



Actividades de Autofinanciamiento de las Organizaciones del Sector Civil en Argentina: Un Diagnóstico Nacional

Escrito por Santiago Mazzeo y editado por Nicole Etchart

Publicado por:



Jose Arrieta 89
Providencia, Santiago, CHILE
Tel: +(56 2) 222 5190
Fax: +(56 2) 634 2599
Email: nesst@nesst.org
www.nesst.org

NESsT promueve los derechos sociales, políticos, económicos y religiosos de todas las personas y no discrimina en razón del género, raza, edad, nacionalidad, discapacidad física o mental, orientación sexual, ni opiniones o filiación política o religiosa.

Derecho de autor ©2008. Todos los derechos reservados.

Esta investigación contiene información preparada por fuentes externas a NESsT, así como opiniones basadas en esa información. NESsT procura entregar información precisa y opiniones bien fundadas, pero eso no significa que la información y opiniones en esta publicación estén libres de errores. Las leyes y normas reguladoras citadas aquí, podrían cambiar en algunos casos. NESsT no se compromete a actualizar esta publicación.

Este informe fue preparado para el Simposio *NESsT: OSC y su Autofinanciamiento. Experiencias y Oportunidades en Argentina*, llevado a cabo en Buenos Aires en mayo de 2008, con el apoyo del Banco Interamericano del Desarrollo, a través de su Fondo Multilateral de Inversión (BID-FOMIN) y Tinker Foundation.

Dicho simposio fue un encuentro de emprendedores sociales, académicos y otros interesados en el futuro de las actividades de autofinanciamiento en Latinoamérica. El informe de Argentina sirve como base de investigación para determinar las necesidades en ese país y crear instrumentos de capacitación y apoyo a las organizaciones sin fines de lucro interesadas en impulsar o expandir una actividad empresarial social.

Este Diagnóstico Nacional forma parte de una Serie de Aprendizajes publicada por NESsT. Fue investigado y escrito por Santiago Mazzeo, Gerente de Desarrollo de Empresas de NESsT en Argentina. Contó con el apoyo editorial y de contenido de Nicole Etchart, Co-Fundadora y Directora Ejecutiva de NESsT, y colaboraron también Carola Delgado, Alejandra Díaz, Kerry Dudman y Gonzalo San Martín. La diagramación estuvo a cargo del diseñador Jorge Moraga.



Banco Interamericano de Desarrollo
Fondo Multilateral de Inversiones



Tinker Foundation

Índice

Introducción	5
1. Metodología de investigación	7
2. El tercer sector en Argentina.....	11
2.1 El tercer sector y el desarrollo de fondos.....	11
3. Tendencias de autofinanciamiento de las OSC con misión social	15
4. Diez experiencias de OSC con actividades de autofinanciamiento	19
4.1 Fundación Mediapila País.....	19
4.1.1 Información institucional	19
4.1.2 Actividades de autofinanciamiento	20
4.2 Fundación PH15 para las Artes	22
4.2.1 Información institucional	22
4.2.2 Actividades de autofinanciamiento	23
4.3 Tiflonexos Asociación Civil.....	25
4.3.1 Información institucional	25
4.3.2 Actividades de autofinanciamiento	26
4.4 El Ceibal Asociación Civil	30
4.4.1 Información institucional	30
4.4.2 Actividades de autofinanciamiento	30
4.5 Fundación Rumbos	33
4.5.1 Información institucional	33
4.5.2 Actividades de autofinanciamiento	35
4.6 Fundación Silataj.....	36
4.6.1 Información institucional	36
4.6.2 Actividades de autofinanciamiento	38
4.7 AEDROS (Asociación de Ejecutivos en Desarrollo de Recursos para Organizaciones Sociales de Argentina)	39
4.7.1 Información institucional	39
4.7.2 Actividades de autofinanciamiento	40
4.8 AMIA	42
4.8.1 Información institucional	42
4.8.2 Actividades de autofinanciamiento	43
4.9 FUNDAPAZ.....	45
4.9.1 Información institucional	45
4.9.2 Actividades de autofinanciamiento	47
4.10 Panificadora Nuevo Sol, Taller Protegido de Producción	48
4.10.1 Información institucional	48
4.10.2 Actividades de autofinanciamiento	49
5. Limitaciones y posibilidades de las actividades de autofinanciamiento en base a las experiencias de las OSC	51
6. Perspectivas de las organizaciones de apoyo a las ONG y donantes hacia las actividades de autofinanciamiento.....	57
6.1 Perspectivas de las organizaciones de apoyo	57
6.2 Perspectiva de los Donantes.....	60
7. Información básica sobre el marco legal y tributario.....	63
8. Conclusiones.....	71
9. Bibliografía.....	75

Agradecimientos

NESsT quiere reconocer a las siguientes personas por su invaluable contribución al desarrollo y publicación de este informe. Esta investigación no habría sido posible sin la cooperación de más de 50 OSC, entre organizaciones de base, organizaciones de apoyo, donantes, expertos legales, y académicos que generosamente compartieron sus conocimientos, experiencia y tiempo para el desarrollo de este balance.

Gabriel Berger, de la Universidad de San Andrés, quien guió al equipo en el proceso de investigación, específicamente en la presentación de NESsT a los entrevistados. Es miembro de la Red de Asesoría Empresarial (RAE) conformada en Argentina.

Carlos March, Director Ejecutivo de la Fundación Avina; Dr. Daniel Prommeratz, Director Ejecutivo de AMIA; Silvio José Schlosser, Director Ejecutivo de Fundación YPF; y Elida Cecconi, Directora Ejecutiva de Gadis quienes apoyaron al equipo de NESsT respondiendo las entrevistas para la investigación.

Los directores ejecutivos y/o responsables de las fundaciones que figuran en el detalle de la guía y las organizaciones de la sociedad civil que tienen actividades de autofinanciamiento: AMIA, Fundapaz, Fundación Silataj, Fundación Mediapila País, Fundación ph15, Taller Protegido Panificadora Nuevo Sol, El Ceibal Asociación Civil, Tiflonexos Asociación Civil, AEDROS y Fundación Rumbos.

Organizaciones de apoyo, tales como: Fundación Compromiso, Fundación SES, Fundapaz, ASHOKA, Help Argentina, Idealistas, GADIS, Fundación Poder Ciudadano, INCIDE, Fundación Impulsar, Fundación Cruzada Patagónica, COMUNIA, AMIA, AEDROS y la Red de Comunidades Rurales.

Fundaciones donantes, incluyendo: Fundación AVINA, Fundación YPF, Fundación ACINDAR, Fundación ARCOR, Fundación MAPFRE, Fundación La Nación, Fundación Standard Bank, Fundación Navarro Viola, Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo y Fundación IRSA.

Introducción

El presente documento es un balance sobre las actividades de autofinanciamiento¹ de las Organizaciones del Sector Civil (OSC)² en Argentina. Las organizaciones comprendidas en este estudio tienen en común el hecho de tener una misión social en pro del cambio sistémico de la sociedad. Las actividades de autofinanciamiento que realizan tienen como objetivo generar ganancias que serán utilizadas para el cumplimiento de la misión social, o de manera indirecta, para la sustentabilidad de la organización. Es decir, esta investigación analiza los diferentes mecanismos y estrategias de autofinanciamiento que emprenden las OSC para garantizar el cumplimiento de su misión social.

En Argentina existe una variedad importante de ejemplos y tendencias en cuanto a las actividades de autofinanciamiento de las OSC. Hay organizaciones que se dedican a la venta de productos; otras prestan servicios de microcrédito con un enfoque de desarrollo; hay organizaciones que ofrecen servicios de consultoría o capacitación; y también están aquellas que venden publicaciones, ofrecen servicios pedagógicos y realizan certificaciones de empresas. De la misma manera en que existe una gran variedad de tipos y estrategias de autofinanciamiento, el éxito que alcanzan resulta muy diverso. Se han encontrado casos, donde el autofinanciamiento es prácticamente el 100% del presupuesto institucional y otros ejemplos, donde tan sólo alcanza el 5 ó 10% y no resulta un ingreso significativo para la organización. Así también, se ha encontrado una enorme variedad en los tamaños de las OSC que desarrollan actividades de autofinanciamiento.

Si bien hay distintas tendencias dentro de las estrategias usadas y en algunos casos pueden considerarse exitosas, no podríamos decir que el autofinanciamiento de las OSC con misión social en Argentina sea un fenómeno extendido. Si consideramos la generalidad de las organizaciones sociales autónomas y sin fines de lucro podríamos decir que un porcentaje muy bajo se autofinancia; la mayoría de ellas recurre a donaciones de empresas y particulares. El problema es que no cuentan con muchos recursos de libre disposición para invertir en los objetivos asociados a su misión social.

Este trabajo se divide en siete partes. En la primera, se explica la metodología de investigación para desarrollar el informe. En la segunda, se hace una caracterización general del tercer sector en Argentina, su relación con el Estado y las distintas fuentes de recursos económicos. En la tercera, se presentan las principales tendencias de autofinanciamiento de las OSC en el país. En la cuarta, se analizan 10 casos de organizaciones que tienen actividades de autofinanciamiento, cada

- 1 NESsT usa el término *actividad de autofinanciamiento* para referirse a las estrategias empleadas por una OSC para generar ingresos, entre las que se encuentran el cobro de tarifas por servicios, venta de productos, uso de activos tangibles e intangibles, cobro de cuotas a los miembros y obtención de dividendos de inversiones. NESsT usa el término *actividad empresarial social* cuando se refiere a las estrategias de autofinanciamiento diseñadas por las OSC para incrementar su sustentabilidad financiera y fortalecer su misión institucional de manera significativa.
- 2 NESsT usa el término *organización del sector civil* (OSC) para referirse a cualquiera de la amplia gama de organizaciones sin fines de lucro, no estatales y formalmente registradas, así como asociaciones de base comunitaria que se encuentran fuera del ámbito del sector público y el privado. En Argentina, esta definición incluiría las figuras legales de asociación y fundación.

uno con distintas estrategias y particularidades. En la quinta, se realiza un análisis de los casos, se identifican problemáticas y se efectúa un balance general de las mismas. En la sexta, se resumen las entrevistas realizadas a las organizaciones de apoyo y donantes. Se conoce su opinión sobre las actividades de autofinanciamiento de las OSC y los programas de apoyo existentes y que deberían existir en relación a la sustentabilidad de dichas organizaciones.

Por último, en el séptimo apartado se presenta información básica y un análisis sobre los obstáculos y oportunidades que otorga el marco legal y tributario a las organizaciones interesadas en impulsar una actividad de autofinanciamiento.

1. Metodología de investigación

El propósito de este estudio es lograr una mejor comprensión sobre el sector civil en Argentina y conocer sus prácticas y actitudes en torno al autofinanciamiento. La primera etapa de este trabajo fue una investigación de escritorio usando información secundaria de diversas fuentes de información donde se abordaron aspectos, tales como: la historia del tercer sector en Argentina; estadísticas y campos de actividad del sector; infraestructura y mecanismos de apoyo; y, estrategias y tendencias asociadas al autofinanciamiento (*ver bibliografía*). La segunda consistió en entrevistas en profundidad con expertos de la sociedad civil en el país; varios de ellos académicos y autores de investigaciones sobre la materia. El propósito de estas entrevistas fue conocer su opinión sobre la sustentabilidad de las OSC en Argentina, sus tendencias y desafíos.

También se hizo una investigación primaria sobre las OSC y sus estrategias de autofinanciamiento; la función de las organizaciones de apoyo a las OSC y sus actitudes hacia el autofinanciamiento; el apoyo –o la falta del mismo– por parte de los donantes a las actividades de autofinanciamiento; y entrevistas a expertos argentinos en temas legales sobre el entorno legal y regulatorio que rige en ese país para el desarrollo de actividades de autofinanciamiento.

La investigación primaria se llevó a cabo a través de entrevistas en profundidad a representantes de OSC argentinas, a partir de un cuestionario elaborado por NESST y usado para este tipo de estudios en otros países.³ Se hizo la selección entre una amplia gama de organizaciones, entre ellas ONG de desarrollo más tradicionales y con más de 20 años de experiencia, así como organizaciones creadas durante los últimos años y con una orientación más emprendedora. En total, se realizaron diez entrevistas a las siguientes organizaciones: AMIA, Fundapaz, Fundación Silataj, Fundación Mediapila País, Fundación ph15, Taller Protegido Panificadora Nuevo Sol, El Ceibal Asociación Civil, Tiflonexos Asociación Civil, AEDROS y Fundación Rumbos. Una vez concluido este proceso, se eligieron dos OSC para mostrar su experiencia con el autofinanciamiento en estudios completos de casos.⁴

La investigación incluyó también un sondeo entre organizaciones de apoyo para conocer sus prácticas y actitudes en torno al autofinanciamiento. Se contactó a 30 organizaciones, entre ellas fundaciones y asociaciones nacionales de distintas regiones del país. A todas ellas se les pidió completar un cuestionario diseñado por NESST sobre su rol en la sustentabilidad financiera de las OSC argentinas. Un total de

- 3 NESST ha desarrollado esta investigación en América Latina: en Chile, Colombia, Perú, Ecuador y Rumania.
- 4 Las actividades de autofinanciamiento de las siguientes organizaciones se describen en los estudios de casos en profundidad: Mediapila País y Tiflonexos.

15 organizaciones contestaron el cuestionario y fueron entrevistadas: Fundación Compromiso, Fundación SES, Fundapaz, ASHOKA, Help Argentina, Idealistas, GADIS, Fundación Poder Ciudadano, INCIDE, Fundación Impulsar, Fundación Cruzada Patagónica, COMUNIA, AMIA, AEDROS y la Red de Comunidades Rurales.

El cuestionario abordó los siguientes temas:

- El papel de las organizaciones de asistencia en la diversificación de su financiamiento a las OSC.
- Los programas que contribuyen a la sustentabilidad de las OSC.
- El apoyo actual que brindan estas organizaciones al autofinanciamiento.
- Los puntos de vista sobre el uso de las actividades de autofinanciamiento para generar ingresos.
- Las implicancias de las actividades de autofinanciamiento para las OSC y el sector sin fines de lucro.
- Su papel y disposición para dar apoyo al desarrollo de capacidades y financiamiento inicial para las actividades empresariales de las OSC.

La siguiente fase de la investigación primaria se centró en los donantes. Se pidió a 30 de los principales donantes que operan en Argentina, que completaran un breve cuestionario diseñado por NESsT para conocer su función en el apoyo de la sustentabilidad financiera de las OSC argentinas. Se entrevistó a fundaciones privadas, nacionales e internacionales y corporaciones. Un total de 10 donantes respondieron: Fundación AVINA, Fundación YPF, Fundación ACINDAR, Fundación ARCOR, Fundación MAPFRE, Fundación La Nación, Fundación Standard Bank, Fundación Navarro Viola, Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo y Fundación IRSA.

En el cuestionario se abordaron los siguientes temas:

- El papel de los donantes en el apoyo a las OSC para diversificar su fuente de financiamiento.
- El apoyo de los donantes a los programas centrados en la sustentabilidad de las OSC.

- La capacidad del donante para establecer un balance entre la sustentabilidad financiera de largo plazo de una OSC y el grado de dependencia de la misma.
- La opinión hacia el uso de actividades de autofinanciamiento por parte de las OSC.
- Las implicaciones de las actividades de autofinanciamiento para las OSC y para el sector sin fines de lucro.
- El apoyo de los donantes a las actividades de autofinanciamiento en Argentina.
- El apoyo de los donantes a las OSC para el desarrollo de actividades de autofinanciamiento.
- El papel y la opinión del donante sobre el apoyo para desarrollar capacidades y entregar un financiamiento inicial de actividades empresariales de las OSC.

- 5 Isabel Friz, Contadora y consultora argentina es especialista en temas de entidades no lucrativas. Ha desarrollado investigaciones en el ámbito del Tercer Sector y Responsabilidad Social Empresarial y participado como expositora en diversos eventos y conferencias, nacionales e internacionales vinculados al marco tributario argentino en materia de entidades no lucrativas.
- 6 Dr. Guillermo Canova, Abogado, con estudios de postgrado en Economía (ESEADE), especializado en legislación de OSC (aspectos legales y tributarios). Es miembro fundador del Foro del Sector Social, en representación de ACES (Asociación de Estudios Superiores). Actualmente es miembro de la CD y Coordinador de la Comisión de Marco Legal y Fiscal.

El último aspecto de la investigación primaria abordó el entorno legal y regulatorio para el autofinanciamiento de las OSC en Argentina. Isabel Friz,⁵ una renombrada contadora con experiencia en el sector sin fines de lucro completó un cuestionario para estudiar en profundidad el entorno legal y regulatorio y su influencia en las actividades de autofinanciamiento de las OSC. El cuestionario fue facilitado por NESsT y junto a él se usó el marco desarrollado por el International Center for Nonprofit Law (ICNL) y adaptado por NESsT con el fin de describir, definir y evaluar el entorno argentino. Esta investigación y sus contenidos los revisó el Dr. Guillermo Canova,⁶ renombrado abogado, especialista en el marco legal de las actividades de autofinanciamiento. Dicha investigación fue compilada y publicada por NESsT en un documento titulado *Marco Legal y Regulatorio de las Actividades de Autofinanciamiento de las OSC en Argentina*.

La mayoría de los especialistas considera que el tercer sector es extenso, diverso y fragmentado. Se conoce tradicionalmente como sociedad civil o tercer sector al conjunto de organizaciones de derecho privado que no persiguen fines de lucro, diferenciándose de esta manera del sector público y del sector privado lucrativo.

2. El tercer sector en Argentina

Las OSC son de gran importancia para la sociedad argentina y han nacido frente a la debilidad del Estado en la gestión de políticas sociales y la limitada capacidad del sector empresarial para resolver problemas de amplios sectores de la población ajenos a su campo de acción. Han emergido con una lógica de operación distinta dirigida a satisfacer necesidades colectivas o de interés público. Así también, el tercer sector ha asumido otras funciones como contralor de los gobiernos, generador de redes sociales, promotor del trabajo voluntario y donaciones. Produce mecanismos de información y moviliza considerables recursos económicos y financieros.

Sin embargo, el tercer sector no es un bloque homogéneo. La diversidad de organizaciones que lo componen es bastante amplia; pues incluye organizaciones de base, clubes deportivos y todo tipo de asociaciones voluntarias, privadas y no gubernamentales, que no reparten utilidades entre los socios. También, las OSC pueden estar asociadas a diferentes posiciones políticas.

En el marco del presente estudio se analizará a las OSC que tienen una misión social, es decir, que promueven algún tema de interés público más allá del bienestar o la reivindicación de sus asociados. Para los fines de este estudio, se utilizará el término *tercer sector* para hacer referencia a las OSC que cuentan con una agenda social, es decir, no se incluirá a organizaciones, tales como clubes de fútbol y demás asociaciones civiles (mutuales, gremios, etc.) cuyo énfasis está en el desarrollo de actividades específicas en torno a sus miembros.

2.1 El tercer sector y el desarrollo de fondos

En la década de los '90 aumentó de manera significativa el número de las organizaciones sin fines de lucro. El año 1999 el CENOC (Centro Nacional de Entidades de la Comunidad) dependiente del Ministerio de Acción Social, hablaba de alrededor de 80.000 OSC en todo el país; en el año 2005 se registraron 105.000 (BID/PNUD/GADIS: 2004), lo que revela un gran crecimiento anual.

Estas organizaciones han logrado una importante presencia en los medios de comunicación, y han surgido como organismos que resuelven temas institucionales específicos. Hoy existen organizaciones que trabajan con el Estado en programas de discapacidad, medioambiente, desarrollo comunitario, organización territorial, accesibilidad

y también con organismos multilaterales de crédito como proveedoras de servicios de bienestar y capacitación. Esto ha sido gracias a la credibilidad que han ganado en la sociedad por sus acciones. Este grupo de organizaciones comienza a ser considerado, desde distintos puntos de vista, como un sector que a pesar de su gran diversidad posee características que lo diferencian de las empresas y el Estado y su misión les permite contribuir al desarrollo social del país.

En los últimos diez años han mejorado las relaciones entre las organizaciones de la sociedad civil con los distintos actores sociales, como el Estado, las empresas y la cooperación internacional, aunque esta última sigue disminuyendo en Argentina. Se han consolidado alianzas reflejadas en programas compartidos y, en muchos casos, hay OSC que llevan adelante programas nacionales con el Estado.

También se realizan acciones de complementación técnica y financiera para algunos proyectos. De esta forma, estas organizaciones se posicionan en actividades vinculadas a la asesoría técnica, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos estatales. Su posicionamiento en este campo se relaciona con diferentes aspectos, tales como: trabajar con información de primera mano, contar con recursos humanos experimentados, tener un contacto directo con los beneficiarios y en la mayoría de los casos, su infraestructura y equipo son de menor tamaño lo cual incide en menores costos de operación para realizar sus actividades, cuidando así, los limitados recursos disponibles.

En el campo de las relaciones con las empresas, además de otorgar apoyo financiero, se ha generado una mayor participación de ellas en el desarrollo de acciones hacia la comunidad en alianza con las ONG, y también en determinadas circunstancias con los gobiernos locales. Algunos ejemplos son: la alianza Caritas - Jumbo - Tetra Pak, para la campaña de reciclado Tetra Brik; o el caso de El Ceibal Asociación Civil, que para llevar adelante sus programas de ciudadanía hizo alianzas estratégicas con Fundación Avina, Poder Ciudadano, British Council, PRADE Asociación Civil, PNUD, Área Gobernabilidad, DINAJU, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Grupo Nuestras Raíces, y la Subsecretaría de DD.HH. de la provincia.

Todos estos cambios en las relaciones implican también nuevos desafíos; nace, entonces, la necesidad de aumentar las capacidades institucionales y las de sus miembros. La sustentabilidad no consiste sólo en una cuestión de desarrollo de fondos para el crecimiento organizacional y el mejoramiento de los servicios. Ahora las OSC necesitan tener una visión global y estratégica de la institución, focalizada en la interacción con su entorno, en el desarrollo de sus habilidades, y acorde con las oportunidades que enfrentan. Por otra parte, para que las organizaciones generen actividades en alianza con

otros sectores es importante que mejoren sus sistemas de rendición de cuentas, evaluación y medición de resultados. Es importante que haya coherencia entre los programas y su misión, que tengan estrategias y misiones claras, y realicen actividades que tengan un impacto medible, con intervenciones efectivas que aumenten los beneficiarios en el tiempo, y que además desarrollen recursos para mejorar su gestión y rendir cuentas adecuadamente.

A esto se agrega que, debido al contexto político y económico, los márgenes de la cooperación internacional se restringieron en Argentina. Actualmente, las OSC vislumbran un escenario pesimista en la recaudación de fondos sobre todo porque luego de la recuperación económica (a partir del año 2004) existe una caída de los recursos de la cooperación internacional y una alta competencia entre las OSC por los mismos recursos, de forma que se evalúan constantemente posibles estrategias alternativas de sustentabilidad institucional. En estos momentos, el desarrollo de recursos con sus diferentes estrategias juega un papel fundamental en las organizaciones y plantea la necesidad de diversificar fuentes de financiamiento con el fin de contar o asegurar una mayor estabilidad. Es aquí donde el autofinanciamiento se pone en discusión al interior de las organizaciones del tercer sector.

Las OSC están redefiniendo su plan de desarrollo de recursos y buscando nuevas formas de captación de ingresos. Se han producido cambios internos que buscan mejorar procesos organizativos, reducir costos, incrementar la eficiencia administrativa y definir de manera más específica las diferentes líneas de acción de las organizaciones. Algunas OSC están ampliando sus ejes temáticos en busca de oportunidades de financiamiento, mientras que otras apuestan por especializarse en una determinada línea de acción.

Con el escenario actual, se apuesta de manera sistemática a los fondos concursables, a recursos de fundaciones donantes del país, al aporte de donantes individuales, a fondos de empresas con programas de responsabilidad empresarial, eventos de recaudación y estrategias comerciales de autofinanciamiento a través de la venta de productos y/o servicios.

3. Tendencias de autofinanciamiento de las OSC con misión social

Las OSC en Argentina desarrollan diversas estrategias de autofinanciamiento y responden a la oportunidad que tienen para desarrollar una estrategia innovadora con respecto a los métodos tradicionales de recaudación de fondos que contribuye a la sustentabilidad institucional. Como resultado de la presente investigación, se comprobó la diversidad de estrategias de autofinanciamiento de las OSC argentinas, que van desde las cuotas de membresía, hasta la creación de empresas para la venta de productos o servicios con un fin social.

Se observa que son las OSC tradicionales, con más años de trayectoria y reconocimiento público, las que reciben mayor apoyo económico internacional y nacional ya que están organizadas y con estrategias de desarrollo de recursos y comunicación que las posicionan entre las más buscadas para recibir financiamiento. Muchas de ellas se han organizado para buscar recursos internacionales en la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI).

Por otra parte, existe una tendencia de los donantes de financiar programas y no gastos operativos de la OSC para evitar dependencia económica de sus fondos. Si bien es importante que éstas no dependan tanto de sus donantes y sean capaces de ser autónomas para el desarrollo de su misión, evitando también la vulnerabilidad de dicha dependencia, negar totalmente el apoyo a cubrir los costos operativos que tienen para ejecutar los programas resulta perjudicial en la mayoría de los casos. Como señaló Carlos March, Director Ejecutivo de Fundación Avina de Argentina, esto “genera programas ricos en organizaciones pobres”.

Lo anterior es parte de la tarea de educar a los donantes con respecto al enfoque que utilizan para apoyar al tercer sector. Es importante que comprendan la importancia de cubrir dichos costos –al menos temporalmente– ya que el soporte administrativo y de gestión de las OSC tiene directa relación con la ejecución de los programas financiados.

Existe además una gran resistencia por parte del Estado argentino a reconocer las actividades de autofinanciamiento como una estrategia válida entre las organizaciones del sector civil sin fines de lucro, ya que interpretan la palabra *sin fines de lucro* como contraria a dichas actividades, aunque la organización use los ingresos para desarrollar su misión y ser autosustentables.

Como se ha dicho, las OSC argentinas recurren a diversas estrategias de autofinanciamiento. Una de ellas es la generación de actividades vinculadas a la comercialización de productos que los mismos beneficiarios de la organización fabrican, conservando en todos los casos la razón social original.

En este grupo tenemos varios ejemplos de emprendimientos sociales como el de Fundación Mediapila País, que comercializa remeras y otros productos textiles que generan casi el 100% de sus ingresos estableciendo una relación directa entre su misión y la actividad; Fundación Silataj, que comercializa artesanía de productores rurales en sus locales de venta y destina sus ingresos a la compra directa de dichas artesanías; fomenta el comercio justo, capacita a los artesanos y mejora su calidad de vida; Fundación ph15, cuya actividad principal es la venta de fotografías como expresión de arte, tiene como principales clientes a personas extranjeras y comercializa en todo el país una publicación sobre los trabajos de sus artistas: jóvenes en condiciones de pobreza que manifiestan sus emociones a través del arte; y Fundapaz, que comercializa productos agrícolas, gracias a las diversas actividades productivas rurales presentes en Salta, Santiago del Estero y Santa Fe, generando recursos y ayudando al desarrollo rural de comunidades indígenas y familias campesinas en el norte argentino.

Una segunda estrategia es la venta de servicios vinculados a la experiencia y conocimientos de las organizaciones en determinados temas. En estos casos, las actividades de autofinanciamiento se desarrollan al alero de las OSC, sin necesidad de conformar una empresa para desarrollar la actividad. Dentro de los casos de OSC que venden servicios vinculados a su *know-how* están: Asociación de Ejecutivos en Desarrollo de Recursos para Organizaciones Sociales de Argentina, AEDROS, que genera ingresos ofreciendo cursos de capacitación a sus socios, organizaciones, empresas y público en general en el área de desarrollo de recursos; Fundación Rumbos realiza traducciones que le reportan el mayor porcentaje de sus ingresos y su propósito es apoyar los otros programas; además, como actividad primaria ofrece asesoría sobre accesibilidad para personas con capacidades especiales a distintas empresas y al Estado; AMIA ofrece el servicio de empleo más importante de Argentina, cuyos ingresos provienen de empresas que desarrollan procesos de selección de personal; y por último, El Ceibal posee un servicio de organización territorial a través del cual ofrece asesoría en planeamiento territorial y desarrollo local cobrando tarifas diferenciadas a sus beneficiarios y al Estado, y su actividad está directamente vinculada con sus objetivos y misión institucional.

También existen estrategias de autofinanciamiento que combinan la venta de servicios y de productos. Un ejemplo es Tiflonexos Asociación Civil, cuya actividad principal es la venta de servicios de reparación y

mantenimiento de impresoras Braille y computadoras e instalación de programas informáticos, comercializando además, impresoras y máquinas de escribir en Braille de marcas internacionales que no estaban disponibles a precios accesibles en el mercado argentino.

Salvo en aquellos casos en que el autofinanciamiento se constituye como parte de la misión y como la única actividad de la organización, la mayoría de las organizaciones con actividades de autofinanciamiento no han conseguido una completa autonomía de las distintas fuentes de financiamiento. Si bien hay OSC con actividades de autofinanciamiento exitosas, según la mayoría de las personas consultadas (donantes y OSC), lograr esa independencia mediante el autofinanciamiento no es compatible con la lógica de las OSC, puesto que en el modelo argentino la mayoría de ellas no son autosustentables por su diseño y porque sus actividades están directamente vinculadas al cumplimiento de su misión social; en la mayoría de los casos es una desventaja para competir en el mercado, puesto que con la finalidad de maximizar el beneficio social en su ámbito de acción, asumen una serie de costos sociales que el sector privado no tiene.

En la presente investigación se ha identificado una diversidad de actividades de autofinanciamiento desarrolladas por las OSC argentinas. Cuanto más grande es la OSC es más difícil cubrir un porcentaje significativo del presupuesto institucional a través de las actividades de autofinanciamiento. Esto se debe a que estas organizaciones se fundaron con apoyo filantrópico, con altos presupuestos acordes al trabajo, donde las actividades de autofinanciamiento se consideran una forma más de conseguir recursos. Las excepciones son aquellas organizaciones diseñadas desde el inicio para cumplir la misión mediante la actividad de autofinanciamiento.

En general, todas las actividades de autofinanciamiento de las OSC buscan reducir progresivamente la dependencia de las organizaciones donantes, obtener fondos para sus gastos administrativos, fortalecer la operación de la organización y en la mayoría de los casos lograr, con la misma actividad, el cumplimiento directo de la misión. Sin embargo, aun cuando estas actividades se difunden entre las organizaciones, no están totalmente extendidas en el tercer sector argentino por distintas razones que se presentan en este estudio. Entre ellas destacan las restricciones legales y tributarias mencionadas anteriormente y que luego se ampliarán en este documento.

4. Diez experiencias de OSC con actividades de autofinanciamiento

A continuación se presentan los desafíos y aprendizajes de diez casos de organizaciones que usan estrategias de autofinanciamiento en Argentina.

4.1 Fundación Mediapila País

4.1.1 Información institucional

El proyecto Fundación Mediapila País comenzó en el año 2004, cuando José Sarasola, su fundador, compró dos máquinas de coser industriales y 20 kilos de tela y las llevó al comedor del Niño Jesús ubicado en el barrio de Chacarita en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El objetivo era enseñar costura a un grupo de madres sin recursos que asistían al comedor en busca de alimentos. Para enseñar, José y otros dos voluntarios aprendieron a coser y luego transmitieron su aprendizaje al primer grupo de mujeres. El objetivo de la Fundación Mediapila País se resume en el fomento de la cultura del trabajo y la lucha contra la indigencia y desempleo.

Mediapila País se constituye como un modelo de inserción social innovador que tiene dos características centrales: es replicable y autosustentable. Apunta a solucionar el problema de personas marginadas que, por falta de capacitación o recursos, no consiguen empleo y quedan sumidas junto a sus familias en la extrema pobreza, es decir, en un modelo de pobreza estructural.

El proceso consta de seis etapas, que va desde la identificación de los beneficiarios (generalmente mujeres en indigencia con ganas de trabajar), capacitación e implementación de taller de costura, hasta su independencia de la fundación con un emprendimiento propio. La fundación por su parte apoya el área de comercialización de los productos a través de su red de voluntarios.

La intervención de Mediapila País ha tenido un impacto directo sobre las familias de 25 mujeres trabajadoras pertenecientes a las localidades de San Miguel, Pacheco, Derqui, José C. Paz y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, logrando aportar Ar\$ 800 (US\$ 263) a sus ingresos mensuales.

4.1.2 Actividades de autofinanciamiento

La actividad de autofinanciamiento de la Fundación Mediapila País consiste principalmente en la comercialización de productos fabricados por las beneficiarias en sus talleres, generalmente mujeres jefas de hogar que han salido de la indigencia y ahora están capacitadas para fabricar remeras, buzos, polares y camperas.

La estrategia comercial consiste en desarrollar el concepto de Mediapila como marca solidaria, donde cada producto consumido contribuye a reducir los niveles de pobreza de un grupo vulnerable del país. De ahí surge el nombre *Mediapila*, expresión argentina que denota ánimo y compromiso; cada cliente que compra un polar, una remera o un buzo, se está poniendo *media-pila* por aquellos más necesitados. La otra mitad de la pila la ponen las madres que trabajan de manera eficiente y ponen todo su esfuerzo para salir adelante.

La actividad comenzó en un comedor social con una inversión inicial de Ar\$ 14.000 (US\$ 4.610), para generar empleo a un grupo indigente. Un año más tarde, las madres que recibieron las máquinas produjeron las primeras remeras, que voluntarios de la organización comercializaron entre sus amigos para autofinanciar el proyecto. En sólo 10 meses se consolidó una red de más de 400 voluntarios que apoyaban la comercialización de los productos en colegios, universidades y parroquias.

El número de beneficiarios de Mediapila País se ha cuadruplicado gracias a su actividad empresarial social pasando de 7 costureras que se beneficiaban en el año 2006 a 25 beneficiarios en el año 2007. Además la actividad empresarial social ha mejorado su capacidad de producción y calidad de los productos.

Sus ventas en el año 2007 fueron de Ar\$ 230.000 (US\$ 75.730) frente a los Ar\$ 160.000 (US\$ 52.680) del año anterior. Estas ventas representan el 85% del presupuesto del año 2007, siendo los aportes de donantes nacionales (fundaciones) un 10% y el 5% restante de donaciones en especie proveniente de distintos donantes individuales y empresas. En términos de gastos, cerca del 70% de sus ingresos se destina a la actividad de autofinanciamiento (su programa de impacto en la misión) y cerca del 25% a gastos administrativos. De éstos se destina un 5% a gastos relacionados con el desarrollo de fondos. Su política financiera ha sido desde sus inicios que los ingresos por las ventas sean superiores a sus costos. Así se ha mantenido hasta el momento y se pretende mantener esta política para seguir teniendo independencia financiera.

Mediapila País tiene una situación financiera estable. Las metas actuales en términos de autosustentabilidad apuntan a consolidar sus

canales de venta, y fortalecerse en la actividad comercial. Aún está en la búsqueda de otras fuentes de financiamiento que le permita ampliar su cobertura.

Mediapila País ha enfrentado dos principales desafíos en relación al autofinanciamiento. El primero fue la dificultad de acceso al capital que necesitaba para el proyecto. Si bien existen organizaciones que otorgan préstamos a OSC o entregan donaciones (empresas y fundaciones) para programas, es muy difícil que una organización que no ha comenzado con sus operaciones consiga el capital inicial para una actividad de autofinanciamiento. Debido a esto, el fundador de Mediapila País aportó este capital para poner en marcha la actividad.

El segundo desafío fue la puesta en marcha de la actividad de autofinanciamiento, tanto en el ámbito productivo como comercial. A partir del aprendizaje en el uso de las máquinas y el oficio de costura, se entrenó a las beneficiarias para implementar los talleres. La producción se inició trabajando con personas indigentes en etapa de capacitación. De cada 3 remeras que estampaban, 1 salía mal, por lo que subían los costos de producción y además las costureras tardaban el doble que un profesional. En ese período, Mediapila País siempre abonaba por encima de lo que se pagaba en el mercado para incentivar el aprendizaje. A la organización le costaba Ar\$ 17 (US\$ 5) fabricar una remera, mientras que a una fábrica le costaba Ar\$ 9 (US\$ 3). Como consecuencia estaba limitada para competir y acceder a canales de venta convencionales (mayoristas, distribuidores, u otros).

En cuanto al ámbito comercial, el equipo tenía los conocimientos teóricos, pero no la experiencia práctica en los negocios o en el desarrollo de actividades comerciales. Mediapila aprendió a estructurar la venta de los productos fabricados, estableció los costos y decidió cuánto debían cobrar según la información del mercado. En base a esto, la OSC adecuó sus canales de venta, ya que en los comienzos los costos de producción eran altísimos, debido a que trabajaba con personas aún en etapa de capacitación. Esto la llevó a no tener intermediarios, evitando así los costos que ello implica y vender sus remeras directo a consumidores finales a través de voluntarios y canales no tradicionales, como parroquias, escuelas y universidades.

Esta manera de comercializar rindió sus frutos, porque gracias a esa estrategia logró profesionalizarse y crecer. Mientras las ventas se realizaban por los canales ya mencionados, el proceso le dio mayor experiencia a las costureras y mejor capacitación, hasta el punto en que el ritmo de producción se maximizó, y los costos de producción disminuyeron, decreciendo notablemente los errores de estampado y junto a ello, las pérdidas.

Esta experiencia le permitió tener un importante aprendizaje. Debió haber planificado y desarrollado un plan de negocios antes de iniciarse en la actividad de autofinanciamiento. Hoy, si tuviera que comenzar otra actividad comercial, formularía un plan de negocios y no lo implementaría sin antes realizar una prueba piloto.

El caso de la Fundación Mediapila País puede considerarse como exitoso. Ha crecido en un corto tiempo, triplicando el número de sus beneficiarios. En los últimos meses presentó un plan de acción para los próximos 2 años, que le permitirá consolidar la fundación y sobre todo esta actividad de autofinanciamiento como programa principal de su misión organizacional. Dicho plan está funcionando y ya tiene sus frutos, dando un horizonte de crecimiento alentador.

El sitio Web de Mediapila País es: www.mediapilapais.com.ar

4.2 Fundación PH15 para las Artes

4.2.1 Información institucional

La Fundación ph15, creada formalmente en el año 2004, está conformada por un grupo de personas que cree en la educación a través del arte y en su utilización como medio de reinserción y transformación social. Los talleres ofrecidos por ph15, dirigidos a jóvenes en condiciones de vulnerabilidad, tienen un carácter innovador, tanto por su forma de trabajo como por el tipo de experiencia que posibilita un espacio de integración, desarrollo de identidad y de expresión artística a adolescentes de muy bajos recursos.

El proyecto empezó en agosto del año 2000, a partir de la iniciativa de unos jóvenes de Ciudad Oculta, una de las *villas miseria* más grandes de la ciudad de Buenos Aires, quienes manifestaron sus ganas de aprender fotografía a un grupo de fotógrafos profesionales. El problema era que no contaban con el dinero necesario para pagar las clases y comprar los materiales y equipos para ese fin. Ante esta situación, los fotógrafos decidieron iniciar un taller de expresión fotográfica en la comunidad, entregando los materiales de trabajo a los jóvenes y facilitándoles el acceso a una nueva herramienta de expresión y comunicación; los jóvenes se apropiaron del lugar donde viven de un modo diferente y descubrieron nuevos espacios de interacción, dentro y fuera de su comunidad.

Dentro de sus principales programas están:

- **Talleres de fotografía expresiva.** Dirigido a jóvenes de la Ciudad de Buenos Aires entre 14 y 20 años que viven en la Villa N°15; en la Villa N°20; y, en el Bajo Boulogne, de San Isidro. Son jóvenes con dificultades para comunicarse, tanto en el ámbito familiar como en su círculo de amistades y la escuela, por lo tanto, apropiarse del lenguaje visual les permite contar lo que les pasa, sus deseos, sus necesidades. Además, se genera un espacio de debate sobre sus obras que sobrepasa la crítica técnica. Permite un diálogo de las problemáticas de la vida en sus barrios, inquietudes personales, escolares, entre otros temas.

- **Talleres de edición digital.** Dirigidos a jóvenes de entre 14 y 20 años que viven en la Villa N°15 de la Ciudad de Buenos Aires. A través de ellos, los jóvenes pueden adquirir herramientas de tecnología digital, mejorando su capacitación e incorporando herramientas para un futuro trabajo lo que genera una nueva oportunidad para su inserción laboral.

La fundación además desarrolla talleres de técnica fotográfica, de video y ocasionalmente, pequeños talleres de foto lata en centros culturales y escuelas; todos dirigidos a jóvenes y a niños de otros barrios de Argentina.

4.2.2 Actividades de autofinanciamiento

La actividad de autofinanciamiento de ph15 consiste en comercializar obras de arte y fotográficas producidas por los participantes. El proyecto empezó en agosto del año 2000 a partir de la iniciativa de unos jóvenes de Ciudad Oculta que concurrían al Centro Conviven de ese barrio; manifestaron sus ganas de aprender fotografía pero no tenían el dinero necesario para pagar las clases y comprar los materiales y equipos.

Ante esta inquietud de los adolescentes un grupo de fotógrafos decidió iniciar un taller en ese centro, brindando los materiales de trabajo a los jóvenes para que accedieran a una nueva herramienta de expresión y comunicación, se apropiaran del lugar en el que viven de un modo diferente, y descubrieran nuevos espacios de interacción a través de distintas actividades conjuntas. Además, se conformó una red de técnicos que voluntariamente reparaban los equipos fotográficos donados que llegaban en mal estado. Con estos recursos, en el año 2002 y motivado por un viaje del ex director de la fundación a Estados Unidos, el equipo planteó la posibilidad de comercializar las fotografías como obras de arte. Se realizó por cada obra una serie de veinte copias de alta calidad para asegurar su perdurabilidad, valuadas por un prestigioso galerista en Nueva York. Paralelamente, se hizo un contrato con

todos los participantes y sus padres (en el caso de los menores) que establecía la distribución de las ganancias en caso de venta de obra. El 50% del valor percibido lo cobraría el autor de la obra y el otro 50% volvería a ph15 para dar continuidad a las actividades. Actualmente se aplica el mismo criterio de venta.

El éxito de las ventas a fines del año 2004 permitió la edición de un libro con los trabajos fotográficos producidos hasta ese momento convirtiéndose, además, en una herramienta de difusión de la fundación. Para cubrir los costos de impresión recibió el aporte de distintos donantes, estableciendo un precio accesible para comercializar el libro. La publicación está dirigida al público en general y pretende llegar incluso al público que no conoce las actividades de ph15. Los medios de distribución han sido variados: librerías, negocios especializados, sistemas de venta vía Internet (Mercado Libre, De Remate, etc.) Al 2007, la actividad de autofinanciamiento había generado ingresos por Ar\$ 13.577 (US\$ 4.470) y utilidades de Ar\$ 9.000 (US\$ 2.960).

El presupuesto anual de Fundación ph15 ascendió el 2004 a Ar\$ 57.060 (US\$ 18.780). El 70% se destinó a programas y actividades de la organización, mientras que el 30% se utilizó para gastos administrativos. El equipo está conformado por dos personas con jornada completa, cuatro personas media jornada y tres voluntarios no remunerados. El equipo evalúa la situación financiera actual como “bastante buena,” aunque considera que es difícil recaudar dinero para costos administrativos y operaciones centrales, ya que esto no se ajusta al enfoque actual de los donantes. El equipo destaca que hasta el momento ha recibido el apoyo de distintas fuentes de financiamiento; en el año 2007, el 60% de sus recursos se obtuvo de fuentes internacionales, un 5% de fuentes públicas gubernamentales nacionales, un 5% de donaciones de empresas nacionales, un 15% de donaciones en especie y el 15% restante fue producto de su actividad de autofinanciamiento.

En la implementación de su actividad de autofinanciamiento, la Fundación ph15 reconoce el aprendizaje adquirido. Destaca la importancia de generar un producto para la venta, de diseñar o identificar los canales de venta, dialogar con los responsables de los canales sobre las normas y procedimientos para el ingreso de productos al mercado, y definir con anterioridad los plazos de entrega y cobranza. Además, en el momento en que se planifica el producto, se debe pensar sobre los recursos humanos necesarios para cubrir esos canales, cómo se contratarán, si serán personales, de la organización o bien se contratará a una agencia o consultora.

El impacto en la implementación de estrategias de autofinanciamiento ha sido la diversificación de sus fuentes de financiamiento generando algunos recursos de libre disponibilidad. Si bien los ingresos por auto-

financiamiento no cubren aún los costos administrativos contribuyen con los mismos, y han aumentado la reputación de la organización, entre los donantes o potenciales donantes y el público en general, y especialmente entre el público ligado al campo de las artes. Además, las actividades de autofinanciamiento han contribuido a la difusión de la misión de la organización. Se ha posicionado ante la opinión pública en la problemática en torno a la juventud en situación de vulnerabilidad pudiendo además, a través de la difusión de la obras, profundizar en el logro de objetivos institucionales: los participantes mejoran su autoestima y comienzan a reconocerse como sujetos de poder, generando y defendiendo sus propias ideas.

El sitio Web de ph15 es: www.ph15.org.ar.

4.3 Tiflonexos Asociación Civil

4.3.1 Información institucional

En el año 1999 se inició el proyecto Tiflolibros como la primera biblioteca para ciegos hispano parlantes en Internet y luego en el año 2001, a raíz del crecimiento del proyecto, se estructura la institución con su inscripción en la IGJ de la Ciudad de Buenos Aires. La institución nació después de constatar las enormes posibilidades que se abrían a las personas ciegas con las nuevas tecnologías de información y comunicación. Su misión institucional es promover el desarrollo pleno de las personas ciegas y con baja visión a través de la adaptación, uso y desarrollo de la tecnología.

Tiflonexos posee distintas actividades y programas que destacan por su impacto en la misión. Algunos de ellos son:

1. **Biblioteca digital Tiflolibros.** Es la primera biblioteca digital para ciegos de habla hispana en Internet, www.tiflolibros.com.ar, compuesta por libros en archivos de computadora leídos mediante programas lectores de pantalla. Ofrece de forma gratuita más de 23.000 publicaciones a más de 3.000 usuarios de América, Europa y Asia. Permite un acceso amplio y rápido a libros y materiales de lectura que antes resultaban de muy difícil acceso.
2. **Servicio de libros en archivos de audio MP3.** Es un producto innovador que ofrece los libros de la biblioteca de Tiflolibros en CD de audio MP3 accesibles para quienes no tienen computadoras adaptadas, o no tienen la capacitación necesaria para utilizar una computadora e Internet. Este servicio tiene un costo de Ar\$ 3 (US\$ 1) por cada libro solicitado.

3. **Servicio de capacitación en uso, soporte técnico, mantenimiento y reparación de equipos informáticos para ciegos.** Se ofrecen amplios y diversos servicios tendientes a la optimización del uso de los recursos técnicos. El servicio está dirigido a particulares e instituciones.
4. **Venta de impresoras Braille.** El servicio de soporte técnico funciona en colaboración con algunas empresas distribuidoras de tecnología adaptada para ciegos. Tiflonexos es distribuidor de dos modelos de impresoras Braille, ofreciendo con su venta un servicio de capacitación, mantenimiento y soporte.
5. **Tiflolibros Alemania.** Se trata de una versión en alemán de la biblioteca de Tiflolibros, traducida y coordinada por un grupo de usuarios alemanes, y estudiantes de traducción e interpretación. Se utiliza el mismo sistema y la misma base que en el caso de la biblioteca en español y se propicia el intercambio entre usuarios de ambas lenguas. Actualmente acceden 200 usuarios de Alemania, Suiza, Austria, Holanda y Dinamarca, y cuenta con 5000 libros.
6. **Servicio de impresiones Braille y adaptación de materiales.** Es un servicio de impresión de documentos, cartas de restaurantes, facturación de empresas de servicios, libros, etc. El servicio se dirige especialmente a empresas y organizaciones, aunque también se ofrece a clientes individuales. Esta actividad genera recursos complementarios para sostener otras actividades de la organización.
7. **Venta de productos.** Consiste en la venta de algunos productos en la ciudad de Buenos Aires: bastones, pizarras para escritura Braille, entre otros.

4.3.2 Actividades de autofinanciamiento

Tiflonexos es uno de los pocos casos encontrados en Argentina de asociaciones civiles sin fines de lucro, cuya estrategia de autofinanciamiento le permite la supervivencia institucional; la organización recibe donaciones, pero en un bajo porcentaje en relación a las actividades de autofinanciamiento.

Desde un comienzo, la organización inició sus actividades de autofinanciamiento pensando en el mismo desarrollo de los proyectos y actividades como una forma de sustento para la organización. Se intentó aprovechar su potencial, ya que contaba con los recursos humanos, conocimientos y capacitación para cumplir el fin social con recursos propios sin necesidad de depender exclusivamente de donantes o el desarrollo de proyectos específicos.

Las actividades de autofinanciamiento de Tiflonexos, han sido impulsadas por varios integrantes del equipo de la institución que usan diariamente la tecnología. Se han involucrado y convertido en especialistas y referentes en el tema recibiendo consultas de usuarios y resolviendo problemas técnicos. A partir de esta experiencia se identificó una gran carencia en cuanto a soporte técnico y mantenimiento específico. De este modo, surgió la idea de desarrollar este servicio.

El primer gran cliente fue la Fundación Once de España para América Latina que le otorgó una ventaja importante en sus inicios. Esta fundación española necesitaba un soporte y mantenimiento para un programa que estaban desarrollando en Argentina y que consistía en instalar equipos para ciegos en 25 bibliotecas del país. La contratación de los servicios de Tiflonexos por esta reconocida organización le dio la posibilidad de contar con los recursos para afianzarse y sostener la actividad en el tiempo con sus propios ingresos. El servicio comenzó a funcionar oficialmente a partir de septiembre de 2003.

En el caso de la venta de productos, la idea surgió porque en repetidas ocasiones las instituciones que vendían papel Braille, pizarras, bastones y otros materiales en la Ciudad de Buenos Aires se quedaban sin stock o no ofrecían mucha variedad de productos por sus dificultades económicas. Por esta razón, Tiflonexos comenzó a comprar a una institución de Rosario algunos productos y luego agregaron otros de producción propia y otros proveedores. La venta de productos tiflológicos, como bastones, pizarras, papel, ha reportado una ganancia de aproximadamente Ar\$ 1.800 (US\$ 590) en 2007, y se encuentra en expansión; poco a poco ha aumentado la variedad de productos, y sus beneficiarios ya conocen estas nuevas alternativas de materiales. Este año la asociación también vende calculadoras y relojes parlantes, y está trabajando con la institución mexicana Amadivi para distribuir en Argentina productos que esta organización distribuye en México.

Con respecto a la venta de equipos específicos, la actividad surgió del servicio de soporte técnico. Tiflonexos vio que uno de los problemas más grandes en cuanto al uso y aprovechamiento de la tecnología en el país consistía en el monopolio de venta de equipos informáticos para ciegos que no ofrecía buena información y se ocupaba sólo de vender cualquier tipo de equipos sin atender las necesidades específicas del cliente. De esta manera la organización se convirtió en distribuidor ofreciendo equipos de mejor calidad y a mejores precios que los existentes teniendo como ventaja competitiva el soporte técnico de las impresoras y la capacitación, dos beneficios indispensables para el buen aprovechamiento de las mismas. Esta actividad genera una ganancia importante para la organización (en el último año ha recibido Ar\$ 50.000 (US\$ 16.400) por este concepto y le ha permitido a Tiflonexos bajar notoriamente los precios de estos equipos en el mercado

argentino, facilitando el acceso a la tecnología a sus beneficiarios. Si bien el foco principal de la actividad está en las instituciones del país, recientemente la organización ha realizado dos ventas a otros países de Sudamérica.

Con estas actividades Tiflonexos ha recuperado los costos de las actividades, ha cubierto los gastos administrativos y de oficina, y ha generado recursos para cubrir los costos de otros proyectos y actividades que le ayudan a cumplir su misión.

La composición de los recursos financieros de la organización en el año 2007 se distribuyen de la siguiente manera: la venta de servicios representa el 35% y la venta de productos el 20% del total de ingresos. Los ingresos por cuotas de socios, que se incluyen como actividad de autofinanciamiento, alcanza el 15%, y un 5% de ingresos corresponde a actividades ocasionales como eventos de recaudación.

Por otra parte, la organización recibe un 6% de sus recursos gracias a fuentes internacionales, el 8% de donaciones individuales nacionales, otro 8% de donaciones de fundaciones nacionales y, las donaciones en especie representan el 3% del presupuesto total. De estos ingresos, destina el 70% a programas y actividades (pago a recursos humanos), el 20% a gastos para la recolección de fondos y el 10% a gastos administrativos y de oficina. En la actualidad, su equipo está conformado por una persona remunerada con jornada completa, seis a tiempo parcial y tiene una red de 150 voluntarios no remunerados.

El principal desafío de Tiflonexos se produjo en los inicios de la organización cuando comenzó a crecer rápidamente la demanda de sus servicios. A medida que avanzan los proyectos, descubre su potencial y requiere mayores esfuerzos, aprendizajes y organización para llevar a cabo nuevas iniciativas.

Otro desafío constante es contar con los recursos humanos calificados y una adecuada remuneración como lo requieren sus tareas. Gran parte de la fuerza de sus actividades de autofinanciamiento y de la misma misión de la organización se basa en el potencial de sus recursos humanos por la experiencia de los mismos y conocimientos específicos que se incrementan en el quehacer diario. Con este capital se generan proyectos que no son suficientes todavía para mantener cierta estabilidad laboral que permita tener remuneraciones similares a las que se pagan en el mercado informático. Esta situación implica un riesgo permanente de perder profesionales de alta calidad y un alto costo para la organización, puesto que no existen tantos recursos profesionales de este tipo en el mercado. De hecho, Tiflonexos ha perdido a uno de sus programadores ciegos. En estos momentos está trabajando para pagar sueldos que puedan competir con lo que ofrece el mercado.

Lo que ha sucedido con los problemas antes mencionados es que no han podido concretar siempre de la mejor manera todas las actividades propuestas, que sin duda son de interés para los beneficiarios y suman valor a la misión. Se han priorizado las actividades ya consolidadas hasta que sea posible diseñar mejor la estrategia de crecimiento e implementarla.

La estrategia utilizada para superar el problema ha sido recurrir a distintas fuentes de donaciones. Esto le ha permitido por ejemplo, ampliar su infraestructura física y contar con una nueva sede gracias al apoyo de la Fundación Williams. La OSC confía en que el nuevo espacio le brindará mejores oportunidades para nuevos proyectos que podrían ser financiados por donantes, lo que ayudará a fortalecer su misión y sostener la estructura de recursos humanos que necesita. Al mismo tiempo está abriendo sus puertas a la participación en tareas y actividades no virtuales, tales como: realizar charlas sobre el uso de tecnología, ofrecer un centro de lectura, habilitar acceso a Internet a los mismos usuarios de Tiflolibros; allí posee un gran potencial de voluntarios y muchos de ellos están capacitados con interesantes experiencias y con ganas de aportar al desarrollo de los proyectos.

Tiflonexos ha generado distintas alianzas para unificar esfuerzos y postular a fondos internacionales en Red, con distintos actores como: el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos; escuelas para ciegos dependientes del Estado Provincial; otras organizaciones sociales, como el Primer Centro de Copistas Para Ciegos Santa Rosa de Lima, BookShare de los Estados Unidos y la Unión Nacional de Ciegos de Uruguay.

Como conclusión, es importante destacar que las distintas actividades de autofinanciamiento le han servido a Tiflonexos para orientar mejor sus acciones hacia el cumplimiento de su misión, a los beneficiarios, al negocio y hacia la ganancia. Gracias a estas actividades, el equipo ha mejorado su capacidad emprendedora y de innovación, fortaleciendo sus capacidades de gestión financiera y recursos humanos y ha asumido los riesgos de la actividad comercial. Aun cuando la Asociación tiene una gran reputación por haberse posicionado como líder y referente en la materia, es consciente que debe entregar servicios de alta calidad y que sus socios y consumidores son exigentes en esto. Es por eso que trabaja constantemente para satisfacer la demanda del mercado incluyendo a sus socios y clientes.

El sitio Web de Tiflonexos es: www.tiflonexos.com.ar

4.4 El Ceibal Asociación Civil

4.4.1 Información institucional

La misión de El Ceibal Asociación Civil consiste en implementar programas de desarrollo sustentable con especial énfasis en aquellos que promueven la autonomía de las personas y comunidades de menos recursos, su desarrollo económico y social y mejoran las oportunidades a las que tienen acceso.

La organización nace en 1997 a cargo de un grupo de profesionales jóvenes del ámbito urbano (Buenos Aires) y rural que trabajaron en acciones vinculadas a la Iglesia Católica con comunidades rurales de la Provincia de Santiago del Estero. Ellos participaron en el *Programa de Voluntariado Educar en el Monte*, donde acompañaron en el Bachillerato Libre para Adultos (BLA) a jóvenes del ámbito rural. Esta experiencia generó un fuerte compromiso social, principalmente con el campesinado, ya que trabajaron a partir de una visión conjunta y colectiva, con relaciones más simétricas y de alianzas con los diferentes actores del sector como base para un cambio real a nivel local. Fue a partir del año 2001 cuando los profesionales obtuvieron la formalización de su registro con su personería jurídica de asociación.

Las acciones de El Ceibal se concentran en tres líneas, todas orientadas al desarrollo comunitario, derechos humanos y medio ambiente:

El ordenamiento territorial. Acompaña los procesos de reconocimiento y defensa de los derechos posesorios de las comunidades campesinas para una posterior regularización de dominios. Tiene un impacto directo en 1.000 familias rurales e indirecto en 7.000 familias.

La ruta del tejido. Integra a artesanos de las provincias de Tucumán y Santiago con el propósito de recuperar y darle valor al arte textil de la zona. Beneficia en forma directa a 70 artesanos e indirecta a 250.

El foro de jóvenes. Capitaliza el potencial de jóvenes (urbanos y rurales) con inquietudes ciudadanas. Ha tenido un impacto directo en más de 350 jóvenes.

4.4.2 Actividades de autofinanciamiento

El Ceibal, antes de su registro formal, creó en el año 1999 un programa de microcrédito rural con el fin de ayudar al desarrollo de la comunidad campesina. En el momento de su constitución formal en el año 2001, el programa se incluyó dentro de El Ceibal Asociación Civil. La idea se inspiró en las experiencias de *Muhammad Yunus*, creador del Banco de los Pobres, y en base a la alta demanda existente del sector rural con el cual trabaja la organización.

Debido al alto grado de desarrollo del programa, con la apertura de dos sucursales en el Gran Buenos Aires a fines del 2004 se constituyó en una institución independiente de la asociación. En consecuencia, y luego de un exhaustivo análisis del formato que debía adoptar, en septiembre del año 2005 se crea FIS S.A. como una actividad empresarial social con formato de sociedad anónima que administra un fideicomiso de inversión social denominado Fondo de Inversión Social, FIS. Este fondo invierte hoy en más de 100 individuos argentinos y dos entidades (una de ellas es la Asociación El Ceibal). En la actualidad, la asociación recibe Ar\$ 55.800 (US\$ 18.300) de este fondo sólo por los intereses generados de su inversión, con 4.207 créditos activos (beneficiarios).

El Ceibal realiza otra importante actividad de autofinanciamiento a través de su programa de Ordenamiento Territorial (OT). El Ordenamiento Territorial es una normativa con fuerza de ley que regula la utilización del territorio definiendo los posibles usos para las áreas en que se ha dividido, ya sea el país como un todo o una división administrativa del mismo. El Ordenamiento Territorial es un instrumento que forma parte de la política de Estado sobre Desarrollo Sostenible. Es un proceso político que involucra la toma de decisiones concertadas de los actores sociales, económicos, políticos y técnicos para la ocupación ordenada y uso sostenible del territorio. Además, es un proceso técnico administrativo que orienta la regulación y promoción de la localización y desarrollo de los asentamientos humanos, de las actividades económicas, sociales y el desarrollo físico espacial sobre la base de la Zonificación Ecológica Económica (ZEE) que tiene en consideración criterios ambientales, económicos, socioculturales, institucionales y geopolíticos con el fin de posibilitar el desarrollo integral de la persona como garantía para una adecuada calidad de vida.

El Ceibal brinda el servicio de organización territorial rentado al Estado Provincial, al Estado Nacional y a las organizaciones campesinas con quienes son garantes de los derechos posesorios de los campesinos sobre las tierras. El plan que ejecuta el Estado y en el que El Ceibal brinda sus servicios se llama Plan de Desarrollo del Salado Norte. Esta actividad nació de la necesidad de las poblaciones campesinas de regularizar su situación con respecto a la tierra en la que viven y trabajan ancestralmente. Partieron de la demanda del sector social sobre el acceso a los derechos posesorios de las tierras, en las que vivieron por muchas generaciones. El trabajo comenzó en el 2004 con una experiencia piloto subsidiada en un 50% por la Fundación AVINA. A partir del año 2005, se definió una línea de trabajo para regularizar el dominio de las tierras a los campesinos, lo que exige un 10% de aporte de los interesados (campesinos y sus organizaciones) y cuenta con un 50% de programas públicos nacionales y provinciales que pagan

este servicio. El Ceibal se demoró 3 años en implementar esta forma de trabajo y cobro del servicio y cada año requiere de mayores ajustes acorde a las necesidades y amenazas, porque es el tema más complejo que se aborda sin existir experiencia previa sistematizada.

La demanda de su servicio en el Salado Norte ha tenido un fuerte crecimiento. Al inicio fueron 4 comunidades, unas 70 familias aproximadamente, y hoy trabaja con 500 familias. La meta para los próximos 3 años es acompañar a 1.000 familias campesinas en esta línea. La actividad permite a El Ceibal mantener los gastos de operación y pagar al equipo que trabaja, aunque los valores que se pagan sólo cubren el 60% de lo que debería pagarse por ese trabajo. Es decir, la organización paga valores por debajo del precio de mercado a sus profesionales, quienes aceptan trabajar en esas condiciones porque están comprometidos con la misión.

Existe una tercera actividad comercial que se encuentra en formación. Se trata de un área de gestión de negocios para acompañar a los artesanos y a sus asociaciones o cooperativas en la gestión administrativa y comercial y hacer que sus emprendimientos sean rentables y autosustentables. Esta nueva actividad surge por la necesidad de comercialización que demandaba el proyecto La Ruta del Tejido.

Las actividades de autofinanciamiento han permitido a El Ceibal cubrir la mitad de los costos administrativos, generar una mayor credibilidad, atraer nuevos donantes, y diversificar las fuentes de financiamiento. Además, la organización ha aumentado el número de beneficiarios e incorporado nuevos grupos, tales como medianos productores, comunicadores, organizaciones urbanas, universidades, entre otros. De la misma manera, ha hecho crecer los programas (duración, presupuesto, mayor cobertura, diversificación de beneficiarios), generar nuevos programas, ampliar el espectro del trabajo de la organización (cobertura geográfica) y posicionar el tema en la opinión pública.

El presupuesto anual de El Ceibal en el año 2007 alcanzó el Ar\$ 571.800 (US\$ 187.000), y el autofinanciamiento representó el 37% aproximadamente, del cual Ar\$ 159.820 (US\$ 52.314) provienen de su actividad de ordenamiento territorial (28%), Ar\$ 42.170 (US\$ 13.800) de intereses de su inversión en el FIS (7,4%), Ar\$ 4.500 (US\$ 1.480) de cuotas de sus miembros (0,8%) y Ar\$ 2.640 (US\$ 870) de alquileres (0,5%). En cuanto al resto de las fuentes de recursos, la distribución fue la siguiente: Ar\$ 232.500 (US\$ 76.500) de fuentes internacionales (40%), Ar\$ 49.798 (US\$ 16.400) de fuentes públicas (8,7%), Ar\$ 4.680 (US\$ 1.540) de donaciones individuales nacionales (0,8%), Ar\$ 700 (US\$ 230) de donaciones de empresas nacionales (0,1%) y Ar\$ 75.000 (US\$ 24.700) de donaciones en especie (13%).

El Ceibal cuenta en la actualidad con dos personas con jornada completa, diez a tiempo parcial, siete personas trabajando en proyectos por horas, diez voluntarios no remunerados y cuenta con cinco miembros en la comisión directiva. Del total de su presupuesto, se asignó el 86,5% a los programas y actividades, el 1,5% a gastos de recaudación de fondos, el 1% a inversiones en espacios físicos para el trabajo, vehículos, herramientas de trabajo y el 11% restante a gastos administrativos y operaciones.

Los principales desafíos se presentaron en el diseño del servicio de OT, ya que se pensaron como parte de la solución para lograr el reconocimiento de todos los actores, tales como el Estado Nacional y Provincial, y especialmente los campesinos para demostrarles que se está reclamando por un derecho que le compete a ellos y sus familias; que el objetivo de El Ceibal es ayudarles en su desarrollo local a partir de áreas básicas como el acceso a educación, al agua, a la tierra, a desarrollar una mayor conciencia de un medio ambiente sano, además de la construcción de caminos y otros proyectos. El trabajo que realiza le ha permitido tener una continuidad laboral de al menos 5 personas clave de la institución en los últimos 3 años.

Este trabajo ha sido un gran aprendizaje para la gestión con organismos gubernamentales y la apertura a trabajar con el Estado fue una apuesta arriesgada. No ha renunciado a su identidad, pero ha aprendido a tener aliados en sectores donde se toman decisiones para diversos problemas. El Ceibal ha elegido hacerlo pero poniendo límites y teniendo un mensaje muy claro de gestión asociada.

El sitio Web de El Ceibal Asociación Civil es: www.elceibal.org.ar

4.5 Fundación Rumbos

4.5.1 Información institucional

Fundación Rumbos se fundó en el año 1992 con el objeto de orientar y apoyar a familias que sufrieran un shock post traumático debido a la irrupción de una discapacidad en alguno de sus integrantes.

La fundación se consolidó en el año 1993 cuando se conformó estratégicamente el área de accesibilidad y el área de microemprendimiento Rumbos Translations. Desde éste último hito, Rumbos ha generado ingresos para sustentar las crecientes actividades y al mismo tiempo ser una fuente de trabajo para personas con discapacidad.

Fundación Rumbos lleva adelante distintos programas y actividades:

Promoción permanente de la accesibilidad en espacios públicos e institucionales. Este programa constituye una actividad principal de Rumbos y busca mejorar e incrementar la movilidad, presencia y participación de las personas con discapacidad y más ampliamente de las personas con movilidad y comunicación reducida, propiciando transformaciones graduales del espacio físico en múltiples ámbitos de las ciudades. Sus beneficiarios y destinatarios son personas con discapacidad, junto a su red familiar y social; adultos mayores; personas con movilidad y comunicación reducida, asociaciones de personas con discapacidad y de derechos humanos, organismos de gobierno nacionales, provinciales y municipales, instituciones educativas, estudiantes de arquitectura y otras carreras de diseño, asociaciones profesionales y de la sociedad civil y entidades privadas, entre otros. De esta manera Rumbos ha tenido influencia en la introducción de pautas de accesibilidad en normativas de construcción (Ciudad de Buenos Aires) y en directrices de accesibilidad en programas de viviendas, escuelas y hoteles (organismos nacionales) ayudando a mejorar las condiciones de habitabilidad de los beneficiarios.

En sus primeros logros en el ámbito de normativas, la organización estuvo vinculada a contenidos de inclusión en la Constitución de la Ciudad de Buenos Aires; a la redacción de la Ley 161 de la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires, en el año 1998, logrando la obligatoriedad de accesos especiales para discapacitados en los ascensores de la ciudad; y a la sanción y puesta en vigencia de la Ley 962, incorporando por completo la accesibilidad en el Código de Edificación de la Ciudad de Buenos Aires. En ese mismo contexto, asesoró al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en la elaboración del Plan de Veredas y Rampas y actualmente presta asesoría en su implementación.

Programa ciudades accesibles. Promueve la creación de redes para impulsar la inserción social y la creación de un hábitat inclusivo, tanto a nivel local en ciudades y pueblos como a nivel nacional. Sus beneficiarios son personas con discapacidad de la 3ª edad y sus respectivas organizaciones u otras OSC, siendo además referentes municipales y profesionales pertenecientes a comunidades locales de Argentina.

Circuitos peatonales accesibles. Promueve la adecuación de aceras y calzadas priorizando itinerarios de intenso flujo peatonal y de alta frecuencia de personas con movilidad y comunicación reducida. Sus beneficiarios son personas con discapacidad y su red familiar y social; personas con movilidad y comunicación reducida; y el conjunto de los

peatones de la ciudad de Buenos Aires. Este programa se extiende en la actualidad a otras localidades.

Escuelas inclusivas en Argentina. Se busca la promoción del derecho a la educación integrada de niños con discapacidad, propiciando la adecuación de los establecimientos educativos con el fin de hacerlos físicamente accesibles. Esta actividad es muy importante para sus beneficiarios que principalmente son niños con discapacidad, así como docentes de la comunidad educativa con movilidad o comunicación reducida.

4.5.2 Actividades de autofinanciamiento

Desde sus inicios, Fundación Rumbos se puso como una de sus metas a mediano plazo autofinanciarse. El objetivo era generar recursos propios que garantizaran la continuidad de las actividades destinadas a cumplir con su misión, y así cubrir gastos administrativos y de oficina; y desarrollar iniciativas que, por las características de sus beneficiarios, eran ad honorem.

La Fundación Rumbos asumió como un desafío que la accesibilidad fuera percibida como útil y necesaria y, por lo tanto, merecedora de inversiones económicas por parte de profesionales, organismos gubernamentales y entidades públicas y privadas, llegando a constituirse en un servicio muy apreciado y demandado. La decisión de percibir honorarios institucionales por la actividad profesional ubicó al servicio de Asesoramiento en Accesibilidad a la altura de otras prestaciones profesionales equivalentes, a la vez que proyectó una mayor sustentabilidad institucional. De esta forma redujo o sustituyó otras fuentes de financiamiento.

La organización desarrolla dos tipos de actividades de autofinanciamiento:

1. Servicios de traducción. *Rumbos Translations*, (en inglés) realiza traducciones (español-inglés) especializadas en marketing, publicidad y relaciones públicas a empresas de investigación de mercado y principalmente productos de consumo masivo. Inició sus actividades en 1994 con un crecimiento vertiginoso, que ha requerido de la formación e incorporación de traductores para cubrir la demanda. El tipo de estrategia de marketing que desarrolla el servicio de traducciones se caracteriza por la promoción y captación de clientes uno a uno, por las recomendaciones de clientes satisfechos con la calidad de los trabajos. Al menos una vez por año, Rumbo Translations envía por correo una comunicación a potenciales clientes en Argentina y en el extranjero, lo que ha permitido ampliar su cartera de clientes.

2. Área de accesibilidad. Brinda servicios de consultoría y desarrolla programas de capacitación.

- *Servicios de consultoría:* con sus conocimientos y experiencia en Arquitectura accesible otorga asesoría profesional a organismos gubernamentales y del sector privado en todo el país.

- *Programas de capacitación:* posee un servicio de capacitación y formación en diseño inclusivo, destinado a arquitectos, estudiantes, profesionales de la salud y otros especialistas a través de cursos intensivos, jornadas y talleres en todo el país.

Rumbos fue muy persistente en velar porque la legislación vigente fuera efectivamente respetada a través de normativas que obligaran su cumplimiento a nivel municipal en materia de edificación y habilitación y ganando acciones judiciales que reclamaban accesibilidad. Estos logros demandaron más asesorías y gradualmente consorcios, arquitectos y comisiones de discapacidad, solicitaron sus servicios. Si bien se intensificó la demanda, muchos de sus clientes eran de escasos recursos, por lo que no resultaba rentable. A partir del 2004, clientes con mayor capacidad de pago dan respuesta positiva al esfuerzo de Rumbos como prestadora de un servicio profesional, terminando así con el paradigma que asumía que todo lo concerniente a discapacidad era concebido desde el voluntariado.

Durante el año 2007 sus ingresos fueron de Ar\$ 352.249 (US\$ 116.000) Los servicios de traducciones aportaron el 70% de sus ingresos y el 30% restante fue aportado por la venta de sus servicios de consultoría y capacitación. Los fondos obtenidos fueron aplicados en un 50% a los programas y actividades y el resto se distribuyó en un 20% a los gastos de comercialización de sus servicios y un 30% a los gastos administrativos. La organización cuenta en la actualidad con 3 personas remuneradas a tiempo completo, 5 personas que trabajan a tiempo parcial, 1 voluntario y 2 miembros del directorio.

Desde el punto de vista financiero, existe una gran diferencia entre la actividad de traducción y los servicios de consultoría y capacitación, ya que estos últimos dos aún tienen un rendimiento negativo y generan actualmente pérdidas en su funcionamiento. Sin embargo, en la búsqueda de mejorar sus ingresos en los servicios financieramente deficitarios ha recurrido a la contratación de un consultor externo que los asesoró al equipo en la división de roles y en la optimización de la gestión de venta de sus servicios, pudiendo hoy trabajar en equipo y con funciones cada vez más definidas. Si bien el impacto en términos económicos de ganancia aún no es satisfactorio, el crecimiento en la capacidad de atención de casos se triplicó.

El sitio Web de Fundación Rumbos es: www.rumbos.org.ar

4.6 Fundación Silataj

4.6.1 Información institucional

Fundación Silataj fue creada formalmente en el año 1987, luego de un viaje al norte argentino de las dos fundadoras, Sofía Uranga y Noel Ros, quienes tomaron contacto con las comunidades del Chaco Salteño y decidieron formar la fundación para ayudar a los caciques y comunidades a buscar fuentes de trabajo para tener una vida más digna. Su misión institucional es fomentar la creación de fuentes de trabajo para los pueblos indígenas del norte argentino a través de la comercialización de sus artesanías, motivando y apoyando a los artesanos para emprender su propia actividad económica y así comercializar sus trabajos y defender sus intereses. De esta manera, la organización trabaja por el desarrollo comunitario, defiende la cultura del lugar, busca una mejor educación y contribuye a mejorar las condiciones de pobreza a través de la difusión del comercio justo, comercio responsable y economía social.

Posee en la actualidad tres programas:

1. Comercio justo de artesanías. Elaboradas por artesanos y artesanas de comunidades aborígenes del norte argentino. Sus beneficiarios directos son los artesanos, hombres y mujeres, de 26 comunidades de las etnias Toba, Wichi, Pilagá, Kolla, Chorote y Chané. Con esta actividad, Fundación Silataj tiene un gran impacto social, ya que en muchos casos los recursos obtenidos a través de las ventas a Silataj, que comercializa los productos, son los únicos ingresos de una familia en una zona marginada de las vías de comunicación, de los servicios e incluso de los derechos ciudadanos mínimos.

2. Apoyo directo para el desarrollo de la comunidad. A través de este programa amplía su contribución a la comunidad otorgando becas para escolares, financiando proyectos de huertas familiares, apoyando la formación de maestros wichi bilingües, comedores y salas sanitarias; genera planes de forestación de la materia prima natural utilizada por los artesanos, y da financiamiento para la edición de un libro manual bilingüe (wichi-español) dirigido a la enseñanza bilingüe en escuelas de la zona y rescate de la cultura local. Los beneficiarios principales son los artesanos y, sobre todo, sus familias con especial énfasis en niños y mujeres.

3. Difusión del comercio justo. Promueve los principios y beneficios del comercio justo, trabajando con la prensa y trabajando en red, en Argentina y en el contexto internacional.

4.6.2 Actividades de autofinanciamiento

La Fundación Silataj eligió su actividad de venta de artesanías como fuente de recursos de autofinanciamiento por sobre otras estrategias porque encontró en esta actividad la posibilidad de cumplir su misión y al mismo tiempo ser autosustentables.

Para iniciar su autofinanciamiento recibió una donación inicial que la ayudó realizar el acondicionamiento del local, contratar personal y comprar la artesanía para comenzar. Sin embargo, la organización siempre tuvo como objetivo generar sus propios ingresos.

La idea de venta de artesanías estuvo desde un inicio vinculada con el comercio justo, ya que la fundación quería pagar un precio accesible por los productos valorizando el trabajo de los productores y manteniendo la fuente de trabajo a largo plazo para que hubiese un margen de estabilidad de las comunidades, acostumbradas a los altibajos en sus ingresos (antes vivían de trabajos ocasionales). Además, desde un principio la organización notó en los artesanos una gran capacidad de trabajo y cualidades para crear productos artísticos valiosos para el público con un alto valor simbólico percibido por el cliente y un valor agregado como objeto único.

El circuito comercial se basa en comprar al contado a los artesanos (el precio es consensuado previamente) y mantener una continuidad de las compras en el tiempo. Las ganancias de las ventas son utilizadas para volver a comprar artesanías, para cubrir los gastos normales de gestión y para financiar los proyectos que surgen de las mismas comunidades indígenas con las que se trabaja (becas, apoyo a huertas, capacitación, etc.).

Con respecto a sus ingresos, en el año 2007 la organización obtuvo sus recursos en un 100% de la venta de artesanías, siendo el ingreso total de Ar\$ 380.000 (US\$ 125.000), que luego de descontar sus gastos y pagos, les ha dejado una ganancia de Ar\$ 26.000 (US\$ 8.570). Por otra parte, ha destinado sus fondos en un 40% a sus programas secundarios y el 60% restante es destinado a su programa primario, es decir, al pago de los artesanos productores de artesanías y al pago de sus gastos administrativos. Su equipo actual está compuesto por 1 persona remunerada por jornada completa, cuatro personas que trabajan a tiempo parcial, cuatro voluntarios y seis miembros del consejo.

Los objetivos trazados por Silataj para su actividad de autofinanciamiento fueron recuperar costos programáticos, cubrir sus gastos administrativos y comerciales y generar excedentes para cumplir con su misión. De esta manera ha trabajado para generar recursos que

permitan llevar adelante sus programas; el equipo señala que no recibe donaciones para gastos administrativos y actividades de difusión y que necesita generar recursos para las acciones de apoyo al desarrollo comunitario.

Ha enfrentado grandes desafíos desde su fundación, logrando establecer una comunicación efectiva con los artesanos, que en muchos casos hablaban poco español. Esta organización ha ayudado a planificar, en conjunto, sistemas de distribución y calidad, establecer el circuito de pago adecuado según las distancias y los peligros del pago en efectivo, y diseñar la logística para el envío de las artesanías hacia la tienda.

Fundación Silataj, gracias a sus 21 años de trayectoria, ha adquirido experiencia y conocimientos comerciales, relacionados con la venta al público, marketing, atención al cliente y posicionamiento como organización. Estas capacidades le permite tener actualmente un segundo local de ventas en la ciudad de Buenos Aires, en alianza con otras dos organizaciones. Dicho punto de venta se puso en marcha con la donación del local y un fondo de reserva aportado por las tres organizaciones participantes (Fundación Silataj, Fundación Niwok y Asociación Surcos Patagónicos). Esto le ha permitido aumentar los beneficiarios y generar un mayor impacto en su misión.

El sitio Web de Fundación Silataj es: www.fundacionsilataj.org.ar

4.7 AEDROS (Asociación de Ejecutivos en Desarrollo de Recursos para Organizaciones Sociales de Argentina)

4.7.1 Información institucional

Constituida como asociación civil en junio del 2001, la Asociación de Ejecutivos en Desarrollo de Recursos para Organizaciones Sociales provee a los profesionales dedicados a la recaudación de fondos para organizaciones sin fines de lucro, oportunidades para su perfeccionamiento facilitando experiencias de liderazgo dentro de un marco ético, fomentando la práctica responsable de la filantropía y el trabajo voluntario en Argentina. Su misión institucional es promover, incentivar y difundir la importancia y necesidad del desarrollo de recursos humanos y económicos para las organizaciones sin fines de lucro y las causas para las que éstas trabajan.

Sus actividades están dirigidas a: **(1)** asistir a sus miembros para un mejor rendimiento de sus esfuerzos profesionales; **(2)** preservar y afianzar los lazos y relaciones existentes entre ellos para su mutuo beneficio; **(3)** promover estándares éticos para la práctica profesional del desarrollo de recursos y, **(4)** analizar y orientar en la solución de problemas comunes a sus miembros.

Desde su creación ha incrementado el número de socios de 40 personas en el 2003 a casi 300 en el 2007. Asimismo, ha crecido en el número de capacitaciones de dos que se ofrecían en sus comienzos a nueve actividades de formación al año, agregando además dos congresos internacionales con el apoyo de la Association of Fundraising Professionals (AFP) de los Estados Unidos, la Resource Alliance de Gran Bretaña y el Consejo Profesional en Ciencias Económicas de Argentina. A lo largo de sus siete años de existencia se ha convertido en un referente nacional e internacional en temas de desarrollo de recursos, siendo consultado, tanto por las organizaciones que buscan ejecutivos de desarrollo de recursos como por personas que trabajan en el área.

Sus programas pueden resumirse en:

- **Capacitación.** Es su actividad primaria, sus beneficiarios son los socios de AEDROS y cualquier persona interesada en ayudar al financiamiento de las OSC. El objetivo es desarrollar en los participantes capacidades que aumenten las recaudaciones de recursos cada año.

- **Promover estándares éticos para la práctica profesional.** Esta actividad es considerada importante; está enfocada en la sociedad en general y su objetivo es generar y desarrollar una cultura filantrópica.

- **Fomentar encuentros e intercambio entre pares (desarrollo de redes).** Esta es otra actividad de importancia en la que se busca generar experiencias de aprendizaje mutuo entre quienes trabajan en desarrollo de recursos o están interesados en trabajar en el área.

- **Búsquedas laborales.** Se ha consolidado como referente en búsquedas laborales del sector. Sus beneficiarios son los profesionales en desarrollo y las organizaciones.

- **Orientación a personas y organizaciones.** Por último, esta actividad complementa el intercambio beneficiando al sector en forma directa y a la sociedad a través de las OSC.

4.7.2 Actividades de autofinanciamiento

AEDROS recibe sus ingresos a través de una base importante de socios con membresías a quienes se les otorga beneficios por su aporte. Dicha base de socios, junto a un probado éxito en las actividades de capacitación, generan los fondos actuales. En estos momentos la organización está diversificando sus ingresos buscando donaciones de particulares, realizando talleres de capacitación a medida, y publicando una guía de proveedores (sponsors de AEDROS) de servicios para profesionales de desarrollo de recursos u organizaciones que se publica en la página de AEDROS. Con esta diversificación busca ampliar sus actividades de capacitación.

Vale destacar que AEDROS realiza un congreso internacional de capacitación cada dos años, lo cual es su principal fuente de ingresos. Para estos congresos gestiona recursos a través de sus relaciones con AFP y Resource Alliance, quienes dan a AEDROS un respaldo importante cubriendo los costos de traslado y alojamiento de los expositores extranjeros que donan sus honorarios como una manera de colaborar con el crecimiento de la asociación.

Las actividades de autofinanciamiento fueron motivadas por el propio conocimiento de los miembros del consejo directivo de AEDROS (expertos en desarrollo de recursos), quienes visualizaron en los cursos de capacitación y las membresías una oportunidad para reforzar la misión y generar ingresos para ampliar las actividades. La organización recurrió al aporte de varios de los miembros de su consejo, quienes colaboraron con dinero y con donaciones en especie para poner en funcionamiento la oficina y cubrir los primeros meses del sueldo de la secretaria administrativa. También logró el apoyo de la Universidad de San Andrés que facilitó sus aulas y equipamiento durante los primeros dos años, sumando, además, una persona que se ocupó de las inscripciones a los cursos. Con el ingreso de una persona remunerada, AEDROS pudo dar el salto de 40 a 200 socios en dos años.

Los objetivos propuestos a través de las actividades de autofinanciamiento fueron cubrir sus gastos administrativos y de oficina (según AEDROS, es el rubro que menos financian los donantes) cubrir los costos de otros proyectos y actividades, dar mas visibilidad a la organización, llevar adelante su misión y convertirse en una organización más sustentable.

El presupuesto institucional de ingresos de AEDROS en el año 2007 alcanzó los Ar\$ 75.304 (US\$ 24.800) y se dividió en distintas fuentes de financiamiento donde el 13% correspondió a donaciones individuales nacionales, el 30% a cuotas de sus miembros y el 57% a la venta de servicios. Como se observa, la base de sus recursos está en sus actividades de autofinanciamiento.

Con respecto al destino de los fondos, cabe destacar que a diferencia de muchas organizaciones, AEDROS tiene un fuerte componente de gastos vinculados a la gestión de socios, administración y gastos de oficina. Éstos ascendieron en el año 2007 al 76%, destinando a sus programas y actividades el 24% de sus recursos; dentro de ese 76% existen costos de administración vinculados directamente a sus programas y actividades de autofinanciamiento. Pese a esto, AEDROS cuenta en la actualidad con sólo dos personas remuneradas con jornada completa, 40 voluntarios y 250 socios que participan en las actividades.⁹

Sus fortalezas institucionales se asocian con la difusión de sus actividades, las fuertes alianzas con la Universidad San Andrés, con la AFP de los Estados Unidos y México, con la Resource Alliance en el Reino Unido y con el Consejo Profesional de Ciencias Económicas en Argentina. Otra de sus fortalezas es la reputación de los docentes (todos tienen trayectorias exitosas como desarrolladores de recursos en el sector social de Argentina y varios de ellos internacionalmente) que hace muy atractivos los cursos. Estos cursos tienen ejemplos de campañas locales e internacionales.

Actualmente, la organización enfrenta la necesidad de recursos humanos pagados que se dediquen a las actividades de recaudación de fondos y al gerenciamiento de las actividades de autofinanciamiento, ya que actualmente estas acciones dependen, en gran medida, del esfuerzo voluntario de los miembros del directorio.

El sitio Web de AEDROS es: www.aedros.org

4.8 AMIA

4.8.1 Información institucional

La Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA) es una asociación civil sin fines de lucro fundada por un grupo de inmigrantes en el año 1894, bajo el nombre de *Jevrá Kedushá*. Su misión institucional es promover el bienestar y el desarrollo individual, familiar e institucional de la vida judía en Argentina para asegurar su continuidad, sostener los valores de su pueblo y fortalecer el sentido de comunidad y los principios básicos de democracia y pluralismo, impulsando una convivencia creativa desde las particularidades que conforman la sociedad.

Desde sus inicios, las actividades de la institución generaron las condiciones necesarias para continuar con la tradición judía, siendo una de sus primeras acciones la fundación de un cementerio comunitario. Este hecho se enmarca en el proceso de legitimación de la presencia de la comunidad judía como una minoría constitutiva de la sociedad argentina. El crecimiento y despliegue de la institución quedó reflejado en su casa histórica de Pasteur 633, Ciudad Autónoma de Buenos Aires inaugurada en el año 1945 y destruida por el atentado terrorista del 18 de julio de 1994. En el año 1999 se reinauguró la nueva sede de AMIA.

Las acciones centrales de AMIA se concentran en los siguientes ejes temáticos: programas sociales, educación, empleo y capacitación, juventud, promoción de la cultura, espacio para adultos mayores, integración de personas discapacitadas, sepultura judía, asistencia espiritual, apoyo a las comunidades del interior y preservación de la memoria.

4.8.2 Actividades de autofinanciamiento

El hecho de ser una organización que colabora en todos los ámbitos de la vida social, cultural y comunitaria de sus miembros, hace que esta organización genere fondos propios con el fin de implementar la ayuda necesaria y garantizar la sustentabilidad de sus actividades. Por esta razón, los emprendimientos que ayudan a su autofinanciamiento son parte constitutiva de los orígenes de la institución. La asociación intenta diversificar sus fuentes de ingresos para una mejor base de sustentabilidad a mediano y largo plazo. De esta manera, las actividades de autofinanciamiento complementan las estrategias de recaudación de fondos, postulación de proyectos y otras acciones, ya que ofrecen la ventaja adicional de brindar recursos de libre disponibilidad.

AMIA desarrolla una amplia variedad de actividades y por lo mismo, las estrategias de autofinanciamiento son también múltiples. En general, la institución diseña una estrategia de autofinanciamiento una vez que detecta una demanda espontánea y un mercado potencial. A partir del atentado, AMIA recibió una demanda creciente de visitantes locales y extranjeros interesados en conocer el edificio. En base a esta demanda AMIA estructuró un proyecto de *Circuito Turístico* concebido como un emprendimiento que aporta fondos para la institución.

Debido a la diversidad de áreas y actividades de la organización se definió centrar el estudio en la estrategia implementada por uno de sus departamentos clave, el Servicio de Empleo AMIA. La historia de este servicio tiene su origen en el año 1974 cuando se crea la Bolsa de Trabajo de AMIA. Luego del atentado,⁷ en el año 1995, se reabre con el nombre de Centro Ocupacional y Desarrollo Laboral (CODLA) conformándose tres años más tarde en la oficina de empleos más importante del país seleccionada por el Ministerio de Trabajo para asesorar a otras oficinas de empleo.

Más allá del gran impacto y las distinciones recibidas, es a partir del año 2001 cuando se concreta el gran crecimiento y profesionalización de su Servicio de Empleo. Firma un acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para crear la Red Nacional de Servicios de Empleo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Gran Buenos Aires y principales centros urbanos del país.

Cabe destacar que el financiamiento de FOMIN-BID tenía un plazo limitado (2001-2005) con un calendario previsto y donde el apoyo disminuiría gradualmente cada año desde su implementación, razón que la obligaba a buscar una estrategia que contemplara la posibilidad de lograr la autosustentabilidad para mantener los servicios que brindaba.

7 El atentado sucedió en Pasteur 633 el 18 de julio de 1994. Una fuerte explosión destruyó 85 vidas. En cuestión de segundos arrasó con la sede de la organización judía más emblemática de Argentina y todo lo que estaba a su alrededor. Fue el más horrendo acto antisemita después de la Segunda Guerra Mundial. www.amia.org.ar/

Para desarrollar esta actividad de autofinanciamiento el equipo de conducción del Servicio de Empleo AMIA trabajó con un equipo de consultores externos especialistas en desarrollo de recursos, quienes evaluaron diferentes alternativas. El trabajo realizado le llevó a concluir que un área interesante de explotar era la venta de servicios de empleo. Para tomar esta decisión los consultores realizaron una investigación de mercado y los resultados indicaron que los clientes estaban dispuestos a pagar por los servicios que solicitaban a costos diferenciales en el mercado. Además se consideró que ésta era la estrategia más sustentable en el tiempo.

Al desarrollar la actividad de autofinanciamiento, AMIA buscaba varios objetivos: recuperar los costos programáticos y cubrir los respectivos gastos administrativos y de implementación de su propuesta; generar recursos para cubrir los costos de otros proyectos y actividades; dar mayor visibilidad a la organización; contribuir para llevar adelante su misión y convertirse en una organización más sustentable, sustituyendo el financiamiento que se obtenía del BID. La meta del proyecto fue lograr al tercer año de funcionamiento el 100% de ingresos por autofinanciamiento de la red de oficinas del Servicio de Empleo.

A más de un año de la finalización del convenio con el BID, ha generado por la venta de servicios un 75% de los ingresos necesarios para cubrir todos los gastos del programa. Además cuenta con el apoyo de importantes donantes (grandes empresas) y convenios (publicidad en vía pública), lo que le ha permitido potenciar el impacto de sus actividades.

Para mostrar la dimensión del trabajo que realiza la AMIA, podemos destacar que trabajan en la actualidad 270 personas remuneradas con jornada completa, 20 personas a tiempo parcial, y además cuenta con 124 voluntarios. Su directorio está compuesto por 24 miembros y tiene un total de 21.500 socios en Argentina.

La composición de sus recursos financieros en el año 2007 fue la siguiente: recibió de fuentes internacionales extranjeras Ar\$ 2.648.266 (US\$ 779.330); de fuentes públicas y gubernamentales Ar\$ 1.098.041 (US\$ 323.000); de donaciones individuales nacionales Ar\$ 240.889 (US\$ 70.862); de donaciones de fundaciones nacionales Ar\$ 12.540 (US\$ 3.700); de donaciones de empresas nacionales Ar\$ 135.285 (US\$ 39.800); de donaciones en especie Ar\$ 3.651.384 (US\$ 1.074.130); de cuotas de los miembros Ar\$ 4.324.412 (US\$ 1.272.100); de tarifas por servicios (incluyendo contratos privados y gubernamentales) Ar\$ 561.124 (US\$ 165.000); de venta de productos, Ar\$ 35.640 (US\$ 10.400); y de alquiler de equipos, instalaciones e inmuebles, Ar\$ 463.119 (US\$ 136.300).

La distribución de sus gastos en el año 2007 fue de la siguiente forma: el 42% se destinó a los programas y actividades; el 1% fueron gastos para la recolección de fondos; el 37%, gastos administrativos y de oficina; y el 20% restante corresponde a subsidios.

Los desafíos de autofinanciamiento se reformularon especialmente a partir de la crisis socio-económica que enfrentó el país en 2001-2002. La necesidad de brindar atención y servicio a sus destinatarios que crecían en forma exponencial implicó una redefinición que atravesó toda la institución e implicó el desafío de diseñar un modelo de articulación con la sociedad en general y con las fuentes de financiamiento. Se presentó la necesidad de integrar financiadores y patrocinantes extra comunitarios de las actividades. No solamente se buscó una nueva forma de vincularse con donantes de la comunidad judía, sino también profundizar la relación con distintas instancias públicas (financiadores de programas sociales), organismos de cooperación internacional, fundaciones donantes y empresas.

Los resultados obtenidos son excelentes. Existían interrogantes respecto de la respuesta de las distintas fuentes de financiamiento que no tuvieran ligazón con la comunidad judía ante las propuestas de AMIA. Fue sorprendente la respuesta del mundo empresarial en la demanda del Servicio de Empleo, debido a su modelo de funcionamiento, atención, servicios ofrecidos tanto a empresas como a postulantes y eficacia en el trabajo de asistencia, derivación e intermediación laboral.

Se ha convertido en la actualidad en la Red de Oficinas de Empleo más grande y reconocida de Argentina contando con más de 450.000 postulantes en su base de datos y 7.000 empresas que ya han utilizado sus servicios. En gran medida, el Servicio de Empleo, principal actividad de autofinanciamiento, otorgó visibilidad a las acciones de AMIA, además de posicionarla como una organización abierta a toda la sociedad.

El sitio Web de AMIA es: www.amia.org.ar

4.9 FUNDAPAZ

4.9.1 Información institucional

FUNDAPAZ (Fundación para el Desarrollo en Justicia y Paz) es una entidad civil sin fines de lucro de inspiración cristiana que tiene como finalidad la promoción humana y el desarrollo solidario de comunidades rurales pobres del norte argentino.

FUNDAPAZ nace en 1973 en Vera, provincia de Santa Fe, gracias a una donación realizada por las religiosas del Sagrado Corazón, quie-

8 Enfoque sustentable del monte en el que se integra la agricultura para consumo humano y animal, los árboles que protegen el suelo y dan frutos y madera, y la producción ganadera.

nes frente a las graves carencias del norte argentino, y por consejo del entonces obispo de Reconquista, Juan José Iriarte, deciden aportar a la creación de una institución destinada a la ayuda de los más pobres en la región. La fundación tiene personería jurídica otorgada el 14-11-73 por Resolución N° 1072 del Gobierno de Santa Fe y está inscripta en el Registro Nacional de Entidades de Bien Público, bajo el N° 2315 por Resolución 726/SEAS/80. Actualmente este servicio nacional se llama Registro Nacional Obligatorio de Organizaciones No Gubernamentales.

Los objetivos de la fundación son:

- Alentar el protagonismo de las familias, grupos y organizaciones de criollos y aborígenes para su desarrollo integral y sustentable.
- Apoyar técnica y financieramente en la búsqueda de alternativas productivas adecuando los métodos y procesos a la cultura de los destinatarios.
- Facilitar los procesos de comunicación, información e intercambio entre grupos, comunidades, organizaciones y diferentes ámbitos de la sociedad.
- Promover la toma de conciencia de los distintos sectores del país sobre la urgencia de realizar los aportes necesarios para un verdadero desarrollo en justicia y paz.

FUNDAPAZ trabaja para lograr el mejoramiento y la diversificación de los sistemas productivos en forma integrada en 7 subsistemas de producción bajo un enfoque agrosilvopastoril.⁸ Cada subsistema tiene un currículo de capacitación flexible a la necesidad particular de cada grupo o zona, un plan de asistencia técnica y un horizonte posible donde llegar con resultados concretos y medibles por indicadores. Los subsistemas son: ganadería mayor, ganadería menor, agricultura, forestación, apicultura, lechería caprina, granja y huerta, y artesanías.

Una primera etapa de su trabajo consistió en apoyar, mediante ayudas económicas y asistencia técnica, acciones de otras instituciones en diversas provincias del norte del país. A partir de 1980, comenzó a generar sus propios proyectos, buscando además nuevas fuentes de financiamiento luego del capital inicial donado por las religiosas. Esta búsqueda ha permitido la cooperación de muchas agencias del exterior, especialmente de Alemania, que otorgan fondos para ejecutar determinados proyectos.

Hoy FUNDAPAZ trabaja con un total de 3.500 familias (aproximadamente 17.000 personas) en las provincias de Salta, Santiago del Estero y norte de Santa Fe, acompañándolas con capacitación, asistencia técnica y económica.

4.9.2 Actividades de autofinanciamiento

Debido a la necesidad de generar fondos que le permitieran financiar sus gastos operativos, FUNDAPAZ inició sus actividades de autofinanciamiento. Actualmente se realizan ventas de miel, quesos de cabra, fardos de alfalfa y reproductores caprinos.

En general, las actividades de autofinanciamiento para FUNDAPAZ tienen como objetivo apoyar la recuperación de los costos programáticos, cubrir sus gastos administrativos y de oficina, generar recursos para cubrir los costos de otros proyectos y actividades, generar excedentes para su misión, dar más visibilidad y transformarla en una organización más sustentable.

Para llevar adelante sus proyectos y actividades trabajan en la fundación 20 personas remuneradas con jornada completa, 18 personas remuneradas a tiempo parcial, 5 voluntarios y 10 miembros del Consejo de Administración.

La composición de los recursos financieros de FUNDAPAZ en el último año fue la siguiente: Ar\$ 2.519.547 (US\$ 824.700) de fuentes internacionales (82%); Ar\$ 23.308 (US\$ 7.630) de fuentes públicas gubernamentales (0,8%); Ar\$ 24.676 (US\$ 8.000) de donaciones individuales nacionales (0,8%); Ar\$ 40.000 (US\$ 13.000) de donaciones de empresas nacionales (1,3%); Ar\$ 123.471 (US\$ 40.400) por autofinanciamiento (micro créditos y otros) (4%); Ar\$ 90.989 (US\$ 29.780) de venta de productos (3%); Ar\$ 125.547 (US\$ 41.000) de alquiler de equipo e instalaciones (4%) y, Ar\$ 137.165 (US\$ 44.890) de dividendos por inversiones (4,4%). Es decir, en el año 2007 se registraron ingresos totales por Ar\$ 3.084.700 (US\$ 1.009.720), obteniendo un 15,5 % de recursos por las actividades de autofinanciamiento.

Los ingresos que conformaron el presupuesto anual de la organización se destinaron de la siguiente manera: Ar\$ 1.662.561 (US\$ 544.210) a programas y actividades (54%); Ar\$ 604.066 (US\$ 197.730) a gastos administrativos y de oficina (20%); y Ar\$ 116.591 (US\$ 38.160) de las unidades productivas (4%) con egresos que alcanzaron los Ar\$ 2.383.218 (US\$ 780.100).

En conclusión, la diversificación de las fuentes de recursos y la realización de actividades de autofinanciamiento posibilitan que FUNDAPAZ no tenga ningún problema financiero grave, con una

situación estable en el corto plazo, logrando a través de ellas fondos para gastos administrativos y de operaciones centrales de difícil recolección entre los donantes y que permiten a la organización seguir fortaleciendo su trabajo.

El sitio Web de Fundapaz es: www.fundapaz.org.ar

4.10 Panificadora Nuevo Sol, Taller Protegido de Producción

4.10.1 Información institucional

La Panificadora Nuevo Sol es una entidad de bien público, legalmente constituida en el año 1994 que tiene personería jurídica como asociación civil sin fines de lucro. Su actividad principal es la elaboración de pan, actividad propia de la institución elegida para funcionar como Taller Protegido de Producción (TPP) (Ley 24.147).

Sus comienzos datan del año 1993, cuando los fundadores de la organización crearon un espacio innovador de trabajo para personas con capacidades especiales en la ciudad de Bahía Blanca (Provincia de Buenos Aires) que les brindara la oportunidad de trabajar, de aprender un oficio y de integrarse fuertemente en la sociedad. De esta manera se instala el taller, cuya misión es promover el desempeño laboral de personas con capacidades diferentes y favorecer su integración social en beneficio personal, familiar y comunitario.

El medio para lograr su misión es el desarrollo de una actividad de autofinanciamiento concebida como un taller protegido, en que se elaboran y venden panificados. Sus beneficiarios principales son un grupo de 25 personas que logran trabajar e integrarse.

La actividad ha logrado el acercamiento solidario de la población a la institución y su taller. Una de las estrategias usadas para la comercialización de sus productos ha sido la venta ambulatória realizada por el mismo grupo de beneficiarios. En ese sentido, cabe destacar que a partir de la presencia de los jóvenes vendiendo en la calle se generó un efecto positivo, multiplicador y que ha contribuido fundamentalmente a una mayor aceptación de la discapacidad en el entorno, alejando los prejuicios y la marcada discriminación de otros tiempos. En la actualidad, la asociación, además de la venta ambulatória, insertó sus productos en las góndolas de un conocido supermercado local, abasteciendo seis de sus sucursales. Con esto, tres ex-operarios se han integrado en el mercado laboral formal que significa otro logro dentro de los objetivos de su misión.

4.10.2 Actividades de autofinanciamiento

La actividad de autofinanciamiento está directamente vinculada con la misión institucional. Se recurrió a ella debido a la imposibilidad de recibir fondos del Estado y de las empresas nacionales que les garantizara el funcionamiento de la institución.

Luego de diseñar la primera estrategia de actividad de autofinanciamiento, la panificadora comenzó con diez operarios (beneficiarios), como una experiencia piloto en un local cedido, donde se vendían productos a familiares y amigos. En el año 1996, la organización consiguió un subsidio proveniente del Consejo Provincial de la Familia y Desarrollo Humano, Área Discapacidad de la Provincia de Buenos Aires, que le permitió adquirir un local propio, refaccionarlo y adaptarlo, incrementando así a 25 el número de operarios. Tres años más tarde en 1999, se inauguró la producción a la vista con la posibilidad de vender directamente al público en el local.

Debido al éxito obtenido, Panificadora Nuevo Sol inició una búsqueda de fondos internacionales para seguir con la actividad en mayor escala, ya que para crecer requería una inversión alta en equipos (hornos, y máquinas).

Esta búsqueda tuvo éxito y a través de una importante donación del gobierno de las Islas Baleares, Panificadora Nuevo Sol compró en el año 2006 las maquinarias e infraestructura para sostener la producción de panificados y así aumentar la producción respondiendo a la creciente demanda de sus productos de elaboración propia.

En un principio, el cliente fue el sector minorista (venta al público en el local, pedidos especiales y con vendedores ambulantes). La aceptación del producto, la producción a la vista y la difusión de la actividad en empresas dieron como resultado que en el año 2000 se vendiera a empresas privadas. Posteriormente en el 2006, la organización ingresó los productos en 6 sucursales de un supermercado importante de la zona (Cooperativa Obrera Limitada). Para la inserción de los productos de la Panificadora Sol a las cadenas de supermercado local fue necesario cumplir con todos los aspectos legales, tributarios y bromatológicos de inscripción de productos. Además, se adquirió un programa informático a medida para obtener el registro de los costos y los precios de ventas a fin de mejorar las ganancias.

Para conseguir este crecimiento, Panificadora Nuevo Sol desarrolló una estrategia de marketing con el apoyo de un consultor que luego quedó a cargo de los miembros de la Comisión Directiva. Dentro de las actividades, la organización hizo entrevistas directas a potenciales clientes (por ejemplo, gerentes de supermercado, y otros posibles com-

pradores); organizó visitas de escolares de distintos niveles a su taller para mostrar la elaboración de los productos y lograr la interacción con los beneficiarios; creó un área de servicios de catering y pedidos para distintos eventos, desarrolló actividades de prensa y difusión periodística de la labor del taller y/o de algún evento en particular; además hizo publicidad en vía pública, dio charlas en escuelas, consolidó su sitio Web y dictó cursos de capacitación en el establecimiento para los interesados en aprender el oficio de panificador.

Con estas actividades, la organización ha difundido sus productos y la misión institucional para vincular la causa social con la posibilidad de compra de sus productos. Ya posee un posicionamiento asociado a la venta de productos frescos, de elaboración diaria, a la vista y elaborado por personas con capacidades diferentes.

Gracias al trabajo, compromiso y participación activa de 12 miembros de la comisión directiva, 2 profesionales especializados, 25 beneficiarios activos que reciben su pago (operarios), 10 voluntarios no remunerados y el apoyo de 61 asociados, se han alcanzaron estos logros.

Los ingresos de la Panificadora Nuevo Sol, Taller Protegido de Producción en el 2007 correspondieron en un 6% a donaciones de fuentes internacionales; un 43% a donaciones de fuentes públicas; un 44% por la venta de productos (autofinanciamiento), distribuyéndose el 7% restante entre donaciones de empresas nacionales, donaciones individuales, donaciones en especie, cuotas de miembros y venta de servicios. Por otra parte, el presupuesto anual para el mismo año muestra que se aplicó para el programa principal (la actividad de autofinanciamiento) el 97% de los fondos (esto incluye gastos de comercialización, sueldos a beneficiarios y profesionales) y el 3% para gastos de oficina.

El impacto de estos 15 años ha sido aumentar el número de los beneficiarios de 10 a 25 personas y generar una cultura del trabajo en personas con capacidades diferentes al retribuirles a los operarios por su tarea. Además, Panificadora Nuevo Sol ha fortalecido el posicionamiento en la opinión pública de las posibilidades laborales de personas con discapacidades. En términos financieros cubre sus gastos administrativos y de oficina, genera recursos para cubrir los costos de otras actividades y lleva adelante su misión.

El sitio Web de Panificadora Nuevo Sol es: www.nuevosol.org.ar

5. Limitaciones y posibilidades de las actividades de autofinanciamiento en base a las experiencias de las OSC

El grupo de OSC seleccionado para este estudio es diverso y no necesariamente es representativo del tercer sector en el país. Las OSC de esta investigación representan en líneas generales un pequeño universo, ya que fueron seleccionadas con criterios regionales teniendo en consideración la realización de actividades diversas, con beneficiarios diferentes, misiones distintas, diferencias en tamaño y grado de conocimiento público.

No obstante, hay un gran número de organizaciones que trabajan en otros campos de acción como el ecoturismo o preservación del medioambiente con actividades empresariales sociales interesantes, por lo que es necesario seguir explorando el diverso tercer sector nacional y sus actividades.

La variedad de estudios de casos analizados demuestran que las actividades de autofinanciamiento han tenido distintas características desde su concepción y realización, e, igualmente, distintos resultados de acuerdo a cada organización. Podemos destacar grandes diferencias en cuanto al impacto económico que éstas tienen en cada organización. Por un lado, están las organizaciones donde sus actividades de autofinanciamiento son sus programas de acción y están vinculadas directamente con su misión; casos como Fundación Mediapila País, Taller Protegido Panificadora Nuevo Sol, Fundación Silataj, AEDROS y Tiflonexos, obteniendo casi con exclusividad sus recursos del autofinanciamiento. En esos casos, los esfuerzos de autofinanciamiento son prácticamente una extensión de sus campos habituales de acción de forma que no podría hablarse de una verdadera diversificación de sus recursos.

Distintos son los casos de AMIA, El Ceibal Asociación Civil, Fundación ph15 y FUNDAPAZ, ya que estas organizaciones poseen variados programas que no están vinculados en su totalidad a la actividad de autofinanciamiento, aunque la misma esté vinculada a un programa y obtengan de ella recursos para el funcionamiento general y programático de la organización. En estas últimas, si bien se mantienen dependientes del desarrollo de fondos, realizan esfuerzos sistemáticos por lograr mayor independencia de estas fuentes mediante actividades comerciales. Algo similar ocurre con Fundación Rumbos, pero con la diferencia que su actividad de traducciones no es su actividad primaria, aunque solventa los gastos de los programas y operación.

En el primer caso, las mismas actividades de autofinanciamiento responden al problema social que las OSC pretenden resolver. Por ejemplo, la Fundación Mediapila País, nació por iniciativa de su fundador, quien desde su origen definió un modelo de autofinanciamiento para ayudar a generar trabajo a quienes atravesaban situaciones de pobreza, es decir implementó un modelo de gestión híbrido, en el que conviven la misión institucional y los criterios económicos empresariales. Similar es el caso de la Fundación Silataj con su modelo de gestión híbrido, que también comercializa los productos fabricados por los artesanos en sus locales de venta al público, además de ocuparse de la capacitación a los beneficiarios en los oficios que realizan. Ambos casos resultan autosustentables, casi en su totalidad, a través de sus actividades de autofinanciamiento. Un tercer caso semejante es el del Taller Protegido Nuevo Sol, que debido a la temática que trata, requiere desarrollar una actividad productiva para el logro de su misión. De esta manera, la idea de producir productos comercializables contribuye a la misión en dos formas: primero, mejorando la eficiencia y las habilidades del beneficiario y, en segundo lugar llegando al mercado con la oportunidad de difundir su misión y generar ingresos.

Tiflonexos y AEDROS también poseen una concepción similar a la de Mediapila País, ambas tienen definidas sus actividades de autofinanciamiento como una forma de cumplir con sus misiones institucionales. Tiflonexos inició sus actividades de autofinanciamiento pensando en actividades que ayudaran a sus beneficiarios y les generara ingresos. De esta forma, aprovecha sus recursos humanos, conocimientos y capacitación, pudiendo en la actualidad cumplir el fin social con recursos propios, no dependiendo de donantes. La misma situación ocurre con AEDROS, ya que su desarrollo de recursos está vinculado a actividades de capacitación, intercambio y cuotas por membresías, que son las formas de generar conciencia y capacitar a los especialistas del sector y al público en general en el desarrollo de fondos. Sin embargo, AEDROS no ha logrado cubrir sus costos con los recursos de sus actividades de autofinanciamiento, y los suplementa con donaciones de distintas fuentes.

El caso de AMIA es diferente desde su concepción, ya que la actividad de servicio de empleo no nace como una actividad de desarrollo de recursos propios. Nació para enfrentar la emergencia económico-financiera que reinaba en el país en el año 1970. El año 2001 se firmó el acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para la creación de la Red Nacional de Servicios de Empleo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, gran Buenos Aires y principales centros urbanos del país. Las características del financiamiento (plazo limitado) fueron las razones por las cuales se diseñó una estrategia que contemplaba la posibilidad de lograr la autosustentabilidad de la actividad con la venta de los servicios. Es decir, AMIA tuvo una necesidad específica para prepararse con el autofinanciamiento.

Fundación Rumbos posee varias actividades de autofinanciamiento, siendo la más importante por su peso económico en el presupuesto (las traducciones). Esta es una actividad vinculada a su misión ya que es realizada también por personas con capacidades especiales, aunque su actividad primaria es el servicio de asesoramiento en accesibilidad. Es decir, su actividad primaria económicamente son las traducciones, pero su actividad central con respecto a su misión es el asesoramiento en accesibilidad. Este es un claro ejemplo de una organización que encontró, a través de su conocimiento del mercado, un segmento posible de acción para generar fondos de libre disposición (traducciones) y desarrolló las capacidades para ingresar en el mismo con gran éxito. Gracias a esta actividad está en estos momentos posicionando los servicios a nuevos clientes, empresas privadas y organismos públicos que necesitan adecuar sus espacios para la accesibilidad de todas las personas.

En el caso de El Ceibal Asociación Civil, en sus inicios realizó actividades vinculadas al microcrédito, actividad que generó muchos recursos pero que debió separarse de la institución por razones legales y para darle el lugar de crecimiento que necesitaba. La forma que eligió fue la de invertir en FIS Empresa Social S.A., creada como desprendimiento de El Ceibal y dedicada a los microcréditos que trabaja con distintos inversores, entre ellos El Ceibal, que recibe los intereses de estas inversiones. Esto posibilitó, junto con los ingresos de distintas donaciones, la realización del resto de los programas destacando que el programa y la actividad de organización territorial, que realizan para el Estado y para los beneficiarios, también brinda excelentes ingresos y contribuye directamente al logro de su misión.

El caso de Fundación ph15 es combinado, ya que opera con una lógica solidaria y tienen logros e impactos muy importantes en sus áreas temáticas. Ha emprendido actividades comerciales con éxito, pero con poco volumen de ingresos si se compara con el presupuesto, por lo que actualmente no es autosustentable. Esta organización necesita otras fuentes de ingresos, pero también tiene muy bien diversificados sus ingresos, y con las ganancias de las actividades de autofinanciamiento puede solventar gastos de oficina que son difíciles de lograr mediante el desarrollo de fondos.

Por último, el caso de FUNDAPAZ es el de una organización de gran envergadura con muy buenos recursos humanos y un excelente trabajo en zonas rurales. Tiene importantes avances en sus actividades de autofinanciamiento con altos ingresos, pero por el tamaño de sus programas y sus acciones (en términos de peso relativo), en el presupuesto total, solamente alcanzan el 15,5% de ingresos por este concepto. Por esta razón, debe igualmente recurrir a otras fuentes de financiamiento para alcanzar sus resultados.

Cada uno de los estudios caso de demuestra que todas las actividades de autofinanciamiento son un componente importante del trabajo y del cumplimiento de su misión. Las organizaciones reconocen la necesidad de implementar procedimientos y sistemas para mejorar el desempeño de estas actividades, considerando entre ellos un plan de negocio que les ayude con la evaluación de mercado, proyecciones financieras y estrategias a seguir. Existe conciencia en los actores de generar criterios de eficiencia en sus organizaciones, y una conclusión general es que las actividades de autofinanciamiento han tenido impactos positivos en su cultura organizacional.

En las organizaciones estudiadas no se ha registrado ningún desvío con respecto a la misión. En todos los casos, se aprecia una claridad en las prioridades, de forma que la misión social no ha sido descuidada en razón de criterios comerciales. Sin embargo, el cuidado por la misión en estas organizaciones no es un obstáculo para las labores de autofinanciamiento, ya que todos los entrevistados señalaron que sus organizaciones diseñaron sus actividades empresariales, teniendo desde un principio, en consideración la relación con su misión.

Un dato relevante del estudio es que aunque la lógica empresarial es distinta a la de las organizaciones, y existe una claridad de criterios donde prima la misión sobre la actividad empresarial social, las OSC están encontrando, luego de algunos años de experiencia, la conciliación entre la búsqueda de utilidades (autosustentabilidad) y la búsqueda del bien común.

Podemos agregar que lo más común es que las actividades de autofinanciamiento se gestionan en las OSC con los recursos humanos y económicos existentes. A excepción de AMIA y Fundapaz, las OSC comprendidas en el estudio no cuentan con personal especializado en actividades comerciales, por lo que reciben su capacitación en gestión y administración comercial y financiera con la experiencia mientras implementan sus actividades de autofinanciamiento. Esto en muchos casos se ve representado en pérdidas económicas y de oportunidades.

Un buen dato que agrega posibilidades al desarrollo de las OSC es el hecho que las empresas no ven como competencia a las organizaciones que poseen actividades empresariales sociales; es más, en muchos casos existen vínculos con el mundo empresarial que desde su visión apoya las actividades por considerarlas potenciales fuentes de ingresos para la independencia económica, pudiendo los donantes, luego de dejar capacidades instaladas, apoyar a otras organizaciones.

Con respecto a los principales problemas registrados para el desarrollo de actividades de autofinanciamiento, las OSC tienen críticas al marco legal y tributario vigente en Argentina. Existe consenso en que la

legislación es restrictiva para este tipo de actividades en fundaciones, ya que el sistema normativo parece estar diseñado para que operen con este tipo de actividades solamente las asociaciones. Por otra parte, cada vez es más dificultoso realizar los trámites ante la AFIP y necesitan para su funcionamiento la ayuda de contadores y abogados, ya que los continuos cambios en el marco tributario provocan en caso de omisiones la pérdida de alguna exención.

Cabe destacar que no existen fuentes de financiamiento para las actividades de autofinanciamiento de las OSC. Muchas han iniciado estas actividades con el financiamiento personal de sus fundadores o los pocos recursos de libre disponibilidad que suelen tener las OSC. El resultado ha sido una falta de recursos para iniciar de manera correcta las actividades y para cubrir los costos operacionales durante la etapa inicial antes de lograr el punto de equilibrio.

6. Perspectivas de las organizaciones de apoyo a las ONG y donantes hacia las actividades de autofinanciamiento

6.1 Perspectivas de las organizaciones de apoyo

De las organizaciones de apoyo consultadas en Argentina, se observa que éstas respaldan el desarrollo de actividades de autofinanciamiento por parte de las OSC. En algunos casos se mencionó el desarrollo de actividades económicas o comerciales como necesarias para mejorar y ampliar el trabajo de las mismas en el sentido de permitir que dispongan de mayores recursos en parte justificado por el entorno cambiante. Estiman que estos esfuerzos debieran combinarse y complementarse con la recaudación de fondos más tradicional.

La mayoría de los consultados cree que la gestión de las actividades de autofinanciamiento ayuda a las organizaciones a cubrir sus gastos operativos, pero siempre considerando que la organización conserve su transparencia en cuanto al manejo de recursos y su comunicación, ya que muchas veces la sociedad en la que están insertas no comprende que una organización social desarrolle actividades empresariales para financiar sus programas y no para lucrar. En ese sentido, un punto clave señalado por unanimidad es la necesidad de fortalecer los sistemas de monitoreo y control de calidad de los balances económicos y de impacto de las OSC.

Los entrevistados destacaron que un proceso bien desarrollado para la implementación de actividades de autofinanciamiento proviene de aquellas organizaciones más cercanas al mundo empresarial, con mayores habilidades para relacionarse con el mismo, así como también más sustentables por la diversificación de fuentes de financiamiento que disponen para el desarrollo de sus actividades.

Además, hay claridad en las opiniones de las organizaciones de apoyo, que conociendo el trabajo de las OSC identifican necesidades de capacitación que les permitiría sacar el máximo provecho de las oportunidades que se desprenden de las actividades de autofinanciamiento. Este aspecto fue el más nombrado entre los entrevistados, sin embargo, hay una opinión generalizada que reconoce que no todas las OSC están preparadas para este desafío. La principal dificultad está dada por la falta de planificación y el desarrollo de las actividades de autofinanciamiento, y en la necesidad de acompañamiento técnico y económico activo en las estrategias elegidas para ser autosustentables.

Si bien existe un consenso respecto a que la mayoría de las OSC conocen bien sus servicios y saben, en los casos productivos, cómo obtener

su producto, las organizaciones de apoyo identificaron grandes necesidades de capacitación en aspectos relacionados con el desarrollo de recursos. Entre ellas destacan la necesidad de diversificar las fuentes de financiamiento y los mecanismos de recaudación; elaborar planes estratégicos, elaborar planes de negocios; definir las metas y objetivos; y conocer en qué mercado están insertos para realizar mejor su trabajo.

Consultadas sobre la sustentabilidad de las OSC, la experiencia de las organizaciones de apoyo confirma que los donantes tienen una tendencia a ayudar en mayor medida a organizaciones que no dependen exclusivamente de una sola fuente de financiamiento para funcionar. Es decir, la capacidad de ser sustentables en el tiempo es considerada por los donantes a la hora de apoyar a una OSC, ya sea en un programa concreto o en el desarrollo de alianzas.

Pese a lo anterior, las organizaciones de apoyo manifiestan que en sus experiencias, la cooperación internacional y los donantes en general no han orientado todas sus acciones en el fortalecimiento de las OSC, apoyando procesos para que las organizaciones puedan autosustentarse. El soporte que entrega generalmente se orienta a programas o proyectos y muchas veces no se considera la necesidad de desarrollo institucional en su conjunto, ni los costos implicados en la operación y en el funcionamiento operativo. El apoyo está centrado en promover o facilitar la capacitación, conectar a las OSC con redes de organizaciones o en canalizar recursos financieros disponibles en programas puntuales.

Respecto de la capacitación en materia de fortalecimiento institucional se observa la existencia de muchas organizaciones de apoyo con iniciativas en esa línea que apuntan a distintos temas, tales como capacitación en desarrollo de recursos, fortalecimiento institucional, comunicación estratégica, elaboración de planes de negocio, voluntariado, estando además abiertas a todo tipo de organizaciones.

Cabe resaltar que las organizaciones de apoyo respaldan plenamente que las OSC desarrollen actividades de autofinanciamiento, aunque la mayoría destaca el riesgo de desviarse de su misión y visión. Las mismas organizaciones de apoyo resaltan la importancia de desarrollar sólo aquellas actividades de autofinanciamiento ligadas a la misión de las OSC. No obstante consideran que dicho riesgo no es alto, ya que los fundadores o miembros de una OSC tienen como finalidad y motivación el desarrollo de un proyecto social sin fines de lucro y, por lo tanto, cuidarán de no desviarse de su eje central por el cual se conformaron como organización.

Las organizaciones de apoyo ven en el desarrollo de una actividad de autofinanciamiento la oportunidad para que las OSC se diferencien en un entorno cada vez más competitivo por los recursos disponibles. Las OSC que poseen una actividad de autofinanciamiento pueden ser consideradas como organizaciones con una gran fortaleza: la capacidad de autosustentarse. Esto puede otorgarles mayor autonomía a la hora de realizar su trabajo, y de esta forma se evita la generación de proyectos que responden a los criterios de financiamientos específicos y que no se corresponden con la misión de la organización. Gracias a las actividades económicas que contribuyen a la sustentabilidad, las OSC pueden perdurar en el tiempo, seguir creciendo, ser una opción laboral para muchas personas y convertirse en alternativas económicamente independientes. Además, ganan en legitimidad porque demuestran los logros o efectos de sus acciones y se convierten en un interlocutor válido y referente en su temática con el Estado o con el sector privado. Esto ayuda a que el sector en general crezca y se fortalezca como agente de cambio para la sociedad, lo cual es posible sólo cuando no se trata de esfuerzos aislados y esporádicos.

Algunas organizaciones han planteado también que las actividades de autofinanciamiento aportan a la organización una visión diferente apareciendo algunos cuestionamientos que se deben resolver al interior de la organización, vinculados por ejemplo, con la transmisión de su mensaje, el trato con proveedores, la distribución de las ganancias entre los programas, y varios otros temas. También señalan que estas actividades constituyen un cambio muy significativo en la lógica y cultura organizacional y del sector en general.

Con el objeto de promover las actividades de autofinanciamiento en las OSC, todas las organizaciones de apoyo se mostraron abiertas y dispuestas a generar alianzas y nexos de cooperación con miras a facilitar el desarrollo de organizaciones más sustentables. De hecho, ya existe una cooperación entre NESsT y varias organizaciones de apoyo para promover entre distintas redes de OSC el concurso de Fondo Nido en Argentina.

Las organizaciones estiman que el trabajo con NESsT puede ser complementario aportando bases de datos, intercambio de experiencias y conocimientos a través del trabajo de campo. Algunas organizaciones pueden ayudar en la difusión de los beneficios de las actividades de autofinanciamiento y su impacto en la misión social. Todas reconocen que en el trabajo se genera la confianza necesaria para materializar la cooperación entre organizaciones de apoyo.

6.2 Perspectiva de los Donantes

De las opiniones recogidas entre los donantes (principalmente fundaciones donantes) queda claro que existe consenso sobre la importancia de apoyar a las OSC en el desarrollo de un componente de autofinanciamiento como una de sus fuentes de recursos.

Una de las fundaciones afirma que, por más diversificados que sean los fondos de las OSC, ninguna resulta ser sustentable. Esto es debido a la falta de un marco legal y tributario adecuado para la realización de actividades de autofinanciamiento en forma legítima. Es además, debido a que los donantes en muchos casos aplican criterios de donación de países desarrollados donde la base estructural de las OSC está garantizada por el Estado y donantes individuales, apoyando programas libres de gastos operativos. En la actualidad, los donantes no buscan financiar costos operativos, y exigen distintos tipos de rendiciones, lo cual implica para las organizaciones estructuras administrativas adicionales.

La tendencia actual de los donantes es promover el fortalecimiento de las comunidades para las que trabajan, propiciando procesos de capacitación, financiando proyectos potencialmente sustentables, pero sobre todo, procurando la articulación y el trabajo junto a otros actores. En ese sentido, se buscan alianzas entre donantes y OSC con el propósito de fortalecer a los beneficiarios, apoyando programas que contribuyan a la generación de capacidades que queden instaladas, una vez que el apoyo de los donantes termine. Consideran, además que el trabajo en red, donde participan el sector privado, público y social permite capitalizar mejor los trabajos y proyectos en beneficio del conjunto.

Podemos afirmar también que los donantes, más allá de los aportes de dinero, agregan valor con sus conocimientos. En el caso de fundaciones de empresas, a través de sus programas de voluntariado aportan conocimientos del mercado, de finanzas, administración, ventas, etc. Además, apoyan a las OSC a lograr una mejor dirección estratégica trabajando con los directorios de las mismas.

Consultados sobre sus programas de ayuda a organizaciones en busca de su autosustentabilidad, existen distintos modelos y respuestas. Hay fundaciones donantes que ya poseen sus propios programas de fortalecimiento de actividades de autofinanciamiento, por ejemplo la Fundación YPF o la Fundación AVINA que, apoyando a líderes sociales, logran este fortalecimiento. En otros casos, logran articularse con distintos actores para financiar programas que generen sustentabilidad a las OSC, aunque en la mayoría de los casos los donantes apoyan programas vinculados con la educación (sobre todo de niños) y el desarrollo comunitario. En ese sentido, el desarrollo del trabajo en redes

se establece como principio ordenador de un sistema de relaciones sociales, ya que facilitan la transferencia de conocimiento y potencian las acciones entre los individuos.

En cuanto al apoyo a actividades de autofinanciamiento de las OSC, son pocos los casos donde existe un apoyo directo hacia las actividades de autofinanciamiento. En general, las fundaciones lo hacen a través de programas que generan impacto en la misión institucional, es decir, apoyan a OSC con iniciativas que impactan directamente a su misión, tal como lo hemos mencionado anteriormente. Otra modalidad es brindar ayuda a través de otras organizaciones de apoyo, de mayor envergadura que canalizan los recursos de varias empresas a través de programas, que buscan generar nuevas capacidades en las OSC para llevar adelante sus actividades de manera más profesional. Ejemplo de esto son Help Argentina, Ashoka y Fundación Compromiso.

Por parte de las organizaciones donantes entrevistadas, siempre la financiación se ha realizado a través de donaciones (por lo general, inversiones en máquinas e instalaciones), capacitación, voluntariado; en ningún caso se consideró la posibilidad de otorgar préstamos.

En términos generales se observó entre los donantes una tendencia a desarrollar programas en conjunto con las OSC, lo cual genera mejores condiciones de trabajo, mayor transferencia de conocimientos y acceso a redes de contacto. En los casos de fundaciones empresariales existe la posibilidad de promover proyectos sociales entre empleados al interior de las empresas. Esta tendencia es vista como una oportunidad para generar más alianzas entre empresas y OSC en función de las necesidades de estas últimas de adquirir una mayor sustentabilidad.

Los donantes identifican que las OSC, luego de la crisis económica del año 2001, han sabido diversificar sus fuentes e innovar, como un camino para descubrir nuevas formas de lograr su propia sustentabilidad. De esta forma, muchos donantes destacan la importancia de las actividades de autofinanciamiento para las OSC, con el requisito que la actividad refuerce la misión y a su vez tenga claridad y transparencia en la rendición de cuentas.

Consultados sobre cómo evitar que tales apoyos generen una dependencia por parte de las OSC, las opiniones apuntan a: limitarlos a períodos de 1 a 2 años; hacer una cuidadosa selección de proyectos buscando que la OSC tengan el apoyo de otros donantes y sus fuentes diversificadas de recursos; dar apoyo económico parcial del total del costo del proyecto, o involucrarse en forma directa en los programas y proyectos que tengan un futuro de crecimiento y no de supervivencia, como por ejemplo, a través de personal de la empresa/fundación que participe realizando apoyo voluntario.

En referencia específica al desarrollo de actividades de autofinanciamiento, la reacción de los donantes fue unánime al considerar que resulta muy positivo que las OSC desarrollen tales actividades (en algunos casos se espera que lo hagan). Existe unanimidad en el apoyo para el desarrollo de las actividades de autofinanciamiento con recursos humanos (voluntarios) o asistencia técnica.

Otra fuente destacó que es fundamental que las OSC desarrollen herramientas propias para generar recursos que se destinen a sus propios programas e iniciativas. Sin embargo, aclaró que no se deben perder de vista los fines sociales, así como tampoco la búsqueda de financiamiento debe ser priorizada sobre el cumplimiento de sus objetivos; las actividades de autofinanciamiento deberían facilitar el logro de los mismos. En consecuencia, destaca que es necesario y fundamental que las actividades de autofinanciamiento potencien los objetivos y estén alineadas con la misión de la organización.

Señalan como un gran aporte que una ONG incorpore estructuras pensadas comercialmente para la generación de ingresos en forma autónoma. Esto le aporta legitimidad en la obtención de recursos, y junto a ello la aplicación de determinadas metodologías para el monitoreo puede enriquecer y generar una dinámica de evaluación permanente (en la actualidad se evalúa muy poco) como una valiosa herramienta de gestión. Las lógicas empresariales (estrategia, estudio de mercado, análisis de costos, administración y gestión eficiente) que funcionan para crear riqueza con su correspondiente adaptación al modelo de las organizaciones sociales deberían funcionar en las OSC para la generación de recursos. Es más, los recursos genuinos generan autonomía para decidir dónde llegar, para investigar sobre temas que son de interés para la propia organización y vincularse, desde una condición más ventajosa con el sector público y privado. El sector puede adquirir dinamismo propio, aunque es necesario mejorar la legislación tributaria y los controles para lograr mayor transparencia en su gestión y eficiencia en la medición de los resultados obtenidos.

Los donantes consideran muy importante que las organizaciones realicen actividades que posibiliten su autosustentabilidad siempre que no consista en actividades meramente comerciales. La idea es que los ingresos obtenidos por estas actividades efectivamente contribuyan a los programas y misión social de las OSC manteniendo su espíritu de contribución al bien común aportando a su propia sustentabilidad.

7. Información básica sobre el marco legal y tributario

En Argentina, las personas jurídicas sin fines de lucro están regidas por el Código Civil y sus leyes particulares, y operan básicamente bajo distintas figuras legales. Las figuras utilizadas en casi la totalidad de las OSC con misión social en Argentina son las de asociación civil y fundación. Para ser consideradas como entidades con personería jurídica autónoma a la de sus fundadores o miembros, las asociaciones y fundaciones deben inscribirse en la Inspección General de Justicia (IGJ), en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y sus equivalentes en las demás provincias.

En los casos de asociaciones civiles y fundaciones, éstas se rigen por el Código Civil que legisla en los artículos 30 a 50 acerca de las personas de existencia ideal con o sin fines de lucro. Como características principales, las asociaciones civiles y las fundaciones cumplen con los siguientes requisitos: contar con un objeto de bien común, ausencia de finalidad lucrativa, patrimonio propio, capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, autorización estatal para funcionar e imposibilidad de subsistir únicamente de asignaciones del Estado.

En Argentina, las diferencias entre asociaciones civiles y fundaciones pueden describirse de la siguiente forma:

- La voluntad de la asociación es fluida, puede cambiar por la voluntad de la mayoría de los asociados. En la fundación, la voluntad está determinada por lo que ha establecido el fundador en el acta fundacional y en los estatutos.
- La asociación puede tener fines benéficos, culturales, científicos, de investigación, deportivos y la mayor parte de ellos pueden ser en interés del propio asociado. En la fundación, el objeto debe ser inmediato y directamente útil al bienestar general, es decir, altruista.

Podemos también encontrar en el artículo 46 del Código Civil las normas sobre las entidades que no tienen existencia legal como personas jurídicas, simples asociaciones.

Las asociaciones son consideradas sujetos de derecho siempre que la constitución y designación de autoridades se acrediten por escritura pública o instrumentos privados de autenticidad certificada por escribano público. En caso de funcionar sin estos requisitos, todos los miembros fundadores de la asociación y sus administradores asumen la responsabilidad solidaria por los actos de la entidad.

En el caso de las fundaciones, además de las normas generales del Código Civil, en 1972 se legisló una ley específica que las regula: la Ley de Fundaciones 19.836. En el caso de las asociaciones civiles no hay ley específica que las regule orgánicamente. La Inspección General de Justicia (IGJ) legisla su propia normativa, y en la mayoría de los casos, las autoridades de contralor de las provincias siguen sus pasos.

Dentro de las asociaciones civiles es necesario distinguir los sindicatos, las mutuales y las cooperativas que están sujetas a una legislación autónoma y a organismos públicos de contralor especiales (fuera de la competencia de la Inspección General de Justicia u organismos similares de las provincias). En el caso de las restantes instituciones, asociaciones cooperadoras, sociedades de fomento, obras sociales, entre otras, están sujetas a un doble control: el de la Inspección General de Justicia u organismo similar de provincia y el de la autoridad propia, lo que da lugar a la colisión normativa o de criterios aplicables a diferentes tipos de estatutos.

Con respecto a las mutuales y cooperativas, su pertenencia al sector de sin fines de lucro es un tema en discusión. Son consideradas como un modelo mixto, ya que dentro de las mismas hay empresas comerciales que han formado cooperativas (movilizando grandes capitales) y otras que cumplen con los atributos de la definición de OSC. Por lo tanto, no serán analizadas en el presente estudio.

Para recibir fondos de las distintas fuentes de cooperación internacional, donaciones nacionales, individuales, empresas públicas, fundaciones, deben estar inscriptas en la Inspección General de Justicia o sus equivalentes y contar con personería jurídica. Con esta inscripción tramitan luego las exenciones impositivas en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). En términos estrictamente legales, basta que la OSC tenga personería jurídica para que pueda celebrar convenios de cooperación internacional y nacional y recibir donaciones. Con respecto a las donaciones que reciben las OSC, de acuerdo a la ley de impuesto a las Ganancias (Ley 20.628, Artículo 81, inciso c) se permite la deducción de las donaciones a los contribuyentes que las realicen a entidades exentas y en ámbitos de acción específicos de acuerdo a las siguientes consideraciones:

a) La ventaja consiste en considerar ese egreso como un gasto deducible de la base imponible. En la práctica, el ahorro consiste en el monto de la donación por la alícuota (tasa que se aplica) del impuesto, que varía según las distintas categorías de contribuyentes (del 6 al 35%).

b) La deducción no puede exceder el 5% de la ganancia neta del donante en el ejercicio fiscal en que realiza la donación.

c) En cuanto a los beneficiarios, sólo pueden ser entidades exentas (de acuerdo a la Ley de Ganancias) y deben tener por objeto principal alguna de las siguientes actividades:

- Realización de obra médica asistencial;
- investigación científica y tecnológica;
- investigación científica sobre cuestiones económicas, políticas y sociales orientadas al desarrollo de planes de partidos políticos;
- actividad educativa sistemática y de grado, de otorgamiento de títulos reconocidos oficialmente por el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación.

Para ser reconocidas como tales, las OSC deben establecer en sus estatutos las actividades que realizarán, es decir, su objeto social. Aunque éste puede ser amplio, está sujeto a la aprobación del organismo controlador (IGJ o similar provincial).

Cabe agregar que para la formación y continuidad de las organizaciones es necesario contar con contadores y abogados especializados por las constantes modificaciones legales y tributarias, y la complejidad del sistema.

Por otra parte, puede considerarse inadecuada la regulación argentina aplicable a las OSC, ya que es discriminatoria en el trato entre asociaciones y fundaciones, impidiéndoles a estas últimas la posibilidad de llevar a cabo actividades de autofinanciamiento que permitan el desarrollo de programas de acción social sin tener que depender exclusivamente de los fondos provenientes de terceros, salvo que estén dispuestas a perder las exenciones.

Con respecto a las regulaciones aplicables a las OSC en Argentina, no son excesivas en número, pero revisten complejidad normativa y administrativa. En el caso de asociaciones civiles sin fines de lucro no existe regulación expresa respecto de la realización de actividades de autofinanciamiento. Sin embargo, para el caso de las fundaciones existe una limitación legal que tiene como consecuencia la pérdida de la exención al Impuesto a las Ganancias a aquellas fundaciones que realicen actividades de autofinanciamiento. Por otra parte, todas las OSC tienen prohibido distribuir entre sus asociados los ingresos que perciban, ya sea en forma directa o indirecta y bajo cualquier concepto, y tales ingresos deberán reinvertirse siempre en el desarrollo de su misión social.

Para realizar actividades de autofinanciamiento no es requisito crear una empresa independiente de la OSC. Es más, no está permitida esta

9 ICNL es una organización internacional, cuya misión es facilitar y apoyar el desarrollo de la sociedad civil y la libertad de asociación sobre una base global. El ICNL, en cooperación con otras organizaciones internacionales, nacionales y locales proporciona apoyo técnico para la creación y mejoramiento de leyes y sistemas regulatorios que permitan, incentiven y regulen el sector no lucrativo y no gubernamental en varios países del mundo. En el capítulo 2 de la Guía Legal se explica un esquema que permite analizar las normas legales que rigen las actividades de autofinanciamiento de las OSC. Presenta cuatro áreas vitales para entender la estructura legal del autofinanciamiento de las OSC, antes de evaluar los datos específicos de Argentina: 1) las características legales de las OSC, 2) la definición legal de autofinanciamiento, 3) los criterios que posibilitan el autofinanciamiento y 4) la tributación de las actividades de autofinanciamiento. Ver <http://www.icnl.org>.

figura ya que existen innumerables obstáculos, por lo que en el caso de las asociaciones pueden realizarlas en forma paralela a los programas sociales. No es así en el caso de las fundaciones, donde ya explicamos las limitaciones.

Vale destacar, luego de los conceptos anteriores, que con respecto a los criterios de la ICNL⁹ que posibilitan el autofinanciamiento, Argentina posee un modelo híbrido que combina el criterio del *destino del ingreso* y el criterio del *propósito principal*.

Esto significa que en la actualidad, la legislación con respecto a las actividades de autofinanciamiento posee como criterio ignorar la naturaleza económica o comercial de la actividad en cuestión y se concentra exclusivamente en los propósitos que determinan el uso de los ingresos producto de la actividad (criterio del destino del ingreso). Por otra parte, no es suficiente ya que cuando las organizaciones buscan su inscripción en los organismos de control deben en sus estatutos aclarar sus objetivos y es en esta etapa donde Argentina restringe según el criterio del propósito principal, ya que debe estar claramente determinado en los mismos que el autofinanciamiento será destinado al propósito de la misión y no es la actividad principal de la organización.

Es decir, en Argentina, una OSFL puede desarrollar actividades económicas que le permita cumplir la misión (propósitos no lucrativos) para la que se ha organizado, estableciendo una combinación de condiciones bajo los criterios del propósito principal y del destino del ingreso para determinar si las actividades económicas de una OSFL se permiten.

Por otra parte, a nivel tributario, el principal beneficio que tienen las OSC es que no pagan el Impuesto a las Ganancias (35% sobre la ganancia neta). De acuerdo a la Ley de Impuesto a las Ganancias, Ley 20.628, están exoneradas de este tributo las entidades no lucrativas que cumplan con las siguientes condiciones:

- Deben ser asociaciones civiles, fundaciones y entidades civiles cuyo objeto sea la asistencia social, la salud pública, caridad, beneficencia, educación e instrucción con objeto científico, literario, artístico, gremial y de cultura física o intelectual.
- Sus ganancias y el patrimonio social se destinen a los objetivos y finalidades contemplados al momento de la creación.
- Su patrimonio o sus ganancias producidas no se pueden distribuir directa o indirectamente entre los miembros del Consejo de Administración o entre los socios.

- No pueden obtener recursos en todo o en parte de la explotación de espectáculos públicos, juegos de azar, carreras de caballos y actividades similares.

Establece además la exención de las ganancias de las instituciones religiosas (artículo 20 inciso e).

La exención otorgada por la AFIP no es perpetua, ya que queda sin efecto en caso de verificarse que los elementos entregados a las autoridades no son reales o que no cumplen las condiciones mencionadas o que hay violación de las normas estatutarias y disposiciones legales. Sin embargo, esta ley fue modificada por la ley 25.239 (artículo 1, inciso e), del 29-07-99 donde se altera esta normativa al establecer que las "fundaciones y asociaciones o entidades civiles de carácter gremial que realicen actividades comerciales y/o industriales pierden esa exención".

La legislación así redactada deja abierta la posibilidad de realizar estas actividades a aquellas OSC organizadas bajo la forma de asociación civil. De esta manera, cualquier actividad comercial o industrial por parte de una fundación es sancionada con el no otorgamiento de la exención en el impuesto a las ganancias que a su vez es la llave de entrada a exenciones en otros impuestos como el Impuesto al Valor Agregado e impuestos provinciales a las ventas (ingresos brutos en Argentina).

La normativa actual va en contra de la tendencia de autosustentabilidad que intentan las OSC, siendo emprendedoras y generando ingresos propios a través de actividades de autofinanciamiento. Además, la legislación vigente en Argentina es restrictiva para la tenencia accionaria en el patrimonio de las fundaciones y no existe legalmente la sociedad anónima de un único socio. Así planteadas las leyes, las fundaciones están limitadas a emprender actividades de autofinanciamiento para financiar su misión.

Con respecto al Impuesto al Valor Agregado (IVA), en 1997 en el texto ordenado de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, Ley 23.349, se establece que los servicios prestados por las fundaciones y asociaciones civiles exentas del Impuesto a las Ganancias se encuentran exentos del IVA, siempre que los mismos se relacionen en forma directa con los fines específicos de la institución. Es decir, la exención se reduce a la prestación de servicios y no a la venta de bienes muebles. En caso de perder la exención de la Ley de Ganancias se pierde el beneficio aquí mencionado.

Actualmente, luego de la última reforma (1999) efectuada a la Ley de Ganancias por la ley 25.239 (artículo 1, inciso e), se altera la normativa

al establecer que las "fundaciones y asociaciones o entidades civiles de carácter gremial que realicen actividades comerciales y/o industriales" pierden la exención de ganancias y con eso la exención de IVA, recibiendo el trato de las sociedades comerciales. Sin embargo, las asociaciones que vendan productos pueden solicitar exención de IVA para ventas extraordinarias que la AFIP evalúa en cada caso. Para ventas de productos habituales deberían estar inscriptos en IVA, pasando a un régimen como el de la empresa privada, comprando y vendiendo con IVA y generando créditos y débitos fiscales.

Cabe destacar que el beneficio que tienen las asociaciones civiles y fundaciones respecto al IVA no las exime de pagar el impuesto contenido en las compras, debiendo pagar aquel impuesto incluido en el precio final. Sólo las compras que se encuentran exentas son las referidas al agua común natural, al pan, la leche, sin aditivos, etc. Tampoco corresponde pagar el impuesto en caso de importaciones de bienes efectuadas con franquicias aduaneras.

Por otra parte, existen exenciones de pago de IVA de tipo objetivas, tanto para prestación de servicios o venta de bienes muebles sin importar qué sujetos las realicen, entre ellas se encuentran: la venta de libros, folletos e impresos similares; especialidades medicinales para uso humano; servicios educativos, de enseñanza para discapacitados; espectáculos y reuniones de carácter artístico, científico, cultural, teatral, etc.

Lo que se puede concluir de los conceptos anteriores es que en el análisis de la tributación sobre actividades de autofinanciamiento, según el marco teórico de la ICNL, Argentina aplica el criterio del *impuesto al destino de las ganancias* y el *impuesto al origen o fuente de las ganancias* en forma conjunta.

Es decir, aplica una política de *impuesto al destino de las ganancias* eximiendo del pago de impuestos a las ganancias, producto de actividades económicas que son usadas para cumplir fines de bien común y por otra parte aplica una política de *impuesto al origen o fuente de las ganancias* otorgando y manteniendo una exención tributaria, sólo cuando ésta es producto de actividades relacionadas con los fines de bien común propios de la organización. De acuerdo con este enfoque, la organización debe pagar un impuesto por todas las ganancias que generen las actividades no relacionadas con la misión, aún si la ganancia es usada para apoyar actividades relacionadas con ella.

Vale aclarar que la legislación en Argentina no fue definida basada en los criterios de la ICNL, por lo que las similitudes no necesariamente tienen que ver con razones de diseño, sino más bien de aplicación de las normativas. Es necesario destacar que el tratamiento tributario

posee excepciones para casos determinados y que se analizan en forma particular los casos por los organismos de contralor, pudiéndose encontrar mayores restricciones en la legislación que las detalladas según los criterios de la ICNL. Es más, Argentina ha creado políticas tributarias híbridas como detallamos anteriormente y con discriminación según sea el tipo de organización, asociación o fundación.

En conclusión, con respecto al sistema tributario nos parece adecuada la exoneración del impuesto a la ganancias a favor de las OSC toda vez que los recursos obtenidos no se distribuyan entre sus socios, sino que se reinviertan en su misión social, siendo fiscalizado esto por la IGJ y la AFIP. Por otra parte, esta ley genera otros obstáculos a las donaciones, ya que la normativa argentina permite deducir de los balances impositivos de los donantes de las donaciones que se realicen a OSC que persiguen un número limitado de objetos sociales.

No existió hasta el año 1995 discriminación alguna sobre objetos para proceder a la deducción de la donación de un donante. Este condicionamiento de la deducibilidad en función de determinados objetos ha sido de fuerte polémica en Argentina y de dificultosa aplicabilidad, generando inseguridad jurídica. Esto ha producido por ejemplo que hayan objetos incluidos y excluidos en una misma OSC lo que provoca dudas a la hora de determinar si una donación puede ser o no deducida. Creemos, y es también la opinión generalizada dentro de las OSC, que este beneficio debería ser aplicable a toda donación destinada a una OSC con personería jurídica y exenta del impuesto a las ganancias sin discriminar objeto alguno.

Por último, vale destacar que el trámite para acceder a la exención de ganancias no es automático sino a requerimiento, es decir debe ser solicitada, siendo el organismo de contralor fiscal (AFIP) quien la otorga por vía administrativa. Primero, se otorga en forma provisoria y luego se extiende por un plazo determinado que al finalizar obliga a la OSC pedir una nueva exención. En ese espacio de tiempo puede recibir inspecciones que en caso de detectar anomalías pueden revocar la exención. El trámite en algunos casos es extenso excediendo a veces los seis meses. Las OSC reclaman que el acceso a la personería jurídica implica un esfuerzo institucional y económico; que el trámite de solicitud es lento y que por el hecho de tener un plazo determinado les consume tiempo y recursos permanentes. El consenso alcanzado por las OSC es que el Estado tienda a la rapidez en el otorgamiento de las exenciones y que una vez que ésta sea entregada no tenga vencimiento.

8. Conclusiones

Si bien es cierto que en Argentina existen muy buenas experiencias de actividades de autofinanciamiento de las OSC, ésta no ha sido una estrategia adoptada por la mayoría de las organizaciones en pos de su sustentabilidad, ya que éstas aún dependen de los distintos tipos de donaciones.

Aunque la posibilidad de ser autosustentables es un objetivo de muchas organizaciones, la realidad indica que existe una percepción entre muchas OSC que no es posible desarrollar actividades de autofinanciamiento exitosas cuando existe un enfoque total hacia el cumplimiento de la misión, ya que en algunos casos, por el tema que tratan de solucionar, por ejemplo, temas de pobreza y exclusión, son por su propia naturaleza poco rentables.

En la actualidad hay organizaciones que desde sus inicios adoptan una visión más empresarial. Estas organizaciones emprenden actividades de autofinanciamiento en forma paralela al desarrollo de sus programas. En algunos casos estas actividades son prácticamente una extensión de los mismos, lo que les posibilita tener una visión de largo plazo y obtener un impacto directo en su misión social. Sin embargo, aún en estos casos, las OSC emprenden sus actividades en forma espontánea sin mayor planificación, con poco conocimiento y capacidades internas, excepto en aquellas OSC de mayor envergadura como AMIA.

Los resultados son variados, ya que pese a la falta de planificación estratégica, en aquellos casos donde se conoce el mercado y se tiene un *know-how*, los ingresos son lo suficientemente altos como para tener un impacto significativo en su sustentabilidad. No obstante, en otros casos es lo opuesto, y las actividades no han logrado darle a las organizaciones los niveles de ingresos suficientemente altos como para tener este impacto. Falta de planificación y desconocimiento del mercado, poca capacidad de marketing y ventas, falta de recursos financieros para invertir y expandir las actividades, y escasos recursos humanos han limitado el potencial de las actividades de autofinanciamiento de cumplir con sus objetivos financieros.

Aunque logren un impacto social, no es claro que éste llegue a darse en la escala que una actividad de autofinanciamiento debidamente planificada e implementada podría tener en términos de la generación de empleos y oportunidades de inclusión, así como de llegar a nuevos sectores y aumentar la visibilidad y el apoyo a los temas sociales.

En el caso de las organizaciones de apoyo y de los donantes existe un gran interés para que las OSC adopten estrategias empresariales y aseguren su sustentabilidad. Aunque también existe un temor asociado a que las OSC pierdan el énfasis en lo social y su misión por lograr objetivos comerciales y económicos. Resalta también la importancia de la capacitación en esta área para mejorar las capacidades internas de las OSC, permitiéndoles asegurar su continuidad en el desarrollo de las actividades, y su vínculo con la misión institucional. Existe un convencimiento que de esta manera se lograrían mejores condiciones para que las estrategias de actividades de autofinanciamiento refuerzen el impacto financiero y social. Hay un marcado compromiso de colaboración entre los donantes y las organizaciones de apoyo para respaldar los esfuerzos en este tema.

En relación al marco regulatorio argentino, éste prohíbe el desarrollo de las actividades de autofinanciamiento en las fundaciones en un trato discriminatorio frente a las asociaciones. Por otra parte, en el caso de las asociaciones, limita los beneficios tributarios de IVA a ciertas actividades vinculadas con los fines específicos, y exige que las organizaciones cumplan con procedimientos extremadamente burocráticos para acceder a la inscripción como entidad en la IGJ y la posterior exoneración de los impuestos a las Ganancias e IVA, teniendo las OSC que contratar a abogados y contadores necesariamente para cumplir con todos los requisitos y cambios en los plazos establecidos.

En el año 2008 NESsT lanzó el Fondo Nido en Argentina. El Fondo Nido ofrece capacitación y financiamiento a una cartera de OSC de alto impacto social para desarrollar actividades empresariales sociales que fortalezcan la sustentabilidad financiera de dichas organizaciones, permitiendo a la vez maximizar su impacto social. El Fondo Nido trabaja en dos etapas: 1) una etapa inicial durante la cual la organización se prepara para el autofinanciamiento y desarrolla la capacidad de evaluar una actividad empresarial que se ajuste a las metas financieras y de misión de la OSC. El producto final de esta etapa es una mejor capacidad de gestionar la actividad y un plan de negocios que permita implementarla; 2) una etapa avanzada donde la organización implementa su plan de negocios con el apoyo continuo del Fondo Nido. En esta etapa la organización firma un Acuerdo de Entendimiento con NESsT a fin de convenir el apoyo en capacitación que se realizará y las áreas del plan de negocios que la OSC va a implementar.

Junto a esto se elabora un plan de medición y gestión de desempeño basado en la herramienta de administración del desempeño –HAD– desarrollada por NESsT para ayudar a las OSC a administrar sus actividades de autofinanciamiento. Este plan sirve como herramienta para mitigar los riesgos y monitorear los planes de mercadeo, de ventas, de finanzas y de aspectos operativos. Durante las dos etapas, el Fondo

Nido también apoya las actividades de autofinanciamiento mediante donaciones, las que contribuyen a financiar una proporción de los costos de planificación, lanzamiento y los costos operativos y de expansión.

Tomando en consideración los resultados arrojados por el presente diagnóstico, NESsT reconoce plenamente la necesidad de mantener el Fondo Nido en Argentina. Los servicios específicamente orientados hacia las actividades de autofinanciamiento de las OSC son sin duda necesarios, ya que existen algunas organizaciones de apoyo que ayudan en la capacitación de organizaciones en planes y programas de sustentabilidad pero a nivel organizacional. Por esto, las OSC están iniciando estas actividades en la mayoría de los casos con poco conocimiento y capacidades, lo que limita el retorno en cuanto a sus recursos humanos y financieros.

Vale destacar que los donantes que participaron en esta investigación están dispuestos a contribuir y trabajar en forma conjunta y coordinada, para ayudar a OSC a conseguir resultados y usar los recursos para asegurar la creación de las capacidades más necesarias en cada caso. Esto se ajusta de manera importante a la expectativa de NESsT de que varios donantes apoyen y co-financien un plan de negocios elaborado en el marco del Fondo Nido. Del mismo modo, se identifica la oportunidad –incluso para el Fondo Nido– de presentar propuestas debidamente desarrolladas por parte de las OSC de su cartera a los donantes, para que puedan conseguir el financiamiento que permita implementar sus respectivas actividades de autofinanciamiento. Es más, a partir de la consulta realizada a organizaciones de apoyo, podemos afirmar que existe voluntad de trabajo en equipo con muchas de estas organizaciones.

La investigación confirma la importancia del trabajo especializado de NESsT para dar coherencia, desde el punto de vista de la misión y valores de la organización al proceso completo de planificación de una actividad empresarial social, trabajo que comienza en las etapas más tempranas de ese proceso. Sobre la base de la experiencia del Fondo Nido en otros países, esta coherencia permite que las OSC impulsen actividades de autofinanciamiento que fortalezcan sus misiones, a la vez con mucha más probabilidad de éxito empresarial. Lo anterior incluso se relaciona con la preferencia de ciertas empresas donantes de trabajar a través de terceros que canalicen en forma más eficiente los recursos para apoyar iniciativas sustentables.

9. Bibliografía

CANDELARIA GARAY. *El marco legal de las organizaciones sin fines de lucro en Argentina*, en: Mario Roitter e Inés Gonzáles Bombal; *Estudios sobre el sector sin fines de Lucro en Argentina*. CEDES - Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies, Buenos Aires, 2000.

CAHIÁN, Adolfo. *Las ONG, organizaciones no gubernamentales - La participación ciudadana y el liderazgo comunitario*. Ediciones La Rocca, Buenos Aires, 2004.

CENOC. *Hacia la constitución del tercer sector en Argentina. Las actividades de las organizaciones de la comunidad inscriptas en el CENOC*. Presidencia de la Nación, Secretaría de Desarrollo Social, Buenos Aires, 1996.