

**El Boletín Informativo del Centro Internacional de Capacitación e Investigación sobre ONGs
(International ONG Training and Research Centre)
No. 43. Septiembre 2009**

Contenido

Punto de vista:

¿Cómo afectará la recesión global al desarrollo?

La danza de Shiva

El fin de una era

¿Cómo influyen los diferentes modelos empresariales al ciclo de desarrollo de las ONGs?

En esta edición:

Empezamos a explorar algunos de los impactos de la recesión global sobre el desarrollo. Brian Pratt nos brinda una visión general de los efectos que ya se han hecho evidentes sobre las ONGs y OSCs involucradas en el desarrollo, y plantea cómo los donantes y las ONGs internacionales han estado respondiendo a la crisis económica.

El Dr. Rajesh Tandon en seguida escudriña la situación en Asia – esbozando el cuadro de un terreno cambiante para la sociedad civil en Asia del sur, como resultado de los impactos sufridos por la recesión, entrelazados con los cambios preexistentes en las tendencias de financiación.

Teobaldo Pinzas escribe sobre ‘el fin de una era’ para muchas de las mayores ONGs europeas en Perú – con la recesión global profundizando la ya crítica situación que amenaza la supervivencia de las OSCs peruanas. Se están diseñando e implementando varias estrategias de supervivencia, pero parece claro que son inevitables importantes cambios en el sector de las ONGs del Perú.

El artículo final nos brinda un esquema de seis modelos empresariales diferentes, los cuales son comunes dentro del sector de desarrollo, y visualiza cómo su financiación y estructuras afectan la forma en que responden a los tiempos de crisis económica.

¿Cómo afectará la recesión global al desarrollo?

Brian Pratt¹

Es inevitable que la recesión mundial tenga un impacto sobre el desarrollo internacional, tanto en su financiación como en el contexto en el cual trabajan las agencias oficiales y las ONGs. Veremos efectos económicos que socavan los esfuerzos por alcanzar metas tales como los ODM, en una época en la cual los flujos de ayuda serán cuestionados por los gobiernos, y la gente en los países donantes sufrirá a causa de ingresos reducidos, mayores precios y servicios menguados.

Algunos efectos sobre las ONGs y OSCs en diferentes áreas:

1) Las investigaciones preliminares muestran algún **descenso en los ingresos** de las ONGs antes de que la recesión golpeará formalmente. Existe alguna evidencia sobre la disminución en el suministro de donaciones (incluyendo donaciones de largo plazo), tanto en las ONGs más pequeñas como en las mayores. Las causas no son totalmente claras, pero es posible que la loca semiinflación del último par de años (un incremento en los precios de los combustibles y

¹ También agradecemos especialmente a John Hailey y Alan Fowler por haber contribuido con sus ideas.

alimentos, pero ocultado por bienes de consumo baratos y préstamos aún más baratos) haya afectado a las donaciones. También probablemente hubo un efecto pos-Tsunami, ya que las donaciones para emergencias no han capturado la imaginación pública desde que ocurrió el Tsunami. Igualmente se ha argumentado que no hemos tenido suficientes éxitos que mostrar, lo que ha conducido al pesimismo de los donantes.

Varias de las agencias que revisamos habían tenido problemas para conseguir financiación, lo que se remonta hasta dos años atrás. Creemos que esto ha coincidido con algunas otras políticas de los donantes y con cambios en el mercado, los cuales han conducido a que las ONGs más pequeñas encuentren más difícil acceder a cierto tipo de financiación oficial (basada en RU/UE), dado que tales donantes buscan trabajar con un menor número de agencias más grandes para reducir sus propios costos de transacción. Estas tendencias han llegado para quedarse. Las donaciones comprometidas también han disminuido incluso en algunas de las ONGs de mayor perfil del RU, a pesar de los considerables gastos invertidos en la consecución de fondos.

2) Ciertos cambios estratégicos pueden haberse **acelerado debido a la recesión** en vez de haber sido causados por ella. Las declaraciones de ONGIs explicando por qué están cerrando ciertas oficinas de países, frecuentemente suenan poco creíbles y uno queda sintiendo que éstas fueron decisiones que ya se habían tomado pero que ahora se justifican aduciendo la recesión. Cómo y qué significan todos estos cambios constituye aún otra pregunta. ¿Cuál fue la razón de algunos de los cambios estratégicos y por qué antecedieron a la recesión? ¿La caída de ingresos ilimitados es lo que explica que las agencias grandes tengan que disminuir sus costos recurrentes, incluyendo aquel staff que no está cubierto por unos ingresos restringidos? ¿O se trató de un informe retrasado de algunos relacionado con los enfoques sobre el desarrollo de las ONGIs y sobre cómo se autoestructuraron?

3) Existe un serio debate internacional en el cual ciertos líderes de **donantes oficiales**, tales como Gordon Brown de Gran Bretaña, han argumentado que éste no es el momento para cortar la ayuda – hay demasiados retos internacionales, incluyendo la pobreza, la seguridad y el cambio climático, y todos ellos requieren asistencia internacional –, siendo que la comunidad global comparte la causa común de tratar de combatir estos retos.

Los donantes oficiales están siendo afectados en diferentes formas. Algunos están sufriendo a causa de las tasas de cambio (por ejemplo, la caída de la libra esterlina frente al dólar recortó el valor real de la ayuda británica en 20%), otros países ya han efectuado recortes presupuestales (Irlanda, Italia) y otros disminuirán sus presupuestos de ayuda a medida que decrece el PIB en razón de que sus presupuestos de ayuda están atados a determinada proporción del PIB (Holanda y Suecia, y posiblemente Dinamarca). También existe alguna evidencia de que los donantes oficiales están cambiando sus políticas, incluyendo reducir el número de países prioritarios; disminuir la cantidad de ONGs que financian, para contraer los costos de transacción; más financiación directa para los países, y menor prioridad al suministro de servicios por medio de ONGs. La agenda de seguridad ha conducido asimismo a que algunas ONGIs se ciñan a los nuevos “fondos humanitarios basados en la seguridad” que sus gobiernos proveen.

4) Las **ONGIs están reaccionando** o siendo forzadas a actuar de una variedad de formas, en parte debido a la mayor competencia por conseguir fondos. Algunas de estas tendencias también se deben a las presiones coincidentes antes mencionadas, por ejemplo ahora es más difícil para las ONGs más pequeñas obtener fondos en Europa, a menos que puedan adquirir fondos en países en vías de desarrollo a través de financiación directa o de mecanismos de subcontratación. Otras reacciones han incluido fusiones, aunque algunas de éstas más bien parecen adquisiciones – sin que sean adelantos de manera lógica uniendo a varias ONGs pequeñas que tengan programas de tipo similar, a cambio de lo cual algunas están optando por un ‘enfoque de almacén de departamentos’ (programas de salud o programas pastorales para agregar a nuestro portafolio). También se presenta un proceso de ‘desfusiónamiento’, que lleva a que se independicen oficinas de país, algunas veces consiguiendo muy exitosamente financiación dentro de los países en vez de fondos provenientes de una ONG basada en el Norte. Esto algunas veces deja al socio del Norte en una posición ambigua frente a su propio papel y a su base de financiamiento. Otras

ONGs han reconsiderado reconstruir el enfoque de *partnership*² y disminuir el énfasis en programas operacionales que las expongan aún más a fluctuaciones de ingresos, dado que se hallan atascadas con una infraestructura voluminosa, mientras que la financiación tipo *partnership* traspasa el riesgo a los socios.

5) Muchas simplemente están **recortando costos** en donde puedan – desechando anteriores líderes perdidos, formulando preguntas sobre vacas sagradas que pueden mostrar poco impacto o progreso. Un problema específico para algunas agencias es la reducción de los ingresos libres o no restringidos, proporcionalmente a los ingresos restringidos. Esto hace más difícil que las ONGs puedan hacer lo que quieran. Lo cual no siempre es algo malo, ya que puede obligarlas a repensar cómo utilizan estos preciosos fondos, cuando han tenido la tentación de usarlos para sí mismas (staff, programas) en vez de para desarrollar genuinamente nuevas relaciones y *partnerships*.

6) En consecuencia, estamos presenciando como una gran cantidad de agencias **revisan sus estrategias**, revisan su desempeño, revisan sus mandatos. Algunas están tratando de justificar su trabajo, otras de culminar cosas que debieron hacer hace mucho tiempo pero que pospusieron debido a que no existía ningún imperativo financiero para hacerlo. El énfasis ahora está en M&E, revisar qué conservar, qué expandir, justificar el trabajo. Esto puede conducir a un sector más saludable y a frenar algunas de las tendencias menos deseables de los años recientes.

7) En términos generales, estamos en un sector en el cual el “**cambio administrativo**” invariablemente ha significado administrar el crecimiento, no un presupuesto o staff que disminuyen. Por tanto, existe una generación de administradores de ONGs que nunca habían tenido que enfrentar este reto. A pesar de que muchos de ellos fueron reclutados de los sectores público y privado, tampoco han traído consigo esta experiencia. Ya se están presentando nuevas tensiones entre los administradores experimentados y sus juntas directivas.

Efectos sobre las ONGs del Sur

Los efectos sobre las ONGs en los países en vías de desarrollo varían enormemente – con frecuencia debido simplemente al sitio donde están localizadas. En América Latina, con muy pocas excepciones, los últimos donantes que quedan están preparando maletas y volviendo a casa. Las mayores agencias oficiales también están tratando de persuadir a las ONGs de sus propios países a que hagan lo mismo y adhieran a listas cortas de países prioritarios. Otros países de mediano ingreso en Europa del sur y Asia del sur están experimentando el retiro de agencias de ayuda. Habrá menos cooperación internacional que la que existía anteriormente en Europa oriental y en algunas partes de la ex Unión Soviética. Las preocupaciones sobre la recesión y la seguridad están llevando a que los presupuestos de ayuda se dirijan a un menor número de países.

Junto a la recesión, hay otros factores que no siempre harán fácil que las ONGs locales puedan financiar lo que desean, dado que los donantes cada vez son menos propensos a responder afirmativamente, y ligan su financiación a proyectos más grandes, subcontratos o prioridades temáticas como aquéllas de los ODM, sin tener en cuenta los contextos y necesidades locales. Un creciente número de ONGs serán cerradas en países donde la ayuda internacional se está retirando y en los cuales otras fuentes de financiación son escasas. Algunas ONGs posiblemente hayan sobrevivido a sus propias funciones, mientras que otras no alcanzarán a cumplirlas. Puede que se presenten nuevas oportunidades de consecución local de fondos o de donantes nuevos como China, pero es improbable que ello reemplace las opciones actuales de financiación. Nuestra preocupación no se limita a cualquier disminución en los programas inmediatos, sino

² **Partnership:** término en inglés que trasciende el significado de alianza, en cuanto implica la búsqueda de una relación de compañerismo igualitaria entre las partes, con respeto mutuo y equidad, a pesar de los diferentes roles desempeñados. En general, se usa con respecto a las relaciones donante/ONG local u ONG/beneficiarios u organizaciones comunitarias.

también al perjuicio de más largo plazo que se pueda infringir a la sociedad civil como un sector autónomo representativo de los ciudadanos.

Prediciendo el futuro

Aunque no podemos predecir el futuro con mucha precisión, ya podemos visualizar algunas tendencias, y otras son inevitables. Las ONGs del Sur ya están teniendo que escoger algunas de las opciones antes descritas, y otras pronto se verán confrontadas con retos similares. Las ONGs tendrán que revisar sus modelos organizativos y estratégicos, y existen retos fundamentales para la economía política de las ONGs, tal y como la conocemos. Algunas posiblemente escogerán el “modelo de empresa social”, fusionándose con empresas privadas sin ánimo de lucro que realizan contratos con el Estado. Otras tendrán que redescubrir su identidad en el seno de la sociedad civil o alejarse de “hacer desarrollo” para convertirse en agencias de ayuda al desarrollo, especialmente cuando todavía pueden transferir recursos, o tener *partnerships* mutuos genuinos alrededor de asuntos de política y abogacía (*advocacy*³). Para algunas será necesario identificar las opciones programáticas que proporcionen una protección frente a la crisis. Al hacer estos cambios, tendrán que buscar muy diferentes formas de presentarse a sí mismas ante el mundo, incluyendo a quienes las respaldan.

Brian Pratt, Director Ejecutivo, INTRAC
bpratt@intrac.org

La danza de Shiva

Lord Shiva es la materialización del ‘destructor’ de toda maldad; Él es el Dios cuyo ‘tercer ojo’ puede ver y entonces destruir todo lo que resulte disfuncional, desueto, irrelevante y superfluo. Ésta es la forma en que la danza de Shiva – Tandav – se describe en la mitología hindú.

En algún sentido peculiar, la crisis económica del año pasado ha resultado exponiendo de manera altamente enérgica la danza de Shiva. Muchos sectores de la economía casi han desaparecido, como los automóviles en América; muchas profesiones han sido eliminadas, como la banca de inversión; muchos países han estado cerca del colapso, como Islandia.

Buena parte de Asia todavía parece estarlo haciendo ‘bien’; las economías china e india están creciendo entre el 7% y el 8%; hoy existe más esperanza y sentido emprendedor en Asia, comparándola con otras regiones. Por tanto, en Asia la crisis económica tiene un significado diferente. En India, los sectores de Información Tecnológica y del proceso de *outsourcing* empresarial (BPO, en su sigla en inglés) son los que más han sufrido, afectando sobre todo a las clases media-altas urbanas. En China, las zonas económicas especiales (ZEEs) de la costa sudoriental han sido las más golpeadas, lo que implica que los trabajadores migrantes están devolviéndose a sus aldeas.

Los gobiernos se encuentran ocupados en ‘estimular’ la economía, mientras que la política se está estancando – con un progreso muy limitado en la profundización de la democracia. El sector privado se está ‘contrayendo’ y ‘refocalizando’ sus negocios. En consecuencia, la primera serie de recortes se presenta en propaganda y otros gastos como responsabilidad social corporativa (RSC). En India, varios centenares de tales programas han sido colocados en el ‘refrigerador’. Irónicamente, cientos de miembros del staff de la sociedad civil, quienes estaban empleados en tales unidades de RSC, han retornado al mercado laboral de las ONGs.

³ **Advocacy: Abogacía**, es otro de los términos muy usados en el vocabulario del desarrollo social, cuya traducción al español es polémica. Se refiere a la tarea de promover ideas y actitudes, ‘abogar por’ y/o defender la justicia social e igualdad de los sectores desfavorecidos ante los gobiernos, los organismos internacionales o el Estado. En otras palabras, promover una causa. Aún cuando no es muy usado, aquí hemos optado por el término textual ‘abogacía’, por considerar que tiene el significado más cercano en vez de cabildear, que se refiere al término ‘lobbying’.

[Recuadro de cita: Muchas organizaciones de la sociedad civil también se están ‘contrayendo’, aunque ellas preferirían decir que sólo están ‘adquiriendo el tamaño adecuado’.]

Muchas donaciones a instituciones religiosas y de caridad en India provinieron de los ricos y famosos; esto fue especialmente cierto en el caso de prestigiosos santuarios, templos, mezquitas, iglesias, gurudwaras, etc. Donaciones por millones de libras esterlinas solían llegar en el pasado a estas instituciones de caridad religiosas; este flujo ahora ha empezado a gotear. Asimismo, las organizaciones de la sociedad civil dependientes de donaciones individuales y corporativas están enfrentando una súbita crisis de recursos, dado que los donantes tienen que apretar sus cinturones. Ello está afectando particularmente a los colegios, las clínicas de salud, los programas para los discapacitados, los huérfanos, las personas de la tercera edad, etc.

Aunque no se habla mucho de ello abiertamente, varios grandes fondos de dotación financiera de ONGs en India han sufrido un declive financiero debido a las caídas en los mercados accionarios. Durante los últimos diez años, las autoridades tributarias gradualmente habían abierto el mercado de fondos mutuos para permitir la inversión por parte de instituciones de caridad (ahora también van a abrir los mercados accionarios); centenares de grandes ONGs invirtieron en tales fondos mutuos sus dineros de corpus, dotación o reserva; aunque algunos años obtuvieron ganancias, ahora están siendo golpeadas gravemente, y para algunas su capital se ha erosionado substancialmente.

Muchas organizaciones de la sociedad civil (OSCs) también se están ‘achicando’, aunque ellas preferirían decir que sólo están ‘adquiriendo el tamaño adecuado’. El staff y los sitios de trabajo se están reduciendo. Las aptitudes analíticas y de aprendizaje son las primeras en salir por la puerta; las funciones de suministro de servicios son paralizadas. En la medida en que disminuyen los fondos independientes locales o internacionales, la mayoría de OSCs están siendo arrojadas al ‘regazo de los gobiernos’. Los fondos gubernamentales se encuentran atados a las condiciones de costumbre – focalización en el suministro de servicios, restricciones a críticas al gobierno, a sus funcionarios y a los políticos, y corrupción (dado que el soborno es usado para conseguir contratos y recibir fondos).

Sin embargo, esta tendencia de la financiación antecede en Asia del sur a la crisis económica. Durante los últimos seis años, la mayoría de las agencias bilaterales han estado alejando su foco de Asia (Bangladesh y Camboya son las únicas excepciones). El foco se está reorientando hacia unos pocos países del África subsahariana o hacia zonas de conflicto. Esto ha motivado a varias ONGs asiáticas a abrir oficinas en Afganistán. En algunos casos, los fondos y la escala en Afganistán han sido tan grandes que los programas históricos domésticos y locales de tales ONGs están sufriendo una falta de atención, recursos y talentos.

Finalmente, el espectro del terror en Asia (particularmente en Asia del sur) ha conducido a un creciente endurecimiento de las legislaciones y la vigilancia relacionadas con la seguridad – tornando más difícil el trabajo de las ONGs y las OSCs. Constantemente las OSCs son cuestionadas sobre sus actividades por las agencias de inteligencia; sus oficinas son ocupadas sin previo aviso, y se les prohíbe o cohibe severamente el manejo de sus cuentas bancarias y el acceso a fondos legítimos. En algunas formas, ahora se considera más respetable dirigir una empresa con ánimo de lucro que una ONG con misión de servicio. En la era de la liberalización también resulta mucho más fácil administrar una empresa con ánimo de lucro que una ONG sin ánimo de lucro.

No obstante, debido a una inercia histórica, todavía hay múltiples errores, excesos y letargo entre muchos actores de la sociedad civil. Ellos han encontrado extremadamente difícil reorientarse y reestructurarse para el nuevo futuro. Debido a la presión por asegurar la sostenibilidad de su staff y operaciones, una gran cantidad ha estado migrando hacia las micro-finanzas. Los préstamos siempre han sido una práctica generadora de ingresos, y los indios (y asiáticos del sur) tradicionalmente han sido bastante buenos en este campo. ¿La danza de Shiva orientada a la

destrucción de los viejos esquemas, estructuras y aspiraciones, ya ha mostrado todos sus impactos sobre la sociedad civil en Asia del sur?

Lo que todavía falta son los espacios de coaliciones para la movilización y acción colectivas; existen algunos esfuerzos tentativos por resistir el encogimiento de espacios políticos, aunque de manera esporádica y aleatoria. A menos que tales coaliciones empiecen a reafirmarse y a encontrar recursos dentro de la sociedad, muchas otras posiblemente tendrán que enfrentarse al ‘tercer ojo’ de Shiva. Es plausible que en el curso de 20 años el terreno de la sociedad civil sea totalmente distinto al actual.

Dr. Rajesh Tandon
Presidente, PRIA
rajeshtandon@pria.org

El fin de una era

En casos de países como Perú, la recesión global ha añadido justificaciones para lo que parece más una estampida que un bien pensado retiro del país por parte de donantes privados y gubernamentales bilaterales. Las razones alegadas por estos donantes para abandonar el país enfatizan la necesidad de concentrar recursos en los países más pobres del mundo – la mayoría de los cuales están en África –, en razón del significativo crecimiento de la economía peruana en los últimos pocos años. Ésta es una conclusión desconcertante, especialmente al provenir de quienes toman decisiones de alto rango en los donantes públicos y privados, los cuales se supone deberían tener un sólido conocimiento de la economía y la sociedad del país. Durante los últimos pocos años, en Perú ha habido un alto crecimiento económico pero esto se debe principalmente a los anormalmente altos precios de los metales, de los cuales Perú es un importante exportador. Mientras que este crecimiento ha redundado en altos ingresos para unos pocos – quienes se han involucrado entusiastamente en un estilo de vida de nuevos ricos –, las cosas no han cambiado para la inmensa mayoría de la población, la cual estaba viviendo por debajo de la línea de pobreza antes del episodio de crecimiento. Esto se hace evidente por la actual ola creciente de malestar social y político. De hecho, esos años de alto crecimiento económico también han sido años de empeoramiento de la inequidad económica, en un país ya conocido por su sesgada distribución del ingreso.

Importantes asuntos en juego

Actualmente también se encuentran en juego asuntos muy importantes, como nos lo recuerda el sangriento saldo de las recientes protestas en el Amazonas. Una sociedad civil débil, que carece de los medios para expresarse con alguna resonancia pública, enfrentará muchas dificultades para que su voz sea oída. Las grandes corporaciones privadas y el gobierno disponen de los medios para dar a conocer ampliamente su versión de los acontecimientos en los medios de comunicación, pero para las minorías y las organizaciones de la sociedad civil están disminuyendo dramáticamente las posibilidades de expresarse y ejercer alguna influencia sobre las decisiones de importancia nacional.

A pesar de ello, varias importantes ONGs europeas, que durante muchos años han sido jugadoras claves en cooperar con organizaciones de la sociedad civil, están abandonando Perú e incluso toda Sur América. Tal es el caso, por ejemplo, de organizaciones de los Países Bajos Cordaid y de Oxfam Novib, como también de Oxfam RU. Algunos donantes recurren a argumentos derivados de su – claramente superficial – visión de la economía y sociedad peruana para concluir que la cooperación para el desarrollo debería detenerse y reemplazarla más bien por programas dirigidos al sector empresarial, en los casos en que este tipo de programas todavía se mantienen.

Como era de esperarse, tal situación afecta las actividades y la misma supervivencia del sector grande de ONGs peruanas. ¿Cómo se están bandeando? En el caso de las ONGs pequeñas, parece plausible asumir que enfrentarán más dificultades en sus esfuerzos por acceder a

financiación; pero por otro lado ellas operan con bajos costos, por lo cual pueden bandearse con donaciones menores. Igualmente, en la práctica muchas de estas organizaciones ya están involucradas como 'contratistas' (baratas) de programas gubernamentales e iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC).

ONGs reciclándose a sí mismas

Es esta capa de ONGs grandes y bien conocidas, con sus nóminas y gastos generales relativamente grandes, la que parece estar enfrentando los mayores problemas para continuar su trabajo. Actualmente sus perspectivas dependen en gran medida de quién las apoya, en razón de que algunas ONGs del Norte todavía están actuando en contra de la tendencia a irse. Para las otras organizaciones, las estrategias parecen incluir reciclarse a sí mismas, tratar de establecer contactos con donantes nuevos y focalizarse en el 'mercado interno'; alguna disminución del staff también parece inevitable. Por tanto, algunas de las ONGs peruanas grandes tienen la esperanza de reciclarse a sí mismas dentro de los actuales asuntos globales, tales como el cambio climático, y emprenden esfuerzos iniciales en esa dirección. Otras están teniendo éxito en desarrollar *partnerships* con 'donantes nuevos', la mayoría españoles. O están solicitando fuentes locales de financiación, programas gubernamentales y algunos de los fondos binacionales (Perú-Italia, Perú-Alemania) que todavía operan, reconociendo que tratándose de esta alternativa el rol de contratistas substituye a los *partnerships*. Después de varios años de experiencia con los programas OSC de grandes empresas, especialmente mineras, la opinión prevaleciente es que el estilo de las ONG no compatibiliza bien con el 'enfoque empresarial' de aquellos programas que enfatizan los 'resultados' y son ciegos frente a los procesos.

Resumiendo, la recesión global profundiza la ya crítica situación que amenaza la supervivencia de las OSCs peruanas. Varias estrategias de supervivencia se están diseñando e implementando, pero parece claro que ocurran inevitables e importantes cambios en el sector de las ONGs del Perú.

Teobaldo Pinzas
tpinzas@etcandes.com.pe

¿Cómo influyen los diferentes modelos empresariales al ciclo de desarrollo de las ONGs?

Cómo las ONGs y las OSCs son afectadas y capaces de responder a la crisis económica global depende en parte de cómo esté estructurada su financiación. A continuación analizamos de manera general seis modelos empresariales diferentes y consideramos sus ventajas y desventajas.

Modelo 1 – Financiación clásica con *partners*

Este es el caso en el cual una ONG donante trabaja con una ONG local de un país en vías de desarrollo y apoya su trabajo tanto financieramente como con otro apoyo básico. En los años más recientes también se pueden haber presentado intercambios de información y abogacía coordinada.

Las ventajas consisten en que cuando los ingresos disminuyen resulta relativamente fácil reducir los gastos, ya que por lo menos la responsabilidad máxima puede financiarse con las donaciones existentes. Pero incluso en este caso se ha sabido de muchos donantes pequeños quienes han advertido que no pueden cumplir sus obligaciones en tiempos difíciles. Algunos incluso escriben esto en sus contratos de financiación.

En términos de las desventajas, es más difícil juntar las pequeñas donaciones y venderlas como una estrategia racional coherente, especialmente cuando la financiación se considera "programática", como ocurre con algunas de las financiaciones del nuevo bloque.

El otro asunto con este modelo consisten en que los riesgos se traspasan al *partner*. En los años buenos, el *partner* obtiene más y algunas veces se les solicita a los *partners* que hagan sus propuestas hacia el final del año fiscal debido a que existe dinero sin gastar. En los años malos, se cortan las donaciones a los *partners*. Hay formas y medios de mitigar esto, teniendo un portafolio variado de *partners* en diferentes ciclos financieros – difundiendo así el riesgo entre todos los *partners*.

Modelo 2 – Financiación programática

La financiación programática tiende a presentarse cuando la financiación se recoge alrededor de prioridades temáticas o geográficas. Algunas “agencias nicho” han desarrollado exitosamente la financiación programática con parámetros estrictos (suministro de agua, VIH/SIDA, derechos legales de la mujer, etc.). Las ventajas de esto radican en que es más fácil venderles a donantes (dado que incurren en menores costos de transacción) y dar explicaciones al público en general. Alguna financiación programática, sin embargo, constituye casi una ficción de los que consiguen fondos, quienes argumentan una coherencia estratégica que resulta inexistente si se hace una inspección más rigurosa.

El aspecto difícil puede ser que la gente no piensa en el contexto de tal modelo o no están priorizando los mismos asuntos que la agencia. Un riesgo es que la financiación programática se transforma en una modalidad de subcontratación, por medio de la cual los grupos locales se ciñen a las líneas orientadoras, los métodos, etc. de su llamado *partner* – dejando poco espacio para sus propias ideas o adaptación a los contextos locales.

Modelo 3 – El patrocinio y sus híbridos

La mayoría de agencias de patrocinio hace mucho se alejaron del patrocinio clásico, el cual implicaba transferir una contribución de patrocinio a un niño específico (con algún dinero reservado para la administración, etc.). La mayoría todavía utiliza el concepto de un niño patrocinado, pero usa la financiación para una variedad de programas basados en la comunidad (por ej. Plan y ActionAid). La ventaja radica en que a los donantes privados les gusta la idea de que el dinero se destine a un niño necesitado. Ahora que se basa en la comunidad, también resulta más fácil vender la idea a los donantes como si se tratase de desarrollo comunitario. De esta manera, el dinero de patrocinio apalanca otros fondos, y proporciona un nivel de independencia de ingresos frente a los donantes. Las agencias de patrocinio exitosas tienden a no tener los mismos vaivenes excesivos en los niveles de ingreso.

La desventaja consiste en que encuentran difícil cambiar la dirección de la agencia, dado que hay demasiadas personas ligadas nominalmente al niño patrocinado – por lo cual resulta difícil cerrar o abrir nuevos programas. Lo que puede considerarse positivo (la habilidad de comprometerse con programas de 10 años) a la postre puede resultar una debilidad (un programa demasiado intenso en una área pequeña del país).

La evidencia anecdótica de un director de agencia mostró que su agencia nunca había tenido un plan estratégico que durará más de 18 meses, varios directores en el mismo lapso de años y una rotación del 50% del staff con experiencia – pero esto tenía muy poco impacto en el campo, debido a que la lógica del patrocinio significaba que cuando acababa el proceso de recolección de fondos las cosas continuaban funcionando, y que a nivel comunitario los programas se defendían a sí mismos. ¡Lo que sucedía parecía poco importante!

Modelo 4 – Desvinculándose de las emergencias

Todavía resulta asombroso el número de programas que se originan a causa de una emergencia. También cabe resaltar lo difícil que las agencias encuentran abandonar la zona de pos emergencia. He sido testigo de investigaciones que ligan el comienzo de un gran número de

programas de ONGs con una emergencia anterior (frecuentemente muy anterior, por ejemplo de 20 años antes). Cuando el ingreso de la ONG estaba aumentando, ello parecía una forma manejable de expandirse – aunque no necesariamente era todo lo científico que debería ser, dado que no se estaban realizando evaluaciones reales de las necesidades (de mayor plazo) ni evaluaciones de cuáles eran los verdaderos valores agregados por la ONG que se estaba vinculando, más allá de procurar dinero de emergencia de corto plazo.

Un problema común es que entrar en un modo de emergencia ‘manos adentro’ hace difícil cambiarse a un modo de *partnership* de mayor plazo (ver, por ejemplo, Etiopía y la cantidad tan pequeña de ONGs que ha logrado hacer la transición – en detrimento de las organizaciones etíopes). Ahora vemos muchas ONGs con programas e infraestructuras pesadas que ya no pueden financiarse con los ingresos actuales, las cuales están atrapadas en un modelo del cual es difícil escapar.

Modelo 5 – Programas operacionales de gran formato

Los atractivos de un programa grande ubicado en el escenario de una localidad y focalizado en varias necesidades, tiene un atractivo que escapa el paso del tiempo – el modelo básico no ha cambiado mucho, a pesar de cambiar su nombre de desarrollo comunitario a través del desarrollo rural integrado, para utilizar más bien la denominación de medios de subsistencia.

Esto estimula la expansión local en los tiempos buenos, más staff, otro distrito, otro programa. Pero es muy difícil salir de este modelo, por lo cual continúan presentándose costos grandes y recurrentes, resultando lento y difícil cerrar o reducir el nivel de actividad. Frecuentemente continúa presentándose la expansión incitada por la última bonanza, a pesar de que los ingresos ya hayan disminuido. La financiación a nivel de proyecto o la financiación dependiente de ingresos inciertos, casi constituyen una garantía de que se desembocará en una inestabilidad organizacional. Además, las estrategias de salida realmente sólo constituyen un mito urbano. Siempre existe una razón para continuar durante otros pocos años. Entre mayor sea el programa, existen más intereses propios para que permanezca.

El problema con este modelo radica en que los grandes costos recurrentes y la asunción de la expansión en los años de bonanza económica significan que proporcionalmente cualquier recorte tiene que ser incluso mayor. Por tanto, la opción nuclear es que todo está disponible (cerca al programa) – mientras que algunos de los otros modelos pueden reducirse más gradualmente.

Una agencia grande que conozco casi se autodestruyó, basándose en la presunción de que después de terminado el dinero de su donante, los fondos para sus programas grandes estarían disponibles a través de otros medios. Continúa esperando de que una nueva fuente mantendría andando la infraestructura (absorbiendo la mayoría del dinero libre de la agencia sólo para mantener sus oficinas), asumiendo que esto sería el gancho para obtener nuevos fondos. En este caso fracasó.

El otro asunto importante son los pasivos reiterados. En muchos países en vías de desarrollo, la legislación laboral es mucho más protectora de los trabajadores que en Europa, por ejemplo, razón por la cual las ONGs tienen que sobrellevar enormes pasivos cuando cierran sus programas. Esto significa que puede resultar más costoso cerrar un programa que mantenerlo funcionando – en consecuencia, existe la tentación de usar fondos de manera ilimitada para mantener una oficina, con la esperanza de que se podrán conseguir más fondos. Algunas agencias ahora tienen un fondo extra en el cual mensualmente reservan una determinada cantidad de dinero para cubrir la terminación de los acuerdos contractuales.

Otro problema es que frecuentemente se recurre a contratos de corto plazo para enganchar inmigrantes en casos de emergencias, siendo que estos inmigrantes no entienden la legislación laboral local y este staff obtiene el derecho a un empleo permanente el cual la oficina del país entonces tiene que asumir, tornando a las ONGs rehenes de la legislación y de los empleados –

mientras que, a diferencia de ello, las agencias locales son mucho menos vulnerables a dichas presiones.

Modelo 6 – Grandes contratantes

Hay un número creciente de ONGs que dependen de conseguir contratos para prestar servicios, sobre todo con grandes donantes oficiales o cada vez más con los gobiernos locales. Su éxito estriba en tener la escala y los sistemas para poder lidiar con contratos grandes. El tamaño atrae más contratos, en la medida en que los grupos de mayor tamaño son los que disponen de los flujos de dinero y staff, así como de los procedimientos para contratar grandes cantidades de personas. Algunas ONGs han tratado de usar dinero de donaciones para apalancar contratos o “dinero semilla”, al paso que otras se han encontrado a sí mismas usando dinero de donaciones para subsidiar contratos.

El aspecto positivo es que algunas de las ONGs más exitosas ahora trabajan con este modelo, por lo que tiene que tener atractivos de escala y garantizar ingresos para los trabajos. La desventaja radica en que el dinero que no provenga de contratos puede ser absorbido, en que se pierde la independencia y se debilita mucho la habilidad para diseñar programas acordes con los valores propios. Cada programa sólo es tan seguro como el último contrato, por lo cual los cambios importantes en el staff y en las prioridades quedan a merced de otros. En consecuencia, es posible expandirse rápidamente, pero desintegrarse con la misma rapidez.

Pensando sobre las implicaciones

Existen otros modelos empresariales disponibles y emergentes, y este artículo únicamente pretende abrir el debate. Sin embargo, no está claro que los gerentes con experiencia y que las juntas directivas de las ONGs siempre hayan pensado sobre las implicaciones que para toda la organización tienen las frecuentemente decisiones implícitas que toman sobre su modelo empresarial operacional y de financiación. Algunos de estos debates no han sido necesarios, debido a que el crecimiento se ha presumido durante muchos años. Incluso ahora existen agencias que se están viendo obligadas a hacer recortes muy fuertes de staff y programas pero que realmente no han sufrido un mayor recorte de sus ingresos, ¡sólo han fracasado en crecer como habían predicho!

Es necesario que las agencias piensen más sobre sus propias estructuras y modelos empresariales, ya que está claro que se presentarán más cambios importantes en la economía política de las ONGs.

ontrac ISSN 1476-1327

ontrac es el boletín de noticias de INTRAC (el Centro Internacional para la Capacitación e Investigación de ONGs – *International NGO Training and Research Centre*). Se publica tres veces al año. Los contenidos del boletín de noticias pueden reproducirse y traducirse gratuitamente, siempre y cuando se reconozca la fuente. INTRAC desea agradecer a los miembros del Programa de Investigación sobre ONGs (*NGO Research Programme*) por patrocinar a **ontrac**: Concern Worldwide, Cordaid, DanChurchAid, Oxfam Novib, Save the Children Dinamarca, Save the Children Suecia, ICCO y Trócaire. Diseñado por la agencia de diseño del medio ambiente, Green-Creative.

Para suscribirse a **ontrac**, favor ponerse en contacto con info@intrac.org indicando si desea recibirlo por correo electrónico (inglés, árabe, chino, francés, portugués, ruso o español) o por correo (inglés y ruso únicamente).

Traducción al español: María Cristina García y Juan Pablo Arango.

INTRAC

Oxbridge Court, Osney Mead, Oxford OX2 OES • Reino Unido
Tel: +44 (0)1865 201851 • Fax: +44 (0)1865 201852 • Correo electrónico: info@intrac.org • Website:
<http://www.intrac.org>