



**Nonprofit
Enterprise and
Self-sustainability
Team (NESsT)**

**Serie
de Casos
NESsT**

**Chile
Mayo
2002**

05

Español

Corporación CIEM Aconcagua Procurando la misión institucional con el autofinanciamiento

CIEM Aconcagua es una institución de desarrollo comunitario, que apoya las iniciativas para el desarrollo local de la región de Aconcagua. Su labor se centra en la microempresa, la conservación y promoción de la cultura local y la capacitación de jóvenes y artesanos en las artes y oficios tradicionales. Por medio de un convenio especial con el Obispado de San Felipe, a la organización se le cedió el uso de un convento católico romano el que restauró y convirtió en un Centro para las Artes y Oficios. En este lugar, el director junto a su equipo, bien capacitado, han iniciado una serie de actividades de autofinanciamiento que incluye: cursos de artes y oficios, cobro de entrada a una pequeña galería de arte y a una sala de cine, ventas en el café y la tienda de artesanías, arriendo del lugar para eventos y un programa de extensión para la comunidad. Con los ingresos provenientes de estas actividades, CIEM ha podido diversificar su base de financiamiento y reducir su dependencia de contratos gubernamentales. Aquellas que están más directamente relacionadas con su misión han tenido un mayor éxito financiero y han resultado menos tensas para la cultura interna de la misión en la organización.

Propiedad de NESsT, año 2002. Derechos reservados. NESsT promueve el uso de este caso pero pide que los usuarios citen a NESsT como fuente. Ninguna parte de esta publicación se puede vender o reproducir para la venta sin el permiso escrito de NESsT



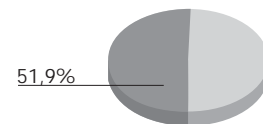
Ubicación Geográfica
San Felipe, Chile

Area de Trabajo

- Cultura
- Educación/Capacitación
- Medioambiente
- Salud
- Servicio Social
- Desarrollo de la Comunidad
- Desarrollo de la Pequeña Empresa

Presupuesto Operativo Anual (1998)
Ch\$ 110.507.000
US\$ 443.356

Porcentaje de Autofinanciamiento



Método usado de Autofinanciamiento

- Cuotas de Socios
- Tasas por Servicios
- Venta de Productos
- Uso de Activos Duros
- Uso de Activos Blandos
- Dividendos por Inversiones

Este caso fue preparado por NESsT con la asistencia de Gonzalo de la Maza, sociólogo, consultor independiente y director del programa Ciudadanía y Gestión Local de la Fundación para la Superación de la Pobreza.



1. Antecedentes de la Institución

1 El Valle del Aconcagua es una microregión próxima a Santiago, dedicada principalmente a las actividades de agricultura de exportación (uva de mesa). Administrativamente está dividida en dos provincias (San Felipe y Los Andes), las que en su interior agrupan a 10 comunas. La provincia de Petorca está un poco más al norte, también es principalmente agrícola y su territorio cubre de cordillera a mar. Las tres provincias pertenecen a la zona interior de la Región de Valparaíso, aunque geográfica y económicamente están más ligadas a la capital, Santiago.

2 Desde el año 2000, el conjunto de las actividades del CIEM se ha concentrado en el Centro de Artes y Oficios El Almendral, abandonando la sede original.

CIEM Aconcagua es una institución de desarrollo comunitario que apoya las iniciativas de desarrollo local, en la región de Aconcagua. La institución apoya el desarrollo de microempresas, la conservación y promoción del patrimonio cultural local y de las artes en general, la capacitación de jóvenes y artesanos en las artes y oficios tradicionales y la educación y la protección ambiental.

La organización centra su trabajo en diversas áreas. Una de ellas, y que surge desde los inicios de CIEM, es la capacitación en asesoría técnica a microempresarios en producción y en apoyo a la gestión y comercialización. Se suma más tarde la promoción de actividades de educación ambiental junto a microempresarios, escuelas y comunidad en general, en el valle del Aconcagua y provincia de Petorca. Fueron realizadas durante los primeros años en la oficina principal de CIEM, ubicada en el centro de la ciudad de San Felipe.

En el Centro de Artes y Oficios El Almendral, ubicado en el antiguo convento católico restaurado, próximo a San Felipe, la institución imparte talleres y cursos sobre oficios tradicionales tales como trabajos en fierro, carpintería y orfebrería, los que están destinados a jóvenes desempleados y en riesgo social. Coordina, además, eventos y cursos en el Centro y en la comunidad, para promover la apreciación de la cultura local y del arte en general, los que incluyen pintura, cine, teatro, cerámica, y escultura. Por otro lado, la institución ofrece el Centro como atracción turística para mostrar y promover la región y sus atributos, y donde se puede comprar artesanía. Desarrolla, además, proyectos en el área de la educación y de la protección ambiental dirigida a diferentes públicos².

Algunas de las actividades del Centro El Almendral, se ofrecen en diferentes sectores de la comunidad; por ejemplo, los ciclos de cine al aire libre, actividades de extensión en escuelas, algunas exposiciones de plástica, etc. En otras ocasiones se arrienda el equipamiento audiovisual (equipo de sonido, pantalla gigante) a instituciones de la zona que lo requieran.

El significado del nombre de la institución es Centro de Iniciativa Empresarial (CIEM). En su inicio fue parte de un conjunto de centros similares que fueron creados a comienzos de los años noventa con financiamiento gubernamental (del Fondo de Solidaridad e Inversión Social - FOSIS) pero, a través de la modalidad de ejecución privada. Se establecieron en diferentes regiones con el objetivo de apoyar a la microempresa, en diferentes áreas.

En el caso de San Felipe, el proyecto del FOSIS se ejecutó al alero del Departamento de Acción Social del Obispado, entre los años 1993 y 1995, siendo una de sus características el constituir una corporación que le diera sustentabilidad; se inició en enero de 1995, comenzando formalmente con actividades independientes, en septiembre del mismo año. Al finalizar el proyecto financiado por el gobierno, CIEM comenzó a desarrollar otros proyectos, contando para ello con el apoyo del obispo católico de la diócesis. Más tarde el mismo obispo cedió, en calidad de comodato, las instalaciones de la casa parroquial de El Almendral y en conjunto con CIEM, obtuvieron el



financiamiento para el proyecto de su restauración- esto fue hecho dentro del marco general de la restauración de la iglesia parroquial, declarada monumento nacional.

Jurídicamente, CIEM está organizado como una Corporación Privada sin fines de lucro. Cuenta con una Asamblea de Socios formada por 16 personas y un Directorio compuesto por seis personalidades de la zona, vinculadas a la iglesia católica, la banca, actividades profesionales, dirigentes de la comunidad, etc.

2. Información Financiera

2.1 Ingresos

El presupuesto total de CIEM para 1998 fue de Ch\$ 110.507.000 (aprox. US\$ 443.356). El 48.2% de sus ingresos fue por concepto de donaciones, de las cuales, el 31,6% provino de donantes internacionales y el 16.5%, de fuentes públicas nacionales, principalmente del Fondo de las Américas, en categoría de donación. El 51.9% del ingreso restante provino de actividades de autofinanciamiento, de las cuales el 41.5% corresponde a tasas por servicios, el 8% a la venta de productos, el 0,1% a arriendos y el 2,3%, a dividendos por inversiones.

3.2 Gastos

En 1998, la institución gastó el 9% de su presupuesto en costos administrativos, el 6% en desarrollo institucional y el 85% en programas y actividades. El desglose para el año 1997 fue similar. En 1996, la institución gastó más del 25% en desarrollo administrativo e institucional y un 74.4% en programas y actividades.

Cuadro 1 *Fuentes de ingresos (1997-2000)*

(porcentaje del total)

	2000	1999	1998	1997
Fuentes internacionales				
Donaciones extranjeras/internacionales	11.29	-	31.6	42.15
Fuentes públicas				
Fuentes públicas nacionales	17.21	32.18	16.5	37.47
Autofinanciamiento				
Tasas de servicios	58.24	49.91	41.5	8.44
Venta de productos	9.25	10.86	8.0	5.72
Arriendo de espacio y equipos	2.43	3.91	0.1	0.22
Dividendos por inversiones	1.58	3.14	2.3	3.50
Otros (especificar)	-	-	-	2.50
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Presupuesto CIEM



3. Información de Autofinanciamiento

En el debate interno acerca de las alternativas de financiamiento, la Corporación CIEM ha dado prioridad a aquellas actividades de autofinanciamiento que resultan compatibles y que expanden su misión y sus capacidades, ya que ellas son, a la vez, las más rentables y sustentables.

La Corporación CIEM ha dado prioridad a aquellas actividades de autofinanciamiento que resultan compatibles y que expanden su misión y sus capacidades, ya que ellas son, a la vez, las más rentables y sustentables.

<i>Tipo de autofinanciamiento</i>	<i>Descripción</i>
1. Ventas de productos	La Corporación CIEM cuenta con un Centro de Artes y Oficios que sirve, tanto para capacitación, como para difusión y desarrollo del arte hacia la comunidad y los turistas. En este Centro, la institución tiene un local para la venta de productos de artesanos locales y un Café donde no sólo se vende café sin que alimentos artesanales. En los últimos años, se intentó la venta de la producción artesanal proveniente de los propios talleres de capacitación, especialmente muebles y productos fabricados en hierro por encargo de clientes externos. Si bien la demanda por estos productos era alta, la calidad de los mismos (realizados por aprendices) y el tiempo y los gastos asociados a su producción, no permitió generar recursos, dejándose de lado. - (Adicionalmente, la venta de algunos cuadros en la galería de arte, le permite obtener un porcentaje por dichas ventas.)
2. Tasas por Servicios	CIEM cobra por los talleres de educación ambiental a empresas y otras instituciones, y eventualmente, por los servicios de asesoría que se le prestan a algunas medianas empresas de la región. En el Centro, la institución cobra por algunos talleres de capacitación en oficios artísticos y también por los eventos que se hagan tanto allí como en la sala de cine. La principal fuente de ingresos proveniente del cobro por servicios (38.3%) es de parte del Gobierno (Fondo de Solidaridad e Inversión Social FOSIS) por la prestación de determinados servicios (asesoría a microempresarios y capacitación laboral de jóvenes). Estos son fondos que se licitan cada año y son para proyectos de corta duración.
3. Uso de los activos duros	El Centro ocupa una gran casona del período colonial que fue muy bien restaurada, se mantiene en excelente estado y está muy bien equipada. Se arrienda el espacio para eventos locales tales como seminarios y cursos, y también para eventos privados de otros organismos o empresas.
4. Dividendos por inversión	La Corporación CIEM gestiona los recursos que recibe de las donaciones y los maneja financieramente en depósitos bancarios para sacar intereses que luego ayudan a balancear los gastos operativos.



4. Puesta en Marcha del Autofinanciamiento y Evolución

La Corporación CIEM comenzó a operar en un período en el cual la cooperación internacional estaba disminuyendo su volumen de apoyo a Chile y estaban surgiendo los proyectos con fondos gubernamentales, para ser ejecutados por el sector privado. Desde el inicio, CIEM contó con esos fondos, primero para asesorar a microempresarios y luego para programas de capacitación laboral de jóvenes. Sin embargo, las características de dichos fondos restaban autonomía y no garantizaban la sustentabilidad de la institución.

Gracias a un contrato, mediante el cual, el Obispado de San Felipe, dueño de la casona, le cede el lugar a CIEM para su uso y usufructo por un período de 10 años, renovable automáticamente. - El comodato inicial estaba considerado por tres años y se modificó en 1998 para garantizar la estabilidad del Centro.-, llevó a CIEM a comenzar otro tipo de actividades de autofinanciamiento. Cuando se estableció el Centro de Artes y Oficios El Almendral, le permitió a la Corporación contar con un activo físico de gran calidad y con diversas posibilidades de utilización y proyección hacia la comunidad. De hecho, no existe en toda la zona (tres provincias), un Centro Cultural de ese valor arquitectónico y con la variedad de manifestaciones artísticas y culturales como en El Almendral. La experiencia acumulada en la asesoría a microempresas y en la capacitación de jóvenes, permitió pensar en la aplicación de tasas por servicios a clientes que podían pagar por ellas.

La nueva estrategia requirió una importante inversión en la restauración del local - donde funcionaría el Centro de Artes y Oficios - el que es muy antiguo y se encontraba en pésimo estado. Mediante gestiones del obispo y aportes del propio CIEM se fue desarrollando un ambicioso plan de restauración por etapas. Primero, se habilitó la galería de arte, la cafetería, la tienda de artesanías, las salas para talleres laborales, las oficinas administrativas y los baños. Más tarde se habilitó una pequeña sala de cine, que sirve tanto para exhibiciones como para la realización de seminarios y cursos. Actualmente, en la tercera etapa, se está restaurando, el patio interior; esto agregará nuevas salas y servicios al Centro, pudiéndose habilitar una Escuela de Artes y Oficios de carácter permanente. La restauración del Centro El Almendral y la puesta en marcha de la sala de ventas, cafetería, cine, galería, talleres y auditorio costó alrededor de 60 mil dólares, lo que se financió principalmente con fondos de donación (53%), fondos propios (40%) y donación en especies (7%)³.

El proyecto de restauración se inició a través de las gestiones del obispo, con una diócesis italiana "hermana" de la de San Felipe. Con los fondos obtenidos se iniciaron, en 1993, la restauración de la iglesia, de la casa parroquial y del antiguo convento, para habilitarlos como Centro de Artes y Oficios. Durante esta etapa la obra fue dirigida por un arquitecto y su oficina, quien realizó todas las faenas de reparación de techo, muros y baños al costo, sin recibir remuneración por su trabajo. Una vez que estuvo habilitada la primera parte, los propios funcionarios de CIEM, financiados por los proyectos de la institución, dirigieron las obras con el apoyo de varios maestros. En 1995, cuando se iniciaron cursos de capacitación a jóvenes desempleados, y financiados por el gobierno, pudieron ser

La Corporación CIEM comenzó a operar en un período en el cual la cooperación internacional estaba disminuyendo su volumen de apoyo a Chile y estaban surgiendo los proyectos con fondos gubernamentales, para ser ejecutados por el sector privado.

³ Es necesario señalar que una restauración de la envergadura y calidad de la realizada, cotizada en precios de mercado puede fácilmente triplicar o cuadruplicar lo que en este caso se gastó. Esto quiere decir que la gestión de la ONG y su capacidad de movilizar recursos también fue un factor que posibilitó la puesta en práctica de la estrategia de autofinanciamiento.



Si bien, aún un porcentaje importante del autofinanciamiento tiene un origen estatal, CIEM ha privilegiado aquellos proyectos que fortalecen y amplían su misión y no ha incursionado en áreas de venta de servicios que se alejan de las definiciones de ésta.

dictados en áreas que permitieron seguir con la restauración y por lo tanto, con la habilitación del centro. - Los talleres fueron: fierro y madera y más tarde se hizo lo mismo con un taller de pintura. - Los jóvenes aprendían el oficio y realizaban sus prácticas en el marco de la restauración de El Almendral.

El inicio de estas nuevas estrategias de autofinanciamiento, se relaciona con el interés por ganar autonomía respecto de los fondos gubernamentales asociados a servicios; éstos imponen gran cantidad de restricciones administrativas y de gestión, con ellos no se pueden controlar ni los resultados ni el impacto y no se les puede incorporar el aprendizaje de la ejecución por parte de CIEM; no son estables en el tiempo y normalmente no consideran adecuadamente los costos administrativos de la institución, por lo que en muchas ocasiones deben ser subsidiados por la misma. La motivación institucional, entonces, apunta a desarrollar de mejor manera y en términos más amplios la misión.

Si bien, aún un porcentaje importante del autofinanciamiento tiene un origen estatal, CIEM ha privilegiado aquellos proyectos que fortalecen y amplían su misión y no ha incursionado en áreas de venta de servicios que se alejan de las definiciones de ésta. El enfoque adoptado es de asegurar un financiamiento global diversificado que, en su conjunto, permita desarrollar el programa de trabajo. En este programa se combinan las actividades que generan ingresos con aquellas deficitarias, la ejecución de contratos de servicios, con la realización de actividades propias.

Como se ha dicho, la institución ha ido desarrollando diversas actividades que le permiten generar recursos propios. En cuanto a la venta de productos, se empezó intentando comercializar tanto lo que producían los jóvenes que se capacitaban en los talleres de fierro y madera, como los trabajos de los “maestros” capacitadores, en respuesta a la demanda local de tales productos. A pesar de esto, y debido a los costos, al tiempo invertido y a la baja calidad de los productos que era posible lograr, hubo que suspender esta actividad. Al mismo tiempo, se fue percibiendo que las condiciones requeridas para una adecuada comercialización de productos que fueran rentables, no eran compatibles con la dinámica de la capacitación laboral, la que sí es una actividad propia de la misión de CIEM.

Luego, se instaló una tienda de artesanía la que funciona hasta el día de hoy. Allí se recibe la producción de artesanos locales, intentándose su venta tanto al público local como a los turistas. Dado que los artesanos carecen de capital de trabajo para dejar los productos a consignación y como no se sabe si tendrán o no salida comercial, el método utilizado consiste en comprar una cantidad limitada a quienes se interesen por comercializar sus productos, a través, del Centro Almendral. Si esos productos son adquiridos en un plazo razonable, se les solicita más; de lo contrario, no se le vuelve a comprar a ese artesano. Para esta compra inicial, se utilizan recursos del fondo rotatorio que administra CIEM, lo que permite contar con un cierto capital que luego se reintegra con las ventas. Si éstas no se producen, la pérdida es menor, cubriéndose con los productos que sí han tenido salida comercial.



Otra actividad que se emprendió una vez que se hubo completado la restauración de gran parte del Centro, fue un café orientado a los turistas y visitantes, que funcionaba junto a la tienda de artesanía. El manejo del café resultó muy difícil para el equipo de CIEM, por lo que se decidió entregarlo en arriendo a un empresario del ramo, desligándose así de la administración y asegurando a la vez, un ingreso estable.

La galería de arte, por su parte, genera ingresos por comisiones por la venta de cuadros allí expuestos y también es fuente de acumulación de patrimonio, a través, de obras donadas por los artistas que allí exponen. Los costos de operación de la galería son muy bajos; ésta, además, recibe donaciones por parte de una empresa local, empresa que nació del desarrollo de una microempresa asesorada por el propio CIEM, y que, a través, de un convenio de tres años, aporta a las actividades culturales de éste. De acuerdo a la legislación vigente, CIEM puede entregar a dicha empresa un certificado de donación, que le permite descontar parte de su contribución de las utilidades. Con estas diversas fuentes de ingreso, la galería cubre adecuadamente sus costos.

La sala de cine se inició como parte de un proyecto para desarrollar la cultura cinematográfica local y fue financiada con recursos gubernamentales del Fondo de desarrollo del Arte y la Cultura FONDART. Una vez equipada, CIEM desarrolló un programa de ciclos de cine y empezó a vender entradas al público. El cine no resulta rentable desde el punto de vista de las exhibiciones que ofrece en El Almendral, pero sí con las funciones al aire libre que se ofrecen en diversas localidades cercanas, las que no cuentan con un cine. Con esto se cubren los costos y se le da un uso a las instalaciones y al equipo.

Las instalaciones del Centro, a su vez, se arriendan para diversos eventos educativos o de difusión. Se selecciona el tipo de eventos que allí se realiza, cuidando que, en términos generales, estén dentro de los marcos de la misión de CIEM. Se han rechazado, por ejemplo, solicitudes de capacitación para realizar cursos de conducción de vehículos.

Se arriendan también, los equipos de sonido y de proyección de videos a municipios, servicios públicos y otras instituciones que lo requieran, ya que como este tipo de equipos es escaso en la región, se obtienen buenos dividendos.



Las instalaciones del Centro, a su vez, se arriendan para diversos eventos educativos o de difusión. Se selecciona el tipo de eventos que allí se realiza, cuidando que, en términos generales, estén dentro de los marcos de la misión de CIEM.



El aprendizaje general de CIEM con respecto al autofinanciamiento, es que su capacidad de administrar y generar recursos está directamente relacionada al vínculo que las actividades tengan con la misión institucional.

Desde 1995 se ha participado en licitaciones públicas, tanto para la capacitación laboral de jóvenes, como para la asesoría a microempresarios. Se ha intentado, en conjunto con otras instituciones, obtener contratos para estudios ambientales, pero sin un resultado positivo. En general, se trata, de obtener contratos con el sector público dentro de los temas que interesan al Centro, buscando al mismo tiempo una ejecución eficiente que permita generar recursos.

La experiencia obtenida en capacitación, ha llevado a CIEM a ofrecer cursos de extensión, orientados a un público que pueda pagarlos. Se diseña un programa semestral de cursos y talleres que se ofrece al público, cuyo objetivo es cubrir los costos globales de este programa, ejecutando todos aquellos cursos que reciban una demanda mínima de participantes. Los más demandados subsidian a los que tienen menos interesados. Aquellos que sólo suscitan interés en pocas personas, no se dictan durante esa temporada, derivándose los inscritos a otros cursos, o simplemente devolviéndoles el importe de la inscripción.

También se han ofrecido asesoría a empresas en lo relativo al cumplimiento de normas ambientales, que es un aspecto nuevo en la legislación chilena. Esta actividad se realiza en la medida en que se puedan cubrir adecuadamente los costos y se puedan generar ingresos extra.

Las actividades de autofinanciamiento han sufrido diversas modificaciones en el tiempo, siendo la aplicación de tasas por servicios la más permanente, a pesar que su rendimiento financiero haya ido disminuyendo. Una parte de ella, es por la licitación de fondos estatales en asesoría a microempresas y capacitación laboral de jóvenes. Pero otra, menor en cuanto al monto de recursos, es la extensión de estas mismas actividades como oferta a personas que pueden pagar por ella (asesoría a empresas en el área ambiental, talleres de orfebrería, joyería artística y cursos).

La utilización del local del Centro de Artes y Oficios se ha ido ampliando: desde el arriendo para eventos y actividades de otras instituciones, hasta el desarrollo de actividades propias de CIEM que reporten algún ingreso: venta de entradas al cine, venta de entradas para diversas actividades culturales (música, teatro, narración oral).

La galería de arte permite la comercialización de obras que reportan algún overhead para CIEM y también para engrosar su patrimonio con las donaciones en obras, echas por los artistas que exponen, algunos de renombre nacional (que no pueden venderse pues su valor es muy alto para el público local). Finalmente, se mantienen en operaciones el café y la tienda de artesanía, que también generan ingresos.⁴

El aprendizaje general de CIEM con respecto al autofinanciamiento, es que su capacidad de administrar y generar recursos está directamente relacionada al vínculo que las actividades tengan con la misión institucional. Ha tendido a descartar actividades que lo obligan a comportarse como empresa comercial, porque carece de las competencias adecuadas y es afectado en su desempeño como equipo.

4 A partir de fines del 2000, se ha iniciado una nueva área de venta de servicios, en la figura de una Imprenta, resultado de la donación de una máquina offset, de muy buena calidad. Este equipamiento abre la posibilidad de ofrecer cursos en el área de la gráfica e impresión, disminuir costos de promoción con la producción de la propia folletería y una auspiciosa posibilidad de venta de servicios de Impresión de alta calidad y valor artístico a empresas e instituciones de la zona. Con ello la sostenibilidad de esta nueva unidad de trabajo parece asegurada.



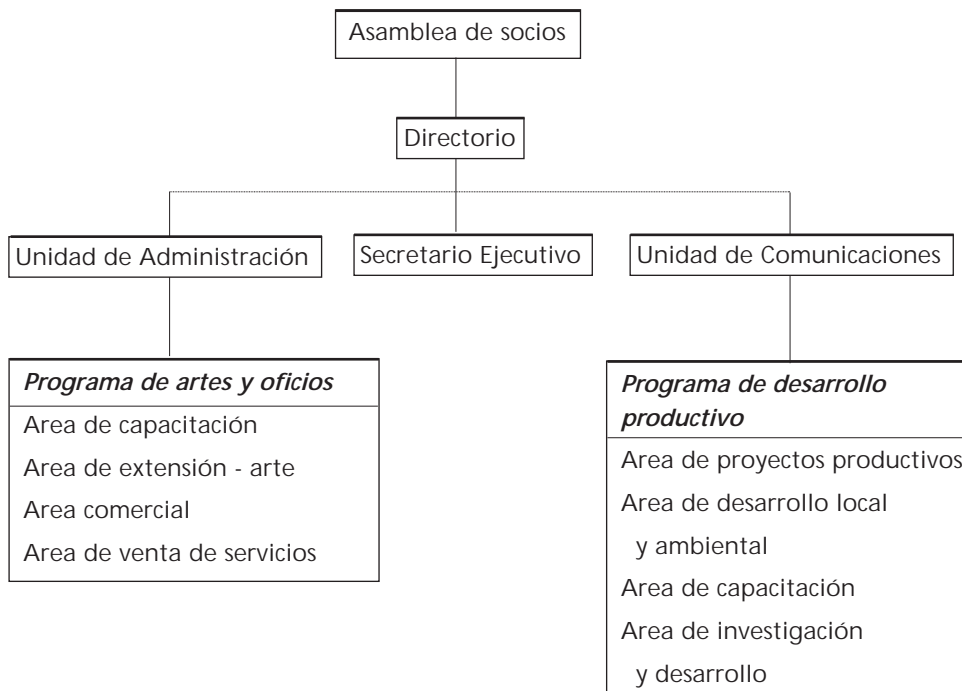
El desarrollo de las actividades no ha respondido a un plan de negocios preconcebido, sino que ha sido principalmente por la búsqueda de respuestas creativas que permitan el desarrollo institucional, reduciendo la dependencia de la cooperación internacional y los fondos públicos. El equipo ha usado una estrategia de continua evaluación y adaptación de las actividades, demostrando que esto ha sido lo más efectivo hasta la fecha.

5. Administración del Autofinanciamiento

A pesar, que la Corporación CIEM no cuenta con una estructura operativa independiente para la administración del autofinanciamiento, sí cuenta, dentro del equipo de trabajo, con responsables directos para su ejecución.

En 1996, se estableció un organigrama institucional que contemplaba dos programas, dos unidades de apoyo (administración y comunicaciones) y un conjunto de áreas al interior de los programas. Durante 2 años, éste fue aplicado cabalmente, pero las fluctuaciones en el número de personas contratadas, primero creciente y luego decreciente, llevó a establecer nuevas funciones, redistribución de tareas y responsabilidades (como en la que cada persona en la práctica, era responsable de más de un área o programa), quedando desde 1998, con poca vigencia . El organigrama que se describe más abajo, sirvió de estructura durante algunos años pero actualmente se encuentra en revisión y reestructuración:

Cuadro 2 *CIEM Organigrama General*



Fuente: Jorge Razeto, director CIEM



El equipo profesional en 1998 estaba compuesto por 23 personas a tiempo completo y 8 personas a tiempo parcial, quienes desarrollaron los diferentes programas, los que contaban, además, con el derecho a usar cuatro vehículos. Los años 1999 y 2000 fueron de gran restricción financiera, lo que obligó a

reducir el personal de la institución: algunos se fueron y algunos de los que permanecieron, redujeron su jornada de trabajo (incluyendo su director).



A partir del año 2001, se empezó a ejecutar un proyecto de desarrollo institucional con apoyo de cooperación internacional, que ha permitido financiar el salario del núcleo central de la institución: el del director ejecutivo y el de dos responsables de áreas o programas. En relación con las actividades de autofinanciamiento, la modalidad ha sido más bien asignarles responsabilidades claras para el desarrollo de ciertas áreas, dentro de

En relación con las actividades de autofinanciamiento, la modalidad ha sido más bien asignarles responsabilidades claras para el desarrollo de ciertas áreas, dentro de las cuales está la de generar recursos.

las cuales está la de generar recursos. Como se explica más adelante, se ha intentado contar con personal especializado en la gestión comercial y financiera para apoyar las actividades de autofinanciamiento, sin embargo, estos esfuerzos no han sido satisfactorios.

6. Política y Marco Regulatorio

En Chile, las OSC pueden desarrollar actividades comerciales pero, deben pagar impuestos sobre cualquier ganancia generada a raíz de estas actividades, incluso si estas ganancias son usadas para programas relacionados con la misión. También las OSC pueden realizar actividades comerciales en la medida en que no sean su actividad principal, sino más bien si son operaciones incidentales o complementarias de la organización o si ayudan a promocionar su misión, así como pueden realizar estas actividades bajo su estructura legal existente o pueden elegir crear una entidad lucrativa separada.

Aunque a la mayoría de las OSC se les exige el pago del impuesto de primera categoría generado por las actividades comerciales, algunas OSC son susceptibles de una exención de este impuesto. El artículo 40(4) de la Ley de la Renta contempla una exención del impuesto de primera categoría para aquellas instituciones de beneficencia reconocidas como tales, por el Presidente de la República. Estas organizaciones pueden recibir la exención tributaria sólo cuando sus actividades comerciales estén relacionadas con la misión. La ley señala que este beneficio se aplica sólo a instituciones sin fines de lucro cuyo principal propósito, en conformidad con sus estatutos, sea la prestación de ayuda material o de otro tipo a personas de bajos ingresos.



Las entidades con fines de lucro y aquellas organizaciones sin fines de lucro, que desarrollen actividades comerciales similares, hacen pagos mensuales, provisorios de un 2% sobre todas las ventas durante el curso del año calendario. En abril de año siguiente, cada entidad comercial debe informar sus ganancias del año anterior. En ese momento, se le puede exigir el pago total del impuesto de primera categoría o puede deducir todo o parte de los pagos mensuales en vez de pagar este impuesto, lo que va a depender del nivel de ganancias generadas a lo largo del año. Muchas OSC desarrollan actividades comerciales a niveles bajos, hacen los pagos mensuales provisorios a lo largo del año y luego deducen todo o parte de estos pagos en abril del año siguiente.

CIEM organiza algunas de sus actividades de autofinanciamiento como actividades comerciales separadas, aunque estén directamente relacionadas con la misión de la organización. CIEM solicitó el reconocimiento presidencial como institución de beneficencia, pero éste le fue denegado; en consecuencia, debe pagar el impuesto de primera categoría sobre las ganancias. Como CIEM opera todas sus actividades comerciales a niveles bajos, hace pagos mensuales provisorios de un 2% sobre todas las ventas, en vez del impuesto total de un 17% que representa el impuesto de primera categoría para negocios que operan a volúmenes altos. CIEM puede recuperar estos pagos mensuales al final del año si su hoja de balance no muestra utilidades, pero se le puede exigir pagar impuestos adicionales si ha generado ganancias significativas.

Las actividades comerciales de CIEM incluyen la operación de la imprenta, que publica tanto los propios materiales como aquellos de otros pequeños negocios y de otras OSC de la región; una tienda que distribuye y vende productos comprados a artesanos locales; un café que vende café y comida casera; y el arriendo de los equipos y de espacio.

CIEM ha obtenido permisos de la municipalidad local para cada una de ellas, siendo un proceso relativamente fácil y con costos usualmente mínimos. CIEM no ha solicitado la exención de las tasas por estos permisos, a lo que podría acceder en virtud del artículo 27 de la Ley de Rentas Municipales

Con excepción de unas pocas exenciones, todas las entidades—con o sin fines de lucro similares—y comprometidas en actividades comerciales, cobran IVA sobre sus ventas y traspasan estos ingresos a la Tesorería. Al mismo tiempo, todas las entidades pueden recuperar el IVA que han pagado sobre compras relacionadas con los productos que venden, al presentar los recibos en Tesorería. En el caso de CIEM, la organización también debe hacer pagos de IVA mensuales sobre las actividades mencionadas más arriba, la mayoría recuperable a través de sus ventas.

La organización también genera ingresos por actividades que no son consideradas comerciales. Cobra por los programas de capacitación que ofrece a los jóvenes en materia de artes y comercio, pero no paga impuestos sobre estas ganancias porque los programas son considerados educativos y por lo tanto están exentos de impuesto de primera categoría, -Artículo 13 del decreto de ley 825-. La organización también vende entradas a eventos culturales en el Centro El Almendral, pero no paga IVA ni impuestos de primera categoría por estas ventas ya que estas actividades son desarrolladas con irregularidad y a bajo niveles.

CIEM organiza algunas de sus actividades de autofinanciamiento como actividades comerciales separadas, aunque estén directamente relacionadas con la misión de la organización.



7. Análisis del Impacto del Autofinanciamiento en la Organización

7.1 Misión y Valores

De echo, el autofinanciamiento le ha permitido abordar el área del arte y la cultura que no recibe otro tipo de financiamiento, ampliando así su misión.

El esfuerzo de autofinanciamiento de CIEM ha estado siempre dirigido a fortalecer su misión y evitar desarrollar actividades que lo aparten de ella. De echo, el autofinanciamiento le ha permitido abordar el área del arte y la cultura que no recibe otro tipo de financiamiento, ampliando así su misión.

Una experiencia fallida fue cuando a partir de 1997 se empezó a vender la producción de los talleres de artesanía en fierro y madera, aprovechando sus nexos con el sector. Sin embargo, la falta de habilidades para su comercialización y para el control de costos de una producción específica, (muebles) los hacía perder dinero y alejarse de sus tareas propias. La “producción” proveniente de los talleres de capacitación era de baja calidad, pues era realizada por aprendices, y no era posible plantearse el obtener una mayor calidad sin abandonar lo esencial del trabajo. Jorge Razeto, su director, considera que el error estuvo en moverse desde la capacitación hacia la producción, donde no pudieron controlar ni la calidad ni los costos. En cambio la realización de talleres y consultorías, cobrando por ello, resultan una fuente más rentable y más cercana a la misión institucional.

La experiencia anterior le sirvió a la Corporación CIEM para re-plantearse frente a otra de sus fuentes de autofinanciamiento: el café. El manejo de éste resultó difícil por la escasa experiencia que se tenía en el tema, por lo que se decidió entregarlo en concesión y obtener un porcentaje de las ganancias, obviando el hacerse cargo directamente de su gestión operativa. La galería de arte y el cine, en cambio, demandan mucho menos esfuerzo de administración, cubren fácilmente sus costos, el servicio que ofrecen se relaciona directamente con la difusión cultural que CIEM promueve y vincula habilidades que el equipo profesional posee.

Dado el reducido número de personas del equipo y a las ganancias limitadas de las inversiones, CIEM aprendió que era mejor, en todo sentido, mantener el autofinanciamiento cerca de la misión.

Dado el reducido número de personas del equipo y a las ganancias limitadas de las inversiones, CIEM aprendió que era mejor, en todo sentido, mantener el autofinanciamiento cerca de la misión. En el año 2000 lanzó varios talleres de capacitación enfocados hacia las artes y oficios que habían sido lucrativos y ampliaron así el alcance e impacto de su trabajo.

7.2 Cultura Organizacional

Por las características de la estrategia de autofinanciamiento adoptada, ésta ha permanecido en las manos de la Corporación, sin necesidad de crear una figura comercial aparte, ni nombrar a un directorio ad hoc. La implementación de la estrategia no ha tenido, hasta ahora, implicaciones en la estructura de gobierno de la ONG. El directorio ha apoyado en todo momento la estrategia adoptada y comparte la voluntad de autonomía que la fundamenta.



Donde se han vivido los principales cambios y tensiones de cambio es en el equipo de trabajo, pues las actividades han demandado la contratación de personal especializado, con experiencia en ventas y comercio. La dificultad ha estribado, de acuerdo a Jorge Razeto, en encontrar el equilibrio entre la experiencia en el sector comercial y el compromiso con la misión institucional: una primera persona contratada no tenía la experiencia necesaria, otra incluía dentro de sus prácticas de relación con las empresas, aspectos que no fueron aceptados por el equipo de CIEM; luego se trabajó con alguien con experiencia comercial, pero sin conocimiento del tipo de actividades de CIEM, lo que produjo permanentes tensiones.

El equipo debió adaptarse y aprender de los desafíos del autofinanciamiento. Ello les ha obligado a una constante reflexión acerca de su trabajo, pero también a evaluar los resultados concretos que obtienen de las actividades. En relación con sus destinatarios, buscan permanentemente que las actividades que brindan ingresos, tengan también un contenido relacionado con la misión. En el plano ético, han tenido que plantearse el tema de los precios que cobran y el tema de la relación con sus beneficiarios. La institución se ha vuelto más abierta y genera mucho más comunicación al exterior que cuando sólo trabajaba en asesorías.

7.3 Autonomía

El nivel de autofinanciamiento logrado hasta el momento le está dando a CIEM un mayor grado de autonomía; de hecho, es el fundamento principal de la estrategia. Estos grados, nacen en primer término por estar rentabilizando una inversión entregada, a través del convenio con el obispado local (el Centro El Almendral) sin haber contraído deudas para restaurarlo y equiparlo. De este modo, todos los ingresos obtenidos pueden ser directamente reinvertidos en las operaciones o en ampliar el autofinanciamiento. En segundo lugar, y en comparación con otras fuentes de recursos con que dispone CIEM, - especialmente con el creciente número de contratos gubernamentales, - las ganancias obtenidas por las actividades de autofinanciamiento realizadas en el centro El Almendral, se distinguen por su autonomía pudiéndose usar libremente. Finalmente, la operación de las diversas actividades del Centro El

El nivel de autofinanciamiento logrado hasta el momento, le está dando a CIEM un mayor grado de autonomía; de hecho, es el fundamento principal de la estrategia.



Almendral, abiertas al público, posiciona a CIEM como un “actor local” relevante, mejorando sus relaciones frente a otros actores.

CIEM posee un capital, una imagen, un prestigio propio y actividades autofinanciadas, pudiendo con esto, negociar de otro modo con quienes solicitan sus servicios. El autofinanciamiento le ha permitido a CIEM, además, diversificar sus ingresos: lo que obtiene de estas actividades, complementa las donaciones de fuentes extranjeras y nacionales (Fondo de las Américas).

7.4 Relación con Stakeholders y el Público

En la medida que la realización de las actividades en el Centro Almendral fue atrayendo un número creciente de personas, la relación con el público se fue ampliando y diversificando paulatinamente respecto de lo que era anteriormente: limitada a los beneficiarios directos de cursos, talleres y asesorías. Y esto, porque como la oferta es amplia, el que viene una vez tiende a volver a una nueva actividad.

El otro impacto importante se relaciona con los donantes, ya que se trata de estrategias de diversificación financiera.

En general, tanto la obtención de contratos gubernamentales como la obtención de donaciones de cualquier naturaleza, requieren del aporte de fondos de contrapartida locales. Casi no existen proyectos que financien el conjunto de las operaciones o el ciclo completo de la actividad.

De este modo, por ejemplo, CIEM pudo obtener un financiamiento del Fondo de Desarrollo del Arte y la Cultura (FONDART) para operar el cine y dar cursos acerca de apreciación cinematográfica. Pero ello suponía tener equipado el cine (lo que se logró a través de donaciones) y contar con una experiencia previa de relación con el público que avalara el proyecto (autofinanciamiento). Lo mismo respecto del financiamiento gubernamental para cursos de capacitación, los que deben contar con la capacidad de la institución para cubrir los costos de aprendizaje, la mantención del local y otros: contar con fondos propios resulta clave para obtener otros financiamientos.

En relación con el equipo de trabajo, CIEM ha invertido para contratar personal especializado en la gestión comercial, lo que ha significado un margen de riesgo y ha causado ciertas tensiones. Hoy en día, a excepción del Café que es manejado por una persona que conoce del negocio, el personal y equipo de CIEM maneja todas las actividades de autofinanciamiento.

Como CIEM no trabaja con voluntarios ni es una organización de membresía, no presenta impacto en esas áreas. Lo propio ocurre en relación con instituciones “pares”: dada la escasa cantidad de ONG en la región donde se desenvuelve, no existe un impacto de “competencia” o “conflicto”. Todo lo contrario, CIEM ha abierto el camino para la gestión no gubernamental en áreas no exploradas por otros.

Casi no existen proyectos que financien el conjunto de las operaciones o el ciclo completo de la actividad.

De este modo, por ejemplo, CIEM pudo obtener un financiamiento del Fondo de Desarrollo del Arte y la Cultura (FONDART) para operar el cine y dar cursos acerca de apreciación cinematográfica.



8. Análisis del Impacto del Autofinanciamiento en la Situación Financiera

8.1 Descripción

Las metas propuestas por CIEM para el autofinanciamiento, apuntan a la obtención de autonomía y a cubrir costos que normalmente no lo son por proyectos. Para ello, se implementan servicios y productos dirigidos a un público de ingresos medianos, que pueda pagar, manteniendo actividades hacia sectores de bajos ingresos, subsidiadas por el estado o por agencias internacionales. La meta cuantitativa ubica al autofinanciamiento entre la mitad y un cuarto de los gastos de la institución (si no se incluyen los servicios prestados al estado). La idea no es la de ser lucrativos, si no, la de obtener una mayor sustentabilidad y una mayor autonomía.

Como se ha expresado, las actividades que han demostrado una mayor rentabilidad han sido aquellas relacionadas con la misión institucional: la oferta de capacitación y formación a sectores que puedan pagarla (empresas en el área ambiental, talleres de joyería artística en las instalaciones del CIEM) y la oferta artística y cultural del Centro Almendral (cine, galería de arte). A ello se suma el arriendo del local y los dividendos por intereses. Como se observa en todas ellas, el componente más importante lo constituyen los activos de la organización, tanto los físicos (local) como los recursos humanos calificados (formación). Aunque algunas actividades resultan más rentables que otras, el enfoque de administración financiera no las separa según su capacidad de generar ingresos. Utilizan una sola contabilidad, esperándose que se equilibren globalmente; es así, como algunas actividades cubriendo sus costos, logran generar recursos para subsidiar a otras. En general, la galería y el cine generan pocos gastos. Cuando se lleva el cine a otros lugares se genera un lucro que ayuda a subsidiar los costos del cine en el Centro El Almendral. El café nunca cubrió sus costos ni generó muchos recursos. La tienda compra los productos de los artesanos y los vende por un poco más, pero las ganancias son pocas. La actividad más lucrativa es la de dictar cursos y talleres de extensión, permitiendo que durante su desarrollo, se cubra el sueldo completo de un coordinador, quien además, realiza otras actividades en CIEM.

Las actividades que se han intentado llevar a cabo y que no tienen relación con la misión, (El café y la venta de los productos de los talleres) resultaron menos rentables debido a la falta de experiencia del equipo profesional: como tienden a distraerlo de la misión, les genera resistencia. Estas actividades se han descontinuado (venta de productos) o reformulado (El café).

La tienda de artesanías pareciera mostrar un resultado más equilibrado para CIEM, pero su operación se guía según la salida comercial de los productos y carece, hasta el momento, de una estrategia promocional o de inversión para mejorar la rentabilidad. Se trata más bien de un canal de salida para la producción existente en la zona, se cuida que no genere pérdidas y ciertamente colabora en la gestión y misión global del Centro.

Las metas propuestas por CIEM para el autofinanciamiento, apuntan a la obtención de autonomía y a cubrir costos que normalmente no lo son por proyectos.



5 La iglesia católica cumplió un importante rol de apoyo al surgimiento de las organizaciones sin fines de lucro durante el período del gobierno militar (1973 – 1990). Con posterioridad en muchas diócesis la labor de la iglesia se limitó a labores pastorales y de culto, abandonando su apoyo a la organización social. Ello no ocurrió en la diócesis de San Felipe, donde el obispo ha mantenido un activo trabajo social a favor de los sectores pobres. En relación a CIEM no sólo obtuvo fondos para la restauración, sino que mantiene vínculos estables en forma directa, y a través de la participación de la responsable del Departamento de Acción Social del Obispado en el Directorio de CIEM.

CIEM ha implementado el autofinanciamiento sin haber contraído deudas, emprendiendo de una manera muy bien pensada - usando sus propios recursos, clientes y contactos,- el desarrollo de cada actividad.

En términos del manejo financiero, la principal preocupación ha sido la de no generar pérdidas, como ocurrió con la comercialización de los productos de los talleres y como tiende a ocurrir con el café. Esto requiere que el equipo realice un análisis financiero de estas actividades, más riguroso y orientado a las ganancias. Pero, como ocurre con muchas organizaciones pequeñas, mientras por una parte el equipo se vuelve más eficiente en términos de los costos - versus - eficiencia en lo que hace, por otra, se ve sometido a múltiples tareas por lo reducido del personal, dejando muy poco tiempo para el análisis de los costos - versus - beneficios.

Como CIEM no contrajo deudas para iniciar sus actividades y como ha logrado mantener un nivel aceptable de rentabilidad, las proyecciones son positivas. Si se obtiene apoyo para desarrollar estrategias de crecimiento, probablemente el autofinanciamiento pueda expandirse.

8.2 Desempeño Financiero

La primera estrategia de autofinanciamiento de CIEM, fue ofrecer Asesorías y Actividades de Formación en áreas en las que tenía experiencia. (Ej. Microempresas y Protección medio ambiental). Pero, lo más relevante en términos de impacto fueron y han sido, las actividades del Centro El Almendral, gracias a un importante proyecto de restauración de la casa parroquial aledaña a una iglesia declarada monumento nacional.

El valor del conjunto arquitectónico formado por la iglesia y la casa parroquial, su gran tamaño, la alta calidad y originalidad de la restauración y su emplazamiento, (se ubica a la salida de San Felipe, frente a un concurrido restaurante turístico, al lado de una bodega y de un local de venta de vinos de la zona), le dan al Centro amplias posibilidades de utilización para reuniones, difusión cultural, ventas y otros.

Como hemos dicho, no existe en las tres provincias otro lugar semejante, lo que sin duda aumenta su valor como activo disponible para una ONG. Ha sido una transferencia de activos de la iglesia católica a una organización sin fines de lucro en condiciones de plena autonomía (aunque no han sido donados sino transferidos en comodato a través de un convenio). El apoyo constante del obispo local representa también un activo, dado el rol y prestigio de la iglesia católica en el país y en la zona⁵.

CIEM ha implementado el autofinanciamiento sin haber contraído deudas, emprendiendo de una manera muy bien pensada - usando sus propios recursos, clientes y contactos,- el desarrollo de cada actividad. No ha hecho ni estudios de mercado ni ha desarrollado un plan de negocios para sus productos o servicios, excepto uno pequeño para la cafetería, siendo en lo demás, la creatividad del equipo profesional el origen de las decisiones.

El retorno financiero de CIEM fue negativo en el primer período, alcanzó equilibrio en el segundo año y ha vuelto a descender en el tercero, debido a los altos costos de las nuevas inversiones que se hicieron. En términos del patrimonio, sin embargo, éste se ha incrementado, parte del cual (máquinas, pinturas...) sería fácilmente liquidable si fuera necesario. El manejo financiero de



CIEM no es sofisticado, sino que se basa principalmente en el diseño de flujos de caja, según centros de costos diferenciados

8.3 Sustentabilidad

Tal como se viene exponiendo, el principal factor de sustentabilidad de CIEM es su acumulación de activos y su capacidad de utilizarlos para producir ingresos. Su estrategia, le ha permitido ampliar su misión y posicionar a la Corporación como un actor relevante en el ámbito cultural y de formación en la zona.

En forma adicional, cuenta con un pequeño fondo de reserva formado principalmente, por pinturas que han sido donadas por los artistas que han expuesto en la galería de arte, las que puede liquidar en caso de necesidad. Los riesgos financieros provienen principalmente de la incursión en rubros para los cuales no se tiene competencia y que arrojan pérdidas, pero en la medida en que no se incurra en ello, éstos disminuyen. El otro foco de riesgo se encuentra en la dificultad de encontrar y mantener un equipo que sea capaz de combinar, adecuadamente, la orientación hacia la misión con la orientación comercial.

La casona misma del Centro El Almendral no le pertenece a CIEM, por lo que no puede contabilizarse como activo propio ni utilizarse como garantía para créditos, la que sí se puede usar para generar ingresos a través de ella.

Aparte del fondo de reserva, CIEM no tiene una estrategia de acumulación de patrimonio a largo plazo y, aunque le interesa llegar a tenerla, no ha incursionado todavía en este sentido, lo que puede representar una limitación en su proyección futura.

8.4 Diversificación de Fuentes de Financiamiento

En términos del porcentaje total de los ingresos, el autofinanciamiento ha aumentado en forma constante en los últimos tres años, alcanzando en 1998 a un 52% (2% sobre la meta establecida), lo que indica una tendencia en alza. CIEM aplica una amplia gama de estrategias de autofinanciamiento, disminuyendo así el riesgo en caso que alguna de ellas no arroje resultados.

Por otra parte, CIEM continúa obteniendo recursos de donaciones tanto nacionales como internacionales. Aunque, en el caso de las internacionales, puede que disminuyan en el futuro, debido a la paulatina retirada de Chile, de la cooperación internacional. CIEM tiene también, un desempeño significativo en la obtención de contratos gubernamentales, a pesar que desean disminuirlo, dadas las dificultades que acarrearán y la falta de autonomía que suponen. Esta combinación de fuentes de financiamiento no tiene mayores contradicciones internas, si bien, el autofinanciamiento puede potenciarlas.

Todos estos elementos muestran a CIEM con buenas perspectivas en relación con la sustentabilidad y con mantener la diversificación financiera.

El principal factor de sustentabilidad de CIEM es su acumulación de activos y su capacidad de utilizarlos para producir ingresos. Su estrategia, le ha permitido ampliar su misión y posicionar a la Corporación como un actor relevante en el ámbito cultural y de formación en la zona.



Conclusiones y Lecciones Aprendidas

El análisis del caso del CIEM revela un desarrollo institucional que surge inicialmente de fondos que aportó el estado para el desarrollo social (microempresa), pero que no tuvieron continuidad. La particularidad de CIEM Aconcagua, fue diseñar, como parte de ese proyecto, la constitución de una Corporación como entidad jurídica, que sostuviera el proyecto original. Esa opción se vio fortalecida por dos factores: la decisión del obispo de la diócesis de traspasarle, en comodato, las dependencias del antiguo convento El Almendral y a la capacidad del equipo para asociar su actividad regular, realizada con fondos de programas sociales del estado (asesoría técnica a microempresarios y capacitación laboral de jóvenes), con la construcción de un proyecto institucional autónomo y de alcance regional: el Centro de Artes y Oficios El Almendral.

La estrategia de construcción institucional significó desarrollar una visión para CIEM, que fuera mucho más allá de la ejecución de contratos para la asistencia de algunos sectores de pobreza, el derrotero principal de la acción del estado. De este modo, CIEM desarrolló un área de educación y protección ambiental; un área de arte y cultura; orientó su actividad de capacitación hacia la formación en oficios (yendo más allá de los cursos ofrecidos por los programas de gobierno); incursionó en el área del turismo, ligándola a la protección y a la valorización del patrimonio cultural y natural de la zona y puso a disposición de la comunidad regional y nacional una infraestructura (de gran valor patrimonial) con fines educativos y culturales.

Esta visión ha sido desarrollada y conducida por Jorge Razeto, antropólogo de la zona, quien ha constituido un equipo pequeño pero fuertemente comprometido con el proyecto CIEM, el que incluso ha logrado atraer profesionales provenientes de Santiago, quienes han decidido migrar hacia Aconcagua para participar de los proyectos innovadores y futuristas de CIEM.

La sustentabilidad del esfuerzo realizado es aún un asunto pendiente, dado que este tipo de instituciones no cuenta en Chile con fuentes de financiamiento o apoyo institucional estables. Los principales factores que la han apoyado durante este tiempo, son: la visión del obispo de apoyar la consolidación de una institución externa a la iglesia católica, transfiriéndole recursos, la capacidad de ejecución de contratos con el sector público que han sido juzgados como innovadores y de gran calidad, la capacidad de utilizar esos contratos para la restauración y desarrollo del Centro Almendral, la obtención de donaciones del Fondo de las Américas,- las que permitieron externalidades positivas en cuanto al desarrollo institucional (son proyectos de montos mayores y son formulados íntegramente por la institución donataria)-, la creciente capacidad de generación de recursos propios a través de actividades relacionadas a la misión institucional: cursos, talleres, cine, venta de artesanía, utilización de la infraestructura del Centro.

CIEM ha sido capaz de encaminar su desarrollo institucional, asociándolo a una estrategia generadora de recursos propios, con márgenes importantes de autofinanciamiento y sentando bases para su sustentabilidad. La combinación de estrategias le ha permitido sucesivos avances en el área de la autonomía y en la eficiencia de gestión, al mismo tiempo que se ha consolidado como un actor local significativo, ya que sus actividades,



especialmente las que se realizan en el Centro El Almendral, son abiertas a la comunidad y entregan servicios que no pueden obtenerse en otro lugar.

Las actividades de autofinanciamiento no son parte de un plan preconcebido, sino del deseo de construir una organización con mayor autonomía. El Punto de entrada para cualquier estrategia de autofinanciamiento de CIEM, es que debe seguir la misión de la organización. En otras palabras, ninguna estrategia persigue obtener recursos por el sólo hecho de hacerlo; y este enfoque parece dar resultados.

Aún así, CIEM no cuenta con sistemas desarrollados que le permitan evaluar la rentabilidad de cada actividad y la conveniencia o no de abordar nuevas áreas. En este sentido puede decirse que requieren más asistencia técnica y financiera. El nivel de reflexión interna respecto de los desafíos éticos relacionados con la misión han permitido conjurar varias de las dificultades que se presentan en estos casos. Su resultado ha sido el del fortalecimiento de la misión institucional y el del desarrollo progresivo de las capacidades de administración y gestión, aunque todavía, no se logre la capacidad de desarrollar las actividades de autofinanciamiento como negocios y establecer los diferentes tipos de retorno que pueden esperarse para cada una de ellas.



Epílogo

La investigación principal sobre las estrategias de autofinanciamiento de CIEM, se realizó a fines de 1999 y comienzos del 2000. Sin embargo, se obtuvo información posterior que cubre la situación del 2000, la que fue incorporada en algunas secciones del trabajo. En términos generales el año 2000 fue un año de gran restricción financiera, ya que casi no se obtuvieron contratos con el sector público, ni nuevas donaciones. Los fondos gubernamentales estuvieron restringidos por políticas de ajuste fiscal y menor disponibilidad de recursos producto de la detención del crecimiento económico en 1999. Esta situación produjo la salida de algunas personas del equipo, la reducción de las jornadas de trabajo de varios de ellos e, incluso, la reducción salarial voluntaria de otros. De este modo, se minimizó el efecto sobre las actividades permanentes del Centro El Almendral. Durante ese período se negoció con una fundación extranjera (AVINA) una donación por tres años para un proyecto de desarrollo y consolidación institucional. El proyecto, que comenzó en marzo del 2001, contempla tres áreas: (1) Una escuela de artes y oficios que ocupará la parte posterior del centro, la que incorporará los talleres de capacitación con los que se cuenta actualmente; (2) Un programa de extensión con el cine, la galería, los cursos, los eventos etc. (3) un proyecto de turismo basado en el conocimiento del patrimonio cultural y natural del Valle del Aconcagua, realizado con otras entidades de la región.

Con esta ayuda, CIEM tiene la oportunidad de desarrollar en forma más completa sus actividades de autofinanciamiento, a la vez que implementar un plan de sustentabilidad financiera. A través, de un proceso más sistemático en la planificación de negocios, la organización puede determinar cuál de estas actividades son negocios factibles que deberían ser desarrolladas, para generar ingresos para la misión y para las actividades de la organización.

NESsT (Grupo para la Autosustentación de las Organizaciones del Sector Civil), organismo internacional sin fines de lucro con base en Budapest, Hungría y en Santiago de Chile, estuvo a cargo de la preparación de este caso. NESsT se dedica al fortalecimiento de la sustentación financiera de organismos de la sociedad civil que trabajan en pro de cambios sociales y desarrollo mediante la implementación de estrategias de autofinanciamiento que generen ingresos adicionales y continúen la misión de las OSC.

Para mayor información sobre NESsT, sus publicaciones y servicios, sírvase contactar a Nicole Etchart, Cofundadora y Directora Ejecutiva, NESsT, José Arrieta 89, Providencia, Santiago de Chile.
Tel: +(56 2) 222-5190.
Email: nesst@igp.apc.org
www.nesst.org