



PLANES DE NEGOCIOS PARA MEJORAR PROGRAMAS DE LA SALUD

Fortalecimiento de los sistemas de salud para un mayor impacto en la salud.



ASOCIACIÓN CON ORGANIZACIONES LOCALES

Por más de 40 años, **Management Sciences for Health (MSH)** ha estado trabajando en colaboración con organizaciones no gubernamentales (ONG) alrededor del mundo con el fin de apoyar la prestación de servicios de salud comunitarios en las poblaciones marginadas. A medida que las ONG y la sociedad civil adquieren mayor prominencia en la provisión de atención médica y servicios relacionados, como la promoción y educación en el área de la salud, las organizaciones locales han crecido significativamente en varios países desde Afganistán hasta Zambia.

Al mismo tiempo, los donantes institucionales y privados están exigiendo una mayor responsabilidad por parte de dichas organizaciones. Las fuentes de financiamiento, como el Fondo Mundial para la Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria y la Cuenta del Reto del Milenio requieren que las organizaciones y los gobiernos locales demuestren el impacto potencial o proyectado al competir por el financiamiento, y los gobiernos donantes, las fundaciones y los inversionistas privados están utilizando instrumentos de contratación y subvenciones más estrictos y basados en los resultados obtenidos, como el financiamiento basado en el desempeño con la finalidad de garantizar un retorno social sobre la inversión.

En respuesta a estos retos, MSH creó el programa Planes de Negocios para la Salud (BPH por sus siglas en inglés) en el año 2001. El programa BPH fortalece la capacidad de las ONG a nivel mundial para preparar y presentar oportunidades de negocios que generen ingresos para una diversidad de financiadores e inversores públicos y privados, permitiéndoles buscar y captar financiamiento de manera independiente para realizar su trabajo. Las ideas de las ONG que han recibido financiamiento como resultado de la iniciativa BPH incluyen un programa de capacitación avanzada para enfermeras en Bolivia y un fondo de desarrollo rotativo que otorga préstamos pequeños a los médicos en Kenia.

Más recientemente, el programa BPH ha sido ofrecido al personal de las instituciones nacionales que están siendo financiadas por los gobiernos donantes. Hasta la fecha, el programa BPH ha sido implementado a través de África, Asia, América Latina y Norteamérica y ha logrado captar más de \$ 5 millones en financiamiento fresco para planes de negocios prometedores. El director ejecutivo de una ONG que trabaja con el VIH y SIDA con sede en Guyana dijo que el programa era “invaluable, particularmente en este momento en el que los [compromisos] de financiamiento internacional están cambiando tanto.”





UN ENFOQUE DE NEGOCIOS PARA LOGRAR LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL

El programa BPH está basado en tres observaciones críticas:

- 1. El dinero sigue a las buenas ideas.** Los financiadores e inversores desean financiar ideas innovadoras que marcarán una diferencia. La primera ONG que recibió financiamiento como resultado de una iniciativa BPH fue la Asociación de Promotores de Salud del Área Rural (APROSAR), una ONG boliviana con orientación comunitaria que trabaja con las poblaciones indígenas y que participó en el lanzamiento del programa BPH en el año 2001. Desde el año 2002 hasta el 2006, APROSAR desarrolló planes de negocios que financiaron 10 ideas diferentes para encarar las prioridades de salud en las comunidades identificadas, incluyendo la ampliación de los servicios de atención primaria de salud a través de un programa de extensión móvil y el equipamiento de una clínica dental para pacientes ambulatorios, para nombrar sólo dos de ellas.
- 2. Los financiadores e inversores desean que su dinero marque una diferencia en las vidas de los más necesitados.** Los financiadores e inversores desean ver un retorno sobre su inversión. Por ejemplo, los que financian a las ONG que enseñan actividades que generan ingresos para las personas que viven con el VIH desean ver que sus aportes tienen un impacto directo en las vidas de los necesitados. Por ejemplo, a raíz de un programa de planes de negocios en Kirguistán, una ONG con sede en Bishkek decidió abrir una imprenta bajo la administración de hombres que tienen relaciones sexuales con hombres con la finalidad de prestar servicios a todos los donantes internacionales que vienen a la ciudad a celebrar reuniones. Las utilidades del emprendimiento serán utilizadas para desarrollar nuevos servicios para los clientes de la ONG.
- 3. Las mejores ideas son las generadas por una organización para responder a las necesidades de los clientes.** A menudo, las ideas propuestas por las ONG son iniciadas por los donantes y otras partes externas y éstas son adaptadas por una organización para obtener fondos. El programa BPH requiere que las organizaciones generen ideas basadas en las necesidades de los clientes, en lugar de adaptar las ideas basadas en las prioridades de los donantes. Como dijo un líder de una ONG: “Estamos más cerca de nuestros clientes ... nuestro enfoque ha cambiado; ahora nos adaptamos a sus necesidades.”

PERSPECTIVA GENERAL DEL PROGRAMA DE PLANES DE NEGOCIOS PARA LA SALUD

El BPH es un programa de tres a cinco meses que utiliza un abordaje de aprendizaje combinado consistente en una orientación de carácter presencial seguida de apoyo y revisión virtual. Facilitadores experimentados guían a los participantes a través de un proceso de seis módulos:

- Establecer la misión y visión de la organización
- Identificar la nueva oportunidad de negocios
- Identificar los mercados meta y las estrategias de mercadeo
- Crear un equipo de negocios, elaborar un plan de trabajo y un presupuesto
- Proyectar sus retornos sociales
- Desarrollar una estrategia para abordar a los financiadores e inversores

Las herramientas, técnicas y planillas de trabajo suministradas durante esta experiencia de aprendizaje simplifican el proceso de elaboración de planes de negocios y ayudan a los participantes a equilibrar su entusiasmo con los hechos. A través del programa los participantes reciben apoyo mientras estudian, documentan y comparten los componentes de cada módulo y al finalizar, logran entregar un plan de negocios convincente.

Los participantes que completan el programa BPH salen con una nueva manera de pensar respecto a cómo mantener el financiamiento de su organización. Uno de ellos comentó, “El programa ha contribuido a cambiar nuestros conceptos. No es lo mismo financiar o implementar un proyecto que tiene la connotación de un regalo, que ofrecer un servicio con responsabilidad compartida y empoderamiento.”



EL PLAN DE NEGOCIOS GENERA \$2.5 MILLONES PARA EL LABORATORIO NACIONAL DE SALUD DE TANZANIA

El Centro Nacional de Capacitación y Aseguramiento de la Calidad (NHLQATC) fue lanzado en el año 2008 con el mandato de supervisar la implementación de sistemas de calidad en todos los niveles de los Servicios del Laboratorio Nacional de Salud de Tanzania — y para proporcionar algunas de las funciones de laboratorio de salud pública a nivel nacional, incluyendo la vigilancia de enfermedades y las pruebas especializadas y de referencia, para nombrar dos de ellas. Tres años después, la demanda de servicios era tan grande que el NHLQATC promovió la creación de un Laboratorio Nacional de Salud Pública que proporcionaría una gama más amplia de servicios de laboratorio a través de Tanzania. Sólo había un problema: no había fondos para financiar la construcción de un establecimiento de esa naturaleza.

En ese momento, MSH ofreció al NHLQATC el programa de Planes de Negocios para la Salud (BPH) a través del Proyecto de Desarrollo de la Capacidad Institucional en Tanzania (TZ- ICB), un proyecto financiado por PEPFAR y CDC que está desarrollando la capacidad institucional de las instituciones nacionales en respuesta a la epidemia del VIH y otras demandas en el campo de la salud. Facilitadores capacitados por el proyecto BPH TZ- ICB alentaron al NHLQATC a evaluar sistemáticamente sus servicios, sistemas de gestión y prácticas organizacionales existentes; y a pensar de manera creativa y realista sobre cómo financiar el laboratorio de sus sueños. Los cinco empleados del NHLQATC identificaron el Proyecto de Redes de Laboratorios de Salud Pública de África Oriental del Banco Mundial como un financiador potencial. El equipo completó la capacitación en septiembre de 2013 con un plan de negocios y un prospecto que delineó tres áreas específicas en las que el laboratorio podría proporcionar servicios que permitirían recuperar el financiamiento inicial del Banco y a su vez lograr un retorno sobre la inversión que haría que el laboratorio sea sostenible.

En enero de 2014, el Banco Mundial informó a TZ- ICB que otorgaría \$ 2,205,756 para la construcción del Laboratorio Nacional de Salud Pública de Tanzania. El nuevo establecimiento formará parte del Proyecto de Redes de Laboratorios de Salud Pública de África Oriental, cuyo objetivo es establecer una red de laboratorios de salud pública de calidad al interior de Kenia, Uganda, Tanzania y Ruanda que servirán como centros de vigilancia para monitorear los lugares más críticos para la transmisión de enfermedades.



ONG DE SALUD APRENDE PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LOGRAR LA SOSTENIBILIDAD

Muchas ONG relacionadas con el campo de la salud deben encarar problemas de recursos, incluyendo dificultades para captar fondos frescos y la falta de capacidad para planificar, programar y justificar el aumento de los recursos. MSH, en colaboración con el proyecto de USAID financiado por PEPFAR, en la Fase II del Programa para la Reducción y Prevención del VIH/SIDA en Guyana (GHARP II), ayudó a seis organizaciones en Guyana a comenzar a encarar estos retos a través de su programa de Planes de Negocios para la Salud (BPH) en los años 2011-2012.

El programa ayuda al personal de las ONG — particularmente a las personas que trabajan en organizaciones que necesitan lograr la sostenibilidad financiera a pensar como empresarios. A través del programa BPH, aprenden a desarrollar planes que, si son financiados, les permitirían ofrecer a sus clientes productos o servicios nuevos o existentes a un costo bajo. Los participantes aprenden cómo demostrar la estabilidad financiera de su organización, elaborar un borrador del presupuesto, y hacer proyecciones de los ingresos previstos que generará el nuevo emprendimiento en el transcurso del tiempo.

En Guyana, la ONG Hope for All quería ofrecer un servicio de capacitación profesional que también proporcionaría servicios clínicos para los jóvenes que no asistían a la escuela. Hope for All y otras cinco organizaciones comenzaron el programa BPH en un taller de cinco días en Georgetown, en el que los facilitadores presentaron una amplia perspectiva general del programa y expusieron a los participantes el concepto del plan de negocios. Posteriormente, durante los próximos seis meses, los equipos colaboraron virtualmente con los facilitadores de MSH para completar sus planes de negocios.

En mayo de 2012, las ONG se reagruparon en un taller final del programa BPH, en el que desarrollaron folletos y presentaciones de marketing y presentaron sus planes de negocios a financiadores potenciales. “Hasta ahora realmente nunca supe en detalle lo que estas organizaciones hacían en nuestras comunidades”, dijo uno de los financiadores locales que asistió al evento. Gracias a sus esfuerzos, Hope for All se aseguró una sede para el centro de capacitación profesional por parte del gobierno local, sin necesidad de pagar alquiler.

Como señaló un participante al finalizar el programa, “El beneficio final [de estos planes de negocios] realmente se sentirá, [no sólo en nuestras organizaciones desde el punto de vista financiero], sino en la vida de los niños y las familias en las comunidades a las que servimos.”



Para obtener más información sobre el Programa de Planes de Negocios para la Salud de MSH, favor visitar el siguiente sitio Web: www.msh.org/our-work/health-system/leadership-management-governance

MANAGEMENT SCIENCES FOR HEALTH

WWW.MSH.ORG

Salvar vidas y mejorar la salud de las personas más pobres y vulnerables del mundo cerrando la brecha entre el conocimiento y la acción en el campo de la salud pública.

200 RIVERS EDGE DRIVE
MEDFORD, MA 02155
UNITED STATES
TEL +1 617.250.9500
LEADERSHIP@MSH.ORG

