



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

**Serie de
Estudios de
Caso NESST**

29

Argentina
Agosto
2008

Español

Tiflonexos Asociación Civil

Nuevas tecnologías y autofinanciamiento: un complemento para la integración social

Este estudio fue elaborado con la
colaboración de Tiflonexos Asociación
Civil



www.tiflonexos.com.ar

www.tiflolibros.com.ar

La publicación de este estudio de caso
fue posible gracias al apoyo de:



Banco Interamericano de Desarrollo
Fondo Multilateral de Inversiones

Tinker Foundation

Este estudio fue escrito por Santiago Mazzeo, editado por Nicole Etchart y contó con la colaboración de Carola Delgado, Alejandra Díaz, Kerry Dudman y Gonzalo San Martín. La diagramación estuvo a cargo de Jorge Moraga.

Copyright 2008 © NESST. Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de esta publicación puede ser vendida o reproducida, de manera alguna, sin el consentimiento escrito de NESST.



1 NESST usa el término *actividad de autofinanciamiento* para referirse a las estrategias empleadas por una OSC para generar ingresos, entre las que se encuentran el cobro de tarifas por servicios, venta de productos, uso de activos tangibles e intangibles, cobro de cuotas a los miembros y obtención de dividendos de inversiones. NESST usa el término *actividad empresarial social* cuando se refiere a las estrategias de autofinanciamiento diseñadas por las OSC para incrementar su sustentabilidad financiera y fortalecer su misión institucional de manera significativa.

2 NESST usa el término *organización de la sociedad civil (OSC)* para referirse a cualquiera de la amplia gama de organizaciones sin fines de lucro, no estatales y formalmente registradas, así como asociaciones de base comunitaria que se encuentran fuera del ámbito del sector público y el privado. En Argentina, esta definición incluiría las figuras legales de asociación civil y fundación.

Resumen ejecutivo

Ubicación geográfica	Buenos Aires, Argentina
Área de trabajo	Acceso a tecnología para ciegos
Presupuesto operativo anual	Ar\$ 541.400 (US\$ 177.000)
Porcentaje presupuesto de autofinanciamiento	70%
Método usado de autofinanciamiento	Venta de productos o servicios; cuotas de socios
Año fundación	2001

Tiflonexos es una asociación sin fines de lucro que trabaja por la plena integración social de las personas ciegas, a través del uso, desarrollo y adaptación de las nuevas tecnologías. Se fundó en el año 2001, para dar un marco institucional al trabajo que desde 1999 desarrollaba Tiflobros, la primera biblioteca para ciegos hispano parlantes en Internet.

Hoy lleva adelante una biblioteca con más de 25.500 libros a más de 3.500 usuarios de más de 44 países, permitiendo un acceso gratuito, amplio y rápido a libros y materiales de lectura, que antes resultaban de muy difícil acceso. Además, realiza servicios de capacitación en el uso, soporte técnico, mantenimiento y reparación de equipos informáticos para ciegos, incluyendo la venta de impresoras Braille. Posee una versión en alemán de la biblioteca de Tiflobros, traducida y coordinada por un grupo de usuarios alemanes y estudiantes de traducción e interpretación. Realiza además un servicio de impresiones en Braille y adaptación de materiales, vende productos para ciegos como bastones y pizarras para escritura Braille y posee un servicio de libros en audio MP3. También realiza actividades de encuentro e intercambio entre personas ciegas de todo el mundo.

La organización nació después de constatar las enormes posibilidades que se abrían a las personas ciegas con las nuevas tecnologías de información y comunicación. Surgió primero la demanda de servicios por parte de los socios de la biblioteca y luego, se abrió el espacio para las actividades de autofinanciamiento¹ y la formación de la asociación. En la medida que creció, sus miembros se organizaron para que las actividades dieran el necesario sustento económico.

La idea de financiamiento de esta organización de la sociedad civil (OSC)² se basó en generar proyectos y actividades que respondieran a las necesidades de las personas ciegas y las habilidades y conocimientos de los miembros del equipo de trabajo, siempre manteniendo la vinculación de las actividades con su misión institucional. Así surgieron todas las actuales actividades de autofinanciamiento que generan un sustento material para la organización y le permiten avanzar



NESST
Agosto 2008

Tiflonexos Asociación Civil
Nuevas tecnologías y autofinanciamiento, un
complemento para la integración social
Argentina

en el cumplimiento de la misión, ayudando a las personas ciegas a desarrollarse plenamente a través del uso de las nuevas tecnologías.

Sección A: El contexto

En la década de los '90, Argentina creció a un 50% de su economía real, sobre la base de las privatizaciones y el endeudamiento externo, y el desempleo creció en un 123%, pasando del 6,5% al 14,5%. Estos datos no incluyen a los que ya estaban desempleados y las personas incorporadas a programas de asistencia social, ya que si fuesen considerados, el desempleo habría crecido un 250%.³

Más tarde en el año 2001, se desató una gran crisis económica y social. Sobre un total de 38 millones de habitantes, casi 20 millones estaban viviendo en condición de pobreza y de éstos, alrededor de 8 millones estaban sumidos en la indigencia.⁴ Es decir, más del 50% de la población se encontraba por debajo de la línea de pobreza. Con la posterior reactivación económica, esta cifra disminuyó y en el año 2007, el índice de pobreza disminuyó a un 33%.

En la misma década de los noventa, se incrementó en forma significativa el número de las OSC. Según los registros consultados, en el año 1999 existían alrededor de 80.000 OSC⁵ en Argentina y luego, en el año 2005, el número ascendió a 105.000 organizaciones.⁶

El tercer sector en Argentina es considerado por la mayoría de los especialistas como extenso, diverso y fragmentado. Lo significativo es que las OSC resultan de gran importancia para la sociedad, aunque su relación con el Estado y los gobiernos de turno no siempre ha sido fácil. Frente a la debilidad del Estado en la gestión de políticas sociales y la limitada capacidad del sector empresarial para resolver las necesidades económicas de amplios sectores de la población, las OSC han emergido con una distinta lógica de operación, dirigida a satisfacer necesidades colectivas o de interés público. Por otra parte, el tercer sector tiene otras funciones como contralor de los gobiernos, generador de redes sociales o promotor del trabajo voluntario y donaciones, produciendo mecanismos de información y movilizandando considerables recursos económicos y financieros.

A.1 Desempleo y falta de educación para discapacitados

De acuerdo a la encuesta sobre discapacidad del INDEC, el 7,1% de la población –unos 2,7 millones de personas– tiene alguna discapacidad en Argentina. Muchos de ellos, con la capacitación adecuada, podrían trabajar, pero están desempleados. Esto sucede por la falta de herramientas para facilitar el aprendizaje y la falta de aplicación de la Ley 22.431, que consagra los derechos de los discapacitados.

La norma establece, por ejemplo, que el Estado debe disponer un cupo del 4% en las oficinas públicas para personas discapacitadas. En la práctica, ese porcentaje

- 3 www.ieco.clarin.com/notas/2007/10/25/01526639.html
- 4 www.clarin.com/diario/2002/11/18/s-02415.htm
- 5 CENOC - Centro Nacional de Entidades de la Comunidad dependiente del Ministerio de Acción Social.
- 6 BID/PNUD/GADIS: 2004.



7 <http://www.clarin.com/diario/2007/04/14/sociedad/s-05015.htm>

no ha sido respetado. Esta ley, además, establece que las empresas privadas que contratan personas discapacitadas tienen derecho a una deducción especial del impuesto a las ganancias.⁷

Por otra parte, en los casos de discapacidad visual, gracias a la tecnología, los discapacitados visuales pueden utilizar una computadora, adaptándola con programas lectores de pantalla. Esto se realiza instalando en una computadora normal un programa que utiliza la placa de sonido y las posibilidades de multimedia de Windows para leer con voz sintética toda la información que aparece en pantalla. Así las personas ciegas pueden trabajar hoy con la mayoría de los programas: procesadores de textos, planillas de cálculo, bases de datos, correo electrónico, programas de mensajería instantánea, navegación por Internet, entre otros. Sin embargo, esta tecnología aún no está disponible en todos los hogares donde hay personas con discapacidad visual, debido a factores económicos, falta de información y capacitación. Por lo tanto aún hay limitaciones en el acceso a la educación y al empleo de personas con discapacidad visual.

En este escenario surge la propuesta de Tiflonexos con el fin de abordar la inserción social de personas no videntes del país.

Sección B: La organización

B.1 Historia y Misión

Tiflonexos es una asociación sin fines de lucro fundada en el año 2001, a partir del desarrollo de Tiflobros, primera biblioteca en Internet para ciegos de habla hispana. Su comienzo data del año 1999, cuando un grupo de personas ciegas de Buenos Aires exploró el potencial de las herramientas informáticas adaptadas para ciegos y del uso de Internet, y a partir de ello, creó la lista de correo, Tiflobros. Este fue el primer paso para desarrollar una biblioteca de libros en archivos de computadora, construida por los propios usuarios y con acceso a personas con discapacidad visual de todo el mundo.



Esta organización se caracteriza por su sentido de innovación. Los programas que desarrollan son sus propias actividades de autofinanciamiento.

Tiflobros fue creciendo con el trabajo del grupo de fundadores, quienes desarrollaron la iniciativa usando sus propios medios y desde sus computadoras personales, aprovechando los recursos gratuitos de Internet, como las listas de correo u otros espacios de la Red. A su vez, comenzaron a trabajar con el apoyo y los aportes de editoriales y autores, y junto a ello, fue necesario buscar la mejor estructura institucional al proyecto. A partir del año 2001, con la crisis económica de Argentina, combinada con el crecimiento de Tiflobros como biblioteca y grupo de intercambio y circulación de información, surgió la necesidad de conseguir fuentes de ingresos para financiar el proyecto, más allá del trabajo y los aportes de los fundadores, limitados por la fuerte crisis que atravesaba el país.



NESST
Agosto 2008

Tiflonexos Asociación Civil
Nuevas tecnologías y autofinanciamiento, un
complemento para la integración social
Argentina

Así entonces se creó Tiflonexos, como una asociación sin fines de lucro que administrara el proyecto Tiflolibros y a la vez generara otros proyectos relacionados con las temáticas de la discapacidad, el acceso a la información, la tecnología y la cultura, captando recursos externos para su financiamiento.

Su misión institucional busca promover el desarrollo pleno de personas ciegas y con baja visión, a través de la adaptación, uso y desarrollo de la tecnología. Para lograr los objetivos de la misión, comenzó a trabajar en nuevos proyectos con el propósito de generar impacto social en estas áreas y los recursos necesarios para la sustentabilidad de la estructura organizacional y tecnológica requerida para el crecimiento de Tiflolibros.

B.2 Programas

Tiflonexos se ha caracterizado por su alto sentido de innovación y pro-actividad, buscando constantemente iniciativas que beneficien a sus miembros. Sus programas son, excepto la biblioteca y el espacio de intercambio, sus propias actividades de autofinanciamiento, siendo los mismos muy variados.

Actualmente se desarrollan los siguientes:

- **Biblioteca digital Tiflolibros.** Es la primera biblioteca digital para ciegos de habla hispana en Internet, compuesta por libros en archivos de computadora leídos por programas lectores de pantalla. Ofrece de forma gratuita más de 23.000 publicaciones a más de 3.000 usuarios de América, Europa y Asia. Permite un acceso amplio y rápido a libros y materiales de lectura que antes resultaban de muy difícil acceso. Además promueve el intercambio de recursos y experiencias entre personas ciegas de todo el mundo a través de sus listas de correos.
- **Servicio de libros en archivos de audio MP3.** Ofrece los libros de la biblioteca de Tiflolibros en CD de audio MP3, accesibles para quienes no tienen computadoras adaptadas o no tienen la capacitación necesaria para utilizar una computadora e Internet. Atiende aproximadamente a 300 usuarios principalmente de Argentina. Tiene especial impacto en los adultos mayores, quienes pierden parte de la vista por la edad y tienen interés por la lectura, pero no aprenden el sistema de lectura Braille. Este servicio tiene un costo de Ar\$ 4 (US\$ 1) por cada libro solicitado.



Tiflolibros es la primera biblioteca digital para ciegos de habla hispana en Internet.



- ***Servicio de capacitación en uso, soporte técnico, mantenimiento y reparación de equipos informáticos para ciegos.*** Brinda una amplia gama de servicios tendientes a optimizar el uso de los recursos técnicos existentes. Se atiende tanto a particulares como a instituciones. Ofrece opciones de reparación local de equipos que antes se reparaban en España o en Estados Unidos. Gracias a este servicio se puso en funcionamiento una gran cantidad de equipos que estaban con desperfectos o sin uso. Este servicio se ofrece, bajando los costos por las opciones locales, pero a la vez generando recursos para su propia sustentabilidad y financiamiento de otras actividades de la organización.
- ***Venta de impresoras Braille.*** El servicio de soporte técnico funciona en colaboración con algunas empresas distribuidoras de tecnología adaptada para ciegos. Desde hace tres años es distribuidor de dos modelos de impresoras Braille, ofreciendo con su venta, servicios de capacitación, mantenimiento y soporte, logrando así un mayor aprovechamiento de los recursos, puesto que antes la venta de estos equipos estaba monopolizada por otra empresa que no ofrecía servicio de apoyo. Las ganancias obtenidas por la venta de las impresoras se destinan a financiar otras actividades de la organización.
- ***Venta de productos.*** Ofrece además algunos productos que tienen una demanda insatisfecha en la ciudad, por ejemplo: bastones, pizarras para escritura Braille, entre otros.
- ***Servicio de impresiones Braille y adaptación de materiales.*** Es un servicio de impresiones de documentos, cartas de restaurantes, facturación de empresas de servicios, libros, etc. El servicio está dirigido especialmente a empresas y organizaciones, aunque también se ofrece a clientes individuales, y genera recursos para sostener otras actividades de la organización.
- ***Tiflolibros Alemania.*** Se trata de una versión en alemán de la biblioteca de Tiflolibros, traducida y coordinada por un grupo de usuarios alemanes, y estudiantes de traducción e interpretación. Se utiliza el mismo sistema y la misma base que la biblioteca en español y se propicia el intercambio entre usuarios de ambas lenguas. Actualmente, acceden 200 usuarios de Alemania, Suiza, Austria, Holanda y Dinamarca, y cuenta con 5.000 libros en idioma alemán.
- ***Actividades de encuentro e intercambio.*** Son actividades ocasionales que propician el encuentro y el intercambio de los usuarios, más allá de lo virtual, tanto a nivel local (encuentros en Buenos Aires, actividades culturales, etc.) como a nivel internacional. Hasta ahora se han realizado 4 encuentros internacionales de usuarios de Tiflolibros que se ha complementado con el turismo, al ofrecer paquetes que incluyen distintas actividades de encuentro e intercambio y otros servicios.



- **Ficciones sobre Ciegos.** Se trata de un libro publicado e impreso en 2006, que reúne cuentos y otros textos de reconocidos autores, tales como Eduardo Galeano, Mario Benedetti, José Saramago, Jorge Luis Borges y otros. Los textos tienen en común que en ellos aparecen personajes ciegos o el tema de la ceguera, y tienen comentarios acerca de las diversas perspectivas que se pueden encontrar sobre las personas con ceguera. Es un elemento de difusión, información y reflexión sobre la temática. El libro está dirigido a un público externo, así como a usuarios de la biblioteca de Tiflolibros e instituciones de ciegos con interés en el tema.

B.3 Equipo e información financiera

El equipo

Tiflonexos cuenta actualmente con un equipo de siete personas remuneradas por media jornada y una persona con jornada completa, en su sede actual en la ciudad de Buenos Aires. Además cuenta con un equipo de más de 150 personas que trabajan voluntariamente desde sus computadoras personales en la corrección de libros escaneados y en la transcripción de nuevas obras para la biblioteca de Tiflolibros. El gran trabajo de los voluntarios minimiza los altos costos fijos para el desarrollo del trabajo de Tiflonexos.

La composición de los recursos financieros de la organización en el último año (2007) ha sido principalmente de sus actividades de autofinanciamiento (70%), y en particular, de los ingresos generados por sus actividades comerciales; su presupuesto operativo anual en el 2007 fue de Ar\$ 541.400 (US\$ 176.000), distribuidos en ingresos por el cobro de los servicios, que representan el 35% del total y la venta de productos que representa el 20% del total. Los ingresos por cuotas de socios alcanzaron el 15% de su presupuesto total. Por otra parte, un 6% de sus fondos ha provenido de fuentes internacionales/extranjeras, un 8% de fuentes públicas/gubernamentales, otro 8% de donaciones individuales nacionales, 8% de donaciones de fundaciones nacionales, 3% de donaciones en especie, y un 5% que proviene de eventos asociados a campañas de recaudación de fondos.

En general, la distribución de fuentes de financiamiento se ha mantenido en los últimos dos años, siendo claramente la actividad de autofinanciamiento, la base de su presupuesto. Durante el 2006, logró un 20% de ingresos por concepto de recaudación de fondos a través de la organización de eventos, pero la venta de productos ese año fue solamente del 5%. Luego en el 2007, la situación se revirtió, obteniendo un 5% por recaudación en eventos y un 20% en venta de productos. La proyección para el año 2008 mantiene la proporción de ingresos por concepto de autofinanciamiento (70%) y se espera obtener el 30% restante de donaciones nacionales e internacionales.



En cuanto a los gastos, Tiflonexos destina el 70% a programas y actividades, el 20% a gastos para la recolección de fondos y el 10% a gastos administrativos y de oficina. La proyección de sus gastos sigue la misma tendencia. La organización actualmente tiene una situación económica estable, que le permite mantener una estructura básica y brindar de forma más eficiente sus servicios. Sin embargo, sigue trabajando para ampliar las fuentes de recursos, mantener y mejorar la calidad de la estructura organizacional y tecnológica y avanzar en los programas y servicios, ya que son muchas las posibilidades que ofrece el uso de las nuevas tecnologías.

Sección C: Las actividades de autofinanciamiento

C.1 Antecedentes del autofinanciamiento

Desde los inicios de Tiflonexos, el mismo desarrollo de los proyectos y actividades de la organización le obligó a buscar actividades de autofinanciamiento como medio de sustento. La intención fue aprovechar el potencial que se tenía, en cuanto a recursos humanos, conocimientos y capacitación, y con ello cumplir el fin social con recursos propios, no dependiendo exclusivamente de donantes o el desarrollo de proyectos en particular. La intención fue generar sus propios ingresos para recuperar los costos programáticos, cubrir sus gastos administrativos y de oficina, cubrir los costos de otros proyectos y actividades, generar excedentes para llevar adelante su misión, y convertirse en una organización más sustentable.

El financiamiento de las diferentes actividades y proyectos se ha logrado a partir de diversas acciones, siempre buscando la consolidación del equipo de trabajo remunerado y el sostenimiento y mejora de la estructura.



En los últimos años, ha crecido el protagonismo de las fuentes de autofinanciamiento, con la implementación de nuevos servicios.

Su primera fuente de financiamiento fueron las cuotas voluntarias de usuarios de la biblioteca de Tiflolibros, que aunque un bajo porcentaje las pagaban, generaron los primeros fondos propios para la organización.

En el transcurso de los últimos años, ha crecido el protagonismo de las fuentes de autofinanciamiento con la implementación del servicio de soporte técnico, la incorporación paulatina de las impresiones en Braille a demanda, la distribución y venta de materiales para ciegos, tales como: pizarras para escritura Braille, punzones y bastones. También desde el año 2005 da frutos la importación y venta de impresoras Braille de la empresa Sueca

Index Braille y la venta del servicio de libros en archivos de audio MP3.

Además del autofinanciamiento, trabajan con una persona externa, especializada en la recaudación de fondos a través de eventos sociales. Ha organizado desfiles de modas a beneficio de Tiflonexos, lo que ha permitido abrir una nueva fuente de recursos, generados por una actividad de fundraising que ayuda a diversificar ingresos.



Es importante señalar que en los últimos años, Tiflonexos ha firmado un convenio con la empresa española Moviquity para desarrollar una investigación acerca de las formas de lectura electrónica de las personas ciegas en Europa, y otro con la biblioteca electrónica para ciegos de Estados Unidos BookShare. Este último ofrece un servicio similar a Tiflolibros, pero funciona en un contexto social, económico y de gestión muy diferente al latinoamericano. Ambas organizaciones han colaborado para la creación de una sección de obras en idioma español. En ambos casos, la organización ofrece su experiencia y conocimiento adquirido a través de Tiflolibros, como servicio de consultoría a organizaciones en el extranjero, de tal manera que las organizaciones aportan económicamente a Tiflonexos y a la vez mejoran sus propios servicios.

Las ideas de autofinanciamiento surgieron en el mismo desarrollo de su trabajo, como resultado de los constantes pedidos de sus mismos socios y la demanda insatisfecha entre las personas ciegas o con baja visión. En un comienzo, se iniciaron las actividades sin una planificación previa de metas, actuando de acuerdo a demandas y oportunidades. Sin embargo, en la medida que la organización se profesionalizó, se trazaron metas anuales asociadas a los ingresos necesarios por cada actividad, con el fin de cubrir el presupuesto básico de su funcionamiento.

C.2 Puesta en marcha y evolución del autofinanciamiento

Tal como se indica anteriormente, Tiflonexos tiene una diversidad de actividades de autofinanciamiento, por lo que expondremos por separado la puesta en marcha y la evolución de cada una de ellas. En todos los casos, las iniciativas tuvieron total apoyo y compromiso de los fundadores y colaboradores, ya que respondían a las necesidades de sus beneficiarios.

Al iniciar sus actividades la organización encontró obstáculos ligados a la falta de recursos económicos, debido al alto costo y falta de presupuesto para afrontar los gastos de contratación de trabajadores preparados para realizar las tareas. En sus comienzos trabajaron en ellas quienes estaban disponibles en ese momento. No obstante, en el proceso se produjo la renuncia de algunos miembros del equipo, que fueron contratados por otras empresas. Tiflonexos no pudo competir con los sueldos que ofrecían las otras organizaciones.

Con respecto al mercado objetivo, las diferentes actividades tienen como audiencia a las personas ciegas, y se llega a ellas en forma directa o a través de recomendaciones de terceros, tales como instituciones educativas y bibliotecas públicas y privadas y, también organizaciones de la sociedad civil que trabajan para mejorar la calidad de vida de las personas con esta discapacidad.

Campañas de aportes de socios. Fue el primer medio de recursos para la biblioteca Tiflolibros, implementado incluso antes de estar legalmente constituida la organización. El proyecto comenzó con un grupo de personas que trabajaban desde sus casas, con sus propios medios y recursos. Al producirse la crisis



económica de diciembre de 2001, se encontró que hacía falta más recursos para sostener la estructura que necesitaba el proyecto. En ese momento la biblioteca crecía exponencialmente y la organización ya se estaba formando. Fue entonces cuando se planteó la necesidad de evaluar e implementar formas de financiamiento y estos primeros aportes económicos provenientes de los socios fueron el resultado de esa reflexión entre los mismos usuarios de la biblioteca de Tiflolibros. Dichos aportes se hicieron efectivos en el primer semestre del 2002, con especial participación de usuarios españoles, a través de una cuenta bancaria que un colaborador y usuario de Tiflolibros de España creó para tal efecto. Fue importante para el impulso de esta forma de financiamiento la sensibilidad que había desde España hacia Argentina, la situación política y económica de ese momento y el fuerte sentido de pertenencia de muchos usuarios hacia Tiflolibros, puesto que no es un servicio que sólo se construye desde Argentina, sino que es una suma de esfuerzos y recursos de personas con las mismas intenciones. Esa primera campaña generó para la organización alrededor de € 600 (US\$ 900).

En la actualidad, en junio y diciembre de cada año, se lanza esta campaña de aportes voluntarios, en la que se solicita a los usuarios de la biblioteca de Tiflolibros, que realicen un aporte económico voluntario. Esta ayuda no influye en la recepción de los servicios y es libre en cuanto al monto, aunque se sugiere como referencia el valor de dos libros en el país de origen del usuario. También se ofrece la posibilidad de participar en estas campañas realizando un pequeño aporte mensual vía débito automático con tarjeta de crédito o con un monto definido por el mismo usuario.

La mayoría de los aportes recibidos en estas campañas provienen de usuarios de Argentina y España. Actualmente se generan alrededor de Ar\$ 30.000 (US\$ 9.700) anuales.

Servicio de soporte técnico. Este servicio surgió en 1999 por las capacidades y potencialidades del equipo de trabajo que, con herramientas informáticas adaptadas para ciegos capacitaron a varias personas del equipo, quienes adquirieron conocimientos y experiencia y aprendieron a resolver problemas para obtener el máximo rendimiento de los equipos y herramientas disponibles.

Por otra parte, la organización notó que para aprovechar bien la tecnología, era necesario un trabajo de apoyo y acompañamiento técnico a los nuevos usuarios; mucha gente recurría a Tiflonexos para solicitar información, asistencia técnica, instalación y configuración de programas y reparaciones. Asimismo, cuando estas personas recurrían a un técnico estándar de computadoras para solucionar algún problema relacionado con el software especial para ciegos, éste desconocía el programa lector de pantalla, por lo tanto, no estaba capacitado para ponerlo en funcionamiento.

La alta demanda y falta de un servicio técnico especializado hizo que creciera la idea de estructurar un servicio de información, soporte técnico y mantenimiento



NESST
Agosto 2008

Tiflonexos Asociación Civil
Nuevas tecnologías y autofinanciamiento, un
complemento para la integración social
Argentina

de equipos. Esta idea se impulsó y concretó gracias a la Fundación Once para América Latina, que en el año 2003 intentaba salvar un proyecto lanzado en 1998 en Argentina. Había donado a 25 bibliotecas populares del país, (una de cada provincia), una computadora adaptada con software, lector de pantallas, una impresora Braille, un equipo de lectura Galileo y una telelupa. Estos equipos en la mayoría de las bibliotecas no se usaban, por falta de información, porque estaban en mal estado o sin configuración de software, o bien, porque faltaba la conexión entre la biblioteca y las personas ciegas de su región. Tiflonexos recibió la solicitud de la Fundación Once para prestar un servicio de soporte y mantenimiento a estas bibliotecas, lo que fue beneficioso porque Tiflonexos recibió fondos para ejecutar el trabajo permitiéndole extender el servicio a otros públicos.



Para la puesta en marcha del servicio, contó además con el apoyo del programa de inserción laboral de la Población Ciega, ejecutado en Argentina y financiado por la Fundación Once para América Latina y el Banco Interamericano de Desarrollo, BID. Esto fue fundamental para empezar a trabajar con un cliente importante, que pagaba los servicios de soporte de 25 bibliotecas y otros trabajos de reparaciones y configuración de equipos necesarios. El servicio se inició oficialmente en septiembre del 2003.

Hoy, este servicio se ofrece como soporte técnico telefónico y on-line. Los técnicos realizan visitas de reparación y configuración de equipos, hacen capacitaciones a medida, reparan equipos específicos como impresoras Braille y tomadores de notas parlantes, así como computadoras estándar adaptadas para ciegos. Se atiende tanto a usuarios particulares, como a instituciones que trabajan con personas ciegas y usan la tecnología. Si bien la mayor parte de los clientes del servicio están en Argentina, también han realizado reparaciones y capacitaciones para instituciones y personas del exterior. En el último año Tiflonexos incursionó en la venta de computadoras, incluyendo la adaptación, capacitación y soporte técnico.

En el año 2007, el servicio de soporte técnico tuvo un importante crecimiento, porque entregó subsidios a escuelas especiales de la provincia de Buenos Aires para la compra de tecnología y participó en el proyecto Soft de la Unión Latinoamericana de Ciegos.

Las actividades de capacitación a otras instituciones, viajes de soporte y puesta a punto de equipos, han reportado en el 2007 ganancias que alcanzan los Ar\$ 5.000 (US\$ 1.600), permitiéndole a esta organización pagar a su equipo de técnicos por estos trabajos especiales cerca de Ar\$ 7.000 (US\$ 2.200). Las principales actividades han sido una capacitación de dos semanas realizada al Centro de Producción de Materiales Educativos de Lectura para Ciegos creado por el

Tiflonexos ha recibido solicitudes de organizaciones como la Fundación Once para prestar un servicio de soporte y mantenimiento a bibliotecas para personas ciegas.



Ministerio de Educación de Paraguay, y financiado por la Fundación Once para América Latina; la capacitación en producción Braille y audio digital prestada en la Unión Nacional de Ciegos de Uruguay para tres instituciones de Montevideo y la reparación de tres impresoras Braille Impacto y la capacitación para su uso entregadas en la Biblioteca Central para Ciegos de Chile. Ha realizado además capacitaciones y trabajos de puesta a punto de equipos en instituciones de las provincias de Buenos Aires, Córdoba, San Juan y Santa Fe.

Las tarifas por el servicio de soporte técnico representaron en el año 2007 un ingreso de Ar\$ 16.800 (US\$ 5.400). Los ingresos provienen de usuarios particulares y algunas instituciones que reciben el servicio, como la escuela especial 515 de la Plata y la escuela 503 de Vicente López. Los costos del soporte van desde Ar\$ 25 (US\$ 8) a Ar\$ 60 (US\$ 20) mensuales, incluyendo diferentes servicios como soporte telefónico y on-line, manejo remoto del PC del usuario para realizar instalaciones y configuraciones y visitas técnicas regulares. Dentro de este ingreso por servicios, se incluye el costo especial que tiene el programa Ágora de Inserción Laboral de la Población Ciega, financiado por la Fundación Once para América Latina en diferentes países de la región. El programa en Argentina ha contratado los servicios de Tiflonexos para la adaptación técnica de puestos de trabajo, el seguimiento técnico de las personas incorporadas en puestos donde se utilizan herramientas tecnológicas, el testeado de posibles puestos para evaluar su adaptabilidad y el soporte técnico al personal de las empresas en las que se insertan laboralmente personas con discapacidad visual. Este servicio tiene un costo de Ar\$ 500 (US\$ 163) mensuales.

Las reparaciones de equipos han reportado un ingreso total de Ar\$ 11.280 (US\$ 3.600) en el año 2007, y después de descontar el costo de los insumos y repuestos, la ganancia en este rubro para Tiflonexos es aproximadamente de Ar\$ 5.000 (US\$ 1.600). Aquí se incluye principalmente la reparación de impresoras Braille, tomadores de notas y computadoras.

Las visitas técnicas de reparación, configuración y mantenimiento de equipos han reportado un ingreso de Ar\$ 4.700 (US\$1.360), cuya ganancia alcanza los Ar\$ 2.000 (US\$ 650).

Venta de productos. Este servicio surgió a partir de la misma necesidad de los usuarios. En repetidas ocasiones sucedía que las instituciones que vendían papel Braille, pizarras, bastones y otros materiales en la Ciudad de Buenos Aires, se quedaban sin stock o no ofrecían variedad de productos por sus dificultades económicas. Así comenzaron a comprar a una organización de Rosario algunos productos, y luego agregaron otros muy simples de producción propia, como pequeños artículos que facilitan el desempeño de personas ciegas, tarjetas adaptadoras para firmas y han desarrollado también nuevos proveedores para productos con mayor necesidad de elaboración. Este servicio se ofrece desde el 2004, cuando ya había una estructura de atención al público estable, y una economía que les permitía hacer algunas pequeñas compras de materiales por anticipado. No fue necesaria una gran inversión inicial,



NESST
Agosto 2008

Tiflonexos Asociación Civil
Nuevas tecnologías y autofinanciamiento, un
complemento para la integración social
Argentina

puesto que los productos se compraron en pocas cantidades (con el mismo aporte de fondos de las actividades que ya estaban funcionando), lo que permitió que la actividad se sostuviera con las propias ganancias.

Actualmente se atiende a personas e instituciones principalmente de Buenos Aires, pero también se realizan algunas ventas a zonas del interior y a países limítrofes.

La venta de productos Tiflológicos, como bastones, pizarras, papel, ha reportado una ganancia de aproximadamente Ar\$ 1.800 (US\$ 590) en 2007, y se encuentra en expansión, ya que de a poco se agregan mayor variedad de productos y sus beneficiarios van conociendo estas nuevas opciones de compra de materiales. Este año la organización agregó la venta de calculadoras y relojes parlantes, y está trabajando con el organismo mexicano Amadivi, para distribuir en el país productos que se venden en México.

Venta de equipos específicos. La organización fue capaz de entender la problemática de sus usuarios, ya que estos últimos no tenían un fácil acceso a la tecnología disponible en Argentina. Existía un monopolio en la venta de equipos informáticos para ciegos, cuyo interés sólo era venderlos sin buscar realmente el producto que brindara las mejores posibilidades y prestaciones para el cliente. Por ejemplo, las impresoras Braille existían en el mercado de manera muy limitada, daban muchos problemas técnicos y se vendían a precios tan elevados que estaban fuera de los valores del mercado internacional. El contacto para iniciar la venta de impresoras fue a través de un técnico de la organización que participó en el año 2004 en un curso de reparación de impresoras Braille en Suecia, organizado por una empresa que fabricaba uno de los mejores modelos de impresoras actualmente utilizados en todo el mundo. A partir de ese evento, estableció lazos con la empresa, que contaba con un solo distribuidor en Estados Unidos. De esta manera, logró ser distribuidor de sus productos para toda América, pudiendo así romper con el monopolio, traer equipos de mejor calidad y a mejores precios y acompañar la venta de las impresoras con soporte y capacitación, elementos indispensables para su buen aprovechamiento.

A partir del 2007, Tiflonexos distribuye impresoras Braille producidas en España y este año firmó un contrato para distribuir también las máquinas de escribir Perkins Braille, las cuales tienen un precio 50% menor que el ofrecido hasta el momento por su único distribuidor. Su precio actual de venta es de aproximadamente Ar\$ 3.000 (US\$ 980), facilitando a los clientes su adquisición e incrementando las ventas en lo que va del año.

Cabe destacar que fue fácil impulsar esta actividad, porque no requería de una gran inversión inicial. Los equipos son importados a pedido y se solicita, generalmente, el pago del 50% del costo por adelantado.

Esta actividad genera una ganancia importante (en el último año ha recibido Ar\$ 50.000 (US\$ 16.000) bajando considerablemente los precios de este tipo de equipos en el mercado argentino, dando un mayor acceso a la tecnología a sus



beneficiarios. Si bien el foco principal de la actividad está en las instituciones locales, se ha extendido la venta a otros países.

Durante el año 2007 se registraron grandes ingresos por la venta de computadoras, actividad que se había empezado a realizar como parte del servicio de soporte en 2006, y creció a partir de los subsidios otorgados a escuelas de la provincia de Buenos Aires. Esta actividad se llevó adelante al percibir que muchos usuarios del servicio de soporte preferían que Tiflonexos les gestionara la compra y el armado de una computadora, incluyendo la instalación del software necesario, antes que comprar ellos sin tener toda la información sobre las diferentes alternativas. Al surgir los subsidios, muchas escuelas recurrieron a la experiencia de Tiflonexos, buscando además incluir en la compra de las computadoras la instalación del software necesario y capacitación para su uso. Entonces este rubro reportó un ingreso de más de Ar\$ 95.000 (US\$ 30.000), quedando una ganancia de Ar\$ 20.000 (US\$ 6.500). Sus principales clientes fueron: Escuela 515 de la Plata: 6 PC; Escuela 503 de Vicente López: 6 PC y equipo multifunción y la Escuela 506 de Lanús: 5 PC. Además se vendieron equipos a escuelas de Pilar, Merlo, Ahedo, José C. Paz, Quilmes, San Martín y Necochea.

La venta de impresoras Braille se incrementó durante el 2007. Se vendieron 15 equipos con una ganancia promedio de Ar\$ 4.600 (US\$ 1.500) por cada uno. Así este rubro tuvo un ingreso de Ar\$ 246.000 (US\$ 80.200), generando una ganancia de Ar\$ 44.000 (US\$ 14.300). Los precios de las impresoras varían según los modelos desde los Ar\$ 10.000 (US\$ 3.300) de la impresora PortaThiel, a los Ar\$ 18.000 (US\$ 6.000) de la Everest y Ar\$ 24.500 (US\$ 8.000) de la 4X4. La venta incluye la instalación y capacitación en el sitio donde se utilizará. Hasta el 2008 se

vendieron 6 impresoras. Las ventas se realizan por lo general dentro del país, aunque por la misma demanda, en el último tiempo la organización ha realizado ventas a otras ciudades de Sudamérica, como la ciudad de Colatina de Brasil, Quillota y Valdivia, en Chile, y están a punto de realizar una venta para una universidad de Caracas, Venezuela.

Servicio de impresiones Braille. Este servicio surge a partir de la participación en el curso de reparación de impresoras en Suecia. Al ofrecer la distribución de las impresoras Braille, la empresa Index Braille decidió enviar una máquina a la organización para que tuviera una muestra en diferentes actividades de difusión, y para ser usada en su trabajo.

Gracias a esta impresora, sin costo de inicio de actividades y conociendo la necesidad de las empresas e instituciones de realizar impresiones de materiales a demanda, se armó este servicio que funciona desde el 2004.

Hoy Tiflonexos realiza impresiones de diversos materiales para empresas, instituciones y particulares. Actualmente imprime la facturación en Braille de la empresa Edenor y la Dirección de Rentas de la Provincia de Buenos Aires. Se



La venta de impresoras Braille ha tenido un fuerte ingreso durante el 2007.



imprimen además, cartas para restaurantes, materiales informativos, folletos, etc. También se realiza asesoría en señalética y adaptación de espacios físicos. El público objetivo principal son empresas que promueven la integración de personas ciegas, ofreciendo información y servicios en sistema Braille. Por ejemplo, una carta de restaurante en Braille cuesta Ar\$ 80 (US\$ 26) y la impresión de facturas tiene un valor de Ar\$ 1 (US\$ 0.300) cada una.

Durante el año 2007, este servicio reportó una ganancia de Ar\$ 3.900 (US\$ 1.300). Los principales clientes son: la Asociación Sentidos de Tucumán, para la que se han impreso seis números de una revista de 150 copias por cada número, y Edenor, para la cual se imprimen alrededor de 200 facturas mensuales. El año pasado la organización cobraba Ar\$ 0,70 (US\$ 0.200) por factura; este año cobra Ar\$ 1 (US\$ 0.300). También ha realizado impresiones de cartas y menús en Braille para restaurantes, siendo los trabajos más importantes los de la red de cafeterías Havanna, para la que se imprimieron 60 menús, y 20 para Café Martínez. También ha realizado trabajos para Edesur, Cabaña Las Lilas, Restaurantes de la Ciudad de Rosario y de Buenos Aires, e impresiones de baja escala para particulares.

Servicio de libros en archivos de audio MP3. En el año 2005, un grupo de personas que no contaba con computadoras adaptadas o no tenía la capacitación necesaria para utilizar una computadora e Internet, planteó la necesidad de crear un espacio de *lectura de libros*. Gracias a los conocimientos tecnológicos de Tiflonexos, con algunos programas de computadora implementó el grabado de libros en CD de audio MP3. Este servicio tiene especial impacto en los adultos mayores que pierden parte de la vista con el paso del tiempo.

Actualmente, ofrece libros de la biblioteca de Tiflolibros en CD de audio MP3, accesibles para cualquier persona, atendiendo aproximadamente a 300 usuarios, principalmente de Argentina. Cada libro tiene un costo de Ar\$ 3 (US\$ 1) y es enviado por correo sin costos, gracias a un beneficio general de la legislación argentina para ciegos y la donación de discos para grabar de la empresa IPC (fabricante de compact disc grabables). El usuario paga el servicio con tarjeta de crédito o a través de *dinero mail*, un sistema que permite enviar por correo electrónico el código de barras; el usuario puede imprimir y pagar en distintos centro de pagos (como *Pago Fácil*). Este sistema de pago permite que los clientes paguen a distancia, pero no ha sido implementado por Tiflonexos para mejorar sus ingresos; el sistema es tan reciente que todavía no tiene una medición de impacto.

C.3 Desempeño de las actividades de autofinanciamiento

Las actividades de autofinanciamiento de Tiflonexos forman parte de la misma organización, ya que generan recursos y sirven para fortalecer la misión. Son una fuerte herramienta de marketing, ya que los mismos usuarios, al tener una buena imagen de los servicios que se les brinda, comparan con otros servicios ofrecidos por empresas privadas. Respecto al público externo que recibe un servicio, le resulta un *gancho de venta* más atractivo el hecho que Tiflonexos cumpla una misión social y que lo ganado con las actividades de autofinanciamiento se usa para un



bien social. Sin embargo, aunque conoce su mercado objetivo, no ha desarrollado una estrategia de marketing definida. Realiza actividades de difusión entre los usuarios u otros potenciales clientes, pero el área de marketing y difusión aún es muy débil dentro de la organización.

Con respecto a sus competidores, no existe una empresa u organización que posea la variedad de actividades comerciales complementarias que tiene Tiflonexos, aunque en el caso de la distribución de equipos, existe una empresa que distribuye impresoras de forma netamente comercial, sin brindar otros servicios. Y en ese caso compite directamente con ella. En estos momentos Tiflonexos tiene una ventaja competitiva frente a ellos, porque es una organización de ciegos relacionada en otros aspectos de la temática, conoce las necesidades de la demanda y ofrece mejores precios y mayores servicios.

En cuanto a las impresiones Braille existen otras instituciones y una empresa que ofrecen estos mismos servicios. La ventaja de Tiflonexos es que, además de imprimir, realiza el mantenimiento de sus propios equipos, evitando pérdidas de dinero y tiempo en reparación. Al ser referentes en cuanto a capacitación y cuestiones de diseño de Braille, ofrece buenos productos de manera estable y regular.

La reputación de esta organización es un importante respaldo para sus actividades de autofinanciamiento, lo que sin duda los posiciona en el mercado. Tiflonexos, a través de su biblioteca y otras actividades que usan la tecnología, se posiciona como referente en la materia. Además, los usuarios de la biblioteca tienen un fuerte sentido de pertenencia y les interesa colaborar con su sostenimiento, por lo tanto, para muchos es importante adquirir productos y servicios de esta OSC. Sin embargo, su posicionamiento y reputación no han sido utilizados en todo su potencial para diseñar una estrategia de marketing.

Una prueba de lo anterior es que Tiflonexos no ha realizado investigaciones de mercado. Lo más cercano es una investigación de finales de 2004 sobre los hábitos de lectura de las personas ciegas en España, realizada a partir de entrevistas con usuarios. Este trabajo lo financió una empresa española que desarrollaba junto con la Unión Europea un proyecto para la implementación de un sistema de lectura de libros para ciegos. Se realizó esta investigación con usuarios españoles, y se hizo una encuesta a nivel de los usuarios de todos los países, buscando a la vez satisfacer la necesidad de esta empresa, que era obtener información sobre el uso de la biblioteca de Tiflonexos.

En la actualidad, un tema pendiente es la formalización de un plan de negocios que oriente el funcionamiento de sus actividades. Este plan debería ayudarle a dimensionar sus costos fijos y variables por actividad y conocer los puntos de equilibrio de cada una, con el fin de establecer precios de venta basados en el mercado y en sus propios costos.



Con relación a lo anterior, y debido a la falta de una estructura de costos de cada actividad, no es posible establecer con exactitud las contribuciones y utilidades exactas por actividad. Sólo es posible mostrar los ingresos que la organización ha obtenido por sus actividades de autofinanciamiento, que asciende a Ar\$ 380.000 (US\$ 124.000), y que cubre el 70% de su presupuesto anual.

C.4 Gestión/administración de las actividades de autofinanciamiento

La naturaleza de la estrategia utilizada y la falta de recursos para administrar la actividad de autofinanciamiento no ha permitido que la organización forme una entidad administrativa independiente. Al estar prácticamente todas las actividades relacionadas directamente con la misión, su forma de gestión ha sido siempre dentro de la misma organización, con personal que ya participaba en ella voluntariamente e incorporando, según los requerimientos, nuevas personas al equipo. La única actividad que se ha desarrollado con personal externo es aquella relacionada con los eventos a beneficio, que funciona como un servicio tercerizado donde una persona es responsable de toda la actividad, que sólo requiere del personal de Tiflonexos para algún apoyo específico.

Actualmente, esta OSC está modificando la estructura de trabajo con el servicio de impresiones Braille, formando un equipo de trabajo independiente de la organización, que como emprendimiento propio, se encarga de realizar la difusión del servicio, establecer nuevos contactos, realizar la venta y hacer el seguimiento respectivo a los productos. Este servicio de venta se creó a partir de la propuesta de dos estudiantes de relaciones públicas, que poseen los vínculos y los conocimientos para ofrecer en forma eficaz estos servicios. Se ha generado una alianza comercial con la asociación, por su experiencia y la capacidad de producción.

En términos de estructura, la organización tiene una gran flexibilidad para enfrentar las necesidades cambiantes del mercado. Las personas que trabajan en la organización no tienen experiencia empresarial previa y su gran desafío ha sido elegir y analizar la actividad de autofinanciamiento, a partir de los números otorgados por la rentabilidad y su impacto en la misión. Tiflonexos cuenta con la asesoría de contadores y abogados para algunas de sus actividades, puesto que tienen experiencia empresarial y aportan la mirada comercial y organizacional.

Los fondos generados se utilizan principalmente en el sostenimiento de la estructura física, técnica y de recursos humanos y en el desarrollo de las distintas actividades.

Una característica importante de las actividades de Tiflonexos es que tiene un fuerte apoyo por las habilidades y el arduo trabajo de los recursos humanos. Dentro de su equipo trabajan técnicos especializados en reparación de impresoras Braille, en instalación de programas específicos para personas ciegas y en la capacitación para el uso de los equipos. Este equipo resulta fundamental para



que la estructura técnica ya construida de la biblioteca de Tiflobros sostenga, administre y aumente su alcance. Los voluntarios también colaboran con el ingreso de los libros en el sistema, mediante la copia digital de los mismos.

Hoy existe una gran cantidad de herramientas tecnológicas y oportunidades para el desarrollo de las personas ciegas en el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación, pero para aprovechar estas oportunidades hace falta contar con personas capacitadas y dedicadas. Por ello, en los últimos años, una de las principales líneas de acción está dirigida a la construcción del equipo humano dedicado y se ha incrementado el porcentaje de recursos destinados a ello. Aunque cuenta con un equipo básico de trabajo, aún enfrenta la dificultad de no destinar los fondos necesarios a la estructura de trabajo y administración, ya que la relación entre remuneración, trabajo y habilidades requeridas no está a la altura de los sueldos pagados en el país; debería duplicar los fondos destinados a ello. Hoy la estructura administrativa se financia principalmente con la venta de productos y servicios y los aportes de usuarios de Tiflobros.

Sección D: Aspectos legales del autofinanciamiento

Tiflonexos está exenta del pago del impuesto a las ganancias, según la Ley de Impuesto a las Ganancias (de carácter nacional), Ley 20.628, que establece exenciones impositivas para las entidades no lucrativas que cumplan con distintas condiciones. Por el hecho de ser una asociación civil, está dentro del marco de esta ley y también está exenta del pago del Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta, según la Ley 25.063 (entidad exenta del impuesto a las ganancias).

Con respecto al impuesto al valor agregado (IVA), está exenta, según la Ley 23.349, del Impuesto al Valor Agregado (IVA), por realizar servicios relacionados en forma directa con los fines específicos de la organización. Con respecto al pago de los impuestos a los ingresos brutos, la asociación está gravada a tasa cero, según el Artículo 126, Inciso 7, del Texto Ordenado Código Fiscal 2002 (Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

Las exenciones al pago de estos impuestos valen para todas sus actividades, incluidas las de autofinanciamiento, ya que las asociaciones califican para las exenciones y, en el caso de Tiflonexos, ha postulado para cada exención que le corresponde y ha recibido en todos los casos estos beneficios de exención.

Como asociación civil, de acuerdo a la normativa vigente (RG 1815, AFIP), presenta la misma declaración de impuesto a las ganancias que tiene cualquier sociedad comercial con fines lucrativos. El aplicativo es el mismo, los requerimientos y la información es la misma, lo que cambia es que al inicio indica su condición de exenta y, por lo tanto, la tasa de impuesto final es cero.



NESST
Agosto 2008

Tiflonexos Asociación Civil
Nuevas tecnologías y autofinanciamiento, un
complemento para la integración social
Argentina

Otras de sus obligaciones son realizar retenciones (por pagos a proveedores, empleados, etc.) que según la normativa vigente, se aplica sobre honorarios, alquileres y otros (RG⁸ 830), sobre beneficiarios del exterior, en el caso que los hubiese (RG 739) y sobre sueldos (RG 4139). Igualmente, debe entregar información respecto de las donaciones recibidas y entregadas (RG 992), entregar la descripción del cuerpo directivo vigente al 31/12 de cada año (RG 4120) y la certificación de libros rubricados para fines fiscales (RG 992).

Además presenta balance y memoria contable anual ante la IGJ, Inspección General de Justicia (organismo de control) por el hecho de estar ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Los plazos para declarar son anuales, presenta los libros de socios ante estos organismos de control y cumple además con los aportes patronales de sus empleados.

Para cumplir con estos requerimientos la organización es asesorada por abogados y contadores, que en el caso de estos últimos están matriculados y tienen firma certificada en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas.

Sección E: Desafíos en el desarrollo de actividades de autofinanciamiento

Es interesante repasar en una línea de tiempo cómo fueron generándose las distintas alternativas de autofinanciamiento de Tiflonexos, para comprender la manera cómo se estructuraron, se complementaron unas con otras, se fortalecieron, y los desafíos que enfrentó con cada uno.

Las campañas de aportes voluntarios comenzaron en el primer semestre del 2002 para enfrentar la crisis argentina del 2001, contando con el apoyo de usuarios españoles. En el 2003, gracias a la Fundación Once para América Latina, que necesitaba servicio técnico para poner en funcionamiento equipos donados en el año 1998 a 25 bibliotecas del país, recurrió a Tiflonexos por su experiencia –aunque amateur– en reparar sus propios equipos desde el año 1999. Tenía la capacidad para resolver los problemas, y aprovechar al máximo los recursos y herramientas disponibles. Así surge la idea de un servicio de información, soporte técnico y mantenimiento de equipos. Con el apoyo de la Fundación Once tuvo el desafío de brindar un servicio de soporte y mantenimiento para estas bibliotecas, lo que además resultaba ideal para ofrecer el servicio a otros públicos.

El servicio de impresiones Braille surgió del curso de reparación de impresoras en Suecia. La empresa Index Braille envió una máquina de muestra y a Tiflonexos le sirvió para la venta de impresiones. Así entonces, se creó este servicio que comenzó a funcionar en mayo de 2004.

Se inició la venta de los equipos en el año 2006. Luego, con la experiencia en este rubro, a partir de 2007, comenzó también a distribuir impresoras Braille

8 RG: Resolución General.



producidas en España y actualmente ha firmado un contrato para distribuir también las máquinas de escribir Perkins Braille, las cuales se ofrecen a un precio 50% menos que su único distribuidor que había en ese momento.

Con respecto a la venta de productos, por la demanda de sus usuarios que no contaban con disponibilidad de algunos elementos, Tiflonexos buscó proveedores para brindar a partir de octubre de 2004, el servicio de venta de distintos insumos de impresión Braille, bastones y pizarras.

Este recorrido histórico permite destacar el aprendizaje adquirido a partir de estas experiencias. Es posible comprender los desafíos más importantes y significativos presentados en el desarrollo de las actividades de autofinanciamiento.

El principal desafío fue en los inicios de la organización, cuando creció la demanda de sus servicios. Tuvo un rápido crecimiento, que aún continúa, puesto que al avanzar en los proyectos, descubre su potencial, lo que requiere mayores esfuerzos, aprendizajes y organización para llevar a cabo las iniciativas. En la actualidad, trabaja con la sensación permanente de que hay que ampliar los equipos de trabajo, los alcances de las tareas, facilitar el acceso para que más personas capacitadas puedan participar en las diferentes áreas, sabiendo que poseen grandes perspectivas, pero con limitaciones por la falta de estructura y fondos para estar a la altura del crecimiento que es posible alcanzar.

Otro desafío constante es contar con los recursos humanos calificados y una adecuada remuneración, como lo requieren sus tareas. Gran parte de la fuerza de sus actividades de autofinanciamiento y de la misión de la organización se basa en el potencial de sus recursos humanos, por sus experiencias y conocimientos específicos que además aumentan en el mismo trabajo. Con este capital puede generar proyectos y recursos, pero éstos aún no alcanzan para dar estabilidad en los puestos de trabajo, no pudiendo pagar sueldos como los que se pagan en el mercado informático. Esta situación implica un riesgo permanente de perder recursos humanos. De hecho, ya han perdido a uno de sus programadores ciegos, con un alto costo para la organización, ya que no existen profesionales tan preparados en el mercado. Es por eso que en estos momentos trabajan para abonar sueldos que compitan con los que ofrece el mercado.

Estos temas son relevantes para la actividad de autofinanciamiento y para la organización, pues si pierde parte de los recursos humanos, pierde directamente la capacidad de realizar las actividades de autofinanciamiento. Ve la necesidad de crecer en estructura y capacidad de respuesta con el fin de mantener estos recursos, crecer armónicamente y lograr mayor estabilidad.

El impacto generado es no concretar siempre de la mejor manera todas las actividades que quieren, las cuales son de interés para los beneficiarios y suman valor a la misión. En cada una de las actividades de autofinanciamiento, existe un gran potencial para explotar, pero no se están abriendo nuevas actividades, ya que no cuenta con el personal suficiente y no puede, en muchos casos, incorporar



NESST
Agosto 2008

Tiflonexos Asociación Civil
Nuevas tecnologías y autofinanciamiento, un
complemento para la integración social
Argentina

nuevas personas, porque no es fácil capacitarlas a tiempo. En la actualidad prioriza las actividades ya consolidadas hasta que se diseñe mejor su estrategia de crecimiento.

Para superar el problema, Tiflonexos ha recurrido a distintas fuentes de donaciones. Esto ha permitido, entre otras cosas, ampliar su estructura física, contando en la actualidad con una nueva sede, gracias al apoyo de la Fundación Williams. La organización confía en que el nuevo espacio le dará oportunidades para nuevos proyectos, y sumado a esto, está buscando ideas que podrían ser financiadas por donantes, para fortalecer su misión y sostener la estructura de recursos humanos. Al mismo tiempo, está abriendo sus puertas a la participación en tareas y actividades no virtuales, tales como charlas sobre el uso de tecnología, ofrecer un centro de lectura, habilitar acceso a Internet a los mismos usuarios de Tiflolibros, pues allí hay un gran potencial de voluntarios; muchos de ellos están capacitados con interesantes experiencias y con ganas de aportar al desarrollo de proyectos.

Tiflonexos ha generado distintas alianzas para unificar esfuerzos y postular a fondos internacionales en Red, con distintos actores como: el gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; escuelas para ciegos dependientes del estado provincial; otras organizaciones sociales, como el Primer Centro de Copistas Para Ciegos Santa Rosa de Lima, BookShare de los Estados Unidos, y la Unión Nacional de Ciegos de Uruguay. Actualmente, trabaja en conjunto con esta última organización en el diseño de proyectos, que permita el trabajo en alianza con las universidades para atender las necesidades de los estudiantes con discapacidad visual, buscando el desarrollo de proyectos a nivel local, coordinados a nivel global para poner en común los materiales y recursos producidos. Con esta misma organización acaba de presentar al Fondo de Juventud del BID y Microsoft, un proyecto de formación en el uso de Tiflotics (tecnología de información y comunicación adaptadas al uso de personas con discapacidad visual), para el acceso a la educación y conformación de una red de jóvenes estudiantes con discapacidad visual.

Otro gran desafío en la puesta en marcha de sus actividades surgió cuando no existía una cultura de negocios para el desarrollo de actividades comerciales. Ninguno de los fundadores tenía experiencia en la estructuración y/o funcionamiento de un negocio o en la *venta* de los servicios que brindaba, de forma que no se realizó ningún estudio de factibilidad o análisis de costos y gastos, sino que sólo se empezó a trabajar. El tema adquirió relevancia, porque obligó a la organización a inscribirse como asociación. Así, aprendió que para tener éxito en sus actividades y estar en capacidad de atender la creciente demanda por sus servicios, se requiere que el personal se organice a fin de cumplir con las tareas, estableciendo agendas de trabajo y funciones definidas, priorizando las actividades, definir las metas y costos. La experiencia ha sido un aprendizaje para definir ciertas pautas e ideas comerciales que en sus inicios no estaban incorporadas. El equilibrio entre lo comercial y lo social es algo que le llevó mucho trabajo conciliar. Pero lo



más problemático fue la falta de preparación en los aspectos comerciales, que aun cuando lo atrasó en sus actividades, también le dio la posibilidad de aprender de ellos.

Sección F: El impacto de la actividad de autofinanciamiento

F.1 Impacto del negocio

En la actualidad, las actividades de autofinanciamiento sostienen el 70% del presupuesto de la asociación, siendo las de mayor impacto la venta de servicios y en estos últimos meses, las ventas de impresoras y máquinas de escribir en Braille. Proyecta un año 2008 similar al 2007 y pronostica un crecimiento para los próximos tres años, con gran influencia de la venta de equipos. Sus estadísticas contables las realiza a principio de cada año, a través de un flujo de ingresos y gastos estimados en base a los años anteriores; así establece su presupuesto y estudia las posibilidades de crecimiento en diferentes áreas.

Sin embargo, más allá de las proyecciones, considera que debe ser más profesional y mejorar su capacidad de planear e investigar los riesgos de sus actividades, el mercado, los precios y la competencia. Su éxito actual se basa en el conocimiento de la demanda, el aprovechamiento de las oportunidades y capacidades técnicas y no por el trabajo de planificación y diseño de las actividades.

Actualmente, se desarrollan diferentes estrategias de autofinanciamiento, y todas tienen potencial de ampliarse. Aunque en ocasiones por esta misma diversidad de actividades, y por el hecho de ser una organización pequeña, no dedica el tiempo necesario para proyectarlas planificadamente y obtener el mayor ingreso posible. En estos momentos, está buscando la mejor combinación entre actividades y su contribución económica para encontrar un punto de equilibrio económico, ya que un mayor ingreso le permitirá menor dependencia de los donantes. Esta búsqueda la ha llevado a iniciar nuevas actividades de autofinanciamiento, debiendo dejar en segundo plano las actuales actividades y no utilizar al máximo las potencialidades de su equipo humano, recursos técnicos y la buena recepción de los usuarios de servicios gratuitos, como es Tiflolibros.

F.2 Impacto en la misión

Como todas sus actividades de autofinanciamiento están estrechamente relacionadas con la misión social de la organización, éstas generan ingresos y benefician a las actividades que no poseen ingresos como la biblioteca de Tiflonexos. En muchas oportunidades, la gente se acerca a la organización por un producto o servicio determinado, pero a la vez encuentra otros servicios y actividades que les resultan de interés, y esto fortalece a toda la red de servicios que presta la organización.



NESST
Agosto 2008

Tiflonexos Asociación Civil
Nuevas tecnologías y autofinanciamiento, un
complemento para la integración social
Argentina

Como un ejemplo, durante el 2007, se vendieron varias computadoras a escuelas de ciegos de la provincia de Buenos Aires, que recibieron subsidios para la compra de tecnología. Muchas escuelas se acercaron a Tiflonexos, porque ya conocían la organización o habían recibido apoyo técnico. Al venderlas, se les coloca y configura todo el software necesario para aprovecharlas al máximo en la formación de los alumnos con discapacidad visual, y a la vez se les presta un servicio de capacitación, que incluye todo lo que tiene que ver con el uso y aprovechamiento de recursos gratuitos de Tiflonexos y otros recursos de Internet, como es el caso de los libros de la biblioteca de Tiflibros. De esta manera, las actividades están estrechamente relacionadas y se cumple la misión, a la vez que se generan recursos para fortalecer y sostener esta misión.

Las actividades de autofinanciamiento han tenido su impacto sobre la capacidad de la organización para abordar su misión institucional, ya que se ha generado un círculo virtuoso de empoderamiento. Esto ocurre en la medida que crecen sus actividades comerciales, aumenta la generación de ingresos, amplía su cobertura a beneficiarios, lo que permite que las posibilidades de cumplir con la misión de forma eficaz sean mayores. El impacto logrado se debe a que las actividades permiten continuar con la entrega de los servicios a sus clientes, mejorar los servicios de atención a sus usuarios, con costos accesibles y mayor capacidad de respuesta, y al mismo tiempo, incrementar el número de usuarios por la incorporación de más servicios, facilitándoles la llegada a otros probables beneficiarios.



Las actividades de autofinanciamiento sostienen el 70% del presupuesto de la asociación.

La selección de las actividades de autofinanciamiento le ha significado muchas interrogantes relacionadas con la perspectiva de la visión comercial y hasta dónde se prioriza la misión social y sobre cómo hacer compatibles ambas facetas, sobre todo en un campo, como el de la discapacidad visual, en el que la costumbre más arraigada es la asistencia y la gratuidad. Pero aprendió a encontrar el equilibrio, a tener claro en qué aspectos es necesario tener una visión comercial y pensarlo como negocio, y en qué otro, era necesario mantener una clara orientación social. Un ejemplo de esto es el caso de las máquinas de escribir Perkins Braille, las cuales se podrían vender a mayor valor por el margen que se posee, pudiendo competir con el distribuidor actual que las ofrece un 50% más caras, pero esto las haría inaccesibles para los beneficiarios de Tiflonexos. Para lograr ese equilibrio, en Tiflonexos es fundamental tener la misión bien clara y ofrecer servicios innovadores que contribuyen al cumplimiento de esta misión. Por eso desarrolló formas de autofinanciamiento relacionadas con la misión, con sus propios beneficiarios y mejores habilidades.



F.3 Impacto en el desarrollo institucional y en la sustentabilidad de la organización

Con respecto al impacto en el desarrollo institucional, ha mejorado la gestión de varias unidades y capacidades internas. Debido al crecimiento de la organización, ha mejorado el rendimiento en las tareas del equipo, gracias a la capacitación en distintos roles. En la actualidad hay una mayor estructura de trabajo, con mayor organización y división de roles, con mayores responsabilidades en cuanto a cumplimientos de tiempos y metas, y con mayor profesionalización. Por otra parte, desde el punto de vista administrativo, buscó asesoría profesional, para organizar el trabajo y la gestión de los recursos. Optimiza y administra sus actividades de manera profesional y eficiente.

La implementación del autofinanciamiento y sus logros, permite que algunos voluntarios sean remunerados, dedicando entonces mayor tiempo y cumpliendo con fechas estipuladas. Estos nuevos recursos permiten la división de tareas, generando un mayor trabajo con otros actores, como donantes, OSC de apoyo y voluntarios.

Los efectos obtenidos de las actividades de autofinanciamiento sobre la sustentabilidad financiera de la organización son: aumentar la diversificación de las fuentes de financiamiento, incrementar el porcentaje de los recursos de libre disponibilidad, cubrir costos administrativos, contribuir a financiar programas de la organización y financiar nuevos programas. Claramente en este caso, son las actividades de autofinanciamiento las que dan hoy la sustentabilidad a las actividades de la organización y constituyen la principal fuente de recursos (el 70% de los ingresos). Además estas actividades permiten disponer de los fondos de manera autónoma, pudiendo iniciar programas o sostener actividades y aspectos que es más difícil cubrir con donantes, como los gastos administrativos corrientes y los recursos humanos, por ejemplo.

Sección G: Conclusiones y recomendaciones

Tiflonexos es una organización joven que ha surgido a partir de las posibilidades concretas que brinda a las personas ciegas, a través de las nuevas tecnologías de información y comunicación, desarrollando actividades en forma profesional, para satisfacer las demandas y cumplir al mismo tiempo con su misión.

Las distintas actividades de autofinanciamiento han servido para tener una mayor orientación a la misión, a los beneficiarios, al negocio y hacia la ganancia. Gracias a estas actividades, el equipo ha mejorado su capacidad emprendedora y de innovación, fortaleciendo sus capacidades de gestión financiera y recursos humanos y asumiendo los riesgos de la actividad comercial. Aun cuando la asociación posee una gran reputación, es consciente de que debe entregar servicios de alta calidad y que sus socios y consumidores son exigentes en esto. Es por eso



NESST
Agosto 2008

Tiflonexos Asociación Civil
Nuevas tecnologías y autofinanciamiento, un
complemento para la integración social
Argentina

que trabaja constantemente para satisfacer la demanda del mercado, incluyendo a sus socios y clientes. La competencia y vocación de su personal son la base de sus servicios de alta calidad, siendo las estrategias utilizadas muy competitivas y conscientes del mercado, pero guiadas por una misión desinteresada.

A diferencia de lo que sucede en otras organizaciones, en Tiflonexos, primero surgió el trabajo, los proyectos y las actividades, y alrededor de ellos se fue formando la organización, y fue el mismo crecimiento de los proyectos, lo que la llevó a buscar, explorar e inventar formas de obtener recursos y financiamiento. La clave es desarrollar proyectos que generan recursos y que a la vez refuerzan y potencian directamente su misión.

Otra gran ventaja de esta OSC es que tiene una misión clara y sólida. Esto permitió que superara la época más difícil de los últimos años en Argentina, de crisis económica (2001, 2002 y 2003) y que lograra adaptarse a los desafíos y mantenerse vigente, con estrategias que combinan el enfoque social con el enfoque empresarial. En este punto, la organización tiene claro que la venta de sus servicios fortalece su misión y no la cuestiona y el desarrollo del autofinanciamiento no ha hecho que se descuide a los beneficiarios en favor de los clientes.

Uno de los desafíos importantes de Tiflonexos es redefinir su modelo de gestión, para mejorar tanto las estrategias de autofinanciamiento como para desarrollar programas destinados a conseguir fondos de la cooperación internacional, fondos gubernamentales y de donantes nacionales. Con respecto a las actividades de autofinanciamiento, está convencida que a través de ellas puede financiar su quehacer, pero a la vez reconoce la necesidad de fondos externos para dar el siguiente paso, de afianzamiento económico y estructural, que le permita una mayor eficiencia, dedicación y profesionalización en los diferentes programas.

Su objetivo es ampliar el marco de financiamiento, para trabajar básicamente en dos líneas de acción que se complementan:

- La línea externa, relacionada con el trabajo coordinado de sus diferentes programas y servicios. Apunta a que los beneficios de las nuevas tecnologías se extiendan a más personas, tanto en lo relacionado al acceso de información y la lectura, como al desarrollo integral de capacidades. Se busca beneficiar fundamentalmente a las regiones menos favorecidas, como las ciudades y provincias del interior de Argentina y alcanzar a otros países latinoamericanos. Para esto trabaja en red con diferentes organizaciones que tienen relación con la misma temática, que puedan utilizar tecnología y dar acceso a ella a quienes no acceden por sus propios medios, ofrecer soporte y capacitación para el uso óptimo de sus recursos, brindarles acceso a Tiflolibros, y fomentar la comunicación y el intercambio entre ellas. Por otra parte, estas mismas alianzas podrán ser útiles en la obtención de fondos externos.



- La línea interna está relacionada con el fortalecimiento de la estructura de trabajo, la ampliación y mejora de la misma, para aumentar de forma notoria sus servicios, con mayores posibilidades de dedicación y con la constante búsqueda de nuevos proyectos.

El desafío es grande, pero la organización posee las capacidades para aprender, una demanda creciente, y habilidad para pensar e inventar nuevas maneras de sustentarse, de llegar cada vez a más personas que lo necesitan con mayores y mejores servicios. Para esto cada vez le resulta de mayor importancia la amplia red de contactos, de intercambios y conocimientos que genera Tiflobros, más la enorme posibilidad que ofrece hoy el uso de la tecnología, de estar en contacto permanente con personas e instituciones de otros países y regiones, y trabajar tanto en un plano local como global.

Estas fortalezas y buenas perspectivas están directamente asociadas a la sustentabilidad que le otorga las actividades de autofinanciamiento. Por otra parte, el desarrollo de nuevos proyectos y la solidez actual se deben en gran medida a los aprendizajes de cada experiencia de autofinanciamiento, que le ha permitido además cumplir de mejor manera con su misión social.