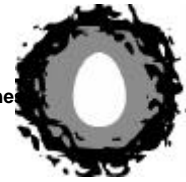


Grupo para la
Autosustentación
de las Organizaciones
del Sector Civil
(NESsT)



Sustentabilidad y Estrategias de Auto-Financiamiento Un Enfoque Diversificado sobre Auto- Financiamiento: Un Estudio de Caso sobre Hogar de Cristo

2000

Este caso fue preparado para The Synergos Institute por el Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team (Grupo para la Autosustentación de las Organizaciones del Sector Civil -- NESsT) con apoyo de AVINA

Introducción

En forma creciente alrededor del mundo, las fundaciones donadoras de recursos están aprovechando diversas oportunidades de auto-financiamiento para movilizar fondos en apoyo de sus programas y patrimonios. Sin embargo, los directores y miembros del equipo generalmente no poseen la experiencia específica requerida para evaluar y analizar las oportunidades de negocios, y aun en aquellos casos en que cuentan con esta experiencia, existen pocos modelos para negocios para organizaciones no lucrativas en sus países.

Con el fin de construir la capacidad de los líderes de fundaciones para crear programas de auto-financiamiento para sus propias instituciones, Synergos ha desarrollado estudios de caso sobre programas de auto-financiamiento exitosamente implementados por fundaciones donadoras.

Información sobre la Institución

Misión y Programas

El padre Alberto Hurtado, jesuita, fundó el Hogar de Cristo en Chile en 1944, con la misión de que sirviera a los más pobres entre los pobres. Esta institución, que es la fundación más grande que funciona en el país, brinda asistencia a los pobres más marginados, en especial a los adultos mayores, los sin techo, los enfermos terminales, así como a jóvenes y niños abandonados. La institución cuenta con proyectos en seis áreas específicas:

- Niños y jóvenes
- Centros Comunitarios
- Adultos Mayores
- Hospicios
- Salud
- Riesgo Social.

Cuenta con refugios, hospicios y hogares para niños y adultos mayores, brinda servicios funerarios a los pobres que no pueden pagarlos, otorga becas escolares a niños y jóvenes, otorga créditos a personas desempleadas para que echen a andar su propio negocio, y otorga ayuda para viviendas.

El Hogar de Cristo se fundó sobre la premisa de que todos los chilenos son responsables de enfrentar el problema de la pobreza y de que la pobreza se puede superar si todos los chilenos participan. Gran parte de su misión se concentra en acoger a los pobres, desarrollando programas de promoción y asistencia y crear conciencia en Chile de los problemas de pobreza.

La mayoría (2/3) de los proyectos se financian y se gestionan en forma directa por la Fundación. Una tercera parte de los proyectos es financiado por la Fundación a través de

donaciones anuales a organismos comunitarios, parroquias y otras ONG o fundaciones más pequeñas. Este apoyo se traduce en pequeñas sumas de dinero para cubrir ciertos componentes de sus proyectos. Para evaluar y/o elegir estos proyectos, la Fundación visita el proyecto para evaluar si éste concuerda con la misión y los objetivos programáticos del Hogar de Cristo y, si su apoyo tiene sentido financiero y programático. Las donaciones se hacen por períodos de un año al cabo del cual, las instituciones deben presentar un informe de resultados del proyecto. En la actualidad, la Fundación otorga financiamiento a alrededor de 80 organismos, lo que representa 1/3 de los fondos programáticos.

Estructura y funcionamiento

El Hogar de Cristo ha llegado a ser un nombre de uso común en Chile. En 1998, su grupo de voluntarios era de 3.765 personas y su planta de personal era de 2.116, de los cuales cerca de 792 pertenecían a Santiago. De estos 792 empleados, alrededor de 122 trabajan en recaudación de fondos y en programas de autofinanciamiento, de los cuales 98 se dedican exclusivamente a estas actividades y los 24 restantes sólo dedican medio tiempo.

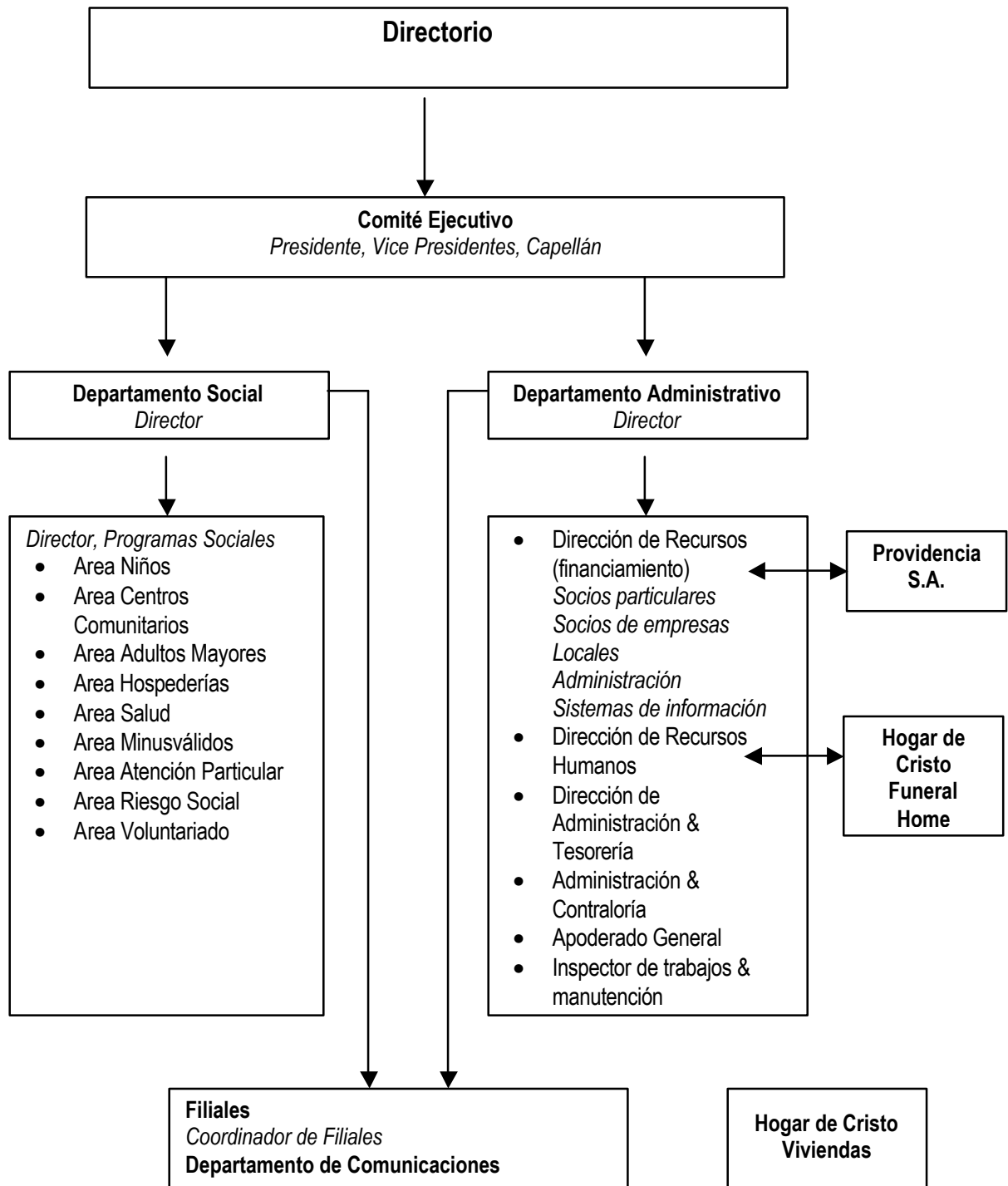
Aparte de los 792 empleados, se contrata 320 en forma permanente para la recaudación y promoción de socios y 30 en forma anual para la colocación en el público de tarjetas de Navidad. (Ver sección tres para una descripción completa de estos programas).

El Directorio del Hogar se compone de nueve miembros, bajo la dirección conjunta del padre Renato Poblete, jesuita, y José Zabala, empresario, Capellán y presidente de la Fundación, respectivamente. El Hogar también cuenta con consejos asesores que colaboran en la dirección. El Hogar es una fundación de base religiosa y orientación católica. No obstante, no pertenece a la Iglesia Católica de Chile ni recibe ningún financiamiento de su parte para su trabajo.

Además de su casa matriz, el Hogar cuenta con 50 filiales en once regiones de Chile y tres en la Región Metropolitana. Las instituciones tienen diferente tamaño y área de trabajo, pero promueven la misma misión que la casa matriz. Cada filial cuenta con su propio directorio de asesores, nombrados por el directorio nacional y cada uno coordina y recauda fondos para sus propios proyectos. Las filiales reciben apoyo administrativo y financiero de Santiago.

El Hogar de Cristo tiene dos directores ejecutivos: uno a cargo del programa social de la Fundación, y el otro, a cargo de la administración. El Departamento Social coordina los proyectos de la Fundación en sus 6 áreas programáticas. El Departamento Administrativo es responsable de los recursos humanos y financieros de la institución y de aquellos que le brindan apoyo. Las Filiales y la Coordinación de Filiales informan a ambos Departamentos.

Cuadro 1: Organigrama Hogar de Cristo



Fuente: Entrevistas sostenidas por NESsT con personal de Hogar de Cristo

La Fundación es dueña del 99%¹ de Providencia S.A., una compañía a cargo de coordinar los programas de socios, en especial la recaudación de cuotas mensuales de los socios. La División de Recursos del Hogar supervisa el trabajo de Providencia S.A.

La Fundación también es dueña del 98% de la Funeraria Hogar de Cristo, funeraria privada, creada en 1954, que brinda servicios funerarios a muchos chilenos, en especial a los más pobres. Hogar de Cristo Vivienda es dueño del 2% restante de la funeraria, que a su vez cuenta con su propio directorio y planta de empleados. Se creó la funeraria para brindar dignidad al negocio funerario y aportar ingresos a la Fundación. Tiene contratos con el cementerio Parque del Recuerdo, la empresa de servicios funerarios Prever y el crematorio Cinerario Hogar de Cristo- Parque del Recuerdo. La Fundación tiene diversos contratos con la Funeraria y sus empresas asociadas (más detalles en la sección 3: Información de Autofinanciamiento y Puesta en Marcha).

Hogar de Cristo Viviendas es una fundación sin fines de lucro que funciona por separado, establecida por el Hogar de Cristo para brindar casa a familias pobres de clase media y baja. Inicialmente, el Hogar de Cristo administraba esta actividad pero más tarde decidió que sería más eficiente y eficaz si su administración estuviera a cargo de una entidad sin fines de lucro aparte. Hogar de Cristo Viviendas ha construido más de 440.000 pequeñas viviendas de madera y trabaja con una dotación de 125 personas a lo largo del país.

Al mismo tiempo, el Hogar de Cristo tiene un fuerte respaldo de sus socios. La cantidad de socios ha ido en constante crecimiento desde sus inicios a comienzos de los años 70. En los últimos 6 años, esta cantidad se ha casi duplicado en Santiago y triplicado en el resto del país. Las cifras más recientes indican cerca de medio millón de socios, distribuidos en forma homogénea entre la casa matriz y las filiales. En la actualidad, la cantidad de socios representan aproximadamente el 3% de la población de Chile (15 millones de habitantes).

Cuadro 2: Cantidad de Socios del Hogar de Cristo (1992-1998)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Santiago	118.466	140.437	182.502	220.000	233.574	234.422	236.175
Filiales	88.775	102.400	131.421	165.000	212.292	235.840	242.065
Total	207.241	242.837	313.923	385.000	445.866	470.262	478.240

Fuente: *Informe Anual Hogar de Cristo 1998 y entrevistas con el personal*

¹En Chile, las compañías deben contar con al menos dos dueños, ya sean particulares o empresas. En el caso de Providencia., El Hogar de Cristo es dueño de la mayor parte. Un particular es dueño del 1% restante.

Información Financiera

En 1998, el presupuesto del Hogar de Cristo alcanzó los US \$34.414.000² de los cuales US \$20.222.000 fue para la casa matriz y US \$14.192.000 para las filiales.

Ingresos

De este total, 18% del ingreso de la casa matriz para 1998 provino de donaciones: particulares y empresas (ver Cuadro 3)

Una fuente significativa de ingresos de particulares proviene del Programa Monedas de Vuelto. Mediante este programa, los clientes de numerosos supermercados tienen la posibilidad de donar parte de su vuelto a la Fundación.

El ingreso de donaciones corporativas se reúne de los invitados a la Cena Pan y Vino, cena que se lleva a cabo una vez al año y que atrae a alrededor de 400 personas particulares del mundo de los negocios.

La mayor parte del ingreso del Hogar de Cristo (82% el año 98), proviene de su amplia estrategia de autofinanciamiento: 47% de un cuidadoso programa de socios; 15% de tasas por servicios (lo que incluye 11% de contratos con el gobierno de Chile); 4% por venta de productos; 6% de ingresos por arriendo de propiedades pertenecientes a la Fundación; y, 10% de derechos por convenios de licencia de uso.

DONACIONES	1997	1998
Donaciones particulares	\$5.364.000	\$3.310.000
- Programa Monedas de Vuelto	338.000	584.000
- Otras donaciones en efectivo	4.760.000	2.450.000
- 20% donaciones de locales chicos	148.000	160.000
- Testamentos y especies	118.000	116.000
Donaciones corporativas	312.000	396.000
- Cena Pan y Vino		
Total donaciones	\$5.670.000 (30%)	\$3.706.000 (18%)

² Tasa de cambio: US\$1 equivale a Pesos Chilenos \$500 al momento de las entrevistas.

Cuadro 3: Fuentes de Ingreso de la casa matriz del Hogar de Cristo 1997 y 1998 (en millones de dólares, porcentaje del total entre paréntesis)		
AUTOFINANCIAMIENTO	1997	1998
Cuotas de socios	\$8.202.000 (43%)	\$9.454.000 (47%)
- Socios puerta a puerta	5.436.000	5.790.000
- Socios tarjetas de crédito	1.554.000	2.188.000
- Socios Uno más Uno	1.066.000	1.306.000
- Socios niños	0	10.000
- 20% socios de locales chicos	148.000	160.000
Tasas por servicios	2.738.000 (14%)	3.032.000 (15%)
- Programa Saludos	364.000	380.000
- Contratos gubernamentales (SENAME, FONASA)	1.928.000	2.008.000
- Pago de pensiones	446.000	644.000
- Tasas de usuarios voluntarios		
- Avisos		
Producto de ventas	700.000 (4%)	738.000 (4%)
- Artículos Padre Hurtado	442.000	482.000
- Tarjetas de Navidad	258.000	256.000
Uso de Activos duros	1.256.000 (7%)	1.300.000 (6%)
Arriendo de espacios y equipos		
Uso de activos blandos	422.000 (2%)	1.990.000 (10%)
Derechos por licencia de uso del nombre y de su patrocinio		
Total Autofinanciamiento	13.320.000 (70%)	16.514.000 (82%)
Total	18.996.000 (100%)	20.222.000 (100%)
* Las cifras indican ingresos netos y no incluyen costos por recaudación de fondos, que se estima en 17%.		
Fuente: Entrevistas sostenidas por NESsT con personal del Hogar de Cristo		

Gastos

En 1998, 13% del total de gastos se utilizó en gastos administrativos, 17% en gastos de recaudación de fondos y autofinanciamiento, y el 70% restante en programas (ver Cuadro 4). Estas cifras son similares a las de 1997 y las proyecciones para 1999 son casi iguales.

Cuadro 4: Gastos Casa matriz Hogar de Cristo 1997 y 1998 (en millones de dólares, porcentaje del total en paréntesis)

Gastos	1997	1998
Gastos Administrativos	\$3.224.000 (13%)	\$3.314.000 (13%)
Gastos de Recaudación de Fondos /Autofinanciamiento	4.082.000 (17%)	4.378.000 (17%)
Gastos Programáticos	16.850.000 (70%)	17.874.000 (70%)
Total	24.156.000 (100%)	25.566.000 (100%)

Fuente: *Entrevistas sostenidas por NESsT con personal del Hogar de Cristo*

En 1998, alrededor de US\$5.976.000 (33% del gasto programático total) se asignó a organizaciones de base comunitaria (iglesias, escuelas, centros comunitarios, hospicios, hogares de adultos mayores y enfermos terminales)

Información de Autofinanciamiento y Puesta en Marcha

El Hogar de Cristo cuenta con una base de autofinanciamiento muy variada. Esto se debe, más que todo, a que la institución está convencida de que para financiarse no debe ser dependiente de una sola fuente exclusivamente y que debe estar siempre en busca de nuevas fuentes de ingresos sin condiciones. Muchas de las estrategias de autofinanciamiento del Hogar de Cristo se iniciaron en los comienzos de la institución, incluso el propio Padre Hurtado, su fundador, creó algunas de ellas.

Como se muestra en el Cuadro 3, la Fundación usa cinco tipos de estrategias de autofinanciamiento:

- Cuotas de socios
- Tasas por Servicios
- Expendio de Productos
- Uso de activos duros
- Uso de activos blandos.

Cuadro 5: Estrategias de Autofinanciamiento del Hogar de Cristo		
Estrategia	Herramienta	Canal
Cuotas de Socios	a- socios puerta a puerta b- socios tarjetas de crédito (“Automático”) c- socios corporativos (Campaña Uno más Uno) d- Socios niños	a- Visitas puerta a puerta b- Telemarketing c- Negociación directa con empresas d – Promoción en Escuelas <i>(algunas personas también se hacen socias en locales)</i>
Expendio de Productos	a- Artículos Padre Hurtado b- Tarjetas de Navidad	a- Locales b- Negociación directa con empresas; venta a filiales; venta locales; venta a vendedores ambulantes que venden directamente a particulares; locales
Tasas por servicios	a Programa Saludos b- Contratos con el gobierno c- Pago de pensiones d- Tasas usuarios voluntarios e- Avisos en revista de socios	a- Locales; compañía de teléfonos b- Negociar contratos con Ministerios c- Negociar contratos con Ministerio d- Cobrar a los usuarios en los puntos de servicios e- Convenios con vendedores para poner avisos en la revista
Uso de Activos Duros	a- Arriendo de edificios a UNIMARC b- Arriendo de carros mortuorios a la Funeraria Hogar de Cristo c- Arriendo de edificio a la Funeraria Hogar de Cristo	a- Contrato con cadena de supermercados b- Contrato con Funeraria c- Contrato con Funeraria
Uso de activos blandos	a- Uso del patrocinio del Hogar de Cristo por parte del Cementerio Parque del Recuerdo b- Uso del nombre del Hogar de Cristo por parte de la Funeraria c- Uso del patrocinio del Hogar de Cristo por parte de otras empresas.	a- Contrato con el Cementerio b- Contrato con Funeraria c- Contrato con empresas.
Fuente: <i>Compilado por NESsT</i>		

Cuotas de Socios

El Hogar de Cristo coordina 4 programas de socios:

- a) Puerta a puerta
- b) Tarjetas de crédito
- c) Campaña Uno más Uno (socios corporativos)
- d) Niños.

En todos los casos, los socios potenciales deciden la suma que van a contribuir al Hogar y se comprometen a hacerlo en forma mensual. La Fundación no establece un monto mínimo y no cobra nada si es que el socio no puede pagar la cuota en algún momento. Por lo general, los socios pagan estas cuotas en forma regular.

a) Socios Puerta a Puerta

El 60% de los socios se obtiene mediante un elaborado sistema de visitas puerta a puerta. 320 empleados llevan a cabo estas visitas y reciben comisión. Los empleados son, en su mayoría, mujeres jefas de hogar que mantienen sus familias, a quienes les acomoda el horario flexible compatible con el cuidado de sus hijos.



Foto cortesía de Hogar de Cristo

El programa de socios del Hogar de Cristo comenzó en

los años 70 como un programa de voluntarios. A los voluntarios, en su mayoría mujeres, se les asignaban barrios para que recolectaran las cuotas de los socios y captaran nuevos socios. Sin embargo, en la medida que la importancia del ingreso por este concepto fue creciendo, el Hogar de Cristo decidió que era necesario establecer un programa pagado sobre la base de comisiones.

La red puerta a puerta es muy elaborada. Un supervisor está a cargo de 60 jefes de grupo, el que a su vez supervisa entre 15 y 20 representantes de socios. Este proceso de reclutamiento es muy personal y depende de las relaciones que se desarrollen entre los representantes y sus clientes. Para la mayoría de los chilenos, el ser socio del Hogar de Cristo representa una buena forma de demostrar solidaridad hacia los pobres.

El sistema Puerta a puerta, método que consume mucho tiempo y personal, está de a poco siendo reemplazado por métodos con tarjeta de crédito a través del correo o solicitud telefónica que son más rápidos y menos costosos. Muchos socios, no obstante, están acostumbrados a la interacción personal que ofrece el método puerta a puerta. El Hogar de

Cristo reconoce los beneficios de mantener este sistema a pesar de que ser requiere una fuerza de trabajo muy grande para hacerlo.

Socios con Tarjeta de Crédito

El sistema "Automático" consiste en insertos que envían diversas compañías donde invitan a sus clientes a hacerse socio. Personal del Hogar de Cristo hace un seguimiento telefónico para animar a las personas a que lo hagan. El proceso completo es financiado por compañías de tarjetas de crédito y bancos. El Hogar de Cristo busca incrementar la captación de socios con tarjeta de crédito mediante insertos en el correo ya que es la forma más rápida y menos costosa de recibir los pagos de cuotas de sus socios.

Campaña Uno Más Uno

La Campaña Uno Más Uno es una forma indirecta de buscar socios. Se hace un convenio con las empresas para que se comprometan a aportar una contraparte equivalente al 100% de la cuota que aporten voluntariamente sus empleados. De esta forma, el ingreso se duplica. A los donantes también se los invita a ser socios. Al igual que los socios con tarjetas de crédito, este mecanismo es menos costoso, dado que la cuota se gira directamente de la tarjeta de crédito del empleado.

Socios Niños

El Programa Socios Niños invita a los niños a hacerse socios del Hogar de Cristo a través del sistema chileno de escuelas públicas. A la escuela se le entregan sobres para cada niño, se instala una caja receptora dentro de la escuela y se ponen avisos en el diario mural para recordarle a los niños que paguen sus cuotas mensuales. En este momento hay 20 escuelas participantes.

Expendio de Productos

En la actualidad, el Hogar de Cristo ofrece dos líneas de productos: a) Artículos relacionados con el Padre Hurtado; y, b) tarjetas de Navidad.

Artículos relacionados con el Padre Hurtado

La primera línea de productos se compone de artículos en recuerdo del Padre Hurtado, el fundador de la institución. La Fundación Padre Hurtado fabrica diversos artículos (llaveros, rosarios, libros, fotos, cassettes, discos compactos, calcomanías) que se venden al Hogar y que a su vez este ofrece a los clientes en los locales. Por estos artículos se reciben donaciones. No obstante, la Fundación no está autorizada para vender cualquier producto. Cada artículo que se pone a la venta debe ser compatible con el espíritu y la misión de la institución para que se lo considere donación exenta de impuestos.

Tarjetas de Navidad

La institución comercializa un segundo producto que son las tarjetas de Navidad (su producto más conocido a lo largo del país). La Fundación vende un promedio de 5 a 6 millones de

tarjetas al año. Las tarjetas se manufacturan internamente y se venden de cuatro maneras, como sigue:

- *Empresas:* Cada año se diseña un catálogo de tarjetas. 12 empleados contratados comercializan las tarjetas a empresas dentro de Santiago. Las empresas escogen las tarjetas que desean comprar. En algunos casos, las empresas entregan tarjetas para el uso de sus empleados. El Hogar de Cristo encarga la producción de tarjetas a terceros. Las tarjetas se reciben en blanco y la institución utiliza sus propios recursos para imprimir el logotipo y el saludo escogido por la empresa. En algunos casos, las empresas solicitan su propio diseño o las piden en blanco.
- *Filiales:* El Hogar también produce tarjetas para sus 50 filiales a lo largo del país. Las filiales a su vez venden las tarjetas a empresas locales y clientes a través de su propia red de locales. La mitad de las tarjetas que se producen cada año se venden a las filiales.
- *Locales:* El propio Padre Hurtado estableció el primer local hace 50 años. En la actualidad existen 25 locales en Santiago que se encuentran ubicados en centros comerciales, estaciones del metro y esquinas de calles importantes en el centro de la ciudad. Los dueños de los centros comerciales facilitan el uso del espacio para el local en forma gratuita, a cambio del impacto positivo que significa tener al Hogar de Cristo en ese lugar. El Hogar es responsable de que el local esté ambientado coherentemente y de su funcionamiento diario. Según Irene Sanfuentes, Directora de la Dirección de Recursos, los locales del Hogar de Cristo son “lugares estratégicos que dan visibilidad a la institución.” Su propósito es ser una “ventana para la institución” al nivel comunitario. Las personas pueden adquirir artículos relacionados con el Padre Hurtado, pueden hacer un aporte al Hogar de Cristo, pueden hacerse socios de la Fundación, o pueden solicitar una corona de caridad (se describe más adelante).
- *Venta en la calle:* Esta forma es también bastante común. En vez de vender las tarjetas de Navidad en forma directa, el Hogar contrata una red de vendedores a quienes se les paga sobre la base de la cantidad de tarjetas que vendan. La Fundación antes administraba este programa por su cuenta, pero tenía que lidiar con numerosos problemas, incluyendo robo, burocracia, y la necesidad de supervisar a gran cantidad de gente contratada. En la actualidad, el Hogar vende paquetes de tarjetas a vendedores ambulantes quienes pagan inmediatamente y son enteramente responsables de sus ventas. Las ventas en la calle se llevan a cabo entre el 15 de noviembre y el 25 de diciembre cada año.

Las tarjetas de Navidad requieren de una fuerza temporal de trabajo. La institución contrata gran cantidad de gente para la venta de tarjetas, la supervisión de producción y control de calidad, y recepción telefónica para manejar grandes volúmenes de venta por teléfono. Según Irene Sanfuentes, Directora de la Dirección de Recursos, existe una competencia fuerte en esta área ya que muchas otras instituciones también producen y venden tarjetas de Navidad. No obstante, dado el gran volumen de venta de tarjetas, el negocio sigue siendo lucrativo, en especial para las filiales, lo que mantiene el costo por tarjeta muy bajo.

Tasas por Servicios

En la actualidad, el Hogar de Cristo supervisa cinco programas con tasas por servicios:

- a) Saludos
- b) Contratos con el gobierno
- c) Pago de pensiones
- d) Tasas voluntarias de usuarios
- e) Avisos.

Programa de Saludos

Uno de los programas del Hogar de Cristo más conocido es el Programa de Saludos. La institución ofrece saludos especiales para familiares y amigos para diversas ocasiones. La familia o los amigos reciben una tarjeta con un saludo especial que también se anuncia en la misa semanal. Se hacen saludos tanto para dar el pésame, como para matrimonios, enfermedad, o nacimientos. Los más comunes de toda la serie son las “coronas de caridad” que es una tarjeta de pésame que expresa apoyo espiritual para la familia y reconoce el recuerdo del ser querido que acaba de morir. Estas “coronas de caridad” comenzaron a utilizarse hace 50 años y se han transformado en una práctica muy común en Chile.



Foto cortesía de Hogar de Cristo

Las tarjetas de pésame llevan un motivo religioso (cristiano, judío, musulmán) diseñado por personal del Hogar de Cristo e impresas por terceros. Las familias pagan un precio mínimo por el saludo. El Hogar de Cristo toma esto como donaciones.

Los saludos se ofrecen en los locales o por teléfono. Los clientes llaman al número telefónico de la central del Hogar o al número 700 para obtener el saludo. Se envía a una recaudadora para que reciba el

pago o, en algunos casos, la cuenta viene en la cuenta telefónica del cliente. El Hogar de Cristo mantiene un convenio con la Compañía de Telecomunicaciones de Chile (Telefónica) para aquellos clientes que deseen que se les cobre por esa vía.

Contratos con el Gobierno

El Hogar de Cristo mantiene diversos contratos con el gobierno que en parte cubren los costos de sus programas sociales. Los dos contratos más importantes son con el Servicio

Nacional de Menores (SENAME) en el Ministerio de Justicia y con el Fondo Nacional de Salud (FONASA) en el Ministerio de Salud.

Una de las áreas programáticas estratégicas del Hogar se centra en los niños abandonados y sin techo. A estos niños el Hogar les brinda techo, comida, ropa y educación. La Fundación mantiene en la actualidad un contrato con el SENAME por una cantidad fija de niños (1.385 niños). Si el Hogar brinda asistencia a mayor cantidad de niños que la fijada, de todas formas recibe la misma cantidad. Si brinda asistencia a menor número de niños, entonces recibe una suma de acuerdo a esa menor cantidad. De acuerdo con Mónica Espósito, Directora de Programas del Departamento Social, el monto entregado por el SENAME no alcanza para cubrir el costo total de los gastos de casa y educación de cada niño. Consideran estas tasas como subsidios parciales solamente.

Otro programa estratégico se centra en los adultos mayores. El Hogar les brinda casa, comida, ropa y asistencia médica. En el caso de los adultos mayores que han tenido empleo y han hecho retención para su jubilación, el Hogar recibe apoyo del FONASA que cubre 15% de los costos relacionados con este servicio. El Hogar debe hacerse cargo del 85% restante. En el caso de los muy pobres quienes no han tenido empleo formal ni han hecho retenciones, el Hogar les cubre el costo completo de estos servicios.

Pago de Pensiones

El Hogar de Cristo les solicita a los clientes adultos mayores que utilizan sus servicios de hogares que contribuyan con el 70% de su pensión a la Fundación. Los clientes se quedan con el 30% restante para su uso personal. Esto ayuda a cubrir los gastos involucrados en el cuidado de los adultos mayores. Según Mónica Espósito, el costo de un paciente enfermo terminal es de \$200.000 (US\$400) al mes. 15% (\$30.000) proviene de FONASA más el 70% equivalente de la pensión (\$20.000) que aportan los pacientes alcanzan los \$50.000, es decir 25% de los costos.

Tasas voluntarias de usuarios

A los usuarios de los diversos servicios – refugios, hospederías, cuidado de adultos mayores – se les solicita que hagan un pago voluntario de \$100 a \$200 (US\$0.25 – 0.50) por estos servicios. Esto es así porque la Fundación, dada su experiencia- estima que la gente no se siente cómoda al aceptar una donación tan directa y prefieren pagar algo – aun cuando sea simbólico – por los servicios que reciben. En 1998, la institución recolectó \$4 millones (US\$8.000).

Avisos

El Hogar de Cristo vende espacios para publicar avisos en su revista de socios Revista Noticias.

Uso de activos duros y blandos

El Hogar de Cristo percibe ingresos por concepto de arriendo y derechos a partir de contratos con entidades privadas. Varios de los contratos son a largo plazo son por propiedades que pertenecen parcialmente a la Fundación.

Entre los activos duros, se encuentran:

- Arriendo de tres propiedades al supermercado UNIMARC
- Arriendo de propiedad a la Funeraria Hogar de Cristo
- Arriendo de carros mortuorios a la Funeraria Hogar de Cristo.

Dentro de los activos blandos, están:

- Pago de derechos por el uso del patrocinio del Hogar de Cristo por parte del cementerio Parque del Recuerdo
- Pago de derechos por el uso del nombre del Hogar de Cristo por parte de la Funeraria
- Pago de derechos por el uso del patrocinio del Hogar de Cristo por parte de otras empresas.

Supermercados UNIMARC

El Hogar de Cristo es en parte dueño de tres supermercados UNIMARC en Santiago. Del primero, la Fundación es dueña del 35% mientras que la Diócesis de Talca y las Carmelitas son dueños del 65% restante. El edificio se construyó en los años 70 y fue una cooperativa de alimentos en sus comienzos. Se transformó en UNIMARC durante la dictadura militar. Del segundo, la institución es dueña del 38%, mientras que el 62% restante pertenece a la Arquidiócesis de Santiago. Del tercero, la Fundación es dueña del 100%. En los tres casos, el Hogar de Cristo recibe un arriendo basado en las ventas del supermercado.

Funeraria

El Hogar de Cristo también percibe ingresos por concepto de arriendo de la Funeraria Hogar de Cristo. Esta es una empresa con fines de lucro privada. La institución es dueña del 98% de esta empresa mientras que Viviendas Hogar de Cristo es dueña del 2% restante. Se estableció como funeraria para brindar dignidad al negocio de las funerarias y para que estuviera a la disposición de muchos clientes de escasos recursos del Hogar de Cristo. Debido a que la misión de la funeraria no está directamente relacionada con la misión de la institución, se decidió que sería incorporada como una entidad con fines de lucro, cuyas ganancias se distribuirían según indicara la Fundación. Además, la Funeraria le paga arriendo al Hogar de Cristo por los siguientes conceptos: edificios, uso de carros mortuorios, y derechos por el uso del nombre del Hogar de Cristo.

La Funeraria Hogar de Cristo también mantiene un contrato con PREVER S.A., empresa que vende por anticipado el uso de servicios funerarios con la funeraria. Un porcentaje de estas ventas va directamente a la Fundación.

Otros Contratos

Además de los contratos de arriendo vigentes, el Hogar de Cristo ha tenido diversos contratos por concepto de derechos con otras entidades. El más grande de estos contratos es con el cementerio Parque del Recuerdo que paga derechos por el patrocinio de la institución. De acuerdo con Julio Viveros, Director de la Unidad Legal, en su calidad de Apoderado General a cargo de todos los contratos de arriendo y derechos del Hogar, el pago por concepto de derechos ha disminuido con el pasar de los años de acuerdo con las condiciones pactadas.

En líneas generales, la Fundación no tiene en mente promover este tipo de contratos dado que la comercialización del nombre del Hogar de Cristo no es conveniente. Tampoco corresponde a la naturaleza del Hogar su asociación a negocios. El Hogar estima que algunos de estos contratos dan la impresión de que fueran de gran valor financiero lo que puede resultar contraproducente.

Administración de Autofinanciamiento

El Hogar de Cristo utiliza una serie de estructuras de administración para coordinar sus estrategias de autofinanciamiento. Dichas estructuras responden a necesidades de administración planteadas por cada estrategia y, en algunos casos, a requerimientos legales de la ley chilena.

Cuadro 6: Estrategias de Administración de Autofinanciamiento del Hogar de Cristo	
Cuotas de socios	
- socios puerta a puerta - socios tarjeta de crédito - Campaña Uno Más Uno - socios locales - socios niños	Administrado por Providencia S.A., compañía privada bajo la supervisión de la División de Recursos dentro del Departamento de Administración.
Expendio de productos	
- Artículos Padre Hurtado - Tarjetas de Navidad	Administrado por la División de Recursos. Uso de terceros para la impresión y contratación de personal para el Programa de Tarjetas de Navidad.
Tasas por servicios	
- Programa de Saludos - Contratos con el Gobierno - Pago de pensiones - Tasas voluntarias usuarios - Avisos en la revista Noticias (Socios)	La Dirección de Recursos también administra el Programa de Saludos y la venta de avisos. El Departamento Social de la Fundación, a cargo de brindar estos servicios, administra todas las otras tasas por servicios.

Cuadro 6: Estrategias de Administración de Autofinanciamiento del Hogar de Cristo**Uso de activos duros**

<ul style="list-style-type: none"> - Arriendo de edificio a UNIMARC - Arriendo de carros mortuorios a Funeraria Hogar de Cristo - Arriendo de edificio a Funeraria Hogar de Cristo 	Administrado por la Dirección Apoderado General del Departamento de Administración – se encarga de todos los contratos de la Fundación.
---	---

Uso de activos blandos

<ul style="list-style-type: none"> - Uso del patrocinio del Hogar de Cristo: Cementerio Parque del Recuerdo - Uso del nombre Hogar de Cristo: Funeraria - Uso del patrocinio del Hogar de Cristo: otras compañías de servicio público. 	También es administrado por la Dirección de Apoderado General.
---	--

Fuente: *Compilado por NESsT*

Programas de Socios

Los Programas de Socios se organizan dentro de Providencia S.A., bajo la dirección de la Dirección de Recursos que es parte del Departamento de Administración (ver Cuadro 1). La Dirección de recursos emplea personal permanente para supervisar los Programas de Socios (alrededor de treinta) y, Providencia S.A. emplea todo el personal contratado encargado de recolectar las cuotas de los socios (alrededor de 320).

Luego de cambiar el sistema de captación de socios de voluntario a pagado, el Hogar decidió que sus Programas de Socios fueran administrados por una firma externa. Dicha firma era la responsable de captar y procesar los nuevos socios y el Hogar de Cristo pagaba por este trabajo.

Más tarde se decidió que dada la importancia de los Programas de Socios para la misión y actividades de la Fundación, se los debía administrar internamente y se los pondría bajo la supervisión de la Dirección de Recursos. Esta medida también tendría un impacto en los gastos. Sin embargo, la administración de un gran volumen de personal pagado a comisión no era ideal teniendo en cuenta la misión de la Fundación y sus objetivos. La Fundación, por tanto, decidió formar una compañía aparte, Providencia S.A., para emplear y supervisar a todo el personal contratado. De esta manera, la Fundación podía conservar la integridad de su misión y al mismo tiempo mantener el control total de las actividades de sus compañías. Todos los pagos de cuotas se hacen directamente al Hogar de Cristo y todos los costos en que se incurre son acordados en el presupuesto desarrollado y monitoreado por la Dirección de Recursos.

Expendio de Productos (Artículos Padre Hurtado, Tarjetas de Navidad) y tasas por servicios (programa de saludos y avisos)

La venta de productos y el programa de saludos y avisos se administran internamente a través de la Dirección de Recursos del Hogar de Cristo. La Dirección de Recursos se creó al mismo tiempo que Providencia S.A. con la intención de separarlos de la institución pero mantener la supervisión interna para controlar la administración y los costos. Con anterioridad, el programa de tarjetas de Navidad y de saludos se desarrollaban y vendían en una empresa con fines de lucro que cobraba una tarifa al Hogar de Cristo por estos servicios.

De acuerdo con el Director de Finanzas subrogante, Ramón González, todos los programas administrados por la Dirección de Recursos están diseñados para generar ingresos y cada uno está estructurado en forma separada con su propio presupuesto y objetivos de ingresos. Las actividades comparten parte del personal, sobre todo en lo que se refiere a diseño y supervisión de la impresión de las tarjetas de Navidad y saludo. Las tarjetas de Navidad significan cuatro meses de actividades, y requiere la contratación de personal adicional; por otro lado, los artículos relacionados al Padre Hurtado y las tarjetas de saludo se fabrican, compran y venden durante todo el año.



Foto cortesía de Hogar de Cristo

La Dirección de Recursos también administra los locales de la Fundación, punto clave para el expendio de productos y servicios de saludo de la institución. Según Irene Sanfuentes, el personal de planta a cargo de estas actividades consta de: 45 empleados que trabajan en los locales, 12 recaudadores de pagos de saludos, 3 operadoras telefónicas a cargo de solicitudes de saludos, 8 empleados administrativos (director, jefe de ventas, secretaria, junior, diseñador, coordinadores de producción). Durante el Programa

de Tarjetas de Navidad, que dura cuatro meses, se contrata a más personal para vender las tarjetas y supervisar la producción y las ventas. La División también trabaja con voluntarios que ayudan en los locales.

Tasas por Servicios

El Departamento Social (ver Cuadro 1) del Hogar de Cristo administra los contratos con el gobierno, los pagos de pensiones y las tasas voluntarias de los usuarios. En este caso también se siente que el personal más relacionado con la actividad debiera ser el que administra la negociación y ejecución de estas actividades. Entre las personas responsables de los contratos se encuentran el director y el asistente del director de este Departamento. El Departamento Social también solicita y administra las pocas donaciones nacionales e internacionales que recibe la Fundación cada año.

Uso de Activos Duros y Blandos

El Apoderado General que tiene el carácter de Dirección, administra las actividades de autofinanciamiento. El ex-director ejecutivo, Julio Viveros, quien lleva más de 20 años en la Fundación, supervisa todos los asuntos legales, lo que incluye la negociación y el procesamiento de los contratos con UNIMARC, la Funeraria y otras entidades privadas. El Sr. Viveros también es responsable de administrar todas las donaciones cuantiosas, incluyendo testamentos y todas las donaciones en especies. Esta área es bastante reducida y contempla al Sr. Viveros y su secretaria.

La Funeraria es una empresa aparte que cuenta con su propio directorio y paga impuestos. El Apoderado General supervisa el arriendo y los contratos de pago de derechos con la Funeraria.

Políticas y Marco Regulatorio

La estructura y función de las estrategias de autofinanciamiento de la Fundación están fuertemente ligadas a la legislación tributaria chilena.

Impuestos a la Renta

En Chile, fundaciones sin fines de lucro como el Hogar de Cristo están exentas del impuesto a la renta. Se les permite llevar a cabo actividades de autofinanciamiento siempre y cuando tengan relación con la misión de la institución y mientras su nivel de ingreso no sea “desproporcionadamente alto”. Si las actividades comerciales no tienen relación con la misión, y superan sobre el 50% a aquellas actividades que sí tienen relación con ésta, la exención del impuesto a la renta puede ser cuestionada y obligar a cancelar un 15% de impuesto sobre los ingresos así generados. Esta es la misma tasa que se le aplica a las instituciones con fines de lucro en Chile.

La mayoría de las actividades de autofinanciamiento del Hogar de Cristo se consideran relacionadas a su misión. Por lo tanto, la Fundación no paga impuesto. Los ingresos por concepto de cuotas de socio, expendio de artículos relacionados con el Padre Hurtado, servicios de saludo y insertos en la Revista Noticias para Socios son todos considerados donaciones y por tanto están exentos de impuestos. Las tasas por concepto de contratos que se pagan a la Fundación, ya sea por el gobierno o por los clientes mediante las tasas voluntarias por servicios están todas exentas de impuestos dado que se las considera directamente relacionadas con la misión y son tratadas como subsidio.

En su calidad de empresas privadas, Providencia S.A. y la Funeraria Hogar de Cristo están diseñadas para generar ganancias y por esta razón tributan utilidades. Las ganancias después de pagar impuestos son retiradas por el Hogar de Cristo y utilizadas para actividades relacionadas a su misión. Si bien Providencia S.A. administra el programa de socios, las cuotas se pagan directamente al Hogar de Cristo. La Funeraria Hogar de Cristo percibe ingresos por la venta de servicios funerarios pero mantiene el margen de ganancia bajo (nulo) y de esta forma reduce su tributación al subir los costos – que son en su mayor parte, arriendos y pago de derechos a la Fundación.

Impuesto al Valor Agregado

Todas las instituciones en Chile, sean con o sin fines de lucro, deben pagar un Impuesto al Valor Agregado (IVA) de 18%. El gobierno cobra el IVA por todos los productos y servicios que compra la Fundación. Las instituciones con fines de lucro pueden normalmente traspasar el IVA a sus clientes a través de la reventa de sus productos y servicios. En el caso del Hogar de Cristo el impuesto a las ventas es significativo ya que debe comprar grandes



Foto cortesía de Hogar de Cristo

cantidades de artículos para hacer funcionar y sostener cientos de programas de servicio social. La Fundación no puede traspasar el IVA a sus clientes, que son en su gran mayoría, pobres y reciben los servicios en forma gratuita o a cambio de una tasa nominal y voluntaria. En este caso el Hogar de Cristo es considerado consumidor final.

En el caso de los programas de autofinanciamiento, el Hogar sí vende servicios y productos. Sin embargo, el Hogar maneja estas ventas como donaciones y por lo tanto no da boleta por ellos y no cobra IVA, con la única excepción de la venta de tarjetas de Navidad. Ese es el único producto relacionado a la misión que se vende y por el cual se cobra IVA a los clientes.

Rebajas

En Chile no se puede rebajar las donaciones particulares de los impuestos. No obstante, el Hogar de Cristo se beneficia de diversas leyes aprobadas recientemente que incentivan a las empresas a hacer donaciones:

- Artículo 47 Decreto Ley N°3.063, indica que una empresa con sistemas de contabilidad instalados que hace una donación en efectivo de no más del 10% de sus ganancias puede clasificar esa donación como un gasto y rebajarlo de sus ingresos, y así reducir su carga tributaria.
- Ley N°19.247 de Donaciones con Fines Educativos, indica que una empresa que hace una donación de capital para proyectos en colaboración con SENAME y establecimientos educacionales pueden rebajar hasta 50% de la donación de sus impuestos y otro 50% de sus gastos, lo que resulta en una rebaja tributaria de 42,5%.
- Comunicado Oficial N°2691, indica que las empresas que hagan donaciones en especies que no sean para propósitos comerciales o promocionales pueden rebajarlas como gastos, hasta un 2% de sus ganancias anuales.

Resultados del Autofinanciamiento

Ocho indicadores desarrollados por NESsT para evaluar el impacto de las estrategias de autofinanciamiento en instituciones sin fines de lucro muestran los siguientes resultados:

a) Misión sostenida o fortalecida – *La gestión ayudó a sostener o fortalecer la misión de la organización sin entorpecerla ni dañarla de ninguna forma*

Sin lugar a dudas, la misión de la Fundación se ha visto fortalecida gracias a los programas de autofinanciamiento del Hogar de Cristo. El ingreso generado por medio del autofinanciamiento le ha permitido llevar a cabo más programas, llegar a más personas necesitadas, y cambiar los sistemas y las políticas responsables de la pobreza en Chile. Además, la mayoría de las estrategias utilizadas por la Fundación le han dado al nombre Hogar de Cristo más visibilidad y legitimidad. Esto ha traído como consecuencia el fortalecimiento de la misión de la Fundación. Al momento de hacerse socio del Hogar de Cristo, comprar una tarjeta de Navidad del Hogar de Cristo, un saludo del Hogar de Cristo, un aviso en la Revista del Hogar de Cristo, o contratar los servicios funerarios del Hogar de Cristo, se está avalando y promoviendo la labor de la Fundación.

El autofinanciamiento no ha puesto la misión de la Fundación en entredicho. Todas las estrategias utilizadas están relacionadas en forma directa o son muy compatibles con la misión de la Fundación:

- *Actividades relacionadas en forma directa:* Entre las actividades relacionadas en forma directa, se encuentran: el cobro de tasas por suministro de programas (tasas que se reciben por concepto de contratos con el SENAME, FONASA y otras entidades), pago de pensiones y tasas voluntarias de los usuarios. En cada uno de estos casos, la Fundación recupera parte del costo de la prestación del programa.
- *Actividades relacionadas en forma indirecta:* El universo de actividades relacionadas en forma indirecta a la misión se compone de productos y servicios que el Hogar de Cristo expende para satisfacer una demanda del mercado, lo que al mismo tiempo brinda una oportunidad para que el cliente apoye la labor de la Fundación. Entre ellas están las cuotas de socio, la distribución de artículos relacionados con el Padre Hurtado, tarjetas de Navidad, saludos y avisos. En cada caso, el cliente sabe claramente que está adquiriendo un producto o servicio del Hogar de Cristo y de esa forma demostrando su apoyo a la Fundación.
- *Actividades compatibles:* Por último, el autofinanciamiento que no está relacionado pero sí es compatible con la misión de la Fundación es la venta o arriendo de activos que pertenecen al Hogar de Cristo, entre los cuales están el arriendo de propiedades del Hogar de Cristo o el pago de derechos por el uso de su nombre. Estas transacciones son directas y brindan al cliente la oportunidad de fomentar su propia empresa con el reconocimiento o respaldo del Hogar de Cristo. Estas actividades podrían pasar a ser incompatibles con la misión de la Fundación si es que la relación pusiera en peligro la reputación del Hogar de Cristo.

Resulta evidente que el Hogar de Cristo le da un mayor énfasis a aquellas estrategias de autofinanciamiento que son más compatibles con su misión y desearía desarrollarlas aun más. Debido a la estrechez del gasto gubernamental en Chile, la Fundación prevé que para los próximos cinco años el ingreso generado por la “estrategia relacionada en forma más directa con su misión” (tasas de recuperación de programa) se mantendrán más o menos estables. La mejor oportunidad para incrementar el ingreso podría estar en la “estrategia relacionada en forma indirecta” (programas de socios) que es donde la Fundación ve mayores perspectivas de crecimiento. De acuerdo con la opinión de varios empleados entrevistados, este crecimiento es particularmente alentador para la Fundación ya que los socios brindan una fuente de financiamiento regular y flexible y, al mismo tiempo, involucran a una mayor cantidad de chilenos en la labor de la Fundación. El Hogar de Cristo tiene la esperanza de intensificar su captación de socios en los próximos años.

b) Financieramente rentable – *La gestión generó rentabilidad financiera (se proyecta que lo haga)*

De acuerdo a las palabras del director de Finanzas subrogante, cada una de las estrategias del Hogar de Cristo para generar ingresos debe cubrir sus costos y generar ganancias. Esto es así con todas las estrategias de autofinanciamiento de la Fundación con la excepción de los contratos gubernamentales, pago de pensiones y tasas voluntarias de usuarios. Estas sólo procuran recuperar el costo y están diseñadas para ayudar a subsidiar un componente específico de la labor de la Fundación y no para generar ganancias.

Los programas de autofinanciamiento más costosos que administra la Fundación son también aquellos que generan mayor cantidad de ganancias. Por ejemplo, el Programa de Socios involucra una dotación costosa y de alto nivel. Pero el ingreso que proviene de este Programa compensa con creces estos costos. Los Programas como el de las Tarjetas de Navidad y Saludos pueden resultar bastante costosos de administrar y dejan un bajo margen de ganancias. El ingreso proveniente de estos programas va más por el lado del volumen de ventas. El Hogar vende grandes volúmenes de tarjetas a través de sus Filiales y el Programa de Saludos es de uso generalizado para miles de chilenos cada año.

Las estrategias de autofinanciamiento menos costosas de la Fundación son el uso de los activos duros y blandos pertenecientes al Hogar. Estas estrategias requieren de experiencia legal por parte del Hogar sobre la base de bonos y son administradas por una dotación de dos personas. La Fundación es muy cautelosa en lo relacionado a la expansión de estos programas, ya que los riesgos de ser dueños de propiedades y/o de facilitar el nombre del Hogar pueden ser muy altos.

c) Base de Financiamiento Diversificada – *La gestión ayudó a diversificar las fuentes de ingresos de la institución*

La base de financiamiento del Hogar de Cristo es muy diversificada. Además de generar ingresos a partir de una amplia variedad de estrategias de autofinanciamiento, la Fundación también cuenta con muchos programas de recaudación de fondos, tales como el Programa Monedas de Vuelto y la Cena Pan y Vino que se celebra una vez al año. Nunca ha

dependido de donaciones externas como fuente de ingresos y pocas veces ha buscado este tipo de financiamiento. Al parecer, existen varios motivos para esto, como sigue:

- *Espíritu empresarial:* El fundador del Hogar de Cristo, el Padre Hurtado, era muy emprendedor y estructuró la Fundación para funcionar de esta manera desde un comienzo. Muchas de las estrategias de financiamiento de la institución, incluso el autofinanciamiento, tienen un enfoque empresarial.
- *Experiencia en negocios:* El Directorio del Hogar de Cristo se compone de hombres de negocios, en su mayoría, quienes aportan a la institución su experiencia empresarial además de ideas y contactos.
- *Fuertes lazos con la comunidad chilena:* La filosofía fundadora de la institución es que los chilenos deben resolver el problema de la pobreza. Incluso durante la dictadura militar en Chile, cuando muchos organismos sin fines de lucro y fundaciones sólo contaban con apoyo internacional para su financiamiento, el Hogar de Cristo siguió buscando recursos de los chilenos de todas las clases sociales.
- *Misión clara e impacto:* La misión del Hogar llama a la donación directa de particulares y empresas, quizá más que otras instituciones sin fines de lucro y otras fundaciones, porque sus programas de asistencia directa tienen un componente emocional que atrae y ofrece una forma tangible para que las personas sientan que están marcando una diferencia.

Existen varias razones por las cuales la institución ha diversificado su base de financiamiento usando mecanismos de autofinanciamiento y de recaudación de fondos. A pesar de que la Fundación estima que los chilenos debieran apoyar su labor, el apoyo filantrópico en Chile es muy bajo. Existe una tradición muy limitada en cuanto a las donaciones. El Hogar se da cuenta de que no puede apoyarse en esta estrategia únicamente y, por lo tanto, ha seguido creando y expandiendo sus programas de autofinanciamiento.

Es interesante que la Fundación no parezca diferenciar o distinguir entre “recaudación de fondos” y “autofinanciamiento”. Por el contrario, El Hogar agrupa muchas de estas estrategias juntas. Por ejemplo, el Área de la sociedad Providencia S.A. administra el Programa de Monedas de Vuelto, la Cena Pan y Vino y el Programa Uno Más Uno. Si bien algunas son donaciones directas y otras son cuotas de socios, la institución los ve como una parte integral de su alcance a las empresas privadas y por tanto que requieren el mismo tipo de enfoque y fundamento.

De hecho, la estrategia de diversificación que usa el hogar de Cristo está guiada por un deseo de evitar la dependencia en una fuente única de financiamiento y de estar muy ligado al apoyo de la comunidad local, más que porque crea en el uso de las estrategias de financiamiento basadas en el mercado. La distinción es clara en la forma en que la Fundación administra sus estrategias de autofinanciamiento: se las trata como actividades comerciales pero las ganancias que genera mediante las mismas son consideradas donaciones.

d) Incremento en la Eficacia Organizacional – *La gestión ayudó a la institución a funcionar en forma más eficaz (mejoramiento en la administración financiera, mejoramiento en la eficiencia del tiempo, más emprendedora etc.)*

El Hogar de Cristo siempre ha perseguido mejorar su eficacia como institución y sus programas de autofinanciamiento son medulares en esta iniciativa. Como ya se ha mencionado anteriormente, muchas de las estrategias actuales de autofinanciamiento de la Fundación se iniciaron hace muchos años. Los cambios más fundamentales que se le han hecho a estas estrategias han sido en organización o administración para que funcionen en forma más eficaz y eficiente:

- *Establecer subsidiarias:* Una de las estrategias de la Fundación es bajar los costos e incrementar la eficiencia al crear entidades legales separadas y dirigidas por la Fundación, a veces con gerencias separadas. Es el caso de Providencia S.A. y de la Funeraria Hogar de Cristo; ambos son empresas con fines de lucro establecidas para desarrollar una actividad comercial específica para generar directa o indirectamente ganancias para la Fundación.
- *Administración interna:* Un segundo enfoque de la Fundación ha sido compatibilizar ciertas estrategias con su misión y programas. Los Programas de Socios y de Tarjetas de Navidad eran en un comienzo administrados por firmas externas. En la actualidad, ambos son administrados internamente a través de la Dirección de Recursos. Las Tarjetas de Navidad se identifican plenamente con la misión y programas de la Fundación. A pesar de que Providencia S.A. es una empresa aparte, el Hogar es su dueño y de ese modo la Fundación mantiene una relación más cercana con sus miembros.
- *Medidas de consolidación, rebaja de costos, e incentivos:* Otro enfoque de la Fundación ha sido el consolidar las actividades de autofinanciamiento bajo una sola división, a cargo de aumentar los ingresos y la viabilidad de la institución al menor costo posible. La Dirección de Recursos es, por tanto, la encargada de las tarjetas de Navidad, de los artículos del Padre Hurtado, el Programa de Saludos, los locales y la supervisión de Providencia S.A. Esta consolidación reduce costos y aumenta el impacto al compartir el personal con especialización en diseño, imprenta y comercio transversalmente. El hecho que muchos de sus empleados de esta Dirección están contratados sobre la base de incentivos (su sueldo depende de su desempeño y rendimiento) le permite a la Fundación mejorar su eficiencia e impacto. El uso de pago mediante tarjeta de crédito y de locales que se le facilitan en forma gratuita contribuyen a las medidas de ahorro de costo e incrementan el ingreso utilizable de la Fundación.
- *Capitalización de la especialización de su personal:* Un cuarto enfoque de la Fundación ha sido mantener las actividades de autofinanciamiento en manos de la gente que tiene la especialización. Es el caso de la Dirección de Recursos tan bueno como lo de otros departamentos y divisiones. El Departamento Social administra los contratos gubernamentales, el pago de pensiones y las tasas voluntarias de los usuarios. El personal que administra programas con clientes es el que está en

mejores condiciones para negociar contratos con el gobierno e intentar conseguir la mayor cantidad de apoyo financiero para estos programas. Estas relaciones deben ser administradas con mucho cuidado, ya que el Hogar debe equilibrar el apoyo que recibe del gobierno y su propia misión de promover los cambios en las políticas públicas. El Apoderado General del Hogar es la responsable de todo lo relacionado con arriendos y pago de derechos. El acceso que tenga la Dirección a asesoría y pericia legal en el área de negociación de contratos es clave.

Muchas de las estrategias para rebajar costos y maximizar el impacto que se han puesto en marcha para sus actividades de autofinanciamiento se han transferido a sus programas sociales para mejorar su desempeño. Según el Sr. Viveros, la Fundación se ha apartado de aquellas actividades que debían o podían ser administradas por una unidad externa. En el área de vivienda, la Fundación creó la Fundación Vivienda “primo hermano del Hogar de Cristo”; es una institución completamente independiente que procura viviendas a grupos de ingresos bajos y medios en Chile. En un comienzo, el Hogar administraba esta actividad, así como también la Fundación Padre Lavín y la Fundación Rodrigo Zaldívar. Estas dos instituciones se crearon con el apoyo del Hogar de Cristo y trabajan en forma directa con jóvenes y minusválidos. Todo este esfuerzo tiene como finalidad evitar que la Fundación sea tan grande que deje de ser eficaz.

e) Mejoramiento de las Relaciones con sus Componentes – *La gestión no tuvo un impacto negativo o mejoró las relaciones de la institución con sus componentes (personal, voluntarios, directorio, donantes, público, comunidad)*

El uso de estrategias de autofinanciamiento por parte del Hogar de Cristo no ha tenido un impacto negativo en sus relaciones con sus componentes. A los clientes de la Fundación no se los ve ni se los ha “utilizado” como fuente de ingreso. Las tasas de los usuarios son voluntarias y sólo aquellos clientes que pueden pagar lo hacen.

El Directorio, el personal y los voluntarios de la institución apoyan el enfoque empresarial de la institución en forma total. Como se mencionó anteriormente, muchos de los miembros del Directorio son gente de negocios que cree importante que la Fundación busque financiamiento en una amplia gama de fuentes de ingreso. El personal y los voluntarios, que están más cerca de la misión social de la institución, no parecen considerar que autofinanciamiento comprometa los valores sino que más bien constituye una fuente importante de ingresos.

En forma externa, la institución goza de una imagen muy positiva en Chile. Sus programas de autofinanciamiento le han dado gran visibilidad y han provisto a los chilenos de muchas oportunidades para demostrar su solidaridad y apoyo. La Fundación ha sido criticada por algunas personas que sienten que es “demasiado grande” o que se comporta “como una empresa”. En respuesta a estas críticas, la Fundación pone especial cuidado en demostrar siempre que su objetivo principal es ayudar a un número cada vez mayor de pobres y aquellos privados de derechos civiles, que es una tarea enorme que requiere cada vez más recursos y enfoques creativos para generar ingresos.

La Fundación también ha delimitado lo que está dispuesta a hacer para generar ingresos. Los contratos por pago de derechos son pocos y probablemente se reducirán aún más con el paso del tiempo. La Fundación no desea que se la identifique demasiado como empresa porque siente que se envía un mensaje equivocado que podría dañar su labor. Uno de los contratos vigentes con una empresa grande en este momento ha resultado negativo ya que la gente presume, equivocadamente, que el Hogar es dueño de la empresa, cuando la realidad es que el Hogar recibe un pago relativamente pequeño por concepto de derechos a cambio del uso de su nombre y logo. Según Julio Viveros, Jefe de la Dirección Apoderado General, el Hogar discontinuará el uso de esta estrategia en el futuro.

Es interesante que la institución haya enfrentado bastante competencia en actividades de autofinanciamiento a manos de otras entidades sin fines de lucro. El uso de socios y la venta de tarjetas de Navidad se han transformado en estrategias muy generalizadas. Sin embargo, la institución aprecia la competencia porque estima que hay mucho que hacer y mucho espacio para aumentar el apoyo de las clases media y alta chilena hacia su misión.

La venta de tarjetas de Navidad es la que más ha sufrido con la competencia externa. Sin embargo, el hecho que el Hogar vende las tarjetas a sus 50 filiales mantiene competitivamente bajo el costo por unidad de las tarjetas por lo que sigue valiendo la pena el producirlas. Además, según Irene Sanfuentes, Directora de la Dirección de Recursos, las tarjetas generan visibilidad y los clientes se sentirían muy decepcionados si el Hogar discontinuara su distribución.

f) Beneficios Compensan los Costos – *Los beneficios (financieros y no-financieros) de la gestión compensan el costo (tiempo, esfuerzo, dinero) en relación con otros métodos de financiamiento*

Para el Hogar de Cristo, los beneficios del autofinanciamiento compensan con creces los costos. La Fundación tiene claro que la única forma de elevar el nivel de ingresos que se necesita para desarrollar los programas es ser lo más empresarial posible. El costo de 17% para desarrollar sus programas de autofinanciamiento se compensa con creces el ingreso que generan. Además, el autofinanciamiento los ha llevado a mejorar la eficiencia dentro de la institución y ha tenido un impacto positivo en su misión e imagen.

Es difícil precisar por experiencia si efectivamente los beneficios del autofinanciamiento superan aquellos de financiamiento por donaciones ya que la Fundación nunca ha contado con este método como fuente de ingresos. Se puede presumir, sin embargo, por la experiencia de otras OSCs y conocimiento general de la filantropía nacional, que las donaciones no brindarían el mismo nivel de financiamiento que la Fundación actualmente necesita para desarrollar sus programas. Por otra parte, en los últimos 10 años, el apoyo por parte de donantes internacionales ha bajado ostensiblemente en Chile, lo que hace que esta alternativa sea incluso menos atractiva en el futuro.

Los beneficios del autofinanciamiento son difíciles de separar de aquellos provenientes de su recaudación de fondos ya que la Fundación tiende a integrar ambas estrategias. Normalmente, la Fundación utiliza el mismo personal y estructuras internas para llevar a cabo estas estrategias, consiguiendo un mayor ingreso al maximizar el uso de sus especialistas.

Ambos tipos de estrategia también ofrecen un financiamiento flexible y le permiten a la Fundación alcanzar grupos de diversos niveles económicos y llegar a la misma persona por distintos canales. Por ejemplo, un socio también puede comprar tarjetas de Navidad y un saludo para un ser querido. Un donador del Programa Monedas de Vuelto puede también ser socio y utilizar los servicios funerarios del Hogar.

g) Aumento del Financiamiento Flexible – *La gestión ayudó a generar una mayor cantidad de ingresos “flexibles”(sin condiciones, sin restricciones, sin destino) para la institución*

En 1998, 82% del financiamiento del Hogar se generó de autofinanciamiento, de los cuales 69% provenía de actividades de autofinanciamiento que generaban financiamiento totalmente sin condiciones y flexible. La única parte del ingreso del Hogar que está asignado a programas específicos es el 10% que proviene de los contratos gubernamentales y el 3% que proviene del pago de pensiones y tasas voluntarias de los usuarios. Ninguno de los programas de autofinanciamiento del Hogar así como tampoco sus programas de recaudación de fondos asignan sus ingresos a programas o personas específicas. Esta cantidad considerable de financiamiento flexible le permite a la Fundación contar con amplia libertad al momento de decidir en qué gasta sus ingresos.

h) Permite Planificación a largo Plazo – *La gestión le permitió a la institución planificar en forma más autónoma y a más largo plazo*

El hecho que el Hogar de Cristo articule su trabajo a partir del ingreso proveniente del autofinanciamiento, ingreso que es flexible y en crecimiento constante, le otorga una vasta oportunidad para planificar.

La Fundación ha desarrollado diversos planes a largo plazo y los utiliza para guiar su trabajo tanto en áreas existentes como en nuevas que necesitan más trabajo. La Fundación está muy en sintonía con los nuevos problemas y necesidades sociales e intenta planificar formas para combatirlos.

El hecho que administre programas de autofinanciamiento múltiples que demandan de inversión de tiempo y capital inmediato requieren planificación. Cada uno de los programas que generan ingresos de la Fundación se planifica por adelantado para así disminuir los costos y generar niveles de ingreso más altos. La Fundación está evaluando estas iniciativas en forma constante, buscando maneras de minimizar aun más el costo y aumentar el rendimiento.

Lecciones Aprendidas

Equilibrar lo Empresarial con lo Social

El Hogar de Cristo lleva a cabo todos sus programas para generar ingresos, sean de autofinanciamiento o de recaudación de fondos, con un enfoque empresarial. La institución utiliza sofisticadas técnicas de comercialización. Contrata personal calificado. Está estructurado con sabiduría y eficiencia. Aun así, el Hogar de Cristo maneja este “enfoque de negocios” con un corazón blando. Por ejemplo, aun cuando el telemarketing representa una

forma más barata de obtener las cuotas de socios, la institución continúa con su método puerta a puerta. Sabe que sus socios valoran este toque personal. También le cobra tarifas nominales a sus clientes. Y, aun cuando las tarjetas de Navidad representan un esfuerzo costoso con un bajo margen de rentabilidad, la institución sigue produciéndolas y así mantiene su estilo tradicional de funcionar.

Una técnica de comercialización eficaz

Muchas de las actividades del Hogar de Cristo se manejan como actividades comerciales, en sintonía con las demandas y los precios de mercado. La institución sabe que no basta con sólo pedir dinero. El programa de Socios “vende participación en el trabajo de la Fundación,” según la opinión de Ramón González, Director de Finanzas subrogante. No es sólo una donación, los socios pagan por pertenecer. El expendio de artículos del Padre Hurtado, tarjetas de Navidad y saludos son intercambios de productos y servicios por una tasa pero, a la vez, representan un acto de apoyo hacia la Fundación.

El tamaño podría ser dañino

El Hogar siempre se preocupa de disipar la imagen de que es una gran empresa. Se ha apartado de algunas de sus áreas programáticas. Además, ofrece un tercio de su presupuesto en forma de donaciones a instituciones externas. Sin embargo, para algunos, la institución es demasiado grande y no necesita ayuda. La forma en que el Hogar de Cristo se organice para responder a la pobreza, al desempleo, y al abuso de drogas, cada vez mayor en Chile y al mismo tiempo, mantener el enfoque personal de sus programas y generación de ingresos continuará siendo un desafío en los años venideros.

La tradición y la experiencia son difíciles de reproducir

El cariz que le brinda la imagen del Padre Hurtado es único para la institución y juega un papel inigualable en su capacidad de generar ingresos. La mayoría de las instituciones no cuenta con una figura religiosa como fundadora ni tampoco trabaja en áreas con fuerza emocional como en las que trabaja la Fundación. El Hogar de Cristo es un nombre de uso común en Chile, algo único en el país. Además cuenta con una historia precedente de 52 años de logros que difícilmente se pueden reproducir. Esta historia se agrega a la tradición de la caridad y la filantropía en Chile, fuertemente ligada a la Iglesia Católica e impulsada por motivaciones de carácter religioso.

La calidad y la satisfacción del cliente siguen siendo lo más importante

El Hogar de Cristo no da ningún apoyo por sentado. Aun cuando la Fundación se apoya en su historia y reputación, también está consciente que debe entregar un producto de alta calidad y que sus socios y consumidores son tan críticos como sus clientes. La Fundación trabaja constantemente para satisfacer la demanda del mercado, amén de sus socios y consumidores. Se contrata una fuerza de trabajo de más de 300 personas para visitar a los socios puerta a puerta. Se invierte tiempo y recursos en asegurar la calidad en el diseño e impresión de las tarjetas para hacerlas lo más atractivas posible. Los planes y proyectos de negocios, el trabajo con terceros, y la competencia son todas prácticas que la Fundación utiliza para mantener bajos los costos y alta la calidad, todas estrategias que son competitivas y conscientes del mercado pero guiadas por una misión desinteresada.

The Synergos Institute is a nonprofit organization based in New York that works with local partners around the world to fight poverty.

Together, we build the local human, financial and social capital needed to create sustainable solutions to poverty.

Together, we:

- Strengthen the capacity and impact of local foundations that raise and direct resources for social investment
- Prepare leaders from all sectors to bring diverse groups together to address complex problems using a new approach called “bridging leadership”
- Provide committed philanthropists with opportunities to learn from each other and to invest in successful local initiatives to combat poverty.



Synergos

9 East 69th Street
New York, NY 10021 USA
tel +1 (212) 517-4900
fax +1 (212) 517-4815
synergos@synergos.org
www.synergos.org

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



NESsT

Jose Arrieta 89, Providencia
Santiago, Chile
tel +56 (2) 222-5190
fax +56 (2) 634-2599
nesst@igc.apc.org
www.nesst.org