



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

**Serie de
Estudios de
Caso NESST**

32

**Ecuador
Abril
2009**

Español

Fundación Hermano Miguel

Solidaridad y autofinanciamiento al servicio de las personas con discapacidad

Este estudio fue elaborado con la colaboración de Fundación Hermano Miguel.



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 Paola Estupiñan, 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 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 Ecuador, esta definición incluiría las figuras legales de corporación y fundación.
- 2 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.

Resumen ejecutivo

Ubicación geográfica	Quito, Ecuador
Área de trabajo	Atención integral a personas con discapacidad
Presupuesto operativo anual	2007: US\$ 500.000 2008: US\$ 1.500.000
Porcentaje presupuesto de autofinanciamiento	95%
Método usado de autofinanciamiento	Venta de productos y servicios Dividendos por otras inversiones Alquiler de espacio físico
Año fundación	1984

Fundación Hermano Miguel es una organización de derecho privado, sin fines de lucro, que contribuye al desarrollo de las personas con discapacidad a través de la entrega de servicios integrales en los campos social, médico y de rehabilitación. Fue fundada en el año 1984. A partir de 1989 se enfocó exclusivamente en el área de discapacidad física, pues se pudo constatar que era un campo desatendido tanto por el sector público, como por el privado. Poco a poco fue implementando la infraestructura necesaria para ofrecer órtesis, prótesis, rehabilitación física y acompañamiento psicológico. También ha tenido un involucramiento activo en temas de inserción laboral y en incidencia de política pública a favor de las personas con discapacidad.

Actualmente esta OSC¹ ofrece una gama de productos y servicios integrales a aproximadamente 700 personas por mes. El 75% de sus pacientes se concentran en el programa de rehabilitación, de los cuales, alrededor de 300 acuden al laboratorio de órtesis y prótesis. La fundación aplica una política de subsidios cruzados, con el fin de ayudar a las personas con menor capacidad económica, lo que implicó diversificar los nichos de mercado, manteniendo el grupo objetivo que responde a su misión social. Además, ha incursionado en actividades de autofinanciamiento² más agresivas, como formar parte de un laboratorio de órtesis y prótesis que atiende a otro segmento socio económico e impulsó una iniciativa que no necesariamente se relaciona con su misión, como es el programa de reciclaje.

Durante los primeros años de la organización se buscó levantar fondos para apoyar iniciativas de otras organizaciones no gubernamentales, actuando como organización de segundo piso y como apoyo en el desarrollo de propuestas e implementación de proyectos de impacto social. Debido a la experiencia acumulada, su misión se redefinió para actuar directamente



NESST
Abril 2009

Fundación Hermano Miguel
Solidaridad y autofinanciamiento al servicio
de las personas con discapacidad
Ecuador

como una organización que atiende a personas con discapacidad. La idea de autofinanciamiento fue implementada desde el inicio con el fin de asegurar que podría operar a lo largo del tiempo. Hasta el momento ha sido una estrategia exitosa que ha permitido ampliar el impacto social alcanzado por la fundación.

Sección A: El contexto³

Las estadísticas presentadas por el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) en el Ecuador indican que existen 1,6 millones de personas con alguna discapacidad, lo que representa el 12,2% de la población ecuatoriana. Esta cifra se divide en aproximadamente 780.000 hombres (5,9% del total) y 830.000 mujeres (6,3% del total). El 18,2% de estas personas no ha terminado sus estudios primarios y de ellos el 60% vive en el área rural. Cerca del 90% no ha recibido ningún servicio de educación especial.

En relación al nivel socioeconómico se calcula que un 50% de las personas con discapacidad se ubica en los quintiles 1 y 2 (el 40% más pobre), con un ingreso per cápita promedio que fluctúa entre los US\$ 10 y US\$ 31 mensuales y únicamente el 12% de esta población recibe los beneficios de la seguridad social estatal. Del total de personas con discapacidad, apenas el 18,2% trabaja, mientras que el 29,1% está impedido de hacerlo.

Otros datos muestran que el 86,2% de las personas con discapacidad no tiene acceso a servicios de salud –ni privados, ni estatales– y el 73,8% no tiene ayudas técnicas⁴ por lo que se vuelve un área prioritaria la dotación de estos implementos. Esta situación ha implicado un incremento en la demanda hacia organismos no gubernamentales que contribuyen al desarrollo del área de la discapacidad e inserción social a través de una acción eficaz y oportuna para generar cambios. Durante mucho tiempo los programas sociales fueron los únicos medios que garantizaron cierto nivel de acceso a los grupos más vulnerables.

Más aún, en el ámbito de la discapacidad los costos de órtesis y prótesis son muy elevados y utilizan materia prima importada, cuyos aranceles de ingreso al país incrementan considerablemente el costo; si a ello se suma la atención especializada para la rehabilitación, las oportunidades para las personas de escasos recursos económicos se reducen.

En el Ecuador se ha abordado la necesidad de crear políticas asociadas a la atención en salud y especialmente a personas con algún tipo de discapacidad. Cabe mencionar la actual campaña que la vicepresidencia efectúa a nivel nacional para dotar de ayudas técnicas a personas con discapacidades. Uno de sus actores es la Fundación Hermano Miguel, organización sin fines de lucro que tiene una amplia trayectoria otorgando soluciones integrales a personas con discapacidad que requieren órtesis, prótesis y/o ayudas técnicas. Se trata de un servicio que

3 <http://www.conadis.gov.ec/investigacion04.htm#2004>

4 Las ayudas técnicas son productos, equipos, instrumentos y servicios tecnológicos para prevenir, compensar o neutralizar la deficiencia, discapacidad o minusvalía; son elementos básicos para la autonomía personal y para contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad. Ejemplo: silla de ruedas.



- 5 Actual Ministerio de Inclusión Social y Económica (MIES).
- 6 Esto significa que la Fundación Hermano Miguel financiaba proyectos ejecutados por otras OSC.

se complementa con rehabilitación, psicoterapia y servicios de salud en general. La fundación cumple con los parámetros establecidos y aprobados por el Fondo Mundial de Rehabilitación con el fin de asegurar un servicio de alta calidad.

Sección B: La organización

B.1 Historia y Misión

La Fundación Hermano Miguel (FHM) surge por la iniciativa del Dr. Gonzalo Suárez y su esposa, María Eugenia Paredes, con el objetivo de ejecutar proyectos en los cuales destacara el valor de la solidaridad. Fue aprobada por el Ministerio de Bienestar Social⁵ en diciembre de 1984. Durante los dos primeros años su labor social fue restringida por la falta de recursos financieros y la dificultad para captar fondos. La primera acción de esta organización fue una investigación a nivel nacional, que sirvió para identificar las necesidades del sector y ayudó a definir el rol que querían cumplir como fundación. Se descubrió que había infraestructura y equipo humano pero faltaban recursos económicos. Por lo tanto, el objetivo de la fundación fue fortalecer las instituciones que ya existían en ese momento.



Al inicio, parte importante de los fondos se obtuvieron de los créditos económicos de la empresa minera que tenía el propio fundador, pero resultaron insuficientes para sostener la obra social. Con el fin de conseguir recursos para financiar nuevos proyectos, buscaron mecanismos fuera del ámbito tradicional y establecieron un contacto con Delfabro, una empresa argentina-española que sabía cómo captar dinero a través de un programa transmitido por televisión.

A partir de lo anterior, crearon una alianza y la Fundación Hermano Miguel obtuvo la patente de Telebingo, un programa de promoción –bingo televisado– que requería de una administración comercial especializada (Delfabro) y que si tenía éxito permitiría llevar a la práctica la filosofía de la fundación. Esto implicaba para la organización reorientar su gestión hacia un esquema más moderno que combinara la misión social con una visión empresarial.

La grave problemática ligada a la accesibilidad y a la situación socio - económica de las personas con discapacidad fue la base para que la fundación reorientara sus acciones y desarrollara proyectos para atender a este grupo objetivo.

A pesar del escepticismo que existía por la proliferación de rifas y sorteos locales y nacionales, la constante labor social de la fundación generó credibilidad y confianza por parte de la ciudadanía. Durante los dos años de funcionamiento de Telebingo (1987-1988) la FHM se constituyó en una organización de segundo piso,⁶ cuyo objetivo fue fortalecer a cientos de instituciones del tercer sector en programas de al menos un año de duración (excepto cuando se financiaba infraestructura o equipamiento), apoyando más de 3.000 proyectos a nivel nacional.



NESST
Abril 2009

Fundación Hermano Miguel
Solidaridad y autofinanciamiento al servicio
de las personas con discapacidad
Ecuador

Para apoyar a las organizaciones y comunidades postulantes, tanto en la sustentación de sus proyectos como en la evaluación de las inversiones sociales requeridas, se conformó una unidad ejecutora en la fundación con un equipo de seis profesionales de distintas disciplinas (arquitecto, socióloga, médicos salubristas), tres de los cuales se especializaron en el extranjero en proyectos de salubridad. La fundación invirtió en obras de infraestructura, equipamiento y otras necesidades; la figura legal empleada fue el comodato, con el fin de asegurar el fortalecimiento de la institución beneficiaria como requerimiento previo para que los activos pasaran a formar parte de la misma y no se generaran mayores gastos.

Lamentablemente, por decisión política y la existencia de un monopolio nacional de rifas y sorteos, el Ministerio de Gobierno suspendió en 1989 el permiso para que Telebingo continuara funcionando. A partir de esto, la Fundación Hermano Miguel solicitó al Congreso Nacional su intervención para realizar una auditoría general que se complementó con una auditoría privada contratada por la fundación. Pese a que los informes tuvieron resultados favorables para la organización, no se logró la reapertura de Telebingo.

Ante esta limitación económica, la Fundación Hermano Miguel no continuó entregando donaciones, lo que implicó un análisis profundo de la labor realizada hasta ese momento y un replanteamiento de las acciones a seguir. Se adoptó la decisión de trabajar en un sector específico coordinando proyectos propios. La grave problemática ligada a la accesibilidad y a la situación socio - económica de las personas con discapacidad en el Ecuador fue la base para que la fundación reorientara sus acciones y desarrollara proyectos para atender a este grupo objetivo.

En el año 1990, empezó a funcionar un taller de órtesis y prótesis que todavía estaba limitado por el poco espacio y la falta de servicios complementarios integrales de rehabilitación. En 1994, se abrió el Centro de Atención Integral y Desarrollo, CAID, construido en un terreno adquirido con un crédito bancario y que gracias a la autogestión entregó un servicio a la comunidad con programas amplios de rehabilitación física y un laboratorio de órtesis y prótesis.

Con la experiencia adquirida en la gestión de importantes sumas de dinero, evaluación de proyectos y presentación de informes por centros de costos –proyectos individuales, comunitarios y de ayuda social– identificaron que dos de los factores importantes para lograr el éxito eran: mantener la transparencia hacia la comunidad y llevar un orden contable. A ello se sumó otro hito como aprendizaje de lo observado: evitar el paternalismo,⁷ es decir, que los servicios ofrecidos no fueran costosos pero tampoco gratuitos para mantener así el fin social y a la vez sostener la organización.

Su visión fue la de trabajar como una empresa social con el fin de autosustentarse. Este modelo de gestión motivó las críticas de sus beneficiarios y de otras organizaciones que defendían el asistencialismo y la gratuidad, sin embargo,

7 La fundación ayudó a varias organizaciones a cubrir gastos administrativos, y a pesar de ello, las OSC beneficiadas continuaron con dificultades económicas porque no tenían una estrategia de autosustentabilidad.



8 Dos de ellos se han cerrado, los demás siguen funcionando.

gracias a este enfoque la fundación ha funcionado hasta hoy complementando sus servicios con el levantamiento de fondos y donaciones, para aquellas personas que no pueden pagar el valor total de su rehabilitación y prótesis; también ha firmado convenios con el Estado para la ejecución de programas sociales. Con esta nueva orientación empresarial el paciente dejó de ser sólo un beneficiario y pasó a ser un cliente, que como tal exige calidad en los servicios y programas que ofrece la institución.

Para reforzar la política de subsidiariedad, la fundación ha fortalecido su área de trabajo social que tiene tres funciones básicas: evaluar la capacidad de pago de los pacientes; establecer valores diferenciados que se complementan con donaciones para acceder a los servicios; y levantar fondos de donación de diversos actores privados y públicos.

La misión de la fundación se ha ampliado y ahora pretende también ofrecer una rehabilitación integral a la comunidad y particularmente a las personas con discapacidad. Le interesa no sólo ofrecer un servicio médico e implementación de ayudas técnicas, sino también trabajar para la inserción socio-laboral de las personas a través de un trabajo coordinado con organizaciones afines y la defensa de los derechos ciudadanos.

B.2 Programas e Impacto Social

Los programas que actualmente realiza la fundación, específicamente en su Centro de Atención Integral y Desarrollo son:

- a. Prevención para detección precoz de enfermedades.** Incluye una amplia gama de servicios: medicina general, neurología, laboratorio clínico, cardiología, urología, odontología. Se realizan también diagnósticos a través de alianzas con otras instituciones y profesionales. Destaca una iniciativa de salud escolar preventiva en convenio con el Ministerio de Salud donde se han atendido aproximadamente 4.000 niños. Es importante mencionar que la fundación ayudó a crear 19 centros médicos⁸ gestionados por las comunidades donde se encuentran.
- b. Rehabilitación física, habilitación y fisioterapia pre y post-protésica.** Incluye el trabajo con pacientes con problemas de parálisis cerebral, mielomeningocele, traumatismos craneoencefálicos, paroplejía, entre otros. Desde 1990, cuenta con un laboratorio de órtesis y prótesis donde se fabrican y distribuyen más de 350 artículos para aproximadamente 300 personas al mes. Otros servicios relacionados son las terapias de lenguaje, ocupacionales y de sostenimiento integral en las cuales el aspecto emocional juega un rol muy importante. Además, este programa incluye la evaluación y una oportunidad para que las personas soliciten el carnet e CONADIS y así puedan acceder a beneficios.



NESST
Abril 2009

Fundación Hermano Miguel
Solidaridad y autofinanciamiento al servicio
de las personas con discapacidad
Ecuador

c. Inserción y capacitación. Consiste en acompañar a las personas con discapacidad a su inserción laboral, en coordinación con otras organizaciones sociales especializadas. En ocasiones presta servicios legales relacionados con Derechos Humanos.

También ha realizado dos talleres de inserción laboral, pero debido al costo de productos importados que resultan más baratos que los producidos en el mercado nacional, estas alternativas han dejado de ser sustentables.

Hasta la fecha, todavía funciona el taller de metal mecánica donde se elaboran ayudas técnicas como sillas de ruedas, andadores, muletas, entre otros productos. En este taller se contrata a personas con y sin discapacidad y se les paga por obra terminada, siempre que haya pedidos especiales de alguna otra institución y el volumen cubra al menos los costos fijos; de lo contrario es más conveniente importar estos productos desde el extranjero.

Hubo otra iniciativa financiada por CARE y que consistía en un módulo de confecciones donde se producía lencería, ropa hospitalaria, ropa de trabajo, calentadores. Sin embargo, el costo de estos artículos en material desechable y las importaciones provenientes de Asia redujeron notablemente la capacidad de venta. Como consecuencia, la fundación optó por capacitar en el área de la alta costura a las mujeres que trabajaban en el mismo, permitiéndoles así, independizarse laboralmente.

d. Participar activamente en el apoyo y definición de políticas públicas. Dentro de sus objetivos, la fundación busca resolver la problemática de las personas con discapacidad y ayudarles para que se respeten sus derechos humanos y libertades fundamentales y que se integren plenamente a la sociedad. Esta fundación participa activamente como miembro de la Federación Ecuatoriana de ONG para la Discapacidad (FENODIS) en acciones de defensa de los derechos de las personas con discapacidad, lo cual le ha permitido involucrarse en la normativa legal referente a discapacidades, tales como Código Laboral, Reglamento sobre Discapacidades del Ecuador y la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas.⁹ Además es miembro del Grupo Latinoamericano de Rehabilitación GLARP IIPD y el Foro de ONG de Salud.

La fundación trabaja en diversos programas con el Ministerio de Inclusión Económica y Social y el Ministerio de Salud, y además es uno de los proveedores de prótesis y órtesis del Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS), donde se ofrecen artículos a bajo costo como parte de la campaña nacional de donación del gobierno, *Un Ecuador sin Barreras*.

e. Programa de reciclaje. La fundación realiza actividades de autofinanciamiento que no necesariamente se relacionan con la misión de la institución, como por ejemplo, el reciclaje de cartuchos de tinta y/o tóner de impresoras que hoy se ha convertido en un centro de acopio artesanal con gran variedad de materiales de desecho: papel, cartón, chatarra, muebles que no se usan, computadoras viejas, entre otros.

9 El Ecuador, como miembro de esta convención, ha adquirido obligaciones y compromisos. Entre ellos destacan por ejemplo, el Artículo 4, en sus literales f), g) y h), que hacen referencia explícita a las ayudas técnicas y promueven la disponibilidad y uso de las mismas a un precio accesible. El Artículo 8 trata sobre accesibilidad; el Artículo 20 trata sobre movilidad personal; en su literal d) dice expresamente "alentar a las entidades que fabrican ayudas para la movilidad"; el Artículo 26 habla sobre habilitación y rehabilitación.



Desde hace 2 años es manejado como una actividad económica independiente y su operación está a cargo de una sociedad de hecho que se legalizará como compañía limitada. Genera recursos de libre disposición y tiene un alto número de donantes. Hay ciertas dificultades de comercialización de los materiales reciclados como llantas, pilas, muebles.

- f. **Otros.** Además tiene programas de pasantías para estudiantes universitarios, tanto nacionales como extranjeros.

Impacto Social alcanzado

Los programas de Fundación Hermano Miguel se dirigen a personas con limitación moderada (15,39%) y también grave (39,80%) que viven en la zona rural o urbana. El resto son personas con atenciones puntuales (adquisición de ayudas técnicas, por ejemplo) que no necesitan tratamientos adicionales.

Actualmente, se atiende a 700 personas por mes. El 75% de los pacientes de la fundación se concentra en el programa de rehabilitación. De éstos, aproximadamente 300 acuden al laboratorio de órtesis y prótesis.

El crecimiento y cobertura ha aumentado. Al inicio se atendía a 12 personas en el laboratorio, y la rehabilitación se realizaba en otra parte; hace 15 años aumentó la atención a 70 personas por mes; y durante los últimos 5 años se ha mantenido un promedio de 700 atenciones por mes en todos los servicios.

En los últimos 3 años la fundación ha atendido a nivel nacional a 21.725 personas, lo que representa un promedio de 7.240 pacientes anualmente y aproximadamente



El crecimiento e impacto de la institución se refleja también en que produce y ofrece alrededor de 300 tipos de productos y servicios: artículos para diabéticos (medias, zapatos, plantillas) y ayudas técnicas, entre otros.

49.286 consultas médicas, casi 16.500 anuales. En el año 2006 se logró una atención mensual de 798 pacientes debido a que el CONADIS y la Dirección Nacional de Atención Integral a las Discapacidades (DINADIS) aportaron con US\$ 300.000 para medicamentos, insumos, órtesis y prótesis. El siguiente año en cambio, el mismo se incorporó como un programa directo del Estado.

El crecimiento e impacto de la institución se refleja también en que produce y ofrece alrededor de 300 tipos de productos y servicios: artículos para diabéticos (medias, zapatos, plantillas) y ayudas técnicas, entre otros.

B.3 Equipo e Información Financiera

Actualmente en la Fundación Hermano Miguel trabajan 47 personas, de las cuales 20 cumplen una jornada completa, 17 están tiempo parcial, y 10 son voluntarios.



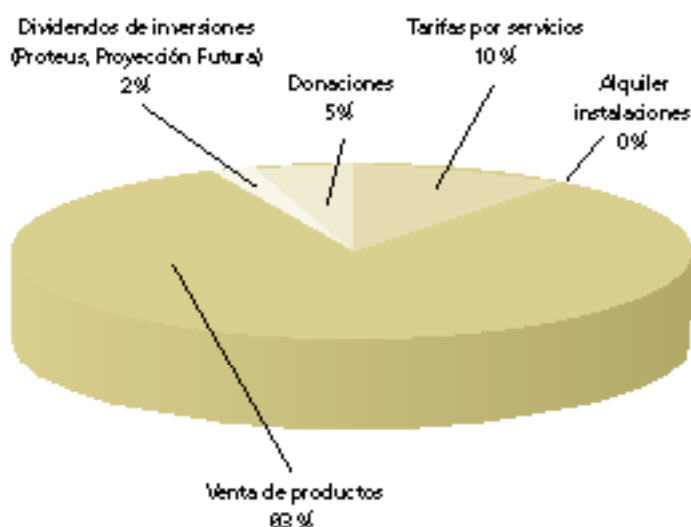
NESST
Abril 2009

Fundación Hermano Miguel
Solidaridad y autofinanciamiento al servicio
de las personas con discapacidad
Ecuador

En el año 2007 el presupuesto alcanzó los US\$ 501.000. El 65% provino de la venta de productos, 28% por cobro de servicios, el 1% provino de donaciones y el 6% de otros ingresos.

En el año 2008 el ingreso por autofinanciamiento alcanzó el 95% del presupuesto, y sólo un 5% fue por concepto de donaciones privadas nacionales e internacionales.

Gráfico N° 1: Fuente de Ingreso 2008



Además la fundación realizó una alianza estratégica con *Proyección Futura*, una sociedad de hecho¹⁰ para el manejo y reciclaje de materiales en la que se optó por trabajar en riesgo compartido, es decir, se distribuye el 50% de los ingresos para cada una de las partes. Para la fundación estos ingresos representan aproximadamente US\$ 2.500 mensuales.

Respecto del destino de los ingresos, durante el año 2007 hubo un déficit de US\$ 15.700, con gastos que ascendieron a US\$ 517.000. De este valor, un 53% se destinó a compra de materia prima, producción y ejecución de programas; 20% a sueldos y salarios, y 27% a otros gastos administrativos. Normalmente el déficit se acumula de un año para otro y es cubierto con actividades y eventos para la recaudación de fondos.

Por otra parte, las actividades de autofinanciamiento y los servicios prestados contribuyen de manera importante a los objetivos de la misión institucional, lo que significa un impacto social que se extiende más allá del 16% dirigido a la ejecución de programas. No se ha contabilizado, por ejemplo, el costo que implica recaudar fondos, cuya finalidad es ayudar a cubrir el valor de las prótesis u órtesis a personas de escasos recursos, a pesar que ésta es una labor permanente, especialmente del área de trabajo social. Tampoco se incluyen costos de comunicaciones previas

10 No es una persona jurídica sino un sujeto pasivo de Impuesto a la Renta como cualquier otra sociedad de derecho, en la que las partes pueden ubicar el patrimonio necesario para llevar a cabo el proyecto deseado.



que deben realizarse a nivel de jefaturas y dirección, así como la construcción y mantenimiento de la red de gestión y contactos con potenciales donantes, organizaciones, particulares, patronatos, departamentos de trabajo social a nivel de hospitales, fundaciones y médicos especialistas que atienden gratuitamente casos especiales o cobran precios subsidiados o más bajos que el promedio del mercado.

Sección C: Actividades de autofinanciamiento

El sector de salud, particularmente el que se orienta a discapacidades, se enfrenta a la creciente demanda de servicios y paralelamente, a la disminución de fuentes de ingreso de donantes públicos o privados, lo que lleva a buscar diversas estrategias de autofinanciamiento. En la actualidad, la fundación ejecuta algunas alternativas, bastante diversificadas; a continuación se mencionan las principales:

- *Venta por productos*: órtesis y prótesis producidas en el país con material nacional e importado. Ayudas técnicas (muletas, sillas de ruedas, entre otros), que se producen en el taller de metalmecánica cuando responden a requerimientos especiales o, en su defecto, son importadas.
 - *Tarifa por servicios*: servicios de rehabilitación, terapias y otros entregados por el Centro Médico y Odontológico, servicio de audiología, servicio de psicología. Se incluyen los convenios firmados con empresas para servicio preventivo y de rehabilitación, o para entregar el carnet ocupacional que solicita el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS.
 - *Uso de activos fijos*: alquiler de equipos audiovisuales y de espacio físico (auditorio) para reuniones y clínicas de ventas.
 - *Dividendos por inversiones*: la fundación realiza inversiones de corto plazo y además, está planificando un fondo para un fideicomiso que le permita generar ingresos financieros para cubrir los gastos administrativos. En este punto tiene algunas limitaciones por el marco legal, ya que sólo se puede generar este fideicomiso con donaciones específicas para ello y no con el superávit resultante de la fundación, puesto que éste debe utilizarse para cumplir con el *objeto social* de la misma.
- Adicionalmente la fundación tiene una alianza con una sociedad de hecho y una empresa:
- *Proyección Futura*: es un centro artesanal de acopio que maneja reciclaje de chatarra, papel, cartón y muebles usados. Todavía no tiene personalidad jurídica, pero ya ha legalizado todos los permisos con el municipio. Entre sus activos tiene un camión para el manejo logístico. La distribución de las utilidades es: 50% para FHM y 50% para los dos jóvenes emprendedores que gestionan actualmente las actividades de Proyección Futura.



NESST
Abril 2009

Fundación Hermano Miguel
Solidaridad y autofinanciamiento al servicio
de las personas con discapacidad
Ecuador

- *Protéus*: es un laboratorio de órtesis y prótesis privado que atiende a un nicho de mercado cuyos ingresos se ubican en el estrato alto. Los socios son: David Krupa, Gonzalo Suárez y la FHM. Las ganancias se distribuyen en: 33%, 30% y 37%, respectivamente.

En general, la organización ha aplicado, a través de los años, diversas alternativas de generación y diversificación de ingresos que aseguren su sustentabilidad.

C.1 Antecedentes del autofinanciamiento

A mediados de 1986 y para poner en funcionamiento el programa Telebingo, que ya era muy exitoso en Holanda, la fundación se asoció con Delfabro, una empresa argentina - española especializada en programas promocionales en televisión. La Fundación Hermano Miguel aportó con las patentes de la franquicia española, mientras el grupo argentino se ocupó de administrar la parte comercial: contratación de artistas, preparación del escenario, emisión de boletos, publicidad, entre otros temas.

En un comienzo se analizó la posibilidad de repartir las ganancias en un 50% a cada participante. Luego, llegaron a un acuerdo, mediante el cual las ganancias se distribuirían en un 60% para la fundación y un 40% para la empresa Delfabro. Estos recursos se destinaron para financiar proyectos y gastos administrativos de varias organizaciones. Cuando Telebingo terminó, se tuvo un superávit económico que fue redireccionado hacia la fundación para la ejecución de proyectos propios. Sin embargo, las organizaciones beneficiarias pidieron tres meses más de aporte para no poner en peligro su continuidad y en algunos casos hasta un año. La FHM aceptó estas condiciones, pero perdió el ahorro capitalizado.

Todos estos cambios forzaron a redefinir la misión de FHM. Surgió la posibilidad de apoyar a personas con discapacidad, ofreciendo productos y servicios cuyos costos operativos fueran cubiertos por la población atendida. En la práctica, como ya se ha explicado, existen cobros diferenciados y aportes de donaciones que completan el valor total cuando las personas no tienen recursos económicos suficientes. Esta es la definición de base que ha incidido en que toda actividad desarrollada en la FHM busque ser sustentable.

El continuo crecimiento de la fundación le ha permitido desarrollar habilidades y conocimientos que contribuyen a su visión de y a formar equipos de trabajo proactivos.

C.2 Puesta en marcha y evolución del autofinanciamiento

Pasado el período en el que funcionó como una organización de segundo piso, los siguientes cuatro años de la Fundación Hermano Miguel fueron de arranque y lento crecimiento. Las actividades de autofinanciamiento provenían de la oferta de órtesis y prótesis, es decir, estas actividades se desarrollaron directamente hacia el grupo objetivo y cumpliendo la misión institucional.





La principal dificultad que enfrentó fue que atendía a un segmento de la población con escasos recursos económicos por lo que resultaba indispensable levantar permanentemente fondos para cubrir los costos operativos de los artículos vendidos. Pero ello no resultó tan fácil, puesto que la fundación estaba posicionada como una ONG donante y no como una organización ejecutora de programas propios. Además, las donaciones recibidas no eran para cubrir los gastos administrativos de la fundación, por lo que fue necesario pensar en otras alternativas de diversificación de ingresos.

En 1990, se implementó un laboratorio propio de órtesis y prótesis, con el apoyo del Fondo Mundial de Rehabilitación. El valor de compra –subsidiado– llegó a US\$ 25.000. A partir de 1991 y hasta 1996 hubo un significativo crecimiento. En 1994 se abrió el Centro de Atención Integral y Desarrollo, el mismo que se construyó con apoyo del Fondo de Inversión Social de Emergencia (FISE) y con un préstamo a nombre del Director y la Presidenta de la fundación. Esto permitió ampliar un área específica para el servicio de rehabilitación física con atención de fisioterapia y traumatología, terapia de lenguaje y ocupacional, psicorehabilitación, odontología, medicina general y otros.

En 1999, la organización entró en una etapa de madurez. Inició una actividad empresarial social vinculada a la organización, pero sin relación directa con la misión y grupo objetivo: realizó una campaña de recolección de cartuchos de tinta y/o tóner de impresoras para reciclarlos lo que generó importantes recursos para la misma, pero luego surgieron varios actores con la misma iniciativa reduciendo nuevamente los ingresos económicos. En el año 2005 se retoma la actividad con algunas variantes, pero esta vez de manera independiente de la fundación para no desenfocar al personal de la misión institucional. Se creó así la sociedad de hecho, *Proyección Futura*.

A partir de la construcción de infraestructura propia, la FHM ha ido diversificando los servicios de salud. Además de órtesis y prótesis, se implementó un servicio de rehabilitación y terapias, y otros módulos complementarios, hasta llegar a uno de diagnóstico y salud preventiva. Con el fin de aprovechar el espacio físico, también se alquila el aula de capacitación para eventos de otras organizaciones.

También se ha ampliado el grupo objetivo. Primero se atendía solamente a personas con discapacidad; hoy se busca trabajar en alianzas y convenios con organizaciones del sector público y del sector privado para ampliar las prestaciones médicas –a precios normales– e incorporar a las personas sin discapacidad. Además, para atender a personas con discapacidad del estrato socioeconómico alto, se creó una empresa de órtesis y prótesis junto a un socio, el protesista norteamericano David Krupa, de Protéus, que atiende cerca del Hospital Metropolitano, reconocido centro de atención médica.

Finalmente, con el objeto de incorporar al mundo laboral a las personas que se rehabilitan en la fundación se creó el taller de metalmecánica, lugar donde se



NESST
Abril 2009

Fundación Hermano Miguel
Solidaridad y autofinanciamiento al servicio
de las personas con discapacidad
Ecuador

fabrican ayudas técnicas como sillas de ruedas, muletas y andadores. El taller no trabaja permanentemente, sino sólo bajo pedido, y siempre que el volumen de producción cubra los costos de operación.

Otra iniciativa se relacionó con la inserción laboral de 15 mujeres jefas de hogar, para quienes se abrió un taller de producción de lencería y ropa hospitalaria, con ayuda de CARE. Este espacio funcionó durante seis años. Si bien esta iniciativa no fue económicamente rentable, tuvo un gran impacto social, porque 8 mujeres recibieron capacitación en alta costura y se independizaron logrando trabajar con una diseñadora que produce vestidos de novia.

El continuo crecimiento de la fundación le ha permitido desarrollar habilidades y conocimientos en una amplia gama de actividades, lo que ha contribuido en la visión de sustentabilidad de la organización y ha requerido la formación de equipos de trabajo proactivo. No obstante, los esfuerzos desplegados todavía no satisfacen la demanda a nivel nacional, dado que la fundación está localizada solamente en Quito. Es un anhelo de la fundación llegar a todas las provincias con unidades médicas y evitar así el traslado de pacientes a la capital. El programa del gobierno nacional que atiende a personas con discapacidad da cuenta que alrededor de 2.000 personas han presentado solicitudes de apoyo y se estima que un porcentaje importante no ha recibido atención.

Aunque no se ha realizado un estudio de mercado o un plan de negocios preliminar, todas las acciones emprendidas se han gestionado sobre la base de un buen control contable y transparencia con los beneficiarios y donantes. La estrategia de rendición de cuentas ha generado mucha confianza en la comunidad en general.

C.3 Desempeño de las actividades de autofinanciamiento

Pese a la gran cantidad de actividades que la FHM ha emprendido, no ha habido mayor planificación financiera de la autogestión pero se han ocupado de definir procesos, procedimientos, establecer estrategias de recursos humanos, describir perfiles y evaluar la carga laboral, de tal manera que se estableció la *capacidad instalada* u oferta posible máxima. No obstante, al anticipar la demanda se especificó el número de usuarios y prestaciones médicas por mes, pero no se han calculado puntos de equilibrio, costos, ni montos de subsidios relacionados al crecimiento. A continuación se resumen sus actividades de autofinanciamiento, la regularidad y la fuente de los ingresos.



Para la fundación resulta imprescindible la diversificación de nichos de mercado e incluso de unidades de negocio que no necesariamente se relacionen con la misión.



Tabla N° 1: Resumen de actividades de autofinanciamiento

Actividad	Programa	Regularidad el Ingreso		Quién genera el ingreso		
		Ingreso permanente	Ingreso eventual	Grupo objetivo	Nuevos nichos de mercado	Área Administrativa
Venta de productos	Órtesis y prótesis producidas con material nacional e importado Laboratorio de la FHM	x		x		x
	Ayudas técnicas (muletas, sillas de ruedas, entre otros, que se producen en el taller de metalmecánica / inserción laboral)		x	x		
Tarifa por Servicios	Prevención		x	x	x	
	Rehabilitación, terapias	x		x	x	
Uso de activos fijos	Alquiler de equipos audiovisuales y de espacio físico (auditorio)		x		x	
Dividendos por Inversiones	Realizan inversiones de corto plazo		x			x
Otras inversiones (accionista de otros negocios)	<i>Proyección Futura</i>	x			x	x
	<i>Protéus</i>	x			x	

A pesar que la contabilidad de la fundación es muy clara y transparente, el único centro de costos que tiene identificados ingresos y gastos es el de órtesis y prótesis. Los demás servicios de salud están contabilizados de manera general, por lo que no se puede calcular con exactitud los resultados de cada una de estas actividades.

Sin embargo, se sabe que los servicios de salud en prevención todavía son ocasionales, por lo tanto difícilmente se cubren los costos fijos del centro y menos aún los gastos de la administración central. Aun cuando el área administrativa de esta organización genera algunos ingresos, relacionados con donaciones privadas para completar el valor de las órtesis y prótesis; también se realizan inversiones financieras de corto plazo y además consiguen proveedores de materiales para el reciclaje a través de Proyección Futura.

Las ayudas técnicas elaboradas en el Taller de Metalmecánica también dependen de pedidos medianos. Al menos deben fabricarse 30 artículos de un mismo producto, porque de lo contrario el costo de la materia prima resulta mayor que el ingreso.



NESST
Abril 2009

Fundación Hermano Miguel
Solidaridad y autofinanciamiento al servicio
de las personas con discapacidad
Ecuador

Proyección Futura y Protéus, al ser negocios que recién iniciaron actividades, todavía no generan suficientes ingresos para cubrir costos.

Con respecto al programa de Órtesis y Prótesis, los resultados no presentan pérdidas porque contablemente siempre se cubre el valor real de los productos. Es decir, aunque los productos se venden de manera subsidiada a los beneficiarios, el valor total se completa con donaciones privadas conseguidas por el Departamento de Trabajo Social en base a las necesidades reales de cada cliente-beneficiario.

En otras oportunidades, el producto se vende a precios más bajos que el promedio del mercado. Por ejemplo, cuando el Estado la contrata como proveedora, la fundación debe contar con un importante flujo de liquidez para cubrir el pedido hasta que se recupere el valor facturado. En el sector público, esto implica un lento proceso de tramitación.

En cada una de las actividades de autofinanciamiento implementadas se ha buscado cubrir costos directos y de operación, pero no necesariamente gastos administrativos ni de reposición de equipos.

Para cubrir brechas de iliquidez, la fundación en varias ocasiones ha implementado estrategias rápidas de recaudación de fondos, ligadas principalmente a actividades tradicionales (rifas, eventos, apoyo de pequeñas donaciones empresariales, padrinzgos, mercados de pulgas, etc.), que generan pocos ingresos, pero ayudan a mitigar este problema.

Esto implica que, en la práctica, todas estas actividades se encuentran en algún porcentaje subsidiadas a través de la recaudación complementaria de fondos que la fundación debe realizar, excepto las actividades que se realizan fuera de la fundación (Proyección Futura y Protéus).

El escenario anterior no debe confundirse con aquellas donaciones que se consiguen exclusivamente para los beneficiarios, cuyos recursos en ningún caso se desvían para cubrir gastos administrativos de la fundación. Se destina el 100% al beneficiario y para ello se mantiene un sistema muy riguroso y transparente que da cuenta del destino de la donación.

Por ese motivo, todavía se mantiene la meta de conseguir que todas las actividades sean sustentables; sin embargo, si se considera la capacidad de pago de sus beneficiarios, este objetivo no resulta fácil, y menos aún, rápido. Para la fundación resulta imprescindible la diversificación de nichos de mercado e incluso de unidades de negocio que no necesariamente se relacionen con la misión.

En este contexto, el programa de reciclaje tiene una perspectiva interesante y los ingresos generados se invertirán tanto en los programas como en gastos de la fundación. En el 2006 generó ingresos por US\$ 13.694, el 2007 cerró con



11 Un vale equivale a una consulta o terapia.

US\$ 24.252 y el 2008 se proyecta tener ingresos de unos US\$ 32.000, es decir un promedio de US\$ 2.600 mensuales.

C.4 Gestión/administración de actividades de autofinanciamiento

La administración de actividades de autofinanciamiento ha significado enfrentar los siguientes desafíos:

- Buscar el equilibrio entre subsidiariedad y autosustentabilidad, con el fin de mantener el apoyo a los grupos de más escasos recursos y que a la vez se cubran gastos administrativos y se capitalice un superávit para renovar equipos, darles mantenimiento adecuado y mejorar los salarios.
- Diversificar las actividades de autofinanciamiento, evitando un aumento de los gastos en desproporción a los ingresos y los desfases en el flujo de caja.
- Distribuir adecuadamente el tiempo entre actividades relacionadas con la misión y las no relacionadas que podrían generar más ingresos.
- Ser eficientes y entregar productos de buena calidad sin que ello incida negativamente en la percepción de los donantes.

Subsidiariedad versus sustentabilidad

La FHM ha pensado en varias alternativas para compensar los subsidios de sus programas. Una consulta de rehabilitación, por ejemplo, cuesta US\$ 15, pero sólo se puede cobrar US\$ 4 debido a la baja capacidad de pago de los beneficiarios. Si se pidiera US\$ 1 más, las personas reducirían la frecuencia de terapias solicitadas y por lo tanto, la efectividad de las mismas.

Como mecanismo de compensación para los pacientes que no pueden pagar, se ha considerado la distribución de vales para sus consultas mensuales. Estos vales¹¹ son comprados por beneficiarios o particulares con ingresos económicos más altos que contribuyen con estas pequeñas donaciones a la misión social. Cabe destacar que este servicio en ningún caso ofrece gratuidad total, porque se ha comprobado que cuando las personas no pagan por un servicio disminuye la asistencia a las terapias y la participación activa de los beneficiarios se transforma en un rol pasivo, con menor incidencia y co-responsabilidad.

Con respecto a la venta de órtesis y prótesis, cuyo costo puede variar entre US\$ 600 y US\$ 8.000, el Departamento de Trabajo Social sigue cumpliendo su labor de identificar la capacidad de pago de las personas y completar el valor del producto con donaciones que provienen de *padrinos* o de subsidios del Estado a través del Ministerio de Inclusión Social y su Dirección de Discapacidades o del CONADIS, con un aporte directo y exclusivo al beneficiario.



NESST
Abril 2009

Fundación Hermano Miguel
Solidaridad y autofinanciamiento al servicio
de las personas con discapacidad
Ecuador

Para las personas con una situación económica crítica, se organizan brigadas anuales con médicos y técnicos norteamericanos que donan 50 prótesis para piernas. Esta alternativa se impulsó en el año 2002, gracias a la iniciativa de Dino Cozzarelli, técnico norteamericano que tuvo el apoyo técnico de la Fundación Hermano Miguel, que además cubre, cada vez que se hacen estos encuentros, los gastos de hospedaje y alimentación de los profesionales que participan en las brigadas. Esta primera brigada prestó atención a personas amputadas y de escasos recursos, logrando un impacto importante en su rehabilitación. Hasta el 2008 se han atendido 228 pacientes.

Para mediados del 2009, 10 técnicos protesistas,¹² por sexta vez consecutiva, evaluarán y dotarán de prótesis para miembro inferior –totalmente gratuitas– a beneficiarios sin recursos. Además de su aporte humano y técnico, estos profesionales contribuyen con las piezas y partes protésicas necesarias para el ensamblaje de las prótesis demostrando un alto sentido de responsabilidad social y compromiso con los más necesitados. El costo real de estas brigadas es de US\$ 49.000, de los cuales US\$ 5.000 es contraparte de la fundación; US\$ 37.000 de los médicos y US\$ 6.000 son aportes que consigue la fundación como donaciones especiales.

En general, la sustentabilidad de estos programas no es factible a menos que se incorpore otro nicho de mercado que pueda pagar el valor real de los servicios ofrecidos. Una de las ideas es contratar a un doctor y realizar la venta de *paquetes de servicios* a empresas privadas (convenios de atención médica, afiliación de seguro médico social) para lo cual la fundación tendrá que reforzar su imagen, posicionarse como una institución competitiva en el sector salud, tanto en calidad como en los precios que cobra, y complementar la gama de servicios ofrecidos con los requeridos por este sector.

Por otra parte, aprovechando la norma legal que indica que toda empresa que supere los 300 empleados debe tener un trabajador social, un médico y una guardería, se promueve una alianza con las empresas donde la Fundación Hermano Miguel ofrece dichos servicios permitiéndoles a las empresas cumplir con los requerimientos legales. Para este objetivo, la promoción y búsqueda de nuevos clientes se realiza puerta a puerta. En este caso, la Directora de Gestión y Desarrollo presenta una propuesta de trabajo al Departamento de Recursos Humanos de las empresas que se cierra con la firma de un convenio.

Estas alianzas o nuevos convenios permiten que los trabajadores de una empresa reciban la prestación de servicios médicos en distintas áreas, aunque comúnmente lo que más requieren son terapias de rehabilitación y, en menor proporción salud preventiva. Por falta de demanda se ha debido eliminar los servicios de odontología y psicología laboral de estos convenios, sin embargo se busca otra estrategia para venderlos. Actualmente, existen siete convenios firmados y a las empresas se les envía una factura mensual con los nombres de usuarios y valor de la consulta.

12 *Protesistas para el Ecuador.*



La decisión de mantener programas subsidiados ha limitado la capitalización de recursos para realizar algunas inversiones. Por ejemplo, en dos años más se deben reponer los equipos en el laboratorio de órtesis y prótesis que ya han cumplido sus años de vida útil. Tienen 18 años y fueron comprados con subsidios en US\$ 25.000, pero cuesta US\$ 230.000 cambiarlos. Tampoco ha sido posible realizar reajustes salariales. Ahora se trabaja en estrategias de recaudación de fondos para el primer caso y de financiamiento permanente para el segundo.

Diversificación y crecimiento versus control de costos y requerimientos de liquidez

Tal como se explicó, la FHM ha aplicado estrategias de:

1. Diversificación de mercados

- Atender al grupo objetivo, con misión social, y buscar otros nichos que puedan pagar los servicios a costos reales (personas del estrato económico alto, empresas privadas, Estado).

2. Diversificación de productos

- *Incremento de productos/servicios relacionados:* inicialmente trabajaba con órtesis y prótesis, pero hoy también fabrica ayudas técnicas de alta tecnología. Se ofrecen alrededor de 350 artículos distintos. Igualmente, agregó servicios, tales como terapia ocupacional, terapia de lenguaje, atención psicológica, diagnóstico, atención preventiva, odontología, entre otros.
- *Incorporación de productos no relacionados:* uso de patentes –Telebingo– que actualmente no se está utilizando; reciclaje de productos; talleres para mujeres jefas de hogar; inversiones y arrendamiento de espacio físico.

3. Estrategias de riesgo compartido (con otra figura legal)

- Proyección Futura (sociedad de hecho)
- Protéus (compañía limitada)

4. Estrategia de reducción de costos

- Cerró el taller de costura con una alternativa óptima de empleo para sus operarias en confección de vestidos de novia.
- El Taller de Metalmecánica funciona sólo por contratos específicos al igual que la contratación de personal para ello.

Todas estas estrategias de diversificación de la FHM han incidido en su crecimiento, pero también en el aumento de los gastos y costos y en los flujos de caja, afectando la liquidez de la organización.



NESST
Abril 2009

Fundación Hermano Miguel
Solidaridad y autofinanciamiento al servicio
de las personas con discapacidad
Ecuador

La ejecución de programas representó para la organización el 63% de costos y gastos totales del año 2007;¹³ de esto el 47% es capital de trabajo para materia prima importada para la producción de órtesis y prótesis, es decir, aproximadamente US\$ 315.000, y el 16% es para la ejecución de los mismos. Ello significa que cada vez que se realiza una importación se generan fuertes requerimientos de liquidez, obligando a utilizar como medios de financiamiento la tarjeta de crédito institucional y los recursos de la Directora Ejecutiva y Presidente de la fundación.¹⁴

Más aún, en 2008 la fundación ganó una licitación con el Estado. El abastecimiento exige una mayor inyección de recursos financieros que no serán recuperados rápidamente, ya que las condiciones de pago son extensas en el tiempo. Esta situación ha provocado que, a pesar del crecimiento, el flujo de caja sea vulnerable.

Con respecto al aumento de costos directos, los salarios han crecido más como efecto del aumento de personal que por un reajuste monetario. En general, el nivel salarial se encuentra en el promedio de mercado y tiene la posibilidad de mejorar cuando se crece en el escalafón.

Ahora bien, el tipo de contratación ha evitado que la masa salarial crezca. Solamente el personal administrativo, los profesionales del laboratorio de órtesis y prótesis y los fisioterapeutas que atienden a niños están empleados bajo relación de dependencia. Los demás servicios médicos tienen profesionales que prestan servicios a honorarios y reciben el 70% de los ingresos generados. Estos honorarios por productividad tienen el fin de estimular a los profesionales a otorgar un servicio de calidad e incentivar la búsqueda de nuevos nichos de mercado. A la fundación se le destina el 30% restante, evitando de esta manera recargar sus costos fijos. En la actualidad, se está evaluando este tipo de contratación debido a los cambios del marco legal que se están produciendo. Existe la posibilidad que todo el personal pase a tener una relación de dependencia con la organización.

Por estos motivos se plantea como alternativa de autofinanciamiento la creación de un fideicomiso que genere recursos mensuales para cubrir gastos de operación y administrativos. Por el momento, se pretende conseguir donaciones con ese propósito específico y trasladar parte del superávit que generen las acciones mantenidas en Proyección Futura y Protéus.

Tiempo destinado a programas relacionados a la misión y actividades no relacionadas

La FHM tiene cerca de 25 años prestando estos servicios. Desde el año 1990, el tiempo destinado a programas relacionados a su misión fue casi completo. En la medida en que se diversificaban los servicios y los mercados, las actividades de administración se volvieron más complejas y demandaron una atención especial.

13 Es decir, US\$ 655.000 de gastos para ese año.

14 Ha sido necesario utilizar tarjetas de crédito personal con pagos diferidos.



Los cuatro grandes procesos que han crecido de manera paralela han sido:

- prestación de servicios de salud
- levantamiento de fondos de donación
- manejo administrativo y financiero
- desarrollo de programas de autofinanciamiento

En el primero de estos procesos, el crecimiento de servicios que se ofrecen corresponde al crecimiento en la cantidad de profesionales y técnicos de distintas especialidades; en la medida que haya pasado el tiempo, los profesionales han desarrollado habilidades de venta que han sido de ayuda en la búsqueda de nichos para la sustentabilidad de la organización.

En los otros tres procesos restantes, el recurso humano es más polivalente. Esto significa que hay un menor crecimiento de personal, pero un aumento considerable en la carga de trabajo. El personal maneja diversas tareas relacionadas a los proveedores, importaciones, contabilidad, recursos humanos, levantamiento de fondos, promoción, relaciones públicas, contrataciones, incidencia en política pública, desarrollo organizacional.

La gestión interna requiere el uso óptimo del tiempo de los directores, pero cada vez que se define un nuevo proyecto, inevitablemente hay una reasignación de tiempos hacia la nueva actividad. Se mantienen los mismos cargos pero se incrementan las funciones y responsabilidades.

Esto demuestra que la estructura organizacional no es suficiente para otorgar un adecuado soporte al crecimiento. El grupo directivo se ve envuelto en la preocupación de resolver situaciones o problemas urgentes y no en las tareas de planificación y organización que son más importantes para el desarrollo de la fundación. Se puede decir que el personal destina un 80% de su tiempo a realizar tareas relacionadas a la implementación de los programas y servicios.

Una manera de confrontar el sobrecargo del personal, es la creación de empresas independientes con nuevo personal donde la fundación comparte los ingresos con terceros. En el caso del programa de reciclaje, el tiempo ha comprobado que fue una decisión acertada, ya que ha tenido resultados positivos y, aunque la Dirección Ejecutiva de FHM sigue involucrada, la operación diaria está en manos de estos dos socios y muestra un crecimiento en ese campo específico de acción.

Eficiencia y eficacia versus percepción de donantes

La FHM ha optimizado el uso del tiempo de sus recursos humanos, financieros y materiales para entregar servicios de calidad a bajo costo. Además, es la



NESST
Abril 2009

Fundación Hermano Miguel
Solidaridad y autofinanciamiento al servicio
de las personas con discapacidad
Ecuador

única organización sin fines de lucro que ofrece órtesis y prótesis con técnicos especializados junto a una amplia gama de servicios de salud.

La infraestructura es propia y todavía existen posibilidades de aprovechar mejor el espacio físico con la construcción de nuevos módulos. En ese caso, se podrían ampliar los servicios de rehabilitación y también implementar algunas actividades de autofinanciamiento, como por ejemplo la venta de diversos productos (de laboratorio y otros) que podrían comprar los estudiantes de la Universidad de las Américas, la misma que inaugurará sus instalaciones junto a la Fundación Hermano Miguel a fines de año.

Todas estas tareas se han desarrollado con el objetivo de recuperar los costos de los programas y generar nuevos recursos para llevar adelante la misión y también con el propósito de convertirse en una organización más sustentable.

Sin embargo, la FHM tiene la percepción de que este hecho, aunque es positivo, ha provocado en los potenciales donantes una percepción de autosuficiencia.¹⁵ Ocho organismos cooperantes han considerado que la fundación no califica como potencial beneficiario, lo que demuestra que instituciones donantes todavía no utilizan entre sus criterios de evaluación el esfuerzo de las organizaciones por ser autosustentables. Esa visión de alguna manera resulta “un castigo” a la eficiencia y además no corresponde a la realidad de la fundación, puesto que todavía existen dificultades para cubrir costos administrativos. De hecho los gastos aún superan a los ingresos.

Si bien es cierto que no se plantea la gratuidad, todavía hay segmentos de la población, como los niños y las personas que adquieren órtesis y prótesis y que necesitan apoyo financiero para acceder a servicios subsidiados. En el área de terapia infantil, por ejemplo, cada terapeuta puede atender sólo un niño a la vez, cada 40 minutos. Esa es una restricción en términos de productividad ya que limita la atención a más pacientes, pero es muy necesaria para trabajar adecuadamente sobre el desarrollo de potencialidades del niño y la calidad del servicio. En este caso, ni siquiera el costo del terapeuta es cubierto por el número de niños que se atienden en un día, tampoco otros gastos operativos y menos todavía gastos administrativos. Se requiere un subsidio porcentual por cada persona atendida.

Por lo descrito anteriormente, resulta cada vez más importante llevar la contabilidad por líneas de servicios en la cual se reflejen todos los subsidios necesarios para que las actividades se desarrollen y se pueda conocer el costo real, versus el precio de los servicios y productos ofrecidos. Actualmente la contabilidad es transparente, pero todavía resulta difícil organizarla por cada línea de servicio. Las donaciones tampoco se contabilizan como un rubro independiente, pues normalmente el aporte de los donantes se incluye para completar el costo del servicio. A partir de este año se buscará una forma alternativa de registrar estos ingresos.

15 Para FHM, la diferencia entre *autosuficiente* y *autosustentable* consiste en que el primero se refiere a que la organización es capaz de generar los recursos para cubrir costos operacionales y mantener subsidios cruzados que apoyan la entrega de servicios a los beneficiarios. En cambio, en el segundo se considera que el apoyo de los donantes también contribuye a cubrir costos operacionales y al crecimiento de la organización.



En definitiva, la fundación busca ser autosustentable y no depender de terceros para planificar las actividades de la organización, sin que ello signifique que sean autosuficientes o que la interacción con otros actores no sea importante. Es importante considerar la subsidiariedad y no la gratuidad, más todavía si se toma en cuenta que la demanda es mucho más agresiva que la capacidad de los donantes y de la fundación como para sostener un sistema asistencialista.

Sección D: Aspectos legales del autofinanciamiento

La fundación está exenta del pago del Impuesto a la Renta; por otro lado, ninguno de los servicios médicos y de rehabilitación gravan el impuesto al valor agregado (IVA), ni tampoco las donaciones.

Los productos ortopédicos o ayudas técnicas, por ejemplo, para la movilidad (sillas de ruedas, muletas, entre otros), el alquiler de inmuebles, programa de reciclaje y todas las adquisiciones hechas por la fundación, sí gravan IVA.

Aquí habría una contradicción en la norma, ya que según la Ley de Discapacidades, las personas con discapacidad no pagan IVA. Sin embargo, las ayudas técnicas y los productos ortopédicos están gravados. Además hay que considerar que el 90% de los pacientes de la FHM son personas de escasos recursos económicos, y de ellos, la mitad son enviados por las propias entidades estatales.

En todo caso, la fundación, como proveedora de órtesis, prótesis y ayudas técnicas, está en obligación de cobrar este impuesto. Ello implica un desembolso de dinero de los beneficiarios finales, lo que resulta engorroso para obtener la devolución del impuesto. Una fórmula para simplificar este trámite sería aplicar tarifa cero desde la venta del producto, con los respectivos respaldos para el Servicio de Rentas Internas (SRI). De hecho, la fundación ya realizó una petición a la autoridad tributaria, pero lamentablemente fue denegada.

Por otra parte, la fundación paga un Impuesto Predial, aparte de los impuestos y aranceles aduaneros cuando importa materia prima. En este punto se identifica otra inconsistencia del marco legal. La materia prima importada para las órtesis y prótesis no está codificada con una nomenclatura propia, razón por la que estos materiales ingresan como artículos suntuarios y se aplica entre el 0% y el 35% en impuesto arancelario, pese a que los mismos están exentos de impuestos, según la Ley de Discapacidades. A esto se suman los costos de importación que generan un aumento del 30% adicional en el pago de seguros y transporte.

Al hacer el respectivo reclamo y solicitud de incorporación de los códigos de estos productos, la Aduana informa que se debe tramitar en el Servicio de Rentas Internas, mientras que el SRI señala que la Aduana es el organismo competente.



NESST
Abril 2009

Fundación Hermano Miguel
Solidaridad y autofinanciamiento al servicio
de las personas con discapacidad
Ecuador

Por ahora, ninguna de las dos instituciones tiene una solución a este problema, dejando inconsistente lo señalado en la Ley.

Por otra parte, la Ley de Aduanas debe contemplar procedimientos facilitadores para que las ONG receptoras de donaciones del exterior puedan aplicar este beneficio sin seguir un tratamiento complejo y poco consecuente con los fines que persigue; normalmente los trámites son iguales o más complicados que una importación comercial. Esto perjudica a un sector menos privilegiado y de escasos recursos del pueblo ecuatoriano que generalmente es el beneficiario.

La dificultad en el manejo tributario y el costo de personal especializado en esta área ha provocado que todavía no se recuperen los US\$ 8.000 anuales por crédito tributario no reembolsado. Al momento la FHM ha adoptado la decisión de tercerizar este servicio.

Otro aspecto de incidencia, tanto financiera como de gestión, es el requerimiento legal que se hace a las fundaciones y corporaciones de completar su presupuesto con fondos donados. En el caso de FHM, correspondería al 15% del presupuesto anual. Se estimaba cerrar el año con un presupuesto aproximado de US\$ 1 millón 445 mil, por tanto, el 15% de donaciones ascendería a US\$ 217.000. Esta situación implica un desafío no menor para la fundación, debido a la percepción que los donantes institucionales tienen sobre la misma.

Sección E: Desafíos en el desarrollo de actividades de autofinanciamiento

Pese a la gran cantidad de actividades de autofinanciamiento que la FHM ha emprendido, no se realizó un proceso estructurado de planificación estratégica y financiera que oriente los nuevos emprendimientos, pero sí se ha dado la definición de procesos, procedimientos y una operación diaria bien organizada.

Hasta ahora se han implementado servicios sin un análisis de la demanda real, considerando la percepción subjetiva y opiniones de algunos usuarios, que ha servido para estimar el volumen de uso. Por ejemplo, en la actualidad realizan 70 consultas diarias, pero si construyen y equipan un centro de rehabilitación se producirían 130 atenciones diarias lo que implica 2.860 consultas al mes cuando hoy son 1.540. Esto todavía no se puede traducir a número de pacientes porque una misma persona puede tener varias atenciones por semana y por mes.

Tampoco hay una estimación del número de pacientes subsidiados y no subsidiados. No hay un registro, pero es importante hacerlo porque permitiría dimensionar el esfuerzo que se ha realizado en la recaudación de los recursos financieros.

Como consecuencia, la fundación no sabe si ha alcanzado o no el punto de equilibrio en cada uno de sus programas. Para esto se debería realizar un análisis



de la combinación entre número de pacientes, sesiones promedio por pacientes, y número de pacientes subsidiados. Independientemente del resultado, no se ha establecido una meta de ventas, aunque la fundación reconoce necesario cubrir al menos, costos operativos.

El *Programa de Reciclaje* está cerca de cubrir sus costos y dejar una utilidad neta interesante para que lo use la organización. En términos generales, los estados financieros de este programa no presentan pérdidas, pero tampoco un superávit significativo que pueda sostener toda su operación. Por otro lado, sólo los productos del laboratorio de órtesis y prótesis se registran en un centro de costos independiente. Lo demás está contabilizado en conjunto.

Muchas de las acciones de la fundación han sido para solucionar temas urgentes y no necesariamente aquellos que son los más importantes. Para cambiar esta situación, los meses de enero y febrero de 2008 se destinaron para planificar las actividades del año 2009. Uno de los aspectos importantes de la planificación radicó en la identificación de debilidades y las estrategias para convertirlas en fortalezas; además este proceso ha involucrado una suerte de negociación de expectativas del personal y de los directivos. El aspecto financiero, tanto en la planificación como en el manejo de los flujos de caja y estructuración de la información por centros de costo (líneas de productos) es todavía un desafío que se está afrontando desde el 2008 con la tercerización de la auditoría y la preparación de reportes mensuales.

Por otra parte, la incursión en nuevos nichos de mercado, básicamente la oferta de servicios médicos a empresas, obliga a la fundación a conocer mejor los aspectos del funcionamiento del sector salud privado: precios, calidad, condiciones de la oferta y también buscar medios de promoción. Para resolver este último punto se ha definido un plan de difusión en radio y televisión para lo cual contratarán a una profesional que se encargue de la campaña.

Al abrirse a nichos fuera del grupo objetivo social, el desafío principal es el de entender el entorno y definir estrategias rápidas ante la evolución del mercado. Por ejemplo, las ayudas técnicas que se producen actualmente se encuentran en el mercado de artículos taiwaneses de muy buena calidad y a buen precio, y los productos chinos tienen también precios muy bajos. Además, a partir de la licitación de órtesis y prótesis realizada por el Estado, se comprobó que existen otras siete empresas competidoras sobre las cuales la fundación no tenía conocimiento.

Estos requerimientos financieros y de la gestión del negocio deriva en la necesidad de manejar información gerencial y dar lectura a aspectos de mercado relacionados con los productos y servicios que pueden ser vendidos, además de administrar la gestión social y el levantamiento de recursos financieros donados, todo sobre la base de ejes estratégicos de gestión. El nivel de complejidad puede ser mayor al de una empresa por la combinación de



NESST
Abril 2009

Fundación Hermano Miguel
Solidaridad y autofinanciamiento al servicio
de las personas con discapacidad
Ecuador

elementos que implica, tales como misión social, naturaleza de los beneficiarios y necesidad de competir en el mercado.

Esta complejidad influye en la búsqueda de aliados estratégicos. Hasta ahora se han presentado varias oportunidades para desarrollar alianzas con empresas interesadas en invertir en algunas de sus iniciativas, por ejemplo el reciclaje de diversos productos. Sin embargo, como la fundación no contaba con estudios de factibilidad ni planes de negocio que hicieran viables sus propuestas, resultó difícil promover con éxito las ideas de emprendimiento en las que sobresalían los logros en el impacto social. Por otra parte, se podrían crear alianzas con proveedores internacionales de partes y piezas ortopédicas con quienes se está manteniendo reuniones de trabajo.

Por lo tanto, desarrollar estas capacidades financieras y de negocios resulta cada vez más necesario para cubrir los requerimientos que implica la administración de las actividades de autofinanciamiento, la evidencia del impacto a los donantes, sociedad civil y autoridades en general, y para buscar nuevos inversionistas.

Sigue siendo un desafío demostrar que tener ganancias o ingresos no es incompatible con el desarrollo social siempre que sea una fuente de recursos que ayude a cumplir la misión y fortalecer la institución, especialmente si se considera el hecho que los recursos externos para obras sociales son cada vez más limitados.

Lo más importante es tomar absoluta conciencia que no debe primar el objetivo de conseguir un superávit por sobre la misión social. Se busca que para el desarrollo de las actividades empresariales sociales la fundación aproveche la experiencia del personal y no se vea afectada la estabilidad financiera de la misma, aun cuando no se excluya la posibilidad de impulsar iniciativas que estén fuera del alcance de la misión. En ese caso la estrategia sería independizar estas actividades de la fundación.

En el corto plazo existe la idea de poner en marcha un centro de copiado, un café net o un bar, en conjunto con la Universidad de las Américas, que inaugurará sus nuevas instalaciones, por lo tanto circularán en la sede alrededor de 3.500 estudiantes además de docentes y personal relacionado que serían potenciales clientes de algunos de estos servicios. La fundación tiene un local comercial que por el momento está alquilado pero para el inicio de actividades de la universidad ya estará disponible. Por otra parte, existe la posibilidad de abrir tres pequeñas clínicas a nivel nacional para la atención de pacientes con discapacidad en el ámbito de las ayudas técnicas.



Sección F: Impactos de la actividad de autofinanciamiento

F.1 Desempeño del negocio

De las estrategias utilizadas por la fundación se han privilegiado aquéllas que permiten un flujo constante de ingresos que garanticen la liquidez, y por ende, la oferta de productos y servicios a la comunidad.

Para implementar dichas estrategias, en tres oportunidades la organización pidió préstamos (incremento de pasivos), lo que le sirvió para adquirir sus activos fijos y también para solventar desfases de liquidez. En 1990 solicitó 90 millones de sucres (US\$ 100 mil) para pagar el terreno donde está actualmente; en 1999 pidió 210 millones de sucres (US\$18 mil), para la construcción de su actual infraestructura. En esa misma época Ecuador estaba viviendo la peor crisis financiera de su historia; la inflación y la devaluación golpearon fuertemente a las personas e instituciones, y las tasas de interés llegaron a superar el 100%. Bajo este oscuro panorama, el crédito de la fundación que por mucho tiempo pagó una tasa de interés del 80%, casi se duplicó y no fue hasta el 2002 que pudo amortizarse dicha deuda. Después de la dolarización de la economía ecuatoriana, la fundación solicitó un crédito de US\$ 15.000 para pagar la importación de materia prima, en este caso, por requerimientos de liquidez inmediata.

Estos procesos fueron sumamente difíciles considerando que las organizaciones de la sociedad civil no son sujetos de crédito, por tanto, para acceder a estas operaciones, la Presidenta Ejecutiva y el Director General debieron hipotecar algunas propiedades. Ellos están convencidos que gracias a todo estos esfuerzos, la Fundación Hermano Miguel ha podido seguir operando por años y cumpliendo con los objetivos planteados. Lo relevante de esta experiencia es que dado que la organización genera un flujo mensual que garantiza las cuotas, ha sido posible correr el riesgo.

A continuación se especifica el desempeño e impacto de las actividades de autofinanciamiento:

Programa Promocional Telebingo (1987-1988). Fue una fuente generadora de recursos a nivel nacional que permitió a FHM ser una organización de segundo piso que financió más de 3.000 proyectos a nivel nacional. Desapareció por la influencia política de un monopolio nacional que impidió su continuidad.

Aunque todavía tiene los derechos de las patentes, no es atractivo comercialmente por el monopolio actual de dicha lotería nacional. En todo caso, esta modalidad debería ser utilizada con precaución, ya que son pocos los grupos y personas con la suficiente influencia para manejar un programa de este tipo.



NESST
Abril 2009

Fundación Hermano Miguel
Solidaridad y autofinanciamiento al servicio
de las personas con discapacidad
Ecuador

Venta de productos ortopédicos y ayudas técnicas (1990 hasta la fecha). Permite recuperar los costos para el pago de los técnicos y materia prima, pero requiere complementarse con el programa de subsidios para personas de escasos recursos.

Promueve la participación y compromiso de la comunidad a través de donaciones, pago por los servicios, la aceptación de un proceso de inclusión social y el seguimiento del tratamiento a mediano y largo plazo. Ganó una licitación con el Estado para dotar ayudas técnicas entre los años 2007 y 2008.

Sin embargo, no existe un capital fresco para la adquisición de materia prima en stock que evite la dependencia y demora de las importaciones y por tanto la capacidad de respuesta ante necesidades de los demandantes.

El pago de aranceles a las partes y piezas de prótesis eleva hasta un 35% el precio, aunque el efecto total, considerando seguros y transporte implica un incremento del 65% en el costo de estas ayudas técnicas y no existe opción de capitalizar para reinvertir en equipamiento ya que este programa subsidia a otros no rentables.

No hay un estudio del mercado que evalúe a la industria.

Uno de los grandes problemas de este centro de costos es que tenía inventarios no valorados técnicamente, es decir, se registraban artículos donados con costo cero, por tanto no se manejaban precios reales para la recuperación. Aunque se reajustó el valor de la prótesis, no fue en base a la exactitud de costos.

La principal necesidad del laboratorio es contar con un capital para la importación de materia prima que les permita pagar a proveedores sin hacer uso de tarjetas de crédito personales de la Presidenta y el Director, considerando además que el costo financiero de este instrumento es muy elevado.

Tabla N° 2: Laboratorio de Órtesis y Prótesis		
Órtesis y Prótesis	Último año (2007)	Penúltimo año (2006)
Ventas anuales	237.066,60	300.091,29
Utilidades/ Pérdidas	86.466,80	56.266,35
Número de clientes	1.865	1.900
Empleados involucrados	8	8

Cobro de Consultas por servicios médicos generales y servicios de rehabilitación (desde 1994). Permite la recuperación de costos para pago de profesionales; es un programa subsidiado por otros; no facilita la capitalización para reposición de equipos, implementos y mobiliario afectando la dotación de estos recursos.



Tiene poca cobertura por falta de promoción y estrategias de venta de servicios, así como también por el escaso involucramiento de los médicos responsables. Esta es una de las áreas débiles de la organización y que tal vez requiere un mayor esfuerzo para promover sus servicios y/o una evaluación seria de su permanencia en el tiempo.

Servicios de rehabilitación. La principal necesidad de este servicio radica en ampliar su cobertura ya que la demanda es muy superior a la capacidad de oferta del servicio. Se requiere un mayor número de camillas y equipos para la atención a pacientes.

Poco a poco se han implementado nuevas áreas generando costos adicionales (piscina de masaje), motivo por el cual disminuyó la utilidad en el año 2007. En general, cuando aumentan los ingresos se busca realizar mejoras. Además es un área que aporta con subsidios a otros programas.

A pesar de tener superávit, es necesario un estudio financiero que determine el punto de equilibrio y las combinaciones que se manejan: beneficiarios subsidiados, usuarios sin subsidio, usuarios que asisten como parte de convenios realizados. Esta información es necesaria para fortalecer su desarrollo y establecer estrategias más claras.

Tabla N° 3: Servicios de Rehabilitación		
Rehabilitación	Último año (2007)	Penúltimo año (2006)
Ventas anuales	73.029,20	58.386,00
Utilidades/ Pérdidas	14.524,42	15.777,82
Número de clientes	1.238	1350
Empleados involucrados	4 (+ 8 pasantes)	4 (+ 8 pasantes)

Programa de Reciclaje (1999 hasta la fecha). El programa de reciclaje presentó hace 9 años la propuesta de trabajo a una empresa colombiana que se encargaba de reciclar todos los cartuchos para impresora donados por el sector privado. Esta actividad llegó a generar entre US\$ 5.000 y US\$ 6.000 mensuales, valor que era utilizado para cubrir gastos administrativos. Se recaudó una importante suma durante los dos primeros años, pero luego apareció la competencia del sector privado que pagaba por estos insumos para captarlos, por lo que la actividad dejó de ser rentable.

Este programa fue requiriendo más compromiso, conocimiento de negocios y el aporte para cubrir gastos. Por estos motivos, la fundación decidió para el 2005 asociarse con un grupo privado bajo la estrategia de riesgo compartido, e iniciar actividades como una sociedad de hecho, cuyo nombre comercial es *Proyección Futura*. En este caso, el aporte de la FHM es el material conseguido de las



NESST
Abril 2009

Fundación Hermano Miguel
Solidaridad y autofinanciamiento al servicio
de las personas con discapacidad
Ecuador

donaciones y la gestión de su call center que contacta a más de 600 empresas para que hagan la donación de sus desechos. Con los bienes usados que recibe, realiza una vez al mes un *Mercado de Pulgas*, donde fundaciones y personas adquieren artículos en buenas condiciones y a bajo costo.

Todavía funciona como un Centro de Acopio Artesanal que recibe, incluso, muebles usados y computadoras. Cuenta con todos los permisos del municipio, tiene un camión para la distribución, e incluso la entrega al comprador final.

Cuando se retomó la iniciativa con una mayor variedad de productos, la fundación obtuvo entre US\$ 3.000 y US\$ 3.500 al mes. Este valor bajó a US\$ 2.000, pero en el 2007 se volvieron a recuperar las ganancias. El promedio actual se mantiene en US\$ 2.500 y el objetivo es llegar a los US\$ 5.000 mensuales hasta el año 2010.

Un interesante aporte para la organización sería formar, con un porcentaje de esta utilidad, un fondo de fideicomiso para asegurar ingresos mensuales.

La mayor dificultad que han atravesado ha sido la de manejar la logística y el inventario de los productos reciclados con una venta ágil que evite la acumulación de productos. La fundación impuso como política una multa por acumulación de productos sin venta, lo que obligó a sus socios a alcanzar una base mensual. Están en la obligación de entregar al menos US\$ 1.500 que equivale a una estimación de los productos donados a la fundación.

Se mantiene como riesgo latente la competencia tanto del sector privado como de otras organizaciones sin fines de lucro que implementan la misma iniciativa. Por ejemplo, el municipio ha emprendido también este tipo de acciones de recolección de papel y otros artículos con fines sociales.

Se estima que esta actividad tendrá ingresos constantes y en aumento a partir del 2009. En sus comienzos marcó movimientos cíclicos e inestables, hasta que captó una interesante red de organizaciones y personas que entregaban productos para reciclarlos. También fue difícil aprender a manejar la acumulación de stock con los costos de bodegaje implícitos y generar rápidamente ventas del producto. Fue un proceso de aprendizaje para la gerencia del proyecto.

Se requiere un plan de fortalecimiento que incluya la elaboración de un estudio de mercado y plan de negocios para establecer los canales de venta del material de reciclaje (papel, cartón, cartuchos de impresoras, chatarra, etc.) y evitar la intermediación; así también el análisis de factibilidad para emprender acciones de procesamiento del material reciclado (convertir el vidrio en polvo de vidrio, remanufacturar los cartuchos de impresoras, etc.), ya que los productos terminados poseen un valor muy superior del que se paga como materia prima.



Tabla N° 4: Programa de Reciclaje

Reciclaje	Último año (2007)	Penúltimo año (2006)
Ventas anuales	24.139,88	13.694,18
Utilidades/ Pérdidas	13.574,23	-11.783,44
Número de clientes	600	400
Empleados involucrados	7	3

Alquiler de auditorio y equipos audiovisuales (1990) y del local comercial (2005). Tiene una ubicación geográfica comercial estratégica y existe una sub-utilización de los espacios que podrían generar mayores recursos para la institución.

Clínica Protéus para dotación de ortopedia de alta tecnología (2007). Se estructuró para satisfacer las necesidades de clientes de un nivel socioeconómico alto que generalmente viajaba al extranjero para atenderse; se manejó una estrategia de marketing de alto nivel y posicionamiento con médicos; tiene un criterio de solidaridad y subsidiaridad al generar recursos para pacientes del Laboratorio de la fundación; está ubicado en zona del Hospital Metropolitano. Requiere una mayor promoción del servicio y de su posicionamiento en el mercado.

F.2 Impacto en la misión

Desde su origen con el programa Telebingo, la organización se vio obligada a relacionarse y negociar con el sector empresarial privado lo que le ayudó a entender y a emprender iniciativas posteriores. Hoy ha desarrollado actividades de autofinanciamiento de diversa índole, e incluso aquellas donde no existe un nexo evidente con la misión sirven para reforzar la sustentabilidad de la organización y por tanto garantizan su labor actual y futura. Los excelentes resultados e impacto social son fruto de un proceso en el que se ha combinado habilidad comercial y mística de trabajo. Las actividades con superávit permiten cubrir parte de los gastos administrativos y además sostener al personal que desarrolla y coordina todas estas iniciativas.

Otro efecto de este complejo modelo híbrido comercial-social es el fortalecimiento de relaciones con el personal y directivos quienes están comprometidos con la misión, así como también con actores externos como la empresa privada, donantes particulares y el Estado.

Se puede concluir que las actividades de autofinanciamiento impulsan y profundizan el fin social de la organización, porque permiten que se mantenga una política de subsidiariedad reflejada en la aplicación de precios diferenciados. Los beneficiarios tienen un alto grado de confianza hacia la fundación, porque un número importante de ellos ha sido provisto de órtesis y prótesis, con la ayuda



NESST
Abril 2009

Fundación Hermano Miguel
Solidaridad y autofinanciamiento al servicio
de las personas con discapacidad
Ecuador

del equipo de trabajo social, quienes además realizan esfuerzos por movilizar donaciones de instituciones y de personas para completar el valor de estos productos. Esta reputación que FHM ha ido construyendo se refleja en los distintos reconocimientos y premios que ha recibido, tales como: Premio Mundial en Ayuda a La Humanidad (Cámara Junior Internacional); Premio Clarence Moore De La OPS/OMS; Medalla Al Mérito Del Congreso Nacional; Mención De Honor por el trabajo en beneficio de las personas con discapacidad por parte del Ministerio De Trabajo, entre otros.

A lo largo de estos años el grupo objetivo sigue siendo personas con discapacidad, sin embargo gracias al crecimiento de la fundación las áreas de acción se han ampliado y hoy beneficia a niños, jóvenes, adultos y adultos mayores –con o sin discapacidad–. Ello sin contar con el esfuerzo que la organización realiza por tener influencia en temas de reducción de Pobreza y de Derechos Humanos.

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

La implementación y desarrollo de actividades de autofinanciamiento ha generado cambios en la forma de concebir un modelo de gestión. Aunque la fundación es una organización que no tiene ánimo de lucro, se basa en criterios de optimización, los mismos que se traducen al manejo del recurso humano y al perfil que se busca, pues no se requiere únicamente personal con conocimientos técnicos sino más bien habilidades para las ventas y administración. El ambiente de trabajo es más polifuncional y con una estructura horizontal.

Y es justamente debido a estos criterios que la fundación desea establecer estándares de calidad para que todos los productos y procesos respondan a una norma ISO, de tal manera que la fundación se posicione ya no sólo como organización de la sociedad civil, sino como un competidor de calidad en el sector privado de salud.

Aunque los programas de la fundación siguen funcionando, la etapa de crecimiento actual exige que se evalúen y se definan sistemas de información que permitan realizar el seguimiento entre la subsidiariedad y lo autosustentable, pues un momento de crisis en la liquidez podría poner en riesgo a todos los programas de la institución y obligaría a usar mecanismos financieros que involucran personalmente a los representantes de la misma.

La gestión debe enfocarse también en el conocimiento y evaluación de lo que sucede fuera de la fundación. Es un elemento más y una exigencia para administrar de mejor manera los riesgos inherentes a cualquier actividad empresarial.



Sección G: Recomendaciones / conclusiones

El presente estudio de caso cumple con la función de informar a la opinión pública y presentar experiencias que reflejen transparencia en el manejo financiero y contable de tal manera que se pueda demostrar que la recuperación de costos permite mejorar la calidad y cobertura de servicios, y que en caso de haber superávit, se reinvierte en los objetivos de la organización.

Si bien hay una tendencia creciente a comprender mejor que asistencialismo y gratuidad no equivalen a desarrollo, hasta ahora sigue existiendo por parte de algunos donantes particulares, la opinión pública, y también de algunos beneficiarios, la creencia de que las fundaciones no deberían cobrar por sus productos o servicios.

Por el contrario, la FHM demuestra que hay un error al asumir que una organización sin fines de lucro debe mantenerse al margen del desarrollo de actividades empresariales o no cobrar por sus servicios, pues éstas son alternativas válidas para la sustentabilidad y también para generar recursos que se inviertan en la misión social y en la ampliación de su cobertura. El compromiso de FHM con la transparencia ha constituido un pilar fundamental para posicionar su estrategia entre potenciales donantes

Evidentemente la fundación ha sido más eficaz en el logro de metas sociales que en el manejo de recursos financieros, materiales y humanos que son propios de una empresa. En todo caso se ha posicionado como una empresa social y ha identificado más estrategias empresariales que le permitan diversificar sus fuentes de ingresos y cumplir con su misión.

Al final sus iniciativas se pueden presentar como una *inversión financiera con retorno social*, en la cual la prestación de servicios se transforma en impacto positivo para la población que se atiende. También es importante incluir en esta perspectiva a los donantes y comunicarles que ellos pueden convertirse en *inversionistas sociales*. FHM reconoce que en este sentido resulta importante y coherente con la estrategia contar con planes de negocios que demuestren el potencial de dichas inversiones.

La implementación de servicios no ha seguido una planificación estratégica sino un comportamiento espontáneo a lo largo del tiempo. Tampoco se ha determinado el punto de equilibrio para cada uno de las actividades de autofinanciamiento, lo que resulta necesario para conocer el nivel de esfuerzo requerido para mejorar la sustentabilidad. Por ese motivo y a pesar del autofinanciamiento, en varias ocasiones la organización se ha encontrado en el límite de la supervivencia. Con la utilización de herramientas más complejas de gestión no se eliminarán los riesgos, pero estará en mejores condiciones de administrarlos, reduciendo así la adopción de acciones urgentes y agotadoras para recaudar fondos y de poco impacto.



NESST
Abril 2009

Fundación Hermano Miguel
Solidaridad y autofinanciamiento al servicio
de las personas con discapacidad
Ecuador

En cuanto a la misión, han habido cambios positivos pues el desarrollo de autofinanciamiento le ha permitido incorporar otros actores: niños, jóvenes, empresa privada y sector público. Estos nuevos actores y los beneficiarios comienzan a exigir calidad motivando a FHM a poner atención y esfuerzo en mejorar su entrega de servicios permanentemente.

El autofinanciamiento ha incidido en un mayor desarrollo institucional y en el aumento del grado de complejidad de los procesos y procedimientos. En este momento hay un intenso proceso de crecimiento de la organización en términos de capitalizar su conocimiento y de sistematizar las experiencias afrontadas. Además, queda de manifiesto la necesidad de contar con profesionales que tengan un enfoque financiero empresarial y con un equipo específico para desarrollo y evaluación de actividades de autofinanciamiento. Contar con asesores y con otros posibles socios en un futuro cercano podría ser una alternativa a evaluar.

La FHM se vería muy beneficiada si apoyara su trabajo con reportes de gestión más detallados y que a la vez incorporen una amplia visión de la organización, del sector y del mercado.

A nivel de clima organizacional, su meta es que se comprenda mejor la aplicabilidad de un modelo social-empresarial. Sigue siendo una prioridad mantener los valores de compromiso y solidaridad.

Una conclusión importante es aprender a reconocer cuándo una iniciativa debe ser liquidada. Por ejemplo, en el caso del taller de costura, la FHM se dio cuenta a tiempo que era irreversible eliminar las pérdidas y prefirió liquidar el taller, antes que se produjeran efectos negativos a gran escala, aun cuando este proyecto tuvo un impacto social positivo.

Con todas las necesidades identificadas para mejorar su desempeño, y a pesar de las críticas que tuvo en sus inicios, la FHM es una institución cada vez más sustentable gracias a su estrategia y actividades empresariales sociales.

Resulta difícil imaginar a esta organización logrando un similar o mayor impacto social sin haber implementado tales directrices, que sin duda podrían servir de guía o inspiración para otras organizaciones interesadas en lograr sus metas sociales.