



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

**Serie
de Casos
NESsT**

**Chile
Mayo
2002**

04

Español

Casa de la Paz

Diversificando fuentes de recursos y generando nuevos clientes

Motivadas por el deseo de dar fuerza a la capacidad de las personas para mejorar su calidad de vida mediante el cuidado del medio ambiente y la promoción de las relaciones democráticas, un grupo de quince personas fundó la Casa de la Paz en 1994. Cuando la ayuda internacional comenzó a disminuir hacia Chile, Casa de la Paz se dio cuenta que necesitaba generar sus propios ingresos y decidió comenzar a cobrar por el entrenamiento y por el servicio de consultoría que ofrecía. En un comienzo, la organización ofreció una "Canasta de Bienes y Servicios de la Casa de la Paz" pero, en vista que nadie la compraba, cambió su estrategia por la de una orientada a cuidar los intereses y las necesidades de su clientela. La estrategia de autofinanciamiento de Casa de la Paz ha sido la de diversificar sus fuentes de financiamiento mediante la generación de dos nuevas clases de cliente: empresas privadas con fines de lucro y empresas públicas; han podido manejar correcta y creativamente los alcances producidos por la decisión de cobrar por sus servicios y por las críticas recibidas por su relación con empresas que no son consideradas amigas del medio ambiente. Según Casa de la Paz, esto ha asegurado su sustentabilidad y fortalecido su misión al involucrar actores nuevos relacionados con el medio ambiente.

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
Santiago, Chile

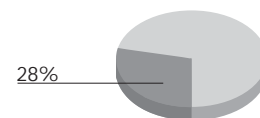
Area de Trabajo

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

Presupuesto Operativo Anual (1998)

Ch\$ 206.592.875
US\$ 413.186

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 sobre la Institución

1 Hacia finales de los años ochenta comenzaron a actuar en Chile las primeras organizaciones preocupadas del medio ambiente con una perspectiva ecológica o de desarrollo sustentable. En general el movimiento de ONG estaba más orientado a cuestiones de resolución de problemas de derechos humanos, subsistencia y desarrollo local, sin una atención preferente a los temas ambientales.

La Casa de la Paz (CP) fue fundada por un grupo de quince personas motivadas por la promoción de la cultura de la paz en 1984, para potenciar la capacidad de las personas organizadas y, así, mejorar la calidad de vida a través, del cuidado del medio ambiente y la convivencia democrática. Enfoca su trabajo hacia la educación ambiental, participación ciudadana y resolución de conflictos, principalmente, a través, de la capacitación a multiplicadores, quienes capacitan a otros y a la producción y distribución de material educativo.¹



La institución realiza sus actividades en las áreas de educación ambiental y participación ciudadana, a través, de talleres y publicaciones para profesores, ONGs, y público en general. Desde 1995, publica una revista mensual (MOSAICO) sobre temas ambientales claves, la que cuenta con una distribución de 2000 copias y el informativo trimestral ACUERDOS, sobre resolución de conflictos ambientales (1.500 ejemplares)

CP es la institución coordinadora y a cargo, de la Secretaría de la Red de Acción Ciudadana por el Medioambiente, red que agrupa a 52 ONG que trabajan en pro de la descontaminación ambiental de la Región Metropolitana (Santiago).

Es una institución muy conocida por su trabajo en el área de la resolución de conflictos ambientales. En este sentido, la institución realiza talleres y organiza instancias de debate sobre estos temas. También realiza consultorías y proyectos para el sector gubernamental, privado e internacional,

Jurídicamente, CP es una Fundación privada sin fines de lucro (constituida en 1992), conducida por un Directorio de 10 personas; su Presidenta, es también la Directora Ejecutiva y la Fundadora de la institución. También participa en el Directorio su marido, ex funcionario gubernamental. Cuenta con un equipo ejecutivo compuesto de 7 personas contratadas a tiempo completo, 21 personas a honorarios por jornada completa o tiempo parcial y 2 voluntarios no remunerados.

CP enfoca su trabajo hacia la educación ambiental, participación ciudadana y resolución de conflictos, principalmente, a través, de la capacitación a multiplicadores, quienes capacitan a otros y a la producción y distribución de material educativo.



2. Información Financiera

2.1 Ingresos

En el año 1998, el presupuesto de la institución fue de CLP \$ 206.592.875 (aprox. US\$ 413.186). De esta cifra, el 71,5% fue por concepto de donaciones, de los cuales, un 38,3% fue por donaciones extranjeras, un 18,2% por donaciones gubernamentales y, un 15% por donaciones corporativas. El 28,4% restante se generó mediante estrategias de autofinanciamiento: un 17,3% por concepto de tasas de servicios; un 7,4% producto de las ventas, ya sea directas o por medio de su empresa editora privada; y un 3,8% por concepto de dividendos por inversiones. Para 1999, se proyectaron niveles de porcentajes similares, aún cuando los ingresos por concepto de servicios serían en su mayoría por contratos gubernamentales y en menor medida por talleres para ONGs.

2.2 Gastos

La institución gastó el 25% de su presupuesto en items básicos, tanto administrativos como en la búsqueda de financiamiento (fundraising). El 75% restante se utilizó en programas y otras actividades. Estos porcentajes fueron similares a los de 1997. En 1999, sin embargo, se asignó un 32% para gastos básicos y un 68% a programas y actividades. CP mantiene un personal de planta formado por 7 personas y reúne equipos de profesionales para los 18 a 20 proyectos que administra. La institución se esfuerza por conservar a este grupo de profesionales consultores-empleados en forma estable y por tiempo completo.

Cuadro 1 *Fuentes de ingresos (1996-1998)*
(porcentaje del total)

	1998	1997	1996
Fuentes internacionales			
donaciones extranjeras/internacionales	38.3	38.3	40.5
Fuentes públicas			
donaciones gubernamentales	18.2	18.2	22.0
Fuentes privadas			
donaciones empresariales	15	15.1	13.5
Autofinanciamiento			
tasas de servicio	17.3	17.3	4.1
producto de ventas	7.4	7.4	16.4
dividendos por inversiones	3.8	3.7	3.5
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Contadora de Casa de la Paz



A mediados de los años noventa, cuando el financiamiento internacional empezó a disminuir, la institución hizo una transición hacia el autofinanciamiento y comenzó a vender sus productos y servicios. Si bien en la actualidad recibe entre el 60 y 70% de ingresos por concepto de donaciones, éstas representan tasas por contratos de productos y entrega de servicios específicos, que finalmente son una forma de autofinanciamiento.

<i>Tipo de autofinanciamiento</i>	<i>Descripción</i>
1. Venta de productos	Como parte de su misión, Casa de la Paz produce y vende material educativo sobre temas ambientales. Los produce gracias a donaciones para proyectos específicos y, luego, los vende a través de su propia empresa editora, Puerta Abierta. La organización, en general, recupera su inversión, pero dicho ingreso se utiliza en la preparación de otras publicaciones o en reimpressiones.
2. Tasas por servicios	Casa de la Paz vende talleres y seminarios sobre la base de una tarifa a entidades públicas y privadas. Algunos de estos talleres pertenecen a contratos con clientes específicos, otros se diseñan internamente para diversos públicos. La institución cobra entre un 0 y un 20% por concepto de gasto general (overhead), dependiendo del cliente, ayudando a balancear sus costos operativos mensuales, que ascienden a US\$10.000.
3. Dividendos por inversiones	Cuenta con un Fondo de Reserva y utiliza los intereses generados por este fondo para sus gastos operativos. El fondo está avaluado en alrededor de US\$100.000 y se le considera un fondo estrictamente de emergencia en caso de problemas de flujo de caja. Según Ximena Abogabir, su fundadora, el fondo es "para tener un funeral decente en caso de que nos quedemos sin trabajo."

De acuerdo al enfoque de gestión de financiamiento desarrollado por CP, ellos consideran que la institución está en su mayor parte autofinanciada por los fondos que reciben, tanto del sector público, privado/empresarial, como por los provenientes de "clientes" que demandan ciertos "servicios" y pagan por ellos. Esto permite cubrir los gastos generales de la institución, además de cumplir con los productos o servicios comprometidos en el proyecto. NESsT, en cambio, hace una diferencia entre los fondos que vienen de la venta de productos y servicios de los que vienen de donaciones, dado que en términos del autofinanciamiento, la fuente del recurso es igual de importante a la estrategia utilizada. Sin embargo, esta diferencia en la interpretación también se debe al hecho que los ingresos por autofinanciamiento tienen impuestos en Chile, y muchas OSC prefieren recibir los pagos en forma de donaciones.

La fuente del recurso es igual de importante, en términos del autofinanciamiento, que la estrategia utilizada.



4. Puesta en Marcha del Autofinanciamiento y Evolución

Como se señaló, fue la disminución de los aportes de la cooperación internacional lo que motivó a CP a buscar nuevas estrategias para la generación de recursos. Desde un principio, el cobro por servicios fue una estrategia importante para la organización, intentándose, en una primera etapa, formular una “oferta” global de los servicios y ofrecerlos principalmente a Agencias Internacionales y Corporaciones. No se lograron resultados importantes, porque éstos no satisfacían las necesidades de esas entidades.

Durante 1997 se obtuvo el apoyo de una empresa de publicidad (de la cual había sido socia la fundadora de CP) para llevar adelante la campaña de adhesión “Invierta en un Negocio Redondo”, que buscaba compromisos estables de colaboradores, patrocinadores y benefactores. Tampoco los resultados de esta campaña por captar miembros y aportes estables fueron positivos, porque lo que se estaba ofreciendo no satisfacía las necesidades de estos grupos.

La estrategia actual considera el desarrollar ofertas especializadas de servicios, de acuerdo a los diferentes clientes, sean estos gubernamentales o privados. Dentro de un marco general aportado por la misión institucional, se trabajan, con cada cliente, sus necesidades específicas y se le hace una oferta de servicios. Estos servicios proporcionan un overhead –diferencial según sea la capacidad de pago del cliente- que ayuda a mantener la institución. Como este financiamiento no es suficiente, se cuenta con otros mecanismos: donaciones y subsidio interno en salario y bienes.

Cuando la fundadora se retiró de su exitoso trabajo en la agencia de publicidad, estableció la Editorial Puerta Abierta. La empresa publicaba libros a comisión para grandes empresas privadas. Las ganancias generadas por la venta de los libros, se utilizaron para establecer el fondo de inversión, del cual se usan los intereses que genera y para cubrir eventuales déficit de caja. Cada vez que se retiran recursos del fondo, la institución los ha podido reintegrar, de modo que los US\$ 100.000 se han mantenido durante una década.

5. Administración del Autofinanciamiento

Con excepción de la Editorial Puerta Abierta, la institución no ha formado una entidad aparte para administrar los fondos de autofinanciamiento. Esto se entiende, no sólo por la falta de recursos para ello, sino también por la naturaleza de la estrategia utilizada. En la medida que se trata de incorporar clientes que puedan pagar por los servicios y generar un overhead, son los mismos equipos de los proyectos los que administran esos recursos y se autofinancian con ellos. La estrategia significó readecuar el funcionamiento de los equipos haciéndolos directamente responsables –a través del Jefe de Proyecto- del conjunto de los aspectos relacionados con él, incluyendo el financiero. Cuando se intentó la campaña de adhesiones, en 1997, se contrató una persona experta en marketing para ponerla en práctica. (Como no se siguió con esa campaña, no se renovó contrato con ella.)

En términos de estructura, la organización ha adoptado una de gran flexibilidad, apta para enfrentar las necesidades cambiantes del mercado.



Otra "estrategia de sobre vivencia" utilizada por el equipo para superar el problema de la inestabilidad, es el "job-sharing", mediante el cual dos personas de habilidades equivalentes comparten el puesto y el salario.

2 También, en cuanto al reclutamiento, se han introducido cambios recientemente, trayendo, con alguna remuneración, a estudiantes que han llegado inicialmente a hacer trabajo voluntario, tesis de grado, práctica profesional, etc. Algunos de ellos se han convertido en jefes de proyectos, bajo la supervisión de uno de los directores de área. Esto ha permitido la incorporación de diversas disciplinas (antropología, psicología, sociología, pedagogía, periodismo, geógrafos, planificadores urbanos, parvularios, ingenieros ambientales, ingenieros forestales, etc.), el tener "sangre nueva" con ganas de innovar. A su vez, los directores de área se han visto compelidos a tener que explorar nuevas iniciativas cada vez.

3 Si aplicaran una tasa de 10% pareja para todos los proyectos, deberían sostener cincuenta proyectos simultáneamente.

En términos de estructura, la organización ha adoptado una de gran flexibilidad, apta para enfrentar las necesidades cambiantes del mercado. Tiene un equipo central de siete personas, que incluye al director del área, dos asistentes administrativos, una contadora, una recepcionista, un auxiliar de aseo y otro para realizar el despacho. La estructura operativa reposa en los Jefes de Proyecto, quienes los formulan y tienen la responsabilidad en conjunto sobre cada proyecto. Estos, así como el resto del personal, son contratados como profesionales a honorarios para la realización de determinados proyectos y sus contratos finalizan al terminar la ejecución.

Como una forma de paliar la inestabilidad laboral en la que se encontraban los profesionales, se ha reorganizado el equipo sobre la base de cuatro directores de área: educación ambiental, participación ciudadana, gestión territorial y administración. Los equipos se han tornado intercambiables, lo que trae como beneficio adicional el trabajo interdisciplinario y la cohesión interna del equipo. También se modificó la práctica en la que los directores de área eran los jefes de los proyectos, ya que ello desmotivaba al equipo más joven.

Por otra parte, a medida que CP fue administrando más y más proyectos, los directores de área fueron adquiriendo demasiadas responsabilidades, lo que redundó en que ciertos proyectos quedaban menos atendidos. Para ello se estableció que los jefes de proyectos fueran los profesionales jóvenes (un proyecto cada uno), los que a su vez contratan horas de asesoría con los directores de área. De esta forma estos últimos pueden velar por todos los proyectos y cada proyecto tiene la dedicación preferente de un profesional.²

Otra "estrategia de sobre vivencia" utilizada por el equipo para superar el problema de la inestabilidad, es el "job-sharing", mediante el cual dos personas de habilidades equivalentes comparten el puesto y el salario. Eso les permite sobrevivir cuando hay trabajo sólo para una persona y sobre exigirse cuando hay trabajo para tres. Los ingresos fluctuantes se promedian en un monto aceptable para ambos.

Cada proyecto recibe apoyo administrativo del equipo central, así como también en la gestión misma del financiamiento (presentación de las propuestas, documentación legal, etc.) Este equipo se financia con el aporte del "overhead" que se aplica a cada uno de los proyectos, siendo diferente para cada uno de ellos. (ver más adelante). Sin embargo, la cantidad de proyectos que CP es capaz de obtener (16 en promedio) no basta para financiar los gastos del equipo central, ello a pesar que la Directora Ejecutiva es totalmente ad-honorem - cuenta con otras fuentes de ingresos y subvenciona su trabajo de la CP³.- Incluso cuando figura en un presupuesto con una renta, ese dinero queda en Casa de la Paz como una donación, el que se invierte generalmente en bonos de escolaridad, fiestas patrias y navidad para el personal.



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 misión⁴. Las OSC también 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.

CP está regida por el marco regulatorio para fundaciones sin fines de lucro, lo que le permite cobrar por los servicios prestados ya que todos sus ingresos son reinvertidos en las actividades relacionadas con la misión. Hasta la fecha, no ha solicitado la exención del impuesto a las ganancias en conformidad con el artículo 40(4), pero, probablemente no recibiría este reconocimiento aún si fuera a solicitarlo en virtud de sus actividades orientadas al medioambiente, porque no son tradicionalmente asociadas con instituciones de beneficencia.

La Editorial Puerta Abierta ofrece varias publicaciones de CP, pero está legalmente organizada como un negocio sin fines de lucro, distinto a la propia CP. Se requiere, por ley, el pago del impuesto de primera categoría de un 17% sobre sus ganancias pero como las publicaciones usualmente tienen precios que son alcanzables por otros clientes de OSC, el negocio en general, sólo alcanza a cubrir costos sin ganancias imponibles.

⁴ El impuesto a las ganancias o el impuesto de primera categoría se aplica a todas las empresas que generan ganancias. Actualmente la tasa es de un 15.5% pero irá aumentando hasta que el 17% en el año 2004. La tasa del 17% ya ha sido establecida por la legislación chilena y este caso práctico en consecuencia se referirá a esta tasa aún cuando el impuesto de primera categoría esté a una tasa inferior al momento de publicarse este estudio.



CP ha ido alejando de esta forma de manejar sus capacitaciones (como servicios), para administrarlas como proyectos relacionados con la misión apoyados por donaciones, en parte por las ventajas financieras asociadas a esta última clasificación.

Con la excepción de unas pocas exenciones, todas las entidades—con y sin fines de lucro,—que desarrollan actividades comerciales similares, cobran el impuesto al valor agregado (VAT) de un 18% sobre sus ventas y traspasan estos ingresos a la tesorería. Estas entidades pueden luego recuperar el IVA pagado, sobre las ventas relacionadas con los productos que ofrecen, (papel, tinta, etc. en el caso de Editorial Puerta Abierta) mediante la presentación de los recibos a la Tesorería. De esta forma, se aplica el IVA a Editorial Puerta Abierta.

CP maneja la mayoría de sus servicios de capacitación para los clientes sin fines de lucro, gubernamentales y lucrativos, como proyectos relacionados con la misión cuyos costos están cubiertos por la organización receptora, en la forma de una donación a CP. El hecho de manejar las capacitaciones como un proyecto relacionado con la misión, más que un servicio, es un notable contraste para el enfoque de CP hacia las capacitaciones, como servicios hechos a la medida de un cliente específico; esta forma de administración le permite una ventaja financiera significativa a CP. Pero el financiamiento para estos programas se parece mucho al pago por servicios, ya que los ingresos van directamente al pago de los sueldos del personal o a materiales relacionados con la capacitación. CP no paga impuestos de primera categoría sobre estos ingresos, porque técnicamente son considerados una donación. De manera similar, el IVA no se aplica en estos casos, porque las actividades de CP son consideradas proyectos relacionados con la misión más que ofertas de servicios, para las que el pago del IVA sí es exigido. Los clientes lucrativos de CP tampoco pagan impuestos por los servicios de capacitación que reciben de CP, ya que están clasificados o como gastos del negocio o como donaciones deducibles de impuestos.

Una pequeña porción de los servicios de capacitación de CP es manejada como tal. Para tales actividades CP debe pagar el impuesto de primera categoría y el IVA, tal y como lo dice la ley y los clientes de CP no pueden contabilizarlos como gastos o como donación deducible de impuestos. En la práctica, los impuestos que paga CP por estos servicios, han sido bajos ya que los servicios raramente generan una ganancia significativa y porque la organización usualmente puede recuperar la mayoría de los pagos del IVA. Aún así, CP se ha ido alejando de esta forma de manejar sus capacitaciones (como servicios), para administrarlas como proyectos relacionados con la misión apoyados por donaciones, en parte por las ventajas financieras asociadas a esta última clasificación.



7. Análisis del Impacto del Autofinanciamiento en la Organización

7.1 Misión y Valores

En términos generales, Casa de la Paz considera que ha fortalecido la capacidad de cumplir su misión, principalmente porque con la estrategia de financiamiento diversificado ha conseguido sortear en parte la disminución de ayuda proveniente de las fuentes de cooperación internacional (exclusivamente donaciones). La estrategia de autofinanciamiento adoptada, (venta de productos, tarifas por servicios y dividendos de inversión) no aleja a la institución de sus áreas de acción, además, que cae dentro de los parámetros de su misión. Los temas de análisis de impacto que interesan en este caso, se refieren a los cambios internos o redefiniciones que se producen al cambiar los financistas y las vías de obtención de recursos.

De los tres componentes del autofinanciamiento utilizados por CP, los dividendos de inversión no tienen relación con la misión y la venta de productos no plantea mayores cambios, ya que en rigor, se trata de la obtención de retorno financiero a partir de material producido originalmente para proyectos sustentados en donaciones; en otras palabras, la venta de productos es un subproducto de otras acciones. Es en la "venta de servicios" donde se encuentran los temas más relevantes relativos a la orientación institucional. Dos parecen ser los principales: el enfoque de "venta de servicios" desarrollado por CP y su relación con el sector empresarial en un área tan sensible como la conciencia medioambiental.

El primer asunto que se planteó a la organización fue la idea misma de "vender" sus productos y servicios, en vez de entregarlos en forma gratuita. La opción de trabajar en esta dirección produjo una fuerte oposición en algunos miembros del

De acuerdo a la visión de Ximena Abogabir, directora ejecutiva, el equilibrio entre misión y mercado se traduce en tres orientaciones de acción: 1) La institución no realiza actividades que no entren en la misión, que es "Potenciar la capacidad de las personas organizadas para mejorar la calidad de vida a través del cuidado del medio ambiente y la convivencia democrática."; 2) La actividad debe llenar una necesidad de mercado, es decir, debe haber un grupo de personas que deseen y necesiten el servicio o producto que se ofrece. En algunos casos el mercado proveerá los medios para comprarlo y en otros, CP buscará el financiamiento para responder a la necesidad del mercado; 3) La organización debe tener las habilidades y conocimiento para responder a la necesidad. No se ofrecen servicios para los cuales se carece de competencias.

El uso de la fórmula descrita en el párrafo anterior, para tomar la decisión de realizar o no un proyecto, permite a la institución evitar el orientarse exclusivamente por las demandas de los clientes y le garantiza contar con las capacidades y el financiamiento para emprender las actividades y avanzar en su autosostenimiento. Este enfoque les ha permitido acercarse a las realidades "de mercado" y trabajar con nuevos clientes, especialmente con empresas privadas e instituciones públicas, que resultan claves para realizar la misión.

5 La Concertación es la coalición en el gobierno desde 1990 y ha definido su estrategia como "crecimiento con equidad", desarrollando múltiples programas públicos tendientes a "introducir equidad" dentro del rumbo económico del país.

6 La crítica más importante que dirigen los empresarios (especialmente los grandes) a las organizaciones ambientalistas, es que sus preocupaciones inhiben el desarrollo económico y corresponden a estándares propios de países ricos (o bien a una ideología "anti-desarrollo"). De tal modo que el planteamiento propuesto por CP le permite diferenciarse de la percepción acerca de la identidad de otras organizaciones, con las cuales el empresariado normalmente no mantiene relaciones de cooperación.



7 Los concursos de proyectos tienden a ser más abiertos a la iniciativa de las instituciones que presentan los proyectos. El gobierno define el tema, el área geográfica y algunas características de los proyectos que desea recibir y las instituciones los elaboran. Las licitaciones, en cambio, se dirigen a organismos consultores, a los cuales se solicita un servicio, el que es asignado a través de un mecanismo competitivo. Se supone que el consultor que presenta la propuesta de menor costo alternativo, obtiene el contrato.

Dado que aún el autofinanciamiento no es suficiente para sostener la institución, la base material que permite a CP mantenerse dentro de su misión institucional y no convertirse en una mera empresa de servicios orientada según la demanda de los clientes, es, sin duda, la permanencia de un porcentaje de financiamiento proveniente de donaciones de cooperación.

equipo quienes no estaban acostumbrados a cobrar por sus servicios, creyendo que la Educación Ambiental debía ser ofrecida gratuitamente. Pero esta decisión fue apoyada por el directorio, incluyendo al Director Ejecutivo, quienes creían fuertemente que de no empezar a cobrar por sus productos y servicios, CP no se podría autosustentar, debiendo cerrar sus puertas. Se mantuvo esta decisión a pesar que hubo personas que abandonaron la organización. Más allá de los cambios organizacionales, que se analizan más adelante, es la propia misión la que se redefine, apuntando a “conciliar la protección ambiental con la equidad social y la producción económica”. En cierto sentido se puede leer esta definición como una apertura desde la identidad original de CP como un organismo de la sociedad civil que trabaja para la expansión de la conciencia ambiental, a una organización que trabaja en determinados temas de interés para dos grupos específicos: la equidad social, que es de especial interés para los gobiernos de la Concertación de Partidos por la Democracia⁴ y la producción económica, que es de interés para el sector empresarial⁶.

La definición actual de la misión tiene un claro perfil no confrontacional y busca armonizar diferentes componentes que en las situaciones concretas muchas veces entran en conflicto. La orientación institucional se ha traducido en actividades tendientes a la “resolución de conflictos” como estrategia prioritaria del trabajo de CP. Hay, por lo tanto, un aspecto sustantivo de la misión que habilita a CP para trabajar con los actores desde donde puede provenir el financiamiento.

El enfoque de “venta de servicios” es utilizado por CP para enfrentar cualquier “cliente”, sea éste un organismo público o una empresa, porque usa un concepto amplio de autofinanciamiento. Considera que los fondos que reciben son porque su “oferta” ha podido satisfacer una “demanda” existente, ya sea en el estado, en la cooperación internacional o en la empresa privada.

Su actitud inicial fue la de intentar “vender” la oferta institucional en su conjunto y que llamaron la “Canasta de bienes” de CP: compuesta por los talleres, la producción editorial y los manuales didácticos. Sin embargo, esa estrategia no obtuvo resultados y llevó a la institución a desarrollar otra, “orientada al cliente”. Esto se traduce en que primero se determina lo que cada uno de los “clientes” potenciales quiere y luego se intenta responder a ello, dentro de los marcos de acción definidos por CP. Una estrategia orientada al cliente, pero acotada por los marcos de la misión institucional.

Si bien se intenta no contradecir la misión institucional, las tensiones se producen porque los servicios demandados por los clientes no siempre redundan en un desarrollo para la institución. Un ejemplo es la relación con el sector público. La vía que existe para obtener recursos es, principalmente, la de participar en concursos de proyectos o licitaciones, mediante las cuales el estado externaliza la implementación de algunas de sus tareas⁷. En las áreas en las que actúa CP, la presión del sector público por realizar la mayor cantidad de tareas por el menor costo y en el menor tiempo posible es lo que dificulta poder desarrollar propuestas de calidad. Adicionalmente, el sistema de pago que utiliza normalmente el sector público (un solo pago después que la obra está terminada) plantea también problemas de liquidez.



Frente al estado CP es una consultora como otras y los criterios para asignarle recursos son los mismos: no se establecen diferencias por tratarse de una institución no lucrativa, ni por tener un equipo estable animado por una misión. Adicionalmente, la planificación presupuestaria del sector público ha impedido hasta ahora las acciones y programas mayores a un año de duración, de tal modo que el financiamiento que se obtiene una vez, debe ser vuelto a licitar al año siguiente.

En el caso del sector empresarial, CP ha establecido relaciones con empresas de áreas muy sensibles al tema de su misión. (una petrolera, una forestal y una compañía minera). Con ellas ha desarrollado alianzas relativamente permanentes. Consultada acerca de los riesgos que ello involucra para una institución que trabaja en pro del medioambiente, Ximena Abogabir, Presidenta y Directora Ejecutiva de CP respondió “Shell es un cliente, pero sabe que no puede influenciar a CP. Si ellos comienzan a demandar cosas no razonables, no trabajaríamos más con ellos. Aquellos que tocan nuestra puerta saben que deben ser compatibles con nuestra misión”. La institución no ha desarrollado un conjunto de criterios explícitos con relación a lo que es “razonable” en estas materias, más bien se trata de una percepción compartida por el liderazgo institucional. Por otra parte, el juicio acerca de los clientes se refiere a aquellas actividades que desarrollan en conjunto con Casa de la Paz, e involucra también un discernimiento más amplio acerca de otras acciones de las empresas con que se relacionan. Por ejemplo, si tienen certificación ISO 14.001, según la directora “Nosotros no nos involucraríamos con una empresa que nos utilice como “maquillaje verde” Su sinceridad de propósito es fundamental. Si nos “vendemos” a una empresa que no esté jugada de veras al desarrollo sustentable, se nos moriría el alma. El equipo no lo resistiría ya que todos ellos vienen a trabajar a Casa de la Paz motivados por la misión.”

Dado que aún el autofinanciamiento no es suficiente para sostener la institución, la base material que permite a CP mantenerse dentro de su misión institucional y no convertirse en una mera empresa de servicios orientada según la demanda de los clientes, es sin duda, la permanencia de un porcentaje de financiamiento proveniente de donaciones de cooperación. Éstas le permiten realizar acciones de lobbying sobre temas como la descontaminación ambiental de Santiago (Campaña “Santiago ¿Cómo Vamos?”) y abordar áreas que son menos atractivas para el mercado o el estado, o simplemente trabajar con clientes que no pueden pagar por sus servicios. Estas donaciones, han sido obtenidas de fuentes tradicionales extranjeras, como las que se han recibido en varias oportunidades del Fondo de las Américas, único fondo público orientado explícitamente al financiamiento de proyectos de la sociedad civil y administrado mayoritariamente por miembros de ONG. La Directora de CP fue durante varios años Presidenta del Consejo que administra el Fondo y luego miembro del mismo.

Probablemente el hecho que la estrategia de autofinanciamiento adoptada no represente todavía un porcentaje mayoritario de los ingresos de CP, significa que también los costos normalmente asociados a este tipo de estrategias no sean significativos. No ha sido desatendido el público tradicional de la institución ni se les está cargando costos a quienes no pueden pagar. De hecho en ocasiones, la

Algunas personas del equipo profesional consideraron que el hecho de empezar a cobrar por los servicios y buscar clientes que pudieran pagar, se contraponía a los criterios de “orientación a la misión” que debían regir su trabajo. Sin embargo la decisión del directorio fue apoyar esta estrategia.



La introducción de mecanismos de diversificación institucional es, sin duda, un factor que ayuda a una acción más independiente de la organización.

propia CP deja de cobrar el overhead institucional para atender necesidades de grupos que no tienen capacidad de pagarlo.

7.2 Cultura Organizacional

La introducción de estrategias de autofinanciamiento, particularmente la venta de servicios en el mercado, produjo reacciones contrarias en un comienzo. De hecho algunas personas del equipo profesional, tal y como lo hemos mencionado anteriormente, consideraron que el hecho de empezar a cobrar por los servicios y buscar clientes que pudieran pagar, se contraponía a los criterios de "orientación a la misión" que debían regir su trabajo. Sin embargo, la decisión del directorio fue apoyar esta estrategia, introduciendo también una orientación a la competitividad, al negocio y a una preocupación creciente por las demandas de los clientes, la capacidad emprendedora y el asumir riesgos por parte de la institución.

Lo anterior obligó a la institución a desarrollar nuevas formas de organización interna, fortaleciendo los factores que determinan el éxito en la obtención de este tipo de financiamientos. Se reestructuraron los equipos de trabajo, confiando a cada uno de ellos la responsabilidad sobre el conjunto de los proyectos que desarrollan. También se introdujeron criterios más estrictos de control presupuestarios y de obtención de metas. De acuerdo a la opinión de las directivas de CP, en la etapa anterior la relación con los financistas de cooperación internacional limitaba la preocupación financiera a un uso honrado de la misma. Ahora se utilizan criterios más rigurosos ya que la exigencia es mayor y por lo tanto la organización ha adquirido mayor eficiencia en su labor.

En la medida que cada jefe de proyecto es responsable por el conjunto del mismo, se va desarrollando una cultura en la que el equipo profesional (staff) va haciéndose cargo directamente de los distintos aspectos de la acción institucional. Por otro lado, resulta relativamente difícil coordinar los esfuerzos de diferentes proyectos, que dependen de financiamientos distintos, que deben responder a diferentes clientes, etc. En un sentido, los equipos comienzan a ser más eficientes para satisfacer las demandas de los clientes y en manejar los costos relacionados con su trabajo. La organización se vuelve más competitiva y debe cuidar la calidad de sus productos y servicios para mantener una imagen de excelencia en el trabajo.

Los principales costos de la estrategia implementada, han sido las dificultades para mantener un equipo estable y evitar la rotación de los profesionales. Las modificaciones descritas más arriba apuntan precisamente a resolver ese problema. Sin embargo, subsiste la presión por tener que maximizar la obtención de un proyecto tras otro, con poco tiempo para la investigación, la evaluación y la sistematización de resultados. Otra carencia es la ausencia de recursos para el fortalecimiento institucional: capacitación, asesorías, equipamiento, etc.

7.3 Autonomía

En relación con la autonomía, la introducción de mecanismos de diversificación institucional es sin duda un factor que ayuda a una acción más independiente de



la organización. Aún así, ésta es relativa, ya que si se considera en relación con la situación previa, hay menor dependencia de la cooperación internacional, pero al mismo tiempo CP está más ligada a las demandas de sus clientes. El financiamiento previo dependía principalmente de un “acto de confianza” de los organismos de cooperación internacional, que no ponían condiciones de administración ni influían mayormente en las orientaciones institucionales. En lo que corresponde a esa porción del financiamiento, CP sigue teniendo un apoyo institucional relevante (por ejemplo, donantes como NOVIB apoyó un proceso de planificación estratégica, COSUDE y AVINA exigieron un plan de negocios), lo que refuerza su capacidad de enfrentar en mejor forma, la negociación de los contratos con sus clientes nacionales. Estos normalmente ofrecen financiamiento para actividades previamente acordadas y no apuntan a fortalecimiento institucional.

7.4 Relaciones con Stakeholders y el público

En el caso de CP, la decisión de iniciar actividades de autofinanciamiento fue tomada por los miembros del directorio y suscitó oposición en parte del equipo profesional. Dada la estructura organizativa de CP, la decisión no involucró a otras personas: por una parte cuenta con socios no vinculados al directorio y, por otra, los destinatarios del trabajo realizado no tienen espacio en la toma de decisiones⁸. A partir de 1998, CP incorporó a una persona de Acción Ciudadana por el Medio Ambiente en el directorio con el fin de representar a los usuarios de los servicios de la organización.



La decisión de realizar actividades de autofinanciamiento surgió al mismo tiempo en que se fue desarrollando la demanda estatal por los servicios, agregando un cliente que pagaba, a los tradicionales que recibieron los servicios gratuitamente. En cuanto a los vínculos con el empresariado, éstos fueron buscados por CP, lo que obligó a desarrollar una oferta de nuevos servicios destinados a la demanda empresarial. Surgió así simultáneamente un nuevo cliente y nuevas líneas de servicios.

En general CP considera que ha podido desarrollar más y mejores acciones, producto del autofinanciamiento obtenido.

El uso del autofinanciamiento no parece haber tenido un impacto significativo en las relaciones de la organización con sus diferentes involucrados, aunque se considera que su imagen general mejoró entre el directorio, los donantes y los voluntarios de la organización. El directorio ha seguido prestando trabajo voluntario y algunos de ellos pueden considerarse parte de la estrategia de

⁸ Esta situación es relativamente corriente en las ONG chilenas: fueron constituidas directamente por grupos de profesionales marginados del aparato público durante la dictadura militar, los que definieron un proyecto de acción, actuando al mismo tiempo como directorio y como equipo profesional. En su gran mayoría no desarrollaron mecanismos de inclusión del público beneficiario dentro de las estructuras de decisión.



Para el equipo profesional el autofinanciamiento no es una actividad aparte, si no la modalidad de financiar sus actividades. Una de las innovaciones más exitosas es haber cambiado el clima laboral: De ser funcionarios que hacían tareas decididas por terceros, pasaron a ser funcionarios emprendedores, que realizan un trabajo que les resulta interesante y con la mayor remuneración posible

9 También esta situación ha sido frecuente en muchas ONG, que carecen de mecanismos para financiar equipos estables de trabajo y han debido recurrir a formas de contrato temporal.

autofinanciamiento: la directora subsiste con otros ingresos personales, su marido, que es el dueño de la sede institucional, la arrienda en términos subsidiados a CP y el vicepresidente del directorio, que es un experto en marketing, ofrece sus conocimientos.

Los donantes no han disminuido ni aumentado por el uso del autofinanciamiento.

La campaña de adhesiones permanentes en dinero no fructificó, pero ello no fue a causa del autofinanciamiento.

En cuanto al equipo profesional, luego de la oposición parcial al comienzo, los que permanecieron han apoyado la estrategia, considerando que éstas son las condiciones concretas de trabajo y las han cumplido activamente. Esto se tradujo en un equipo central más pequeño y una relación de contratos específicos con todo el resto del personal, cambiando la relación con el equipo profesional⁹. Para éste, el autofinanciamiento no es una actividad aparte, si no, la modalidad de financiar sus actividades. Una de las innovaciones más exitosas es haber cambiado el clima laboral: De ser funcionarios que hacían tareas decididas por terceros, pasaron a ser funcionarios emprendedores, que realizan un trabajo que les resulta interesante y con la mayor remuneración posible (si incluyen un salario muy alto en los proyectos, éste no será aprobado) En la medida que no esperen ingresos adicionales, sino más bien se que “vendan los servicios de CP”, no hay necesidad de contratar personal especial - como sí se hizo para la campaña de adhesión de socios que no tuvo los resultados esperados -. En el caso de la venta de publicaciones, esta se hace a través de la Editorial Puerta Abierta, de propiedad de la Presidenta y Directora.

En relación con las otras organizaciones no gubernamentales y al público en general, también puede decirse que la estrategia utilizada no ha tenido mayor impacto directo. Sí hubo incompreensión de parte de muchas otras ONGs que estimaron que CP se había “vendido” a las empresas, pensando que lo hacía sólo para sobrevivir y no porque de esa forma estuviera cumpliendo con su misión de trabajar con todos los actores, para el cumplimiento de ésta. Pero, en la medida que CP ha mantenido un trabajo continuo dentro de los contenidos de su misión institucional, ha logrado mantener también, una cierta condición de liderazgo (en la Red de Acción Ciudadana por el Medio Ambiente) y una presencia pública significativa. Según Ximena Abogabir, “Actualmente, muchas ONG, redes e incluso reparticiones públicas invitan a CP a compartir su experiencia; es algo que hacemos gustosos, ya que también forma parte de nuestra misión”.



8. Análisis del Impacto del Autofinanciamiento en la Situación Financiera

8.1 Descripción

CP pertenece a la corriente mayoritaria de OSC para las cuales la estrategia de autofinanciamiento apunta principalmente a aumentar o fortalecer su acción institucional y, eventualmente, hacerla más sustentable. Esto lo lograrían, principalmente, en la medida que cuenten con un financiamiento más diversificado. No se trata aquí ni de la obtención de lucro, ni de cubrir el conjunto de los costos, sino más bien de dar continuidad a la misión institucional frente la disminución de la ayuda proveniente de la cooperación internacional.

Al principio, las metas que se planteó CP fueron las de autofinanciar más del 75% de su trabajo, considerando en ello todos los proyectos y contratos que pudieran conseguir, incluyendo los fondos gubernamentales y donaciones empresariales. Después de varios años de experiencia, la meta se ha reducido a un 50%. Si nos atenemos a un concepto más restringido (como el que usa NESsT), su desempeño actual está lejos de esa meta, alcanzando sólo a un 28% de la estructura general de los ingresos. Si se toman los criterios de CP, el financiamiento que no proviene de la cooperación internacional alcanza a un 67%. Los responsables de la organización consideran que este porcentaje seguirá aumentando en el futuro próximo. Sin duda las metas establecidas tienen relación con prever una disminución aún mayor de la cooperación internacional o su desaparición completa¹⁰.

Los costos de la implementación de la estrategia de autofinanciamiento fueron reducidos, porque no se contrató personal especializado y porque la remuneración de los equipos de proyectos depende exclusivamente de lo que obtengan en contratos. Hoy, todos los integrantes del equipo son vendedores que identifican oportunidades y diseñan los proyectos, incluso aunque no los ejecuten ellos mismos. Cuando una persona identifica una oportunidad, se cita a todo el personal a un "Creativo". Por cierto, cada persona "empuja" las actividades que a él o a ella le interesaría ejecutar. Si es aprobado el proyecto, tendrá preferencia para desarrollar ese trabajo. A su vez, el equipo central está subsidiado en parte por otros ingresos personales, lo que permite mantener sueldos comparativamente bajos para ellos, especialmente para el personal de mayor calificación. Por otra parte, la venta de publicaciones la realiza una editorial asociada y los dividendos por inversiones no demandan costos financieros. De tal modo que, en la medida que las metas son reducidas (no está planificada una expansión, ni una consolidación de mercados) la estrategia muestra un desempeño positivo en cuanto a retornos financieros.

8.2 Desempeño Financiero

Antes de llevar a cabo la actual estrategia, se intentaron dos alternativas sin resultados positivos. La primera, intentó promover la "canasta de bienes y servicios CP", para obtener apoyos en diferentes fuentes privadas (empresas). No

Los costos de la implementación de la estrategia de autofinanciamiento fueron reducidos, porque no se contrató personal especializado y porque la remuneración de los equipos de proyectos depende exclusivamente de lo que obtengan en contratos.

¹⁰ En noviembre del 2000 la agencia holandesa NOVIB anunció a sus contrapartes chilenas su plan de retirada de Chile para el año 2003.



No existe una estrategia de acumulación de activos o generación de un endowment, aunque sí es lo que quisiera iniciar la organización en el futuro. Por ahora, la estrategia es profundizar la diversificación financiera y mejorar la gestión interna para lograrlo.

11 Como dijo gráficamente Ximena Abogabir, la mejor estrategia de marketing es la de "sentarse atentamente como una ranita sobre un tronco, observando el ambiente y persiguiendo momentos oportunos." Actualmente sostiene que "la difusión del concepto de responsabilidad social de la empresa, del Instructivo Presidencial sobre la Participación Ciudadana (de diciembre del 2000) y los conceptos de la "filantropía inversionista" son todas señales que indican que si queremos desarrollo sustentable, debemos colaborar todos con todos."

se obtuvo financiamiento porque esta canasta no tuvo demanda. La segunda, con la campaña de adhesiones "Invierta en un negocio redondo", llevada adelante con recursos de diversas empresas que colaboraron. Esta estrategia tuvo mayores costos de implementación, aún cuando la mayor parte de ellos se obtuvieron a través de trabajo voluntario y colaboración empresarial.

Actualmente, en cambio, la estrategia se sostiene principalmente en la acción promocional de la directora y presidenta del directorio, en su gestión ante organismos públicos y empresariales para obtener contactos que redunden en contratos o donaciones. La venta de capacitación y otros servicios es un resultado de dichos contactos, en los que se encuentran puntos comunes con ciertos clientes para desarrollar acciones en conjunto. Se trata de una estrategia que ha mostrado más viabilidad en las condiciones de CP, donde no se cuenta con capital de riesgo inicial, ni acceso a créditos.

Tampoco se desarrolla una investigación de mercados propiamente tal, aunque puede considerarse que la gestión permanente de búsqueda de financiamientos y obtención de fondos en programas públicos y otros, contiene una visión de las oportunidades existentes y los requisitos para acceder a ellas. Dentro de los contactos existentes, hay sin duda un análisis de las necesidades y requerimientos de los clientes y en función de ello se planifican actividades. Pero en general, no se ofrece un producto o servicio a un público amplio, sino más bien dentro de las alianzas establecidas. Aunque se cuenta con un plan estratégico y planes de acción de corto plazo, la verdadera estrategia de CP es "ser oportunista y tratar de responder al mercado"¹¹.

El carácter, relacionado a la misión de la estrategia que se aplica, es un factor relevante de su éxito, pero sólo si se logran productos de excelencia y además a bajo costo, pues es ello lo que decide las inversiones, sobre todo del sector público. Pero, el costo de esto obliga a competir por recursos con otras organizaciones no gubernamentales, precisamente con aquellas que trabajan en la misma área y con las que se intenta trabajar en red y cooperación.

8.3 Sustentabilidad

En términos de sustentabilidad, la estrategia de CP no tiene instrumentos para lograrla en el largo plazo. Sus principales activos financieros son el equipamiento institucional básico y un fondo de reserva que permitiría una operación durante seis meses, lo que la directora llama un "funeral digno" en caso de que el financiamiento termine. No existe una estrategia de acumulación de activos o generación de un endowment, aunque sí es lo que quisiera iniciar la organización en el futuro. Por ahora, la estrategia es profundizar la diversificación financiera y mejorar la gestión interna para lograrlo. La dependencia de fondos públicos es un área de riesgo, pero al mismo tiempo el posicionamiento público y la trayectoria de la institución, así como las redes políticas y sociales a las que sus miembros están ligados, les permite reducir dicho riesgo. La inversión institucional se expresa principalmente en las tareas de sistematización y difusión



de su quehacer, lo que refuerza su imagen y capacidad de obtención de nuevos contratos. Y en colaborar voluntariamente en todas las instancias que se le invite desde los ámbitos gubernamentales, empresariales y de la sociedad civil.

8.4 Diversificación de Fuentes de Financiamiento

Ya se ha mencionado que la estrategia utilizada apunta principalmente a diversificar las fuentes de financiamiento, sustituyendo la dependencia inicial de la cooperación internacional. Evidentemente aquí hay logros concretos, expresados en el creciente porcentaje obtenido de nuevas fuentes, incluyendo donaciones empresariales, fondos públicos y autofinanciamiento propiamente tal. La tendencia es a profundizar esta estrategia, ya que la cooperación seguirá descendiendo.

La diversificación se refiere principalmente a las fuentes de obtención de recursos, pero no a los tipos de estrategias. Han usado principalmente la donación y la venta de servicios. Ahora sería importante diversificar hacia otras estrategias, como arriendos, socios, generación de un endowment, etc.

Conclusiones y Lecciones Aprendidas

La experiencia de CP muestra una evolución positiva en el contexto chileno, por cuanto logra realizar una transición desde, un modelo de ONG apoyada íntegramente desde la cooperación internacional, a uno donde el porcentaje de autofinanciamiento es significativo y ayuda a sostener una estrategia que combina diversas fuentes de financiamiento: un porcentaje sigue proviniendo de donaciones extranjeras; otro surge de donaciones nacionales, tanto públicas como privadas; se obtienen contratos de servicios con diversas entidades; se complementa con trabajo voluntario y subsidio por parte de los socios y directivos de la institución.

Sin embargo, lograr una estrategia viable de autofinanciamiento no fue fácil para CP. Antes de lograr algún resultado positivo, se intentaron dos estrategias basadas en modelos contrapuestos: en la primera de ellas se buscaba formar un pool de financistas para un conjunto de productos de CP, en la segunda se buscó concitar el apoyo de socios, colaboradores y benefactores. En ambas estrategias el énfasis se puso en el "proyecto CP", que se buscó "vender" a diferentes fuentes. El cambio fundamental de la estrategia, actualmente en uso, consiste en que ya no se ofrece el proyecto institucional, sino que se trata de buscar oportunidades de financiamiento, dentro de los lineamientos generales de la misión de CP.

La estrategia actualmente utilizada, es la que mayor impacto tiene sobre la cultura y las prácticas organizacionales, por cuanto obligó a reestructurar el equipo y a ponerlo en



sintonía con la necesidad de autofinanciar el trabajo de cada proyecto. Se logró mayor eficiencia y sensibilidad hacia el impacto, el control de costos y las oportunidades existentes en las diversas áreas. Pero, también, la coordinación institucional se volvió más difícil de lograr, tendiéndose a la autonomía relativa de las áreas. Aunque ésto se ha enfrentado de diversas formas, subsiste el problema de la inestabilidad creado por la dependencia de proyectos (clientes), resultando en una falta de recursos para desarrollar la organización misma. Por otra parte, al tratarse de una estrategia diversificada, el autofinanciamiento no lleva necesariamente a una situación "client-driven". Específicamente los fondos de donación, tanto nacionales como internacionales, permiten la labor de lobby, la investigación, la sistematización de aprendizaje, la difusión, la generación de propuestas y la educación ambiental, entre otras.

La factibilidad de la estrategia actual reposa, entre otros factores, en el hecho que los costos son subsidiados parcialmente por los socios, no adoptar una postura confrontacional en materia de defensa del medio ambiente y en la vinculación a redes sociales e institucionales de los directivos de CP. También es relevante el buen posicionamiento público de la institución.

La sustentabilidad es un tema no abordado suficientemente en la estrategia y se carece de instrumentos que la aseguren a largo plazo. Más bien, la búsqueda del autofinanciamiento se ha orientado a seguir desarrollando la misión, ampliando contactos, áreas de acción y mejorando la eficiencia del trabajo. No existen mayores costos de inversión, no hay endeudamiento, ni se incurre en gastos específicos para desarrollarla. De este modo, si las condiciones del contexto no cambian demasiado, CP podría continuar sosteniendo su trabajo por un largo tiempo.

Sin duda, la disminución de aportes internacionales para CP constituyó una ocasión para fortalecerse. El desafío de tener que modificar las fuentes de financiamiento le permitió innovar, sin necesidad de cambiar su misión institucional. Le obligó a ser más eficaz en sus trabajos, a aprender a relacionarse con el sector privado y, por ende, a conocer su problemática. De acuerdo a su Directora "Tal vez el mayor logro sea "el estado de ánimo" interno del equipo profesional que dejó de quejarse por el cambio y volcó su energía hacia la creatividad y la cohesión interna".

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