



**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 colaboración de SER.



**SER**

[www.ser.org.pe](http://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),

## Resumen Ejecutivo

La Asociación de 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, provenientes tanto de gobiernos extranjeros como de agencias multilaterales.

En el año 1996, algunos de los programas más importantes de la organización terminaron debido a un nuevo enfoque en la asignación de recursos de las agencias de cooperación. SER decidió incursionar en actividades de autofinanciamiento<sup>1</sup> mediante la prestación de servicios de consultorías, las cuales hasta la fecha se desarrollan en áreas asociadas con 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 sus problemas de flujo de caja y 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 fue decisivo en la vida de SER. Se abrieron oportunidades para desarrollar programas y servicios –tanto para las agencias de cooperación internacional como para las organizaciones de la sociedad civil (OSC<sup>2</sup>)– en dos temas que llegaron a representar la especialización de SER: agua y saneamiento, y la construcción de democracia. El tema del saneamiento de agua adquirió prioridad en la agenda internacional y se vinculó de manera importante con la sustentabilidad ambiental. Asimismo, el tema de la democracia adquirió importancia para las OSC y las agencias de cooperación internacional como respuesta al gobierno de Alberto Fujimori.

Esta década también fue de particular importancia para las OSC en el Perú. Para Dammert (2006)<sup>3</sup>, este decenio marca un hito en su historia ya que generó un cambio en la forma de financiar a las OSC y por ende en sus operaciones y programas. Aunque las OSC percibieron que las agencias de cooperación internacional se estaban retirando de Perú y de Latinoamérica, no hubo una reducción en los fondos destinados a Perú durante este periodo. Más bien, hubo un cambio en la relación entre las agencias de cooperación y las OSC en el sentido que las agencias dejaron de financiar el fortalecimiento institucional y los gastos operativos y le dieron mayor énfasis al financiamiento de proyectos concretos con resultados efectivos.

En este contexto, muchas OSC peruanas iniciaron reformas en sus programas, con el fin de "ser más eficientes, racionalizar su organización y gestión, ofertar servicios y generar mayores niveles de autosostenibilidad (...)" (Asociación CERTUM 2005, citado en Dammert 2006).



NESST  
Octubre 2007

SER  
Actividades de Autofinanciamiento  
Responden a las Necesidades  
de la Comunidad  
Perú

## 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 apoyar la construcción de ciudadanía y un Estado democrático, fortaleciendo la institucionalidad, y mejorando las condiciones de vida de la población. La visión de la organización es promover la autonomía y libertad de las personas y construir 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 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 estas dos áreas.

SER siempre ha buscado trabajar en alianza con ciudadanos, ciudadanas e instituciones públicas y privadas en el ámbito local, regional y nacional. Entre 1997 y 2004, se fundaron tres oficinas en diferentes regiones del país 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.<sup>4</sup> 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 la facilitación del diálogo entre líderes rurales, empresarios y políticos de la región, en torno a la explotación minera.<sup>5</sup> Por último, la oficina de Puno se instaló luego de un fuerte conflicto municipal (caso ILAVE) que se desarrolló en esta región en abril del 2004.<sup>6</sup> Todas las oficinas cuentan con equipos conformados por profesionales egresados de las universidades de sus regiones. Estas oficinas regionales le abren puertas hacia nuevos temas y oportunidades de trabajo.

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

- de las cuales alrededor de 2.000 declaran recibir fondos de la cooperación internacional y, por lo tanto, son consideradas ONG (Dammert 2007).
- 4 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).
- 5 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). En 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.

6 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).

7 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).

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. 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.

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,<sup>7</sup> 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.

## B.2. Información financiera

Durante sus primeros 15 años de existencia, la organización tuvo como única fuente de ingresos a la cooperación internacional.<sup>8</sup> 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 como parte de 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%
<b>Total</b>	<b>1.469.579</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.019.820</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.084.767</b>	<b>100,00%</b>

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.



NESST

Octubre 2007

SER

Actividades de Autofinanciamiento  
Responden a las Necesidades  
de la Comunidad  
Perú

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.

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%
<b>Total</b>	<b>1.371.923</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.036.629</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.137.203</b>	<b>100,00%</b>

Hasta hace unos años SER había mantenido un bajo perfil, pero en la actualidad desarrolla un arduo trabajo de difusión a través de su página web. Considera importante posicionarse con más fuerza en el debate público sobre sus temas de especialización. La 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 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.

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



8 Las organizaciones de la cooperación internacional que actualmente financian los proyectos de SER son: Catholic Relief Services, Diakonia, Acción Ecuménica Sueca, Entraide et Fraternelle – Bélgica, Fondo de las Américas, Medicus Mundi - Alava, Gobierno Vasco, Misereor – Alemania, OXFAM Gran Bretaña, Open Society Institute, y el Fondo Contravalor Perú – Alemán.

### Sección C: Las Actividades de Autofinanciamiento

Hacia 1996 la organización identificó una oportunidad en el mercado para sus 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.

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

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



El proceso de ofrecer servicios de consultoría en las áreas anteriores, específicamente en agua y saneamiento, supuso discusiones internas entre dos generaciones del equipo. Algunos de los socios, sobre todo los más antiguos, no veían con buenos ojos esta concentración temática pues suponía abandonar temas y actores con los que la organización venía trabajando desde sus inicios. Para responder a esto se plantearon metas; si en un año estas no se cumplían, se abandonarían los servicios de consultoría.

SER se puso como meta la recaudación del 5% del presupuesto anual total. En el año 2001, producto de la transición política que vivió Perú, las ONG dejaron de ser vistas como actores no legítimos para 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 para el Estado participando en licitaciones y concursos públicos. En consecuencia, los servicios de consultoría crecieron, superando las expectativas. El cobro por servicios se inició en la oficina central de SER, pero fue seguido luego por las oficinas regionales, aunque de manera muy reducida.

### 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 la ubicación geográfica como en la especialización temática. Asimismo, las oficinas regionales de SER permiten que otras ONG de Lima que no tienen filiales regionales la contraten.



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

Existen diferentes formas de llevar a efecto las consultorías, como por ejemplo a través de 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 aumentar el prestigio de la institución y su equipo.

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. Los servicios de consultoría forman parte de los proyectos sociales y a todos los profesionales se les asigna trabajo en este tema, a partir de las necesidades y áreas de especialización.



La decisión de asignar un proyecto específico de consultoría a alguien 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. Los consultores externos generalmente asumen las asesorías más grandes, mientras que el equipo de planta tiende a asumir las más pequeñas.

El Consejo Directivo supervisa y trabaja directamente en las distintas actividades, sean éstas consultorías o proyectos. 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, cobró relevancia la necesidad de contar con procedimientos más claros, relacionados con la formalización de criterios y el establecimiento de políticas claras para sus servicios de consultoría. Este proceso plantearía un contraste con la actual cultura organizacional a la que “le cuesta bajar las cosas al papel”, en palabras del actual director ejecutivo de SER. En su opinión, a nivel institucional generan mayor confianza los criterios sometidos a discusión, sobre todo, por el temor que produce entre el equipo la posibilidad de tener que seguir una suerte de ley sagrada que reste flexibilidad al proceso de la toma de decisiones.

Debido al aumento de los programas y servicios de consultoría, SER actualmente se encuentra evaluando –aunque con cierto temor– la necesidad de hacer una división más formal entre el área social y el área empresarial. Tiene intenciones de profesionalizar los servicios, no sólo en las actividades de autofinanciamiento sino también en la gestión de los proyectos, asignación del tiempo y en los aspectos contables y financieros. 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. Javier Torres enfatiza en la poca experiencia de la organización y sus miembros en materia empresarial.

Para abordar esta preocupación de no desviarse de la misión, SER ha desarrollado un protocolo para analizar los servicios de consultoría solicitados 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 para el servicio, (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



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



autofinanciamiento, pues hasta el momento sólo en un caso se ha conseguido cumplir con el protocolo. SER ha preferido rechazar estas oportunidades que comprometer su misión.

### 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 importantes en relación a las



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.

actividades de autofinanciamiento. El primero, fue el inicio y puesta en marcha de éstas sin planificación alguna, 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 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.

A medida que los servicios de consultoría fueron creciendo, los miembros de SER reconocieron que para satisfacer plenamente la demanda, la organización tenía que analizar sus operaciones y organizar su personal, estableciendo agendas de trabajo y funciones definidas. Esto incluía una definición de metas, establecimiento de prioridades y desarrollo de mecanismos para publicitar sus servicios y atender las necesidades de personal e infraestructura. El resultado de dicho trabajo fue el desarrollo de un plan de trabajo para los próximos cinco años, el cual abarcó sus actividades de autofinanciamiento.



Otro desafío importante ha sido la relación de SER con el sector financiero tradicional. Frecuentemente se retrasan los pagos por consultorías, lo cual obliga a la organización a buscar préstamos para no detener el flujo de caja y cumplir con sus obligaciones financieras. Debido a que las ONG no son sujetos de crédito en el sistema financiero tradicional, SER ha tenido que gestionar préstamos en el sistema financiero no comercial a tasas de interés más altas. Dichas entidades son escasas y no tienen una variada gama de productos para satisfacer necesidades específicas –como el otorgamiento de garantías o líneas de crédito.

Además, estas entidades 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 fue conciente de este problema cuando la organización concursó para una licitación pública en materia de saneamiento. No pudo cumplir con el requerido historial crediticio o la carta fianza de garantía porque no tenía acceso a los préstamos del sistema financiero oficial emitida. Como consecuencia de esto, SER ha tenido que evaluar con detenimiento las ventajas y desventajas de cada posible contrato con el Estado.

## Sección G: Efectos del Autofinanciamiento

### G.1. Desempeño de las actividades de autofinanciamiento

En el 2004, los servicios de consultorías representaron alrededor del 20% de los ingresos institucionales, porcentaje que sigue en aumento. El monto bruto obtenido durante el año 2006 por concepto de consultorías realizadas tanto para el sector público como 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 a áreas y actividades que la cooperación por lo general no financia.

En términos financieros las consultorías ofrecidas por las oficinas regionales no representan 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 cual el dinero obtenido mediante las consultorías de cada oficina regional, se reinvierte en ellas para financiar actividades propias.

### G.2. 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 su misión se ha visto fortalecida por las actividades de autofinanciamiento en varios sentidos. En primer lugar, la demanda por sus servicios les permite identificar las necesidades de la población



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



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 de autofinanciamiento 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.3. 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 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 de la organización gracias a 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 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 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

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



NESST

Octubre 2007

SER

Actividades de Autofinanciamiento  
Responden a las Necesidades  
de la Comunidad  
Perú

de gestión, para mejorar las estrategias de autofinanciamiento y las destinadas a conseguir fondos de la cooperación internacional. Al desarrollar este modelo para expandir sus servicios de consultoría, SER debe buscar las opiniones y el acuerdo de todos sus miembros para evitar tensiones como las que aparecieron con el inicio de las actividades de autofinanciamiento.

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. SER tiene que desarrollar claras líneas en cuanto al uso de ingresos y y la toma de decisiones para evitar futuras divisiones dentro de la organización.

Asimismo, ha visto indispensable desarrollar mecanismos que le permita concursar con éxito por el acceso a fondos públicos —incluido un sistema de asesoría legal. Finalmente, una tarea pendiente es aumentar la capacidad organizacional para atraer consultorías que cumplan con el protocolo de la organización. Es fundamental mantener un diálogo abierto con posibles clientes para poder lograr esta meta.