



La propia aventura de movilizar recursos:

la experiencia de Fundación Huésped

La propia aventura de movilizar recursos:

la experiencia de Fundación Huésped

ÍNDICE

DATOS DE EDICIÓN Y AUTORÍA:

Autores

Débora Fiore y Leandro Cahn

Dirección de Comunicación y Desarrollo de Recursos de
Fundación Huésped

Diseño: Cosin Branding

Se permite la reproducción total o parcial de este material y la información contenida en él, siempre que se cite la fuente y sea utilizado sin fines de lucro. Agradecemos que se nos envíe copia de los materiales donde dicha información de reproduzca a:

Fundación Huésped

Presidente: Pedro Cahn

Director Ejecutivo: Kurt Frieder

Pje. Peluffo 3932 - C 1202 ABB

Ciudad de Buenos Aires - Argentina

Tel.: (011) 4981-7777 - www.huesped.org.ar

© Fundación Huésped

Octubre de 2005

Este proyecto fue una de las propuestas ganadoras del Concurso Interno de Estrategias de Movilización de Recursos organizado por Ashoka Emprendedores Sociales en 2004.

Ashoka Emprendedores Sociales

Directora de la Región Cono Sur: Paula Cardenau

Directora de la Iniciativa Moviliza: Guillermina Lazzaro

Coordinadora de Comunicaciones: Victoria Emanuelli

Muchas gracias a Eliana Spadoni (Fundación Cambio Democrático) y a Mariana Vazquez, Yael Tujsnaider y Pablo López (Fundación Huésped).

Prólogo	7
1. Introducción	9
1.1 Relaciones Estado - Sociedad	10
1.2 Hacia la profesionalización	13
2. La visibilidad pública	15
2.1 Orígenes de una institución	15
2.2 La construcción de una imagen	20
2.3 Las estrategias comunicacionales	26
3. Abrirse al contexto	33
3.1 Hacia la participación	33
3.2 El sueño de la casa propia	39
4. Generar recursos	49
4.1 Empezar de cero	49
4.2 La estrategia	56
5. Aliarse al otro	61
5.1 Los proyectos de intervención comunitaria	61
5.2 Hacia el intercambio	64
5.3 Optimizar el acceso a recursos humanos y materiales	67
5.4 Incidencia en las políticas públicas	69
5.5 Fortalece a la sociedad civil y promueve procesos de cambio	71
6. La movilización de recursos como estrategia	77
6.1 Los inicios del proyecto	78
6.2 La difusión de un mensaje	81
6.3 La construcción de alianzas	83
6.4 Los resultados: la generación de fondos y la apertura al contexto	88

PRÓLOGO

16 años en la lucha contra el sida

La Fundación Huésped nació en el año 1989 y, desde sus orígenes, se desempeñó como un partícipe activo en los desafíos planteados por la epidemia del HIV/sida.

Con arduo esfuerzo, inicialmente el objetivo fue instalar la preocupación sobre el tema en una sociedad que hacía oídos sordos a la problemática. Sin embargo, fue durante 1994 que la organización asumió su primer gran desafío: la edificación de un pabellón destinado a cubrir las necesidades del Servicio de Infectología del Hospital Fernández. Más adelante, luego de varios años de afianzamiento institucional, en 1997 la Fundación Huésped inauguró su sede propia, gracias a una donación privada. La casa de la Fundación Huésped fue adecuada para continuar y ampliar las tareas de la organización en relación con la difusión de información, la educación preventiva, y los servicios a las personas que viven con HIV/sida junto con las actividades de investigación científica, social y de formación de recursos humanos en salud.

En el transcurso de estos años, lejos de ser controlada, la epidemia del sida fue creciendo de manera exponencial. Hoy nos enfrentamos a una realidad diferente: el sida es una enfermedad que afecta cada vez a la mujer y a los jóvenes. Asimismo, la falta de acceso a la información y la educación, así como al sistema de salud tiene como consecuencia que el sida se haya convertido en una enfermedad que incide crecientemente en los sectores más pobres. Es por esto que la Fundación Huésped va renovando de manera constante su compromiso, en consonancia con las estrategias de prevención a nivel internacional.

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de estas páginas se intentará resumir la historia de las estrategias de movilización de recursos de la Fundación tomando de marco el desarrollo conceptual que plantea Ashoka Emprendedores Sociales.

Los acontecimientos que serán retratados a continuación son parte fundamental del trayecto de la organización. Sin embargo, existieron y existen muchas otras actividades y acciones de movilización de recursos que no forman parte de este libro, pero sí de la afanosa tarea que, desde hace 16 años, realiza la Fundación Huésped en la lucha contra el sida. Nuestro agradecimiento es para todos aquellos que nos acompañaron en esta travesía y que la hacen posible con su esfuerzo cotidiano.

Lic. Kurt Frieder
Director Ejecutivo

Dr. Pedro Cahn
Presidente

De acuerdo con un estudio realizado por la Universidad John Hopkins de EEUU y la organización CEDES de Argentina,¹ actualmente existen en el país más de 110.000 organizaciones no gubernamentales a las que pertenece el 4,5% del empleo total. Desde sus orígenes, el llamado Tercer Sector ha sido protagonista de un crecimiento exponencial. Día tra día son cada vez más las organizaciones sociales que se incorporan a este campo. Estas nuevas instituciones que ingresan al sector cuentan ya, no sólo con la experiencia de sus antecesoras, sino también con una serie de conclusiones que fueron producto de la sistematización tanto de las debilidades como de las fortalezas de aquellas. Hoy nos encontramos frente a un campo más profesionalizado y competente. Sin embargo, esta perspectiva es el resultado de un largo trayecto recorrido por quienes, motivados por su voluntad de solidaridad, sentaron los cimientos de este nuevo paradigma. Sin ninguna capacitación previa y conducidas por líderes limitados a sus habilidades personales, estas organizaciones se vieron obligadas a innovar, a experimentar a través de sus propias prácticas, a reconocer a partir de sus errores las formas más eficaces de lograr sus objetivos. El camino recorrido por estas primeras organizaciones sirvió, entonces, como base y experiencia hacia la profesionalización del sector.

HAY MÁS
DE 110.000
ORGANIZACIONES
SOCIALES
EN EL PAÍS.

El objetivo de estos apuntes será acompañar la travesía realizada por una de las instituciones pioneras en la lucha contra el sida, la Fundación Huésped, y compartir algunas de las experiencias que dieron origen a momentos esenciales en este trayecto. El propósito es aproximarse a las incertidumbres y percibir los aciertos, contemplar las

¹ Mario M. Roitter e Inés González Bombal (comp.), Estudios sobre el sector sin fines de lucro en Argentina, CEDES-The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, 2000 en www.cedes.org.

dudas y escalar los desafíos. A partir del análisis del caso de la Fundación Huésped, la intención es sistematizar el recorrido, reconocer las alternativas y distinguir las estrategias utilizadas. El texto busca apoyarse en la experiencia del lector y, desde este punto de partida, incitar a la reflexión.

El presente trabajo consta de seis apartados, el primero de los cuales plantea un marco de contextualización del caso, basado en el desarrollo del Tercer Sector en el país y la consecuente necesidad de profesionalización que conlleva a la movilización de recursos. A continuación, se describen las cuatro estrategias de movilización de recursos propuestas por Ashoka en relación con cuatro momentos de la historia institucional de la Fundación Huésped. A modo de conclusión, se analiza la campaña Calendario realizada en conjunto con el estudio fotográfico de Gaby Herbstein como caso testigo que integra las cuatro estrategias desarrolladas antes, lo que nos permitirá realizar la sistematización de las estrategias y evaluar los resultados de la acción.

1.1 Relaciones Estado-sociedad. La década de 1990 en la Argentina estuvo caracterizada por el advenimiento de una serie de transformaciones en la relación Estado-sociedad que otorgó a las organizaciones de la sociedad civil un papel cada vez más protagónico en el espacio público político. A partir de 1989 la sucesión de los procesos de desregulación, privatización y descentralización de las funciones del Estado obligó a redefinir las relaciones con la sociedad civil. Como consecuencia, la función monopólica en la provisión de servicios sociales que hasta ese momento ejecutaba el gobier-

no, pasó a ser compartida con el sector privado y el sector público no estatal.

Este proceso estableció profundas modificaciones en la estructura social que, entre otros, obligó a reformular el campo de las ONG. En respuesta a las necesidades colectivas surgieron novedosas formas de solidaridad y acción conjunta que, organizadas desde el espacio privado, asumieron la responsabilidad de actuar en beneficio de los intereses públicos y de la promoción de los derechos de la ciudadanía. Estas organizaciones fueron construyendo de manera creciente relaciones de confianza, solidaridad y correspondencia que les permitieron asumir un rol cada vez más trascendental en el escenario público. En el caso del HIV/sida, la indignación ante la indiferencia que acompañó las primeras etapas de la epidemia condujeron rápidamente a una respuesta social no gubernamental y voluntaria.

Como consecuencia de la concentración de los esfuerzos y recursos para satisfacer necesidades comunes y dar respuesta a las nuevas demandas del medio, estas iniciativas de participación ciudadana pasaron a ocupar un lugar estratégico, no sólo frente al Estado, sino también frente al mercado. Ante la retirada del Estado de las acciones de bienestar social, fueron los destinatarios, instituidos en organizaciones de la sociedad civil, quienes asumieron la transferencia tanto de las funciones, como de las responsabilidades y los recursos financieros -vía subsidios-. La sociedad civil asumió, entonces, un rol activo en el reclamo de sus derechos. La historia hubiera sido diferente sin la presencia de estas organizaciones dedicadas a velar por los derechos de las poblaciones más vulnerables.

SURGIERON ORGANIZACIONES QUE TRABAJAN EN BENEFICIO DE LOS DERECHOS DE LA CIUDADANÍA.

LA RETIRADA DEL ESTADO OTORGÓ UN PAPEL CADA VEZ MÁS PROTAGÓNICO A LA SOCIEDAD CIVIL.



Los grupos o comunidades que se consideran vulnerables por circunstancias de pobreza, educación, origen étnico, condición sexual, estado de salud, edad, género o discapacidad son aquellos que se encuentran en una situación de desventaja en el contexto económico social. Estos grupos tienen numerosas dificultades para hacer frente a los problemas cotidianos y, muchas veces, no cuentan con los recursos para satisfacer sus necesidades básicas. En este sentido, la vulnerabilidad se refiere a la dificultad o ausencia de condiciones que permitan hacer efectivos sus derechos. En un contexto social de empobrecimiento masivo y de crecimiento de las desigualdades sociales, un importante sector de la población encuentra serias dificultades para concretar el ejercicio de sus derechos básicos, como la alimentación, la salud, la educación y el trabajo. Más de la mitad de la población vive en condiciones de pobreza. La deserción escolar, el aumento de la desocupación y las limitaciones del servicio de salud son algunas de las numerosas consecuencias de este crecimiento cada vez mayor de las brechas económico sociales.

En este marco de creciente pauperización de la sociedad, las organizaciones sociales han logrado resolver diferentes situaciones cotidianas, movilizando la capacidad organizativa y la participación de la población afectada, dirigidas a efectivizar los derechos básicos. Estas organizaciones funcionan como nexos entre la población y los recursos de las políticas y programas locales, estableciendo paralelamente estrategias de incidencia en las políticas públicas que colaboran en la transformación social. De esta forma, la presencia de estas instituciones permite la organización de la sociedad civil en reclamo de derechos inherentes a todos los seres humanos.

1.2 Hacia la profesionalización. El Tercer Sector se ve obligado a enfrentar una cantidad de desafíos cada vez más complejos relacionados no sólo con la resolución de las problemáticas sociales, sino también con la obtención de los recursos necesarios para su supervivencia institucional. Junto con su creciente protagonismo, este sector asume la engorrosa tarea de regenerarse de forma cotidiana, respondiendo con velocidad casi vertiginosa a los cambios que exige la acción destinada a impulsar el ideal de bienestar colectivo. Es decir, que el desafío al que se enfrentan estas organizaciones es doble: a la difícil ocupación de enfrentar los conflictos sociales se le suma la no menos complicada tarea de sustentarse.

Una de las disyuntivas que enfrentan las organizaciones de la sociedad civil es la de acertar con la manera adecuada de financiar la organización y lograr su sustentabilidad en el largo plazo. El importante crecimiento experimentado por el sector tiene como contrapartida la consecuente competencia por los fondos disponibles para su financiamiento. Las estrategias de recaudación de fondos, concentradas en los donantes, en el Estado o en los organismos internacionales, reducen necesariamente los capitales vacantes que pasan a ser disputados por un número de entidades cada vez mayor.

Actualmente, las organizaciones sociales basan sus estrategias en multiplicar los flujos de ingresos a través de la búsqueda de alternativas que les permitan mantenerse económicamente activas sobre una base de apoyo cada vez más amplia. Así, las organizaciones de la sociedad civil han dado un paso fundamental en el camino hacia la profesionalización, desarrollando competencias que instalan a la planificación estratégica

EL TERCER
SECTOR DEBE
GARANTIZAR SU
SUPERVIVENCIA
INSTITUCIONAL.

2. LA VISIBILIDAD PÚBLICA

como base fundamental de su accionar. La definición de un enfoque más integral, es decir, el de una dirección sustentada en la diversificación de la base de recursos, es lo que permite asegurar el futuro a largo plazo y ampliar la proyección.

Sin embargo, hace dieciséis años, cuando la Fundación Huésped se embarcaba en esta aventura, gran parte del camino de las organizaciones sociales todavía estaba por recorrerse. El objetivo de estas páginas es acompañar a la Fundación Huésped en este trayecto de modo de reconocer cuáles fueron aquellos pasos que le permitieron convertirse en un referente nacional e internacional en la lucha contra el sida.

2.1 Orígenes de una institución. La Fundación Huésped se formó con el objeto de darle un cauce orgánico a la voluntad de solidaridad de quienes se acercaban al Servicio de Infectología del Hospital Fernández. Cuando, a principios de la década de los '80, una revista científica informó sobre un aumento en el diagnóstico de casos de una neumonía de características inusuales en varones homosexuales, la existencia de una nueva enfermedad - que más tarde sería llamada Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (sida)- empezó a hacerse pública. Inmediatamente, la infección fue asociada con varones que tienen sexo con varones. Sin embargo, una vez descrito el cuadro de inmunodeficiencia, comenzaron a comunicarse nuevos casos en sujetos no homosexuales. En enero de 1983 se descubrió el primer caso de transmisión heterosexual. Fue entonces cuando se aceptó que se trataba de una epidemia. Ese mismo año se aisló el agente causal del sida: el Virus de Inmunodeficiencia Humana (HIV por sus siglas en inglés).

Los comienzos de la epidemia coinciden con un contexto social de liberación sexual que, desde finales de la década de 1960, resultó de la lucha de feministas, gays y lesbianas. De forma prejuiciosa, la aparición de esta nueva enfermedad fue rápidamente asociada con la promiscuidad. La muerte del actor de Hollywood Rock Hudson la hizo conocida para el público e inmediatamente el estigma y la discriminación comenzaron a rodear todo aquello que tuviera que ver con el virus.

Sin embargo, por fuera de cualquier distinción discriminatoria, la epidemia iba creciendo de manera exponencial. De acuerdo con el Programa Nacional de Lucha contra RH/ sida del Ministerio de Salud de la Nación, en

LA FUNDACIÓN HUÉSPED FUE UNA RESPUESTA A LA VOLUNTAD SOLIDARIA.

el año 1989 el número de personas registradas que padecían sida en la Argentina ascendía a 306. Un año más tarde, se había elevado a 510 y en 1991, a 751. No existían -ni existen al día de hoy- registros que puedan dar cuenta de la cantidad de personas que vivían con el virus del HIV.² Al comienzo, la atención se concentró en el Hospital Fernández, el único hospital general de agudos que atendía a pacientes con sida. Sólo cuatro años más tarde, éstos comenzaron a ser admitidos en el Hospital Muñiz, especializado en enfermedades infecciosas. Dado que en ese momento ningún sistema de medicina prepaga atendía a pacientes con enfermedades infecto-contagiosas, entre las que se encuentra el sida, la demanda se concentraba necesariamente en estos dos establecimientos.

A pesar de esta situación, el Servicio de Infectología del Hospital Fernández (no existente como tal en la estructura hospitalaria hasta 1991) contaba únicamente con dos médicos que atendían en consultorios externos dos veces por semana. Paralelamente, los insumos necesarios para la contención de una demanda cada vez mayor resultaban insuficientes. Los tratamientos farmacológicos disponibles desde 1987 oscilaban los mil dólares mensuales. Los pacientes que se acercaban al Hospital Fernández se encontraban con una realidad deficitaria y desfavorable, obligados a tolerar largas horas de espera, ser atendidos por una cantidad insuficiente de recursos humanos y

² El sida es una enfermedad infecciosa producida por el Virus de Inmunodeficiencia Humana o HIV. Se llama "persona que vive con HIV" a aquella en la que se detecta que ha tenido contacto con el virus, aunque no presenta síntomas. "Enfermo/a", en cambio, es la persona en la cual se han detectado síntomas causados por la inmunodeficiencia.

forzados a la carencia de insumos. La falta de intervención gubernamental dejaba en estado de indefensión a una cantidad de infectados que aumentaba diariamente.

En el marco de este contexto adverso de discriminación y desamparo, el Dr. Pedro Cahn, Jefe del Servicio de Infectología del Hospital Fernández, comenzó a considerar el desafío de enfrentar esta problemática que sugería más incertidumbres que certezas. Como consecuencia de la falta de una política pública, quienes asumieran este compromiso se verían sometidos a una situación de desamparo, presos del estigma y del desprestigio. El número de personas afectadas por la epidemia iba en aumento, al mismo tiempo que escaseaban los recursos, tanto humanos como materiales, necesarios para su atención. Contraer semejante compromiso significaba adentrarse en un contexto complejo, con la responsabilidad de enfrentar las dudas y los reparos que imponía la tarea de asumir la lucha por los derechos de los afectados por el virus del HIV sin el apoyo del Estado.

Si bien hoy en día persiste en algunos ámbitos cierta resistencia a tratar el tema del sida, hay que situarse a finales de la década de los '80 para comprender la real dimensión de lo que significaba "asociarse" a la temática. Fue en aquellos días cuando se quiso echar a un chico de una escuela de La Boca por tener HIV. Los servicios de salud que trataban el tema eran silenciosamente acusados de involucrarse en la temática por alguna razón personal. Hablar de sida era (es) hablar de homosexualidad, de drogadicción, de inequidades de género y de acceso a la información. Hablar de sida era (es) hablar de cuestiones que mucha gente quería (quiere) guardar debajo de la alfombra.

LOS PACIENTES
SE ENCONTRABAN
CON UNA
REALIDAD
DEFICITARIA.

¿Era posible enfrentar los prejuicios y lograr el apoyo de la sociedad? ¿Luchar contra la discriminación? ¿Qué podía hacerse para lograr el compromiso del Estado?

En el marco de este contexto adverso, la decisión de asumir el compromiso de abordar la problemática del sida resultaba por demás desalentadora.

Con el objetivo de dar apoyo al Servicio de Infectología del Hospital Fernández y auxiliar las situaciones individuales de los pacientes, tanto terapéutica como socialmente, se formó la Fundación Huésped, una entidad legal de bien público y sin fines de lucro que dispuso la administración de los escasos fondos que provenían de las primeras donaciones. Estas transferencias de dinero realizadas por familiares o allegados a los pacientes, destinadas al sostén del Servicio de Infectología, en muchos casos eran previamente orientadas a otros sectores como consecuencia de la burocracia hospitalaria y de las urgencias institucionales. El Dr. Pedro Cahn reparó en la necesidad de que existiera una asociación jurídica con el fin de canalizar y encauzar la voluntad de colaboración, en principio económica pero también solidaria, de quienes se acercaban a este servicio. Esta motivación fue el puntapié inicial para la creación de la Fundación. El 5 de septiembre de 1989 se firmó el estatuto que dio origen a la Fundación Huésped. Así, en sus comienzos, la Fundación fue meramente un "sello de goma", una entidad jurídica que disponía de forma eficiente de las donaciones realizadas al servicio. Al mismo tiempo, respondía a los requerimientos de capacitación y charlas informativas, en resumen, de ofrecer respuestas frente al silencio oficial de una manera totalmente voluntaria y *amateur*.

LA FUNDACIÓN
HUÉSPED
ADMINISTRABA
LAS DONACIONES
AL SERVICIO DE
INFECTOLOGÍA.

La Fundación Huésped tomó su nombre de un centro médico privado, creado unos años antes, que albergó a la institución hasta 1997. Frente a la necesidad legal de designar con un apelativo a la flamante institución, se recurrió de forma espontánea a esta denominación. Si bien el nombre "huésped" designa a la célula madre que aloja al virus del HIV, el concepto refiere específicamente al campo de la medicina y, por lo tanto, dificulta su vinculación directa con la misión de la institución para aquellas personas ajenas a esta esfera, es decir, la mayor parte del público. Prescindiendo de cualquier estrategia comunicativa, con la selección caprichosa de su razón social, la Fundación Huésped comenzó a escribir la historia de su imagen.

Actualmente, la Fundación Huésped se ha convertido en una marca reconocida y asociada a la lucha contra el sida. Sin embargo, en sus comienzos no existieron consideraciones alrededor del apelativo de la institución. Se ha dicho que las estrategias a las que recurren las nuevas organizaciones sociales responden a la experiencia de las pioneras. Hoy entendemos la importancia que adquiere la imagen de una institución en su inserción en la esfera pública. Sin embargo, estas conclusiones fueron consecuencia del camino recorrido por quienes, de manera intuitiva, sentaron las bases de este paradigma fundados en su propia experiencia. No se pensó el nombre como marca, puesto que no había una visión acerca de adónde quería o podía llegar la Fundación. Eran las necesidades de entonces y el deseo de contar con una herramienta jurídica para apoyar la lucha por la causa lo que llevó a los miembros fundadores a iniciar el camino de la Fundación Huésped.



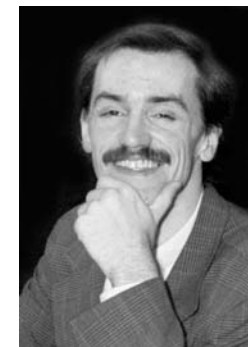
2.2 La construcción de una imagen. Casi paralelamente a su formación, se acercó a la Fundación Roberto Jáuregui, un paciente grave al que se le indicó una medicación cuyo costo oscilaba en los 400 dólares por mes, una cifra que no podía financiar. Dado que era periodista *free-lance* de *Página/12*, Roberto decidió publicar una carta en ese diario donde hacía explícita su situación. Inmediatamente, el hecho fue retomado por un famoso noticiero televisivo, una emisión de importante popularidad gracias a las crónicas de un periodista célebre por sus investigaciones de casos sobrenaturales. La publicación de Roberto llamó la atención de este cronista, quien se dispuso a entrevistarlo seducido por lo inédito de su acción. La aparición en pantalla de Roberto tuvo una extraordinaria repercusión mediática. Un par de semanas más tarde, había recibido la cantidad de medicación necesaria para dos años. Roberto comenzó a ser entrevistado por distintos medios de comunicación que buscaban retratar su situación. Fue entonces cuando se acercó a la Fundación y ofreció exponer su figura, ya para entonces ampliamente conocida, a la vanguardia de la compleja tarea de informar, enfrentar los prejuicios, la discriminación, la falsedad declamatoria de quienes mucho formulan y poco hacen, y reclamar por los derechos de los infectados y enfermos. En síntesis, Roberto tuvo el mérito de legalizar la cuestión del sida al exponer su propia situación ante la opinión pública.

La imagen de la Fundación Huésped fue inmediatamente asociada con la figura de Roberto Jáuregui. Esta situación generó una serie de cuestionamientos entre los integrantes de la organización. **¿Era beneficioso asociar el**

nombre de la institución a una figura pública? ¿Cuál sería el destino de la institución si esa figura cayera en descrédito? ¿Qué pasaría en el momento en que esa figura se alejara de la Fundación? Sin embargo, en los inicios de la epidemia, el silencio que reinaba alrededor de esta enfermedad convirtió a la figura de Roberto Jáuregui en una oportunidad que permitía instalar la cuestión del sida en la agenda pública y a la Fundación Huésped como un actor legitimado para dar respuestas a las numerosas incertidumbres que rodeaban a la problemática. De esta forma, la alternativa de vincular el nombre de la Fundación a la figura de Roberto Jáuregui planteaba tanto ventajas como incertidumbres.

Las apariciones públicas de Roberto Jáuregui permitieron que la Fundación Huésped comenzara a adquirir visibilidad. Si la supervivencia de las organizaciones sociales se fundamenta en su capacidad para insertarse en la comunidad en la que se propone actuar y lograr su apoyo, el accionar de Roberto fue lo que permitió que la Fundación empezara a ser reconocida. Frente a las presiones en contra de la Iglesia Católica y al vacío existente como resultado de la ausencia del Estado, la Fundación fue convirtiéndose en una de las palabras autorizadas en cuestiones vinculadas a la prevención, la atención y la no discriminación de las personas afectadas. Paralelamente, frente a la ausencia de voces que trataran la temática de forma desprejuiciada, el Dr. Pedro Cahn fue ocupando un espacio como referente médico en aquellas cuestiones vinculadas a la enfermedad ya que podía adaptar su lenguaje para ser comprendido por el común de la población.

Y si bien las apariciones mediáticas de la Fundación no



ROBERTO JÁUREGUI

fueron planificadas, la institución contaba ya con dos voceros (uno que sufría la enfermedad, otro que la combatía desde la ciencia) buscados por los medios por su capacidad de oratoria.

Canalizando las necesidades y demandas de infectados y enfermos, la Fundación Huésped se instaló como un actor social legitimado. Como intermediario político, asumió la responsabilidad de conducir los reclamos frente a las instituciones de gobierno y la sociedad civil y fue forjando una imagen asociada a la lucha por los derechos de quienes conviven con el virus del HIV. Fue así como, en la etapa inicial de la Fundación, la comunicación adquirió un rol primordial, basado en la necesidad de legalizarse como un actor social idóneo, como un interlocutor calificado en la temática del HIV/sida. Sin embargo, estas acciones no formaron parte de la planificación de una estrategia sino que resultaron de prácticas no estructuradas. Como consecuencia de su profesión de periodista, Roberto Jáuregui era una persona vinculada a una serie de personajes reconocidos. Al mismo tiempo, el sida atacó a distintas personalidades del ambiente artístico en todo el mundo, por lo que había una gran predisposición por parte de las figuras del espectáculo y los medios a apoyar la causa.

La Fundación comenzó a aprovechar estos recursos en beneficio de la comunicación. A la presencia mediática se sumaron una serie de acciones, como la realización de *avant premières*, la participación en la Feria del Libro, o la entrega de preservativos en distintos eventos, que tendían a que la población tomara conciencia de la trascendencia de la problemática. El objetivo era inter-



RECITAL A BENEFICIO



HUBIERAS ELEGIDO

ASOCIAR EL NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN A UNA FIGURA PÚBLICA

El sida fue una enfermedad altamente estigmatizante. La discriminación, desde múltiple ámbitos estuvo (y todavía está) muy presente. La aparición pública de una persona que sufre la enfermedad pero que puede plantarse a hablar públicamente ayudó a encontrarle un "rostro humano" a una epidemia que, para mucha gente, siempre afectaba "al otro". Hay muchas maneras de asociar una institución con una figura pública: madrinazgos, participaciones especiales, presidencias honorarias. El caso de Roberto fue distinto, porque él se hizo conocido como persona que vive con el virus y que lucha por los derechos de otras personas afectadas por la enfermedad y que también trabaja en la prevención.

El mensaje que las figuras públicas tienen para dar es de gran importancia para las organizaciones. El cuidado que hay que tener es que la institución no quede opacada por la figura, puesto que un eventual alejamiento de este personaje, por los motivos que sea, puede poner en riesgo el terreno ganado por la institución en cuanto al conocimiento del público.



pelar a la opinión pública y lograr tanto el interés como el compromiso de los ciudadanos. Estas acciones buscaban que el público se encontrara con la problemática de manera cotidiana.

Las primeras acciones de comunicación de la Fundación Huésped no respondieron a una estrategia planificada, sino que fueron producto de acciones variadas y asistemáticas. Estas acciones cumplieron el objetivo de instalar a la Fundación como un referente en su temática consecuencia del vacío existente en la esfera pública. Es decir, que una coyuntura de silenciamiento colaboró en beneficio de la exposición pública de la Fundación. Hoy es posible preguntarse qué habría pasado si se hubiera planificado una estrategia unificada. **¿Habría sido posible aprovechar los recursos con otros objetivos? ¿Lograr un mayor alcance? ¿Habría sido posible distinguir la imagen de la Fundación de la figura de Roberto Jáuregui?**

Cuanto mayor son las necesidades y menor la visión estratégica de las instituciones, más cuesta decir que no a las diferentes ofertas de actividades de recaudación de fondos. Sea producto de acercamientos con la genuina intención de ayudar o de otros que pretenden aprovechar la imagen de las instituciones para su propio beneficio, lo cierto es que es muy difícil decir NO. En el caso de la Fundación Huésped, hubo infinidad de eventos que no arrojaron los resultados económicos buscados. No obstante, había una idea compartida acerca de que la realización de ese tipo de eventos brindaba la posibilidad de instalar públicamente la problemática.



El Tercer Sector procura intervenir en la esfera pública con el objeto de organizar la acción social en beneficio de prácticas que modifiquen las actuaciones tanto estatales como sociales. Para tal fin, resulta indispensable su inclusión en la sociedad civil como un actor social competente. Paralelamente, esta legitimación es esencial para el financiamiento de la institución ya que permite que la asociación sea reconocida y, de esta forma, logre captar la atención de sus destinatarios y otras audiencias a los cuales quiere llegar. Es decir, dar cuenta de los motivos por los cuales la organización existe y, al mismo tiempo, exponer las necesidades que debe cubrir. Por lo tanto, una primera etapa de desarrollo de las instituciones se propone comunicar las causas y los fundamentos que justifican la injerencia de la organización en la esfera pública, y demostrar la necesidad de su inclusión en la sociedad. La utilización de estrategias de marketing, entendido como la capacidad para utilizar la información en beneficio de la promoción efectiva de la identidad organizacional, resulta una de las acciones principales al momento de exponer públicamente la imagen de una organización.



Una estrategia de comunicación exitosa se construye sobre la base de una determinada imagen, entendida como aquellas cualidades asociadas espontáneamente con un estímulo determinado. Cada organización construye una personalidad peculiar que permite diferenciarla de las demás. La identificación de una organización se traduce en aquellos rasgos físicos representados en símbolos icónicos visuales que actúan como signo de identidad y que permiten su reconocimiento en la esfera pública. Estos elementos visuales se convierten, entonces, en una dimensión clave en la construcción de la imagen, ya que permite tanto la identificación de la organización como su asociación con determinados atributos: evocan propiedades que incluyen la filosofía y los valores o los comportamientos de la institución.

2.3 Las estrategias comunicacionales. Lejos de ser controlada, la epidemia del sida se propagó de manera vertiginosa. Frente a la ausencia de vacunas que permitieran detener la transmisión, la prevención se impuso como la única medida de protección. De esta forma, distintos actores sociales fueron tomando conciencia de la urgencia que imponía el tratamiento de esta epidemia.

A pesar de que el primer caso de sida en Argentina fue detectado en 1982, la primera Campaña Nacional de Prevención se puso en marcha nueve años más tarde, el 1° de julio de 1991. Sin embargo, la reacción de la Iglesia Católica junto con los sectores conservadores frente al anuncio que dispuso el reparto de un millón de preservativos en la vía pública, demoró el desarrollo de la campaña. Por su parte, surgieron denuncias que notificaban que parte del presupuesto de 2 millones de pesos destinados a esta campaña habían sido derivados al fondo que sostenía la campaña oficial de prevención del cólera. En octubre de ese mismo año salió al aire un comercial de televisión donde un grupo de cien celebridades, conducidos por el entonces presidente Carlos Menem, cantaba a coro un *slogan* preventivo de aire festivo que invitaba a transformar el planeta en sol y que cerraba con el mensaje "la lucha contra el sida no es un problema de dos sino de todos". Mientras las estrategias de prevención efectuadas en el ámbito mundial giraban en torno al uso del preservativo, en nuestro país el Estado difundía un mensaje ambiguo e inexacto que alejaba a la transmisión del virus de la temática del sexo. De esta forma, la Fundación Huésped movilizó el recurso de la comunicación en oposición a la campaña, exponiendo la figura del Dr. Pedro Cahn quien explicaba las deficiencias de la campaña oficial.



DIARIO PAGINA/12
23/03/92

El 2 de abril de 1992 el Ministerio de Salud y Acción Social de La Nación puso en marcha el Programa Nacional de Lucha contra los Retrovirus Humanos / sida, destinado a la atención de las cien mil personas con HIV que, se estimaba, había en la Argentina. El programa incluiría el testeo masivo y gratuito y la provisión de medicamentos, también gratuita. Por su parte, bajo el *slogan* "El sida está aquí. Que no te sorprenda", se desarrolló la primera etapa de la campaña de comunicación que trabajaba sobre las consecuencias trágicas de la enfermedad, al mismo tiempo que omitía las maneras de prevenir y evitar estas consecuencias. Reticentes a proponer el uso del preservativo, recién unos meses más tarde salió al aire una seguidilla de 5 *spots* preventivos apoyados en la clásica figura de la enfermera que pide silencio, a la que se contraponía el *slogan* "hablemos de sida". Sin embargo, el mensaje volvía a ser ambiguo y confuso, puesto en boca de una figura que poco representaba a los posibles afectados y donde el preservativo era mencionado únicamente al pasar. Desde el Tercer Sector, distintas organizaciones criticaron la campaña por considerarla un programa de detección masiva cuyo propósito refería a que la población se hiciera el análisis sin contemplar programas de información previa para la toma de este tipo de decisiones, ni la información y contención mínima ante un posible resultado positivo. Es decir, que el énfasis estaba puesto en la detección de los infectados, en detrimento de las acciones de educación para la prevención. Las críticas apuntaron también a la confusión en los mensajes expresados a la población, sobre todo acerca del uso del preservativo. Aprovechando otra vez el recur-



DIARIO CLARIN
11/10/92

so de la comunicación, el Dr. Pedro Cahn intervino en un debate público con el Director de la campaña, Alfredo Miroli. Los medios de comunicación calificaron al Dr. Cahn como el "mayor cuestionador del programa"⁴ y la Fundación Huésped asumió protagonismo como interlocutor del sector público.

En respuesta a la tibia campaña oficial, en 1992 el Consejo Publicitario Argentino, institución tripartita que nuclea a los grandes anunciantes, las grandes agencias de publicidad y los medios de comunicación, se propuso realizar una campaña masiva de prevención del virus del HIV. Para la realización de cada campaña de servicio público, el Consejo Publicitario recurre a alguna organización no gubernamental competente en el tema, tanto para la obtención de contenidos como para que asuma las respuestas a las inquietudes generadas por la propia campaña. Para tal fin, fue convocada la Fundación Huésped.

La imagen de la Fundación había comenzado a construirse a partir de su inserción en la agenda mediática, enmarcada en el reclamo por los derechos de las personas que viven con el virus y favorecida por un contexto de silenciamiento. La imagen de la organización fue construyéndose, entonces, alrededor de una serie de valores como el compromiso, la valentía y la solidaridad que le permitieron ocupar un lugar destacado en el escenario público. Si bien la invitación del Consejo Publicitario respondió a esta imagen construida a lo largo de tres años de trabajo que hacía presumir un crecido soporte institucional, en ese momento la organización estaba conformada por un número aproximado de diez

personas, todas ellas voluntarias y no contaba con recursos financieros que la sustentara. Es decir, que tanto la presencia como el accionar de la Fundación en la esfera pública fueron producto de la capacidad institucional de un grupo reducido de voluntarios bajo la imprescindible conducción de Roberto Jáuregui. Por lo tanto, la invitación del Consejo Publicitario generaba una serie de incertidumbres. **¿Estaba la Fundación en condiciones de asumir esa responsabilidad? ¿Disponía de los recursos humanos necesarios para soportar la campaña? ¿De qué forma podría la Fundación responder a las inquietudes que pudiera generar la campaña?** Si bien la exposición pública de la Fundación fue aquello que permitió su legitimación como actor social, esta campaña significaría una exposición masiva, **¿estaba la Fundación en condiciones de asumirla?** Como consecuencia de la falta de una campaña de difusión masiva que tratara la temática del HIV/sida de forma desprejuiciada, la Fundación Huésped decidió contraer el compromiso. Contrariamente a la perspectiva oficial, el desarrollo de la campaña realizada por el Consejo Publicitario junto con la Fundación Huésped se basó en dos premisas: resaltar la vida y diseñar una "campaña con embudo", es decir, que ofreciera una respuesta a las inquietudes generadas. El énfasis estaba puesto en la posibilidad de una participación activa de la población en la resolución del problema del sida. La campaña estuvo fundamentada en la realización de un trabajo previo de diagnóstico en torno a las reacciones sociales frente al sida. A partir del resultado, fueron diseñados una serie de cortos televisivos, avisos en los diarios, afiches de distribución masiva y

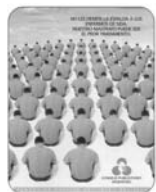
LA CAMPAÑA
SE BASÓ EN
DOS PREMISAS:
-RESALTAR LA
VIDA
-OFRECER
RESPUESTAS

⁴ Arderius, Victoria, "Cahn vs. Miroli", Somos, 13-04-1992.



gratuita, folletos de entrega en mano y posters en la vía pública, realizados con el aporte gratuito de tiempo y trabajo de los directivos del Consejo Publicitario Argentino y la Fundación Huésped, los creativos de la agencia Lautrec/ Saatchi & Saatchi, la productora Contemporáneos, la empresa C&C de animación, las fotos de Daniel Ackerman, la voz de Arturo Bonín y Cipe Lincovsky y el aporte de los medios masivos que cedieron su espacio. Más que informativo, el objetivo de la campaña fue concientizador: las piezas describían tanto las formas de transmisión como de prevención y apuntaban, al mismo tiempo, a luchar contra la indiferencia y lograr el compromiso de la población. Por su parte, señalaba al uso del preservativo como una de las medidas de protección más importantes. Haciendo frente a los prejuicios, por primera vez los medios de comunicación exponían públicamente un preservativo.

La campaña fue pionera en la difusión de un mensaje de prevención y sentó un precedente al exponer la problemática de manera desprejuiciada. Finalmente, el 2 de julio de 1992, la Fundación Huésped inauguró una línea de consulta anónima y gratuita que responde, al día de hoy, de manera personalizada a las inquietudes de la población. Como consecuencia de la importante repercusión de la campaña, la línea telefónica comenzó a recibir una gran cantidad de llamados que abordaban toda clase de dudas. La campaña realizada con el Consejo Publicitario fue la primera acción de comunicación planificada de la Fundación, que permitió que su imagen fuera percibida por el público masivo y adquiriera un gran protagonismo, de manera que fuera reconocida como una "marca" asociada a la lucha contra el sida.



AVISOS
CONSEJO PUBLICITARIO
ARGENTINO

Sin embargo, aceptar la oferta del Consejo Publicitario suponía comenzar a brindar un servicio sistemático que podía, a largo plazo, no ser sustentable. Los costos que acarrearían estas líneas representaban un compromiso económico que, hasta ese momento, la Fundación no podía asumir. Por otro lado, la cantidad de llamados que iba en aumento junto con la especificidad de los mismos obligó a que los voluntarios que atendían las líneas tuvieran que ser reemplazados por dos personas contratadas. Dado que esa primera campaña de movilización de recursos tuvo un costo teórico de 4 millones de pesos, la respuesta era proporcional a la gran pauta publicitaria. Así, la campaña realizada junto con el Consejo Publicitario dio por resultado los primeros compromisos económicos de la Fundación, lo cual engendró la necesidad de generar los primeros recursos para su financiamiento.



REVISTA GENTE
25/09/92

3. ABRIRSE AL CONTEXTO

3.1 Hacia la participación. La repercusión de la Fundación Huésped en la opinión pública permitía presuponer un importante desarrollo institucional. Sin embargo, los medios con los que la institución contaba en ese momento se reducían a un espacio de no más de cuarenta metros cuadrados cedido por un centro médico privado, y un grupo de aproximadamente diez voluntarios. Los escasos recursos financieros, que se empleaban para respaldar acciones como la entrega de preservativos o de folletería, provenían de pequeñas donaciones realizadas por los allegados a la institución. Durante los primeros años, el accionar de la Fundación fue producto de la capacidad institucional de un pequeño grupo de personas, impulsados por su voluntad de solidaridad y liderados por la gran capacidad de Roberto Jáuregui.



DIARIO CLARIN
17/06/92

A mediados del año 1992, se realizó en el Centro Cultural Recoleta "Expresida", una gran exposición internacional sobre campañas de prevención del sida, en la cual la Fundación Huésped fue invitada a organizar el espacio "Sida y sociedad". El cierre de este evento estuvo coronado por el recital "Rock de los Corazones Solidarios", realizado en la Av. 9 de Julio ante 100.000 personas, del que participaron Mercedes Sosa, Fito Paez, Luis Alberto Spinetta, Illya Kuryaki & The Valderramas, Los Guarros, Fabiana Cantilo y Gustavo Cerati y Zeta Bossio de Soda Stereo. El acto contó también con un discurso de Roberto Jáuregui. "Expresida" terminó de legalizar la cuestión del sida en la Argentina y, al mismo tiempo, fue la primera gran ocasión en la que las figuras de la música se involucraron con la causa.



DIARIO CLARIN
29/06/92



AFICHE

La gran repercusión de "Expresida" permitió que la Fundación Huésped comenzara a planificar un evento con el objeto de lograr una mayor apertura al contexto, e invitar a la participación activa del público. En los años posteriores, la Fundación organizó "Sida 1993, informar para la vida" y "Sida 1994", de una semana y diez días de duración, respectivamente, que convocaron la intervención activa de la comunidad y promovieron procesos participativos a partir de la construcción de espacios de discusión, reflexión y debate. A través de este evento integral de comunicación, información y prevención se buscaba formar transmisores con la capacidad de multiplicar lo experimentado. La participación dinámica de la población pretendía generar un compromiso junto con la formación de una conciencia implicada en la prevención de esta enfermedad.

Por su parte la propuesta no implicaba una inversión económica importante ya que tanto los talleristas como cada una de las personas que participaban de las mesas, lo hacían *ad honorem*. Cofinanciado con el Centro Cultural San Martín, los costos de producción pudieron ser absorbidos. En aquel momento era casi inimaginable que una empresa no relacionada con la medicina se involucrara en un tema como el HIV/sida. A la vanguardia, Epson creó un programa de computación para que los estudiantes, mediante un juego, aprendieran sobre la temática. Así, los pocos recursos necesarios fueron provistos gracias a los donantes de Fundación Huésped.

"Sida 93, informar para la vida" se llevó a cabo entre el 3 y el 8 de mayo en el Centro Cultural San Martín. Se con-

vocó a todas las escuelas secundarias tanto estatales como privadas de Capital Federal para que participaran de una serie de talleres, y se diseñaron una serie de actividades abiertas a la población en general. Por último, en el mismo marco, se desarrolló el primer Simposio Científico en el que importantes profesionales e investigadores tanto argentinos como extranjeros discutieron sobre los aspectos científicos de la epidemia. Todo ello fue posible gracias a que el Centro Cultural San Martín cedió sus instalaciones y a que el sponsoreo de la industria farmacéutica al Simposio Científico cubrió los costos de producción de las jornadas. Además, gran parte de los potenciales gastos fueron donados. Los talleristas trabajaban *ad honorem*, el espacio fue cedido y la organización general tampoco implicó el pago de honorarios.

SE BUSCÓ EL COMPROMISO EN LA PREVENCIÓN Y TRATAMIENTO DE LA EPIDEMIA

Estas jornadas tenían por objeto lograr el compromiso conjunto de la población en la prevención y tratamiento de la epidemia. Por eso se pensó que la manera más efectiva de lograr este objetivo era a través de la participación de la población en talleres y actividades que permitieran escuchar distintas voces y facilitaran el intercambio y la discusión. Sobre esta base, las preguntas giraron alrededor de la posibilidad de alcanzar un proyecto de base ciudadana, es decir, que estuviera sustentado en las necesidades de la población. **¿Sería posible lograr la participación activa de los adolescentes? ¿De qué forma respondería la escuela al proyecto? ¿Sería realmente posible involucrar a la población en la problemática del HIV/sida?** Las dudas sobre el interés de las autoridades y los padres en que los chicos accedieran a la información sobre una enfermedad tan

"SIDA 1993 Y 1994"
APELÓ A LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LA SOCIEDAD

ligada al estigma constituían una incógnita que sólo la respuesta a la convocatoria podía resolver. Finalmente, la reacción de la población escolar fue masiva. Un importante número de estudiantes y docentes participaron de una serie de talleres y charlas en los que los jóvenes junto con profesionales capacitados discutieron los distintos aspectos de la problemática. Como conclusión de estas actividades, fue organizado el espacio "Hacé tu campaña", destinado a que los alumnos imaginaran, inventaran, idearan creativamente sus propias campañas de prevención. De esta manera, se buscó la interpelación activa de la comunidad: eran los jóvenes quienes, asentados sobre una base de información fehaciente, comprometida y desprejuiciada acerca del sida, no sólo proponían sus prioridades sino que también ofrecían propuestas y sugerencias. Estos talleres se plantearon tanto como un espacio de difusión e información, como de discusión. El objetivo de las jornadas no buscaba imponer soluciones, sino establecer un terreno de debate.

Por su parte, las actividades abiertas a la comunidad reunían tanto a la exhibición de pinturas y videos, como afiches y posters referidos a la prevención del HIV. A través de las artes visuales, este espacio buscaba exhortar al público a partir de canales disímiles y alternativos que apelaran a la emotividad, estableciendo formas diversas de comunicación. Paralelamente, importantes figuras como Eladia Blázquez, Osvaldo Pugliese, Marilina Ross, Ignacio Copani y Sandra Mihanovich desarrollaron un ciclo de teatro leído. Personalidades reconocidas como Pedro Aznar, Graciela Borges, Adolfo Castelo, Enrique

Pinti o Julián Weich, entre muchos otros, participaron de diálogos abiertos, ofreciendo sus testimonios y estableciendo un compromiso. La apelación al discurso de figuras reconocidas, en tanto líderes de opinión, resulta una fuente de recursos importante que colabora en la conformación de una conciencia social comprometida y solidaria. Como ya se ha dicho, la cercanía de Roberto Jáuregui al ambiente artístico por su condición de periodista, y el gran compromiso asumido por muchas personalidades de nivel mundial, posibilitaron desde un principio el apoyo de personajes reconocidos de distintos ámbitos. El mensaje convocante era claro y la participación ayudaba a desestigmatizar la enfermedad. Por último, reconocidos especialistas participaron de mesas de exposición que trataron los aspectos sociales del sida. Entre estas, cabe mencionar "adolescentes y sida" o "prostitución y sida". Por su parte, en el marco de este evento, la Fundación Huésped organizó su primer Simposio Científico. Este suceso convocó a desatacados profesionales e investigadores del país y del exterior. Así, complementariamente a las actividades destinadas a la sociedad en general, este espacio tuvo como objetivo el intercambio de conocimientos, el debate, la discusión acerca de los desarrollos científicos en la lucha contra la epidemia. El objetivo del encuentro fue favorecer un espacio de reunión para los profesionales de la salud dedicados al área del HIV/sida en beneficio de la actualización y de la capacitación. De esta forma, la Fundación Huésped buscó generar una mayor apertura hacia el contexto externo, apelando a la participación activa de profesionales de distintas especialidades a través del intercambio de saberes.

FUNDACIÓN
HUÉSPED
ORGANIZÓ
SU PRIMER
SIMPOSIO
CIENTÍFICO

SE
ESTABLECIERON
FORMAS
DIVERSAS DE
COMUNICAR LA
PROBLEMÁTICA

"Sida 93" permitió dar cuenta de las ventajas de trabajar de forma complementaria entre los distintos actores sociales en beneficio de un objetivo común. Cada actor posee recursos particulares que pueden articularse de manera efectiva. Para tal fin, es necesario, en primer lugar, conocer cuáles son los recursos con los que cuenta cada actor y cuáles son sus necesidades. Es esto lo que permite reconocer cuál es el actor al que se debe recurrir de acuerdo con las necesidades específicas y qué es aquello que nuestra institución puede ofrecer a cambio. El trabajo conjunto permite lograr un alcance mayor que, en el caso de "Sida 93", permitió la construcción de un espacio participativo, donde la comunidad pudo expresarse.

Como consecuencia del éxito de la propuesta, un año después se realizó un segundo evento denominado "Sida 94, informar para la vida", que se llevó a cabo entre el 2 y el 12 de mayo para una población de 25.000 estudiantes aproximadamente. Organizado en dos jornadas, una por la mañana y otra por la tarde, cada una recibió cerca de 40 escuelas. Al igual que en la experiencia anterior, las jornadas contaron también con mesas de debate abiertas a la comunidad, de la que participaron importantes personalidades del campo de la medicina, la psicología, la cultura, el arte, el deporte y el mundo empresario. Además, entre el 26 y el 28 de septiembre se realizó el 2º Simposio Científico Internacional. La propuesta incorporó otras disciplinas con la organización de las 1ras jornadas de Salud Mental, de Diagnóstico, de Enfermería y Jurídicas. El Simposio, del que participaron destacados profesionales tanto argentinos como extranjeros, tuvo por objeto discu-

tir las novedades del Congreso Mundial de Sida realizado en Japón unos meses antes.



Los procesos participativos se proponen contribuir a la racionalización de la toma de decisiones, dado que permiten que éstas se ajusten a los procesos en los que intervienen y, al mismo tiempo, contienen a las múltiples expresiones expuestas. La construcción de procesos participativos no responde únicamente a un espacio de expresión, sino que también asume la responsabilidad sobre las posibles soluciones. La participación supera, entonces, el proceso de reunión y se convierte en una fuente de recursos.



AFICHE

3.2 El sueño de la casa propia. Otro de los momentos fundamentales en la historia de la Fundación Huésped, que impulsó una mayor apertura al contexto, fue la obtención de una casa que albergara a la institución. Llegado el año 1996, la Fundación Huésped había logrado una importante legitimidad en la esfera pública y, como resultado, la institución se encontraba fuertemente arraigada en la comunidad. Hacia finales de ese año, el Dr. Pedro Cahn recibió la visita en el Hospital Fernández de una persona que tenía la intención de realizar una donación en memoria de su cuñado que había fallecido a causa del virus. Con el objeto de conocer un poco más sobre esta persona, el doctor le recomendó que, antes de realizar la donación, analizara el campo de las instituciones de lucha contra el sida de manera que manera de asegurarse de que el destino de su concesión fuera utilizado adecuadamente. La respuesta fue que él era una



SEDE
FUNDACIÓN HUÉSPED

persona muy ocupada y que si venía a ofrecer una suma de dinero tan cuantiosa era porque de la Fundación Huésped sabía más de lo que el Dr. Cahn creía. Sin embargo, a pesar de lo tentador de la oferta, surgieron una serie de dudas. La aceptación de la donación, **¿implicaría una pérdida de autonomía institucional? ¿Estaba la Fundación preparada para asumir un crecimiento institucional tan importante? ¿Cuáles serían los compromisos que la institución debería asumir como contrapartida? ¿Cuáles serían los cambios que implicaría hacia el interior de la organización?** Si bien no era fácil rechazar un ofrecimiento tan atractivo, lo inédito de la situación generaba una serie de incertidumbres.

La propuesta de la Fundación fue que se comprara una ambulancia que recorriera la ciudad para hacer análisis gratuitos de HIV. Sin embargo, la intención de esta familia era realizar una donación de mayor monto, que fuera destinada a un inmueble. Por un lado, hacía más de un año que había finalizado la construcción del Hospital de Día Roberto Jáuregui donado al Hospital Fernández que cubría las necesidades del hospital. Por otro lado, el sida es una enfermedad que no requiere de grandes instrumentos médicos para su tratamiento. Por lo tanto, esta familia ofreció realizar la donación de una casa que oficiara de sede de la Fundación Huésped, en homenaje a quien había sufrido la enfermedad. La aceptación de la donación implicaba un compromiso de sustentabilidad que la Fundación no se encontraba en condiciones de asumir. A pesar de lo atractivo del ofrecimiento, los ingresos de la institución no eran suficientes para sostener los gastos que supone una sede propia. Sin embargo, la



HUBIERAS ACEPTADO

LA DONACION QUE TE OFRECIAN

Uno de los desafíos más importantes al que se enfrentan las organizaciones sociales es el de lograr el financiamiento de la institución junto con su sustentabilidad en el largo plazo. Es por esto que la aceptación de donaciones, y sobre todo las de mayor magnitud, siempre resultan tentadoras. Sin embargo, uno de los aprendizajes más importantes que deben aceptar las organizaciones es cómo decir que no. O, en todo caso, no aceptar las propuestas, por más atractivas que sean, sin antes realizar una evaluación de las ventajas y desventajas que acarrearán. Indudablemente, una donación implica múltiples ventajas, pero también implica responsabilidades: aceptar las concesiones significa asumir un compromiso tanto con el donante como con la comunidad beneficiaria. Antes de dar una respuesta positiva, es necesario analizar las posibilidades reales con las que cuenta la institución para contraer estos compromisos. Es decir, que es necesario asumir una visión estratégica que permita la aproximación al largo plazo, y la evaluación de las utilidades y perjuicios de la propuesta. Muchas veces la aceptación de una donación tiene como consecuencia la reducción de la autonomía institucional; otras veces, implica un crecimiento que la organización no está todavía lista para realizar. En resumen, la evaluación racional y no impulsiva de las propuestas es la manera más efectiva de ofrecer una respuesta adecuada.



EL 18 DE
NOVIEMBRE
DE 1997
LA FUNDACIÓN
HUÉSPED
INAUGURÓ SU
PROPIA SEDE

posibilidad de contar con un espacio más importante, haría posible el desarrollo de una cantidad de actividades mayor que, a largo plazo, permitiría la autosustentación de la institución. Por consiguiente, la condición propuesta por la Fundación Huésped fue que esta familia mantuviera una importante donación anual, con el compromiso de que la Fundación iría diversificando sus fuentes de financiamiento a medida que su crecimiento lo admitiera. De esta forma, en lugar de centrar su estrategia de recaudación de fondos en un "gran donante", la Fundación Huésped eligió establecer una alianza de trabajo: este sostén permitiría el crecimiento de la organización en favor de su autosustentación.

Finalmente, el 18 de noviembre de 1997, la Fundación Huésped inauguró su sede propia en una antigua casona del barrio de Almagro. De un altílo de 40 metros cuadrados se pasó a una casa de 400 metros cuadrados.

La donación realizada por esta familia fue siendo reemplazada paulatinamente por la Fundación. Durante los primeros tres años, los recursos fueron destinados tanto al sostén de la nueva estructura, como a la asistencia a pacientes. A partir del cuarto año, la Fundación estuvo en condiciones de reemplazar el 20% de la donación que estaba destinada a la manutención de la casa, conservando la asistencia a pacientes. Actualmente, la donación alcanza a la mitad de la original y es destinada en su totalidad a la asistencia a pacientes.

La casa de la Fundación Huésped fue adecuada para continuar y ampliar las tareas de la organización en relación con la difusión de información, la educación preventiva, los servicios a las personas que viven con

HIV/sida y demás actividades. Al mismo tiempo, continuando con su actividad de apoyo a la labor asistencial en el hospital público, la nueva sede permitía aumentar las actividades de investigación científica, social y de formación de recursos humanos en salud. Es decir que fue la obtención de un espacio propio lo que posibilitó una mayor apertura al contexto.

1. La casa propia posibilitó la participación de la Fundación en diversos proyectos científicos de manera más sistemática, tanto en respuesta a invitaciones de sponsors de la industria farmacéutica como, posteriormente, en colaboración con colegas de otros institutos o de países extranjeros y, finalmente, a través de estudios que se sustentan con fondos propios de la Fundación.

Las investigaciones clínicas colaboraron en la apertura al contexto ya que involucraron a los beneficiarios de las actividades de la Fundación en la resolución de la problemática a través de la búsqueda de mejores alternativas terapéuticas que benefician -en el mediano y largo plazo- a toda la comunidad. La participación de los pacientes resulta un eslabón fundamental no sólo en favor de las investigaciones que significan un provecho por parte de los beneficiarios, sino que también permite el diagnóstico de los problemas y la definición de las prioridades de los pacientes y, por lo tanto, la acción sobre esas prioridades. Por su parte, los pacientes que participan de los distintos ensayos reciben atención médica y provisión de medicamentos en forma gratuita, así como también pruebas de laboratorio, de eficacia del tratamiento y de seguridad a través de estudios bioquímicos y hematológicos.

2. Por otra parte, la casa propia permitió que, lo que antes eran grupos de reflexión esporádicos que realizaba un conjunto de psicólogos, se transformara en una actividad metódica sin costo para los pacientes. Paralelamente, empezaron a cubrirse las urgencias psicológicas en forma permanente.

La formación del Área de Salud Mental colaboró en la apertura al contexto, ya que permitió a la Fundación ofrecer un espacio de contención y soporte emocional a los pacientes. Las actividades del área se organizaron a partir de tres programas: Grupos de Reflexión para personas infectadas con el virus del HIV, familiares de personas infectadas, personas a cargo de niños con HIV/sida y parejas serodiscordantes; entrevistas individuales para personas que viven con HIV/sida, sus familiares o amigos y un servicio de urgencias psicológicas que atiende de lunes a viernes.

3. Posteriormente, lo que hasta ese momento significaban algunos casos de discriminación que eran tratados en el estudio del abogado de la Fundación, se transformó en un servicio de atención legal que comenzó a funcionar dos veces por semana, también en forma gratuita.

El Servicio Jurídico Integral Gratuito en HIV/sida comenzó a desempeñarse en forma permanente desde enero de 1998, con el objeto de preservar el derecho a la no discriminación y la igualdad ante la ley, a la intimidad, a la educación, al empleo y el trabajo, a la asistencia y el bienestar social, es decir, a un nivel de vida digno acorde con la Declaración Universal de Derechos Humanos. Esta área

colaboró en la apertura al contexto a través de entrevistas individuales y familiares, brindando asesoramiento y asistencia jurídica a personas que viven con HIV/sida víctimas de maniobras discriminatorias y, paralelamente, comenzó a ofrecer asistencia técnica para vehiculizar dichos reclamos.

4. Por su parte, el crecimiento de la institución concedió la posibilidad de sistematizar y ampliar la actividad de los voluntarios. El Área de Voluntariado comenzó a dar un apoyo diario al Hospital de Día Roberto Jáuregui del Servicio de Infectología del Hospital Fernández a través del desempeño de tareas administrativas, como también la realización de visitas a los pacientes internados.

En sus 16 años de historia, Fundación Huésped nunca necesitó realizar una convocatoria pública para solicitar voluntarios. Siempre se respondió a una suerte de demanda espontánea que se generaba y se sigue generando. Los voluntarios han sido y son hoy un motor que está presente en cada una de las actividades de la Fundación. Ante cada requerimiento de incorporación, la coordinación de voluntarios y una psicóloga entrevistan (por separado) al candidato. Luego, el voluntario participa de un curso de capacitación en HIV/sida en general y sobre la Fundación en particular, a partir de lo cual comienza a realizar una tarea concreta de acuerdo con su interés y las necesidades institucionales.

De esta forma, la acción de los voluntarios resulta esencial en la promoción de la misión de la Fundación dentro de la comunidad ya que constituye un ejemplo de participación y solidaridad que, al mismo tiempo, colabora con el desarrollo de las actividades de la organización.

La Fundación Huésped cuenta con un total de 90 voluntarios de ambos sexos, cuyas edades oscilan entre 16 y 79 años, quienes se desempeñan en distintas actividades. El 65% de los voluntarios son del sexo femenino y el 35% del masculino. La edad promedio de los voluntarios es de 35 años. El 20% son personas que viven con HIV.

Algunas de las actividades que desarrollan los voluntarios son las que siguen.

↘ Se desempeñan en la cabina telefónica, respondiendo a la demanda de información, derivación y contención. Asimismo, cooperan también en otras actividades como armar las estadísticas de las llamadas, folletería y cintas rojas para eventos varios.

↘ Visita semanal a pacientes internados en los hospitales Fernández de Capital Federal, Posadas de Ramos Mejía, Paroissien de la Matanza, Evita de Lanús y en el Instituto Neuropsiquiátrico Borda, a quienes se les lleva una bolsa con artículos de primera necesidad. En la actualidad se están repartiendo un promedio de 400 bolsas mensuales, lo que equivale a un total de 4.800 anuales.

↘ Asistencia al Servicio de Infectología del Hospital Fernández en la administración, acompañamiento a pacientes ambulatorios e internados y a sus familias y la realización de trámites para la obtención de medicación y/o estudios en los distintos entes estatales. Asimismo, los voluntarios forman parte de un equipo multidisciplinario que trabaja en adherencia al tratamiento, es decir, en ayudar a que pacientes que presentan dificultad en la toma de la medicación, puedan cumplir con las indicaciones propuestas por el médico.

↘ Participación en charlas y talleres de prevención en escuelas, villas de emergencias, instituciones o empresas de todo el país.

↘ Asistencia al Hogar de Niños Querubines para chicos con HIV o cuyos padres seropositivos no pueden hacerse cargo de ellos.

Colaboran en el transporte y ayuda escolar, esparcimiento, cocinando y ocupándose de los chicos algunos fines de semana.

De lo antedicho se desprende que la Fundación cuenta con un importantísimo capital humano que dona un total de 1400 horas mensuales, lo que equivale a 16.800 horas anuales. Si quisiéramos expresar esta cifra en términos económico, se traducirían de la siguiente manera:

- 1400 horas mensuales a \$ 5.- la hora/hombre equivalen a \$ 7.000.-.

- 16.800 horas anuales a \$ 5.- la hora/hombre equivalen a \$ 84.000.-.

- En Estados Unidos la hora/hombre se calcula en u\$s 14.83, lo que equivaldría a u\$s 249,144.- anuales.

La legitimidad pública construida por la Fundación Huésped durante los primeros años de actividad resultó en un compromiso creciente con la comunidad que derivó en una mayor apertura hacia el propio contexto institucional y favoreció su articulación con otros actores. Finalmente, en busca de una inserción cada vez más amplia, con la intención de implicar a las comunidades más vulnerables a la epidemia, a partir de 1997 la Fundación Huésped comenzó a elaborar proyectos de intervención comunitaria. Para tal fin, fue necesario el desarrollo de alianzas estratégicas con distintos actores sociales que permitieran la articulación de diferentes niveles de acción en beneficio de las tareas de prevención.

4. GENERAR RECURSOS

4.1 Empezar de cero. El 14 de enero de 1994 falleció Roberto Jáuregui. Como se ha dicho anteriormente, la historia de la Fundación Huésped estuvo muy ligada no sólo a la figura sino también al impulso y la vehemencia de quien tuvo el coraje de encabezar el reclamo por los derechos de quienes tenían HIV/sida. Inevitablemente, surgieron una serie de dudas e incertidumbres acerca de la forma en que su pérdida afectaría el desarrollo de la Fundación. **¿Sería posible continuar el camino a pesar de la falta de uno de los pilares? ¿Tendría la Fundación Huésped una imagen diferenciada a la de Roberto? ¿Cómo repercutiría su muerte en la imagen de la institución?** A pesar del dolor y las vacilaciones, la decisión fue avanzar con la promesa que se le había hecho: la construcción de un pabellón destinado a cubrir las necesidades del Servicio de Infectología del Hospital Fernández para la atención de pacientes con HIV/sida. Como consecuencia del crecimiento de la epidemia, los casos que llegaban a ese establecimiento comenzaron a generar una demanda no planificada que obligaba al Servicio de Infectología a competir por el espacio con otros servicios. Por otro lado, muchos pacientes que necesitaban recibir una medicación endovenosa diaria se veían forzados a internarse, dado que el Hospital no contaba con un espacio donde llevar a cabo la aplicación. Fueron estas necesidades las que originaron la idea de construir un hospital de día que permitiera la atención de los pacientes de forma adecuada. Frente a este planteo, la respuesta de la dirección del Hospital fue que no existía un espacio disponible para ampliar las instalaciones. A pesar de la negativa, el Dr. Pedro Cahn convocó a un arquitecto amigo con quien

LOS COMIENZOS DE LA FUNDACIÓN HUÉSPED ESTUVIERON MUY LIGADOS A LA FIGURA DE ROBERTO JÁUREGUI.

LA FUNDACIÓN
HUÉSPED
SE PROPUSO
GENERAR LOS
FONDOS PARA
SOLVENTAR
LA OBRA.

recorrió el edificio para encontrar la manera en que fuera viable la edificación de un nuevo pabellón. Finalmente, se encontró que uno de los patios era un espacio adecuado para la obra. Con los planos preliminares, la propuesta volvió a ser presentada a la Dirección. Esta vez la respuesta fue que el Hospital no contaba con los fondos para subvencionar el proyecto. La edificación del hospital de día excedía ampliamente los recursos con los que contaba la Fundación Huésped. Sin embargo, frente al repliegue del Estado respecto a una urgencia que aumentaba de forma exponencial, la Fundación se encontraba en una encrucijada. Una de las opciones era insistir con el reclamo, hasta que alguna institución gubernamental asumiera la atención de estos pacientes. Por otro lado, y a pesar de no contar con respaldo alguno, la Fundación Huésped comenzó a planear la posibilidad de generar los fondos necesarios para solventar la obra. **¿Sería posible lograr un objetivo tan ambicioso? ¿Se encontraba la Fundación en condiciones de emprender este proyecto? ¿Cómo se recaudarían los recursos para llevarlo adelante? ¿Tendría el apoyo necesario? ¿Qué consecuencias tendría para la credibilidad de la Fundación si no fuera posible terminar la obra?**

La Fundación Huésped comenzó, entonces, a planificar la forma más eficiente de lograr el financiamiento de la obra. En ese momento, la casualidad jugó a favor del proyecto. En un viaje del Dr. Pedro Cahn a Buenos Aires, el avión debió ser desviado al aeropuerto de Montevideo. Como consecuencia de este inconveniente, entró en diálogo con un pasajero, que sería quien dispondría de



TE HUBIERAS ANIMADO

A ASUMIR ESTE DESAFÍO

Muchas veces, las organizaciones sociales se encuentran frente al dilema de tener que tomar decisiones que, algunas con más riesgo, otras con menos, siempre implican una cuota de incertidumbre. La vida social se encuentra atravesada por múltiples variables, la mayoría de las cuales no dependen de nuestra voluntad. Muchas veces las cosas no van a salir tal como fueron planeadas. Otras, saldrán mejor de lo esperado. La única forma de conocer los resultados es emprender el camino. Si no nos embarcamos, no será posible entrever a qué puerto nos llevará el rumbo. Empezar un nuevo desafío requiere una cierta dosis de audacia. Sin embargo, antes de encarar cada proyecto, es necesario advertir que nuestra idea se encuentre en proporción con nuestro punto de partida. Para lograr el éxito de una estrategia, en un principio debemos contemplar que sus dimensiones estén de acuerdo con nuestras posibilidades de llevarla a cabo. Es indispensable no confundir audacia con insensatez. Analizar cuáles son nuestras aptitudes, los recursos con los que contamos, cuáles serían nuestros potenciales socios y contemplar planes alternativos, son algunas de las claves. Una vez que tenemos en claro el punto de partida, es mucho más fácil reconocer cuál es el camino adecuado para lograr nuestros objetivos.





FOLLETO DE INICIO DE OBRA

los primeros fondos para comenzar la obra. Esta persona, un importante industrial argentino, luego de conocer la idea del hospital de día se ofreció a contribuir con una suma de dinero que significó el puntapié inicial para la edificación del pabellón. En sus recientes cinco años de trayectoria, la Fundación Huésped había logrado construir un nombre creíble y legitimado: era ya un actor reconocido, asociado a la lucha por los derechos de quienes padecían HIV/sida. Es decir que este trayecto recorrido fue el que permitió que este empresario confiara en la legitimidad y viabilidad del proyecto y que se ofreciera a colaborar con él.

El campo de las organizaciones sociales está demostrando un crecimiento importante que se refleja en una mayor competitividad por los fondos disponibles. Cada institución cuenta con facultades particulares que se convertirán en su activo fundamental al momento de generar nuevos medios. Trabajar intensamente y de forma eficiente y, al mismo tiempo, mostrar a la comunidad qué estamos haciendo, son los principales recursos que nos permitirán generar nuevos recursos. Como consecuencia de su compromiso y de su accionar en la lucha contra el sida, la Fundación Huésped fue ocupando un lugar cada vez más protagónico en la prevención y atención de la epidemia, y desde ese lugar pudo ganar la confianza de la sociedad civil. **¿Cuáles eran las facultades con las que contaba la Fundación Huésped? ¿Cómo se construyen esas facultades? ¿Es necesario mostrar qué estamos haciendo? ¿Por qué? ¿De qué forma es posible mostrar a la sociedad civil nuestro accionar?**



Una de las habilidades más importantes que deben desarrollar las organizaciones sociales es la de percibir las oportunidades que se presentan, descubrir cuál es la forma más conveniente de sumar nuevos socios a cada proyecto.

Ofrecer la idea adecuada a la persona indicada en el momento oportuno, puede colaborar en el éxito de los objetivos propuestos. Son muchos los actores de la sociedad civil que, por distintas razones, están dispuestos a apoyar causas solidarias. Es importante tener la suficiente perspicacia y creatividad para observar los atributos de cada actor y, en relación con sus peculiaridades, ofrecer formas atractivas de asociarse a nuestros proyectos. Mantener la mirada despierta nos ayuda a no dejar pasar las ocasiones provechosas. Por otro lado, también resulta beneficioso dar cuenta de que la institución se encuentra en movimiento, es decir, demostrar que la organización busca la forma de avanzar. Resulta mucho más factible que un potencial donante se interese en contribuir con proyectos que se encuentran en marcha, aunque estén en la etapa de búsqueda de financiamiento.

A partir de esta donación inicial se puso en marcha la obra con la idea de que, una vez comenzada la construcción, se encontrarían las herramientas para concluirarla. En ese momento, la problemática del HIV/sida ocupaba un espacio importante en la agenda pública. El compromiso de las figuras del espectáculo con la causa le daba una mayor visibilidad al problema. La noticia de la muerte de Roberto Jáuregui, que llegó a ser tapa de diarios, le puso nombre y apellido a los miles de pacientes que día a día luchaban contra la enfermedad.

Por otro lado, la construcción del hospital de día respondía a una urgencia real: eran muchos -demasiados- los pacientes que constituían una prueba tangible

de los inconvenientes y desamparos a los que se veían forzados en la atención de su enfermedad. Era necesario enseñar a los potenciales donantes que su colaboración resultaba indispensable para resolver una necesidad concreta, que sin su ayuda, no podría ser satisfecha. De esta forma, uno de las variables que colaboró en la estrategia de recaudación fue la posibilidad de dar cuenta de cuál sería el destino de las contribuciones. Los potenciales donantes buscan conocer en qué será invertida su colaboración. Mantenerlos informados sobre el desarrollo de las iniciativas que están apoyando permite mantener la relación en el largo plazo y, al mismo tiempo, sustentar la credibilidad de la organización.

Por otra parte, el desarrollo de esta estrategia permitió reconocer que al potencial donante le resulta más atractivo colaborar con la obtención de un recurso no renovable que con uno renovable. Una de las ventajas del hospital de día era que requería una suma de dinero limitada y necesaria por única vez. Este hecho fue parte significativa del argumento utilizado ante posibles financiadores, ya que muchas personas prefieren invertir en instrumentos que sean de utilidad para un número ilimitado de destinatarios. La inversión de fondos en elementos que puedan agotarse implica que estarían favoreciendo a un cierto número de destinatarios y no a otros. Por otro lado, los recursos renovables exigen ser sustituidos en forma constante. De esta forma, antes de aceptar este compromiso es necesario asegurar la posibilidad de mantener su provisión en el tiempo. Al asumir la responsabilidad del abastecimiento de un artículo o servicio, resulta dificultoso tener que suspenderlo por falta de insumos, y muchos donantes no están en condiciones de

contraer esa clase de compromiso. De la misma manera, es importante que las organizaciones sociales tengan en cuenta esta variable antes de crear expectativas que posteriormente no estén en condiciones de asumir.

Finalmente, esta suma de elementos permitía suponer que, en caso de que se viera dificultada la financiación de la obra, tanto los medios de comunicación como la opinión pública acompañarían el reclamo y, de esta forma, sería posible presionar al gobierno y al sector privado para finalizarla. Es decir que, a pesar del gran riesgo que implicaba el proyecto, existían alternativas para permitir su ejecución. **¿Por qué es necesario contar con alternativas al momento de encarar un proyecto? ¿Cuáles son los elementos a considerar en la presentación de un proyecto a un eventual socio? ¿Cuáles son los elementos capaces de beneficiar a una organización a la hora de buscar financiamiento?**



Al momento de generar recursos tanto financieros como no financieros, las organizaciones sociales cuentan con dos activos fundamentales: la credibilidad y la visibilidad de la institución. Las organizaciones deben responder de manera efectiva a las necesidades de sus destinatarios, para asegurar así que los recursos son destinados indudablemente a los fines para los que fueron provistos. Es importante que quienes colaboran con una causa solidaria tengan la certeza de que su contribución va a ser orientada de forma competente. Por otro lado, tan importante como esto es que la comunidad conozca cuáles son las acciones que la organización lleva adelante y cuáles son sus necesidades para seguir desarrollando su tarea. Esto permite, no sólo que la comunidad actúe como un auditor en beneficio de la credibilidad de la institución, sino también que estos actores adviertan la forma en que pueden participar.

4.2 La estrategia

Una vez comenzada la construcción, las dudas giraban alrededor de la forma en que sería posible continuar con la financiación del proyecto. Con la obra a mitad de camino ya no era posible declinar la decisión. Los miedos y las incertidumbres acompañaron el resto del recorrido. **¿Qué pasaría con los donantes si no fuera posible finalizar el proyecto? ¿Se podría contar con el apoyo de la comunidad? En caso de lograr los fondos necesarios, ¿el Estado garantizaría la finalización de la obra?**

Para lograr su objetivo, la Fundación Huésped comenzó por diseñar una estrategia de generación de recursos. Antes de buscar el apoyo externo fue esencial tener en claro cuáles eran las necesidades que debían ser cubiertas y quiénes eran los actores apropiados para cooperar. Al mismo tiempo, había que dar cuenta de cuáles eran los beneficios que reportaría a los distintos actores su participación en el proyecto. Por último, la búsqueda de financiamiento debía realizarse entre quienes se tuviera la certeza de que compartían la visión institucional. Muchas veces, la tentación de aceptar donaciones que podrían favorecer a los objetivos de la organización pone en riesgo los años aplicados a construir una imagen determinada. Por eso resultó fundamental identificar e indagar a cada uno de los potenciales donantes para establecer, por un lado sus intereses en el campo social y, por otro, para asegurarse de que fueran socialmente responsables. En este caso, la industria farmacéutica resultaba el ámbito adecuado para asociar al proyecto, no sólo por sus intereses en la atención del HIV/sida,

sino también gracias al importante presupuesto que suelen destinar los laboratorios a su política de relaciones públicas. Sin embargo, fueron más que nada diferentes actores del sector privado, como empresas y donaciones individuales, quienes solventaron mayoritariamente la construcción.



Al momento de solicitar fondos, es importante tener en claro las necesidades de la institución. En una temática como la del HIV/sida, la necesidad de obras edilicias como el hospital de día y otros elementos tangibles es limitada. No se requieren grandes máquinas ni costosos aparatos, como sucede con muchas otras patologías. En cambio, solicitar fondos para algo tan intangible como la "prevención" requiere una gran convicción por parte de la institución de que no hay mejor destino para esos fondos que el que se está proponiendo. Sólo así los potenciales donantes podrán entender por qué no se les pide dinero para un artefacto "blanco, cuadrado y que se enchufe".

Golpeando una a una las puertas de los laboratorios, fue posible ir generando recursos, en algunos casos menores y en otros mayores, en beneficio del objetivo final. Esta estrategia no sólo logró incorporar nuevos fondos sino que también comprometió a distintos sectores de la comunidad en la atención de la problemática del HIV/sida. Apelar a la participación de un colaborador no implica recibir de forma pasiva las donaciones que pueda proporcionar, sino comprometerlo con la misión institucional. Es necesario buscar que se sienta parte, pero sin perder de vista las diferencias que pueden darse entre los actores. Y, al mismo tiempo, es importante

LA ESTRATEGIA
DE GENERACIÓN
DE RECURSOS
ESTUVO
BASADA EN DOS
FACULTADES:
- PACIENCIA
- PERSEVERANCIA.

cuidar que esta alianza no interfiera en la autonomía de la institución.

El financiamiento externo es una de las fuentes de recursos más importantes para las organizaciones sociales. La asociación con empresas del sector privado, con el sector público o con organismos internacionales puede resultar una base de sustentación importante para las actividades de las instituciones. Por eso, muchas veces, esta relación entre los donantes y las organizaciones lleva a adaptar los programas a los intereses de los primeros. Ampliar la base de apoyo puede ser una estrategia que permita una mayor autonomía. La supervivencia de la institución ya no dependería, entonces, de un número limitado de donantes, sino que permitiría la flexibilidad necesaria para trabajar en beneficio de sus destinatarios y no de los financiadores.

De esta forma, fue posible desarrollar una estrategia de recaudación exitosa basada en dos facultades: la paciencia y la perseverancia. El recorrido hacia la generación de recursos, tanto financieros como en especie, requiere de mucho tiempo y esfuerzo. Es necesario invertir recursos propios con la confianza de que en el mediano o el largo plazo, obtendremos los beneficios esperados. Finalmente, cuando faltaba un monto relativamente pequeño para cubrir la deuda con la empresa constructora, un empresario privado que tenía un programa en televisión por cable, en medio de una entrevista al Dr. Cahn ofreció, al aire y sin previo aviso, el dinero necesario para concluir la obra. Por último, el final de la obra fue financiado gracias a la venta de una ambulancia que la modelo Raquel Mancini ganó, en nombre de la Fundación, en una maratón organizada por una marca de ropa deportiva.

Seis meses después de haber sido puesta la piedra fundamental, se inauguró el pabellón Roberto Jaúregui, que fue donado íntegramente al Servicio de Infectología del Hospital Fernández. Este emprendimiento sigue siendo la donación más importante realizada por el sector privado con fines sociales al sector público en relación al HIV/sida. Las dudas de aquellos que desconfiaban de la iniciativa apuntaban a que el hospital de día podría funcionar como una privatización encubierta del Servicio de Infectología del Hospital Fernández. Sin embargo, el hecho de que la construcción hubiese sido donada y que la manutención del servicio se realizara a través de la Fundación Huésped -primero con voluntarios y luego con empleados rentados- y sin cobrar bonos contribución, estas dudas quedaron disipadas. Así, la campaña resultó en un hecho inédito que redundó, a su vez, en la construcción de una mayor legitimidad y visibilidad de la Fundación.



INVITACION CEREMONIA DE INAUGURACION

5. ALIARSE AL OTRO



La captación de fondos tiene un objetivo específico: conseguir dinero para sustentar ciertos proyectos. Sin embargo, esta estrategia debe ser un elemento más entre los que integran un plan de movilización de recursos más abarcativo que permita, no sólo generar los recursos necesarios para sostener las actividades de la organización, sino también lograr que las organizaciones sociales se arraiguen en las comunidades en las cuales están insertas. Si bien el dinero es crucial para el sustento de cualquier organización, existe un amplio espectro de recursos que pueden complementar o suplantar a los fondos. Así, el éxito de una estrategia de movilización de recursos comienza por estar convencidos de que es posible llevarla a cabo. Mantener la motivación y la confianza resulta esencial para lograr los objetivos propuestos: la determinación a alcanzar metas es un valor fundamental que colabora en el progreso. Por su parte, la construcción de una identidad organizacional fuerte que nos permita usar la información para promover a nuestra organización y alcanzar el reconocimiento por el trabajo bien hecho, colabora con nuestra estrategia. La capacidad de desarrollar un diálogo con distintos niveles de actores facilita, también, la flexibilidad de la propuesta. Por último, resulta esencial ser innovadores en la manera en que afrontamos el reto. El desarrollo de estrategias creativas permite captar con mayor facilidad la atención y hasta el entusiasmo de nuestras fuentes de recursos.

5.1 Los proyectos de intervención comunitaria.

Hacia finales de 1997, la Fundación Huésped inauguró su sede en una vieja casona del barrio de Almagro. La casa propia dio lugar a la sistematización tanto de las actividades de asistencia a pacientes como también las investigaciones clínicas y las tareas del voluntariado, lo cual favoreció una mayor apertura de la organización al contexto externo. Ese mismo año, a las actividades de la Fundación se incorporaron los proyectos de intervención comunitaria. El Área de Prevención se creó bajo la premisa de que la información y el desarrollo de capacidades para el cuidado de la salud son herramientas fundamentales para combatir el sida. Sobre esta base, la propuesta fue trabajar en la prevención de la epidemia a través de un enfoque integral que incluyera la investigación social -con el objeto de interpretar las relaciones que componen una realidad social como punto de partida de un proceso de transformación-, y la capacitación y asistencia técnica -con el objeto de crear capacidad instalada que permitiera la autogestión-.

LA INFORMACIÓN Y EL DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL CUIDADO DE LA SALUD SON HERRAMIENTAS FUNDAMENTALES PARA COMBATIR EL SIDA.

Los proyectos de intervención comunitaria instauraron un cambio de perspectiva alrededor de las acciones de prevención realizadas por la Fundación. Al comienzo de la epidemia, estas actividades estaban fundadas en la creación y distribución de mensajes preventivos orientados al público general o bien a los distintos estratos de los por entonces llamados "grupos de riesgo". Esta orientación suponía también la existencia de un saber que se encontraba fundamentalmente en la Fundación y que era transferido a los destinatarios del mensaje, que no participaban de su producción sino que resultaban

receptores. Es decir que se prescindía de la participación de la población en el diseño de las estrategias de resolución de sus propias dificultades. Con el correr de los años, se universalizó el entendimiento de la epidemia de HIV/sida como una problemática que afectaba a toda la sociedad, donde las mujeres, los jóvenes y los pobres aparecían crecientemente como los grupos más desfavorecidos. Fue entonces cuando los mensajes empezaron a concentrarse en los receptores, de manera de desestigmatizar la enfermedad.

La realización de proyectos comunitarios comprometió directamente en la emisión del mensaje a sus receptores, a quienes se los reconocía como portadores de un saber y un conocimiento compartido con la Fundación. Este nuevo enfoque buscó sumar todas las miradas y todas las experiencias en beneficio de la acción conjunta. Las actividades de prevención pasaron a ser una producción colectiva en el marco de un proceso educativo participativo. Asumir esta mirada implicó aceptar la intervención comunitaria como un proceso de aprendizaje, como una experiencia educativa que nace de la práctica y de los interrogantes que se derivan de ella. Esta perspectiva parte del reconocimiento de los actores involucrados como dueños de saberes, capacidades y habilidades, y está basada en la generación de procesos que tienen como finalidad la gestión para el cambio. La Fundación Huésped pasó a ser entendida como un facilitador de procesos de autogestión a partir de la disposición de formas de organización para la acción. Este intercambio de experiencias y saberes buscó favorecer la construcción de autonomías en la sociedad civil en beneficio de los derechos de la ciudadanía. El objetivo final del área fue

desarrollar capacidades locales y, finalmente, lograr la incidencia en las políticas públicas específicas mediante la articulación con los niveles de decisión política.

Por lo tanto, el camino hacia los objetivos propuestos involucró necesariamente a distintos actores sociales como fuente de recursos. Los proyectos de intervención comunitaria buscaron el desarrollo de estrategias de prevención amplias a través de la organización de redes locales y la movilización de diversos actores: el sistema de salud, el sistema educativo, ONG's, organizaciones comunitarias o grupos de personas que vivían con HIV, entre otros. Es decir que este trayecto estuvo sostenido necesariamente en la creación de alianzas intersectoriales, estrategia fundamental para abordar un proyecto conjunto. La generación de alianzas resultó, entonces, el punto de partida obligado para concretar el propósito de cambio social.



Uno de los factores fundamentales antes de realizar una alianza es conocer a la organización con la que vamos a trabajar en conjunto, de manera de asegurarnos de que exista una coincidencia en la forma de intervenir en la realidad social. Al mismo tiempo, resulta fundamental que cada una de las instituciones que participan de la alianza tenga en claro en qué consiste la asociación y cuáles son las responsabilidades que ella implica.



De acuerdo con las Memorias del Encuentro Latinoamericano de Fellows de Ashoka sobre incidencia en Políticas Públicas¹, el trabajo conjunto resulta en una serie de beneficios para las organizaciones sociales. El primero de ellos es que permite el intercambio de experiencias y saberes. En segundo lugar, permite optimizar el acceso a recursos humanos y materiales. Por otra parte, la organización de alianzas o redes colabora en la incidencia en las políticas públicas a partir de un discurso común con más peso político que las demandas individuales. Por último, el trabajo conjunto fortalece a la sociedad civil y promueve procesos de cambio social.

5.2 Hacia el intercambio. Se ha dicho que el intercambio de experiencias y saberes es uno de los beneficios principales que resulta de la realización de alianzas. Sobre la base de este supuesto, durante los primeros meses de 2004, con el apoyo de la Embajada Real de los Países Bajos, la Fundación Huésped llevó a cabo el proyecto "Derechos Humanos y Sida. Estrategias de acción comunitaria e incidencia en las políticas públicas locales". El objetivo fundamental fue reunir a organizaciones con experiencia en distintos campos de lo social en función de generar un producto en común orientado a la prevención del HIV/sida desde un enfoque de derechos humanos.

Antes de realizar alianzas con instituciones, los responsables de área se reúnen con el Director Ejecutivo para decidir la pertinencia de la asociación. La discusión gira alrededor de establecer cuál es el provecho que esta sociedad propondría para la Fundación y qué es lo que ella puede aportar a su socia. En este caso, el puntapié ini-

¹ Fundación SES, *Memorias del Encuentro Latinoamericano de Fellows de Ashoka sobre Incidencia en Políticas Públicas*, noviembre 2003.



La intensificación del acceso y el uso de la información y de los recursos resulta una de las ventajas del trabajo colectivo que permite sistematizar los saberes particulares en beneficio de un saber común. El proceso de aprendizaje resulta de aquello que cada organización puede aportar como complemento de los saberes de las demás. El intercambio de información y de experiencias entre las instituciones asociadas permite aprender de las acciones de la organización socia y, al mismo tiempo, generar nuevas ideas. La incorporación de información inédita, de estrategias, técnicas y experiencias de prácticas exitosas puede ser adaptada para proveer servicios de calidad efectivos y eficientes.

Al comienzo del proyecto las dudas giraban alrededor de la forma de lograr el compromiso de las organizaciones.

¿De qué forma sería posible sostener la participación



en el tiempo? ¿Cuál sería la estrategia para conservar el vínculo? ¿Cuál sería el incentivo que lograría mantener las alianzas?

Finalmente, el atractivo del resultado final, es decir, el interés en formar parte de un trabajo que se estaba produciendo en conjunto y que iba a ser de utilidad tanto para cada una de estas organizaciones como para la transferencia a otras, fue el estímulo que permitió mantener las alianzas. Además, muchas de estas organizaciones tenían escasas posibilidades de realizar por sí mismas una publicación. El trabajo conjunto les permitió lograr un objetivo que no hubiera sido posible de manera individual. Es decir, que la subsistencia de las alianzas está directamente relacionada con las ventajas que éstas acarrearán para los participantes. Establecer cuál es el interés para cada una de las instituciones resulta esencial para sostener la reciprocidad.

Por otro lado, el intercambio puso de manifiesto las dificultades en la articulación de los tiempos de las organizaciones que, muchas veces, no coincidieron con los tiempos previstos. La realización de alianzas tiene por objeto vincular los esfuerzos en beneficio de un horizonte deseado. Sin embargo, es necesario asumir que el camino se hace al andar y que la propia marcha implica procesos de transformación que, muchas veces, no se han previsto. Resulta necesario reflexionar en conjunto sobre el punto de partida, elegir el punto de destino y construir los pasos para alcanzarlo. Sin embargo, este recorrido supone enfrentarse a la imprevisibilidad de los acontecimientos que obliga a asumir opciones complementarias. Nuestro trabajo está inmerso en el marco de procesos sociales que son el resultado de múltiples variables, la mayoría de las cuales no pueden ser contro-

ladas. Como consecuencia, debemos actuar con creatividad y flexibilidad, pero sin perder el rumbo.

Finalmente, como conclusión de este intercambio de los saberes y experiencias, se elaboró una Guía para Promotores Comunitarios que fue distribuida gratuitamente entre instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil.

5.3 Optimizar el acceso a recursos humanos y materiales.

Se ha dicho que otro de los beneficios que resultan del intercambio es la posibilidad de aprovechar los recursos, tanto humanos como materiales, de forma más eficiente. Sobre la base de esta premisa, en el año 2002 se inició el proyecto de "Comunicación para Jóvenes", realizado con el propósito de formar a los jóvenes para generar un mensaje de prevención entre pares utilizando sus propios códigos y, de esta forma, desarrollar capacidades para el cuidado de la salud. Con este objetivo, se formó una alianza con la organización CAINA donde, a una actividad ya instalada en un centro cultural para jóvenes, se incorporó la problemática del sida como eje temático.



El intercambio de saberes y de recursos colabora en un desarrollo más comprensivo de la problemática a trabajar. El trabajo conjunto concede la posibilidad de optimizar el acceso a los recursos, a partir de la suma de nuevas habilidades, competencias y oportunidades, que resulta en un beneficio tanto para las organizaciones asociadas como, especialmente, para los destinatarios de las actividades. Al mismo tiempo, el esfuerzo recíproco permite no sólo aumentar el provecho, sino también compartir los riesgos.



FOLLETO DE PREVENCIÓN



HISTORIETA DE PREVENCIÓN

A partir de la utilización de un dispositivo ya armado de acceso a jóvenes de bajos recursos, esta alianza permitió enriquecer la actividad a través de la incorporación de la temática del HIV/sida a las actividades cotidianas de los jóvenes. Es decir que a los recursos con los que ya contaba la institución social se sumaron los recursos de la Fundación Huésped, necesarios para que estos adolescentes se capacitaran como líderes de acciones dirigidas a la educación preventiva. La articulación de los recursos permitió el desarrollo de un taller de historietas cuyo producto final fue un folleto de prevención dirigido a adolescentes.

Sin embargo, uno de los obstáculos principales en la gestión de esta experiencia se desarrolló con relación a las dificultades para articular el saber de los "expertos" que deberían transferir los conocimientos, con los "expertos" en cada técnica de taller. El objetivo fue que la actividad resultase en una acción integrada que superara la instancia en la cual el atractivo es el taller al que se inserta una temática social. Para tal fin, fue necesario diseñar una estrategia de programación entre los docentes, talleristas y profesionales que permitiese superar la realización de este tipo de actividades en forma de compartimentos estancos en el que cada profesional ofrece su propio saber, independientemente de la articulación con el saber del otro y, por el contrario, reemplazarlo por una perspectiva integrada. De esta forma, fue posible, en lugar de adaptar la población a la oferta de las organizaciones, compaginar las distintas experiencias de trabajo en beneficio de una misma población.

Como conclusión del taller, fueron los mismos chicos que participaron en la realización del material quienes lo

distribuyeron en la estación de trenes de Constitución y en la sede del Ciclo Básico Paseo Colón de la Universidad de Buenos Aires. Dichos espacios, frecuentados por este grupo de jóvenes en situación de calle, se aprovecharon para que fueran ellos mismos quienes acercaran un mensaje de prevención a la población.

5.4 Incidencia en las políticas públicas. El proyecto "El Tejido de Ulises: Derechos Humanos, Sida y Migraciones" fue desarrollado bajo la premisa de que la organización de alianzas colabora en la incidencia en las políticas públicas a partir de un discurso común con más peso político. Dirigido a la población inmigrante latinoamericana en situación de vulnerabilidad, el proyecto se orientó a generar dispositivos institucionales y comunitarios que facilitaran el acceso a la prevención y atención del HIV/sida.



La articulación del trabajo conjunto permite que distintas organizaciones que trabajan de manera individual logren reunir esfuerzos y experiencias particulares en beneficio de una lucha común. Al mismo tiempo, facilita el acuerdo de influencias que concede un peso político mayor que el de cualquier organización particular. Por último, el esfuerzo consensuado redundo en una mayor visibilidad pública en favor de los derechos de las comunidades y ofrece oportunidades de ser escuchada a la población más vulnerable.

La ejecución del proyecto comenzó con la utilización de la estrategia de taller con el objeto de realizar un análisis conjunto sobre las particularidades que la problemática

Prevención del VIH/SIDA en Población Migrante

GUIA PARA PROMOTORES COMUNITARIOS



GUIA PREVENCIÓN DE VIH/SIDA EN POBLACION MIGRANTE

del HIV/sida adquiere en estas poblaciones. Es decir, que el punto de partida fue el intercambio de experiencias y saberes en beneficio de un diagnóstico común.

Sin embargo, en la conformación de esta alianza surgieron una serie de conflictos, tanto al interior de cada una de las colectividades como también entre ellas, vinculados a la posición que cada grupo ocupaba con relación al Estado y a la sociedad. De esta experiencia se desprende que, a la hora de enfrentar un proyecto conjunto, es necesario reconocer que las situaciones de asimetría, de desigualdad, conforman una dimensión constitutiva de las relaciones sociales. La convivencia de grupos diferentes implica la intervención de incidencias recíprocas pero, al mismo tiempo, supone una situación de complementariedad. Es indispensable admitir esta variable del intercambio, aceptando que no implica una estructura estanca sino un sistema de relaciones de fuerza inestable y en continuo desequilibrio. La superación de las diferencias e individualidades parte del reconocimiento de que las disparidades son constitutivas de las relaciones sociales pero, al mismo tiempo, son las que permiten el intercambio, la reciprocidad, como también la consolidación de espacios plurales de diálogo y de construcción de nuevos consensos.

De esta forma, con mucha paciencia, trabajando con las organizaciones locales sin imponerles un modelo sino construyéndolo juntos, fue posible, en una primera etapa, acordar un período de formación de promotores con la intención de que cada uno replicara la experiencia al interior de su colectividad. Posteriormente, se definieron cinco centros locales en los que se instaló una oficina de asesoramiento para promover la prevención,

recibir consultas, entregar material preventivo y preservativos, y orientar a la población inmigrante. Finalmente, desde estos centros instalados fue posible conformar una red de organizaciones que comenzó a programar y gestionar acciones en forma conjunta. Estos grupos de promotores constituyeron una asociación civil con el objetivo de lograr un ámbito específico para focalizar en la problemática de salud y, sobre todo, en HIV/sida. La articulación del trabajo conjunto posibilitó que distintas organizaciones lograran reunir los esfuerzos y experiencias particulares en una lucha común. Permitió, al mismo tiempo, el intercambio de habilidades y experiencias, así como también el acuerdo de influencias en beneficio de un mayor peso político que favoreció el posicionamiento individual de cada una de estas organizaciones en situación de desventaja por su condición de migrantes. Así, la red de organizaciones obtuvo una mayor visibilidad pública en favor de los derechos de las colectividades migrantes.

5.5 Fortalece a la sociedad civil y promueve procesos de cambio social. El último de los beneficios explicitados que se desprende de la conformación de alianzas presume el favor hacia los procesos de cambio social. El "Programa Integral de Promoción de la Salud Sexual y Reproductiva y Prevención del HIV/sida en mujeres, adolescentes y jóvenes pobres del Gran Buenos Aires" se propone mejorar la calidad de vida de dichos destinatarios en tres localidades bonaerenses, a través de la utilización de estrategias de intervención que comprendan la participación de los involucrados en la

toma de decisiones, y la construcción y transferencia de conocimientos orientados a la acción. Realizado en conjunto con el CIES de Italia, y co-financiado por la Unión Europea, el proyecto trabaja localmente en barrios de La Matanza, Lanús y San Fernando del Gran Buenos Aires.



La realidad social, lejos de contemplar un objeto estructurado, debe ser considerada como una materia prima estructurable, a la que es posible dar forma, modificar y construir. La creación de alianzas intersectoriales permite proveer de un paquete de servicios más completo a la comunidad que facilita, al mismo tiempo, el fortalecimiento comunitario. Ninguna organización individual es capaz de absorber la totalidad de las necesidades de la población. El trabajo conjunto ayuda a identificar las problemáticas y resolverlas. La sociedad civil se ve consolidada, lo cual permite la generación de cambios sociales.

El proyecto comenzó con la elaboración de una alianza con un socio local por zona junto con un acuerdo formal con los decisores políticos del sector público, que colaboraran en la inserción de la Fundación Huésped en la comunidad. En conjunto, comenzó a organizarse el trabajo a partir de la articulación de tres niveles de alianzas: con los equipos de salud, con las organizaciones comunitarias y con los multiplicadores de pares. Es decir, que la viabilidad del proyecto estuvo sostenida en la conformación de distintas asociaciones de trabajo conjunto. Las relaciones con distintos actores de la sociedad política y civil trascendieron en una serie de cambios en beneficio de la transformación social. Con relación a los vínculos con los decisores políticos, la presencia de la

Fundación Huésped, es decir, de un actor externo, fue interpretada como una muestra de interés de la comunidad. De esta forma, la presencia de la sociedad civil en el ámbito político intervino en la inspección de sus derechos y del cumplimiento de las obligaciones de las instituciones.

Por su parte, las alianzas realizadas con distintas instituciones públicas como escuelas o servicios de salud, permitieron motorizar una serie de actividades que se encontraban desmotivadas como consecuencia de la organización del sistema público que, muchas veces, dificulta el incentivo de los profesionales. Esta asociación resultó en una serie de estímulos, como la colaboración en el armado de proyectos de investigación o la invitación a participar como docentes en la formación de promotores, que permitió rescatar el entusiasmo que el contexto había ido desgastando. Como consecuencia, los equipos de salud comenzaron a abordar el diseño de consejerías y se establecieron relaciones entre los centros de salud y el hospital de referencia. Así, estas interacciones cotidianas fueron fortaleciendo el compromiso de los profesionales.

Por último, la conformación de redes locales de prevención del HIV/sida se vio fuertemente obstaculizada por el contexto económico social que fue debilitando los lazos de solidaridad. La creciente pauperización de la población tiene como consecuencia la falta de horas voluntarias que puedan ser destinadas al trabajo comunitario. El contexto macro social resulta uno de los impedimentos principales para la conformación de alianzas entre los actores de la sociedad civil. Como consecuencia, fue necesario trabajar en el fortalecimiento de las institu-



FOLLETO EMBARAZO Y SIDA



HISTORIETA DE PREVENCIÓN

ciones de la sociedad civil a través de la organización de actividades que tuvieran un atractivo para la comunidad, como talleres de cine, de historietas, etc., cuya temática girara alrededor de la educación para la salud. Por otro lado, estas instituciones fueron siendo involucradas en la organización de capacitaciones a promotores y otras actividades, como parte del equipo docente. Finalmente, fueron los integrantes de las organizaciones participantes quienes asumieron una serie de responsabilidades que lograron fortalecer su compromiso con el proyecto junto con el establecimiento de autonomías locales.

Asumir un papel activo en los procesos de transformación social implica una situación de aprendizaje, una experiencia educativa originada en la práctica y en los interrogantes que de ella se derivan, una experiencia participativa a partir de la complementariedad de saberes y habilidades con un propósito de cambio.



FOLLETO DE PREVENCIÓN

NO IMPORTA DÓNDE ESTÁ, IMPORTA QUE TE CUIDES.
NO PRESENTARTE EN SUS RELACIONES TRÁSMICAS, AMIGOS
Y FAMILIARES. NO COMPARTAS JERINGAS NI CANNES.
Programa de Promoción de la Salud Sexual y Reproductiva y Prevención del VIH/SIDA
Fundación Huésped



HUBIERAS ELEGIDO

REALIZAR ALIANZAS CON OTRAS INSTITUCIONES

Las alianzas intersectoriales realizadas entre la Fundación Huésped y diferentes organizaciones sociales concedieron la posibilidad de inserción en los grupos más vulnerables en beneficio del fortalecimiento comunitario que permite sumar adhesiones en aquellas cuestiones relacionadas con el desarrollo de políticas comunitarias. Estos procesos participativos buscan que las perspectivas y experiencias de la sociedad sean escuchadas durante los procesos de desarrollo de políticas. Al mismo tiempo, el trabajo conjunto favorece la generación de cambios sociales a partir del intercambio y el apoyo mancomunado. Sin embargo, es importante que este desarrollo se propague en el marco de un paquete comprensivo en el que, a partir de la identificación de las necesidades y fortalezas particulares, cada componente complementa al otro. Así, a partir del trabajo recíproco e integrado, es posible avanzar hacia la construcción del cambio social.



6. LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS COMO ESTRATEGIA

Dieciséis años atrás, la Fundación Huésped comenzaba a transitar su camino en la lucha contra el sida. Paso a paso, aprendiendo de aquellas experiencias no tan satisfactorias y replicando las tácticas exitosas, la Fundación fue descubriendo distintas formas de avanzar en este recorrido.

Finalmente, este camino explorado se convirtió en la base que permitió el diseño de una estrategia integral de movilización de recursos que logró difundir un mensaje masivo de prevención y recaudar los fondos necesarios para sostener las actividades de la Fundación. El proyecto Calendario surgió a partir de una reunión en el estudio fotográfico de Gaby Herstein que, en principio, tenía por objeto realizar una campaña de comunicación para ayudaesgratis.com, un sitio web de la institución destinado a que el público pueda realizar donaciones sin invertir dinero. Fue entonces cuando Gaby Herstein ofreció a la Fundación realizar juntos el calendario que desde hacía ocho años producía el estudio como obsequio de fin de año para sus clientes y otra gente cercana. Este nuevo calendario se comercializaría a total beneficio de Fundación Huésped. La gran visibilidad y credibilidad pública que, durante más de 10 años de trabajo, la Fundación había logrado, fue la base que permitió que uno de los estudios de fotografía más importantes del país eligiera a la institución como socia de un proyecto.

EL CAMINO EXPLORADO PERMITIÓ EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA INTEGRAL DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS.

MARCA CALENDARIO 2003

GABY HERBSTEIN  FUNDACION HUESPED

Con el apoyo de personajes reconocidos que serían los protagonistas de las imágenes, el Calendario permitiría desarrollar una campaña original, atractiva, que lograra captar la atención del público, que alcanzara un impacto importante en la opinión pública y que, al mismo tiempo, cumpliera el objetivo de obtener recursos para sustentar las actividades de la organización. La idea de combinar el arte fotográfico con un fin solidario en un producto atractivo y de utilidad permitiría que el público accediera de manera transversal a un mensaje de prevención. Si el producto era un calendario, el mensaje se repetiría cada día, todos los días.

6.1 Los inicios del proyecto. Desde sus comienzos, la Fundación Huésped había recurrido para su sustento a las fuentes de financiamiento tradicionales como pueden ser las donaciones, los eventos a beneficio o la cooperación internacional. Si bien en algunos casos resultaba necesario comprometer fondos de la institución para cubrir ciertos costos, estos habían sido acotados. Por otro lado, la producción de los eventos había sido siempre organizada por terceros. Es decir, que este tipo de acciones no comprometía las reservas de la Fundación. El proyecto Calendario significaba apostar a un cambio importante en la estrategia de incorporación de recursos de la institución. Representaba un cambio de perspectiva: alejarse de las fuentes tradicionales de financiamiento para embarcarse en el proyecto quizá más audaz que hubiera sido realizado por la institución. Esta nueva estrategia implicaba la movilización de una serie de recursos importantes y el compromiso de una gran can-

EL PROYECTO
CALENDARIO
SIGNIFICABA
UN CAMBIO DE
PERSPECTIVA

idad de actores. A pesar de lo atractivo de la propuesta, aventurarse en un proyecto tan ambicioso representaba grandes incertidumbres. **¿Estaba la Fundación en condiciones de encarar un proyecto tan costoso? ¿Cuáles eran los riesgos que sugería este cambio de perspectiva? ¿Cuáles eran los beneficios? ¿Sería posible recuperar la inversión? ¿Se obtendrían los recursos esperados? ¿Cómo sería la aceptación de la comunidad?**

El año 2002 estuvo determinado por un contexto histórico-social que se caracterizó por una gran inestabilidad política acompañada de una importante imprevisibilidad económica. Si bien la campaña Calendario resultaba atractiva, dado que ofrecía la posibilidad de instalar la problemática del HIV/sida en la agenda pública de una forma innovadora, esta coyuntura incierta y fluctuante dificultaba las proyecciones a largo plazo. En este marco, resultaba aún más complicado pronosticar los resultados de la idea. Si bien el trabajo del estudio fotográfico era cedido sin cargo a la Fundación, existían costos de producción que excedían las posibilidades de la institución. Las dudas giraban alrededor del aspecto financiero. **¿Cómo afectaría el contexto a la realización del proyecto? ¿De qué forma se conseguirían los fondos necesarios para sustentar la producción? ¿Qué pasaría si, una vez comenzada la producción, no era posible obtener los fondos para continuar?**

El recorrido de las organizaciones sociales se ve, muchas veces, escoltado por diferentes actores que colaboran con las instituciones en el cumplimiento de su misión. La construcción de alianzas permite concentrar distintos

tipos de recursos en beneficio de la realización de un proyecto común. El trabajo intenso e ininterrumpido se convierte en el principal activo que contribuye a la construcción de relaciones de confianza y mantiene el apoyo de estos socios. El compromiso asumido por la Fundación Huésped le permitió ir ocupando un lugar cada vez más protagónico en la lucha contra el sida, generando una credibilidad cada vez mayor en la sociedad civil. Fue así como, en medio de las incertidumbres, esta legitimidad obtenida le permitió recurrir a un antiguo socio de la organización, la Levi Strauss Foundation, que desde 1994 colaboraba con actividades de la Fundación. Rápidamente, Levi's se ofreció a destinar de su presupuesto los fondos que permitieron cubrir gran parte de los costos de producción, necesarios para iniciar la campaña. Esta alianza con uno de los antiguos colaboradores de la Fundación fue lo que permitió contar con una contención inaugural gracias a la cual fue posible comenzar a planificar una estrategia integral de movilización de recursos.



Muchas veces, el camino de las organizaciones sociales se ve facilitado por la compañía de diferentes socios que van escoltando el recorrido. Al igual que en cualquier vínculo, estas relaciones necesitan ser cuidadas y fomentadas. Mantener informados a nuestros socios acerca de cuáles son los avances del trabajo conjunto es una forma de agradecer su adhesión y de confirmar los beneficios de su participación. Invitarlos a los eventos que realizamos o mantenerlos al tanto de nuestras novedades son otras maneras de atender esta correspondencia. Como ocurre en la vida cotidiana, son pequeños gestos los que van alimentando las relaciones y nos permiten recurrir a ellas cada vez que resulte necesario.

A pesar de los riesgos que resultaban de encarar un proyecto de estas dimensiones, la asociación de uno de los estudios fotográficos más importantes del país con una institución que ya había logrado construir un nombre público y la imagen de personajes conocidos, permitía suponer que el resultado sería satisfactorio.

6.2 La difusión de un mensaje. Una vez embarcados en el proyecto, comenzó la planificación de la estrategia de comunicación alrededor del mensaje que se quería difundir. El punto de partida era indiscutible: independientemente de la idea estética, el Calendario debía imponerse como un producto asociado tanto a la lucha contra el sida como a Fundación Huésped. Para las organizaciones sociales, el desarrollo de acciones de comunicación es un recurso fundamental que permite dar a conocer la existencia de la institución y las necesidades que debe cubrir para cumplir con su misión. La comunicación permite promover las actividades que lleva a cabo y, al mismo tiempo, es una herramienta para generar conciencia acerca de las problemáticas en las que trabaja.

Uno de los riesgos que implicaba el proyecto era que la estética del producto absorbiera tanto el mensaje como la comunicación de la misión de la institución. El objetivo claro era generar una conciencia solidaria alrededor de la temática del HIV/sida. Así, una vez asentada esta base, fue posible recurrir a la idea estética que, en esa primera edición, estuvo en consonancia con el contexto social de crisis que afrontaba el país. Utilizando como disparador el hecho de que mucha gente se viera obligada a sobre-

EL OBJETIVO FUE
GENERAR UNA
CONCIENCIA
SOLIDARIA
ALREDEDOR DE
LA PROBLEMÁTICA
DEL HIV/SIDA.



TAPA CALENDARIO 2003

vivir buscando entre la basura elementos reciclables, el empleo de desechos como insumos tanto para los vestuarios como para los escenarios de las imágenes se propuso estimular la solidaridad de la población.

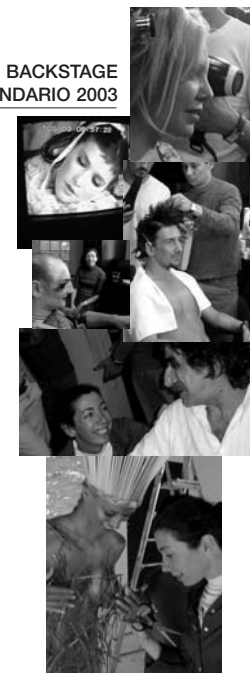
Finalmente, una vez definida la idea creativa se recurrió a la convocatoria de personajes reconocidos como estrategia para convocar una mayor atención de la población. El apoyo de los líderes de opinión cumpliría un doble propósito: lograr una llegada más directa al público y sumarle otro atractivo al producto final. Apelar a figuras con cierta notoriedad en diferentes ámbitos permitiría que el público reconociera a sus referentes en situaciones no habituales. Al mismo tiempo, el hecho de que estos personajes asumieran un compromiso en la lucha contra el sida invitaría a su público a imitarlos. No era la primera vez que la Fundación Huésped buscaba el apoyo de figuras públicas. En esta ocasión, la calidad y el atractivo de la propuesta, junto con el respaldo de un importante estudio fotográfico, colaboró en la adhesión de estos personajes. Así, la primera edición del Calendario convocó a personalidades tan disímiles como Charly García, Juan Castro, Nicole Neumann, Agustín Pichot, Dolores Fonzi, Natalia Oreiro, Fernando Peña, Julio Bocca, Cecilia Roth, Pablo Echarri, Maitena, Mario Pergolini y Ana María Giunta, importantes celebridades que prestaron su colaboración de manera voluntaria.

Finalmente, la interacción de los recursos generó nuevos atractivos que, potenciados entre sí, fueron acercando otros recursos. La reputación del estudio fotográfico y la legitimidad de la Fundación Huésped fue lo que logró la participación de figuras reconocidas. Por su parte, el apoyo de personalidades prestigiosas resultó en un



FOTOS CALENDARIO 2003

BACKSTAGE
CALENDARIO 2003



atractivo para Promofilm, una productora de televisión que se ofreció a realizar gratuitamente un programa que mostrara el backstage de la producción del Calendario y, al mismo tiempo, sirviera para que el mensaje de prevención ganara masividad. Esta productora fue el contacto con Canal 13, que cedió a la Fundación el tiempo de aire junto con la recaudación de la venta de publicidad. El programa de TV permitiría ahondar aún más en el mensaje ya que, acompañado por un tratamiento de la imagen dinámico y atractivo que tenía por objeto captar la atención del público televidente, diferentes líderes de opinión expondrían su compromiso, difundiendo información acerca del HIV/sida. Esta edición especial permitiría que, por primera vez en la Argentina, una emisión de una hora de duración estuviera destinada específicamente a la problemática del HIV/sida.



El desarrollo de estrategias de movilización de recursos, al mismo tiempo que incorpora nuevos medios a la organización, promueve el compromiso de distintos sectores de la comunidad. A su vez, la interacción de estos nuevos recursos y nuevos actores invita a la participación de otros. Así, la movilización de recursos colabora tanto en el fortalecimiento de la misión de las organizaciones como en la legitimación de sus acciones y su más profundo arraigo en la comunidad.

6.3 La construcción de alianzas. El proyecto Calendario era una idea ambiciosa que implicaba la inversión de una importante cantidad de fondos, por lo que resultaba fundamental contar con el apoyo de empresas del sector

COMENZÓ
LA BÚSQUEDA
DE SOCIOS
DISPUESTOS
A APOYAR
LA CAMPAÑA.

privado o de organismos del sector público. Fue así como, una vez definida la estrategia de comunicación, comenzó la búsqueda de socios que estuvieran dispuestos a apoyar la campaña. Antes de establecer alianzas, fue necesario tener en claro cuáles eran las necesidades concretas para llevar adelante la producción. A pesar de que el primer impulso en general tiende a enfocarse en la forma de conseguir financiamiento, las empresas pueden colaborar también en la provisión de recursos que son igualmente necesarios y más fáciles de suministrar. En este caso, al tratarse de una producción de fotos, uno de los gastos más importantes era el del material fotográfico. Apoyados en el gran socio estratégico del proyecto, el estudio de Gaby Herbstein, se acudió a quienes proveían de estos materiales en el trabajo cotidiano de la fotógrafa, con quien, finalmente, se conformó una alianza gracias a la cual fueron donados los rollos de película, el papel fotográfico y los líquidos necesarios para el revelado.

La realización de alianzas estratégicas implica que, muchas veces, sea necesario hacer concesiones que nos permitan seguir avanzando sin entorpecer la marcha. La confianza en nuestro socio resulta fundamental para aceptar ciertos acuerdos que, si bien no parecieran reportar ningún beneficio, en el largo plazo redundarán en la mejora del producto final. En el caso del proyecto Calendario, la asociación con el estudio de Gaby Herbstein implicaba tener confianza en las decisiones de tipo artístico que tomara la fotógrafa, a pesar de que implicaran una mayor inversión económica. La elección de la película o del papel fotográfico, por ejemplo, quedó en manos de Gaby, independientemente de la posibili-

dad de concretar alguna alianza con empresas de fotografía. De hecho, en los años subsiguientes no se contó con apoyo de empresas de este tipo, por lo cual los productos debieron ser costeados por el proyecto. Mantener la confianza en nuestro socio es uno de los factores esenciales para la conformación de alianzas. De este aspecto deriva una serie de interrogantes: **¿En qué está nuestra organización dispuesta a ceder? ¿Cuál es nuestro límite? ¿Cuáles son los principios en los cuales no cedemos?**



El desarrollo de alianzas estratégicas implica aceptar que diferentes actores se comprometan con nuestro proyecto y es precisamente esa diversidad lo que lo enriquece. Pero acceder a la participación implica también admitir las divergencias. Esto significa que, muchas veces, sea necesario confiar en las decisiones de nuestros socios, sin poner en juego la autonomía de nuestra organización. Construir desde el consenso es la base para seguir creciendo.

Una de las ventajas del Calendario al momento de buscar socios estratégicos fue el hecho de que fuera un producto tangible. Esto permitió comprometer más fácilmente la participación de las empresas como potenciales sponsors ya que no se les pedía una donación corriente, sino que se los invitaba a asociar su marca a un producto de alta calidad artística con fines solidarios. Al momento de buscar socios en el sector privado, fue indispensable que existiera una coincidencia hacia el interior de la Fundación acerca de que fueran empresas que no pusieran en riesgo la credibilidad de la institución.

ESTAS
ALIANZAS
LLEVARON A LA
PARTICIPACIÓN
DE NUEVOS
SOCIOS.

Es importante conocer a nuestros potenciales socios, de manera de asegurarnos de que aquellos con quienes emprendemos un trabajo en conjunto concuerden con los valores y principios de la organización. Sin embargo, al momento de la realización del primer Calendario, el proyecto no era más que un proyecto, por lo que -nuevamente- sólo la imagen ya ganada de la Fundación Huésped y el prestigio de Gaby Herstein posibilitaron que las marcas comprometieran su apoyo a un producto que se les contaba pero que no se les mostraba. Además, existían entonces (y en algunos casos existen aún) resistencias a involucrarse en la temática del HIV/sida. El atractivo y la calidad del producto final junto con la asociación con un prestigioso estudio fotográfico, el apoyo de personajes reconocidos y la posibilidad de ofrecer un espacio en un programa de televisión a un costo mucho menor que el habitual y con un fin solidario, contribuyeron a que distintas empresas decidieran colaborar con la campaña. Así, fue conformándose un engranaje a partir de distintas alianzas que, paralelamente, llevó a la participación de nuevos socios.

Por otro lado, la distribución del producto contó con muy buena recepción por parte de empresas como las librerías Yenny-El Ateneo, Levi's, Blockbuster y MercadoLibre.com que ofrecieron el Calendario sin obtener ningún beneficio económico a cambio. De esta forma, la llegada del producto al público había quedado garantizada, lo cual también resultaba una ventaja para los objetivos de recaudación y de difusión de un mensaje concientizador. En todos los casos, el acercamiento era hecho directamente por la Fundación o a través de colaboradores que tenían algún contacto. Con mucha

paciencia y perseverancia, se visitaron decenas de firmas para llegar a las que finalmente apoyaron esta primera edición. Con el correr de los años, con el producto ya instalado y su impacto ya medido, fue más fácil comprometer nuevos sponsors con el proyecto.

Una vez finalizada la producción del Calendario, comenzó la planificación del evento de presentación con el objetivo de volver a utilizar la estrategia de la comunicación en beneficio de la difusión tanto del mensaje como del producto. Para tal fin, fue necesario volver a recurrir a distintos socios, como el Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (MALBA) que cedió las instalaciones para la presentación, o las empresas Gancia y Pepsi que colaboraron con productos para el catering, que permitieron que el lanzamiento tuviera mayor visibilidad. Al lanzamiento del primer Calendario concurrieron más de 3.000 personas, entre las cuales se contó con la presencia de los personajes retratados, prensa y otros invitados especiales.

Por su parte, Spinazzola Vía Pública, Vía Subte y Wall Street, tres empresas de publicidad en vía pública y en el subte, donaron espacios para la promoción y difusión del proyecto, que -junto con la campaña de prensa- comunicaba la existencia y auspiciaba la venta del Calendario. El Shopping Abasto de Buenos Aires, como parte de la sponsorización, organizó en la Plaza del Zorzal una muestra con la exhibición de las gigantografías de las imágenes, bocetos y trajes. Por último, numerosos medios gráficos, como Inrockuptibles, TXT, Buenos Aires Herald, Diario la U, Semanario, Mía, Mujer, Única, Apertura y La Prensa, cedieron espacios para los avisos publicitarios.



PRESENTACION
CALENDARIO 2003,
2004 Y 2005



AFICHE VIA PUBLICA
CALENDARIO 2004

6.4 Los resultados: la generación de fondos y la apertura al contexto.

Luego de seis meses de intenso trabajo, el Calendario había logrado los objetivos propuestos. Por un lado, logró difundir un mensaje de prevención y acercar información sobre el HIV/sida a la población a través de la utilización de una estrategia basada en un producto innovador y en el apoyo de líderes de opinión. Al mismo tiempo, el proyecto permitió darle una dimensión masiva a la Fundación Huésped que terminó de instalarse como una marca asociada a la lucha contra el sida.

Algunos de los indicadores de la repercusión del mensaje del primer Calendario fueron: más de 12.000 ejemplares distribuidos, un millón y medio de espectadores del programa emitido por Canal 13, alrededor de 500 sitios de Internet con información sobre el tema, más de 150 apariciones en medios gráficos, gran cantidad de menciones en programas de radio y televisión, alrededor de 100.000 asistentes a la muestra del Shopping Abasto de Buenos Aires y cientos de mensajes de felicitaciones y agradecimiento recibidos vía Internet.

Por otro lado, el objetivo de generar ingresos para financiar las actividades de la Fundación se concretó a través de dos vías fundamentales: la sponsorización del proyecto por empresas privadas y el apoyo individual de los compradores del Calendario que sumaron su donación para la lucha contra el sida.

Por último, la visibilidad que adquirió la Fundación a partir de la difusión del Calendario convocó alrededor de setenta ofrecimientos de voluntariado. En otro sentido, esta mayor apertura al contexto permitió imaginar

nuevos proyectos y la construcción de una mayor viabilidad para la presentación de nuevas ideas a empresas auspiciantes, medios de comunicación e instituciones. Así fue como a este primer Calendario se fueron sumando año tras año, nuevos mensajes, nuevos personajes y nuevas alianzas que permitieron replicar la experiencia. Durante 2004, el énfasis estuvo puesto en la transmisión materno-infantil, mientras que en 2005 el objetivo fue instalar el uso del preservativo como un elemento cotidiano de protección. De esta forma, a los largo del camino recorrido desde sus inicios en 1989, la Fundación fue aprendiendo tanto de los errores como de los aciertos hasta, finalmente, lograr combinar este aprendizaje en una exitosa estrategia de movilización de recursos.

EL CALENDARIO
LOGRÓ LOS
OBJETIVOS
PROPUESTOS:
- LA DIFUSIÓN
MASIVA DE UN
MENSAJE DE
PREVENCIÓN
- LA GENERACIÓN
DE INGRESOS



MUESTRA
CALENDARIO 2003,
2004 Y 2005



TAPAS
CALENDARIO 2004 Y 2005



RECORTES DE PRENSA
CALENDARIOS 2003, 2004 Y 2005



TE ANIMÁS

A EMPRENDER TU PROPIO CAMINO HACIA LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

Emprender el camino hacia la movilización de recursos implica abordar un trayecto sinuoso y complicado: es necesario invertir gran cantidad de trabajo y esfuerzo hasta alcanzar un resultado exitoso. Puede ser que perdamos el rumbo, quizá los inconvenientes sean más de los esperados, pero tener en claro el objetivo final y contar con la voluntad de alcanzarlo hace de las dificultades nuevas oportunidades que nos permitirán seguir avanzando.

En Fundación Huésped entendemos la problemática del HIV/sida no sólo como una enfermedad biológica, sino también como una enfermedad social que requiere de un entorno adecuado. Por lo tanto, nuestra lucha está necesariamente sostenida en la diversificación de nuestra base de recursos. Necesitamos realizar alianzas con diversas instituciones tanto de salud como comunitarias para integrarnos a las comunidades más vulnerables; requerimos del apoyo de nuestros voluntarios para alcanzar una relación personalizada con quienes viven con el HIV; precisamos la creación de redes en la sociedad civil para lograr una mayor cobertura, procuramos métodos efectivos de comunicación que colaboren en las prácticas de prevención, etc. La movilización de recursos se ha convertido, entonces, en la herramienta fundamental para el logro de nuestra misión.



Durante las últimas décadas, el llamado Tercer Sector fue protagonista de un crecimiento exponencial: son cada día más las organizaciones sociales que se incorporan a este campo. Hoy nos encontramos frente a una realidad más profesionalizada y competente. Sin embargo, esta perspectiva es el resultado de un largo trayecto recorrido por quienes, motivados por su voluntad solidaria, sentaron los cimientos del nuevo paradigma. Las nuevas organizaciones cuentan ya, no sólo con la experiencia de sus antecesoras, sino también con una serie de conclusiones que fueron producto de la sistematización tanto de las debilidades como de las fortalezas de aquellas.

El objetivo de estos apuntes será acompañar la travesía realizada por la Fundación Huésped, una de las instituciones pioneras en la lucha contra el sida en la Argentina, y compartir algunas de las experiencias que dieron origen a momentos esenciales en este trayecto. El propósito es aproximarse a las incertidumbres y percibir los aciertos, contemplar las dudas y escalar los desafíos. A partir del análisis del caso de la Fundación Huésped, la intención es sistematizar el recorrido, reconocer las alternativas y distinguir las estrategias utilizadas. Mostrar cómo, finalmente, la movilización de recursos se convierte en la herramienta fundamental para el logro de la misión de la institución. Así, el texto busca apoyarse en la experiencia del lector y, desde este punto de partida, incitar a la reflexión.

