



Actividades de Autofinanciamiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Perú: Un Diagnóstico Nacional

Por Juan Luis Dammert Bello
Con contribuciones de Gonzalo San Martín
Editado por Nicole Etchart

Publicado por:



Jose Arrieta 89
Providencia, Santiago, CHILE
Tel: +(56 2) 222 5190
Fax: +(56 2) 634 2599

Calle Mártir Olaya, 201 Of. 602
Lima, PERU
Tel: +(51 1) 446 5441

Email: nesst@nesst.org
www.nesst.org

NESsT promueve los derechos sociales, políticos, económicos y religiosos de todas las personas y no discrimina en razón del género, raza, edad, nacionalidad, discapacidad física o mental, orientación sexual, ni opiniones o filiación política o religiosa.

Derechos de autor ©2007. Todos los derechos reservados.

Este informe contiene información preparada por fuentes externas a NESsT, así como opiniones basadas en esa información. NESsT procura entregar información precisa y opiniones bien fundadas, pero eso no significa que la información y opiniones en esta publicación estén libres de errores. Las leyes y normas reguladoras citadas aquí, podrían cambiar en algunos casos.

Este informe fue preparado para el Simposio Latinoamericano de Actividades Empresariales Sociales, que se llevó a cabo en Santiago, Chile en junio de 2006 con el apoyo de NESsT y The William Davidson Institute de la Universidad de Michigan, USA. El simposio fue un encuentro de emprendedores sociales, académicos y otros interesados en el futuro de las actividades de autofinanciamiento en Latinoamérica. Nicole Etchart, Co-fundadora y Co-directora de NESsT, actualizó y amplió el informe que fue publicado en 2007.

El informe del Perú sirve como base de investigación para determinar las necesidades en ese país y empezar a formar instrumentos de capacitación y apoyo a las organizaciones sin fines de lucro que deseen poner en marcha o expandir una actividad social. La metodología aplicada para elaborar el informe ha sido desarrollada por NESsT durante 10 años.

Tabla de Contenidos

Introducción	7
1. Metodología de investigación	9
2. El tercer sector en el Perú	13
2.1. El tercer sector y el ajuste estructural	13
2.2. Cambios en la cooperación internacional	15
2.3. Situación actual de la cooperación internacional	17
3. Tendencias de autofinanciamiento de las OSC con misión social	19
4. Nueve experiencias de OSC con actividades de autofinanciamiento ...	23
4.1. COPEME	23
4.1.1. Información institucional	23
4.1.2. Actividades de autofinanciamiento	25
4.2. CEDAL	27
4.2.1. Información institucional	27
4.2.2. Actividades de autofinanciamiento	29
4.3. APROPO	31
4.3.1. Información institucional	31
4.3.2. Actividades de autofinanciamiento	33
4.4. Tarea Educativa y Tarea Gráfica	36
4.4.1. Información institucional	36
4.4.2. Actividades de autofinanciamiento	37
4.5. Voluntarios por la Vida	39
4.5.1. Información institucional	39
4.5.2. Actividades de autofinanciamiento	41
4.6. DESCO	43
4.6.1. Información institucional	43
4.6.2. Actividades de autofinanciamiento	44
4.7. Minga Perú	45
4.7.1. Información institucional	45
4.7.2. Actividades de autofinanciamiento	46
4.8. Grupo de Emprendimientos Ambientales (GEA)	48
4.8.1. Información institucional	48
4.8.2. Actividades de autofinanciamiento	49
4.9. Asociación Servicios Educativos Rurales (SER)	52
4.9.1. Información institucional	52
4.9.2. Actividades de autofinanciamiento	53
5. Limitaciones y posibilidades de las actividades de autofinanciamiento con base en las experiencias de las OSC	57
6. Perspectivas de las organizaciones de apoyo a las ONG y donantes hacia las actividades de autofinanciamiento	61
Donantes	64
7. Información básica sobre el marco legal y tributario	67
8. Conclusiones y la estrategia del Fondo Nido	73
9. Bibliografía	77

NESsT quiere reconocer a las siguientes personas por su invaluable contribución al desarrollo y publicación de este informe:

Juan Luis Dammert es sociólogo y se desempeña como profesor en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Ha trabajado en temas de participación ciudadana y sociedad civil, descentralización, conflictos sociales y tensiones entre desarrollo y medio ambiente. En la actualidad realiza una investigación sobre representación política en América Latina para ese centro académico, además de otro estudio sobre descentralización y conflictos locales para el Instituto de Estudios Peruanos (IEP). Con la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA), es investigador del proyecto “Advancing Conservation in a Social Context, Working in a World of Trade-offs” (Promoviendo la Conservación en un Contexto Social. Trabajando en un Mundo de Concesiones Mutuas en las Relaciones de Intercambio), auspiciado por la Fundación MacArthur. Ha publicado distintos artículos, como por ejemplo “Análisis de la representación Congresal por Regiones” (Palestra 2006) y “Participación, Concertación y Confrontación en Espacios Locales. El Caso de La Mesa de Concertación Para la Lucha Contra la Pobreza” (con Aldo Panfichi) (Lima: Fondo Editorial de la PUCP, 2007). Presentó el documento titulado “Actividades de Autofinanciamiento de las Organizaciones del Sector civil en el Perú” en el Simposio de Actividades Empresariales Sociales en América Latina, celebrado en junio del 2006 en Santiago de Chile.

Gonzalo San Martín de NESsT escribió el capítulo 6 sobre las organizaciones de apoyo y donantes. El informe también contó con el apoyo editorial de Rosario Payet, Alejandra Díaz, Ana Victoria Soto, Kora McNaughton y Carola Delgado. Jorge Moraga estuvo a cargo de la diagramación.

La publicación de este informe fue posible gracias al apoyo de las siguientes fundaciones e instituciones:



Banco Interamericano de Desarrollo
Fondo Multilateral de Inversiones



Corporación Financiera Internacional, miembro del Banco Mundial

Foundation Open Society Institute (Zug)

The Rohatyn Group

Tinker Foundation

Introducción

El presente documento es un balance sobre las actividades de autofinanciamiento¹ de las organizaciones de la sociedad civil (OSC²) sin fines de lucro en el Perú. Las organizaciones comprendidas en este estudio tienen en común el hecho de tener una misión social en pro del cambio sistémico de la sociedad. Las actividades de autofinanciamiento que realizan tienen como objetivo generar ganancias que sean utilizadas para el cumplimiento de la misión social, o de manera indirecta, para el autosustentabilidad de la organización. Es decir, esta investigación analiza los diferentes mecanismos y estrategias de autofinanciamiento que emprenden las OSC para garantizar el cumplimiento de su misión social.

Existen en el Perú una variedad importante de ejemplos y tendencias en cuanto a las labores de autofinanciamiento de las OSC. Tenemos organizaciones que se dedican a la venta de productos; organizaciones dedicadas a prestar servicios de microcrédito con un enfoque de desarrollo; organizaciones que ofrecen servicios de consultoría o capacitación; y organizaciones que se dedican a la venta de publicaciones, oferta de servicios pedagógicos, o la certificación de empresas, entre otros. De la misma manera en que hay una amplia variedad de casos y estrategias de autofinanciamiento, hay también grandes variaciones en el éxito que estas actividades alcanzan. Se han encontrado casos en los que el autofinanciamiento es prácticamente del 100% y otros en los que alcanza tan solo el 5 ó 10% y no resulta un ingreso significativo para la organización. Asimismo, se ha encontrado una enorme variedad en los tamaños de las OSC que desarrollan actividades de autofinanciamiento.

Si bien hay distintas tendencias y algunos casos pueden considerarse exitosos, no podríamos decir que el autofinanciamiento de las OSC con misión social en el Perú sea un fenómeno extendido. Si consideramos al grueso de organizaciones sociales autónomas y sin fines de lucro, podríamos decir que la mayoría se autofinancian; pero irónicamente, la pequeña minoría que trabaja a favor del cambio social sistémico –las autodenominadas “ONG”– es el grupo que más depende de donaciones extranjeras, y muchas no logran autosostenerse con recursos propios. Lo que convierte a una asociación civil sin fines de lucro (ACSFL) en ONG es precisamente el hecho de recibir fondos de la cooperación internacional. En términos formales, la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) está promoviendo la obligatoriedad del registro como ONG (ante la APCI) para recibir fondos de cooperación internacional³. Existen 19.000 ACSFL inscritas y de ellas 2.000 declaran operar con esa fuente

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

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

³ Este tema se abordará en detalle en las secciones sobre cooperación internacional y marco legal.

de financiamiento⁴.

El supuesto retiro de la cooperación internacional del país es un fenómeno que también se analiza en el presente texto. Hace casi dos décadas que en el circuito de las OSC con misión social se viene hablando del retiro inminente y progresivo de la cooperación, y este es sin duda uno de los factores que ha alentado a las organizaciones a emprender actividades de autofinanciamiento. Como veremos más adelante, si bien ha habido un cambio en las prioridades y en los marcos de acción de la cooperación, acompañado del retiro del país de ciertas agencias, no podríamos hablar de una disminución sustantiva de los volúmenes de cooperación internacional canalizados hacia el país.

Este trabajo se divide en siete partes. En la primera se explica la metodología de investigación aplicada para completar el informe. En la segunda se hace una caracterización general del tercer sector en el Perú y su relación con el Estado y la cooperación internacional. En la tercera se presentan las principales tendencias de autofinanciamiento de OSC en el país. En la cuarta se analizan nueve casos de OSC con actividades de autofinanciamiento, cada uno con distintas estrategias y particularidades. En la quinta se realiza un análisis conjunto a partir de los casos, identificando distintas problemáticas y haciendo un balance sobre las mismas. En la sexta, se expone un resumen de las entrevistas hechas a organizaciones de apoyo a las OSC y a donantes sobre cómo ven las actividades de autofinanciamiento de las OSC y cómo evalúan las actividades de apoyo que ya existen y que deberían existir en relación a la sustentabilidad de dichas organizaciones. Por último, en la séptima parte se presenta información básica sobre el marco legal y tributario de las ACSFL y sus actividades de autofinanciamiento, analizando los obstáculos y las oportunidades que estos marcos ofrecen.

Esta investigación no habría sido posible sin la cooperación de más de 50 OSC, OSC de apoyo, donantes, expertos legales, académicos y representantes del gobierno que generosamente compartieron sus conocimiento, experiencia y tiempo para el desarrollo de este balance.

⁴ Luis Castillo, asesor legal de la Asociación Nacional de Centros, entrevistado el 08/05/06.

1. Metodología de investigación

El propósito de este estudio fue lograr una mejor comprensión sobre la sociedad civil en el Perú, en particular sus prácticas y actitudes en torno al autofinanciamiento. La investigación abarcó seis elementos primordiales, todos con el objetivo de entender ese sector y las actividades de generación de ingresos en el contexto peruano. El primer elemento fue una investigación de escritorio en la que se abordaron diversos aspectos, a saber: la historia del tercer sector en Perú; estadísticas y campos de actividad del sector; infraestructura y mecanismos de apoyo utilizados; y en particular, estrategias y tendencias asociadas al autofinanciamiento (ver bibliografía). El segundo elemento consistió en entrevistas extensas con expertos de la sociedad civil en el país, varios de ellos académicos y autores de investigaciones sobre la materia. El propósito de estas entrevistas era captar las visiones de expertos sobre la sustentabilidad de las OSC en Perú, sus tendencias y sus desafíos.⁵

Los otros cuatro elementos fueron una investigación primaria sobre las OSC y sus estrategias de autofinanciamiento; la función de las organizaciones de apoyo a las OSC y sus actitudes hacia el autofinanciamiento; el apoyo –o la falta del mismo– por parte de los donantes a las actividades de autofinanciamiento; y entrevistas a expertos peruanos en temas legales sobre el entorno jurídico y regulatorio para el autofinanciamiento de las OSC.

La investigación primaria se llevó a cabo mediante entrevistas personales a representantes de OSC peruanas. Se trató de entrevistas en profundidad efectuadas a partir de un cuestionario altamente estructurado ya elaborado por NESsT y empleado para este tipo de estudios en otros países. Se hizo una selección entre una amplia gama de organizaciones, entre ellas ONG de desarrollo más tradicionales y con más de 30 años de experiencia, así como organizaciones creadas durante los años noventa y con una orientación más emprendedora. En total se realizaron nueve entrevistas⁶. Una vez concluido este proceso, se seleccionaron tres OSC para presentar sus experiencias con el autofinanciamiento en estudios completos de casos⁷.

La investigación incluyó también un sondeo realizado entre organizaciones de apoyo a las OSC sobre sus prácticas y actitudes en torno al autofinanciamiento. Se contactó a ocho organizaciones de apoyo, entre ellas federaciones nacionales, centros locales y regionales de recursos, y organizaciones locales e internacionales. A todas ellas se les pidió completar un cuestionario diseñado por NESsT sobre el

⁵ Entre los expertos entrevistados se encuentran: Federico Arnillas y Luis Castillo, Asociación Nacional de Centros (ANC); Natalie Licht, GTZ; Aldo Panchifi, Open Society Institute; María del Carmen Portillo, Ministerio de Vivienda y anteriormente APCI; Estela Gonzales, Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI); y Cynthia Sanborn, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

⁶ Las OSC entrevistadas fueron las siguientes: Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME); Centro de Asesoría Laboral (CEDAL); Apoyo a Programas de Población (APROPO); Asociación de Publicaciones Educativas Tarea; Tarea Gráfica; Voluntarios por la Vida; Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO); Minga Perú; Grupo de Emprendimientos Ambientales (GEA); y Asociación de Servicios Educativos Rurales (SER).

⁷ Las actividades de autofinanciamiento de las siguientes organizaciones se describen en los estudios de casos en profundidad: Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME); Grupo de Emprendimientos Ambientales (GEA) y Asociación de Servicios Educativos Rurales (SER).

papel de las organizaciones de apoyo a las OSC para apoyar la sustentabilidad financiera de las OSC peruanas. Cuatro organizaciones contestaron el cuestionario y fueron entrevistadas para esta investigación: CARE, Caminando Juntos, Fundación Avina y Save the Children Suecia.

El cuestionario abordó los siguientes temas:

- el papel de las organizaciones de asistencia en la diversificación de su base de financiamiento por parte de las OSC;
- los programas existentes que contribuyan a la sustentabilidad de las OSC;
- el apoyo que brinden sus organizaciones en la actualidad al autofinanciamiento;
- sus puntos de vista sobre el uso de las actividades de autofinanciamiento para generar ingresos por parte de las OSC;
- las implicancias de las actividades comerciales para las OSC y el sector sin fines de lucro;
- su papel y actitudes en cuanto a la prestación de apoyo para el desarrollo de capacidades y financiamiento inicial para las actividades empresariales de las OSC.

El cuarto elemento de la investigación primaria se centró en los donantes. Se pidió a diez de los principales donantes que operan en el Perú que llenaran un breve cuestionario diseñado por NESsT, entre ellos fundaciones privadas, corporaciones y donantes particulares e instituciones gubernamentales, en torno a su función para apoyar la sustentabilidad financiera de las OSC peruanas. Seis donantes respondieron, a saber: 1) tres empresas privadas –AFP Integra, Interbank y JP Morgan Chase; 2) un organismo multilateral –International Finance Corporation, Grassroots Business Initiative; y 3) dos organizaciones en representación del sector corporativo peruano: la Cámara de Comercio Americana (AMCHAM) y la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP).

En el cuestionario se abordaron los siguientes temas:

- el papel de los donantes de asistencia a las OSC para diversificar su base de financiamiento;
- el apoyo por parte de la organización entrevistada a los programas centrados en la sustentabilidad de las OSC;
- la capacidad de la organización entrevistada de establecer un balance entre la sustentabilidad financiera de largo plazo de una OSC y la creación de una dependencia por parte de ella;
- la actitud de la organización entrevistada hacia el uso de actividades generadoras de ingresos por parte de las OSC;
- las implicancias de las actividades comerciales para las OSC y para el sector sin fines de lucro;
- el apoyo por parte de los donantes a las actividades de

- autofinanciamiento en el Perú;
- el apoyo anteriormente prestado por la organización entrevistada a las OSC para el desarrollo de actividades comerciales;
- el papel y la actitud de la organización entrevistada hacia la prestación de apoyo para el desarrollo de capacidades y financiamiento inicial para las actividades empresariales sociales de las OSC.

El último aspecto de la investigación primaria abordó el entorno regulatorio para el autofinanciamiento. Beatriz Parodi⁸, una renombrada abogada con vasta experiencia en el sector sin fines de lucro, fue contratada para llevar a cabo un estudio en profundidad sobre el entorno legal y regulatorio asociado a las actividades de autofinanciamiento de las OSC. La experta utilizó un amplio cuestionario facilitado por NESsT y un marco desarrollado por el International Center for Nonprofit Law (ICNL), y adaptado por NESsT, a fin de describir, definir y evaluar el marco peruano. Esta investigación fue compilada y publicada paralelamente a este informe en un documento titulado “Marco legal y regulatorio de las actividades de autofinanciamiento de las OSC en Perú.”

⁸ Beatriz Parodi Luna, abogada y consultora legal peruana, es especialista en temas de entidades no lucrativas y cooperación técnica internacional. Ha sido profesora universitaria en la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú (Lima), en la Cátedra de Personas Jurídicas. Ha desarrollado investigaciones en el ámbito del Tercer Sector y Responsabilidad Social Empresarial, y participado como expositora en diversos eventos y conferencias, nacionales e internacionales, vinculados al marco legal peruano en materia de entidades no lucrativas.

2. El tercer sector en el Perú

El tercer sector en el Perú es considerado por la mayoría de especialistas como extenso, diverso y fragmentado (Portocarrero y otros, 2002). Se conoce tradicionalmente como sociedad civil o tercer sector al conjunto de organizaciones que no pertenecen ni al sector público ni al sector privado lucrativo, sino que pese a ser entidades de derecho privado, no persiguen fines de lucro.

Las OSC son de gran importancia para la sociedad peruana, debido a la debilidad del Estado en el desarrollo y gestión de políticas sociales y la limitada capacidad del sector empresarial para resolver las necesidades económicas de amplios sectores de la población. Como consecuencia, las OSC han emergido con una lógica de operación distinta, dirigida a satisfacer necesidades colectivas o de interés público. Asimismo, el tercer sector “fiscaliza gobiernos, promueve el trabajo voluntario y las donaciones, genera redes sociales, produce mecanismos de información, y moviliza considerables recursos económicos y financieros” (Ibid., p.12).

No obstante, no debe pensarse que el tercer sector constituye un bloque homogéneo. La diversidad de organizaciones que califican como parte de él es bastante amplia, al incluir organizaciones de base, clubes deportivos, organizaciones no gubernamentales (ONG) y todo tipo de asociaciones voluntarias que sean privadas y no gubernamentales y que no repartan utilidades entre los socios. Asimismo, las OSC pueden estar asociadas a diferentes posiciones políticas.

En el marco del presente estudio se analizarán sólo las OSC que tengan una misión social, es decir, que promuevan algún tema de interés público más allá del bienestar o la reivindicación de sus asociados. Para los fines de este estudio, se utilizará el término “tercer sector” para hacer referencia a las OSC que cuentan con una agenda de cambio social, es decir, no se incluirá con el uso del término a organizaciones como clubes de fútbol y demás asociaciones civiles sin agenda de cambio social.

2.1. El tercer sector: una nueva paradigma de financiamiento

Desde principios de los años noventa con la llegada al poder del hoy ex-Presidente Alberto Fujimori, el auge del neoliberalismo y el nuevo rol protagónico del mercado, los márgenes de la lógica de la cooperación solidaria se estrecharon en el Perú. Estos procesos,

acompañados de la desintegración de la izquierda, supusieron un cambio de paradigma para el desarrollo de las ONG en el país. Las OSC agrupadas en la Asociación Nacional de Centros (ANC) vislumbraron un escenario pesimista en el que habría una caída de los recursos de la cooperación internacional, de forma que se evaluaron posibles estrategias alternativas de sustentabilidad institucional. Fue entonces cuando el tema del autofinanciamiento entró en la discusión al interior de las organizaciones del tercer sector⁹.

Si bien no todas las OSC desarrollaron mecanismos de autofinanciamiento ante este posible escenario adverso, la gran mayoría de ellas debió adaptarse a los tiempos y definir sus objetivos, asumiendo que para su supervivencia debían tener un diseño institucional acotado y flexible. Debían asimismo “hacer más eficientes y eficaces sus programas, racionalizar su organización y gestión, articularse con el mercado, ofertar servicios y generar mayores niveles de sustentabilidad que le[s] permitieran depender cada vez menos de los fluctuantes fondos de la cooperación internacional” (Asociación Certum 2005, p. 14).

Las OSC debían entonces redefinir su papel en la sociedad y buscar nuevas formas de captación de ingresos. Se llevaron adelante procesos de reingeniería que buscaban racionalizar procesos organizativos, reducir costos, incrementar la eficiencia administrativa y precisar de manera más específica las diferentes líneas de acción de las organizaciones. Algunas OSC ampliaron sus ejes temáticos en busca de oportunidades de fondos, mientras que otras apostaron por especializarse en una determinada línea de acción. Con la cooperación política solidaria en retiro, se apostó de manera más sistemática a los fondos concursables y a estrategias comerciales de autofinanciamiento.

También se prestó mayor atención a los fondos provenientes de las acciones de responsabilidad social empresarial, aunque éstos se percibían como restringidos y acotados a las necesidades de las empresas. Es preciso mencionar que a principios de los años noventa se eliminaron los beneficios tributarios para las empresas por concepto de donaciones, así que ya no existen incentivos tributarios para las empresas que desean donar fondos a OSC. En el Perú el concepto de responsabilidad social empresarial es aplicado principalmente por el sector minero a favor de las comunidades afectadas por la minería; o por empresas que realizan donaciones sobre todo a favor de la Liga Peruana de Lucha contra el Cáncer y las redes de la Iglesia Católica. Como resultado, el discurso sobre responsabilidad social empresarial ha sido más retórico que real.

A mediados de los años noventa, y ante el contexto de un posible

⁹ Federico Arnillas, Asociación Nacional de Centros (ANC), entrevistado el 15 de marzo de 2006.

retiro de la cooperación internacional, a través de la Asociación Nacional de Centros se le planteó a las agencias cooperantes la idea de crear fondos de capitalización para las ONG. Sin embargo, después de un periodo de negociaciones, tales agencias no acogieron la propuesta, argumentando que su función en el país no era consolidar a las ONG, sino apoyar a las organizaciones de base y fomentar el desarrollo.

2.2. Cambios en la cooperación internacional

La percepción generalizada de las OSC que participaron en este estudio es que el apoyo de la cooperación internacional en efecto está decayendo de manera sistemática. Sin embargo, no hay pruebas de una disminución global de los fondos de la cooperación internacional. Lo que se ha producido más bien es un cambio en la lógica y las modalidades de cooperación con respecto a décadas anteriores¹⁰. Si bien es cierto que Latinoamérica ha dejado de ser prioridad para la cooperación internacional, ya que zonas más pobres de África y Asia son las que necesitan con más urgencia de esos fondos, la región ha continuado recibiendo más o menos el mismo nivel de fondos en términos absolutos (Biekart 2005). En el contexto latinoamericano, Perú sigue siendo prioridad para varias agencias de cooperación, a pesar del retiro de la cooperación británica y de otras agencias en los últimos años. Así, Perú está entre los países prioritarios de la GTZ (cooperación alemana), la ACIDI (cooperación canadiense) y del Open Society Institute (OSI), por mencionar algunos casos¹¹.

Desde comienzos de la década de los noventa se produjo un cambio paradigmático en las relaciones entre las ONG y la cooperación internacional, como se ha indicado en líneas anteriores. La tendencia general hasta finales de los años ochenta era que la cooperación política solidaria apoyaba a las ONG con criterios claramente politizados (principalmente de izquierda), y este apoyo fortalecía las instituciones y les permitía cubrir sus gastos operativos. Estela Gonzales¹², de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACIDI) recuerda que en ese periodo, bajo nociones de solidaridad y apoyo a causas comunes se financiaban proyectos muy vagos, que no orientaban de manera concreta la acción de las ONG. En forma paralela a la instalación del neoliberalismo, estos criterios cambiaron por otros más cuantificables y tangibles. Las relaciones institucionales asumieron desde entonces una lógica de desarrollo de proyectos y resultados concretos, en términos de un impacto inmediato.¹³ En este contexto, el financiamiento de gastos operativos de las ONG dejó de ser una constante. Las organizaciones que emergieron luego de estos cambios lo hicieron con la nueva lógica de restricciones en las modalidades de cooperación.

¹⁰ Biekart 2005; Asociación Certum 2005; Eduardo Ballón entrevistado el 10 de marzo de 2006; Cynthia Sanborn, entrevistada el 11 de abril de 2006; Aldo Panfichi entrevistado el 17 de abril de 2006.

¹¹ Aldo Panfichi, entrevistado el 17 de abril de 2006; Nathalie Licht, entrevistada el 18 de abril de 2006.

¹² Entrevistada el 11 de mayo de 2006.

¹³ Eduardo Ballón, entrevistado el 10 de marzo 2006.

Otro cambio importante que se produjo a comienzos de los años noventa es que se extendió el mecanismo de convocatoria a concursos para los fondos, lo cual ha generado una mayor competencia por los recursos en vista de la expansión del tercer sector. Ha disminuido el financiamiento “a dedo”, lo cual es positivo, pero esto ha derivado en que casi siempre sean las mismas organizaciones las que ganan los concursos, ya que la cooperación demuestra una preferencia por trabajar con ONG con mayor presencia institucional y un marcado perfil de especialización en proyectos de mayor envergadura. Uno de los efectos negativos de esta situación es que no necesariamente las ONG grandes acceden a zonas y sectores a los que la cooperación pretende llegar¹⁴, aunque por otro lado, el mecanismo de concursos puede resultar menos arbitrario para la selección de organizaciones a financiar.

En el marco del privilegio a valores como la eficiencia y la eficacia de las ONG, existe una mayor preocupación por parte de las agencias cooperantes por monitorear el uso de los fondos y establecer una serie de indicadores del éxito de los programas que financian. Sobre este punto, Estela Gonzales¹⁵ opina que recién en los últimos años los organismos cooperantes están comprendiendo que los extremos son malos, que se requiere presión por los resultados, a la vez que flexibilidad en las estrategias y que el planeamiento estratégico pasa a ser el concepto más importante al momento de fijar los objetivos de un proyecto. Según ella, las ONG deben tener la posibilidad de aprovechar los cambios que se producen en el contexto, para no desperdiciar diferentes oportunidades por adecuarse al pie de la letra a los términos del financiamiento. No obstante, no deja de ser cierto que existen algunas ONG, por lo general del grupo de las más tradicionales y politizadas, que se resisten a estas nuevas exigencias. En general el tercer sector en el Perú quiere fiscalizar pero se resiste a ser fiscalizado y existe poca “rendición de cuentas”¹⁶.

Por otro lado, la cooperación define distintas agendas de acuerdo a sus intereses temáticos, que varían con el tiempo y que hacen que sea difícil para las ONG planificar a largo plazo. Así, luego del periodo de crisis en que las ONG más tradicionales consideraban que se quedarían sin fondos, con el segundo periodo de Fujimori aumentó el financiamiento para temas asociados a la democracia y la ciudadanía. Por tanto, en líneas generales muchas ONG abandonaron sus proyectos de autofinanciamiento al constatar que la cooperación en realidad no se estaba retirando del país. En la actualidad, el proceso de descentralización fiscal, política y económica en curso en el Perú ha generado la proliferación de proyectos relacionados con este tema y varias ONG de ámbito local y regional se han beneficiado de tales proyectos.

¹⁴ Jack Burga, entrevistado el 30 de marzo de 2006.

¹⁵ Entrevistada el 11 de mayo de 2006.

¹⁶ Aldo Panfichi, entrevistado el 17 de abril de 2006.

2.3. Situación actual de la cooperación internacional

La Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) se creó en el año 2002 como una dependencia de la Cancillería. La APCI nace como “el ente rector que conduce, programa, organiza y supervisa la Cooperación Internacional No Reembolsable, de origen oficial y privado...” (APCI 2005: 11). La APCI publicó en el año 2005 el documento “Situación y tendencias de la cooperación internacional en el Perú 2004”. Se trata de un análisis bastante amplio sobre el papel, las características principales y el impacto de la cooperación no reembolsable en el desarrollo del Perú. Según este documento, en el año 2004 el volumen total de ayuda no reembolsable ejecutado por la cooperación técnica internacional en el Perú fue de US\$390 millones de dólares. De ese monto, US\$219,6 millones corresponden a fuentes bilaterales, US\$60,2 millones a fuentes multilaterales y US\$110,2 millones a organismos de cooperación no gubernamental. Los recursos se incrementaron de US\$261 millones en 1994 a US\$355,6 millones en 1998 y US\$390 millones en 2004 (APCI 2005).

Por otro lado, según un estudio publicado por la APCI¹⁷, en 2004 los recursos ejecutados por ONG sumaron US\$210 millones, mientras que los recursos ejecutados por las entidades oficiales ascendieron a US\$180 millones. Estados Unidos es la fuente que más recursos contribuye al Perú, con un aporte ejecutado de US\$131,6 millones, es decir, el 59,9% del volumen total de la cooperación bilateral. Asimismo, el departamento que recibe la mayor cantidad de recursos es Lima.

A pesar de estas cifras, la APCI considera que la cooperación internacional está en un proceso paulatino de retiro, debido a la calificación internacional del Perú como un país de renta media baja, ya que han surgido nuevos tópicos internacionales para la cooperación como la rehabilitación tras el tsunami asiático o la reconstrucción de Irak y la atención de la cooperación a zonas más pobres como África. En estos términos, la APCI considera importante que el país adquiera mayor competitividad en el mercado de la cooperación internacional. Para esto se requiere una mayor coordinación con la cooperación reembolsable, estrategias para capturar nuevos recursos de cooperación, fortalecer la base de datos¹⁸, establecer mecanismos de transparencia mutua y lograr una mayor transparencia en las actividades de las ONG (APCI 2005: 28). En este último punto, la APCI señala que es necesario “reforzar los instrumentos legales que permitan a la APCI cumplir con sus obligaciones fiscalizadoras, específicamente un registro obligatorio de ONGD, con actividades y características de los proyectos” (APCI 2005: 29). Como puede verse, se pone énfasis en la fiscalización de las ONG, pero ni siquiera se menciona la necesidad de una mayor cooperación entre el Estado y las

¹⁷ Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI): *Situación y tendencias de la Cooperación Internacional en el Perú 2004*. Lima: APCI, 2005.

¹⁸ De ONG y proyectos desarrollados en el Perú.

ONG o la posibilidad de apoyar la labor de éstas.

Hasta hace poco, la APCI sostuvo una disputa política con las ONG del país, con el fin de posicionarse como un organismo que fiscaliza la labor de las mismas. El punto en disputa fue que, según la Ley de Cooperación Internacional, la APCI solo puede fiscalizar lo que hacen las ONG con recursos provenientes por la vía de la Cancillería (recursos oficiales, no privados), y sin embargo ha trascendido sus competencias al fiscalizar las acciones de algunas OSC que no están registradas ante esa entidad y además no reciben fondos vía Cancillería. En medio de una sostenida campaña de desprestigio contra las OSC (especialmente las que promueven la defensa de los derechos humanos y el respeto al medio ambiente) por parte de sectores de la clase política, sectores del empresariado y sectores de la prensa; el gobierno promulgó la “Ley que modifica la creación de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)” (Ley 28925) el 6 de diciembre de 2006, dos días después de su aprobación en el Congreso. Esta ley indicaba, entre otras cosas, que era obligatorio el registro de las ONG ante la APCI, que esta podía supervisar la cooperación no reembolsable “independientemente de la naturaleza jurídica de la fuente cooperante”, y que podía aprobar o descartar los proyectos presentados a la cooperación internacional en la perspectiva de evitar duplicidades y orientar adecuadamente los proyectos de desarrollo en el país. Algunos congresistas exigieron la declaración de inconstitucionalidad de esta ley, cosa que se produjo en parte.

En su sentencia de fecha 29 de agosto de 2007, el Tribunal Constitucional (TC) del Perú falló en parte a favor de las OSC y señaló que es inconstitucional obligar a estas instituciones a informar a la APCI la ejecución del gasto recibido de sus fuentes cooperantes, en la medida en que no se trata de fondos públicos. No obstante, de acuerdo con el fallo del TC, las ONG tienen la obligación de inscribir en el registro de la APCI los proyectos, programas o actividades que realicen, y se mantiene también la norma que indica que el Estado puede “priorizar” los acuerdos entre las ONG y sus fuentes cooperantes siempre que se trate de recursos gestionados por el Estado.

3. Tendencias de autofinanciamiento de las OSC con misión social

De acuerdo con Federico Arnillas, director ejecutivo de la Asociación Nacional de Centros, el uso de actividades de autofinanciamiento por parte de las OSC es un tema casi tan viejo como las OSC mismas. No obstante, en su opinión la mayoría de emprendimientos sociales han fracasado en su intento de lograr una completa autonomía con respecto a la cooperación internacional. Si bien las OSC pueden tener actividades de autofinanciamiento exitosas, lograr esa autonomía mediante el autofinanciamiento no es algo compatible con la lógica de las OSC, que deben regirse por su misión social, lo que es en la mayoría de casos una desventaja para competir en el mercado.

En la presente investigación se ha identificado una amplia diversidad de actividades de autofinanciamiento de las OSC. Lo cierto es que cuanto más grande sea la OSC, más difícil es lograr que se cubra un porcentaje elevado del presupuesto a través del autofinanciamiento. Asimismo, son las ONG más tradicionales las que más dependen de la cooperación internacional, a pesar del proceso de reingeniería general que pasaron en el primer lustro de los noventa. Como señaló Eliana Elías¹⁹, directora de Minga Perú, da la impresión de que las ONG de la “vieja guardia” encuentran resistencias en la palabra “negocio”, que ven como un “abandono de la causa”. No obstante, esta afirmación debe ponerse en perspectiva ya que ONG tradicionales como el Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES), el Centro Bartolomé de las Casas, Alternativa y DESCO cuentan con importantes experiencias de autofinanciamiento. Sin embargo, no es casualidad que los casos más exitosos reseñados en este trabajo, tales como el de APROPO y el de Voluntarios, no sean parte del grupo de ONG tradicionales del Perú.

Se han encontrado distintas estrategias de autofinanciamiento a las que las OSC peruanas recurren. Una primera estrategia es la generación de empresas que venden productos, en algunos casos con diferente razón social, en otros conservando la original. En este grupo tenemos emprendimientos sociales como el de Voluntarios por la Vida, que fundó un bar tipo pub para generar ingresos que sostengan su misión social; el de Arariwa y la creación de un minimarket en Cusco; el Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP), con una actividad empresarial para la venta de controladores biológicos y etológicos; APROPO y la venta de anticonceptivos; Minga y la venta de carteras y tejidos de mujeres shipibas; y DESCO y la venta de carne de alpaca. En esta categoría entrarían también los ingresos por concepto de la venta de

¹⁹ Entrevistada el 24 de abril de 2006.

publicaciones, que es una actividad extendida –por ejemplo en el caso del Instituto de Estudios Peruanos (IEP)– pero que genera escasos ingresos. Hay también una serie de experiencias productivas de pequeñas organizaciones asociadas al agro y la ganadería.

Por otro lado tenemos un amplio número de organizaciones que se han dedicado a dar servicios de microcrédito. Esta corriente surgió a finales de los años ochenta, con la prestación de capacitaciones a microempresas. Con los cambios que conllevó el modelo neoliberal apareció la idea de que había que “renovar” la labor de las OSC, posicionarse como profesionales y cobrar por sus servicios, haciendo hincapié en los criterios de eficiencia. Algunos entrevistados señalan que a esta corriente “le faltó alma”, ya que descuidaron su misión de cambio social. Entre estas organizaciones tenemos OSC con presencia en cajas rurales, entidades de desarrollo para las pequeñas y microempresas (EDPYMES) como la Empresa de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDYFICAR, auspiciada por CARE Perú) o el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME).

En tercer lugar tenemos OSC con ingresos provenientes de la venta de servicios. Además del extendido rubro de servicios de consultoría, tenemos el caso de Tarea Gráfica y sus servicios de imprenta, o el de Tarumba y sus espectáculos y cursos de circo y payasos para financiar talleres con jóvenes de escasos recursos; asimismo, se encuentran aquí organizaciones que prestan servicios relacionados al ecoturismo. Hay por otro lado organizaciones que otorgan certificaciones a empresas interesadas en ser socialmente responsables, como es el caso del Centro de Asesoría Laboral (CEDAL). En el rubro de consultorías tenemos como las más consolidadas al Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO), el Grupo de Emprendimientos Ambientales (GEA), el Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) y al Instituto de Estudios Peruanos (IEP); y como consultora rural tenemos al Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES) y La Asociación de Servicios Educativos Rurales (SER). En general, un gran número de ONG realiza actividades de consultoría.

Existen también experiencias de OSC que promueven labores pedagógicas como capacitaciones, cursos especiales, diplomados y maestrías. Tal es el caso de la Escuela Mayor de Gestión Municipal, que brinda cursos, diplomas y maestrías en temas municipales; o de Atinchik, que se dedica a la “generación y aplicación de metodologías innovativas para las acciones de Desarrollo”²⁰ mediante capacitaciones a OSC y agencias estatales.

²⁰ <http://www.atinchik.com/>

En general, todos estos mecanismos de generación de fondos buscan reducir de manera progresiva la dependencia de las organizaciones respecto a las agencias de cooperación. No obstante, estas prácticas se encuentran dispersas entre las diferentes OSC y a pesar de su variedad, no se encuentran verdaderamente extendidas dentro del tercer sector peruano. Veamos a continuación nueve experiencias que ilustran en mayor profundidad la problemática del autofinanciamiento en el Perú.

4. Nueve experiencias de OSC con actividades de autofinanciamiento

Las experiencias que a continuación se presentan incluyen a OSC con distintos niveles de desarrollo. Es importante destacar que, seis de los nueve casos de estas OSC fueron escritos en 2006 y que su registro presupuestal refleja información proyectada para 2006 y no las cifras finales.²¹

4.1 COPEME

4.1.1. Información institucional

El Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME) es una asociación civil sin fines de lucro constituida e inscrita en los Registros Públicos de Lima en julio de 1990. Fue creada por un grupo de representantes de OSC preocupados por el desarrollo y organización de la pequeña y micro empresa en cuanto a su competitividad para enfrentar el contexto actual de globalización económica. Puntualmente, es una red de organizaciones privadas que buscan el desarrollo de la micro y pequeña empresa (MYPE). Así, su finalidad es "promover y ejecutar programas, proyectos y actividades orientadas a desarrollar el sector de la micro y pequeña empresa a nivel municipal, regional y nacional, a través de sus asociadas" (COPEME 2007).

Desde sus inicios, COPEME formó una red o consorcio de organizaciones, en el que los socios reciben servicios y capacitaciones de manera parcialmente subsidiada y pagan una suscripción anual por concepto de membresía. Este sistema ya se había desarrollado de manera exitosa en Brasil. En la actualidad COPEME es una organización-red que agrupa a aproximadamente 60 organizaciones sin fines de lucro de las ciudades más importantes del Perú orientadas a promover el desarrollo de las MYPE.

La misión de COPEME es "constituirse como un organismo representativo, coordinador de los programas de apoyo que los organismos privados ejecutan en apoyo de la micro y pequeña empresa y con capacidad de influir en las políticas públicas de este sector". Para esto, ha conformado dos áreas de trabajo: (i) desarrollo empresarial y (ii) microfinanzas. En el desarrollo de su trabajo, la organización hace esfuerzos de cabildeo en pro del desarrollo del sector; su labor es reconocida al punto de que ocupa un asiento en el Consejo Nacional de la Microempresa porque ha sido escogida por la sociedad civil como su representante.

²¹ Esto se aplica a CEDAL, Tarea Educativa, APROPO, Voluntarios Por la Vida, DESCO y Minga Perú.

Para el cumplimiento de sus objetivos, COPEME trabaja en alianza con organizaciones de la cooperación internacional y entidades gubernamentales. La mejor expresión de esta orientación de trabajo es su participación en la Mesa de Coordinación MYPE PERÚ, una instancia interinstitucional que agrupa a organismos de la cooperación internacional, del Estado, gremios y MYPE.

COPEME se inició a principios de los noventa cuando las organizaciones del sector civil en Perú tuvieron que enfrentar los cambios en el paradigma del funcionamiento de la cooperación ya mencionados, en cuanto a la búsqueda –y exigencia– de generar resultados concretos y medibles a partir del desarrollo de proyectos de impacto inmediato y en vista de la decisión de dejar de financiar el fortalecimiento de las organizaciones y sus gastos operativos, con lo cual se complicó aún más el escenario. En consecuencia, desde sus inicios y en gran parte dado su enfoque empresarial, COPEME ha tenido actividades de autofinanciamiento. En un principio la organización ejecutó, por encargo de la Unión Europea, un programa de financiamiento para apoyar a las MYPE, conocido como FONDEMI. Más adelante en el año 1998, incorporó un programa de fortalecimiento de instituciones de microfinanzas (IMF) orientado a ofrecer servicios de capacitaciones y asistencia técnica, como parte de un proyecto financiado por la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID). Adicionalmente, la organización ha promovido la creación de una cooperativa de ahorro y crédito (FORTALECER), con la finalidad de proveer fondos para préstamos a sus asociadas. Por último, en la búsqueda de nuevos productos COPEME implementa un programa de certificación para micro y pequeñas empresas (CERTIPYME).

Dentro de sus programas destacados se encuentra el de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), que está orientado a difundir, entre asociadas y no asociadas, novedades metodológicas de capacitación en gestión empresarial con la finalidad de fortalecer y mejorar la oferta de servicios a las asociadas. Algunos ejemplos de cursos que ha ofrecido son los siguientes: “Competencia como Base de la Economía a través de la Formación de Emprendedores” (CEFE),²² “Inicie su Negocio” (ISUN), “Mejore su Negocio” (MESUN), “Elementos de Gestión Empresarial” (EGE) “Mejore su Ambiente de Trabajo y Competitividad” (MATYC) y Juego Empresarial.²³ Una tercera iniciativa relevante ha sido el desarrollo de un sistema de certificación “CERTIPYME”, el cual se concibió desde la realidad de las micro y pequeñas empresas. Recientemente COPEME implementó el proyecto “Sistema de Articulación Comercial para la Mejora de la Productividad de la micro y pequeña empresa en el Perú” (FIAC), cuyo propósito es solucionar “cuellos de botella” en el mercado.

²² Esta es una metodología de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ).

²³ Esta es una metodología de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

4.1.2. Actividades de autofinanciamiento

Para su financiamiento, COPEME canaliza los recursos provenientes de sus programas y actividades, así como aquéllos provenientes del desarrollo de nuevos productos orientados a la demanda de clientes y de organizaciones asociadas y no asociadas a la Corporación. En la actualidad, uno de los mayores retos que enfrenta es el de generar sus propios recursos para cubrir sus costos operativos y no depender de recursos de la cooperación internacional, los cuales han fungido como un subsidio importante para la organización.

Los clientes de COPEME son fundamentalmente OSC, asociadas y no asociadas, que promueven el desarrollo de la micro y pequeña empresa. También se encuentran las cajas municipales de ahorro y crédito, las cajas rurales de ahorro y crédito, entidades financieras para el desarrollo de la pequeña y microempresa, cooperativas de ahorro y crédito, agencias de cooperación y programas del gobierno.

Hoy en día COPEME se considera en una situación financiera estable, que le permite sustentar el funcionamiento sus programas y proyectos principales. Su presupuesto para el año 2006 fue de más de US\$2 millones. De ese monto, un poco más del 50% fue financiado por la cooperación internacional, casi el 40% se obtuvo mediante ingresos por servicios prestados tanto al sector privado como al gubernamental, el 4% correspondió a dividendos de inversiones y el 1% a cuotas de membresía. En términos de gastos, cerca del 80% de sus ingresos se destinan a los programas y actividades y cerca del 13% se destinan a gastos administrativos.

COPEME recurre a cuatro formas de autofinanciamiento:

(1) *Los servicios de consultoría*, dentro de los cuales se encuentran la capacitación en microfinanzas y gestión empresarial y asistencia técnica. En el área de microfinanzas es en la que se registra el mayor volumen de ingresos por concepto de consultorías, que varía entre US\$15.000 y US\$30.000. Estas capacitaciones se orientan a clientes con mejor capacidad de pago como las cajas de ahorro y crédito, mientras que la asistencia técnica y capacitaciones en desarrollo empresarial van orientadas a OSC con menor capacidad de pago y que suelen ser subsidiadas.

(2) *La cooperativa de ahorro y crédito FORTALECER*, a través de la cual se facilitan créditos a las OSC asociadas para que presten al usuario final, por ejemplo agricultores de zonas rurales. Esta cooperativa funciona con dos programas de préstamo con un valor de US\$1.500.000 cada uno, convenidos entre el BID y COPEME y entre

la cooperativa y la Fundación Ford. Las tasas de interés de estos préstamos son muy bajas (2% y 3% anual), tienen años de gracia y un plazo total de 10 años.

(3) *Cobro de cuotas de membresía*, cuyo aporte para el año 2006 significó un ingreso estimado de US\$28.000, con un porcentaje de morosidad cercano al 20%.

(4) *Otras actividades como el programa de la certificación de PYMES (CERTIPYME)* creado en alianza con dos empresas reconocidas (Quality Consulting S.A. y CERPER S.A.), para certificar la calidad de las micro y pequeñas empresas. COPEME cobra una comisión por cada empresa certificada.

La Corporación ha brindado un total de 43 asesorías técnicas desde el año 1998, tanto en forma individual como agregada, en favor de instituciones como las cajas municipales, cajas rurales, cooperativas y ONG urbanas y rurales. El monto total movilizado por esta actividad durante este período es de US\$1,63 millones. Las capacitaciones han estado dirigidas a un total de 151 instituciones en varias regiones, con un total de 3.365 matrículas y 68.688 horas-persona de capacitación. La Corporación ha crecido de ocho organizaciones en sus inicios a un total de 34 hoy en día. Entretanto, la Cooperativa cubre ya todos sus costos operativos y el potencial de crecimiento es fuerte.

A través de las actividades de autofinanciamiento COPEME ha logrado financiar sus programas de manera parcial en un rango que oscila entre el 30% y el 60%, aunque su meta es llegar al 100%. No obstante, la principal fuente de financiamiento hasta ahora –la subvención de los servicios que brinda (el proyecto con USAID)– terminó en el año 2006. Por ello la organización requiere conseguir nuevas fuentes de financiamiento para los proyectos y servicios que ya tiene planificados. Para abordar este desafío, COPEME trabaja en la creación de nuevos productos para clientes nuevos, incluyendo del sector privado, ya que se considera que el mercado de las OSC tiene “un techo muy bajo” y la organización siempre necesitará del financiamiento para cubrir una proporción de los costos. Lo anterior se aborda sin dejar de lado el desarrollo de la misión social.

Con los servicios de capacitación y asistencia técnica ha ido aumentando el autofinanciamiento de los costos operativos y las capacidades para generar nuevas estrategias que permitan alcanzar los objetivos institucionales. Por su parte, los servicios de consultoría constituyen una experiencia de financiamiento sostenida en el tiempo. Así, la organización siempre ha cobrado por todos los servicios que brinda, aunque de manera escalonada según los clientes.

Por otra parte, en la gestión de microcréditos realizada a través de FORTALECER, la cooperativa ha facilitado préstamos a empresas que

los solicitan y recibe una comisión de 0.5% al momento de aprobarse el crédito. Además, un porcentaje de estos préstamos (cerca del 20%) se destina al financiamiento de asistencia técnica (capacitaciones y servicios), lo cual permite subsidiar a aquellas empresas con menores recursos.

Entre las actividades de autofinanciamiento, el cobro de cuotas de membresía ha constituido una debilidad, ya que su aporte al presupuesto anual es aún bajo y existe un porcentaje de morosidad de casi el 20% entre los socios. En este sentido, COPEME aún debe buscar una estrategia para fortalecer e incrementar este ingreso de tal manera que sea más seguro y estable.

Por último, el sistema de certificación CERTIPYME ha permitido la acreditación de calidad para micro y pequeñas empresas, logrando mejorar la calidad de su productos y servicios.

COPEME tiene la convicción de que para generar competencias nada debe darse en forma gratuita. Entre otras razones, la organización considera de vital importancia cumplir lo que predica, por lo que busca que las organizaciones que conforman el Consorcio sean autosustentables y en su propia gestión ha elegido el autofinanciamiento como eje de su trabajo. En este punto, un aprendizaje importante para la institución ha sido que el mercado cambia y la organización debe adaptarse a él en cuanto a los productos que oferta. En este sentido, para COPEME es importante no perder de vista la misión social para no favorecer los intereses de los clientes en desmedro de aquéllos de los beneficiarios y de establecer estrategias de mitigación en torno a este posible riesgo.

4.2. CEDAL

4.2.1. Información institucional

CEDAL nació el 11 de abril de 1977, por iniciativa de un grupo de profesionales de distintas disciplinas que tenían interés en promover el desarrollo social, en particular mediante la promoción y el cumplimiento de los derechos laborales y la oferta de asistencia técnica y servicios de capacitación. Con el paso de los años la misión de CEDAL evolucionó hacia una visión general de los derechos humanos (DDHH), sobre todo los derechos económicos, sociales y culturales (DESC). Este cambio en la visión se produjo desde principios de los noventa, debido a las reformas neoliberales implementadas por Alberto Fujimori, las cuales destruyeron el movimiento laboral.

De acuerdo con Javier Mujica, responsable del programa de DDHH, la historia de CEDAL puede dividirse en cuatro etapas. La primera, que

fue una etapa de posicionamiento, se desarrolló entre 1977 y 1980. La idea era romper el esquema tradicional de la defensa laboral, mediante el abordaje integral de la temática con equipos interdisciplinarios. Su ventaja comparativa era que se trataba de especialistas en el tema y CEDAL casi no tenía competencia, por lo que les llamaban para todo; toda clase de sindicatos acudían a CEDAL.

La segunda etapa corresponde a la década los ochenta, que fue de consolidación y desarrollo. Así, mientras en 1977 trabajaban 10 personas en la institución para mediados de los ochenta CEDAL empleaba a cerca de 70 personas. Sus actividades defendían la causa de los gremios, entonces politizados y fortalecidos. Es necesario recordar que la izquierda fue la segunda fuerza política durante los años ochenta en el Perú, de forma que en este contexto esta fue la “era de oro” de CEDAL.

A principios de los años noventa se produjo una reingeniería general de la institución, que corresponde a su tercera etapa. CEDAL se redujo en tamaño de manera socialmente responsable, con un programa integral para la salida de los empleados, con meses de sueldo cubiertos y previendo su reubicación en otras instituciones. Con la reingeniería se definieron las áreas de trabajo y el tipo de personas que se necesitaba. Y es así como se llega a la cuarta etapa, de redefinición, como resultado de la cual el tema laboral se abordaría desde una perspectiva de los DDHH y los DESC. Así, los programas actuales de CEDAL son: derechos humanos, género y desarrollo, políticas públicas, responsabilidad social empresarial y desarrollo local. Los beneficiarios de estos programas son las organizaciones sociales de base, OSC, organizaciones de DDHH y redes sociales.

A diferencia de la mayoría de OSC en el Perú, entre 1977 y el 2005 CEDAL funcionó como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, denominada CEDAL SRL. De acuerdo con Javier Mujica, si se hubieran constituido como OSC el gobierno militar de los años setenta les habría puesto trabas para reprimirlos. En su estatuto se establecieron como una entidad sin fines de lucro, pero estaban afiliados a todas las cámaras de comercio.

En el 2005, para entrar en la APCI, cambiaron a ACSFL, aunque a junio de 2006 no se habían inscrito en la APCI. En términos institucionales, CEDAL cuenta con una asamblea conformada por 25 miembros y una junta de socios con 10 miembros. La Asamblea elige al director, decide qué programas se abren y aprueba el presupuesto y los proyectos. Por principio no es posible la reelección inmediata de sus miembros de la asamblea, por lo que en ese sentido se trata de una organización autogestionaria.

4.2.2. Actividades de autofinanciamiento

El presupuesto anual de CEDAL en el periodo fiscal más reciente asciende a US\$686.367 y el presupuesto proyectado para el año 2007 es de US\$750.344. En el último periodo fiscal, el 82% del presupuesto correspondió a los programas y actividades de la organización, mientras que el 18% se dedicó a los gastos administrativos. El equipo evalúa la situación financiera actual como “bastante buena”, aunque considera que es difícil recaudar dinero para gastos administrativos y operaciones centrales, ya que esto no se ajusta a la orientación actual de los donantes. Sin embargo, la organización se ha preocupado de no depender de una fuente financiera en particular, sino que cuenta con una cartera plural, combinando el perfil de las agencias. En la institución trabajan 24 personas: 13 a tiempo completo y seis a tiempo parcial, además de los cinco miembros del directorio.

La principal actividad de autofinanciamiento de la organización es la venta de servicios de asesoría legal y técnica, sobre todo a sindicatos y federaciones sindicales, empresas autogestionarias y cooperativas. La motivación para iniciarse en el campo del autofinanciamiento nació del hecho que existía la “necesidad de equilibrar las fuentes de ingreso, desarrollar las bases de la autosustentación, y obtener mayores márgenes de autonomía”²⁴. La idea nació de los programas de derechos humanos y responsabilidad social empresarial y los objetivos son cubrir los gastos administrativos, cubrir gastos de otros proyectos, convertirse en una organización más sustentable y sustituir o reducir las fuentes de cooperación internacional.

Las actividades de autofinanciamiento nacieron con el propio presupuesto institucional y en este momento generan entre el 5% y el 10% del mismo, aunque lo deseable sería que este porcentaje alcance entre el 11% y el 25%. Estas actividades son gestionadas por el equipo fijo de la organización, de forma que su existencia no ha implicado cambios sustantivos que alteren el patrón institucional. No se realizaron esfuerzos de planificación o factibilidad previo al lanzamiento de las estrategias de autofinanciamiento, ni se recurrió a expertos para la primera fase de la implementación. Debido a que estas actividades se realizan con el mismo personal de la institución y en las áreas temáticas que éste domina, no se requirieron inversiones para su lanzamiento. Cinco personas se dedican al autofinanciamiento a tiempo parcial y ninguna de ellas cuenta con experiencia empresarial previa. El costo más importante que supone su contratación es el de los salarios. Debido a que existen instituciones que compiten con CEDAL en sus distintas ramas de autofinanciamiento, la institución debe valerse de su prestigio profesional como principal herramienta competitiva.

²⁴ Javier Mujica, entrevistado el 4 de abril de 2006.

En los años ochenta, CEDAL brindaba servicios de asistencia técnica legal económica y contable, en particular a las federaciones sindicales que se encontraban en un activo proceso de negociaciones colectivas, sobre todo las de mineros y de telecomunicaciones. Durante esos años los derechos laborales se encontraban más extendidos y contaban con el respaldo de sindicatos sólidos. En este contexto, había una amplia demanda de estudios sobre la estructura ocupacional de las empresas y de auditorías para establecer posibles falseamientos de utilidades. Por otro lado, empresas autogestionarias y cooperativas solicitaban las asesorías de CEDAL. Tomando en cuenta el compromiso de CEDAL con los trabajadores y sindicatos, la política era que “el que podía que pague, el que no podía pagar recibía el servicio gratis”.²⁵ En esta “edad de oro”, alrededor de 1985, el autofinanciamiento proveniente de estos servicios legales llegaba al 50%.

La asesoría legal y técnica continúa siendo la principal fuente de autofinanciamiento. Un ejemplo reciente de estos servicios legales es el juicio que emprendió un grupo de enfermeras del Ministerio de Salud contra esa entidad por temas laborales. El juicio fue ganado por CEDAL, que cobró un porcentaje del dinero ganado por sus clientas. Esta modalidad es en la actualidad la más extendida en términos de autofinanciamiento. La política institucional es que cuando un profesional lleva un caso a la organización, el 40% de los ingresos obtenidos pasan a ésta y el 60% le quedan al profesional. Si el caso llega directamente a la organización, el 100% del monto cobrado en el juicio le quedará a CEDAL.

Otra estrategia de autofinanciamiento gira alrededor del programa de responsabilidad social empresarial (RSE). De acuerdo con Javier Mujica, la RSE puede o no tener un enfoque de DDHH. Si bien en términos generales la responsabilidad social empresarial se entiende como que eres bueno porque haces donaciones, el enfoque de CEDAL es distinto ya que difunde y capacita sobre un enfoque de RSE basado en una guía de indicadores que se basan a su vez en las normas internacionales de DDHH.

En la línea de la responsabilidad social empresarial se hacen investigaciones y publicaciones. Gracias al posicionamiento del tema, las empresas solicitan diversos servicios como elaboración de evaluaciones y planes correctivos y capacitación a sus funcionarios. CEDAL participa de la Red Puentes Internacional, con sedes en Argentina, Brasil, Holanda, Uruguay, España, Chile, México y otros y en la Red de Responsabilidad Social, que agrupa a empresas y OSC del medio local. En virtud de esos espacios y a través de su página web, diversas empresas se han acercado a pedir los servicios de CEDAL en temas de RSE y se han impartido cursos de sensibilización y

²⁵ Javier Mujica, entrevistado el 4 de abril de 2006.

capacitación a empresas. Asimismo, CEDAL se ha asociado con el Estándar Internacional SA 8000, o Social Accountability International 8000, por lo cual la organización ha pasado por distintos cursos y se ha acreditado para auditar a otras organizaciones en la aplicación de ese estándar. En este momento se encuentra en la etapa inicial de pre-auditorías, con la intención de entrar a auditar el próximo año. En el Perú no existe todavía ninguna empresa certificada en la Norma SA 8000, la cual se refiere a las buenas prácticas laborales y verifica y certifica el cumplimiento de los derechos fundamentales en el trabajo en una empresa, además de otros aspectos igualmente importantes como el de los salarios, jornada laboral, así como seguridad y salud ocupacional. El SA 8000 es el estándar certificable más importante en este campo.

La tercera actividad de autofinanciamiento y la menor en importancia, es la venta de publicaciones, ya sean libros o la edición de la revista *Actualidad Económica*, que desarrolla un “pensamiento económico alternativo”.²⁶

CEDAL considera que hasta el momento las actividades de autofinanciamiento han tenido un efecto negativo, ya que no se han alcanzado las metas proyectadas de posicionamiento de la institución en el mercado. No obstante, el equipo señala que el autofinanciamiento ha mejorado la capacidad de la institución para abordar su misión, la cual a su vez se ha ampliado gracias a esas actividades. El autofinanciamiento también ha traído consigo cambios positivos, pues CEDAL tiene hoy en día una mayor orientación hacia el negocio y hacia los destinatarios, mientras que como punto negativo el equipo señala el hecho de que no se hayan asumido correctamente los riesgos que supone esta estrategia. De acuerdo al equipo, aspectos como la orientación hacia la misión, orientación hacia las ganancias, competitividad, orientación burocrática, capacidad emprendedora, orientación ética, gestión financiera, gestión de recursos humanos y la planificación estratégica no han sufrido cambios con las actividades de autofinanciamiento. Si bien se reconoce que éstas son positivas, se requieren todavía mayores esfuerzos de interiorización de estos nuevos enfoques entre el personal, es decir, cambios en la cultura organizacional para impulsar estas labores.

4.3. APROPO

4.3.1. Información institucional

La organización Apoyo a Programas de Población (APROPO) nació en 1983 gracias a la gestión de un grupo de empresarios peruanos que estaban interesados en abordar un tema tabú: el de la planificación familiar. El grupo empezó haciendo charlas en empresas dirigidas a los

²⁶ Javier Mujica, entrevistado el 4 de abril de 2006.

a trabajadores y con el tiempo se derivó hacia los servicios de salud. La idea era facilitar desde el sector privado el derecho a información, así como productos y servicios relacionados con la planificación familiar. Hoy en día no sólo trabajan en este tema, sino que en general su misión es la promoción de una sexualidad responsable en libertad. En esta línea atienden también temas relacionados con la problemática de las enfermedades de transmisión sexual y los embarazos no deseados.

Hasta antes de 1994, APROPO trabajaba mediante proyectos de la cooperación internacional, y también contaba con el apoyo de empresas peruanas socialmente responsables. Entre estas empresas estaban la minera Milpo, Ferrand, Cosapi Inversiones, Aceros Arequipa, INRESA, Avícola San Fernando y ACE Home Center, entre otras, aunque su principal fuente de apoyo eran las empresas mineras. Compañías como Ace Home Center y Avícola San Fernando mantienen su apoyo hasta la actualidad.

APROPO cuenta con dos líneas principales de trabajo: comunicación integral y mercadeo social. El público objetivo de la institución son mujeres y hombres sexualmente activos, madres con hijos menores y mujeres gestantes, adolescentes, escolares, educadores, padres de familia, profesionales de salud y trabajadores de empresas y sus familias en todo el país.

Entre los principales proyectos desarrollados por la institución cabe mencionar, en un inicio, el proyecto Perú 22 (marzo 1984 a diciembre 1985), que logró introducir el tema de la planificación familiar en 192 centros laborales. El proyecto de Mercadeo Social de Anticonceptivos (junio 1984 a febrero 1990) consiguió romper la inercia para hablar de métodos anticonceptivos y planificación familiar, y promovió el concepto de paternidad responsable. Este proyecto logró convenios con el sector público y con la empresa privada, para impulsar el uso de métodos anticonceptivos entre personas de bajos recursos económicos. Entre septiembre de 1991 y marzo de 1997, APROPO lideró el proyecto PFC: Planificación Familiar en el Sector Comercial, el cual promovió el uso y disponibilidad de métodos modernos a través del sector privado comercial, y contuvo y revirtió la tendencia negativa en la venta de ciertos productos. En esta línea se produjo un folleto titulado “ABC de la anticoncepción” del cual se distribuyó la cifra récord de 1,6 millones de ejemplares en el 80% de las farmacias nacionales de todo el país. Además, una estrategia de comunicación en planificación familiar (1993-1995), logró un posicionamiento récord superior al 70% y aumentó la asistencia a los servicios del Ministerio de Salud.²⁷

En 1993 la organización puso en marcha el proyecto Consejería

²⁷ Ver: <http://www.apropo-ong.com/>

Telefónica, en respuesta a las inquietudes de hombres y mujeres de Lima y otras provincias con respecto a temas de sexualidad, anticoncepción y salud reproductiva. Este servicio ha registrado hasta la fecha cerca de 300.000 consultas, en su mayor parte de mujeres adolescentes y jóvenes con edades entre 15 y 24 años. En octubre del 2002 se lanzó el proyecto “Mercadeo Social para la Prevención de Enfermedades de Transmisión Sexual y Embarazos no Deseados” en convenio con la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH), el cual se mantuvo en funcionamiento hasta octubre de 2004. Este proyecto fortaleció los canales privados de distribución de productos y servicios de salud sexual y reproductiva para la prevención de esas enfermedades y de los embarazos no deseados. El énfasis de los esfuerzos de mercadeo social y comunicación se puso en la incorporación por parte de la población joven de 10 ciudades peruanas, de prácticas como el uso del condón y métodos anticonceptivos, así como el tratamiento y prevención de las enfermedades de transmisión sexual.

Entre junio del 2003 y diciembre del 2004, APROPO puso en marcha el proyecto “Comunicación Integral para una Ciudadanía en Salud”, el cual facilitó el diseño e implementación de una estrategia concertada e integral para la construcción de una ciudadanía en salud. Este proyecto contribuyó a alcanzar, en un primer momento, los objetivos del Plan Regional de Salud Concertado (PRSC) de la Región Huánuco. El proyecto desarrolló acciones de participación ciudadana y difusión en el ámbito local y nacional, entre organizaciones públicas, sociedad civil, líderes de opinión y dirigentes comunitarios. Por último, el proyecto “Potenciando la Disponibilidad Asegurada de Métodos Anticonceptivos en el Sector Privado” (septiembre 2004 – agosto 2005) tuvo la finalidad de incrementar la disponibilidad y uso de métodos anticonceptivos de calidad a bajos precios en distintos canales de distribución a nivel nacional, comenzando por 10 ciudades de intervención: Piura, Chiclayo, Trujillo, Pucallpa, Huancayo, Ica, Cuzco, Juliaca, Arequipa y Lima. De esta manera, se buscaba trasladar hacia el sector privado la demanda del sector público entonces totalmente cubierta por el Ministerio de Salud, para asegurar así que los recursos del Estado se concentraran en la población en extrema pobreza.²⁸

4.3.2. Actividades de autofinanciamiento

APROPO es uno de los pocos casos encontrados de asociaciones civiles sin fines de lucro cuya estrategia de autofinanciamiento les permite la supervivencia institucional. En palabras de su gerente general, Carola de Luque, las donaciones permiten ampliar los beneficiarios de sus labores, pero la base se sostiene con el autofinanciamiento. Entretanto, los proyectos permiten que esa base crezca, con inyecciones que permiten cumplir mayores metas. El principal socio de APROPO es

²⁸ Tomado de <http://www.apropo-ong.com/>

USAID, que al tener proyectos con contrapartes del Estado peruano como el Ministerio de Salud se asocia con APROPO, por ejemplo para ofrecer capacitaciones en sexualidad a trabajadores del Ministerio o para implementar campañas a escala local o nacional. Asimismo, la organización es buscada para el diseño de políticas o para impartir capacitaciones a organizaciones privadas. Debido a que los proyectos con USAID y en general con la cooperación están concluyendo para APROPO, el porcentaje de presupuesto con ingresos obtenidos mediante el autofinanciamiento va en aumento.

Según se indica en la Memoria Anual 2004, los ingresos por concepto de ventas en ese año fueron de US\$1.165.176 y el costo de generarlas fue de US\$576.186, lo cual arrojó una utilidad de operación de US\$588.990. Los ingresos percibidos a través de entidades cooperantes en 2004 alcanzaron US\$979.543, mientras que los egresos externos a los costos de ventas fueron de US\$1.404.261. De acuerdo con estas cifras, en el 2004 el 54% de los ingresos provinieron del autofinanciamiento. En la Memoria del 2005 se presentan los siguientes resultados: los ingresos por concepto de ventas aumentaron a US\$1.313.809 y los costos de ventas fueron de US\$457.634, lo que dio una utilidad de operación de US\$856.175 –un monto bastante superior al de US\$588.990 correspondiente al 2004. Los ingresos por proyectos de cooperación internacional llegaron a US\$872.248 y se reportaron gastos externos a los costos de ventas por un monto de US\$1.657.299. De acuerdo con estas cifras, en el 2005 el 60% del presupuesto provino de las ventas de APROPO.

Las primeras ideas de autofinanciamiento surgieron en 1990, cuando APROPO llegó a la conclusión de que debía dejar de depender de la cooperación internacional, ya que resultaba de vital importancia darle continuidad a los proyectos de su misión y los vaivenes del financiamiento obtenido por esa vía no permitían lograr esta intervención sostenida en el tiempo. Fue entonces cuando puso en marcha la comercialización de una primera línea de condones, los condones Piel, en el marco del proyecto Plan Condones, que se inició en 1993 y se mantiene hasta la fecha. Estos preservativos se lanzaron al mercado en junio de 1994 durante el mundial de fútbol, con el objetivo de promover el ejercicio de una sexualidad responsable, así como contribuir al sostenimiento económico de la institución. Un efecto de política fue que se logró incrementar el uso de condones en el país, de forma que el mercado farmacéutico amplió su producción y cobertura. Condones Piel quedó establecida como la marca de mayor recordación y se consiguió el autosostenimiento de la institución.²⁹

Desde entonces ha ido ampliando la gama de productos, y en el año 2005 vendió más de 8 millones de condones. Como se señala en su página web:

²⁹ Ver: <http://www.apropo-ong.com/>

“La línea de mercadeo social de anticonceptivos representa una continuidad de esfuerzos hechos en proyectos anteriores de APROPO y permite el sostenimiento de la institución. Su objetivo fundamental es suministrar al mercado local productos de alta calidad a precios razonables para el público objetivo, cumpliendo un rol regulador en el mercado y utilizando canales de distribución ya existentes. Para ello cuenta con una cartera de productos complementarios entre sí y que satisfacen una variada demanda: 2 marcas de condones (PIEL y OK), una prueba de embarazo en dos versiones (DETECTOR), una t de cobre (APRO-T) y un óvulo vaginal anticonceptivo (PERLA GEL).

Por otro lado, APROPO tiene convenios con laboratorios para sacar a la venta píldoras y anticonceptivos inyectables. De igual forma, la organización se asegura de manera sistemática que en todas las farmacias haya información y productos de planificación familiar y sexo seguro. A diferencia de INPARES –otra institución que tiene una misión similar de salud reproductiva– APROPO no ofrece servicios médicos, sino que fomenta una cultura. Es decir, su estrategia está más dirigida a una labor de mercadeo social, aunque ambas instituciones trabajan en conjunto para fomentar la vigilancia ciudadana.

Otra actividad de autofinanciamiento de APROPO es la venta de capacitaciones a institutos y universidades. Estas capacitaciones incluyen también a los dependientes de farmacias, dado que parte de su misión consiste en mejorar la información de todos los actores involucrados en el tema de la sexualidad. Asimismo, la organización está asociada a universidades, distribuidoras grandes, cadenas de farmacias, gobiernos regionales y medios de comunicación masiva.

Como puede verse, APROPO representa un caso exitoso en términos de autofinanciamiento, con impactos que resultan notables a primera vista. La institución cuenta con áreas especializadas de mercadeo, ventas, finanzas, etc. A pesar de estar registrada ante la ley como una asociación civil sin fines de lucro, APROPO funciona en muchos aspectos como una empresa, ya que el único beneficio que le da su condición de ONG es la posibilidad de recibir apoyo de la cooperación internacional. APROPO no está exonerada del pago de ningún impuesto. Este es el caso más claro de lo que se conoce como una entidad híbrida, capaz de unir la filosofía y práctica de su misión con su participación en el mercado (Davis, Etchart y otros 2003). Como se señala en su Memoria Anual 2004, APROPO apuesta por pasar “de una cultura de pedir a una de generar capacidades y recursos”.

4.4. Tarea Educativa y Tarea Gráfica

4.4.1. Información institucional

El caso de Tarea es bastante particular debido a que su principal fuente de autofinanciamiento –la imprenta– creció al punto de independizarse de la OSC con la que nació y convertirse en una organización aparte. Este caso es similar al de CEDAL, ya que ambas tuvieron una etapa de apogeo en los años ochenta debido al contexto político favorable para organizaciones con enfoque de cambio social sistémico en el Perú.

La Asociación de Publicaciones Educativas Tarea nació en 1974 como un sello editorial que tenía la función de difundir materiales educativos, editar textos y hacer labores de comunicación. En razón de esta misión se creó de manera conjunta su imprenta, para hacer las labores de impresión de las publicaciones. Tarea nació como parte del Movimiento de Educación Popular asociado a la pedagogía de la liberación impulsada por el educador brasileño Paulo Freire, que tenía como misión contribuir a la toma de conciencia de las condiciones de vida de los pobres. La educación popular se desmarca del comunismo más tradicional y adopta una perspectiva de izquierda cristiana, asociada a la Teología de la Liberación.³⁰

Con el paso del tiempo la imprenta fue creciendo y se fueron cruzando las dos dinámicas de la institución: la del grupo que trabajaba las cuestiones gráficas y la del grupo de educación. En palabras de Manuel Iguíñiz, de Tarea Educativa, “no se entendieron, [ya que] eran dos estilos diferentes”. De acuerdo con Luis Carranza, de Tarea Gráfica, hubo desacuerdos en la concepción misma de la institución, pues el equipo gráfico era visto por el educativo como un equipo auxiliar. Pero la imprenta crecía y “la cosa no daba para más”. Ambas instituciones se separaron en 1986. En 1988 firmaron un Acta de Desdoblamiento Institucional y se creó Tarea Asociación Gráfica Educativa (la imprenta), mientras que la OSC conservó el nombre original: Asociación de Publicaciones Educativas Tarea. Ambas mantienen una relación comercial, ya que Tarea Gráfica es quien le imprime la mayoría de publicaciones a Tarea Educativa.

Tarea Educativa continuó con sus temas educativos: política educativa, educación rural y textos escolares, mientras que Tarea Gráfica entró de lleno al mercado, aunque se dedica sobre todo a la impresión de textos educativos. Tarea Gráfica se formó como una ACSFL, aunque funciona en la práctica como una cooperativa, pues los cargos directivos son rotativos. Sin embargo, no es una cooperativa en la medida en que la propiedad de los bienes no es divisible entre los miembros; de liquidarse Tarea Gráfica los bienes pasarían a otra

³⁰ Es preciso señalar que Tarea era identificada como afín al Partido Comunista Revolucionario (PCR), conocido como el partido de los “cristianos de izquierda” desde la década de los setenta.

ACSFL y no podrían repartirse entre los asociados. Por otro lado, no hay una relación institucional especial con Tarea Educativa más allá de una relación de compromiso de sacar al mercado publicaciones educativas de buena calidad.

4.4.2. Actividades de autofinanciamiento

Según Manuel Iguíñiz, Tarea Educativa siempre ha dependido de la cooperación internacional para sus actividades. En su opinión, en general la demanda remunerada de servicios en temas de educación es muy limitada. La organización ha logrado niveles más altos de autofinanciamiento cuando ha ganado licitaciones convocadas por el Estado, y este fue el caso principalmente en la década de los noventa. Las licitaciones se convocan para la elaboración de textos escolares, compras de libros, capacitación docente y consultorías, entre otros. Sin embargo, cuando la organización no trabaja mediante licitaciones el porcentaje de autofinanciamiento se limita a la venta de publicaciones y consultorías eventuales, lo cual representa un porcentaje bastante bajo.

Durante el período fiscal 2005, Tarea Educativa trabajó con un presupuesto de US\$747.488 dólares. De ese monto, el 85% provino de donaciones, mientras que el 11% provino de tarifas por servicios y el 4% de la venta de publicaciones educativas. Para el año 2004, estos porcentajes fueron: 80% proveniente de donaciones, 10% proveniente de tarifas por servicios y 10% de la venta de productos. Para el año 2006 tienen proyectado 75% de ingresos por donaciones, 15% por tarifas por servicios y 10% de venta de productos. El equipo de Tarea Educativa evalúa su situación financiera como “bastante buena”.

En Tarea Educativa consideran que lo más difícil es conseguir financiamiento para el proyecto institucional, ya que la cooperación solo proporciona recursos para proyectos breves. En este contexto, lo que motivó a Tarea a emprender las labores de autofinanciamiento fue la necesidad de fortalecer la sustentabilidad de la organización. Las actividades de autofinanciamiento se iniciaron en la década de los setenta, cuando la OSC y la imprenta eran una sola organización. En 1985 comenzó la venta de publicaciones educativas y en 1994, el cobro de tarifas por servicios, sobre todo a través de licitaciones convocadas por el Estado. La organización escogió estas estrategias de autofinanciamiento ya que se corresponden con sus fines y objetivos.

Las actividades de autofinanciamiento se iniciaron debido a que Tarea Educativa deseaba intentar generar sus propios ingresos, y para ello contaron con el apoyo de los beneficiarios, los miembros, los miembros del directorio, los donantes y el personal. No se realizaron estudios para emprender estas tareas, ya que no significaban un desvío

importante de las prácticas habituales de la institución. El autofinanciamiento es gestionado por el personal estable de la organización. Para la venta de publicaciones se registraron algunos problemas iniciales en la cobranza de las ventas, dado que el personal no tenía experiencia previa en sistemas internos de cobranza.

Tarea promueve sus actividades de autofinanciamiento participando en ferias y licitaciones nacionales e internacionales, así como atendiendo solicitudes puntuales. Ya que existen otras instituciones que ofrecen servicios equivalentes, Tarea debe competir con ellas por sus clientes valiéndose de su prestigio, posicionamiento y experiencia en temas educativos como su ventaja comparativa. Si bien se proyecta estabilidad en la evolución de los ingresos para el 2007, para los tres próximos años Tarea Educativa pronostica un aumento del autofinanciamiento.

En opinión del equipo el autofinanciamiento ha sido positivo para la misión institucional, ya que ha permitido desarrollar y alimentar su trabajo temático. No obstante, no puede afirmarse que las actividades de autofinanciamiento guíen la razón institucional de la OSC, o que Tarea Educativa sea una entidad híbrida. Si bien los esfuerzos por autofinanciarse son sistemáticos, el autofinanciamiento no tiene efectos determinantes en la misión ni en el presupuesto institucional, sino que sirve para apoyar los programas desarrollados. Estas actividades aparecen como una variante más de las posibilidades de acción de su proyecto institucional y su posicionamiento temático.

El caso de Tarea Gráfica es bastante diferente. El sostén de la institución es la edición de libros y la asesoría gráfica y editorial. Básicamente, Tarea Gráfica imprime textos educativos aunque también realiza capacitaciones en temas gráficos. La organización se autofinancia en un 100%, aunque es preciso señalar que, pese a tener una misión social que es la promoción de la calidad educativa, Tarea Gráfica no invierte en proyectos de desarrollo social. Esta ACSFL funciona principalmente como una empresa socialmente responsable.

En resumen, es muy probable que si estas dos entidades hubieran permanecido unidas, fuesen un caso ideal de actividad de autofinanciamiento que sostiene una misión social. No obstante, esta situación se tornó inviable por diferencias en la concepción de lo que debía ser la institución y por la dificultad de llegar a acuerdo sobre cuál sería el equilibrio entre la misión social y la rentabilidad empresarial.

³¹ Plan de negocios, Voluntarios Pub.

4.5. Voluntarios por la Vida

4.5.1. Información institucional

La Asociación Voluntarios por la Vida es una asociación civil sin fines de lucro que otorga donaciones y tiene como misión “Promover la visión empresarial en las organizaciones de la sociedad civil (OSC), creando empresas sociales basadas en el trabajo voluntario que les garanticen sostenibilidad.”³¹ De acuerdo con sus representantes, existen dos razones principales que motivaron su creación: por un lado, la escasez de recursos financieros disponibles en el sector social y por otro lado, la dificultad del sector empresarial para encontrar la mejor forma de generar un impacto social. De esta manera, Voluntarios por la Vida busca servir de eslabón entre el sector social y el sector empresarial. Su visión es: “Ser la mayor fuente promotora y generadora de fondos para OSC en el Perú, implementando empresas sociales en las principales ciudades y colocando dos franquicias en el extranjero para el año 2008”.

El nacimiento de Voluntarios por la Vida como organización representa un caso atípico, ya que éste ocurre cronológicamente después de la creación de su primera actividad de autofinanciamiento, Voluntarios Pub. Este bar abrió sus puertas en octubre del 2004, impulsado por un grupo de empresarios que en enero de 2005 se constituyeron como la Asociación Voluntarios por la Vida. En la actualidad constituye la principal fuente de fondos de la Asociación.

Voluntarios no es el dueño del local, sino que lo alquila para el funcionamiento del bar. Más aún, Voluntarios no tiene la licencia de funcionamiento que se requiere en el distrito de Miraflores para abrir un local, sino que la licencia está a nombre de NUDES Inversiones, el usuario anterior del establecimiento. Por lo tanto, la organización tuvo que comprar esta razón social y factura a través de NUDES Inversiones para poder funcionar. Según Euding Maeshiro, director y fundador de Voluntarios, en el municipio de Miraflores no se otorgan licencias nuevas. El pub funciona como cualquier otro y paga todos los impuestos de ley, aunque se espera que para el 2007 se les exonere del Impuesto a la Renta luego de efectuar los cambios necesarios en sus estatutos.

La idea de abrir este negocio nació en los talleres de liderazgo organizados por la empresa Life Symphony, también de propiedad de Euding Maeshiro. De acuerdo con Ignacio Ballén, gerente de Voluntarios por la Vida, estos talleres tenían entre sus objetivos “que uno se haga responsable de lo que pasa en la sociedad”. En el marco de los talleres de Life Symphony, Euding Maeshiro y otros

profesionales destacados de distintas especialidades decidieron organizar fiestas para recaudar fondos para distintas ayudas sociales. Luego de algunos eventos, decidieron que sería mejor formar su propio bar., En un inicio, aparte de Voluntarios Pub tuvieron una peña en el distrito de Barranco, aunque ésta quebró.

La misión social de Voluntarios, que es apoyar las actividades de autofinanciamiento de OSC, se desarrolla de la siguiente manera: primero se seleccionan las OSC, sobre todo en los talleres de liderazgo de Life Symphony; luego se les asigna una fecha para que lleven personal a trabajar al bar por una o más noches y luego se distribuyen las utilidades entre las OSC que hayan trabajado de manera voluntaria en él durante el mes. De acuerdo al plan de negocios de Voluntarios:

“Voluntarios Pub es un restaurante-pub ubicado en el distrito de Miraflores. Se caracteriza por donar mensualmente el 100% de sus utilidades, en forma proporcional, entre aquellas OSC y grupos de ayuda que hayan trabajado voluntariamente en el local por lo menos una noche en el mes y que demuestren el buen uso de los fondos a entregarse. Las fechas para el voluntariado son asignadas por sorteo”.

Voluntarios pretende posicionarse como un eslabón entre organizaciones sociales y el sector empresarial. La ayuda que brindan es diversificada: han trabajado con olimpiadas especiales, madres adolescentes y ayudas a colegios, entre otros. Lo usual es que cada promoción de los talleres de liderazgo elabore un plan y funcione como una organización. El principal requisito es que la organización elabore un plan estructurado de la intervención social que planea realizar. Voluntarios se presenta como el nexo ideal, las organizaciones entran a trabajar al Pub, luego reciben los fondos y, como es de esperarse, deben mandar informes de lo que hagan con el dinero. Cabe señalar que el financiamiento a través de Voluntarios no se canaliza exclusivamente hacia proyectos nacidos en el marco de los talleres de liderazgo.

En este momento Voluntarios se proyecta para trabajar con organizaciones más grandes, ya que según se afirma, darle a una organización las utilidades generadas en un día es muy poco y además se cae en el asistencialismo. La idea hacia el futuro es juntar cuatro o cinco organizaciones por mes para que dispongan de mayores cantidades de dinero y puedan hacer mejores proyectos. En el 2005, Voluntarios ganó el concurso de Ashoka, concurso de movilización de recursos que premia emprendimientos sociales sustentables. Allí se seleccionan 30 planes empresariales y luego los seleccionados reciben tres meses de capacitación; al final se eligen tres ganadores, que reciben 35 mil soles (cerca de US\$10.000) para el negocio. Por otro

lado, se está implementando una alianza con INTECI, un instituto de capacitación en gastronomía, administración hotelera y *barman*. La idea de Voluntarios es que se ofrezca a sus estudiantes la oportunidad de laborar en el *Pub* en el marco de su práctica preprofesional.

4.5.2. Actividades de autofinanciamiento

En el 2005, Voluntarios por la Vida registró US\$3.500 en ingresos provenientes de fuentes internacionales (premios) y US\$4.800 en ingresos a través de sus empresas sociales, por un total de US\$8.300. Los egresos por proyectos fueron de US\$3.500 y los gastos administrativos (salario del gerente general, alquiler, mantenimiento, energía, comunicaciones, otros) ascendieron a US\$4.800, es decir, un total de egresos de US\$8.300.

En el presupuesto proyectado para el año 2006 se eleva. Mientras hay US\$7.000 dólares de fuentes internacionales (el restante del premio ganado en el 2005), los ingresos por empresas sociales planean alcanzar los US\$7.775 dólares, lo que da un total de ingresos de US\$14.775 dólares. Los egresos proyectados por proyectos alcanzan US\$7.000 dólares, mientras que los egresos administrativos alcanzan los US\$7.775 dólares, sumando un total de US\$14,775 dólares.

A partir de estos resultados financieros Voluntarios por la Vida cubre sus gastos administrativos mediante sus actividades de autofinanciamiento.

Voluntarios Pub funciona como cualquier bar. Firmó un convenio de exclusividad por tres años con la Corporación Cervecera Backus, mediante el cual solo pueden vender cerveza de esa marca y a cambio de ello la Corporación les regala una cantidad determinada de cervezas y US\$12.000 en efectivo.

En general Voluntarios trabaja mediante convenios con patrocinadores; por ejemplo, Chivas puso la barra del bar y diversas marcas de cigarrillos colocaron otros implementos. En el año 2005 ingresaron US\$114.401 por concepto de ventas, mientras que para el 2006 está proyectado ganar US\$200.000 dólares por ventas.

Esto representa el total de ingresos del Pub, según la información proporcionada por la organización. En cuanto a los egresos y utilidades, estos se reparten de la siguiente manera:

	2006 (proyectados)	2005	2004
Ingresos por ventas (US\$)	200.000	114.401	26.725
Egresos (US\$)			
Empresa social: "Voluntarios Pub"			
Gastos fijos	32.653	26.259	5.541
Personal	31.781	14.305	4.404
Costos	66.104	37.812	8.614
Inversiones en el local	7.300	7.300	3.466
Financiamiento de activos*	0	9.000	3.000
TOTAL	137.838	94.946	25.025
Utilidad bruta	62.162	19.455	1.700
Impuesto a la renta (2004=2.5% 2005=30%)**	18.649	5.837	4.2
Voluntarios por la Vida	7.775	4.800	1.657
UTILIDADES REPARTIDAS	35.738	8.818	1.657

Fuente: Voluntarios por la Vida, datos para el año 2006.

*Se pagaron US\$1.000 mensuales para comprar los activos del local, incluida la licencia.

**Durante 2004 se facturó a nombre de uno de los fundadores. En el 2005 la Asociación ya creada pagó el 30% del Impuesto a la Renta. Se espera que la entidad recaudadora de impuestos, exonere a "Voluntarios" para el 2007.

El rubro de utilidades repartidas corresponde al dinero que se otorga a las organizaciones que trabajan una o más noches en el bar para recaudar fondos para sus emprendimientos sociales.

El público objetivo de Voluntarios Pub está compuesto por tres segmentos: adultos de clase media y media alta, estudiantes universitarios y turistas. El personal estable de Voluntarios Pub es el siguiente: un discjockey, un *barman*, un ayudante de limpieza, un encargado de la cocina y un administrador. Todos están en régimen de cuarta categoría, es decir, trabajan mediante el recibo de honorarios. A pesar de que estos son trabajos fijos, la inestabilidad laboral es tan extendida y los derechos laborales se encuentran tan debilitados en el Perú, que esto se considera normal en el país. Por otro lado, Voluntarios no se cuestiona ni ha sido cuestionado por el hecho de vender alcohol y cigarrillos.

Aparte del pub, Voluntarios por la Vida tiene planeado sacar al mercado un "Agua Voluntarios", a pesar de que la organización considera que esto le dejará un margen de ganancia bajo. Voluntarios donará el 90% de sus utilidades de la venta de agua a la OSC GENCA para el proyecto de agua y saneamiento ecológico ECODESS. Asimismo, planea establecer una panadería, un café Internet, un gimnasio y un hotel. En términos concretos, en este momento la organización está montando su primera Cabina Internet Voluntarios con el centro educativo para niños con habilidades especiales "Manos Especiales". Según la Asociación Voluntarios, ninguno de estos proyectos requiere de inversión de parte de la Asociación, gracias a sus alianzas con diversas empresas del sector privado.

Un aprendizaje de la experiencia hasta el día de hoy con Voluntarios Pub señalado por los fundadores, es que en el futuro cada empresa social se desarrollará en conjunto con la OSC destinada a recibir las ganancias y en un momento dado se traspasará la gestión de la empresa y todas sus ganancias a la OSC. Esta estrategia permitirá el verdadero desarrollo empresarial de la OSC. En la actualidad, la transferencia de ganancias de Voluntarios Pub a las organizaciones del taller de liderazgo tiene más un carácter de donación, que no permite a dichas organizaciones alcanzar la sustentabilidad financiera.

4.6. DESCO

4.6.1. Información institucional

Fundado en el año 1965, el Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO) tiene como misión promover un desarrollo alternativo en sectores populares para mejorar su calidad de vida. Con esta perspectiva trabaja en cuatro áreas temáticas: la pobreza y desigualdad social, el desarrollo y gestión local, la concertación institucional y ejercicio de la ciudadanía, así como la gestión de recursos naturales y productivos. Sus áreas de trabajo se encuentran diversificadas y entre ellas se encuentran las labores de capacitación, asistencia técnica, asesoría, desarrollo de infraestructura productiva, investigación, consultorías e incidencia. DESCO opera en siete departamentos del Perú: Ancash, Arequipa, Ayacucho, Huancavelica, Junín, Puno y Lima. Su sede central se ubica en Lima y tiene sedes descentralizadas en los otros departamentos.³²

DESCO es una de las ONG más antiguas, grandes y tradicionales del país. Hasta la década de los noventa recibía importantes montos de financiamiento de cooperación política solidaria. No obstante, a raíz de los ajustes neoliberales de principios de esa década, el panorama cambió para DESCO y su presupuesto se vio seriamente reducido. En 1995, los directivos de la institución consideraron que la situación ya era crítica y demandaba hacer una revisión profunda de la organización institucional y reorientar sus acciones principales, partiendo de una discusión interna dirigida a iniciar el proceso de cambio.

DESCO decidió emprender la tarea de cambio institucional con el apoyo técnico de una empresa consultora experta en el tema de la reingeniería institucional. La consultora determinó, que uno de los principales obstáculos para ese cambio era justamente el espíritu asambleísta de la ONG. Otro obstáculo advertido fue la marcada división entre los programas de DESCO. Esta carencia de nexos entre los distintos departamentos suele ser frecuente en el análisis organizacional de las OSC peruanas (Asociación Certum 2005).

³² Ver: <http://www.desco.org.pe/>

Entre los años 1996 y 2001, DESCO inició un proceso gradual de cambio interno que se centró en cuatro elementos fundamentales: incidencia, financiamiento, proyectos y temáticas. En esta labor, la sustentabilidad financiera figuraba solamente como una parte de la estrategia de reingeniería institucional y no como un fin de la transformación institucional en sí. La evaluación determinó que se debían movilizar recursos dentro de dos lógicas: por una parte, la captación de recursos de fuentes públicas y privadas ya existentes, y por otra la generación de ingresos propios por medio de distintas intervenciones en el mercado (Asociación Certum 2005). De esta manera nacieron las actividades de autofinanciamiento de DESCO, que veremos a continuación.

4.6.2. Actividades de autofinanciamiento

DESCO ha incursionado en el mercado por diferentes vías, como la venta de servicios de consultoría, información y asistencia técnica; la creación de una entidad de desarrollo para la Pequeña y Microempresa (EDPYME); la construcción de redes y alianzas estratégicas en el sector privado; y, por último, la creación de dos empresas privadas, una de crédito y asistencia técnica en vivienda y la otra de producción y comercialización de carne de alpaca. Lamentablemente, estas iniciativas de crear empresas con fines sociales fracasaron, en palabras de su entonces director Eduardo Ballón porque la lógica de funcionamiento empresarial suele ser distinta y a veces hasta contrapuesta a la lógica y el mandato de las OSC. El personal de DESCO no contaba con las habilidades y el entrenamiento específico requerido para la gestión empresarial.

Una estrategia de generación de recursos que sí ha funcionado, en términos relativos, ha sido la creación de DESCO Consultora. En este caso, el prestigio y posicionamiento de la institución le han otorgado ventajas comparativas en ese terreno. De acuerdo con la página web de la institución:³³

“Las actividades de consultoría han tenido dos lógicas diferenciadas: una primera ligada al ámbito de las ONG y las agencias de cooperación al desarrollo –por lo general, evaluaciones de carácter ex ante o ex post–; y una segunda, desarrollada a partir de la mitad de los noventa –con una visión de generación de recursos locales (evaluaciones, diagnósticos, sistematizaciones, estudios, etc.)–, que se realiza para un conjunto también heterogéneo de clientes, lo que ha permitido la ampliación de nuestras relaciones institucionales: Estado, empresas mineras, ONG de Desarrollo y agencias de cooperación bilateral y multilateral”.

³³ <http://www.DESCO.org.pe/>

Debe tomarse en cuenta que DESCO representa un caso especial debido a su historia y tamaño, por lo que se trata de un caso poco generalizable al resto de las OSC en el Perú.

4.7. Minga Perú

4.7.1. Información institucional

Minga es una ACSFL fundada en 1998, que promueve la justicia social y la dignidad humana mediante la promoción de mejores condiciones de salud, equidad y manejo sustentable de los recursos naturales. Su misión es trabajar para que las mujeres y sus familias en las comunidades rurales de la Amazonía tengan mejores condiciones de salud y educación. La Amazonía es la región más grande, pobre y diversa del Perú, también carente de servicios educativos y de salud adecuados. La visión de la organización es contribuir a construir una región amazónica donde los derechos de las mujeres sean más respetados y donde ellas dispongan de información que pueda salvar sus vidas y mejorarlas, utilizando la comunicación intercultural como herramienta para el cambio social.

Hay tres programas principales que orientan la labor de Minga: el programa radial “Bienvenida Salud”, el Programa de Liderazgo y Emprendimiento Comunitario, y el Programa de Responsabilidad Social Empresarial. “Bienvenida Salud” es un programa de 30 minutos que sale al aire tres veces por semana desde hace seis años y transmite mensajes sobre derechos humanos, salud reproductiva y preventiva, equidad de género y manejo de recursos naturales. Se aplica una estrategia de educación-entretenimiento, que también sirve de base para el desarrollo de los otros programas de liderazgo y emprendimiento.

El programa “Bienvenida Salud” también está siendo escuchado en otros espacios como escuelas y otros grupos de mujeres. Su eje es la radionovela sobre la vida de “Pasionaria”, heroína que encarna a la mujer campesina valiente que lucha por una vida más justa para ella, su familia y su comunidad. “Bienvenida Salud” se produce desde Iquitos, en la región de Loreto, con equipos de grabación de alta tecnología de propiedad de Minga. Tiene 850 emisiones y cuenta con 40.000 oyentes en toda la región de Loreto; ha recibido más de 5.000 cartas de oyentes con preguntas, sugerencias y denuncias de abusos que son tramitados ante la Defensoría del Pueblo y otras instancias estatales.³⁴

Como fruto del impacto de “Bienvenida Salud” se formó la Red de Mujeres del Marañón, que agrupa a 500 mujeres líderes de las cuencas

³⁴ Ver: <http://www.mingaperu.org/>

de los ríos Marañón y El Tigre. Cada tres meses las promotoras comunitarias de esta red viajan al Centro de Capacitación “Tambo Minga” donde aprenden sobre salud reproductiva y materno-infantil y equidad de género, mediante una metodología participativa y la aplicación de un enfoque constructivista (basado en sus interacciones con su entorno). También realizan prácticas de sistemas agroforestales y piscicultura, tejidos, corte y confección, carpintería y contabilidad popular. En esto consiste el Programa de Liderazgo y Emprendimiento Comunitario. Las promotoras desarrollan proyectos de generación de ingresos y manejo de recursos naturales que les permiten cuidar mejor de su salud y la de sus hijos, así como tener mayor autonomía para hacer gestiones ante los sistemas oficiales de salud, agricultura y educación. Sus chacras recuperan tecnología tradicional indígena promoviendo el uso comercial de sus productos, disminuyendo la presión sobre los bosques y generando recursos propios; sus piscigranjas de manejo y crianza de peces nativos constituyen una alternativa para la seguridad alimentaria familiar y la generación de ingresos; además, los huertos de plantas medicinales les permiten recuperar el conocimiento tradicional de la salud, especialmente la salud reproductiva de las mujeres.³⁵

Por su parte, el Programa de Responsabilidad Social Empresarial consiste en establecer alianzas estratégicas con empresas privadas para que inviertan en iniciativas de desarrollo en la selva. Minga tiene un convenio con la Universidad Privada de Iquitos, para el intercambio de uso de la sala de grabación de Minga por becas completas en comunicación para personal de la ONG.

4.7.2. Actividades de autofinanciamiento

El presupuesto institucional de Minga es de US\$250.000, y en el 2005 la organización percibió US\$2.500 por concepto de autofinanciamiento, es decir el 1% de ese presupuesto. Minga se mantiene explorando de manera sistemática todas las estrategias de autofinanciamiento posibles. En la actualidad está considerando una opción de turismo cultural en el centro de capacitación que maneja en la selva, aunque existe el problema de que los terrenos en que trabajan fueron donados por la municipalidad para fines educativos, de forma que deben ser cuidadosos en cuanto al uso que se les den. Por otro lado, en el marco del Programa de Liderazgo y Emprendimiento Comunitario, las productoras comunitarias que son capacitadas en salud reproductiva y liderazgo están interesadas en desarrollar sus propias labores de autofinanciamiento. De hecho, ya se puso en marcha un plan de comercialización de artesanías y tejidos hechos por ellas, para lo cual se capacitó a estas mujeres en técnicas de artesanía, en algunos casos las de una comunidad capacitaban a las de otra, contribuyendo asimismo al intercambio cultural entre las

³⁵ Ver: <http://www.mingaperu.org/>

etnias de la zona. Si bien esta estrategia de autofinanciamiento está en marcha, se encuentra en una etapa inicial de búsqueda de despegue. En este momento hay un funcionario de Minga encargado de manera específica de las actividades de autofinanciamiento.

Minga participó en el proyecto de movilización de recursos organizado en el 2005 por Ashoka en el cual resultó finalista. Para ese concurso presentaron la propuesta de hacer una “Casa Minga”, para articular desde ahí la movilización de todos los recursos, ya sea que estuviesen asociados al voluntariado, a los gastos administrativos, programa radial y venta de artesanías. Se planeaba movilizar recursos en tres formas: servicios de grabación de música y audio en el estudio de la organización (esto no es posible al momento por carecer de un marco legal adecuado para la comercialización de la sala de grabación), ventas de artesanías que financiarían los talleres de capacitación y un programa de voluntariado con voluntarios peruanos y extranjeros que capacitarían al equipo de Minga y a las mujeres líderes rurales. La tienda tendría como lema “Compra una historia, cambia una vida: Tienda de artesanías hechas por mujeres líderes para capacitar a más mujeres”. La idea era que en la tienda los líderes comunitarios locales compartieran sus experiencias con turistas, dentro de la lógica de que existe una necesidad insatisfecha de turistas que buscan tener una visión completa y real de la selva. Esto implicaba además trabajar en alianza estratégica con operadores turísticos. Con esta iniciativa se buscaba financiar más talleres de capacitación.

A pesar de que no ganó el concurso de Ashoka (Voluntarios fue el ganador), Minga ha conseguido algunos recursos para apoyar sus actividades de autofinanciamiento. El Moriah Fund otorgó US\$7.195 para tres capacitaciones de dos días a 50 mujeres sobre la elaboración de artesanías; el American Jewish World Service donó US\$2.056 para gastos operativos; y el Instituto Toulouse Lautrec dio apoyo voluntario en el diseño interior de la tienda. Por otra parte, el Dr. Ketan Chitnis, especialista en mercadeo de la Universidad Estatal de Luisiana (EEUU), apoyó en la redacción en inglés de los textos que acompañan las artesanías. La empresa Global Goods ayuda a la organización comprando productos de artesanía, que luego se venden principalmente en Nueva York. Rainforest, la organización del músico Sting, les compró 500 carteras. El dinero ganado se distribuye entre las artesanas y las utilidades del proyecto se usan en talleres de promoción para las mismas promotoras. En 2005, la comercialización de los productos dejó US\$9.000 de los cuales US\$2.500 le correspondieron a Minga y se invirtieron a su vez en capacitaciones y la continuación de los proyectos.

Minga Perú está en una etapa inicial en relación a sus actividades de autofinanciamiento. Sin duda, además de los recursos requeridos para

el lanzamiento de estas actividades, la fundadora, Eliana Elías, destaca la necesidad de contar con más capacidad interna para implementar su plan de negocios y gestionar estas actividades.

4.8. Grupo de Emprendimientos Ambientales (GEA)

4.8.1. Información institucional

La Oficina de Asesoría y Consultoría Ambiental (OACA), en la actualidad Grupo de Emprendimientos Ambientales (GEA), se creó en 1992 como una organización sin fines de lucro dedicada a actividades relacionadas con el medio ambiente y la salud. Tres socios con experiencia laboral en OSC fundaron esta organización a partir de la identificación de un "nicho" en los temas de saneamiento y protección medioambiental en comunidades y posteriormente incluyeron los temas de conservación, desarrollo y autogestión.

La organización funciona con una asamblea compuesta por siete asociados plenos y tres juveniles. El Consejo Directivo lo conforman un presidente y cuatro vocales, uno de los cuales es a su vez el director ejecutivo. En el equipo institucional participan 11 profesionales, mientras que seis empleados conforman el personal administrativo. GEA cuenta además con un total de 24 colaboradores nacionales e internacionales.

La misión de GEA es promover un Perú sustentable mediante el desarrollo de su capital económico, ambiental y social, mientras que su visión consiste en liderar proyectos integrales innovadores para crear relaciones justas entre la sociedad, la economía y el medio ambiente. Para esto cuenta con tres áreas integrales de trabajo: (i) ingeniería y gestión ambiental, (ii) desarrollo económico y (iii) comunidades, educación, participación y cultura.

En vista de los cambios ocurridos en la cooperación internacional durante los años noventa, cuando las agencias dejaron de financiar los gastos operativos de las OSC, los miembros de GEA se enfocaron desde un inicio en que la organización fuera autosustentable, primero mediante la prestación de servicios y consultorías y luego a través de la creación de una empresa independiente. Actualmente, GEA maneja programas de desarrollo sustentable e integrado que revolucionan los esquemas convencionales del gobierno de intervención sectorial. La organización realiza programas en asociación o con el apoyo de otras OSC, entidades de gobierno, empresas privadas y la sociedad civil. Entre sus programas desarrollados más importantes están: Valle Verde (Lurín, Pachacámac, en Lima), cuyo objetivo es la conservación y desarrollo de la cuenca del río Lurín y la promoción de la autogestión por parte de la sociedad civil; Revivir el Rímac (cuenca alta del río Rimac, Lima), cuyo objetivo es el desarrollo de capacidades locales

para la recuperación y conservación de ese río y Pro-Chili (cuenca alta del río Chili, Arequipa), cuyo objetivo es la transferencia de capacidades a líderes y gobiernos locales para integrar el río Chili a la zona metropolitana de Arequipa.

4.8.2. Actividades de autofinanciamiento

Desde sus inicios GEA ha trabajado en la prestación de servicios y consultorías, relacionadas directamente con los temas de sus programas. Posteriormente creó una empresa independiente, llamada ECOLAB, que transfiere a la organización recursos económicos y conocimientos sobre gestión empresarial. ECOLAB sirve como nexo entre GEA y el sistema financiero privado, por ejemplo para concursar en licitaciones públicas por fondos del Estado.

Su motivación principal para incursionar en el autofinanciamiento fue el desarrollo de su misión social, mediante la generación de recursos frescos para financiar sus programas y sus costos operacionales, por un lado; y, por otro, mediante la prestación de los servicios mismos, que se encuentran relacionados con su misión y que le permiten llegar a nuevos clientes.

En la actualidad la organización considera que tiene fondos suficientes para sustentar sus actividades principales. Su presupuesto para el año 2006 fue de US\$263.000. De ese monto, el 52% provino de fuentes internacionales, el 33% de ingresos por servicios (consultorías), el 10% del sector público y el 3% de donaciones de empresas nacionales. No obstante, GEA considera que podría mejorarse el financiamiento para las actividades actuales y en perspectiva. Para sus socios, la mayor dificultad está en cubrir los costos administrativos y costos operativos básicos, además de los honorarios en abogados y otros profesionales, los cuales representan, en promedio, el 10% del presupuesto total de la organización. Para GEA, contar con estos servicios es indispensable y la cooperación internacional en términos generales no los financia. Cubrir estos gastos fue y continúa siendo uno de los motivos para recurrir al autofinanciamiento.

En cuanto a las consultorías, GEA brinda servicios en temas medioambientales y ha llegado a estar entre las cinco consultoras más importante del país. En particular, trabaja en las áreas de gestión y planificación ambiental, turismo cultural y vivencial, educación ambiental, patrimonio, ingeniería y saneamiento ambiental, participación social y empresarial, comunicación ambiental y desarrollo agropecuario. Ofrece sus servicios al Estado y a empresas privadas en diferentes regiones del país y además ha desarrollado alianzas con organismos multilaterales.

Por su parte, ECOLAB se creó como una empresa privada en 1995 con dos objetivos: El primero orientado hacia la búsqueda de recursos económicos que propicien la sustentabilidad institucional de GEA; y el segundo, orientado hacia el desarrollo técnico y científico de recursos humanos en el tema ambiental. Su creación representó para los fundadores el reto de profesionalizar los servicios que brindaban comprendiendo la lógica del sector privado, el cual se mostró más receptivo a contratar a una empresa en vez de una OSC para los servicios ofertados. Por lo tanto, el propósito de la empresa ha sido satisfacer las necesidades de clientes que requerían de análisis de impacto ambiental, sobre todo empresas dedicadas a la industria, la extracción de petróleo, la generación de electricidad y minería. ECOLAB cuenta hoy con 35 trabajadores a tiempo completo y desde su creación ha desarrollado 300 programas de monitoreo ambiental, 500 inspecciones técnicas y 140.000 análisis de muestras ambientales.

Los beneficios económicos reportados por las actividades de autofinanciamiento han sido relevantes. Los servicios y consultorías prestados por GEA han crecido en forma significativa durante los últimos años, hasta alcanzar un monto bruto de US\$88.550 en el año 2006; es decir, el 35% del total de los ingresos de la OSC. Este aumento se explica en parte por la acumulación de experiencia y contactos de la OSC en este período, así como por un aumento de la demanda por servicios relacionados con la conservación del medio ambiente.

Al momento de evaluar el impacto de la actividad de autofinanciamiento, según la actual directora de GEA, Anna Zucchetti, la cartera de clientes se ha expandido hacia el sector privado, lo que ha fortalecido la imagen corporativa de la OSC a partir de la prestación de servicios y consultorías. Si bien es cierto la organización está interesada en ampliar su cartera de clientes, el requisito exigido siempre para el desarrollo de cualquier programa o servicio es que esté dirigido a procurar la conservación y protección del medio ambiente.

Aunque la organización considera que su situación financiera va mejorando cada año, todavía no se considera financieramente estable. Aún no logra generar recursos a libre disposición para cubrir todos sus costos de administración y más del 50% de sus ingresos aún vienen de la cooperación internacional. Es más, los desafíos económicos de la organización son también de flujo de caja, ya que las donaciones y los pagos de las consultorías se atrasan. Por esto, GEA actualmente se encuentra evaluando la posibilidad de abrir unidades de negocio dentro de ésta para poder tener acceso a crédito y manejar de manera más eficiente sus actividades empresariales.

En cuanto a la empresa, ECOLAB llegó a su punto de equilibrio a los cinco o seis años de creada. Hasta el 2006, todos los ingresos con excepción del monto que entregaba a GEA, fueron reinvertidos en la propia empresa. En el año 2007 se repartieron por primera vez utilidades entre los socios. ECOLAB destina anualmente cerca de US\$20.000 de sus utilidades a GEA. Esto aporta flexibilidad en el gasto del presupuesto y se utiliza básicamente para cubrir parte de los costos que no financia la cooperación, mientras que otra parte de las utilidades se destina al pago de dietas a los directivos de GEA. Sin embargo, dentro del presupuesto anual de GEA el monto aportado por ECOLAB no es significativo. Por esa razón, los directores evalúan la posibilidad de que la contribución de ECOLAB a GEA ya no sea a través de recursos financieros, sino más bien a través de algún inmueble para el desarrollo de sus actividades con lo cual se evitaría el pago de un alquiler y se contribuiría a disminuir los costos operativos de la organización.

Los socios fundadores consideran que ECOLAB contribuye con el desarrollo de la misión social de GEA, ya que desde allí se desarrollan y brindan servicios que la organización en sí no abarca y así se llega a otro público consumidor. En ese sentido, un efecto positivo de la prestación de servicios complementarios por parte de las dos organizaciones en el área medioambiental, es la posibilidad de generar sinergias en proyectos, lo que permite en muchos casos que los recursos movilizados por los socios fundadores beneficien a ambas organizaciones.

Uno de los mayores aprendizajes para GEA ha sido la creación de una empresa dedicada a la venta de servicios a clientes nuevos. Aunque esta ha sido una experiencia exitosa para la organización, en este momento se plantea la necesidad de evaluar la relación entre ECOLAB y GEA, pues el impacto que ha tenido la empresa en la sustentabilidad de la organización no está tan claro, debido a que no se establecieron metas específicas -ni financieras ni de misión- desde el comienzo y no se estructuró una relación formal. Por lo mismo, el desafío actual consiste en crear una relación más cercana entre las dos entidades, que permita desarrollar un sistema de gestión mejor planificado en el que compartan recursos, inversiones y personal a partir de estrategias y metas comunes. Esto permitiría evitar la desviación de recursos humanos hacia la empresa y desarrollar una toma de decisiones más estratégica y transparente acerca del manejo de los aspectos financieros de la organización.

Otro de los desafíos que enfrenta GEA es la creación de la nueva empresa Zero Residuos. Esta situación ha abierto la interrogante en el grupo sobre la relación entre la nueva empresa y la OSC. Hasta el momento se ha pensado que esta empresa sea 100% independiente de

GEA y que aporte un porcentaje de sus utilidades a GEA, como política de responsabilidad social. En términos de tiempo, el equipo directivo debe velar por una asignación adecuada de tiempos entre la OSC y las propias empresas para la cantidad de tareas que deben desempeñarse. Además, se está evaluando la incorporación de nuevos socios que puedan aportar, tanto a GEA como a las empresas relacionadas, una visión y conocimientos en el ámbito empresarial, en beneficio de la eficiencia y gestión de sus actividades.

El riesgo mayor de crear empresas independientes de GEA, es que estas no incorporen la visión social y de medioambiente. Sin embargo, igual que la OSC, si los fundadores y su equipo planifican con anticipación e identifican objetivos y riesgos, es más probable que esta visión social sea incorporada a los objetivos de la empresa y se logren los impactos deseados.

4.9 Asociación Servicios Educativos Rurales (SER)

4.9.1. Información institucional

La Asociación Servicios Educativos Rurales (SER) fue fundada por un grupo de profesionales peruanos que buscaban apoyar los esfuerzos de las poblaciones rurales organizadas para la defensa de sus derechos y el desarrollo rural. Fue inscrita en los Registros Públicos como asociación sin fines de lucro en 1980.

La misión de SER es contribuir, mediante el desarrollo de capacidades, al 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. Desde el punto de vista de su visión, 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. Sus dos áreas principales de trabajo son: descentralización y gobernabilidad democrática, y agua y saneamiento. Una de sus principales estrategias consiste en establecer alianzas con la ciudadanía, los gobiernos locales y otras organizaciones en el ámbito local, regional y nacional, así como conformar redes con otras organizaciones de la sociedad civil.

Entre 1992 y 1993, SER pasó por una crisis institucional producto del término de algunos de sus programas más importantes. Esta situación originó la salida de algunos miembros del equipo, hecho que supuso además fuertes costos para la organización. Posteriormente, al iniciarse esta década, la organización experimentó un crecimiento motivado por: (1) la especialización y concentración en dos temas –democracia y agua y saneamiento– los cuales adquirieron relevancia tanto en la agenda nacional como para la cooperación internacional; y

(2) el deseo del equipo 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.

Respecto de su cobertura, entre 1997 y el 2004 SER abrió tres oficinas en diferentes regiones del país, cada una para incorporar el desarrollo de proyectos específicos vinculados con la realidad de cada zona. En Ayacucho se centraron en las comunidades afectadas por el conflicto armado interno con Sendero Luminoso, mientras que la oficina en Cajamarca se creó con el objetivo de trabajar en la facilitación del diálogo entre líderes sociales rurales, empresarios y políticos de la región en torno al desarrollo minero.³⁶ La oficina de Puno se instaló luego de un fuerte conflicto social que se desarrolló en esta región en abril de 2004. En estas oficinas se trabaja con personal local, cuya presencia sirve además para abrir puertas para el trabajo en nuevos temas y oportunidades de proyectos.

La organización cuenta en total con 104 miembros. El equipo está conformado por 70 personas a tiempo completo, además de otras 30 personas que trabajan a medio tiempo y cuatro integrantes del directorio. El órgano máximo de la organización es la Asamblea de Asociados, que aprueba los balances anuales, planes de trabajo y presupuesto.

4.9.2. Actividades de autofinanciamiento

Durante sus primeros 15 años, SER tuvo como única fuente de ingresos la cooperación internacional.³⁷ En 1996 la organización empezó a desarrollar sus actividades de autofinanciamiento, en particular consultorías en temas sanitarios solicitadas por sectores de la Iglesia con los que se había trabajado en distintas partes del país. En promedio, considerando los últimos tres años, el presupuesto anual de SER ha sido alrededor de US\$380.000, de los cuales el 90% se invierten directamente en programas y actividades, mientras que el 10% restante permite cubrir los gastos administrativos y de oficina.

Una vez identificado un mercado para las consultorías, SER comenzó a ofrecer servicios en los temas de saneamiento y de gobernabilidad democrática, temas en los que la organización había empezado a concentrarse y especializarse. Aun cuando no fue una actividad que contara con una planificación previa, la organización identificó la oportunidad de generar recursos más flexibles que fortalecerían la misión institucional y le permitirían cubrir sus costos administrativos, aumentar los salarios de sus profesionales y además contribuir a promover a la organización como tal.

³⁶ Hoy en día SER apoya, junto con otras instituciones, el proceso del presupuesto participativo de esta región enfatizando en que se maximice los beneficios para la población con los recursos obtenidos con el canon minero.

³⁷ Las organizaciones de la cooperación internacional que actualmente financian los proyectos de SER son: Catholic Relief Service, Diakonia, Acción Ecueménica Sueca, Entraide et Fraternelle – Bélgica, Fondo de las Américas, Medicus Mundi, Gobierno Vasco, Misereor – Alemania, OXFAM Gran Bretaña, Banco Mundial, Open Society Institute y el Fondo Contravalor Perú – Alemán.

Tomar la decisión de iniciar actividades de autofinanciamiento no ha sido fácil. El proceso generó discusiones internas entre las dos generaciones del equipo de SER. Algunos miembros, especialmente los que llevaban más tiempo en la organización, no apoyaron la reorientación de su enfoque temático, porque implicaba abandonar temas y grupos con quienes la organización había trabajado desde sus inicios. Para enfrentar esta situación, era importante que la organización estableciera metas iniciales de las actividades de autofinanciamiento; de no cumplirse en un año, la venta de servicios de consultoría se dejaría de lado. En un principio se fijó como horizonte la recaudación del 5% del presupuesto anual total. Desde 1996 al 2004, entre el 5% y el 7% de los recursos financieros provinieron de las actividades de autofinanciamiento; a partir del 2004 este porcentaje se incrementó al 20% y en la actualidad la cifra es del 27%.

El dinero obtenido mediante el autofinanciamiento se destina, en parte, a gastos administrativos, mientras que la otra parte de estos ingresos se destina a actividades no contempladas en los programas, tales como apoyo a publicaciones, pequeñas exposiciones y viajes de capacitación para el personal. La organización considera que hoy en día tiene fondos suficientes para sustentar sus actividades principales y no tiene ningún problema financiero serio debido a que su situación económica ha ido mejorando en los últimos años, apoyada por el autofinanciamiento.

En términos de gestión, las oficinas regionales han servido como apoyo para atraer nuevos contratos, aunque los recursos generados se destinan a fortalecer dichas oficinas, siempre en directa relación con la misión institucional. Las consultorías para las que SER es contratada son realizadas tanto por personal interno y estable de la organización como por personal independiente y especializado, ya que se enfatiza en la necesidad de adaptarse a los requerimientos particulares de cada proyecto, tanto en cuanto a la ubicación geográfica como a la especialización. Asimismo, con la finalidad de brindar un servicio de calidad en las distintas regiones donde SER trabaja pero no tiene oficina ni personal, la organización participa de redes locales y actúa como operadora de otras organizaciones que sí cuentan con personal capacitado. Para cumplir con los trabajos, el director de SER, junto al coordinador del programa más relacionado con el proyecto y el coordinador de la oficina regional, deciden la asignación de profesionales. En primer lugar, se busca a alguien del personal estable de SER y en caso que ningún profesional de la organización esté disponible para la consultoría se acude a uno externo, aunque en general las consultorías pequeñas son realizadas por el personal interno.

Un desafío a un nivel más interno de gestión consiste en definir procedimientos más claros, y formalizar criterios y determinar políticas para los servicios de consultoría. Este proceso a veces se contrapone con una cultura organizacional a la que “le cuesta bajar las cosas al papel”, en palabras del actual director ejecutivo de SER, Javier Torres Seoane. El equipo prefiere lograr un consenso sobre todo ante el temor de tener que seguir una suerte de ley sagrada y menos flexible para la toma de decisiones.

Por otro lado, debido a la escala de los programas y al crecimiento de las consultorías, en la actualidad se evalúa la necesidad de establecer una división más formal entre el área social y el área empresarial. Con ello se buscaría profesionalizar los servicios no solo en términos de las actividades de autofinanciamiento, sino también en cuanto a la gestión de los proyectos, la asignación del tiempo y los aspectos contables y financieros. El tema de formar una empresa independiente aparece en las reuniones del Consejo directivo y el equipo tiene presente la posibilidad de que esta decisión pueda distanciar la organización de su misión social.

Con el fin de reducir los conflictos entre la misión social y las metas del autofinanciamiento, SER ha desarrollado un protocolo que ha permitido identificar con mayor precisión los proyectos que concuerdan con su misión. Los requisitos que se buscan son: (1) que la población local esté de acuerdo con el servicio requerido; (2) que exista una solicitud formal de una empresa; (3) que el servicio no esté en contraposición explícita con la misión institucional; y (4) que la oficina regional de la zona de intervención avale la iniciativa. Este protocolo ha derivado sin duda en la pérdida de ciertos clientes para la actividad de autofinanciamiento, pues hasta el momento sólo en un caso se ha conseguido cumplir con el protocolo. SER está dispuesto a perder ciertas oportunidades antes de arriesgar su misión social.

Un problema importante en la gestión de los servicios de consultoría con el Estado ha sido el requerimiento de cartas fianza como garantía. Debido a que se requiere depositar fondos para contar con dichas cartas, aunado al hecho de que muchas veces a SER se le retrasan los pagos, la organización se ve obligada a buscar préstamos para no detener el flujo de fondos. Como en el Perú las OSC no son sujeto de crédito en la banca privada, SER ha tenido que gestionar préstamos en el sistema financiero no comercial a tasas de interés más altas.

No obstante estos desafíos, SER se ha beneficiado con el desarrollo del autofinanciamiento. En primer lugar ha enfocado sus servicios hacia temas relacionados con la misión, lo que de por sí reduce los riesgos y tensiones. Los miembros de SER creen que para tener éxito es necesario organizar las tareas y al personal, mediante la definición de

agendas de trabajo y funciones claras, el establecimiento de prioridades en cuanto a las actividades a realizar, la definición de metas y costos claros, así como de mecanismos para publicitar sus servicios y atender las necesidades de personal e infraestructura. Por otro lado, 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.

Las actividades de autofinanciamiento han permitido a SER cierta flexibilidad en cuanto a la inversión de sus ingresos, para financiar así actividades de su interés tales como la publicación de libros y tesis, actividades culturales, capacitación del personal y el apoyo a estudios de jóvenes investigadores. SER considera además que la cooperación ha visto con buenos ojos sus actividades de autofinanciamiento, al estar en línea con una tendencia hacia la sustentabilidad. Asimismo, su desarrollo ha permitido mejorar la organización en términos de la gestión administrativa, de recursos humanos y financiera. Un paso previo a la redefinición del modelo de gestión es alcanzar un acuerdo entre todos los miembros de la institución para desarrollar estrategias que permitan mitigar posibles futuras tensiones asociadas con el autofinanciamiento en general.

5. Limitaciones y posibilidades de las actividades de autofinanciamiento con base en las experiencias de las OSC

Las actividades de autofinanciamiento han tenido distintas características y distintos resultados de acuerdo a cada caso. Existen diferencias notables en el peso que se le da al autofinanciamiento en cada una de estas organizaciones. Así, las que realizan estas actividades de manera más sistemática son APROPO y Voluntarios, que podrían considerarse como entidades híbridas. En un segundo plano tenemos las actividades de COPEME, Minga y GEA, que si bien se mantienen dependientes de la cooperación internacional, realizan esfuerzos sistemáticos por insertarse en el mercado mediante actividades comerciales. En otro plano están los casos de CEDAL, Tarea Educativa, DESCO y SER, cuyos esfuerzos de autofinanciamiento son prácticamente una extensión de sus campos habituales de acción. De manera sintomática, estas son las organizaciones más antiguas presentes en este estudio: OSC tradicionales que han acumulado suficiente prestigio para perdurar en el mercado de la cooperación internacional y superar el paso de una cooperación solidaria politizada, a otra regida por criterios de eficiencia.

Voluntarios nació por iniciativa de empresarios que querían realizar actividades de impacto social y en ese marco su cultura organizacional se apega de manera considerable a criterios empresariales. No es una OSC que ejecuta proyectos de desarrollo y nunca ha tenido una lógica de ese estilo, sino que está familiarizada con los criterios empresariales. De esta manera, no tiene ningún reparo ético en vender alcohol y cigarrillos como medio para recolectar fondos que le permitan realizar acciones con impacto social.

El caso de APROPO es distinto. Aunque ha estado vinculada a círculos empresariales desde su creación, tuvo que dar el salto de ser una OSC financiada por donaciones a ser una institución autosustentable. En la actualidad, a más de diez años de esta transformación, parece haberlo logrado con éxito. A pesar de que se desconoce cuál era la cultura organizacional previa a la venta de productos, hoy APROPO funciona prácticamente como una empresa y sus proyectos con la cooperación le permiten ampliar sus líneas de acción y llegar a públicos mayores.

Minga, COPEME, y GEA nacieron ya en la época del proceso de reingeniería general del sector sin fines de lucro a principios de los años noventa. A pesar de depender de la cooperación, estas instituciones tienen una mentalidad diferente a la de las OSC tradicionales. COPEME, y en general las instituciones de microcrédito, tienen una cultura organizacional orientada a la eficiencia, en la que

cobran por sus servicios y promueven la autosustentabilidad entre sus miembros. Minga por su parte realiza esfuerzos sistemáticos por comercializar sus productos en el extranjero. GEA creó una empresa aparte para lanzar una línea de consultorías de medio ambiente, que ha sido bastante exitosa aunque no existe un lazo formal entre la empresa y su organización fundadora.

CEDAL, Tarea Educativa, DESCO y SER son OSC tradicionales, que operan con una lógica solidaria y tienen logros e impactos muy importantes en sus áreas temáticas. Han emprendido actividades comerciales con éxitos irregulares y con la excepción de SER, no se ven mayores posibilidades de un camino hacia la autosustentabilidad. En términos de cultura organizacional se observa que pasaron con éxito por procesos de reingeniería institucional en los años noventa, y han permanecido competitivas en el mercado de la cooperación internacional. DESCO se ha posicionado exitosamente en el rubro de las consultorías, mientras que CEDAL se encamina hacia la certificación de empresas con criterios internacionales de responsabilidad social empresarial. Tarea Educativa es una de las organizaciones más prestigiosas del medio local en temas educativos y ha logrado posicionarse en el campo de las licitaciones con el Estado. En el caso de SER, adoptar el autofinanciamiento no fue fácil, pero hoy estas actividades son un componente importante de su trabajo y para cumplimiento de su misión. La organización reconoce la necesidad de implementar procedimientos y sistemas para mejorar el desempeño de estas actividades. Hay mayores criterios de eficiencia en estas organizaciones respecto a los años ochenta, y en ese sentido las actividades de autofinanciamiento han tenido impactos positivos en su cultura organizacional.

En las organizaciones estudiadas no se ha registrado ningún desvío con respecto a la misión. En todos los casos se aprecia una claridad en las prioridades de forma que la misión social no se descuide en razón de criterios comerciales. Más aún, el cuidado por la misión se presenta por momentos como una traba para las labores de autofinanciamiento, ya que varios entrevistados señalaron que sus organizaciones no compiten en las mismas condiciones que las lucrativas, ya que tienen una misión que mantener. En ninguna circunstancia se manejó la posibilidad de descuidar la misión para lograr el éxito comercial.

Existen grandes diferencias en la cultura organizacional de las OSC estudiadas. La lógica empresarial es distinta a la lógica del sector sin fines de lucro. En las OSC que están acostumbradas a vender productos intangibles como desarrollo de capacidades, ideas, promoción de derechos humanos, y otros, resulta particularmente difícil conciliar la búsqueda de utilidades, con la búsqueda del bien

social.

Excepto los casos de COPEME, APROPO, Voluntarios y tal vez en menor escala Minga y SER, no podría hablarse de una visión empresarial de las OSC comprendidas en el estudio. Prueba de esto es que no cuentan con personal especializado en actividades comerciales, las cuales han emprendido sin contar con un plan de negocios que les hubiese ayudado a planificar bien su mercado objetivo y sus proyecciones financieras. Muchas de las actividades de autofinanciamiento se gestionan como un programa más y las organizaciones no tienen planes de mercadeo o de ventas para ellas. Es más, en la mayoría de los casos los productos y servicios que se venden no logran cubrir todos sus costos, y todavía existe una dependencia de los subsidios de la cooperación internacional. Un apoyo en este sentido podría ser de gran ayuda para el desarrollo del campo en el país. Los niveles de fragmentación en el Perú son inmensos y el circuito de las OSC no tiene mayores vínculos con el mundo empresarial, sino que suele primar una relación de aguda desconfianza.

Otro de los principales problemas que enfrentan las OSC estudiadas se refiere al marco legal y tributario, dentro del cual desarrollan actividades de autofinanciamiento. Más allá de que la legislación es restrictiva para este tipo de actividades, porque el sistema parece estar diseñado para que las OSC no operen de esa manera, la legislación es bastante confusa. Debido a lo engorroso de los trámites, algunas OSC pagan impuestos que podrían evitar. Uno de los entrevistados señaló de manera concreta que lo que más hace falta para las actividades comerciales de las OSC es una correcta asesoría legal.

Es preciso señalar que si bien el grupo de OSC seleccionado para este estudio es diverso, no podría decirse que es representativo del tercer sector en el país. Tal como hemos señalado anteriormente, el tercer sector está compuesto por alrededor de 19.000 organizaciones sin fines de lucro. Las OSC comprendidas en este estudio son, en líneas generales, del grupo de las organizaciones “conocidas” en el país. Hay un gran número de organizaciones que trabajan en el campo del ecoturismo o de las artesanías, entre otros, que tienen emprendimientos sociales importantes. Es preciso aún explorar en mayor medida el diverso tercer sector nacional y sus diferentes actividades.

6. Perspectivas de las organizaciones de apoyo a las ONG y donantes hacia las actividades de autofinanciamiento

De las organizaciones de apoyo consultadas en el Perú se pudo observar que éstas no sólo respaldan el desarrollo de actividades de autofinanciamiento por parte de las OSC, sino que estiman que estos esfuerzos debieran combinarse y complementarse con la recaudación de fondos más tradicional. En algunos casos se mencionó el desarrollo de actividades económicas o comerciales como necesarias para mejorar y ampliar el trabajo de la sociedad civil, en parte justificado por lo cambiante del entorno desde el punto de vista de la disponibilidad de recursos.

Además del potencial de generación de recursos que se visualiza, se mencionó la relevancia que podrían tener tales actividades como vehículo para que las OSC implementen pilotos que demuestren la validez de ciertos modelos de desarrollo, los que a su vez podrían ser multiplicados o incluso desarrollados a escala por gobiernos locales o regionales.

Las organizaciones de apoyo identifican también ciertos requisitos o cambios que se deben producir al interior de las organizaciones para aprovechar las oportunidades derivadas de las actividades de autofinanciamiento. El aspecto que más se menciona es la necesidad de adquirir nuevas capacidades, seguido por un cambio en el enfoque de trabajo que lleve a pensar menos en las donaciones y más en las oportunidades empresariales ofrecidas por el mercado.

Si bien se reconoce la capacidad técnica de las OSC en los diversos ámbitos en que se desempeñan, las organizaciones de apoyo identifican varias necesidades de capacitación importantes para su sustentabilidad, entre ellas las siguientes: desarrollo de mecanismos de diversificación de recursos; elaboración de planes de negocios; una mejor definición de las metas y objetivos; y ampliación de los conocimientos sobre mercadeo social. Con respecto a este punto también se mencionó la necesidad de lograr, en los esfuerzos de capacitación, una mejor adaptación del lenguaje y de las herramientas empleadas por el sector empresarial.

Otras opiniones emitidas por organizaciones de apoyo se refieren a la necesidad por parte de las OSC de aumentar la transparencia, monitoreo y calidad de impactos de su trabajo. Podría inferirse que el desarrollo de una actividad de autofinanciamiento constituiría un aporte al fortalecimiento de dichas prácticas. Aún más, se estima que las mejoras en este aspecto podrían atraer más apoyo por parte de

otros donantes.

Respecto de las tendencias, entre las organizaciones entrevistadas se destacó la de visualizar la sustentabilidad como una permanencia de las iniciativas en el tiempo. Así, el aspecto de la sustentabilidad se toma cada vez más en consideración a la hora de decidir apoyar a una OSC, ya sea como componente de la propuesta recibida o como un área de interés para fortalecer.

Sin embargo, se identifican pocos programas concretos de apoyo en esa dirección, lo que no quiere decir que el que se presta en la actualidad no sea importante ni necesario. En este momento, dichos apoyos se centran en promover o facilitar la capacitación en algunos casos, conectar redes de organizaciones o en canalizar recursos financieros disponibles en otros círculos de donantes o empresariales.

Respecto de la capacitación en materia de fortalecimiento institucional, es posible observar la existencia de iniciativas, tanto temáticas para organizaciones que trabajan en un área en particular (OSC que trabajan con niños o juventud, por ejemplo) como generales, es decir, abiertas a todo tipo de organización. En esta última destaca el trabajo que realiza Ashoka para capacitar a organizaciones en el desarrollo de planes de negocios, con el apoyo de consultores del sector privado y a través de concursos.

Si bien las organizaciones de apoyo respaldan plenamente el que las OSC desarrollen actividades de autofinanciamiento, la mayoría ha identificado a su vez ciertos riesgos asociados, siendo el más mencionado el riesgo de que se desvíen de su misión y visión. En relación a este punto, también se menciona como posible riesgo el que sean percibidas como motivadas más por la generación de recursos que por su fin social. En ambos casos, las mismas organizaciones de apoyo destacan la importancia de desarrollar sólo actividades de autofinanciamiento que estén ligadas a la misión de las OSC, mientras agregan la recomendación de ser muy transparentes en el uso de esos recursos generados, comunicándolo de forma abierta. Otra recomendación recogida se relaciona con la necesidad de establecer la conexión con la misión en las etapas más tempranas del desarrollo del autofinanciamiento, mediante una reflexión interna por ejemplo, con lo cual se reduce el riesgo de posteriores desvíos de la misión.

Una opinión surgida de organizaciones de apoyo ligadas al sector empresarial pone una señal de alerta al estimar que la utilización de un fin social como ventaja competitiva podría ser no muy bien vista en el mercado. Al ser este un punto de controversia, se necesitaría una investigación más profunda que permita comparar distintos casos de empresas privadas como de OSC que trabajan en aspectos sociales en

el marco de su estrategia de negocios. Esto permitiría llegar a una conclusión más fundamentada sobre la efectividad de usar el fin social como estrategia en el Perú. Se recogió la opinión de que la venta de productos y servicios debe cumplir con los estándares que el mercado exige, tal como se le exigiría a una empresa con fines de lucro.

Si bien el riesgo de desviarse de la misión existe, los entrevistados estiman que dicho riesgo es mayor en organizaciones pequeñas, aunque también existe en otras de mayor tamaño. Sin embargo, el desarrollo de una actividad de autofinanciamiento fue calificado como una oportunidad para que las OSC se diferencien en un entorno cada vez más competitivo por los recursos disponibles. Una actividad de autofinanciamiento puede ser considerada una fortaleza y una muestra de la capacidad por parte de la OSC de autosostenerse.

Con todo, la mayoría de los entrevistados considera que siempre existirá el riesgo de que el desarrollo exitoso de una actividad de autofinanciamiento termine desviando el interés de los miembros de la OSC hacia aquella en desmedro de su misión social. Por otro lado consideran que es un riesgo que hay que tomar, en especial si se considera que las motivaciones y objetivos de los miembros de una OSC probablemente evitarían la desviación de la misión.

En términos de promover las actividades de autofinanciamiento en las OSC, todas las organizaciones de apoyo se mostraron abiertas y dispuestas a generar alianzas y nexos de cooperación con este fin, con miras a facilitar el desarrollo de organizaciones más sustentables. De hecho, ya existe una cooperación entre NESsT y varias organizaciones de apoyo para promover la postulación al Fondo Nido en Perú en distintas redes de OSC (Ver la Sección 8: Conclusiones y la Estrategia de Fondo Nido).

Algunas opiniones recogidas apuntan a reconocer la experiencia y conocimientos desarrollados a partir del trabajo acumulado de NESsT en el desarrollo de actividades empresariales. Esto generaría confianza para materializar la cooperación entre organizaciones de apoyo, sobre todo en casos donde el complemento pasa por seleccionar y preparar organizaciones para que puedan acceder al financiamiento de otras organizaciones de apoyo que no cuentan con tales actividades específicas dentro de sus programas ni misión.

Hay una escasez de recursos financieros para apoyar actividades de autofinanciamiento de las OSC, lo que refleja lo novedoso de este incipiente campo y tal vez la falta de una estrategia más proactiva para promover estas actividades. A pesar de ello, se destaca la visión y apertura de algunas de las organizaciones de apoyo para pensar en acordar un sólo tipo de informe a donantes cuando una OSC reciba

financiamiento de varias fuentes para este fin. Se reconoce que sería un aporte al co-financiamiento el que los donantes se puedan coordinar, no solo en términos del apoyo previo, sino de acuerdo a las etapas de lanzamiento de las actividades de autofinanciamiento. Con ello se evitaría que las OSC generen ineficiencias al tener que adaptar informes de resultados a los distintos requerimientos o que intenten de responder a diferentes criterios que pudiesen estar en conflicto.

Donantes

De las opiniones recogidas entre los donantes, fundamentalmente ligados a la empresa privada, existe consenso sobre la importancia de apoyar a las OSC en el desarrollo de autofinanciamiento como una de sus fuentes de recursos. Aun cuando existen opiniones en el sentido de que la burocracia (tal vez en la canalización de recursos) dificulta el apoyo, se menciona a un sector privado con potencial para apoyar en tales esfuerzos. Al respecto, dichos donantes han indicado que, más allá de los aportes de dinero, podrían agregar valor aportando su visión y conocimientos del mercado, además de contribuir a lograr una mejor dirección estratégica trabajando con los directorios de las OSC.

Consultados sobre programas de apoyo existentes en esa dirección, los donantes indicaron que en general no existen. Sin embargo, las iniciativas mencionadas al respecto tienden a fundirse o confundirse con otras más amplias de responsabilidad social empresarial, las que por lo general se centran en áreas específicas del interés de las empresas, como podrían ser educación o trabajo con adolescentes.

A la hora de detallar la forma de apoyar a las OSC en temas de autofinanciamiento, prima entre los donantes una visión orientada más hacia los proyectos productivos que favorezcan a comunidades marginadas. Un ejemplo es la mejora en infraestructura e implementación de una panadería que AFP Integra ha apoyado para fortalecer la autogestión y sustentabilidad del programa de una organización en particular. Ahora bien, estos apoyos se dan tanto en forma directa como a través de otras instituciones que canalizan el apoyo de varias empresas. Tal es el caso de Caminando Juntos – nombre con que funciona en Perú el equivalente a la organización United Way– la cual selecciona proyectos de diversas OSC para recibir el apoyo financiero de las empresas asociadas. En todos los casos el apoyo se ha canalizado mediante donaciones de dinero y en casos muy puntuales, cuando los emprendimientos han resultado ser exitosos, algún donante mencionó haber considerado el otorgamiento de préstamos.

En términos más amplios, se observó entre las empresas una tendencia

a acercarse cada vez más al sector social. Si bien este fenómeno parece estar más ligado al apoyo a campañas de sensibilización, a su vez se están generando oportunidades para promover proyectos sociales entre empleados al interior de las empresas. Esta tendencia es vista también como una oportunidad para generar más alianzas entre empresas y OSC en función de las necesidades de estas últimas de adquirir una mayor sustentabilidad.

Los donantes identifican también la necesidad de innovar por parte de las OSC, como un camino para descubrir nuevas formas de lograr su propia sustentabilidad. Esta opinión refuerza la idea de que los destinos de una OSC dependen de sí mismas, aun cuando tengan oportunidad de recibir apoyos de otros grupos o sectores. Específicamente cuando se habla de autofinanciamiento, dichos apoyos podrían tomar distintas formas y dentro del grupo de donantes consultado se identificaron los siguientes: capacitación, compra de productos, apertura de una tienda para canalizar la venta de productos, apoyo a través de redes de negocios para generar contactos y oportunidades, actuar como contrapartida para atraer – apalancar – más recursos, así como la exigencia de que las donaciones otorgadas estén dirigidas a generar más recursos.

Consultados sobre cómo evitar que tales apoyos generen una dependencia por parte de las OSC, las opiniones apuntan a: limitarlos a períodos de 3 a 5 años, hacer una cuidadosa selección de proyectos según su viabilidad evitando la aprobación de fondos basada netamente en términos filantrópicos, definir claramente las expectativas y realizar un monitoreo permanente.

En referencia específica al desarrollo de actividades de autofinanciamiento, la reacción de los donantes fue unánime al considerar que resulta muy positivo el que las OSC desarrollen tales actividades, que es lo que en algunos casos incluso se espera que hagan. De ahí se desprende el interés de apoyar tal desarrollo, ya sea con recursos o asistencia técnica. Sin embargo, al igual que en el caso de organizaciones de apoyo, también se menciona como riesgo potencial el que una actividad de autofinanciamiento desvíe a la organización de su misión. Los donantes también opinan que frente a ese riesgo parecería ser más fuerte la oportunidad de reducir la dependencia, de construir un modelo capaz de sostenerse que sea a la vez potencialmente reproducible en favor de sectores marginados.

Un donante en particular destacó que el desarrollo de una actividad de autofinanciamiento “les permite [a las OSC] trabajar en sus áreas de especialización para la obtención de recursos que serán utilizados en su propia organización, ayudándolos a ser más competentes”. Una de las recomendaciones recogidas apuntó un riesgo que merece

considerarse, en el sentido de que las OSC orienten sus solicitudes de apoyo adaptando los objetivos en función de la visión de cada empresa, como una forma de aprovechar las oportunidades que ofrezcan esos donantes. Quizás esto tendría sentido siempre que no se trate de un desvío de la misión.

Los donantes participantes en la investigación indicaron estar dispuestos a considerar determinadas formas de apoyo cuando se habla de actividades de autofinanciamiento, además de los antes mencionados: creación o fortalecimiento de capacidades, e inversión con retorno social y no financiero –con la limitante de que algunas empresas indicaron no financiar gastos operativos–. Relacionado a lo anterior, surge la necesidad entonces de establecer y conocer los criterios por parte de los donantes sobre qué tipo de propuestas podrían seleccionarse para optar por financiamiento.

7. Información básica sobre el marco legal y tributario

En el Perú, las personas jurídicas sin fines de lucro están regidas por el Código Civil y operan básicamente bajo las figuras legales de asociación, fundación y comité (en adelante, OSC). La figura utilizada en casi la totalidad de OSC con misión social en el Perú es la de asociación civil sin fines de lucro (ACSF). Para ser consideradas como entidades con personería jurídica autónoma a la de sus fundadores o miembros, las asociaciones deben inscribirse en la Oficina de Registros Públicos de su jurisdicción. Como señalan Portocarrero y otros (2000: 82):

“La asociación constituye una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo (Art. 80 del Código Civil). Ésta es la figura legal utilizada con mayor frecuencia para la constitución de organizaciones sin fines de lucro, independientemente del giro al que se dediquen. De esta forma, se pueden encontrar asociaciones cuyos fines son deportivos (clubes deportivos), educativos (colegios, institutos, universidades), de desarrollo social (ONG), culturales (museos, asociaciones artísticas), entre otras”.

Para recibir fondos de la cooperación internacional pública, estas agencias solicitan que las ACSFL estén inscritas como organizaciones no gubernamentales (ONG) en el registro que lleva la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), pero no por un mandato de ley, sino por una cuestión de transparencia. En términos estrictamente legales, basta que la ACSFL tenga personería jurídica para que pueda celebrar convenios de cooperación internacional.

La fundación, por su parte, “es una organización no lucrativa instituida mediante la afectación de uno o más bienes para la realización de objetivos de carácter religioso, asistencial, cultural u otros de interés social” (Artículo 99 del Código Civil). Las fundaciones, a diferencia de las asociaciones, se encuentran bastante reguladas y funcionan con mayores restricciones legales y administrativas. La instancia encargada de su control y vigilancia es el Consejo de Supervigilancia de Fundaciones (CSF). Entre las restricciones tenemos que el fundador está imposibilitado de participar al interior de la organización, además de una inflexibilidad en el proceso de toma de decisiones. Por estas y otras restricciones asociadas a trámites ante el Estado para diferentes actividades, la figura de la fundación es poco extendida en el país.

El comité “es la organización de personas naturales y jurídicas, o de ambas, dedicada a la recaudación pública de aportes destinados a una finalidad altruista” (Artículo 111 del Código Civil). En la práctica muy pocas organizaciones caritativas, tales como la Cruz Roja, se han registrado bajo este formato.

Para poder ser reconocidas como tales, las OSC deben establecer en sus estatutos las actividades que realizarán, es decir, su objeto social. Sin embargo, este objeto puede ser amplio, con estipulaciones como “la sociedad podrá realizar cualquier otro tipo de actividades relacionadas con el objeto social que coadyuven a la realización de sus fines, aun cuando no estén expresamente señaladas en el estatuto social”.

La regulación aplicable a OSC en el Perú no es muy amplia y no existe ninguna limitación legal que les impida la realización de actividades de autofinanciamiento, incluso si éstas no están relacionadas con su misión social.

Las OSC tienen prohibido distribuir entre sus asociados los ingresos que perciban, ya sea en forma directa o indirecta y bajo cualquier concepto (donaciones, programas, autofinanciamiento), y tales ingresos deberán reinvertirse siempre en el desarrollo de su misión social.

En ese sentido, las regulaciones peruanas se apegan al principio del “destino que se le da a los recursos obtenidos”³⁸. Es decir, sin perjuicio de la actividad que realicen, los ingresos que obtengan no deberán ser distribuidos entre sus miembros sino utilizados en el desarrollo de la misión social para la que fueron creadas.

Para la realización de actividades de autofinanciamiento no es requisito crear una empresa independiente de la OSC, pudiendo la misma OSC realizarlas en forma paralela a los programas sociales.

El principal beneficio que tienen las ACSFL es que no pagan Impuesto a la Renta (30% sobre la renta neta). De acuerdo a la Ley de Impuesto a la Renta N° 26249, están exoneradas de este tributo (entre otros):

“b) Las rentas destinadas a sus fines específicos en el país, de fundaciones afectas y de asociaciones legalmente autorizadas de beneficencia, asistencia social, educación, culturales, científicas, artísticas, literarias, deportivas, políticas, profesionales, gremiales, de vivienda y otras de fines semejantes; siempre que no se distribuyan, directa o indirectamente, entre los asociados y que en sus estatutos esté previsto que su patrimonio se destinará, en caso de disolución, a cualquiera de los fines contemplados en este inciso.

³⁸ Ver la publicación *El marco legal y regulatorio de las actividades de autofinanciamiento de las OSC en Perú*.

“La disposición estatutaria a que se refiere el párrafo anterior no será exigible a las Entidades e Instituciones de Cooperación Técnica Internacional (ENIEX) constituidas en el extranjero”.

Como puede verse, la exoneración del Impuesto a la Renta aplica a las actividades con fines específicos de acuerdo al estatuto, de forma que las operaciones comerciales que se alejen de los fines señalados en la ley están gravadas. Existen otros casos de asociaciones que pagan el Impuesto a la Renta, como cuando en el estatuto no está especificado que las rentas no pueden dividirse o si no está previsto que en caso de disolución el patrimonio se destine a otra ACSFL con fines similares. Otro error que puede producirse y no permitir la exoneración del Impuesto a la Renta surge en el marco de la presentación ante la SUNAT del PDT (programa de declaración telemática) correspondiente al Impuesto General a las Ventas (IGV) que se presenta mensualmente mediante este formulario virtual. Las ONG están obligadas a declarar el Impuesto de Ventas del mes; declaran y pagan con el PDT, pero el formulario incluye también la obligación de declarar y pagar el 2% del Impuesto a la Renta correspondiente a las empresas. Sin embargo, las ACSFL exoneradas no tienen esa obligación. El PDT automáticamente levanta el 2% y en el caso de las OSC debe borrarse e indicarse 0%, ya que si no se hace esto la SUNAT computa que debe pagarse esa tasa. Así pues, el formulario PDT se presta a este tipo de errores de procedimiento.

Por otro lado, todas las ACSFL pagan el Impuesto General a las Ventas, con excepción de las OSC inscritas en el Registro de la APCI. Dicha inscripción otorga también la calidad de ONG que permite acceder a ciertos beneficios tributarios, tales como la devolución del IGV, trasladado en las adquisiciones de bienes y servicios que realizan y, la exoneración del IGV para la importación o donación de bienes. Sin embargo, la mayor parte de OSC no solicita la devolución del IGV, pues ello involucra un procedimiento engorroso y de difícil cumplimiento con respecto a los beneficios que puedan obtener. De ahí que esta opción resulte atractiva únicamente para las OSC que reciben fondos de la cooperación extranjera y que cuentan con un volumen de facturación anual considerable. El trámite para la devolución –el cual debe hacerse para cada proyecto– incluye los siguientes pasos:

1. Adquirir la resolución de inscripción en el Registro de Entidades Exoneradas del Impuesto a la Renta (SUNAT)
2. Adquirir el registro de inscripción en los registros de la APCI (en el estatuto debe constatar que la finalidad no es lucrativa, que en caso de disolución el patrimonio se entregará a otra ACSFL y que no se pueden distribuir las utilidades).
3. Solicitar la opinión favorable del ministerio competente (si es nacional) o del gobierno regional respectivo si el proyecto es de

- ámbito regional, para efecto de solicitar la devolución del IGV. Existen variantes en los requisitos de acuerdo a los diferentes sectores, que se indican en los Textos Únicos de Procedimientos Administrativos. Se emite un oficio y se pasa a la siguiente etapa.
4. Llenar una solicitud de la constancia aprobatoria ante la APCI con la relación de bienes y servicios objeto de devolución de IGV.

Después de seis meses de ejecutado el proyecto se pide la devolución, trámite que se realiza en forma semestral y siempre mediante factura, ya que no se reciben boletas de venta. Este trámite lo efectúan instituciones como USAID o las grandes agencias de cooperación, que invierten montos de, por ejemplo, 20 millones de soles en obra física, para lo cual adquieren grandes cantidades de materiales de construcción. En casos de esta envergadura es cuando vale la pena hacer el trámite y esperar a la devolución del impuesto, que requiere por lo general lapsos de un año.

Es importante mencionar que, si bien la APCI se creó como un registro para facilitar el ingreso de fondos por parte de la cooperación internacional a favor de las OSC en Perú, como ya se mencionó, en la actualidad tiene facultades de fiscalización respecto del uso de los recursos que las OSC reciben de la cooperación internacional.

En conclusión, la regulación peruana aplicable a las OSC es adecuada, ya que les da la posibilidad de llevar a cabo actividades de autofinanciamiento que viabilicen el desarrollo de programas de acción social, sin tener que depender exclusivamente de los fondos provenientes de terceros.

Al mismo tiempo, el marco tributario peruano es de difícil comprensión y aplicación para los contribuyentes en general, y particularmente, para las OSC. A esto se suma la política aplicada por los gobiernos en los últimos años, en el sentido de restringir las exoneraciones tributarias.

Respecto del sistema tributario, nos parece adecuada la exoneración del Impuesto a la Renta a favor de las OSC, toda vez que los recursos obtenidos no se distribuyen entre sus socios sino que se reinvierten en su misión social, para lo que existe un Registro especial a cargo de SUNAT. Sin embargo, resultaría deseable ampliar los fines de las asociaciones y fundaciones, comprendidos en los criterios de exoneración del Impuesto a la Renta (artículo 19 inciso “b” de la Ley del Impuesto a la Renta), a fin de incorporar otro tipo de objetos sociales de apoyo o promoción social de manera explícita: medio ambiente, turismo, apoyo, asistencia técnica y fortalecimiento de organizaciones locales o similares. También, sería deseable ampliar su aplicación a “otros fines que contribuyan al desarrollo social de manera general”, con el propósito de incluir una gran

variedad de organizaciones que realizan una importante labor social, pero que, hasta el momento, no pueden acceder al beneficio de la exoneración del Impuesto a la Renta.

Al respecto, debe considerarse que el marco legal tributario suele identificarse como un instrumento favorable para la promoción de las actividades de las OSC por medio del otorgamiento de beneficios o exoneraciones tributarias especiales (caso típico de la exoneración del Impuesto a la Renta). En efecto, por medio de las exoneraciones tributarias a favor de las OSC (y, por ende, de sus actividades, incluidas las actividades comerciales derivadas de su misión social o que coadyuven con ella), el Estado brinda una suerte de financiamiento indirecto, mediante el mecanismo de renuncia (renuncia fiscal) parcial a su expectativa de recaudación. Esto tiene efectos redistributivos importantes, pues contribuye al fortalecimiento de organizaciones sin fines de lucro que coadyuvan en la provisión de bienes y servicios de interés social, de manera complementaria al Estado o, inclusive, en actividades o sectores en donde el Estado no participa. De este modo, se beneficia un conjunto de actores (las OSC, los beneficiarios u organizaciones locales de los programas sociales que puedan desarrollar las OSC y las empresas donantes), que incluyen al propio Estado.

A partir del 2007, se eliminó la disposición en la Ley del Impuesto a la Renta referida a que no en general no están sujetas a exoneración las “rentas provenientes de operaciones mercantiles distintas a los fines estatutarios”. No obstante, las OSC no tienen un conocimiento claro en cuanto a los límites para dedicarse a este tipo de actividades, en especial si éstas no derivan directamente de su objeto social generándoles por tanto contingencias, en especial de naturaleza tributaria.

Por último, consideramos que el trámite para acceder a la exoneración del IGV debería simplificarse de forma que no solo las grandes OSC puedan beneficiarse, sino todas aquellas organizaciones que al no vender bienes o servicios no pueden trasladar ese tributo ni beneficiarse del crédito fiscal correspondiente. Esto supone un costo importante (19%) para las OSC, en especial para las que no lo pueden utilizar como crédito fiscal por no realizar actividades comerciales (de autofinanciamiento) gravadas con el IGV, y cuya recuperación contribuiría a que dispusieran de recursos adicionales para el cumplimiento de su objeto social. Sin embargo, el mismo caso de las actividades comerciales en que las OSC trasladan el 19% de IGV correspondiente a sus bienes y servicios a sus usuarios o compradores puede resultar en un costo importante, ya que muchas veces estos usuarios o compradores son personas de escasos recursos.

8. Conclusiones y la estrategia del Fondo Nido

Aunque existen algunas experiencias sólidas de actividades de autofinanciamiento de las OSC en el Perú, esta no ha sido una estrategia adoptada por la mayoría de las organizaciones peruanas en procura de su sustentabilidad, ya que éstas aún dependen principalmente de la cooperación internacional para obtener sus fondos. El tema del autofinanciamiento siempre ha estado presente, aunque en mayor medida a un nivel conceptual asociado al deseo de reducir la dependencia de la cooperación, ante el riesgo de que dicha cooperación se retire del país o cambie su enfoque frente a un contexto político diferente. Existe una percepción entre muchas OSC de que no es posible desarrollar actividades de autofinanciamiento exitosas cuando se tiene un enfoque de misión, percepción que supondría que el trabajo en temas de pobreza y exclusión es o “debe ser” por naturaleza poco rentable.

Solo a partir de los años noventa se comienza a ver organizaciones que desde sus inicios adoptan una visión más empresarial, que buscan emprender actividades de autofinanciamiento en forma paralela al desarrollo de sus programas, en el marco de una visión de largo plazo. Sin embargo, aun en estos casos las OSC tienden a emprender sus actividades en forma espontánea, con poco conocimiento y capacidades internas. El resultado es que muchas de estas actividades no logran darle a las organizaciones que las llevan a cabo niveles de ingresos lo suficientemente altos como para tener un impacto significativo en su sustentabilidad. Más aún, aunque logren un impacto social, no es claro que este impacto llegue a darse en la escala que una actividad de autofinanciamiento debidamente planificada e implementada podría tener en términos de la generación de empleos y oportunidades de inclusión, así como de llegar a nuevos sectores y aumentar la visibilidad y el apoyo a los temas sociales.

En el caso de las organizaciones de apoyo y de los donantes, existe un gran interés en que las OSC adopten estrategias empresariales y aseguren su sustentabilidad. También existe un llamado a aumentar los servicios de capacitación en esta área, de modo de mejorar las capacidades internas de las OSC para desarrollar actividades coherentes con su misión. De esta manera se lograrían mejores condiciones para que las estrategias empresariales refuercen el impacto financiero y social. Se revela así un compromiso de colaboración entre estos actores para apoyar los esfuerzos en esta dirección.

Con relación al marco regulatorio peruano, éste no promueve el desarrollo de las actividades de autofinanciamiento ya que no define bien el nivel de autofinanciamiento permitido, limita los beneficios tributarios a ciertas OSC y actividades y exige que las organizaciones cumplan con procedimientos extremadamente onerosos para acceder a la exoneración de los impuestos a la Renta y del IGV.

La estrategia del Fondo Nido

Para mejorar las posibilidades de éxito para las actividades de autofinanciamiento de las OSC, en 2007 NESsT lanzó el Fondo Nido en el Perú. El Fondo Nido ofrece capacitación y financiamiento a una cartera de OSC de alto impacto social para desarrollar actividades empresariales que fortalezcan la sustentabilidad financiera de dichas organizaciones, permitiendo a la vez maximizar su impacto social. El Fondo Nido trabaja en dos etapas: 1) una etapa inicial durante la cual la organización se prepara para el autofinanciamiento y desarrolla la capacidad de evaluar una actividad empresarial que se ajuste a las metas financieras y de misión de la OSC. El producto final de esta etapa es una mejor capacidad de gestionar la actividad y un plan de negocios que permita implementarla; 2) una etapa avanzada durante la cual la organización implementa su plan de negocios con el apoyo continuo del Fondo Nido. En esta etapa la organización firma un Acuerdo de Entendimiento con NESsT, a fin de convenir en las áreas de capacitación en las que NESsT va apoyar y las áreas del plan de negocios que la OSC va implementar. Aunado a esto se elabora un plan de medición y gestión de desempeño basado en la herramienta de administración del desempeño –HAD– desarrollada por NESsT para ayudar a las OSC a administrar sus actividades de autofinanciamiento. Este plan sirve como herramienta para mitigar los riesgos y monitorear los planes de mercadeo, ventas, finanzas y de aspectos operativos. Durante las dos etapas, el Fondo Nido también apoya las actividades de autofinanciamiento mediante financiamiento, lo que contribuye a pagar una proporción de los costos de planificación, lanzamiento y los costos operativos y de expansión.

Considerando los resultados arrojados por el presente diagnóstico, NESsT considera plenamente justificada la necesidad de establecer el Fondo Nido de NESsT en el Perú. Los servicios específicamente enfocados hacia las actividades empresariales sociales de las OSC son sin duda alguna necesarios, ya que parece existir un vacío en este campo. Por su parte, las OSC están iniciando estas actividades en la mayoría de los casos con poco conocimiento y capacidades, lo cual limita el retorno en cuanto a sus recursos humanos y financieros. Si bien existen algunos esfuerzos para apoyar las actividades comerciales o económicas de las OSC, la mayoría son de corto plazo y no se presentan en forma continua: dos aspectos indispensables cuando se

trata de lanzar una actividad empresarial.

Lo que es más, como una forma de apoyar el trabajo que realiza NESsT y su Fondo Nido, los donantes que participaron en esta investigación indicaron estar dispuestos a contribuir, idealmente de forma conjunta y coordinada, a exigir resultados y usar recursos para asegurar la creación de las capacidades más necesarias en cada caso. Esto se ajusta de manera importante a la expectativa de NESsT de que varios donantes apoyen y co-financien un plan de negocios elaborado en el marco del Fondo Nido. A partir de la consulta realizada a organizaciones de apoyo, es posible afirmar que la HAD podría servir de base para generar informes comunes para los distintos donantes que financien los planes de negocios. Del mismo modo, se identifica la oportunidad – incluso para el Fondo Nido – de presentar propuestas debidamente desarrolladas por parte de las OSC de su cartera a donantes, en aras de conseguir el financiamiento que permita implementar sus respectivas actividades empresariales sociales.

La investigación confirma la importancia del trabajo especializado de NESsT para dar coherencia, desde el punto de vista de la misión y valores de la organización, al proceso completo de planificación de una actividad empresarial social, trabajo que comienza en las etapas más tempranas de ese proceso. Con base en la experiencia del Fondo Nido en otros países, esta coherencia permite que las OSC lancen actividades empresariales sociales que fortalecen sus misiones, a la misma vez con mucha más probabilidad de éxito empresarial. Lo anterior incluso se relaciona con la preferencia de ciertas empresas donantes de trabajar a través de terceros, como el Fondo Nido, que canalicen en forma más eficiente los recursos para apoyar iniciativas que ellos consideran sustentables.

9. Bibliografía

AGENCIA PERUANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(APCI): *Situación y tendencias de la Cooperación Internacional en el Perú 2004*. Lima: APCI, 2005.

ASOCIACIÓN CERTUM: *Estrategias y Búsqueda de Acceso y Movilización de Fondos Locales y Generación de Ingresos Propios*. Informe Final Estudio Exploratorio del Estudio. Preparado para el EED y sus contrapartes de la Región Andina. Lima: 2005.

BIEKART, Kees: *Latin America policies of European NGOs: Recent trends and perspectives*. s/d : Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción, 2005.

COPEME: Iniciativa Microfinanzas. Programa de Fortalecimiento a IMFs Peruanas y Latinoamericanas.

DAVIS, Lee, Nicole ETCHART, María Cecilia JARA y Brian MILDER: *OSC Emprendedoras. Los desafíos de impulsar la misión mediante el autofinanciamiento*. Santiago: NESsT, 2003.

DE BELAÚNDE, Javier, Beatriz PARODI y Delia MUÑOZ: *Cómo promover la responsabilidad social en el Perú. Marco Legal e Institucional*. Lima: CIUP- Perú 2021, 2002.

PORTOCARRERO, Felipe y Cynthia SANBORN: *Entre el Estado y el mercado: Definiendo el sector sin fines de lucro en el Perú*. En *Apuntes 43. Revista de Ciencias Sociales del CIUP*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 1998.

PORTOCARRERO, Felipe y otros: *Empresas, Fundaciones y Medios: La responsabilidad social en el Perú*. Lima, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 2000.

PORTOCARRERO, Felipe, Cynthia SANBORN, Hanny CUEVA y Armando MILLÁN: *Más allá del individualismo: el tercer sector en el Perú*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 2002.

TOCHE, Eduardo: *ONG Enemigos Imaginados*. Lima, DESCO, 2003.

VOLUNTARIOS POR LA VIDA: *Estudio de Caso de Actividades Empresariales Sociales*. Lima: mimeo, 2006.