



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

**Serie de
Estudios de
Caso NESsT**

**Perú
Octubre
2007**

25

Español

SER:

Actividades de Autofinanciamiento Responden a las Necesidades de la Comunidad

Este estudio de caso fue preparado por NESsT con la asistencia de José Luis Rosales, bachiller en Ciencias Sociales con Mención en Sociología de la Pontificia Universidad Católica del Perú, quien se desempeña como docente universitario e investigador.

Copyright 2007 © NESsT. Todos los derechos reservados.

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

Este estudio fue elaborado con la asistencia de SER.



SER

www.ser.org.pe

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



**Banco Interamericano del Desarrollo
Fondo Multilateral de Inversiones**

Foundation Open Society Institute (Zug)



The Rohatyn Group

Tinker Foundation



- 1 NESST usa el termino “actividad de autofinanciamiento” para referirse a las estrategias empleadas por una OSC para generar ingresos, entre las que se encuentran el cobro de tarifas por servicios, venta de productos, uso de activos tangibles e intangibles, cobro de cuotas a los miembros y obtención de dividendos de inversiones. NESST usa el término “actividad empresarial social” cuando se refiere a las estrategias de autofinanciamiento diseñadas por las OSC para incrementar su sustentabilidad financiera y fortalecer su misión institucional de manera significativa.
- 2 NESST usa el término “organización de la sociedad civil” (OSC) para referirse a cualquiera de la amplia gama de organizaciones sin fines de lucro, no estatales y formalmente registradas, así como asociaciones de base comunitaria que se encuentran fuera del ámbito del sector público y el privado.
- 3 En el Perú no existe información actualizada disponible sobre el número actual de OSC. Para Luis Castillo, abogado de la Asociación Nacional de Centros de Promoción Social y Desarrollo, hoy en día existen en el país cerca de 19.000 asociaciones civiles sin fines de lucro (ACSFL), de las cuales alrededor

Resumen Ejecutivo

La Asociación Servicios Educativos Rurales (SER) fue fundada por un grupo de profesionales en 1980 con el objetivo de fortalecer los derechos y fomentar el desarrollo de las poblaciones rurales. Hasta la década de 1990 la Asociación trabajaba exclusivamente con fondos de la cooperación internacional.

Luego de una crisis generada por el término de algunos de sus programas más importantes, hacia 1996 la organización incursionó en el autofinanciamiento¹ mediante la venta de consultorías, las cuales hasta la fecha se desarrollan en las mismas áreas de todos sus programas.

SER enfrenta dos desafíos importantes. El primero es el desarrollo de mecanismos de gestión que le permitan administrar en forma eficiente sus actividades de autofinanciamiento, maximizando los beneficios y minimizando los costos. El segundo es el desarrollo de una relación más fluida con el sistema financiero privado que le permita mejorar su participación en los concursos por fondos públicos del Estado –un importante cliente de la organización.

Sección A: El Contexto

La década de los 90 es central en la vida de SER. Por un lado, en este periodo se abrió una ventana de oportunidad –tanto en el sector de la cooperación internacional como en un incipiente mercado de consultorías para las organizaciones de la sociedad civil (OSC²)– en dos temas en que los que la organización posteriormente llegó a concentrarse y especializarse, lo cual generó un crecimiento importante de su cartera de proyectos y servicios. Hacia esta época el tema del saneamiento de agua adquirió prioridad en la agenda internacional, al estar vinculado con el de la sostenibilidad ambiental. De manera similar, el tema de la democracia adquirió importancia entre los requerimientos impuestos a las OSC, por un lado como respuesta ante el gobierno de Alberto Fujimori; y por otro, a partir del énfasis puesto por la cooperación internacional en este tema.

Esta década fue de particular importancia para las OSC en el Perú. Para Dammert (2006)³, este decenio marca un hito en su historia, pues una serie de factores generaron un cambio en su paradigma de funcionamiento. Estos factores fueron, entre otros la percepción generalizada –por demás infundada– de que la cooperación internacional estaría reduciendo el volumen de fondos asignados a Latinoamérica⁴, aunada a un cambio en la lógica de la cooperación en busca de resultados más efectivos. Este aspecto suponía, por consiguiente, un cambio en la relación entre los organismos cooperantes y las OSC hacia el “desarrollo de proyectos y de resultados concretos, en términos de un impacto inmediato” (Dammert 2006: 7). Además, en esta época la cooperación internacional dejó de financiar los programas de fortalecimiento institucional y los gastos operativos.

En este contexto, muchas OSC peruanas iniciaron programas de reforma,



reduciendo y flexibilizando su diseño institucional a fin de “ser más eficientes en sus proyectos y programas, racionalizar su organización y gestión, articularse con el mercado, ofertar servicios y generar mayores niveles de autosostenibilidad (...)” (Asociación CERTUM 2005, citado en Dammert 2006).

Sección B: La Organización

B.1. Misión y programas

SER fue fundada por un grupo de sacerdotes vinculados a la Comisión Episcopal de Acción Social (CEAS) y profesionales que buscaban apoyar los esfuerzos de las poblaciones rurales organizadas para la defensa de sus derechos y el desarrollo. Fue inscrita en los Registros Públicos como una asociación sin fines de lucro en 1980.

La misión de SER es contribuir, mediante el desarrollo de capacidades, con el ejercicio de la ciudadanía y la construcción de un Estado democrático, con el fortalecimiento de la institucionalidad, y con la mejora de las condiciones de vida de la población. En el marco de su visión, considera que existe la urgente necesidad de promover la autonomía y libertad de las personas y la construcción de una sociedad basada en la equidad y tolerancia. Las áreas principales de trabajo de SER son: (1) Descentralización y Gobernabilidad Democrática, y (2) Agua y Saneamiento. Una de sus principales formas de trabajo es el establecimiento de alianzas con la ciudadanía, los gobiernos locales y otras organizaciones locales, regionales y nacionales; así como la conformación de redes con otras organizaciones de la sociedad civil.

Durante los años 1992 y 1993 SER pasó por una crisis debido a una reducción en el financiamiento, pues en esa época concluyeron algunos de sus programas más importantes. Esta situación originó la salida de una parte de su personal, hecho que supuso fuertes costos para la organización. Esto llevó a una revisión de la visión institucional y de los temas prioritarios de su trabajo.

Al iniciarse la década actual, la organización experimentó un crecimiento debido a dos motivos: (1) la especialización y concentración en dos temas (Democracia y agua y saneamiento) que adquirieron importancia en la agenda nacional así como en la de la cooperación internacional; y (2) la voluntad del colectivo de SER de aprovechar esta ventana de oportunidad, adaptando estas áreas de trabajo a las zonas rurales. Este cambio se dio en el marco de la aparición de un mercado de consultorías en estos dos temas.

El proceso supuso discusiones internas entre dos generaciones del equipo. Algunos de los socios, sobre todo los más antiguos, no veían con buenos ojos esta

de 20.000 declaran recibir fondos de la cooperación internacional y, por lo tanto, son consideradas ONG (Dammert 2007).

- 4 Como señala Dammert (2006) esta percepción no ha sido comprobada y, en opinión de algunos actores vinculados con organismos de financiamiento, lo que se habría producido sería más bien un cambio en las áreas de prioridad de la cooperación.



Las consultorías grandes son asumidas en mayor medida por trabajadores externos, mientras las consultorías pequeñas son realizadas por personal de SER.



- 5 Según la Comisión de la Verdad y Reconciliación "(...) el conflicto armado interno que ha investigado es el más grave de nuestra historia republicana y ha dejado secuelas muy profundas en todos los planos de la vida nacional. La amplitud e intensidad del conflicto acentuaron los graves desequilibrios nacionales, destruyeron el orden democrático, agudizaron la pobreza y profundizaron la desigualdad, agravaron formas de discriminación y exclusión, debilitaron las redes sociales y emocionales, y propiciaron una cultura de temor y desconfianza (...)" (CVR 2003: 342).
- 6 En los últimos años este tema ha generado grandes discusiones y debates, sobre todo en relación con la sustentabilidad de esta actividad productiva y el canon minero. Este último puede ser definido como "la participación efectiva y adecuada de la que gozan los Gobiernos Locales (municipalidades provinciales y distritales) y los Gobiernos Regionales del total de ingresos y rentas obtenidos por el Estado por la explotación económica de los recursos mineros (metálicos y no metálicos). Así, efectuada la recaudación del Impuesto a la Renta, el Estado por intermedio del Consejo Nacional de Descentralización (CND) transfiere un porcentaje de los ingresos captados por dicho concepto a las zonas en donde se explotó el recurso minero" (SNMPE 2007). Asimismo, en

reconcentración temática pues suponía abandonar temas y actores con los que la organización venía trabajando desde sus inicios. Por esta razón se plantearon metas para el cambio, sobre todo en el área de agua y saneamiento. Si en un año los temas identificados no generaban ingresos, se dejarían de lado. Además, en esta área la organización se propuso buscar diferentes fuentes de financiamiento más allá de la cooperación internacional, incluidas las actividades de autofinanciamiento.

SER siempre ha buscado trabajar en alianza con ciudadanos, ciudadanas e instituciones públicas y privadas en el ámbito local, regional y/o nacional. En este sentido, otro proceso importante fue la fundación, entre 1997 y 2004, de tres oficinas en diferentes regiones del país: Ayacucho, Cajamarca y Puno. Aparte de las dos grandes áreas de trabajo organizacional, estas oficinas regionales se establecieron para trabajar en proyectos específicos vinculados con la realidad de cada zona. Así, la oficina de Ayacucho se creó principalmente para trabajar con los gobiernos locales, y su área de trabajo se ampliaría luego a las comunidades afectadas por el conflicto armado interno.⁵ Por su parte, la oficina de la región Cajamarca se creó en el 2001 con el objetivo de trabajar con organizaciones sociales, y posteriormente incluyó en su agenda el tema de la facilitación del diálogo entre líderes rurales, empresarios y políticos de la región, en torno a la explotación minera.⁶ Por último, la oficina de Puno se instaló luego de un fuerte conflicto municipal (el llamado caso ILAVE que se desarrolló en esta región en abril del 2004.⁷ Todas las oficinas cuentan con equipos conformados por profesionales egresados de las universidades de sus regiones. Además, es importante anotar que aunque éstas no representan un ingreso significativo para la organización, le abren puertas hacia nuevos temas y oportunidades de trabajo.

El Consejo Directivo de SER está conformado por cuatro personas. El órgano máximo de la organización es la Asamblea de Asociados, que aprueba los balances anuales, planes de trabajo y el presupuesto.

SER forma parte de una serie de redes tales como la Coordinadora Nacional de Derechos Humanos, la Asociación Nacional de Centros (que trabaja en temas de alivio de la pobreza) y el Grupo Allpa,⁸ a su vez integrado por el Centro Peruano de Estudios Sociales y la Comisión Episcopal de Acción Social, entre otras organizaciones. Estas redes permiten a la organización afianzar su presencia en el ámbito nacional.

Desde el año 2006, el personal de tiempo completo de SER está compuesto por 70 funcionarios, además de otros 30 que trabajan a medio tiempo y cuatro que integran el Directorio, de forma que la organización cuenta en total con 104 miembros.

B.2. Información financiera

Durante sus primeros 15 años de existencia, la organización tuvo como única fuente de ingresos a la cooperación internacional.⁹ Los primeros fondos que recibió provinieron de las agencias de cooperación vinculadas con la Iglesia Católica europea, los cuales se destinaron a proyectos en temas asociativos,



legales, de salud y técnico-productivos. En 1995 SER empezó a desarrollar actividades de autofinanciamiento, puntualmente consultorías vinculadas con la gestión municipal en un programa de desarrollo de gobiernos locales financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y ejecutado por la Escuela Superior de Administración de Negocios (ESAN). Más adelante se amplió la cartera de consultorías, solicitadas por la cooperación internacional, para incluir los temas de saneamiento ambiental.

Entre 1996 y el 2004, SER obtuvo entre el 5% y el 7% de sus recursos financieros de las actividades de autofinanciamiento. A partir del año 2004 este porcentaje se incrementó al 20%, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

SER: Fuentes de ingreso (2004-2006)						
	2006		2005		2004	
	Soles	%	Soles	%	Soles	%
Fuentes internacionales / extranjeras	1.072.214	72,96%	813.504	80,00%	1.015.940	93,66%
Tarifas por servicios (sector público y privado)	397.365	27,04%	206.316	20,00%	68.827	6,34%
Total	1.469.579	100,00%	1.019.820	100,00%	1.084.767	100,00%

El dinero obtenido gracias a las actividades de autofinanciamiento se destina en parte a cubrir gastos administrativos, los cuales no son financiados por la cooperación internacional. Estos gastos representan cerca del 10% del presupuesto institucional. Otra parte de los ingresos se destinan a actividades no contempladas en los programas, tales como apoyo a publicaciones, pequeñas exposiciones y entrenamiento del personal.

SER - Distribución del ingreso (2004 - 2006)						
	2006		2005		2004	
	Soles	%	Soles	%	Soles	%
Programas/actividades	1.247.500	90,93%	919.460	88,70%	1.010.300	88,84%
Gastos administrativos /de oficina	124.423	9,07%	117.169	11,30%	126.903	11,16%
Total	1.371.923	100,00%	1.036.629	100,00%	1.137.203	100,00%

La organización considera que tiene fondos suficientes para sustentar sus actividades principales y no presenta ningún problema financiero serio. Por el contrario, su situación económica ha ido mejorando en los últimos años.

Hasta hace unos años SER trabajaba con un perfil bajo, pero en la actualidad desarrolla un arduo trabajo de difusión a través de su página web. La razón es que considera importante posicionarse con más fuerza en el debate público sobre sus temas de especialización. Esta página se ha dado a conocer en el medio porque SER amplía su base de datos y actualiza en forma permanente la información sobre sus actividades (la lista de distribución de las actualizaciones

conjunto con otras instituciones SER apoya el proceso del presupuesto participativo de esta región, enfatizando en que se maximicen los beneficios para la población como resultado del canon minero.

- 7 En un estudio de caso sobre gobiernos locales y conflicto político en Puno, Dammert señala que "Además de la ya mencionada ausencia de mediaciones partidarias [la frecuencia de los conflictos sociales en Puno en parte se debe al hecho de que la creciente importancia de los gobiernos locales no ha tenido un correlato en el fortalecimiento de otras agencias del Estado claves para la prevención y canalización de conflictos" (2007: 5).
- 8 El Grupo Allpa "busca ser un espacio de intercambio permanente de opiniones y experiencias, de reflexión y de formulación de propuestas legales vinculadas al desarrollo de las comunidades campesinas, así como al acceso equitativo de la propiedad de la tierra" (Grupo Allpa 2007).
- 9 Las organizaciones de la cooperación internacional que actualmente financian los proyectos de SER son: Catholic Relief Services, Diakonia, Acción Ecuémica Sueca, Entraide et Fraternite – Bélgica, Fondo de las Américas, Medicus Mundi - Alava, Gobierno Vasco, Misereor – Alemania, OXFAM Gran Bretaña, Open Society Institute, y el Fondo Contravalor Perú – Alemán.



de la página web incluye 5.000 direcciones). Además, SER procura publicar opiniones informadas sobre sus temas de trabajo, con lo cual visibiliza ante sus lectores su alto nivel de especialización y profesionalismo.

Para difundir su trabajo, SER también ha participado en concursos de creatividad empresarial. Recientemente ganó un premio en el área de servicios públicos por la implementación del proyecto de baños ecológicos Ciudadela Pachacútec – Ventanilla (Lima). En este caso SER trabajó en alianza con la empresa privada ROTOPLAST y el Fondo de las Américas en su calidad de organismo de financiamiento.

Sección C: Las Actividades de Autofinanciamiento

Hacia 1996 la organización identificó la apertura de un mercado de consultorías. Algunos programas de la cooperación manejados por instituciones con capacidad para gestionar grandes fondos empezaron a contratar a organizaciones más pequeñas para servicios concretos, incluidos los temas de saneamiento y de gobernabilidad democrática en los que SER había empezado a concentrarse y

especializarse. Esta situación fue vista como una oportunidad que le permitiría contar con recursos de uso flexible, que le ayudarían a fortalecer la misión institucional, cubrir los costos administrativos y operativos no financiados por la cooperación, aumentar los salarios de sus profesionales, así como promover la organización.

Para iniciar la venta de consultorías no se elaboró ningún estudio de factibilidad, aunque sí se trazó como meta la recaudación del 5% del presupuesto anual total. Los resultados obtenidos superaron las expectativas. En el año 2001, como resultado de la transición política nacional, las ONG dejaron de ser vistas como actores no legítimos en los ojos del Estado

y pasaron a ser contratadas por éste para diferentes tipos de servicios. A partir de este cambio, SER empezó a posicionarse como proveedor de servicios del Estado participando en licitaciones y concursos públicos.

En términos financieros la venta de servicios de las oficinas regionales no representa un porcentaje significativo de los ingresos institucionales y dichas oficinas no son autosustentables. Esto se explica por el hecho de que su apertura no ha supuesto una descentralización administrativa de la organización.

Asimismo, existe un acuerdo tácito por el que el dinero obtenido mediante las consultorías requeridas a cada una de estas oficinas regionales, se reinvierte en ellas para financiar actividades propias. Esto se debe a que SER no recibe fondos para el financiamiento institucional.



Recientemente, SER ganó un premio en el área de Servicios Públicos por la implementación de baños ecológicos.



Sección D: Gestión y Administración de la Actividad de Autofinanciamiento

Las consultorías de SER son asumidas por personal interno y estable de la organización, así como por personal independiente y especializado. La razón de esto es que se ha puesto énfasis en adaptarse a las necesidades particulares de cada proyecto, tanto en cuanto a la ubicación geográfica como a la especialización temática. Asimismo, las oficinas regionales de SER permiten que otras ONG de Lima que no tienen filiales regionales la contraten.

Existen diferentes formas de consecución de las consultorías. En primera instancia están los concursos o invitaciones. Otra posibilidad es que sean el resultado de gestiones de la organización o de sus profesionales. Para el actual director de SER, Javier Torres Seoane, estas vías representan oportunidades, tanto para la organización como para sus miembros. Por un lado, a ambos les generan ingresos económicos adicionales a los recibidos por los programas y por otro lado, estas consultorías contribuyen a asentar el prestigio de la institución y su equipo. Por esta razón, SER da facilidades a su personal para que realicen sus consultorías.

En el caso de las consultorías requeridas a la organización, la decisión de a quién se le asigna recae conjuntamente en el director, el coordinador del programa con el cual ésta se relacione y el coordinador de la oficina regional. En primer lugar se busca a alguien del personal estable de SER, y en caso que ninguno de sus profesionales se encuentre disponible se acude a alguien externo. Éste asume las consultorías más grandes, mientras que el equipo de planta asume las más pequeñas.

El personal de SER no se encuentra dividido entre quienes se dedican a la actividad de autofinanciamiento y quienes se dedican al desarrollo de la misión social. Al pertenecer los servicios de consultoría a las áreas de los proyectos sociales, todos los miembros de la organización están en capacidad de dedicarse a cualquier actividad, por lo que más bien se designan en razón de las necesidades específicas y las áreas de especialización.

El Consejo Directivo supervisa y a la vez trabaja directamente en los distintos proyectos, sean éstos consultorías o proyectos de índole social. El Consejo dedica cerca del 25% de su tiempo de trabajo al desarrollo de la actividad de autofinanciamiento y decide el destino de los ingresos que percibe la organización, que en todos los casos ha sido el desarrollo de la misión social.

A un nivel más interno de gestión, empieza a cobrar relevancia la necesidad de contar con procedimientos más claros y criterios formalizados, para llegar en última instancia a lo más parecido a un manual que facilite la toma de decisiones



Las actividades de autofinanciamiento de SER responden al tema del saneamiento de agua, prioritario en la agenda internacional.



en relación a los servicios de consultoría. Sin embargo, esto plantearía un contraste con la actual cultura organizacional a la que “le cuesta bajar las cosas al papel”, en palabras del actual director ejecutivo. En opinión del funcionario a nivel institucional generan mayor confianza los criterios sometidos a discusión, sobre todo ante el temor de tener que seguir una suerte de ley sagrada que reste flexibilidad a la toma de decisiones.

Al momento se evalúa –aunque con cierto temor– la necesidad de hacer una división más formal entre el área social y el área empresarial, con miras a profesionalizar los servicios no sólo en las actividades de autofinanciamiento sino en la gestión de los proyectos, la asignación del tiempo y en los aspectos contables y financieros. Cabe anotar que este planteamiento no surge ante ninguna mala experiencia en la gestión de los servicios, sino ante el aumento en la escala de los programas y consultorías. El tema de formar una empresa independiente aparece en las reuniones del Consejo Directivo, aunque sin perder de vista el riesgo de que ello distancie a la organización de su misión social. Asimismo, Javier Torres enfatiza en la poca experiencia de la organización y sus miembros en materia empresarial.

Para abordar esta preocupación, SER ha desarrollado un protocolo para analizar las consultorías solicitadas por empresas extractivas, cuyo objetivo es asegurar el

vínculo entre el proyecto analizado y la misión. Así, sólo se acepta una consultoría si (1) la población local está de acuerdo con el servicio requerido, (2) existe una solicitud formal de una empresa, (3) el servicio no se contrapone explícitamente a la misión institucional y (4) la oficina regional de la zona de intervención avala la iniciativa. Este protocolo ha derivado sin duda en la pérdida de clientes para la actividad de autofinanciamiento, pues hasta el momento sólo en un caso se ha conseguido cumplir con el protocolo. No obstante, SER no está dispuesta a comprometer su misión.

Un problema importante en la gestión de los servicios de consultoría han sido los contratos con el Estado. La

organización ha cumplido con el requerimiento de presentar cartas fianza mediante depósitos bancarios que sirven como garantía. Por otro lado, muchas veces se retrasan los pagos debido a cambios en los programas que solicitan los servicios, lo cual ha obligado a la organización a buscar préstamos para no detener el flujo financiero. Debido a que las OSC peruanas no son sujetos de crédito en la banca privada, SER ha tenido que gestionar préstamos en el sistema financiero no comercial a tasas de interés más altas. A partir de estos problemas, SER evalúa con detenimiento las ventajas y desventajas de cada posible contrato con el Estado.

La organización nunca ha sido acusada de competencia desleal por tratarse de una organización sin fines de lucro que realiza una actividad de autofinanciamiento, ni por el hecho de estar sujeta a un sistema tributario más



La demanda de los clientes por sus servicios les permite identificar las necesidades de la población que aun no han sido atendidas y así ampliar las líneas de trabajo.



laxo, ni por ser conocida por su trabajo en favor de los más pobres. En el año 2000 SER se autodefinió y presentó al público en general como una asociación privada sin fines de lucro, entre otras razones porque buscaba distanciarse del concepto de ONG, en tanto se pensaba que esta era una definición por negación.

Sección E: Aspectos Legales del Autofinanciamiento

Desde el punto de vista legal, SER se constituyó e inscribió en los Registros Públicos de Lima como asociación sin fines de lucro. Como tal, ante la administración tributaria se encuentra exenta del pago del Impuesto a la Renta por los ingresos que perciba como producto de las consultorías, siempre que los utilice en la propia organización y exclusivamente en lo vinculado al cumplimiento de la misión social. Al acogerse a este marco normativo, SER destina los ingresos provenientes de las consultorías a las actividades que desarrolla como parte de su misión.

En relación al Impuesto General a las Ventas (IGV), las OSC en general están afectas por los ingresos que generen mediante la venta de bienes o prestación de servicios, salvo las que se encuentren inscritas ante el Registro de la Asociación Peruana de Cooperación Internacional (APCI). La inscripción ante este órgano le permite a SER solicitar la devolución del IGV en aquellos proyectos en que las agencias de cooperación internacional lo soliciten. Cuando esto sucede el IGV recuperado se revierte a SER.

Sección F: Desafíos del Autofinanciamiento

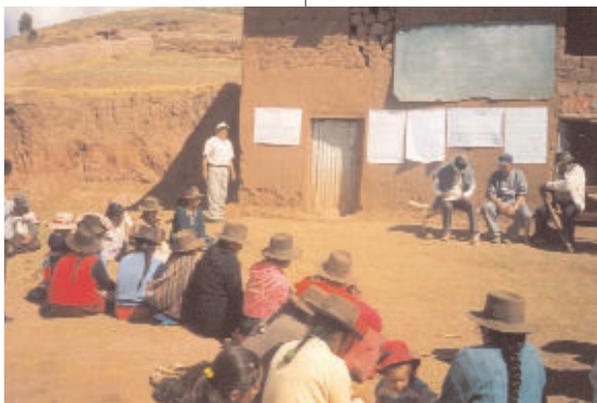
SER ha tenido que enfrentar dos desafíos primordiales en relación al autofinanciamiento. El primero fue el inicio y puesta en marcha de su actividad, cuando al interior de la organización no existía una cultura de negocios o para el desarrollo de actividades comerciales. Durante los inicios de la actividad ninguno de los fundadores ni miembros de SER tenía experiencia en la estructuración y/o funcionamiento de un negocio o en la “venta” de los servicios que brindaban, de forma que no se abordaron por ejemplo, temas como los costos o cuánto se debía cobrar.

Tampoco se realizó ningún estudio de factibilidad o análisis de costos y gastos, sino que sólo se pensó en que se cobraría por las consultorías que la organización efectuara, las cuales se mantendrían dentro de las áreas en las que se venía trabajando, y que en consecuencia se conocerían en profundidad. Sin embargo, sí se estimó en un 5% la proporción del total del financiamiento que las consultorías podrían o debían llegar a representar.

El tema adquirió gran relevancia, en primer lugar debido a que obligó a la organización a analizarse. Desde el punto de vista de la gestión es importante señalar una coincidencia entre la incursión en el autofinanciamiento y el crecimiento de la organización. Así, sus miembros concluyeron que a fin de tener éxito en la nueva actividad y estar en capacidad de atender la creciente



demanda por sus servicios, se requería que el personal se organizara a fin de cumplir con las tareas, estableciendo agendas de trabajo y funciones definidas, priorizando las actividades, además de definir las metas y costos e idear mecanismos para publicitar sus servicios y atender las necesidades de personal e infraestructura. En este momento la organización desarrolla el plan de trabajo para los próximos cinco años, el cual ya contempla la actividad de autofinanciamiento.



Cada oficina regional de SER se instaló para trabajar proyectos específicos vinculados con la realidad de cada zona.

Estrechamente asociado al anterior, el segundo desafío importante ha sido la relación con el sector financiero tradicional. Si bien existen organizaciones que otorgan préstamos a OSC, éstas son escasas, no tienen una variada gama de productos para satisfacer necesidades específicas –como el otorgamiento de garantías o líneas de crédito– y sus tasas de interés son más altas. Además no forman parte del sistema financiero tradicional, y por lo tanto no son incluidas en la lista de organizaciones financieras aceptadas por entidades del Estado.

SER tomó conciencia de este problema cuando la organización concursó para una licitación pública en materia de saneamiento. Para cumplir con los requisitos solicitados no sólo debía tener un historial crediticio, sino que además debía estar en capacidad de obtener una carta fianza de garantía emitida por una institución financiera de primera línea. La obtención de dicha carta fianza tiene un alto costo y resulta prácticamente imposible de conseguir sin un depósito que la refrende, puesto que para la banca privada las ONG conllevan un mayor nivel de riesgo que deriva en que no se les considere como sujetos de crédito.

Sección G: Efectos del Autofinanciamiento

A partir del 2004 los servicios de consultorías representan el 20% de los ingresos institucionales, un porcentaje que continúa en aumento. El monto bruto obtenido durante el año 2006 por concepto de consultorías realizadas tanto para el Estado como para el sector privado asciende a 397.365 soles, es decir, el 27% del total de los ingresos de la organización. Estos permiten cubrir los costos administrativos de SER, así como generar un ingreso adicional que se destina al desarrollo de la misión en áreas y actividades que la cooperación por lo general no financia.

G.1. Efectos sobre la misión

Las actividades comerciales de SER guardan un estrecho vínculo con el desarrollo de su misión, pues se trata de la venta de servicios en las mismas áreas de sus programas. La organización considera que el desarrollo de su misión se ha visto fortalecido por las actividades de autofinanciamiento en varios sentidos. En primer lugar, la demanda por sus servicios les permite identificar las necesidades



de la población que aún no han sido atendidas y así ampliar las líneas de trabajo, teniendo como horizonte a sus beneficiarios siempre en el marco de su misión social.

En segundo lugar, dichas actividades le han permitido a SER cierta flexibilidad en el gasto de sus ingresos, permitiéndole llevar a cabo trabajos para el desarrollo de su misión que la cooperación no cubre, tales como la publicación de libros y tesis, actividades culturales, capacitación del personal y el apoyo a estudios de investigadores jóvenes.

G.2. Efectos sobre la sustentabilidad

Las consultorías realizadas por la organización, así como la realización de actividades que no cubre la cooperación internacional, le han permitido a SER consolidar su presencia en el mercado comercial y de las OSC. Así, según su actual director ejecutivo, SER se ha posicionado de manera importante como “marca” y la organización es reconocida por la calidad de sus servicios, tanto en el mercado privado como en el del sector sin fines de lucro.



SER considera que la cooperación internacional ve con buenos ojos sus actividades de autofinanciamiento, pues de acuerdo a sus políticas, los programas financiados deben tender hacia la autosustentabilidad. Además, la presencia pública que le han deparado a la organización las consultorías reafirma la confianza de los organismos cooperantes.

El desarrollo de la actividad de autofinanciamiento ha abierto la oportunidad de mejorar aspectos como la gestión administrativa y de sus recursos, tanto humanos como financieros. Además, la ha llevado a desarrollar planes estratégicos, de trabajo y a establecer metas de mediano y largo plazo.

SER busca formar alianzas con la ciudadanía, los gobiernos locales y otras organizaciones, así como la conformación de redes con otras OSC.

Sección H: Conclusiones y Aprendizajes

SER es una organización que cuenta con una misión clara y sólida. Esto, creemos, posibilitó que superara épocas difíciles y que lograra adaptarse a los nuevos tiempos y mantenerse vigente, con estrategias que combinan el enfoque social con uno de negocios. En este punto, la organización tiene claro que la venta de sus servicios debe fortalecer su misión y no cuestionarla, por lo que el desarrollo del autofinanciamiento no ha hecho que se descuide a los beneficiarios en favor de los clientes. Esto se evidencia de manera patente en los requisitos elaborados por la organización para atender las demandas de las empresas mineras.

Uno de los desafíos importantes que enfrenta SER es el de redefinir su modelo de gestión, para mejorar tanto las estrategias de autofinanciamiento como las destinadas a conseguir fondos de la cooperación internacional. Asimismo, se



considera indispensable el desarrollo de mecanismos que le permitan concursar con éxito por el acceso a fondos públicos —incluido un sistema de asesoría legal.

Un paso previo a la redefinición del modelo de gestión es alcanzar un acuerdo entre todos los miembros de la organización. El inicio de las actividades de autofinanciamiento evidenció tensiones dentro de la institución en torno al papel de esas actividades en una OSC. Estrategias para evitar que estas tensiones reaparezcan deben ser desarrolladas como parte de una reingeniería integral que permita aprovechar en forma óptima la ventana de ingresos que se ha abierto con la exitosa incursión en el autofinanciamiento.

Por último, la apertura de oficinas en distintas regiones significa un reto para la organización, en la medida en que éstas no se adquieran mayor autonomía aún con sus propias actividades de autofinanciamiento. Es una tarea pendiente aumentar la capacidad organizacional para atraer consultorías que, en última instancia según la política de la SER, se reviertan para su fortalecimiento y por lo tanto fortalezcan la misión de la organización en su conjunto.