar su propia estrategia. Las actividades que funcionan en un país o contexto, pueden no funcionar en otro. Expansión, diversificación, consolidación, integración, son palabras que definen diferentes enfoques que se pueden seguir. En materia de captación de recursos, ampliación de base de donantes, recuperación de costos, actividades generadoras de ingresos, reducción de costos, son algunas de las alternativas que se están utilizando con buenos resultados.

- Una administración con enfoque gerencial incluyendo elementos de costo-efectividad, aún para los programas de beneficio social, a diferencia de un enfoque de tipo presupuestal de gasto, es un elemento clave para lograr la sostenibilidad. Las estructuras de organización deben facilitar la comunicación, coordinación y eficiencia del trabajo de todo el personal, con niveles de jeraquía y autoridad para la toma de decisiones en relación directa al nivel de responsabilidad. Los sistemas administrativos, logísticos y de información deben ser consistentes con las necesidades a todos los niveles de jerarquía, para facilitar la participación de todos(as) en la toma de decisiones y supervisión.

- La innovación es clave para lograr la sostenibilidad. Con el propósito de aumentar los niveles de sostenibilidad, las ONGs deben aplicar toda su creatividad para identificar, promover y ejecutar nuevos enfoques de trabajo y nuevas actividades. Mientras que en algunos casos ésto puede ser muy beneficioso para la organización, las actividades no siempre son tan exitosas como se espera e incluso pueden fracasar. Sin embargo, las ONGs no deben intimidarse por este peligro potencial y asumir riesgos calculados, siempre que no pongan en serio peligro a la organización y sus actividades.

- Hay mayores posibilidades de éxito para una ONG, cuando se comienza temprano su proceso de sostenibilidad y no cuando ya falta muy poco tiempo para que su donante principal le retire el apoyo financiero. Así tendrá más tiempo para volverse innovadora, experimentar y ajustar sus estructuras. Esto también le concede tiempo para enmendar sus errores.

- Las ONGs deben desarrollar redes de información y alianzas estratégicas, pues no deben funcionar en forma aislada. Es a través de estas redes de comunicación que se pueden llegar a desarrollar los acuerdos de distribución de costos, compartir ideas y realizar innovaciones. Los gobiernos locales deben ser importantes miembros en la red de comunicación.

- Las actividades de sostenibilidad generalmente requieren más tiempo y dinero de lo esperado para madurar. Algunas veces los proyectos para generar ingresos fracasan porque no se les deja funcionar el suficiente tiempo para llegar a ser rentables. Generalmente es en la organización e implementación del proyecto donde se consume más tiempo de lo esperado.

- Disponer de un capital de reserva es crítico para la sostenibilidad. Una reserva puede garantizar la continuidad de la organización con su capacidad gerencial y técnica intacta entre el término de una donación grande y el inicio de la siguiente. Todo proyecto nuevo requiere de inversión; pero por otra parte, ningún proyecto productivo puede tener éxito cuando se financia totalmente con fondos que deben ser reembolsados al agente financiero.

- La buena calidad percibida en los servicios y productos que se ofrecen, es importante para la sostenibilidad. Los y las clientes estarán más dispuestos(as) a solicitar y/o pagar por los

servicios cuando son de buena calidad. Hay que recordar que las características de buena calidad percibidas por un donante pueden ser diferentes a las percibidas por los usuarios(as) cuando tienen que pagar aunque sea sólo un porcentaje del costo de los servicios.

- Estrategias de integración de las instalaciones combinadas con la diversificación de sus servicios han probado ser muy efectivas para alcanzar la sostenibilidad de las ONGs y sus programas sociales. Estas estrategias son importantes para incrementar la eficiencia de los programas sociales y la generación de ingresos en los servicios diversificados.

- El subsidio a los servicios de beneficio social debe ser reenfocado en función de la disponibilidad de recursos provenientes de los donantes y servicios diversificados. Una decisión de cobrar un porcentaje del costo del servicio a la población de bajos recursos, puede contribuir a una ampliación de la cobertura a un mayor número de beneficiarios(as). Si se subsidia un 50 porciento del costo del servicio, el número de beneficarios(as) se puede duplicar con los mismos recursos disponibles.

- Las ONGs deben empezar a funcionar con la mentalidad empresarial del sector privado, para generar un aumento en la eficiencia en el uso de los recursos, reducción de costos, promoción y distribución de productos y servicios con conceptos de demanda y costo-efectividad. Contar con personal que tenga experiencia previa en empresas del sector privado puede contribuir a este cambio de mentalidad.

- Las auto-evaluaciones periódicas pueden contribuir a mantener el balance entre el logro de la sostenibilidad y el logro de la misión que motivó el origen de la organización.

Aún queda mucho por aprender sobre la manera en que una ONG dedicada mayormente a la promoción para prevención del VIH/SIDA pueda llegar a ser sostenible. Por lo que se ha podido aprender hasta ahora, el futuro es alentador. El hecho de que algunas ONGs ya han tenido éxito con acciones concretas tendientes a lograr su sostenibilidad, indica que existe la posibilidad de alcanzar ese objetivo. Estas ONGs pueden haber encontrado motivación y nuevas ideas en este documento. Para aquellas que están comenzando a incursionar por esta vía de la sostenibilidad, los conceptos y técnicas contenidas en este documento les deben servir de base para estructurar sus planes y metas de sostenibilidad.

APENDICE A: GLOSARIO DE TÉRMINOS

El presente Glosario es un resumen de términos y definiciones utilizados por varias organizaciones y autores en el campo de la sostenibilidad. La inclusión de los mismos en este documento se hace con la salvedad de que puede haber otras organizaciones que utilicen otros términos y definiciones según sean sus puntos de vista sobre el tema y sus necesidades específicas.

Recuperación de Costos
La recuperación de costos se refiere a los reembolsos que se generan por la prestación de los servicios hasta llegar a recuperar el 100 por ciento de los costos. Generalmente se aplica a proyectos, programas y organizaciones dedicadas exclusivamente a satisfacer necesidades de personas de bajos recursos. Algunas definiciones que han sido publicadas se incluyen a continuación.

"La recuperación de costos en el sentido más estricto implica compartir con los usuarios/as de un servicio –generalmente a través del cobro de una tarifa…. Si no es factible o deseable cobrar una tarifa, estas pueden ser pagadas a nombre del cliente/a, ya sea por el gobierno….un esquema de seguro privados….un empleador ….un fondo comunitario". VT Palan y Lori Ashford (p. 4)

"La recuperación de costos es cobrar a los usuarios/as de los servicios…..una porción de los costos totales asociados con la prestación de ese servicio. Teóricamente este ingreso es aplicado al mismo servicio del cual fue generado". Karen Foreit y Ruth Levine (p. 4)

Sostenibilidad Financiera
Se limita a la sostenibilidad en aspectos financieros, o sea la disponibilidad de reservas financieras, patrocinadores o la capacidad de generar un flujo de ingresos por actividades propias, que sean suficientes para mantener funcionando los programas que satisface la misión para la cual fue creada la organización. En un sentido más limitado, esta capacidad se puede reducir a una disponibilidad mínima para sostener el funcionamiento de la administración y capacidad técnica central. Otra definición complementaria es:

"Es la capacidad que tiene una organización de mantener el nivel de sus servicios….. en ausencia de asistencia financiera externa. La sostenibilidad financiera hace énfasis en el horizonte de tiempo de largo plazo. Este tipo de sostenibilidad puede ser total/completa o parcial". Abul Barkat y Barkat-e Khuda (p. 14)

Generación de Ingresos
Al contrario de la recuperación de costos, la generación de ingresos tiene el objetivo explícito de generar más de 100 por ciento del costo de la prestación de un servicio o venta de un producto. Este debe ser el objetivo primordial de una actividad diversificada, o sea cualquier actividad adicional al mandato primario de la misión, que se establezca con objeto de contribuir a la sostenibilidad.

Sostenibilidad Institucional
Se refiere a la sostenibilidad integral de la organización y sus programas de beneficio social que le permiten cumplir con el mandato de su misión. Para alcanzar esta sostenibilidad, la organización necesita tener un balance entre su nivel de desarrollo gerencial, desarrollo financiero y aceptabilidad local de sus programas.

Sustentabilidad
Es otro término utilizado para describir sostenibilidad. Este término fue adoptado por la IPPF/RHO y sus organizaciones afiliadas.

Diversificacion
Se refiere a la estrategia de ampliar la gama de servicios y/o actividades, más allá de lo necesario para cumplir con el mandato de la misión, con objeto de generar ingresos para contribuir a la sostenibilidad. El resultado de aplicar este estrategia son los servicios diversificados; estos servicios deben ser administrados, supervisados y contabilizados en forma separada, dependiendo de sus propias característricas y necesidades para facilitar la optimización de sus resultados.

Programas de Beneficio Social
Se refiere a la gama de servicios y actividades que realiza una organización con objeto de cumplir con su misión. Algunos de estos programas podrán ser propios o ejecutados por convenio con algún donante.

Costo-Efectividad
Este término se refiere a la relación entre, la inversión de recursos físicos, técnicos, administrativos y/o financieros, que se realizan en un proyecto, actividad o programa; y el resultado logrado. Por sí sola, esta relación no ofrece ninguna contribución al proceso de análisis, pero puede compararse contra el mismo tipo de relación de otro proyecto, actividad o programa, o contra el efecto de otro enfoque o metodología utilizada en el mismo proyecto, actividad o programa. Los análisis deben ser de tipo unitario para poder obtener indicadores que sean comparables entre si.

Elasticidad-Inelasticidad de la Demanda
Este es un término usado en mercadeo que sigue una ley básica de micro-economía que condiciona la sensibilidad de un producto o servicio a los cambios de precio. Así, “demanda elástica” es cuando la demanda del servicio o producto aumenta en relación directa a la disminución del precio o disminuye en relación directa al aumento de precio; mientras que “demanda inelástica” es cuando la demanda no se ve afectada por los cambios de precio. Estudios han demostrado que los servicios médicos son de demanda inelástica, pues calidad y/o efectividad del servicio es un factor más dominante que los cambios de precio.

Flujo de Proceso
Es un término utilizado en planificación y administración de proyectos, para organizar las actividades, como la prestación de un servicio, de manera que logre el resultado deseado en forma más directa y en el menor tiempo posible. Esto permite distribuir los recursos físicos y humanos de una manera más efectiva, evitando atrasos y desperdicio o actividades innecesarias. En administración de clínicas se aplica con mucha efectividad (estudio de flujo de pacientes) para agilizar el servicio a los pacientes, eliminar largas esperas, duplicaciones o actividades innecesarias y optimizar el uso del recurso médico.

APENDICE B: BIBLIOGRAFÍA

Ashford, Lori S., and Jeanne M. Haws. "Family Planning Program Sustainability: Threat or Opportunity? Studies in Family Planning. Vol. 23, No. 1, 1992: 63.

Epstein, Eve. Achieving Financial Self-Reliance: A Manual for Managers of Non-Governmental Organizations Involved in Family Planning. The Enterprise Program of John Snow, Inc. May 1990

Fort, Catherine, and Eve Epstein. "Promoting NGO Sustainability: The Lessons of Enterprise" The Enterpprise Program of John Snow, Inc. April 1991.

Harvey, Philip D. "In Poor Countries, 'Self-Sufficiency' Can Be Dangerous to Your Health." Studies in Family Planning. Vol. 22, No. 1: 52

IPPF/RHO. "Módulo para la Autoevaluación de la Sustentabilidad: Una Revisión de Asuntos y Técnicas de Sustentabilidad para Proveedores de Servicios de Planificación Familiar".

"IPPF Working Statement of Sustainability"

Janowitz, Barbara, and John H. Bratt. Methods of Costing Family Planning Services. UNFPA FHI. 1994.

JOICFP. "Exceeding the Break-Even Point". Integration: International Review of Population, Family Planning and Maternal and Child Health. Dec. 1993, No. 38.

Lande, R. E., and J. S. Geller. "Paying for Family Planning". Population Reports. Series J, No. 39. John Hopkins University Population Information Program. Baltimore: Nov. 1991.

Management Sciences for Health. "Management Issues At Four Stages in Institutional Development: A Model for Analysis and Planning". The Family Planning Management Development Program. Unpublished draft. 1996.

PASCA. "Archivos sobre el Fortalecimiento de ONGs: Consultorías en Sostenibilidad por Mario Ganuza".

Papke, Tonia. Financing Schemes for Family Planning Organizations. AVSC, The Pathfinder Fund, and Management Development International. March 1993.

Sustainability Matters. IPPF/RHO Transition Project.

UNICEF. "Final Report of the Sexual and Reproductive Health Promotion Technical Support Group". 1995.

Williams, Timothy, and Marcia Townsend. "Sustainability: What it Means and How to Evaluate it": Preliminary Results from IPPF/WHR Transition Project." Paper presented to the American Public Health Association Conference. Washington, D.C., Nov. 1994.

"Workshop on Concepts of Sustainability " Pathfinder, USAID, Dhada University. Dhada. May 1993.