

De la formación individual al fortalecimiento
institucional y al desarrollo de capacidades colectivas

Programa de Formación de Fundación Merced



Regina de Angoitia
Cristina Girardo

Indesol
Instituto Nacional de Desarrollo Social

**FUNDACIÓN
MERCED**

De la formación individual al
fortalecimiento institucional y al desarrollo de
capacidades colectivas.

Programa de Formación de Fundación Merced

Regina de Angoitia
Cristina Girardo

Noviembre 2014



De la formación individual al fortalecimiento institucional y al desarrollo de capacidades colectivas. Programa de Formación de Fundación Merced.

Título derivado del proyecto: Aprendizajes, Mejores Prácticas y Nuevas Propuestas de Formación y Fortalecimiento Institucional para las OSC.

2014. Ciudad de México.
México

Primera edición

Autores:

Alicia Regina de Angoitia Guerrero

María Cristina Girardo Pierdominici

Diseño y formación:

Gabriela Galindo González

Corrección de estilo

Natalia Lousalot Laclette

© DR. Alicia Regina de Angoitia Guerrero

© DR. María Cristina Girardo Pierdominici

© Fundación Merced, A.C.

ISBN: 978-607-96092-2-1

Fundación Merced, A.C.

Cedro 214, Sta. María la Ribera

Del. Cuauhtémoc, C.P. 06400, México, D.F.

México

www.fundacionmerced.org.mx

“Este material se realizó con recursos del Programa de Coinversión Social, perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Social. Empero, la SEDESOL no necesariamente comparte los puntos de vista expresados por los autores del presente trabajo”.

Indesol

Instituto Nacional de Desarrollo Social

PRESENTACIÓN

A 50 años de su creación, Fundación Merced es una institución viva, con un amplio prestigio a nivel nacional e internacional, producto de una trayectoria ejemplar, ya que a lo largo de su historia ha innovado en el desarrollo de programas, metodologías y herramientas para satisfacer necesidades específicas del sector social, a través tres estrategias institucionales: Invertir, Fortalecer y Reconocer.

Fundación Merced ha sabido adaptarse a los cambios del entorno social y al contexto nacional, aprovechar las capacidades humanas y las oportunidades que le permitan ampliar su incidencia en el combate a la pobreza, así como el impacto en la calidad de vida de personas y comunidades, en busca de una mayor equidad.

Todos los días tenemos contacto con personas extraordinarias que dedican su vida a cambiar realidades, crear oportunidades, a solucionar problemas, y a generar capacidades, orientadas a la promoción del desarrollo de las personas en situación vulnerable, cualquiera que sea la causa social que atiendan en sus organizaciones.

Por ello, desde hace 14 años, formamos al talento humano que trabaja en Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) con una oferta de cursos breves que, en sus inicios, respondían a inquietudes de institucionalidad como: procuración de fondos, comunicación estratégica, voluntariado, entre otros. Al crecer la demanda por una oferta más estructurada y profesional, en el año 2007, implementamos el Diplomado en Dirección y Gerencia Social el cual incluye una gama más amplia de temas pertinentes para el sector, con un sustento teórico – práctico, que permitiera

potenciar el aprendizaje. Estudiar los resultados obtenidos de su implementación en estos años, es el objetivo de este libro.

Estamos convencidos de que, el talento humano, es el recurso más valioso con el que cuentan las organizaciones, en especial en este sector. Las personas que ocupan puestos de gerencia requieren un perfil muy completo, ya que no sólo deben de tener conocimientos gerenciales y administrativos, sino que además, deben contar con sensibilidad social y un gran compromiso con la causa de la institución. La oferta de formación que ofrece Fundación Merced es integral, al tomar en cuenta estos requisitos, buscamos que todos los instructores cuenten con experiencia profesional en OSC y tengan, no sólo una gran sensibilidad social, sino también, empatía con el trabajo que realizan las personas que trabajan en ellas.

Cada persona que participa en el diplomado, con su experiencia y pasión, enriquece al grupo al intercambiar experiencias. También hemos constatado, que las personas y grupos que participan en el diplomado en modalidad presencial, después de concluirlo, siguen en contacto para apoyarse mutuamente y compartir prácticas.

Si bien en estos 8 años hemos llevado el diplomado a 23 ciudades del país, los costos y la logística requerida son factores limitantes para llegar a toda la república. En respuesta al interés y a la necesidad de profesionalización, en las organizaciones nacionales y de Latinoamérica, en enero de 2014, lanzamos el Diplomado en Dirección y Gerencia Social en línea.

Creemos que lo que no se mide no se puede mejorar, por lo que el estudio realizado por Regina de Angoitia y Cristina Girardo, documentado en este libro, es un esfuerzo por cumplir uno de los objetivos transversales de la Fundación: evaluar nuestro quehacer institucional.

También consideramos importante documentar la experiencia y contribuir a la generación de conocimiento. Fundación Merced ha sido pionera en la formación especializada para gerentes de OSC,

y nos es muy grato reconocer que, actualmente, existen muchos otros actores que han incursionado en esta labor. Por ello, hemos analizado la oferta de servicios educativos que se ofrece hoy en día, identificando sus particularidades y tendencias. Consideramos que, estudiar la oferta educativa del sector, es de suma importancia para mejorar nuestras prácticas y generar nuevos modelos de formación que promuevan que el talento humano incida, de manera directa, en el fortalecimiento institucional de las OSC.

Reconocemos la gran labor que han hecho las autoras de este estudio, quienes documentan la contribución de Fundación Merced al generar capital social, y al desarrollo de competencias profesionales para quienes se desempeñan en este sector.

Agradecemos el apoyo del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) para hacer realidad la publicación de este estudio. Estamos convencidos de que, con la suma de los diferentes sectores, podemos profesionalizar la formación y especialización del talento humano de las organizaciones, para que, a su vez, se traduzca en una atención de calidad a los beneficiarios en los diversos ámbitos de incidencia.

Gracias

María del Pilar Parás García
Presidente del Consejo
Fundación Merced, A.C.

PRÓLOGO

Este estudio aborda, sin duda, uno de los temas más relevantes para quienes trabajamos para y en colaboración con las organizaciones sociales, y que se refiere a su profesionalización y fortalecimiento institucional.

Efectivamente, como se señala en el libro, a las organizaciones sociales se les ha denominado de distintas maneras, debido a que se trata de un universo heterogéneo y diverso tanto por las actividades que realizan, como por los caminos que toman para enfrentar situaciones adversas o por alcanzar ideales comunes.

La investigación realizada por Fundación Merced es exhaustiva ya que presenta datos del Instituto Nacional de Desarrollo Social sobre el número y la composición del listado de organizaciones registradas con CLUNI; del Sistema de Cuentas Nacionales —que considera también a los sindicatos, colegios de profesionistas y las asociaciones religiosas o políticas—; del Censo Económico realizado por INEGI —que cuantifica a los establecimientos que realizan actividades de cuidado a grupos sociales en condiciones de vulnerabilidad, servicios de alimentación comunitarios, etc. considerados unidades económicas que ocupan a miles de personas, aún a través del trabajo voluntario—. Este panorama nos lleva a destacar el valor de las capacidades y alcances de las OSC que enarbolan acciones colectivas, las cuales exigen una profesionalización del trabajo institucional que vaya más de la mano a su actuación.

Como se sostiene en el libro, la formación de quienes participan en el sector genera el fortalecimiento institucional y vínculos que abren la posibilidad de nuevas formas de participación con otras OSC

por lo que se produce una ampliación cuantitativa, pero sobretudo cualitativa, del capital social.

Entre los elementos que constituyen el fortalecimiento institucional hay que destacar los que tienen que ver con la rendición de cuentas, la transparencia, la evaluación de gestión e impacto; ya que brindan la oportunidad de ser claros, directos y honestos en el escenario público.

Lo valioso de este estudio es que no plantea verdades absolutas sobre la profesionalización sino un largo camino de búsqueda que va desde trasladar el modelo empresarial, que ya ha sido rebasado porque para muchas OSC no es compatible con su carácter no lucrativo y con los efectos humanos y sociales que buscan lograr; hasta diversos esquemas que incluyen otros componentes, metodológicos y de aprendizaje, así como visiones que inciden en un mejoramiento institucional y humano de las personas que toman los cursos o el Diplomado en Dirección y Gerencia Social de las OSC. Personalmente, creo que es necesario profundizar más en las diferencias vocacionales de quienes buscan desarrollarse en el tercer sector, en la corresponsabilidad y compromiso de quienes dedican su vida o parte de su tiempo a una causa humana o social para revalorar estas actitudes e incidir en el impacto social de sus actividades.

El reto es un cambio de paradigmas que tiene que provenir de la creatividad de la sociedad misma y del conocimiento que se ha generado en las actividades que llevan a cabo en los diversos aspectos de derechos humanos, manejo de conflictos, formación de ciudadanía, desarrollo comunitario, atención e integración de personas con discapacidad, prevención y atención a víctimas de violencia.

Es así que, el Programa de Formación de Fundación Merced, objeto de presentación en este esfuerzo editorial, está a la altura de las mejores tendencias de la oferta educativa después de un

periodo de transición que transcurrió de 1999 con el programa de Profesionalización de las Organizaciones No Lucrativas, hasta el actual Diplomado en Dirección y Gerencia Social, en el que se identifica la incidencia en la profesionalización del trabajo de los egresados y en el fortalecimiento institucional de las organizaciones donde colaboran.

Vaya un sentido deseo que ésta publicación logre su cometido y permee en la transformación y mejora de capacidades de las organizaciones sociales y, por ende, en la sociedad en la que inciden.

María Angélica Luna Parra y Trejo Lerdo
Titular del Indesol

CONTENIDOS

Introducción.	15
Capítulo 1. Referentes Conceptuales de la Investigación.	21
1.1 Las organizaciones de la sociedad civil en México.	21
1.2 El concepto de capacidades individuales y capacidades colectivas.	29
1.3 El proceso de formación de las personas que trabajan en las OSC.	32
1.4 De la formación al fortalecimiento institucional.	33
1.5 La teoría del “doble fortalecimiento” y “la doble cooperación”.	36
1.6 Modelos para la formación y fortalecimiento institucional.	41
1.7 Los recursos humanos del sector.	42
Capítulo 2. Tendencias de la Oferta Educativa del Sector Social.	49
2.1 Oferta académica.	51
- Centro Latinoamericano de Responsabilidad Social (CLARES). Universidad Anáhuac-Norte.	51
- Universidad Anáhuac Sur. Diplomado en Inversión de Alto Impacto Social.	54
- Universidad Panamericana. Diplomado en Gestión de la Responsabilidad Social.	56
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey ITESM.	57
2.2 Oferta mixta (Alianza entre universidad y OSC).	60
- Centro para el Fortalecimiento de Organizaciones Civiles, A.C.	60
- Fortaleza (Ciudad Juárez). Construyendo Capacidades en las Organizaciones de la Sociedad Civil, A.C.	62

	- Centro Virtual para el Desarrollo de la Ciudadanía y Organizaciones de la Sociedad Civil, Más Sociedad.	63
	- Comunalia. Diplomado Formación de Liderazgos de Fundaciones Comunitarias.	65
2.3	Oferta pública.	67
	- Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL).	67
	- Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal.	69
2.4	Oferta de la sociedad civil.	71
	- Corporativa de Fundaciones, A.C.	72
	- Fundación Merced Querétaro, A.C.	73
	- Fundación Merced Coahuila, A.C.	74
	- Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. (Cemefi).	76
	- Programa Fortalece (Fundación Comunitaria Cozumel).	77
	- Acciones para el Desarrollo Comunitario, A.C. (ADECO).	78
	- Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario, A.C. (IMDEC).	79
	- Fundación Zícara, A.C.	80
	- Fundación Merced, A.C.	80
2.5	Oferta especializada.	81
	- Alternativas y Capacidades, A.C.	81
	- Servicios de Ideas Creativas para el Desarrollo de Organizaciones, A.C. (SICDOS).	83
	- Procura, A.C.	84
	- Association of Fundraising Professionals (AFP). Capítulo México.	85
	- Ashoka Emprendedores Sociales, A.C.	85
	- Fortalece Legal, A.C.	86
2.6	Tendencias de la oferta educativa.	87
	- Intereses y públicos de la oferta educativa en el 2013/2014.	87
	- La oferta educativa en el tiempo.	88
	- Aumento de la oferta educativa, a partir del 2000.	89
	- Alcance de la oferta educativa.	90
	- La incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la educación.	91
	- El financiamiento de la educación en el sector social.	93
	- Hacia una mayor especialización.	94

- Modelos más complejos.	95
- Servicios educativos que rinden cuentas.	96
Capítulo 3. Estudio de caso: El Programa Formación de Fundación Merced	97
3.1 Antecedentes.	97
3.2 Primera Etapa: Creación del Programa de Formación (1962 -2000).	100
3.3 Segunda Etapa: Desarrollo del Programa de Formación (2001-2006). La contribución del Indesol en la consolidación del Programa de Formación.	101
3.4 Tercera Etapa: Consolidación del Programa de Formación (2007-2013).	113
3.5 Análisis de los aspectos distintivos y las tendencias de la propuesta educativa de Fundación Merced.	125
Capítulo 4. Evaluación del Diplomado en Dirección y Gerencia Social para las OSC de Fundación Merced.	129
4.1 Metodología.	129
4.1.1 Universo de estudio y población objetivo.	130
4.1.2 Herramienta de recolección de datos.	131
4.1.3 Trabajo de campo.	136
4.1.4 Resultados del trabajo de campo.	136
4.2 Resultados de la encuesta.	138
4.2.1 Perfil de los alumnos del diplomado.	138
4.2.2 Aspecto laboral, movilidad, experiencia y oportunidades en el sector social.	144
4.2.3 Motivos por los cuales los alumnos cursan el diplomado.	148
4.2.4 Incidencia del diplomado en la profesionalización del trabajo del alumno.	151
4.2.5 Incidencia del diplomado en el nivel personal.	159
4.2.6 Oportunidades e incentivos para el aprendizaje y el cambio en las OSC.	160

4.2.7	Incidencia del diplomado en el fortalecimiento institucional de la OSC.	162
4.2.8	Contribución del diplomado a la generación de capital social.	166
4.3	Análisis comparativo de los cinco grupos: Oaxaca, Sonora, Puebla, DF1 y DF2, que conforman la encuesta.	168
4.3.1	Perfil de los alumnos de los cinco grupos.	169
4.3.2	Análisis comparativo de los cinco grupos. Incidencia del diplomado en los alumnos y las OSC donde trabajan.	172
4.4	Principales hallazgos	177
	Reflexiones Finales	181
	Fuentes Consultadas	187
	Anexo 1: Cuestionario	199

INTRODUCCIÓN

La profesionalización y el fortalecimiento institucional de las organizaciones de la sociedad Civil (OSC) es un tema relevante en la agenda del sector social¹ a nivel mundial y, ciertamente, en México también. Lo cual observamos desde la década de los noventa, acentuándose en los primeros años del 2000, cuando es fácil identificar el desarrollo de un número interesante de propuestas con diferentes intereses, necesidades, agendas y proyectos, donde varían los recursos, enfoques y metodologías.

En muchos casos, se trató de propuestas más tradicionales y, en otros, de propuestas pioneras e innovadoras que han tenido un amplio alcance tomando en cuenta el alto número de organizaciones y personas que han beneficiado, la gran cantidad de estados y localidades del país a donde han llegado, y su permanencia en el tiempo. Estas propuestas han contribuido a mover al sector social hacia una mayor profesionalización, institucionalidad, visibilidad, transparencia y equidad. Por otra parte, el público del sector opina que el principal logro de la sociedad civil en los últimos 25 años es: el incremento en la profesionalización e institucionalidad de las OSC, (Cemefi, 2013)².

Así mismo, observamos que hoy el sector social es legítimamente considerado, aceptado y reconocido, puesto que ha avanzado, de manera significativa, en su capacidad de diálogo y colaboración con los distintos sectores y actores. Existen también muchos casos en donde la participación ciudadana ha logrado colocar temas en la agenda pública. Se constata también cómo, a través de éste, se ha

1. A lo largo de la obra utilizamos el término sector social por razones prácticas, el cual para los fines de esta investigación es sinónimo de “sector público no estatal”, concepto que explicamos ampliamente en el apartado 1.1.

2. Publicado en: www.cemefi.org. Encuesta electrónica. 22/10/2013.

sostenido buena parte de la asistencia social en nuestro país, sobre todo en áreas y poblaciones en donde el Estado, o sector público, muchas veces se encuentra ausente.

Para algunos expertos hay avances significativos (Aguilar, 2012), pero también, son muchos los retos aún pendientes. Actualmente, hay una mayor conciencia acerca de la importancia de rendir cuentas, ser transparentes y comunicar el trabajo, -lo cual en muchos casos no ha llegado a materializarse-, influyendo en la baja visibilidad y confianza hacia el sector. La permanencia de un entorno de escasos recursos sigue siendo el reto diario de la gran mayoría de las organizaciones. Si bien contamos con recursos humanos más profesionales y organizaciones con mayor madurez institucional, el sector social en México sigue siendo pequeño, comparado con otros países de América Latina y, además, cuenta con pocos recursos. Así mismo, es posible observar una importante disparidad entre las organizaciones más grandes, con mayores recursos e institucionalidad que se concentran en las grandes ciudades, y las organizaciones pequeñas, ubicadas en ciudades menos prominentes o en zonas rurales, y con escasos recursos, a quienes las oportunidades no siempre llegan.

Este trabajo es el fruto de investigaciones anteriores que un grupo de especialistas en el tema venimos realizando (de Angoitia y Márquez, 2012; Fundación Zícara, 2013; Girardo, 2012; de Ibarrola, Mochi, 2006; Girardo, 2007; Girardo, 2009; Hindrichs, Converso y Girardo, 2010; Hindrichs, Imke, Converso y Girardo, 2012), y también de un grupo de instituciones que han venido profundizando en la investigación aplicada cuando realizan la actividad de profesionalizar a las OSC a través de: consultorías, asesorías, cursos, talleres, diplomados, maestrías y la participación en proyectos, entre las que se encuentran Fundación Merced, A.C., el Centro para el Fortalecimiento de Organizaciones Civiles, A.C., el Instituto Nacional de Desarrollo Social, Indesol; Corporativa de Fundaciones, A.C., Alternativas y Capacidades, A.C., la Universidad Anáhuac, Fundación Zícara, A.C., Acciones para el Desarrollo Comunitario,

A.C., el Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario, A.C., Más Sociedad -Centro Virtual para el Desarrollo de la Ciudadanía y OSC-, Fortaleza -Construyendo Capacidades en las Organizaciones de las Sociedad Civil, A.C.-, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, el Centro Mexicano para la Filantropía, A.C., Procura, A.C., la Junta de Asistencia Privada del D.F., entre otras muchas más. Estas dos vertientes nos han enriquecido y permitido profundizar en el tema de la profesionalización del sector, dando vida al proyecto que presentamos en este libro cuyo objetivo es: analizar el proceso de la formación individual al fortalecimiento institucional. Esto nos facilitó profundizar y explicar un caso de estudio, considerado por nosotros como exitoso y pertinente, en el campo de la profesionalización y el fortalecimiento institucional como es el de Fundación Merced.

Fundación Merced ha sido, y es un actor relevante que viene trabajando desde hace cincuenta y dos años a favor del fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en México, a través de tres áreas de trabajo: Inversión Social, Fortalecimiento institucional y el Premio Razón de Ser.

A lo largo del tiempo, Fundación Merced ha evolucionado ante los cambios y exigencias que demanda el entorno. En el año 1999, el Consejo Directivo decidió pasar de un enfoque asistencialista a un enfoque centrado en el desarrollo social corresponsable. Siendo congruentes con este nuevo enfoque, los recursos obtenidos de terceros como: empresas, instituciones y organismos, se empezaron a otorgar a las OSC, a través del Área de Inversión Social, mediante convocatorias públicas con temáticas y objetivos específicos, con el propósito de ofrecer mayor equidad, transparencia y apoyo a los proyectos que logren transformaciones sociales de largo plazo.

En el mismo año, creó el Programa de Formación, el cual contribuye a la formación de las personas que trabajan en el sector social para que profesionalicen su trabajo, buscando incidir en la madurez institucional de las OSC. Posteriormente, en el año 2002, creó el

Programa Fortaleza para acompañar a las organizaciones en sus procesos de fortalecimiento institucional. Y, desde 1999 la institución distingue, con el premio Razón de Ser, a las organizaciones sociales que destacan por su institucionalidad, metodologías y logros a favor de grupos vulnerables.

Desde su fundación en 1962, Fundación Merced ha apoyado con asesoría legal y fiscal, y con algunos cursos, principalmente a un grupo de organizaciones consideradas institucionales, y que le fueron encomendadas por los fundadores. Fue hasta 1999 que, buscando ampliar su incidencia y capitalizar la experiencia adquirida, formaliza estos esfuerzos creando el Programa de Formación. Desde entonces, los servicios han venido evolucionando buscando dar respuesta a los retos y oportunidades de un entorno dinámico y complejo, así como a las necesidades particulares de las personas y sus organizaciones.

Frente a éste nuevo panorama, distinto al de 1999, los desafíos y oportunidades son un estímulo y motivo de reflexión para Fundación Merced, quien continuará trabajando por una sociedad civil organizada, fuerte y madura, que sea el motor para construir un México más justo e igualitario.

En las páginas que siguen, nos proponemos por una parte, describir y definir qué son las OSC en México, profundizar en sus peculiaridades y necesidades en el ámbito específico de la formación, y en el desarrollo de capacidades individuales y colectivas. Pero sobre todo, esta investigación nos habla de los múltiples esfuerzos para formar a las personas que trabajan en el sector social, y de sus posibilidades para profesionalizar su trabajo y fortalecer institucionalmente a las organizaciones. Por este motivo, la investigación profundiza en la experiencia del Programa de Formación de Fundación Merced, quien nos abre sus puertas para conocer su historia, aprendizajes, opiniones, logros y perspectivas.

En el primer capítulo presentamos, además de la descripción de las OSC en México y las peculiaridades que las distinguen, los

conceptos y definiciones que se manejan a lo largo del documento. Explicamos el camino que hay de la formación al fortalecimiento institucional, así como la complejidad de los modelos de formación y fortalecimiento institucional, y el entorno al que se enfrentan quienes ofrecen estos servicios, en el marco de la teoría del “doble fortalecimiento” y la “doble cooperación”. Por otra parte, revisamos los conceptos de “capacidades individuales” y “capacidades colectivas”.

Posteriormente, el capítulo dos realiza un breve mapeo de la oferta educativa³ del sector social, el cual presenta a algunos de los actores significativos, estudia los aspectos distintivos de sus propuestas, e identifica las tendencias relacionadas con la oferta de servicios.

El capítulo tres, documenta la historia del Programa de Formación de esta fundación e identifica diferentes etapas, donde podemos apreciar las características particulares de esta evolución. También mostramos, de forma detallada, los resultados de los trece años de trabajo, así como los logros alcanzados. Finalizamos, analizando el caso del Programa de Formación, a la luz de las tendencias identificadas en el mapa de la oferta educativa.

En el cuarto capítulo, nos centramos en la evaluación del Diplomado en Dirección y Gerencia Social, principal propuesta educativa del Programa de Formación de Fundación Merced. Lo hacemos a partir de una encuesta que recoge las percepciones de los alumnos egresados de cinco grupos, provenientes de los estados de Oaxaca, Puebla, Sonora y dos del Distrito Federal. El objetivo central es conocer la incidencia del diplomado en la profesionalización del

3. Le llamamos oferta educativa, ya que partimos de que la educación se refiere a la enseñanza, instrucción y/o doctrina. Sabemos que hay propuestas educativas que buscan transformaciones amplias y profundas, como puede ser una carrera universitaria. Otras buscan la formación en un amplio sentido, incorporando valores o contenidos ideológicos, además de conocimientos y habilidades técnicas. También hay propuestas que únicamente enseñan metodologías o comparten herramientas; es decir, tienen un enfoque más técnico. El propósito es incluir todo tipo de cursos, talleres, seminarios, diplomados, licenciaturas, maestrías y doctorados, destinados a mejorar el trabajo que realizan las personas que trabajan en las OSC. No incluimos servicios de consultoría, asesoría o acompañamiento; tampoco materiales educativos, guías y servicios en la red.

trabajo de los alumnos y en el fortalecimiento institucional de las OSC donde trabajan.

Los resultados de la encuesta nos muestran el perfil de los alumnos, la incidencia en la profesionalización de su trabajo, y las posibilidades de incidir en el fortalecimiento institucional de las organizaciones. A su vez, exploramos el capital social que genera el diplomado entre los alumnos y su relación con el ambiente laboral del sector. Los resultados son alentadores, el diplomado contribuye de manera significativa a profesionalizar el trabajo de la mayoría de los alumnos, así como al fortalecimiento institucional de muchas de las OSC. A su vez, nos señala aspectos por mejorar, así como las limitaciones ante un entorno que, en ocasiones, se muestra adverso.

Por último, presentamos nuestras reflexiones finales, las cuales buscan orientarnos para identificar las prioridades, oportunidades y nuevas propuestas por construir, en nuestro trabajo como investigadores y miembros de organizaciones dedicadas a la formación, al fortalecimiento institucional y a la construcción de capacidades colectivas.

1. REFERENTES CONCEPTUALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Las organizaciones de la sociedad civil en México.

La creciente importancia del “*sector público-no estatal*” en México, nos obliga a acotar, con algunos criterios delimitadores, lo que entendemos por éste sector y qué tipo de organizaciones lo conforman. El conjunto de éste constituye un universo, heterogéneo y diverso, dentro del cual se puede distinguir una tipología variada en lo político, social e ideológico. Por esta diversidad resulta difícil encontrar un contenido normativo común. En realidad, la amplia heterogeneidad de los actores que participan y trabajan en este sector, así como la ausencia de normativas nacionales que uniformen, tipifiquen y regulen esta categoría, impiden la formalización de una definición unívoca.

Una breve revisión de las ciencias sociales en general, y de la economía en particular (Ackeman, 1996), pone de manifiesto la dificultad que entraña desde el marco teórico conceptual (Donatti, 1996; Girardo, 2003, 2007; Olvera, 1999) el análisis de un sector asentado en el principio de “no lucrar”. Sin embargo, y a pesar de las limitantes, se han realizado magníficas aproximaciones teóricas (Weisbord, 1991) y empíricas (Clotfeler, 1992) a este sector, que tiene una notable y creciente presencia en ciertas actividades económicas, sociales y culturales, y de servicios en general, además de efectos significativos sobre la eficiencia y la equidad.

Una característica peculiar de las OSC es su pertenencia a una dimensión institucional poco común: “*lo público no estatal*” (Bresser y Cunill, 1998). Estas organizaciones actúan como sujetos en nombre del bien público y son expresión de la ciudadanía activa. Esta dimensión va más allá de la tradicional dicotomía entre lo público y lo privado, supera la coincidencia entre lo público y el Estado, a la vez que redefine esas nociones. Para distinguir lo

público de lo estatal y de lo corporativo, entendido como algo que es de todos y para todos, se opone en este sentido tanto a lo privado, -volcado al lucro o al consumo-, como a lo corporativo, orientado a la defensa política de intereses sectoriales: partidos políticos y sindicatos, (Girardo, 2003).

Las instituciones que componen este sector son las organizaciones no gubernamentales (ONG), las asociaciones, las organizaciones de base o de apoyo, de defensa de los derechos, las organizaciones ciudadanas; instituciones de asistencia privada, asociaciones de vecinos, fundaciones, organizaciones de tipo cultural, de inspiración religiosa, deportivas y de esparcimiento, urbanas territoriales, de comunidades indígenas, de estudios y análisis políticos, entre muchas más. Se las denomina “tercer sector”, “economía solidaria”, “organizaciones de la sociedad civil”, “sector privado social”, “no gubernamentales”, “instituciones de asistencia privada”, “sin fines de lucro”, “de promoción social y desarrollo”, “organizaciones civiles”, “instituciones de beneficencia pública”... Y si bien no todas estas expresiones significan lo mismo, sí expresan la necesidad de acotar una realidad específica: representar a organizaciones que buscan el bienestar de las personas, por medio de sus acciones o de su injerencia en la construcción de la agenda pública.

La innovación que más destaca en las OSC es que introducen, dan forma política y organizativa, a un cambio en la actuación y participación de la ciudadanía para la solución de problemas específicos y en la búsqueda del bien común.

Una segunda peculiaridad que las distingue respecto a los otros sectores -estatal y empresarial-, es que las organizaciones, empeñadas en brindar servicios a la comunidad, satisfacen necesidades asociadas con valores de uso no monetario y, en general, se trata de bienes relacionales intangibles (Caselli, 1998; Donatti, 1996; Fiorentini, 1997), cuyas necesidades no siempre el Estado es capaz de atender, o mejor dicho, de comprender dadas sus características novedosas, ajenas a la dinámica de las necesidades

comunes, más universales, que generalmente el Estado atiende mediante las políticas del estado de bienestar. Las organizaciones de la sociedad civil colocaron en la agenda pública, mucho antes que el Estado, políticas públicas para combatir problemas ligados con la atención a la violencia intrafamiliar, a los temas del consumo de drogas, de la discapacidad o de la migración, por ejemplo. Así mismo, atendieron a poblaciones vulnerables como: a los ancianos, a los niños de la calle, a los desocupados y a los enfermos. Estos trabajos están muy vinculados con la atención que se les otorgaba dentro de las mismas familias y, sobre todo, estas actividades eran realizadas, principalmente, por las mujeres.

Una tercera característica distintiva son los recursos, tanto financieros como humanos, de que disponen estas organizaciones. Se trata de las donaciones provenientes de la cooperación internacional, nacional y de ciudadanos, así como de los recursos humanos voluntarios, sin paralelo en la empresa privada y en la administración pública. Esta distinción les permite, al menos en teoría, que puedan disponer de recursos ilimitados, siempre que estén en condiciones de saber y poder atraer suficientes donativos o trabajo voluntario (Fiorentini, 1997). Así mismo, se suma a estos beneficios el hecho de que muchas organizaciones han venido experimentando, últimamente en México, nuevas formas de auto sustentabilidad a partir de la prestación de servicios como: la venta de productos, la creación de tiendas solidarias y la participación en esquemas de comercio justo. Muchas de ellas están recibiendo financiamiento del gobierno, como una forma de corresponsabilidad; y esto le permite a la organización contar con recursos para contratar personal remunerado para la consecución de metas que nutren el bien general o el interés común.

Pero, fundamentalmente, una peculiaridad que las distingue de los demás sectores son los ideales y la motivación de las personas que integran tales organizaciones, como son: la solidaridad, el bien común, y el no lucro, pues constituyen prerrequisitos indispensables para ingresar al sector. Sin embargo, estos ideales

ya no son suficientes para garantizar, de manera eficiente, el éxito y la continuidad de las OSC. La experiencia demuestra que las organizaciones necesitan contar con el valor agregado, en términos de competencias concretas, transparencia y rendición de cuentas, que les permita legitimar sus acciones frente a otros ciudadanos y a las instituciones, tanto públicas como privadas.

Las peculiaridades descritas no pretenden eximir del análisis a una visión más integral de estas organizaciones, en la que es necesario señalar aspectos que contradicen la tendencia de identificar a las OSC sólo como entidades honestas, justas y transparentes. Por una parte, podemos señalar que existen organizaciones racistas, antidemocráticas o fundamentalistas, así como otras que atentan contra los derechos de los grupos sociales y políticos, lo que redundará en un capital social negativo. Las debilidades que enfrentan estas organizaciones para su funcionamiento las condicionan para alcanzar metas de eficiencia, continuidad a largo plazo y transparencia, como son la incertidumbre sobre la capacidad de financiamiento que condiciona la supervivencia de la organización y la realización de proyectos, con una visión de largo alcance; el protagonismo otorgado, en muchas ocasiones, a los líderes fundadores, a quienes se les conceden atributos que minan la democracia dentro de las mismas organizaciones. En otros casos, la poca inversión en la profesionalización de sus miembros, y la falta de procesos de rendición de cuentas, entre otros. En síntesis, de éste universo tan heterogéneo surge un sector que debe ser entendido en su segmentación, heterogeneidad y diversidad, en múltiples aspectos.

Desde el punto de vista legislativo, en México, las OSC están reglamentadas, desde el año 2004, por la *Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil*. Como se lee en la última Reforma de dicha Ley del 25 de abril del 2012, se consideran como OSC:

[...] todas las agrupaciones u organizaciones mexicanas que, estando legalmente constituidas, realicen alguna o algunas de las actividades a que se refiere el artículo 5¹ de la presente Ley y no persigan fines de lucro ni de proselitismo partidista, político-electoral o religioso, sin menoscabo de las obligaciones señaladas en otras disposiciones legales (Art. 3).

Según el Sistema de Información del Registro Federal de las OSC del Instituto Nacional de Desarrollo Social, INDESOL, el cual está vinculado a la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil en México, están registradas con CLUNI (Clave Única de Inscripción) 18,109 OSC que son consideradas activas, de las cuales: 16,936 son Asociaciones Civiles, 791 Instituciones de Asistencia Privada (I.A.P.), 348 Sociedades Civiles (S.C.), 72 Asociaciones de Beneficencia Privada (A.B.P.), 42 Instituciones de Beneficencia Privada (I.B.P.), 8 son Fundaciones y 2 tienen otra figura jurídica.

Sin embargo, no todas las organizaciones que se pueden considerar tales según las premisas de Girardo (2010), se dan de alta en el Registro Federal, y no todas las organizaciones registradas cumplen con esas premisas.

1. Las actividades mencionadas son amplias y variadas (Art. 5, parr. I-XIX): Asistencia social; Apoyo a la alimentación popular; Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público; Asistencia jurídica; Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas; Promoción de la equidad de género; Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad; Cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural; Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos; Promoción del deporte; Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias; Apoyo en el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección del ambiente, la flora y la fauna, la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la promoción del desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario, de las zonas urbanas y rurales; Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico; Fomento de acciones para mejorar la economía popular; Participación en acciones de protección civil; Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades objeto de fomento por esta Ley; Promoción y defensa de los derechos de los consumidores; Acciones que promuevan el fortalecimiento del tejido social y la seguridad ciudadana; y las que determinen otras Leyes.

Cuadro 1. Composición del listado de OSC con CLUNI en 2013.

Tipo de asociación	Número	%
Asociaciones Civiles	16,936	93.52 %
Instituciones de Asistencia Privada	701	3.87 %
Sociedades Civiles	348	1.92 %
Asociaciones de Beneficencia Privada	72	0.40 %
Instituciones de Beneficencia Privada	42	0.23 %
Fundaciones	8	0.04 %
Otra figura jurídica	2	0.01 %
Total	18,109	100.00%

Fuente: INDESOL, mayo 2013.

Por ejemplo, el Sistema de Cuentas Nacionales de México (2011) considera también a los sindicatos, colegios de profesionistas y las asociaciones religiosas o políticas, entre las instituciones que denomina “sin fines de lucro”. Según este cálculo, en el 2010 existían en México 26,313 OSC (ver cuadro 2).

Cuadro 2. Composición del tercer sector 2010/a*

Tipo de asociación	Número	%
OSC Donatarias y OSC con Cluni	17,206	65.40%
Sindicatos	1,339	5.10%
Colegios de Profesionistas	230	0.90%
Asociaciones Religiosas	7,390	28.10%
Asociaciones Políticas	148	0.60%
Total	26,313	100%

Fuente: directorio de la Dirección General de Registro de Asociaciones (STPS, 2011), Dirección General de Profesiones (SEP, 2011), directorio de la Dirección General de Asociaciones Religiosas (Segob, 2010), Directorio de Asociaciones Políticas (IFE e Institutos Estatales Electorales, 2010).

a* No se cuenta con el número de organismos industriales y cámaras de comercio, ni número de organizaciones que no estén inscritas ni en el directorio de donatarias autorizadas ni en el Registro Nacional, por lo cual el número presentado constituye un estimado del tamaño y composición del Sector. Existen OSC que siendo donatarias autorizadas cuentan también con Cluni. Se contabilizaron sólo una vez para evitar una doble contabilidad.

Fuente: Sistema de Cuentas Nacionales de México, 2011.

En cambio, desde el punto de vista económico, una fuente útil para México es el censo económico realizado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI. Girardo (2010: 34) afirma que, en esta base de datos, se encuentra “una serie de establecimientos en donde se aglutinan las OSC; aunque en el censo no sean llamados de esa forma”. Siempre sobre la base de las premisas fundamentales elaboradas, las autoras revisan los datos para el sector privado y paraestatal, y proponen considerar como OSC, no sólo a las asociaciones y organizaciones civiles, sino también a los servicios de investigación y desarrollo, escuelas de educación especial, centros de planificación familiar, atención médica externa para enfermos mentales y adictos, y otros centros; residencias para enfermos convalecientes en rehabilitación, incurables y terminales, para el cuidado de personas con problemas de retardo mental, de salud mental o abuso de sustancias, asilos y otras residencias para el cuidado de ancianos y personas con discapacidad, orfanatos y otras residencias de asistencia social, servicios de orientación y trabajo social para la niñez y la juventud, servicios de alimentación comunitarios, refugios temporales comunitarios, servicios de emergencia comunitarios, servicios de capacitación para el trabajo para personas desempleadas, subempleadas o discapacitadas.

Sustentado en estos criterios de inclusión, según el último censo económico realizado (INEGI, 2009) en México, en 2008, se contaron 22,818 unidades económicas considerables como OSC que ocupan un total de 167,922 personas, de las cuales, 104,676 son hombres, 62.34% y 63,246 mujeres, 37.66%. Esto indica un incremento del 47.69% con respecto al censo económico de 2004 (Girardo, 2010), como se aprecia en el cuadro 3.

Hay que considerar que, de las 167,922 personas que trabajan en las OSC según estos datos, 128,996 equivalente al 76.82%, son trabajadores voluntarios que no reciben una remuneración económica regular, mientras que sólo 38,926, que representa el 23.18%, son trabajadores económicamente remunerados de manera regular.

Cuadro 3. Recursos humanos que trabajan para el tercer sector.

Denominación y unidades económicas	Personal ocupado			
	OSC	Total	Hombres	Mujeres
Asociaciones y organizaciones civiles.	5,058	41,371	22,062	19,309
Servicios de investigación científica y desarrollo en ciencias naturales y exactas, ingeniería, y ciencias de la vida.	173	2,509	1,721	788
Servicios de investigación científica y desarrollo en ciencias sociales y humanidades.	76	768	405	363
Escuelas de educación para necesidades especiales.	366	3,246	751	2,495
Centros de planificación familiar.	30	379	131	248
Centros de atención médica externa para enfermos mentales y adictos.	218	1,090	697	393
Centros para la atención de pacientes que no requieren hospitalización.	177	2,005	874	1,131
Residencias con cuidados de enfermeras para enfermos convalecientes, en rehabilitación, incurables y terminales.	63	682	238	444
Residencias para el cuidado de personas con problemas de retardo mental.	26	306	95	211
Residencias para el cuidado de personas con problemas de trastorno mental y adicción.	149	1,132	839	293
Asilos y otras residencias para el cuidado de ancianos.	545	6,832	1,615	5,217
Orfanatos y otras residencias de asistencia social.	955	10,468	3,064	7,404
Servicios de orientación y trabajo social para la niñez y la juventud.	129	1,317	525	792
Centros de atención y cuidado diurno de ancianos y discapacitados.	56	565	187	378
Otros servicios de orientación y trabajo social.	14,148	89,010	69,165	19,845
Servicios de alimentación comunitarios.	339	3,243	1,068	2,175
Refugios temporales comunitarios.	150	1,476	401	1,075
Servicios de emergencia comunitarios.	34	630	419	211
Servicios de capacitación para el trabajo para personas desempleadas, subempleadas o discapacitadas.	126	893	419	474
Total	22,818	67,922	104,676	63,246

Fuente: Censo Económico, INEGI, 2009.

Es necesario tener en cuenta, en primer lugar, que a los 167,922 dependientes, remunerados y voluntarios, se suman 6,017 que no dependen directamente de las organizaciones, sino que trabajan para ellas como consultores, comisionados, o por proyecto, entre otros esquemas de participación.

En segundo lugar, desde un enfoque de la psicología de las organizaciones y del trabajo, así como de la salud ocupacional y el bienestar organizacional, no es la remuneración económica, ni la contratación formal, lo que define el trabajo y la membresía de una persona a una organización; sino más bien, la participación activa y el sentido de pertenencia.

Desde este punto de vista se repara en una definición ideal de las OSC, propuesta por un grupo de sociólogos italianos, que subrayan la contemporaneidad de su actuar a favor del bienestar interno y externo: *“aquel conjunto de organizaciones que tienen en común la producción de una utilidad difundida, es decir, que corresponden contemporáneamente a las necesidades específicas de los beneficiarios, de los trabajadores, y del ambiente que los rodea”* (Lombardi, Messina y Polimanti, 1999: 17).

1.2 El concepto de capacidades individuales y capacidades colectivas.

El concepto de *“capacidades institucionales”* y de las *“personas”* o *“capacidades colectivas e individuales”*, ha tenido un recorrido histórico que tuvo que ver con enfoques, lenguajes y estrategias diversas. Si bien, en términos generales, entendemos por *“capacidades”* aquellos atributos latentes que los actores despliegan para emprender acciones encaminadas al desarrollo. Así mismo, nos referimos a un subconjunto de recursos o activos que permiten a las personas, empresas, organizaciones e instituciones, en general, aprovechar al máximo otros recursos en los territorios (Bebbington, 1999).

También por capacidad entendemos, la habilidad de comportarse de una manera, de cumplir una función o tarea para alcanzar un objetivo. Es preciso señalar cómo la noción de capacidad va de la mano conjuntamente con la noción de recursos, considerados como los bienes materiales, simbólicos, organizacionales, políticos, humanos, etc., que son necesarios para generar capacidades. En este sentido, como nos advierte Acuña (2013: 42), *“puede considerarse a los recursos como indicadores observables de la presencia de una capacidad, más allá que ésta se efectivice o no, dado que un actor² puede contar con capacidad para hacer algo y no ejercerla”*. O querer ejercerla y estar condicionado por factores externos.

En cuanto a las capacidades de los recursos humanos, consideradas en este trabajo como capacidades individuales, las mismas se adquieren en los procesos de profesionalización de los actores de las OSC, dentro del marco formal de alguna modalidad de capacitación. Se supone que estas capacidades mejoran la aptitud de las personas para ser agentes de cambio, que van a cuestionar, desafiar y proponer nuevas maneras o formas de hacer las cosas (Girardo, 2012), y se suman a los conocimientos que las personas que participan en estos procesos de formación, ya habían adquirido en procesos anteriores.

Retomamos algunos conceptos trabajados por otros autores, (Gibbons 1998; García y Fanelli, 2001), que afirman que dentro de la modalidad formal, la mayoría de las capacitaciones ligadas directamente a la temática de profesionalización de las OSC pueden estar formando a “analistas o reconfiguradores del conocimiento, consultores y diseñadores de políticas”. Este proceso se suele acompañar de reflexión, debate e investigación.

Las capacidades colectivas, en cambio, trascienden a las individuales, ya que son las que se vinculan más con la acción colectiva, las que

2. Entendemos por actor a todo sujeto individual o colectivo, cuya identidad le permite reconocerse como colectividad o comparte de ella, y con capacidad de acción estratégica; esto es, con capacidad de identificar/definir sus intereses y traducirlos en objetivos, diseñar un curso de acción (estrategia) para alcanzarlos y relativa autonomía (recursos y capacidades) para implementar ese curso de acción (Acuña, 2013:36).

efectivamente expresan la particularidad que va adquiriendo, por ejemplo en nuestros casos focalizados, características específicas de entornos, lugares, territorios, etc. El ejercicio de la libertad individual, al contar con un mayor desarrollo de capacidades, no solamente impacta la propia vida, o a las instituciones, sino que permite obtener mejores resultados, cuando la acción individual interviene en la mejora de los acuerdos sociales, es decir, a través de la acción colectiva, (Sen, 1993; Pereyra, 2006). Así mismo, para que esta acción colectiva adquiera relevancia se necesita del valor instrumental de otras capacidades, como las adquiridas, por ejemplo, en procesos formativos -formales e informales- de los individuos, o de las capacidades institucionales, así como las capacidades políticas: capacidad de gobernanza, de organizar y resolver problemas sociales, de incidir en políticas públicas, capacidad para garantizar el cumplimiento de procesos, normas, reglas, etc. (Madoery, 2014).

Steward (2005) sostiene, que una contribución altamente significativa de estas capacidades colectivas reside en que no son reducibles a capacidades individuales y que pautan la acción colectiva. La interacción entre miembros de una comunidad, o de un grupo -incluyendo normas y valores-, es importante para determinar los resultados y trasciende a la acción individual. Este conjunto de reglas permite evaluar cuándo alguien es efectivamente parte de una práctica o no y, por lo tanto, cuándo también es parte de una capacidad colectiva.

El principal dilema a resolver, a lo largo de este trabajo, es discernir: *¿hasta qué punto las capacidades individuales, desarrolladas o adquiridas por los miembros de las OSC en los procesos de formación se reconfiguran en capacidades colectivas con impacto en las mismas organizaciones, entendido como un fortalecimiento institucional?* Sería ideal conocer el impacto que tienen estas capacidades en los territorios en donde realizan su trabajo. No obstante es algo que esta investigación no alcanza a conocer.

1.3 El proceso de formación de las personas que trabajan en las OSC.

Entendemos por formación: *“las acciones educativas dirigidas a aumentar y reconocer el saber o conocimiento de las personas, que se traducirá en un cambio de actitud a nivel personal y organizativo, sólo si las condiciones lo permiten”* (Girardo, 2007). Y, en este trabajo, lo usamos como sinónimo de capacitación y educación, ya que contempla aspectos conceptuales y técnicos, y además incorpora valores. Por lo cual, para fines prácticos, no hacemos una distinción entre educación, capacitación y formación.

Está fuera de discusión que la formación en las OSC se ha convertido en una herramienta estratégica para afrontar los cambios y las exigencias del medio en el cual se desarrollan. La formación en las organizaciones se dirige hacia el desarrollo de capacidades nuevas y se orienta hacia los objetivos, de orden cultural, que inciden en el comportamiento y actitudes de los miembros de las organizaciones.

No podemos hablar de la formación como un acontecimiento aislado, puesto que, en este sentido, la formación continua es el objetivo de la profesionalización. Las metas pueden ir variando de acuerdo a los distintos momentos y necesidades, y pueden ser, entre otras: elevar la competencia de sus miembros, optimizar prácticas para incidir en políticas públicas, disminuir la brecha digital, fortalecer a los órganos de gobierno, conocer el impacto de los proyectos, mejorar la visibilidad, fomentar la innovación, y trabajar en y por la equidad de género. Estas metas darán sentido a los objetivos de la formación como son: la adquisición de conocimientos, capacidades, competencias o actitudes, los relativos a las metodologías asociadas a los contenidos, a los recursos didácticos asociados a las metodologías, y a los procesos de evaluación. De esta forma, las acciones formativas vistas desde perspectivas globales y holísticas más que analíticas, adquieren todo su sentido pedagógico.

1.4 De la formación al fortalecimiento institucional.

El aprendizaje, en una organización, sucede cuando los nuevos saberes o capacidades en las personas se comunican, circulan e incorporan en los nuevos conocimientos, actividades, acciones y servicios de la OSC, a fin de que tengan un impacto en la realidad social en donde actúan, traspasando los límites de la organización.

Entendemos por fortalecimiento institucional: *“las acciones sociales (acuerdos, conductas, aprendizajes) que procuran cierta fortaleza en la estructura interna de la organización, la cual le permite ser eficiente en el entorno social, político, económico y cultural”* (de Angoitia y Márquez, 2012).

El Fortalecimiento institucional se refiere a:

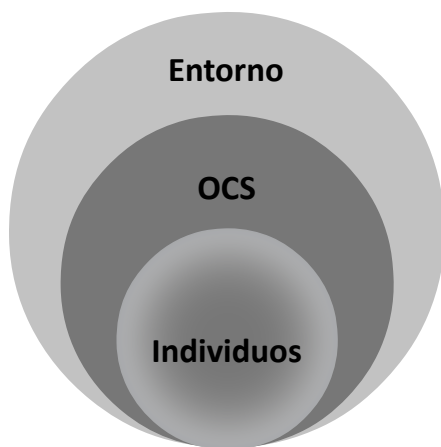
- Un proceso en el tiempo y el espacio, y no a un fenómeno localizado y único.
- El proceso involucrará, de una u otra manera, un punto de partida A, que es potencialmente mejorable, y un punto de llegada B, que es consensuado.
- Tal proceso de traslado de A hacia B involucra capacidades gestadas desde el interior de la organización, pero que se realizan en su relación con el entorno.

Es por ello que, para fortalecer institucionalmente a las OSC, es necesario trabajar en tres escalas o niveles de manera simultánea:

- Las personas: la formación, educación, y capacitación. En este nivel se espera que los participantes adquieran nuevos conocimientos, habilidades, capacidades y valores, que se incorporen en la organización.
- La organización: dirigida a las capacidades, trabajo y acuerdos a nivel organizacional.

- El entorno: compuesto por el marco legal, inversionistas sociales, el gobierno, las comunidades, la sociedad civil y los usuarios, entre otros. En este punto se busca que las condiciones del ambiente promuevan el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones en su conjunto.

Gráfico 1. Escalas del fortalecimiento institucional.



Fuente: basado en Norwegian Agency for Development Cooperation NORAD (2000).

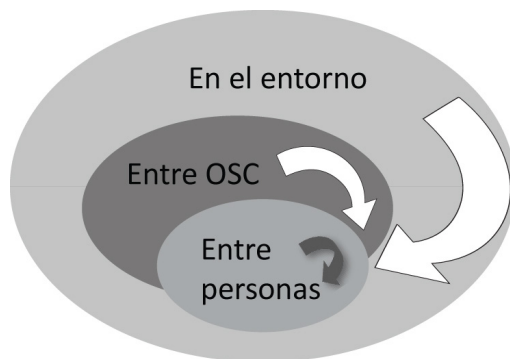
Cuando el fortalecimiento institucional no es una estrategia mayor de la organización, y no hay claridad acerca de los beneficios que puede representar, las resistencias culturales desempeñan un papel importante. Por consiguiente, en estos procesos, es necesaria la construcción colectiva y, por lo mismo, es recomendable que haya un liderazgo que motive y ofrezca incentivos claros a los participantes para que cooperen y se esfuercen, tanto en el plano individual como en el organizacional (de Angoitia y Márquez, 2012; Aguilar, 2007; Carrillo, et al., 2007; Roberts, 2005; IMDEC, 1999; Espiral, 1999).

Cuando la formación se traduce en fortalecimiento institucional, genera nuevos vínculos y formas de participación con otras

organizaciones y actores. Por consiguiente, el fortalecimiento institucional contribuye directamente a la creación de capital social. Es por ello que, el proceso debe facilitar la confianza, oportunidades, motivaciones y habilidades, que son fuentes del capital social (Alder y Kwon, 2002). Si el único fin es el aumento de capacidades a nivel individual, resulta de corto alcance.

Para que se dé un desarrollo a nivel personal, organizacional y en el sector, el fin último debe ser fortalecer y ampliar el capital social, con el propósito de promover mecanismos de coordinación entre los individuos, organizaciones y diferentes actores sociales, privados y públicos, que amplíen las posibilidades de incidir de forma clara en las distintas realidades. En el gráfico 2 se puede ver cómo se puede pasar de las capacidades individuales, -entre personas-; a las capacidades colectivas, -entre las organizaciones y el entorno-.

Gráfico 2. Circulación del saber.



Fuente: Girardo (2007)

La creación y difusión de conocimiento genera innovación. Por ello, resulta importante que el saber circule no sólo dentro de las organizaciones; es necesario que circule entre las organizaciones (Girardo, 2007), se vislumbre en las acciones hacia el exterior, e impacte en los territorios en donde actúan.

1.5 La teoría del “doble fortalecimiento” y “la doble cooperación”.

En los estudios organizacionales entendemos el fortalecimiento institucional como un proceso que involucra a la organización como comunidad, no sólo social sino también política; como proceso al mismo tiempo psicológico y organizativo (Converso et ál., 2010) que trasciende la relación dual “líder-seguidores”, y vincula el liderazgo, como proceso con la participación política y activa, en la vida organizativa por personas subjetivizadas.

Para las OSC, la promoción del fortalecimiento se considera algo de importancia vital para su buen funcionamiento. En la mayoría de las OSC se busca, con referencia a la utilidad social, la posibilidad de fortalecer a terceros: los beneficiarios de las organizaciones sociales, la comunidad de pertenencia, poblaciones marginadas, etc. En palabras de Zimmermann (1999), se trata de organizaciones fortalecidas (*empowered organizations*) que toman o influyen con éxito en decisiones políticas o que desarrollan alternativas reales de oferta de servicios y de cooperación para el desarrollo; organizaciones que quieren cambiar el mundo a favor de una mejor calidad de vida y bienestar, o desarrollo, de las personas. Por tal motivo, es fundamental que las OSC también sean organizaciones fortalecedoras (*empowering organizations*), que ofrezcan a sus propios miembros “Instrumentos para obtener un control sobre su propia vida y la ocasión de desarrollar capacidades” (Zimmermann, 1998:15). Es en este sentido que Converso y Piccardo desarrollan la hipótesis del “doble fortalecimiento” como necesidad en estas organizaciones.

El fortalecimiento individual de los sujetos sin poder o sin capacidades “*unpowered*”, o en riesgo de no tener poder o capacidades “*dispowered*”, puede realizarse, solamente, si se desarrolla paralelamente con la construcción de un funcionamiento organizacional que permita el fortalecimiento de los miembros comprometidos en sostener, acompañar, facilitar y crear las premisas

organizacionales para el fortalecimiento de los sujetos a los cuales se dirige y con los cuales se coopera (Converso, Piccardo, 2003).

Es precisamente la contemporaneidad de la correspondencia a las necesidades, no sólo de la población beneficiaria y el ambiente de las OSC, sino también de quien trabaja en ellas, que sustenta la perspectiva del doble empoderamiento / fortalecimiento, (planteada por Converso y Piccardo, 2003; y desarrollada por Piccardo y Martini, 2004; y Converso e Hindrichs, 2009), la cual orienta los trabajos de las autoras con las OSC. Bajo ésta perspectiva, en las organizaciones que promueven el fortalecimiento de otros, en desventaja o marginados desde un punto de vista psicológico, -físico, social, económico, político o cultural-, existe la necesidad de procesos de fortalecimiento a favor de los propios actores organizacionales, tanto a nivel individual y psicológico, como a nivel organizacional (Zimmerman, 1999). Como se sustentó en diferentes trabajos (Hindrichs, Converso y Girardo, 2010; Hindrichs, Camacho, Juárez, Converso y Girardo, 2011; Hindrichs, Converso y Girardo, 2012; Hindrichs, Girardo y Converso, 2013), ésta necesidad parece representar no sólo una cuestión de coherencia interna: ¿Cómo promover fortalecimiento, justicia y democracia al exterior si no la vivimos en el interior?, es un asunto de la efectividad organizacional a largo plazo.

A nivel psicológico, el vivir la contradicción entre una razón social de promoción del empoderamiento de los demás, y procesos y estructuras organizacionales que impiden el propio fortalecimiento, representa una disonancia cognoscitiva entre los valores organizacionales declarados y los efectivamente vividos (Zanelli y Silva, 2008) que puede llevar a la desafección por la misma organización, actitudes cínicas y finalmente abandono; riesgos al mismo tiempo psicosociales para los individuos y para la organización (Hindrichs, Girardo, Converso, 2011).

Así, el doble fortalecimiento y la doble cooperación, debieran operar en las OSC que promueven el desarrollo. A este respecto, las OSC

debieran cumplir la función de ser “empoderadoras” (*empowering*) y “empoderadas” (*empowered*), ya que fortalecen internamente a las organizaciones y al ambiente donde se realiza el trabajo.

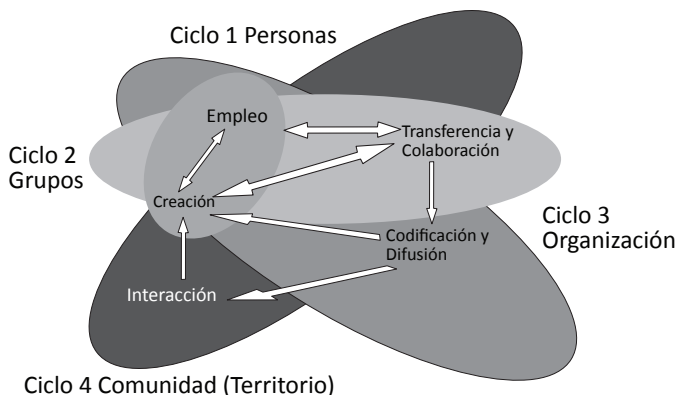
Estos procesos se vinculan con los círculos virtuosos de creación y distribución del conocimiento en el territorio³. Pero, antes de distribuir el conocimiento, es necesaria la recuperación del existente y la creación del mismo. Esto no consiste sólo en generar nuevas ideas y nuevos saberes, (Nonaka y Takeuchi, 1995), sino que más bien reside en la capacidad de difundir los nuevos conocimientos en la organización, incorporarlos a los servicios, actividades y acciones, para devolverlos al territorio y a la comunidad. El punto focal no es, por lo tanto, la posesión de conocimiento sino su circulación, su migración de un punto a otro, tanto de la organización como de la comunidad, entendida como el ambiente externo. La circulación del conocimiento requiere de la capacidad de las personas para adquirirlo y aplicarlo, y repensar las formas de alimentar la relación entre las personas.

Una importante teoría, (Quagli 2001), indica que al interior de las organizaciones el conocimiento fluye en distintos niveles, de los individuos al grupo, del grupo a la organización, de la organización al exterior, dependiendo de la interacción de las personas, desarrollándose hasta volverse patrimonio de la organización y de la comunidad. Este proceso de progresiva movilización del conocimiento se puede esquematizar con cuatro ciclos virtuosos (Gráfico 3) que

3. El territorio estuvo vinculado o concebido como un espacio geográfico y definido por la estructura administrativa y límites geográficos (municipio, polígono, barrio, estado, etc.). Las teorías que dominaban hasta los años 80-90 concebían al territorio, así mismo, como un espacio que sirve de soporte físico a los objetos, actividades y procesos económicos y que se organiza en función de las relaciones sociales y técnicas de la producción. Esta concepción servía de marco para el diseño y ejecución de las políticas públicas, sin tener en cuenta o entender que el territorio es otra cosa además de los conceptos imperantes hasta hace unos años. El territorio es un agente de transformación social, del que forman parte los actores y organizaciones que participan en la identificación de las necesidades de la población que habita en él, así como en la toma de decisiones, conjuntamente, con otros actores. El territorio es entonces aquel lugar donde acontecen las cosas, donde se instalan los hechos, donde viven las personas, como realidad material, simbólica o inmaterial. Pero también pensar el territorio como movimiento, acción, construcción y deconstrucción. Sin dejar de lado el ejercicio y la práctica de poder que en el mismo existen pero también la resistencia construida en los procesos y luchas sociales (Rogéiro Haesbaert, 2013).

reflejan los niveles de ampliación y difusión del conocimiento, así como la interdependencia entre los distintos ciclos.

Gráfico 3. Los ciclos virtuosos de creación y distribución del conocimiento en las organizaciones y la comunidad.



Fuente: Quagli, 2001, reelaborado por Dalvodeli, Borgia, Lettieri, 2004.

El primer ciclo considera el nivel individual, donde el conocimiento es “*creado y utilizado*” por las personas durante las actividades operativas normales.

El segundo ciclo, teniendo en cuenta las actividades de “*transferencia y colaboración*”, consiente en pasar a la dimensión colectiva, en donde el conocimiento cesa de ser propiedad individual para transformarse en un recurso del grupo⁴. Por este motivo, en la interpretación original de Quagli (2001) y retomado por Lettieri (2004), los primeros dos ciclos se superponen y la generación y uso del conocimiento por parte de las personas, a nivel individual, son esporádicos, ya que casi siempre se dan en interacción con otras personas.

4. Un grupo no es simplemente la suma de muchos individuos sino una entidad diversa, fruto de relaciones sinérgicas y complejas entre todos los individuos que forman parte del mismo.

El tercer ciclo, gracias a las operaciones de *“codificación y difusión”*, pone el conocimiento a disposición de toda la organización, otorgando al proceso un valor adjunto. Cuando el conocimiento se queda a nivel individual o del grupo, sólo puede ser usado por pocas personas, con poca o nula influencia sobre el desempeño de la organización. Cuando, por el contrario, el conocimiento se logra difundir a nivel de toda la organización, no sólo podrá ser utilizado por todos los miembros de la misma, sino que se crean las oportunidades y ocasiones para el surgimiento de nuevos conocimientos.

El cuarto ciclo, caracterizado por la actividad de *“integración”*, supera la frontera entre la organización y el ambiente externo o comunidad en donde actúa. Involucra potencialmente a todas las personas que establecen relaciones en el territorio, permite la constitución de un lenguaje compartido que contribuye para reforzar el sentido de comunidad, y admite la transferencia temporal y espacial del conocimiento que se posee.

De esta manera, podemos observar cómo el flujo del conocimiento, al interior de una organización y de un territorio, es un proceso que se autoalimenta; en el cual, su correcta utilización y su eficaz comunicación, provocan la generación de nuevos saberes. Esta óptica en la que se debe capturar, codificar, archivar, pero sobre todo distribuir, compartir y alimentar los conocimientos de la comunidad, moldeándola con las propias exigencias y vinculándola inteligentemente con los procesos de la propia organización, constituye un objetivo fundamental para valorizar el capital intelectual en el territorio.

En el marco de los procesos de innovación concebidos como procesos interactivos de aprendizaje, en los que se introducen nuevos conocimientos o se combinan existentes para generar nuevas competencias (Lundvall, 1992; Gregersen y Johnson, 1996), ha venido adquiriendo nueva significación el papel del entorno local y de sus instituciones, en el desarrollo de la capacidad innovadora de las organizaciones privadas y públicas.

1.6 Modelos para la formación y el fortalecimiento institucional.

El fortalecimiento institucional carece de un cuerpo conceptual sólido, toma conceptos y herramientas tales como: planeación estratégica y operativa, administración, transparencia y rendición de cuentas, marco lógico, evaluación de gestión e impacto, provenientes del mundo empresarial y gubernamental, así como de las agencias de cooperación para el desarrollo, y de la educación popular (Campbel, 1987; Roberts, Jones, Frohling, 2005; Carrillo, et al., 2007). Además, se apoya en distintas disciplinas como son: la sociología, la antropología, y la psicología, entre otras más. Todos estos conceptos, metodologías y herramientas deben adaptarse al campo específico de las organizaciones de la sociedad civil, así como a cada caso particular.

Como ya lo hemos mencionado, las organizaciones de la sociedad civil difieren de las organizaciones empresariales, gubernamentales o de cooperación, y cuentan con características particulares tales como los ideales y motivaciones más altruistas, el no lucro, los valores éticos, el trabajo voluntario, la democracia y, además, trabajan por el cambio (Girardo, 2001; Roberts, Jones, Frohling, 2005). Las OSC nacen del empeño de los ciudadanos por dar respuesta a las demandas que les plantea el entorno; por lo tanto, son tan diversas y cambiantes como la sociedad misma.

Para fortalecer institucionalmente a las OSC hay diferentes formas y modelos. La formación a través de cursos, talleres de trabajo y diplomados, es la actividad más popular, ya que 90% de quienes se dedican a fortalecer trabajan en la escala individual, en la formación de las personas (Fundación Zícaro, 2013). Es la propuesta de menor costo y mayor alcance por el número de personas que atienden (Carrillo, et al., 2007). Seguido de las consultorías de corto plazo y después los acompañamientos, a través de los cuales se logran transformaciones más profundas. Sin embargo, su alcance es menor en cuanto al número de organizaciones beneficiadas.

1.7 Los recursos humanos del sector.

Las OSC cuentan con la peculiaridad de trabajar con una gama muy diversa de recursos humanos como son: los voluntarios, los jóvenes de servicio social, los asalariados, los medios tiempos, los que trabajan por proyecto o por honorarios, los asociados, consejeros, entre otros; dependiendo de cada organización, el componente pueden variar. A su vez, provienen de las más diversas formaciones: ingenieros, sicólogos, sociólogos, financieros, comunicólogos, y otras disciplinas profesionales.

En años recientes, en el sector social, han surgido profesionales que se caracterizan por ser capaces, o debieran, de promover vínculos e iniciativas, de analizar diferentes contextos, gestionar y evaluar proyectos, diseñar políticas públicas, conocer el marco jurídico, son “*profesiones emergentes*” (Girardo, 2010). Estos profesionales trabajan en el gobierno, en OSC, universidades y empresas con actividades de tipo social. Son los encargados de la movilización de recursos, los agentes de cooperación internacional, los líderes de programas sociales, de incidencia en políticas públicas, o los promotores de un voluntariado.

A modo de síntesis, reportamos algunos datos que dan cuenta sobre la situación de los recursos humanos dentro de las OSC. Los mismos han sido recabados de una encuesta realizada en el año 2010, en el marco de un proyecto más amplio “El trabajo y el empleo en las organizaciones de la sociedad civil en México” (Girardo, 2010), y han sido actualizados para otros artículos científicos.

Los recursos humanos del sector social son trabajadores escolarizados, ya que en el caso de los voluntarios 4,927 tienen una carrera profesional completa y, en el caso de los trabajadores remunerados, 10,883 también son personas con una carrera profesional completa (ver cuadro 4).

Cuadro 4. Escolaridad de los recursos humanos de las OSC.

Escolaridad	Voluntarios		Remunerados		Total	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Sin escolaridad	394	2	2	0	396	1
Primaria completa	3,547	18	441	4	3,988	13
Secundaria completa	2,365	12	772	7	3,137	10
Preparatoria completa	3,350	17	882	8	4,232	14
Profesional técnica completa	4,533	23	2,206	20	6,739	22
Profesional completa	4,927	25	5,956	54	10,883	35
Posgrado	592	3	770	7	1,362	5
Total	19,708	100	11,029	100	30,737	100

Fuente: INDESOL, 2013.

Cuadro 5. Competencias y/o habilidades generales que necesitan y de las que disponen los recursos humanos de las OSC.

Competencias y/o habilidades	Directivos		Profesionales		Admin.		Total	
	Nec.	Disp.	Nec.	Disp.	Nec.	Disp.	Nec.	Disp.
Uso de diversos programas de software	75	71	63	65	59	51	65	62
Manejo de instrumentos de gestión económica	75	38	53	35	46	29	57	34
Habla y escritura de lenguas extranjeras	60	41	60	32	37	13	53	29
Análisis de estadísticas económicas y sociales	69	55	68	38	42	27	60	40
Diseño de instrumentos de monitoreo y evaluación	69	53	67	38	46	24	61	38
Uso de bases de datos y análisis de resultados obtenidos	69	50	67	46	54	33	63	43
Planeación de agenda, eventos, redacción de oficios, propuestas, presentaciones e informes	68	74	63	65	50	45	60	62
Coordinación de alianzas estratégicas	68	60	54	41	45	19	56	40
Optimización de recursos	76	69	67	51	56	38	66	53

Fuente: elaboración propia con base en la Encuesta de Girardo 2010.

Si queremos revisar cuáles son las capacidades, y/o competencias que necesitan y de las que disponen los recursos humanos del sector social, el cuadro 5 lo señala con suficiente claridad, segmentando a los directivos, los profesionales y los administrativos de las OSC. Siendo evidente en la mayoría de los casos la necesidad de desarrollar nuevas capacidades, y/o competencias, lo que claramente abre un espacio para la oferta de servicios de formación, sobre todo para aquellas competencias que no se obtienen con la experiencia.

Cuadro 6. Cómo se adquieren las competencias y/o habilidades generales que necesitan los recursos humanos de las OSC .

Competencias y/o habilidades	Cómo se adquieren				Total
	Cursos	Experiencia	Ambos	No sé	
Uso de diversos programas de software	13	10	58	19	100
Manejo de instrumentos de gestión económica	19	3	52	26	100
Habla y escritura de lenguas extranjeras	37	6	29	28	100
Análisis de estadísticas económicas y sociales	18	5	48	29	100
Diseño de instrumentos de monitoreo y evaluación	10	5	61	24	100
Uso de bases de datos y análisis de resultados obtenidos	10	5	60	25	100
Planeación de agenda, eventos, redacción de oficios, propuestas, presentaciones e informes	6	11	58	25	100
Coordinación de alianzas estratégicas	6	8	58	28	100
Optimización de recursos	5	10	56	29	100

Fuente: elaboración propia con base en la Encuesta de Girardo 2010.

El cuadro 6 nos muestra cómo se adquieren las competencias y/o habilidades generales necesarias, encontrando una incidencia positiva para los cursos, incluso mayor que la que proporciona la experiencia.

En el cuadro 7, observamos las competencias actitudinales y relacionales que se necesitan y de las que disponen los directivos, profesionales y administrativos de las OSC, en donde se confirma que los directivos están mejor preparados y cuentan con más competencias.

Cuadro 7. Competencias actitudinales y relacionales que necesitan y de las que disponen los recursos humanos de las OSC.

Competencias actitudinales y relacionales	Directivos		Profesionales		Admin.		Total	
	Nec.	Disp.	Nec.	Disp.	Nec.	Disp.	Nec.	Disp.
Iniciativa y liderazgo	72	77	72	58	56	46	67	60
Asertividad	49	45	49	36	41	29	46	37
Capacidad analítica y creatividad	76	73	72	63	59	45	69	60
Capacidad relacional, de comunicación, trabajo en equipo	77	74	71	64	62	54	70	64
Capacidad de convocatoria	71	73	63	58	45	37	59	56
Capacidad de aprendizaje y adaptación al cambio	72	68	67	60	63	50	67	59
Capacidad para aproximarse y asistir a personas con algún problema	71	71	69	64	55	51	65	62
Capacidad para que la gente confíe, para generar confianza	76	72	69	62	56	51	67	62
Capacidad de interactuar con personas de diversas culturas	69	67	63	60	51	45	61	57

Fuente: elaboración propia con base en la Encuesta de Girardo 2010.

A diferencia de las habilidades generales, en las habilidades actitudinales se le da un mayor peso a la experiencia, aun cuando los cursos también inciden positivamente. En el cuadro no. 8 podemos observar cómo un porcentaje importante de los encuestados no sabe qué responder. La iniciativa y el liderazgo, la asertividad, la capacidad analítica y creativa, la relacional y el trabajo en equipo, y la adaptación, entre otras competencias más, se adquieren de: la experiencia, la personalidad, la formación, la motivación, el apoyo de un equipo de trabajo, etc. Son el resultado de la suma de distintos factores y el esfuerzo.

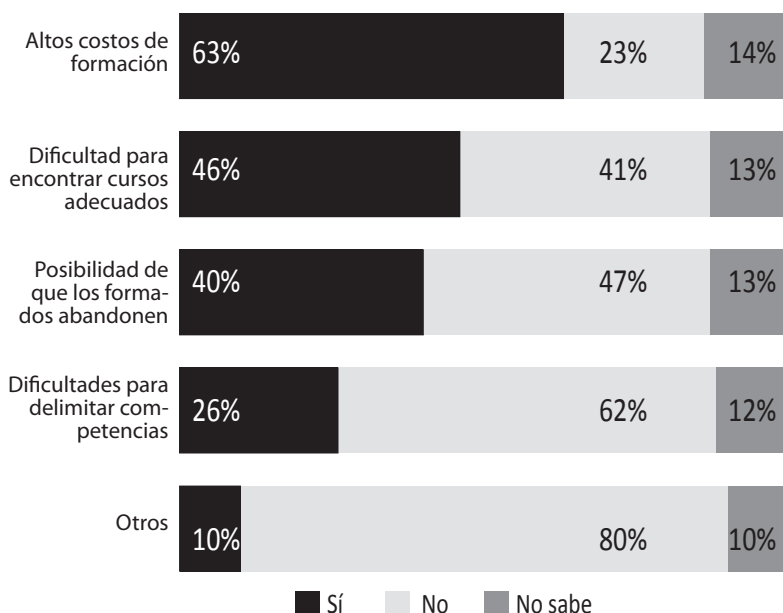
Cuadro 8. Cómo se adquieren las competencias actitudinales y relacionales que necesitan los recursos humanos de las OSC.

Conocimientos	Cómo se adquieren				Total
	Cursos	Experiencia	Ambos	No sé	
Iniciativa y liderazgo	5	10	56	29	100
Asertividad	-	6	32	62	100
Capacidad analítica y creatividad	5	10	56	29	100
Capacidad relacional, de comunicación, trabajo en equipo	6	8	60	26	100
Capacidad de convocatoria	2	19	45	34	100
Capacidad de aprendizaje y adaptación al cambio	7	13	53	27	100
Capacidad para aproximarse y asistir a personas con algún problema	6	18	47	29	100
Capacidad para que la gente confíe, para generar confianza	2	19	47	32	100
Capacidad de interactuar con personas de diversas culturas	5	19	42	34	100

Fuente: elaboración propia con base en la Encuesta de Girardo 2010.

En ocasiones, las organizaciones encuentran dificultades como es que, los costos de los cursos, talleres, diplomados o asesorías, son altos en relación a su capacidad de pago, representando un esfuerzo importante el poder participar. Muchas veces, los contenidos de estos servicios de formación resultan inadecuados debido a que no corresponden a su realidad o contexto. También sucede que, las OSC esperan resolver problemas o necesidades urgentes mediante alguno de estos cursos. Sin embargo, no siempre se puede lograr de manera inmediata, ya que, generalmente, la formación es una inversión que da resultados en el mediano y largo plazo (ver gráfico 4).

Gráfico 4. Obstáculos o dificultades que enfrentan las OSC cuando realizan actividades de formación.



Fuente: elaboración propia con base en la Encuesta de Girardo 2010.

La formación de los recursos humanos del sector social es una tarea compleja, como ya lo hemos venido explicando. A todos niveles -directivos, profesionales, administrativos-, se requiere de nuevas competencias, reflejo de los retos y dinamismo del entorno. Estas necesidades son el motor de la oferta de servicios educativos.

2. TENDENCIAS DE LA OFERTA EDUCATIVA DEL SECTOR SOCIAL

Este capítulo es un primer acercamiento a la oferta educativa dirigida a la formación de las personas que trabajan en el sector social. En ningún momento pretende ser un estudio exhaustivo, lo que busca es construir un mapa que identifique a algunos de los principales actores, los objetivos que persiguen, los públicos que atienden, los temas que abordan y sus metodologías, las formas de financiamiento, las alianzas establecidas, el alcance de sus esfuerzos, entre otros elementos relevantes. A partir de este ejercicio, buscamos identificar las principales tendencias y ubicar el lugar que ocupa la propuesta del Programa de Formación de Fundación Merced, en este mapa de la oferta de servicios educativos, para poder identificar los aportes y prioridades, por tratarse del caso motivo de este estudio.

La oferta educativa, pretende dar respuesta a un amplio abanico de actores que buscan mejorar su trabajo y fortalecerse. Las diferentes propuestas se gestan en la heterogeneidad de intereses, necesidades, agendas y proyectos donde, por supuesto, varían los recursos, habilidades, ideologías y metodologías.

Le llamamos oferta educativa, ya que partimos de que la educación se refiere a la enseñanza, instrucción y/o doctrina. Sabemos que hay propuestas educativas que buscan transformaciones amplias y profundas, como puede ser una carrera universitaria. Otras buscan la formación en otros sentidos, incorporando valores o contenidos ideológicos, además de conocimientos y habilidades técnicas. También hay propuestas que únicamente enseñan metodologías o comparten herramientas, es decir tienen un enfoque más técnico. El propósito es incluir todo tipo de cursos, talleres, seminarios, diplomados, licenciaturas, maestrías y doctorados, destinados a mejorar el trabajo que realizan las personas que trabajan en las OSC. No incluimos servicios de consultoría, asesoría o acompañamiento;

tampoco materiales educativos, guías o manuales y servicios en la web.

Como preámbulo, es importante mencionar que todos los días surgen nuevos actores desde el ámbito privado, la academia, el gobierno y las organizaciones civiles que ofrecen servicios educativos. La oferta se ha ampliado y diversificado; en algunos casos los actores han crecido y, en otros, desaparecieron. También contamos con nuevos actores; en el interior del país han surgido nuevas propuestas. En resumen, la oferta de servicios educativos es muy amplia, diversa y dinámica.

Dada la amplitud y diversidad de la oferta educativa nos propusimos realizar una representación simplificada para su análisis, a partir de cinco categorías:

1. **Oferta académica**, aquella proveniente de universidades o centros de investigación.
2. **Oferta mixta**, nace de la alianza entre el sector académico y OSC.
3. **Oferta pública**, la que ofrecen instancias gubernamentales.
4. **Oferta del sector social**, la propuesta por OSC.
5. **Oferta especializada**, aquella dirigida a una temática particular o ámbito específico, sin importar de dónde provenga.

Regularmente, las categorías son rebasadas por la realidad que se muestra más compleja; sin embargo, éstas resultan útiles para su análisis. Lo que queremos decir es que, algunas de las propuestas educativas no pertenecen totalmente a una categoría, o pueden pertenecer a varias. No obstante, con fines explicativos, se les asignó a una sola categoría.

2.1 Oferta académica.

Desde el ámbito académico encontramos que algunas universidades privadas atienden distintas necesidades educativas, ya sea en alianza con alguna institución o de manera individual. Mostramos algunos casos que atienden principalmente las necesidades asociadas con la incursión del sector empresarial, como ciudadano responsable (Schwab, 1971). Lo que se conoce como responsabilidad social o responsabilidad social empresarial, emprendimiento social, empresas sociales, inversión de impacto, entre otros. Es importante destacar que, en México, hay una ausencia de carreras destinadas a la formación específica de las OSC desde la universidad pública, como sucede en otros países como Argentina, Colombia, etc. Este es un punto importante que deberá ser tomado en cuenta en el futuro para democratizar la formación de las personas que trabajan en el sector social.

Centro Latinoamericano de Responsabilidad Social (CLARES). Universidad Anáhuac-Norte.

La Universidad Anáhuac busca promover el conocimiento, la vinculación y la práctica de la responsabilidad social en América Latina. A diferencia de la oferta existente en el sector, caracterizada por cursos, talleres y diplomados, la Anáhuac, a través de la Facultad de Responsabilidad Social, ofrece estudios con reconocimiento académico formal, como son: la Licenciatura en Responsabilidad Social y Desarrollo Sustentable, y la Maestría en Responsabilidad Social, en modalidad presencial y en línea. A principios de 2011, inició el Doctorado en Innovación y Responsabilidad Social, el cual consta de cuatro semestres. Las áreas académicas que lo componen se centran en la investigación ética y en el liderazgo social, así como en la innovación y la responsabilidad social. Las líneas de investigación son: responsabilidad social y desarrollo social, y responsabilidad social y desarrollo empresarial. Además, el CLARES

ofrece el Diplomado en Desarrollo Sustentable; y desde 1993, el Diplomado en Administración de Instituciones de Asistencia Social.

Sobre el perfil de los participantes nos comentan: “nuestros alumnos provienen de muy diversos lugares, estimo que un 30% del sector empresarial, 30% del gobierno, 30% trabajan en OSC y un 10% del sector académico u otros. De la misma forma su formación es muy variada; encontramos: diseñadores, contadores, ingenieros, abogados, etc. *“Para nosotros, el tema de la responsabilidad social no es propio de una disciplina, o de un sector, es un tema que nos concierne a todos”*.¹

Sobre el alcance, observamos que la Maestría en Responsabilidad Social presencial es el programa que cuenta con más estudiantes (135 personas). Sumando todos los programas la Anáhuac Norte, atiende aproximadamente a 339 alumnos al año, lo cual cobra importancia por el amplio alcance y por lo especializado de su oferta, orientada al ejercicio profesional en el área de la responsabilidad social.

Los costos de la licenciatura son los mismos que los de cualquier otra carrera que ofrece la universidad. No obstante, en el caso de los diplomados, maestrías y el doctorado, los alumnos cuentan con beca de alrededor del 70%. El fomento de la responsabilidad social es un objetivo estratégico de la universidad. Por ello, realiza un esfuerzo importante, junto con el Nacional Monte de Piedad y la Fundación Social Anáhuac, IAP, para que su oferta educativa sea accesible al mayor número de personas.

La Universidad Anáhuac es de los pioneros en ofrecer servicios educativos para el sector privado social o público no estatal, iniciando con el Diplomado en Administración de Instituciones de Asistencia Social. Desde entonces, la facultad atiende una necesidad creciente y diversa, evidente ante el constante incremento de su oferta a lo largo de veinte años. Como lo muestra el Diplomado en Emprendimiento Social que se imparte en alianza con Ashoka, el cual inició a principios de 2014 (ver cuadro 1).

1. Entrevista al Dr. Juan Carlos Sánchez López, Coordinador Académico del CLARES. 17/09/2013.

Cuadro 1. Características de la oferta educativa de la Universidad Anáhuac.

Tipo de oferta	Contenidos	Dirigido a
Diplomado en Administración de Instituciones de Asistencia Social.	Planeación estratégica, administración de recursos humanos, voluntariado, marco legal, régimen contable y fiscal, responsabilidad social, Informática, mercadotecnia social, esquemas de financiamiento nacional e internacional.	Personas que trabajen o colaboren en Instituciones de Asistencia Social. Directivos, gerentes y operativos.
Licenciatura en Responsabilidad Social y desarrollo sustentable.	Desarrollo sustentable, mercadotecnia, capital humano, comportamiento ético y legal. Programas de cooperación, herramientas metodológicas.	Personas interesadas en el área de estudios de la responsabilidad social.
Maestría en Responsabilidad Social. Presencial y en línea.	Desarrollo sustentable, mercadotecnia, capital humano, comportamiento ético y legal. Programas de cooperación, herramientas metodológicas.	Profesionistas vinculados al área de bienestar social o desarrollo sustentable que deseen continuar con su preparación académica.
Doctorado en Innovación y Responsabilidad Social.	Investigación, ética y liderazgo social, innovación y responsabilidad social; líneas de Investigación en responsabilidad y desarrollo social. Línea de investigación de responsabilidad social y desarrollo empresarial.	Personas con grado de Maestría y experiencia laboral vinculada con el desarrollo social o con la responsabilidad empresarial.
Diplomado en Emprendimiento Social en colaboración con Ashoka.	Marco conceptual: Emprendimiento social en el contexto nacional e internacional Liderazgo y habilidades del emprendimiento social.	Personas que deseen aprender y adquirir mayores herramientas como emprendedores sociales

Fuente: Coordinación Académica del Centro Latinoamericano de Responsabilidad Social. 11/06/2013. <http://pegaso.anahuac.mx/claras/>.

“Como Universidad tenemos el objetivo de formar personas éticas con fuertes convicciones y talento, capaces de lograr transformaciones sociales. Como Facultad, tenemos el reto de lograr que todos, (y por todos me refiero al gobierno, las empresas, los ciudadanos, la academia, las OSC) asuman que la responsabilidad social no es una moda, es una filosofía de trabajo que nos lleva a un mejor entendimiento como sociedad, lo cual nos va a permitir construir un mejor país”.²

Universidad Anáhuac Sur. Diplomado en Inversión de Alto Impacto Social.

La Universidad Anáhuac Sur ofrece el Diplomado en Inversión de Impacto Social, el cual nace en 2012 buscando capacitar a las personas que trabajan en el reciente y creciente sector de inversión de alto impacto social. Cuando hablamos de inversión de impacto, nos referimos a las empresas, organizaciones y fondos, que invierten con la intención de obtener un retorno financiero, como mínimo del capital invertido. Por lo tanto, no cabe encuadrar la inversión de impacto en el mundo de la filantropía o de las donaciones a fondo perdido. Estas inversiones se dirigen expresamente a iniciativas capaces de producir valor social, es decir, el objetivo social está explícitamente buscado y, por lo tanto, forma parte de la decisión de inversión.

“En el país, hasta hace tres años, prácticamente no habían fondos de inversión de alto impacto social y las OSC se enfocaban únicamente a entregar donativos. El concepto de inversión de alto impacto es nuevo en la práctica y agrupa a una industria que reúne a emprendedores, escuelas de negocios, OSC, fondos de inversión. En Europa y Estados Unidos se encuentra muy desarrollado, y en México, comenzamos a ver el desarrollo de este sector” (Villar, 2013).³

2. *Ibid.*

3. Periódico Reforma, Sección de Economía, artículo “México atrae inversión social de alto impacto”. Rodrigo Villar, Director General de New Ventures, México. 12/03/2013.

El Diplomado en Inversión de Impacto Social tiene como objetivo contribuir con el crecimiento del sector a partir de la formación de emprendedores sociales, empresarios, aceleradoras de negocios y otros participantes del sector. Cuenta con 35 egresados y 15 alumnos. El contenido temático está orientado a la inversión de impacto social, junto con la gestión y dirección de negocios sociales. En los cursos se analizan estudios de caso y se utiliza fundamentalmente el método multimedia. Este diplomado no cuenta con apoyos financieros, únicamente se otorgan algunas becas. Además, la Universidad Anáhuac Sur, a través de su Facultad de Negocios, ofrece el curso La Responsabilidad Social en las Instituciones de Finanzas Populares.

**Cuadro 2. Diplomado en Inversión de Impacto Social.
Universidad Anáhuac-Sur.**

Tipo de oferta	Contenidos	Dirigido a
Diplomado en Inversión de Impacto Social	Módulo I. Teoría de Impacto, historia y actualidad de las Empresas Sociales. Módulo II. Antropología y ética de la inversión de impacto social. Módulo III. Oportunidades de desarrollo en los mercados de la inversión de impacto. Módulo IV. Capital privado y filantropía de riesgo. Módulo V. Desarrollo y medición de proyectos de inversión de impacto. Módulo VI. Dirección y gestión en los negocios sociales.	Directores generales, titulares y colaboradores del área de responsabilidad social, profesionistas de instituciones de asistencia privada, emprendedores sociales, académicos y personas interesadas en el modelo de la inversión de impacto social.

Fuente: Coordinación del Centro para Emprendedores. Universidad Anáhuac Sur. 8/07/2013. www.uas.mx
<http://www.uas.mx/negocios/avisos/doctos/diplomado-en-inversion-de-impacto-social.pdf>

Universidad Panamericana. Diplomado en Gestión de la Responsabilidad Social.

La Universidad Panamericana, por su parte, abrió en octubre de 2010 el Diplomado en Gestión de la Responsabilidad Social. Es una oferta académica orientada a la creación de profesionales y/o a la profesionalización de directivos en el área de la responsabilidad social empresarial. El diplomado no se impartió en 2013, por no contar con el mínimo de alumnos requerido.

Cuadro 3. Diplomado en Gestión de la Responsabilidad Social. Universidad Panamericana.

Tipo de oferta	Contenidos	Dirigido a
Diplomado en Gestión de la Responsabilidad Social.	Taller 1: ¿Qué aspectos deben considerarse en la conformación de una estrategia de responsabilidad social empresarial? Naturaleza de la responsabilidad social empresarial y estrategias para su implantación Taller 2: ¿Cómo medir el retorno de la inversión en responsabilidad social? Aportación de valor de la RSE y medición de impacto Taller 3: ¿De qué modo arrancar los procesos de vinculación con “stakeholders” Enfoque de “grupos participantes” (stakeholders), entre otros.	Diplomado ejecutivo dirigido a ejecutivos de recursos humanos, relaciones corporativas, relaciones gubernamentales, responsabilidad social, ciudadanía corporativa, salud laboral, encargados de las actividades de responsabilidad social en sus organizaciones.

Universidad Panamericana. www.up.edu.mx 31/05/2013.
<http://www.up.edu.mx/document.aspx?doc=19070>.

Los profesores de la Universidad Panamericana cuentan con estudios de posgrado y experiencia en el área a impartir. Destaca la vinculación con directivos de empresas internacionales que laboran en el ámbito de la responsabilidad social.

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, ITESM.

El Tecnológico de Monterrey ha participado en la profesionalización del sector, con un especial interés en temas de liderazgo y emprendimiento; iniciando en el 2000 con el Diplomado presencial Emprendedores para el Desarrollo Social, en alianza con el Cemefi. Posteriormente, adoptó un formato mixto, presencial y a distancia, vía satélite, impartándose sólo por algunos años. En 2003, inicia el Diplomado Líderes Sociales, programa para el desarrollo de OSC, totalmente en línea, el cual se ha venido adaptando y actualizando.

Por otra parte, el Centro Virtual de Aprendizaje del ITESM, ofrece dos cursos y un diplomado en temas de responsabilidad social. Su objetivo es proporcionar información, herramientas y capacitación para ayudar a las empresas, universidades y OSC a desarrollar, promover e implementar estrategias socialmente responsables. Se imparten desde cursos breves de 10 horas, hasta un diplomado de 96 horas. Cuentan con una plataforma virtual, así como un tutor que apoya el aprendizaje. Entre las principales ventajas que tiene la oferta virtual es su flexibilidad, ya que puede llegar a cualquier parte y a cualquier hora, por lo que su alcance puede ser mayor. El Diplomado en Responsabilidad Social Empresarial en línea consta de 96 horas y tiene el mismo costo que cualquier otro diplomado en línea del ITESM.

De igual manera, desde hace dos años, el ITESM imparte, de manera presencial, el Diplomado en Responsabilidad Social Empresarial, el cual está dirigido a profesionistas titulados y se compone de siete módulos en 104 horas de clase. Entre sus objetivos se encuentran: que los asistentes conozcan los antecedentes, conceptos fundamentales y principales herramientas de la responsabilidad social empresarial (RSE) en su dimensión humana, social y ambiental; y que adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para implementar, gestionar, comunicar y medir un programa integral de RSE que impacte positivamente en la reputación y rentabilidad

de su empresa. Además, ofrece la orientación y apoyo necesario en la obtención del distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR) que otorga el Cemefi. La inversión requerida es la misma que la de cualquier diplomado del ITESM.⁴

Cuadro 4. Características de la oferta educativa del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Tipo de oferta	Contenidos	Dirigido a
Curso en Responsabilidad Social en línea.	Conceptos de la RSE, importancia, pacto mundial.	Empresas interesadas en la RSE y académicos.
Diplomado en Responsabilidad Social Empresarial en línea.	Bases de la RSE sustentabilidad, alianzas multisectoriales.	Empresas interesadas en la RSE y académicos.
Gestión Responsable de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).	Qué es la gestión responsable, casos de estudio. Ventajas y beneficios de una gestión responsable. Evolución de una empresa con gestión responsable.	Empresas interesadas en la RSE y académicos.
Diplomado Líderes Sociales.	Liderazgo.	Personal de OSC, Líderes de Proyectos o Directivos.
Diplomado en Responsabilidad Social Empresarial, presencial.	Antecedentes, conceptos fundamentales y principales herramientas de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en sus dimensiones humana, social y ambiental.	Profesionales titulados.

Centro Virtual de Aprendizaje, ITESM. www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx/19/11/2013. <http://www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx/capacitacion/educacion-continua/Responsabilidad%20Social/1498>.

4. Información proporcionada por Stephanie Alfaro Dávalos, Consultor Educativo. División de Programas Ejecutivos/ Centro de Contacto Norte, Campus de Educación Ejecutiva. ITESM. 12/05/2014.

La escasa participación de las universidades privadas se puede explicar, en parte, por la baja demanda organizada y los escasos recursos disponibles (Muñoz y Arce, 2013), esto ocasiona que la demanda sea cubierta por la OSC, el gobierno, Juntas de Asistencia Privada (JAP) y las alianzas entre distintos actores. Es de resaltar el caso de la Universidad Anáhuac, sobre todo por su oferta de educación formal como es la licenciatura, la maestría y el doctorado, la cual es posible gracias a los esfuerzos que realizan para que sea asequible.

El Tecnológico de Monterrey ha sido pionero e innovador en el tema de líderes sociales y en la oferta educativa en línea. Además, es un actor relevante por las múltiples alianzas que ha establecido con empresas y OSC, para llevar a cabo la oferta en línea. Así como la Universidad Anáhuac Norte ha crecido y diversificado su oferta, hubo otras experiencias que tuvieron una corta duración como fue el Diplomado en Filantropía: una alternativa para el desarrollo social, de la Universidad Ibero Americana (UIA), o el Diplomado en Gestión de la Responsabilidad Social, de la Universidad Panamericana (UP).

Las universidades han venido incorporando cursos relacionados con el sector social ya sea en sus planes de estudio, u ofreciendo conferencias y cátedras. Un ejemplo, es el curso Sociedad Civil y Grupos de Interés, impartido por el Dr. Rubén Aguilar Valenzuela en Universidad Iberoamericana (UIA) en la carrera de Ciencias Políticas. Por parte de algunas universidades se observa un mayor interés por vincularse con el sector, como es el caso de la Universidad del Valle de México (UVM), quien fue sede del XIII Congreso de Investigación sobre el Tercer Sector, en su campus Querétaro, en 2013. También observamos nuevos actores invirtiendo en propuestas de formación universitaria para los recursos humanos del sector, como es el caso de la Universidad Ort México, la cual busca posicionarse como una universidad especializada para el sector social.

No obstante, hay quien opina que los contenidos relacionados con el asociacionismo, la participación ciudadana, y el sector social, en las licenciaturas y posgrados son limitados (Muñoz y Arce, 2013: 79).

2.2 Oferta mixta (Alianza entre universidad y OSC).

Encontramos programas mixtos en los que se conjuga el trabajo de una universidad con una organización de la sociedad civil (OSC). El Tecnológico de Monterrey (ITESM) ha establecido múltiples alianzas con organizaciones para fomentar la educación dentro del sector social, como son las siguientes:

1. El Centro para el Fortalecimiento de Organizaciones Civiles, A.C., surge de la alianza entre ITESM y la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC).
2. De la misma forma que la alianza con Fortalessa, en Ciudad Juárez.
3. La alianza con la consultoría AFIRMA, el ITESM y Fundación Merced Coahuila.
4. Más Sociedad, alianza conformada por la Fundación del Empresariado de México (Fundemex), el ITESM y Microsoft.

Centro para el Fortalecimiento de Organizaciones Civiles, A.C.

Es importante referir al Centro para el Fortalecimiento de Organizaciones Civiles por su experiencia y trayectoria en temas de fortalecimiento Institucional en el Estado de Chihuahua. Nace de la alianza entre el Instituto Tecnológico de Monterrey (ITESM) y la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC), donde el primero aporta experiencia académica y espacios de trabajo dentro la universidad; y el segundo, recursos, conocimiento y relaciones con el sector social.

El centro tiene un Programa de Educación Continua que aborda temas relacionados con la institucionalidad y la sustentabilidad. También opera el Programa de Liderazgo y Habilidades Directivas, dirigido a personas que desempeñan labores administrativas, de liderazgo o manejo de personal en las OSC. Por otro lado, ofrece capacitación

para el impacto colectivo, donde asesoran a las OSC para constituirse en redes y capacita a las ya constituidas. Este centro realiza un foro anual donde las redes dan a conocer sus experiencias.

*“La oferta de servicios del Centro para el Fortalecimiento de Organizaciones Civiles nace de los diagnósticos de capacidades técnicas que aplicamos continuamente a las OSC con quienes trabajamos, donde observamos que las organizaciones han cambiado. Un simple ejemplo, en el 2003, de cada 10 OSC, 2 estaban constituidas; en 2013, 8 de cada 10 organizaciones lo están. El entorno también ha cambiado para bien; hoy hay un mayor compromiso y participación de los empresarios de Chihuahua”.*⁵

Los cursos que ofrecemos son presenciales y se imparten con ayuda de material didáctico con presentaciones electrónicas, apoyos visuales y exposiciones. Los profesores tienen grados de maestría y doctorado, y cuentan con experiencia en el sector. Los costos son accesibles ya que el centro recibe apoyo de FECHAC.

Cuadro 5. Características de la oferta educativa del Centro para el Fortalecimiento de Organizaciones Civiles.

Tipo de oferta	Contenidos	Dirigido a
Programa de Fortalecimiento Inicial, Programa de Liderazgo y Actividades Directivas. Redes.	Diseño y elaboración de proyectos sociales, movilización de recursos comunicación, rendición de cuentas, evaluación.	Personas que tienen a su cargo manejo de personal, labores administrativas o de liderazgo.

Fuente: Coordinación de Comunicación e Imagen. www.fortalecimiento.org 18/06/2013.

*“El gran reto para quienes nos dedicamos a fortalecer a las OSC, es que nos enfrentamos a un sector tan dinámico, que necesitamos capacitarnos de manera continua, especializarnos más y ofrecer servicios de mejor calidad. Lo cual demanda un enorme esfuerzo en la búsqueda de alianzas, apoyos financieros y de expertos”.*⁶

5. Entrevista a Anabelle Chávez Dozal, Directora del Centro para el Fortalecimiento de Organizaciones Civiles, A.C. 25/10/2013.

6 *Ibid.*

Fortaleza (Ciudad Juárez). Construyendo Capacidades en las Organizaciones de la Sociedad Civil, A.C.

Fortaleza tiene como objetivo fortalecer las estructuras y la operación de las OSC a través de asistencia técnica, consultoría y capacitación, para generar un impacto efectivo en la comunidad.⁷ Nace de la alianza del Centro para el Fortalecimiento de las Organizaciones Civiles y el ITESM, quien los apoya con su experiencia académica, con instalaciones y servicios, de la misma forma que la alianza en la Ciudad de Chihuahua. En 2006, Fortaleza se independiza del Centro para el Fortalecimiento de Organizaciones Civiles, A.C. y continúa operando con el ITESM. Cuenta con una oferta de cursos permanente, la cual se ha vuelto cada vez más flexible, buscando responder a los diferentes niveles de desarrollo y especialización que presentan las OSC. *“En la mayoría de los casos, nuestros cursos son un complemento a los acompañamientos que ofrecemos; hemos aprendido que, de esta forma, las organizaciones logran cambios de fondo y duraderos.”*⁸

Los servicios y cursos que ofrecen tienen un costo muy accesible, prácticamente es una cuota de recuperación. Cuentan con el financiamiento de FECHAC, el cual ha venido disminuyendo a través de los años. Atienden a cerca de 100 organizaciones al año, de diversas formas, como son acompañamientos, asesorías y cursos.

*“Para nosotros, el gran reto es que todas las organizaciones de Ciudad Juárez puedan identificar las transformaciones que logran. Más ahora que están mejor preparadas, por ello nuestros esfuerzos están orientados a la evaluación de impacto”.*⁹

7. Información obtenida en <http://fortaleza.org.mx/nosotros/mision-y-vision/>. 20/11/2013.

8. Entrevista a Julio Domínguez Padilla, Director Ejecutivo de Fortaleza. 17/09/2013.

9 *Ibid.*

Centro Virtual para el Desarrollo de la Ciudadanía y Organizaciones de la Sociedad Civil. Más Sociedad.

Más Sociedad es el resultado de la alianza entre el Instituto Tecnológico de Monterrey (ITESM), Fundemex y Microsoft. Comenzó a operar en 2007, con la intención de fomentar el fortalecimiento y desarrollo de las OSC, a través de cursos de capacitación en línea. Dentro de los objetivos de Más Sociedad, destacan: desarrollar una comunidad virtual de aprendizaje para ofrecer oportunidades de crecimiento permanente a la sociedad; impulsar el desarrollo de competencias ciudadanas para construir participación democrática y solidaridad social; así como brindar un servicio integral a las OSC, desde su constitución hasta su consolidación, con la ayuda de expertos del sector académico, empresarial y social, en la búsqueda de un actuar más efectivo y de mayor impacto.

Los cursos que ofrece Más Sociedad son virtuales, algunos de ellos son gratuitos y se puede acceder a través del portal www.massociedad.org.mx. En algunos cursos existe la posibilidad de obtener una constancia, otorgada por el ITESM, así como el apoyo de un tutor en línea, servicios que tienen un costo. Debido a que toda la oferta es virtual, el alcance de los cursos y diplomados es internacional.

Cuadro 6. Características de la oferta educativa de Más Sociedad

Tipo de oferta	Contenidos	Dirigido a
Cursos y diplomados.	Cursos y diplomados. 1. OSC. Entorno social cultural y ético. 2. TIC. ¿cómo se usan las computadoras? Uso de los componentes físicos de las computadoras; manejo del sistema Windows; Microsoft Digital Literacy: primer curso de navegación por internet; habilidades básicas de computadoras para OSC; programación HTML y creación de páginas web; cursos Manpower. 3. Gerenciamiento: Diplomado Líderes Sociales. Programa para el fortalecimiento y desarrollo. Curso Marco Lógico. 4. Aspectos jurídicos. Fundamentos jurídicos y de operación de las OSC; Curso Introductorio: entorno social cultural y ético; OSC. 5. Procuración de fondos: Diplomado “desarrollo profesional de fondos” OSC y su desarrollo. 6. Obtención de recursos: organizaciones; herramientas de comunicación y mercadotecnia; habilidades de liderazgo y administración. Ética y transparencia; la integridad como estrategia para ser rentable. 7. Ciudadanía: guía para el monitoreo ciudadano, guía para el desarrollo de proyectos sociales con enfoque de marco lógico. Diplomado en ciudad segura: estrategias y acciones básicas. 8. Responsabilidad social empresarial: Diplomado Inversión Privada en Desarrollo de Base. 9. Sustentabilidad ambiental: Diplomado Estrategias y Técnicas para la Conservación, entre otros.	A las OSC. También puede registrarse el público en general.

Fuente: Más Sociedad, página web. <http://www.massociedad.org.mx>, página visitada el 9/12/2013.

Comunalia. Diplomado Formación de Liderazgos de Fundaciones Comunitarias.

El Diplomado Formación de Liderazgos de Fundaciones Comunitarias nace por iniciativa de Comunalia (Alianza de Fundaciones Comunitarias de México); quien a partir de un diagnóstico identifica que las fundaciones comunitarias habían participado en diversos diplomados y/o cursos, recibiendo una capacitación muy general. Por ello, el programa busca atender de forma puntual los intereses y necesidades particulares de las fundaciones comunitarias. Los estudiantes que cursan el diplomado realizan una pasantía en alguna de las fundaciones miembro y formulan un proyecto de investigación, que servirá como base para la acción en sus respectivas fundaciones comunitarias. Brinda elementos teóricos y prácticos, consta de 100 horas presenciales, 60 virtuales y una pasantía. Además hay un tutor en cada fundación comunitaria para asesorar a los participantes. El Instituto Mora, es el socio implementador y ofrece una acreditación académica del diplomado.

*“El diplomado, además de ser un buen medio de formación, busca crear una identidad colectiva de las fundaciones comunitarias y fomentar el surgimiento de líderes, contribuyendo al relevo generacional”.*¹⁰

Cuadro 7. Diplomado Formación de Liderazgos de Fundaciones Comunitarias.

Tipo de oferta	Contenidos	Dirigido a
Diplomado pre-sencial y virtual, pasantías en una FC y la creación de un proyecto de investigación.	El Diplomado consta de 5 módulos: 1. Fundaciones Comunitarias. 2. Desarrollo local. 3. Gestión organizacional. 4. Liderazgo y estrategias de intervención. 5. Procesos de investigación, acción y las fundaciones comunitarias.	Jóvenes líderes comunitarios.

Fuente: Información proporcionada por la Dra. Gabriela Sánchez Gutiérrez del Instituto Mora. 13/06/2013.

10. Entrevista a Laura Sarvide. Ex Presidente de Fundación Comunitaria Malinalco y miembro fundador de Comunalia. 8/11/2013.

El programa es financiado por Fundación W.K. Kellogg, Charles Stewart Mott Foundation, Fundación ADO y la Inter American Foundation (IAF), y cada una de las fundaciones comunitarias participantes. En la primera generación se formaron 40 personas. El costo es realmente alto, debido en parte a los costos de viaje de los participantes, quienes se reúnen de forma mensual en el lugar donde se imparte el módulo.

“Aun cuando el costo es muy alto, puede ser visto como una inversión, pues con ella se ha construido el modelo de formación y capacitación para fundaciones comunitarias. Es un modelo replicable que tendrá como producto final la implementación de sus investigaciones”.¹¹

En la oferta mixta de servicios educativos podemos observar que el ITESM tiene un papel preponderante, es aliado de organizaciones fortalecedoras en Chihuahua, Coahuila, y Ciudad Juárez; y de Fundemex y Microsoft. En Más Sociedad, podemos apreciar el amplio abanico de temáticas que aborda, como son: la responsabilidad social empresarial, tecnologías de la información y comunicación (TIC), ciudadanía, sustentabilidad ambiental, gerenciamiento y liderazgo, movilización de recursos, entre otros más. Dentro de la oferta mixta, es la propuesta que abarca un mayor número de vertientes y temáticas.

El programa para la formación de liderazgos de fundaciones comunitarias es un buen ejemplo de lo que puede lograr una alianza, que genera su propia demanda para la formación de su personal. 1) Les permite a los miembros participar activamente en la construcción de su propia formación, respondiendo a sus necesidades e intereses particulares. Lo que difícilmente hubiera podido lograr una fundación de forma independiente. 2) Es un programa especializado, que favorece el capital social, y el trabajo entre pares; proporciona un lenguaje común y la construcción de identidad. 3) La alianza facilita el apoyo de inversionistas con un

11. *Ibid.*

interés particular en el tema, lo que propicia un financiamiento robusto. Puesto que es un programa muy costoso el financiamiento facilita la participación, ya que para las fundaciones comunitarias hubiera sido difícil pagarlo.

2.3 Oferta pública.

Dentro de la oferta pública sobresale la del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) y la de la Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal (JAP, DF). Ambas destacan por su alcance, ya que capacitan a un amplio número de personas, debido, en buena medida, a que es gratuita en el caso de Indesol y un beneficio para las organizaciones miembro, instituciones de asistencia privada (IAP), en el caso de la JAP.

También, encontramos otros actores públicos que ofrecen servicios educativos como son las Juntas de Asistencia Privada y Beneficencia Privada en los dieciséis estados en donde tienen presencia. Así como algunas Secretarías de Estado como la Secretaría de Gobernación, de Relaciones Exteriores, de Desarrollo Social, del Trabajo y Previsión Social, del Medio Ambiente y de Salud, entre otras; las cuales han desarrollado ofertas de profesionalización para OSC, y se han especializado en temas que corresponden a su ámbito (Guerra, 2012, p.19).

Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL).

En el año de 2002 se plantea, como una estrategia que permita incorporar la riqueza y diversidad del conocimiento existente, la idea de crear una oferta de formación a través de un Diplomado Nacional de Profesionalización para OSC con la colaboración de expertos en diversos campos, la participación activa de las propias organizaciones y centros universitarios; operada por medio de una convocatoria pública con dictaminadores externos, a partir de la cual se deciden las organizaciones docentes y las sedes.

De 2003 a 2014 el Indesol ha publicado anualmente, de manera ininterrumpida, la Convocatoria de Profesionalización y Fortalecimiento de las OSC (PF). Hasta el 2013 se han impartido 92 módulos en 30 entidades del país y se cuenta con un total de 328 OSC beneficiarias directas, 6,610 OSC beneficiarias indirectas y más de 10 mil personas beneficiarias indirectas. Por lo que, debido a la naturaleza y recursos de la institución, es la oferta pública presencial más grande a nivel nacional.

Actualmente, el Indesol se encuentra en un proceso de fortalecimiento de sus funciones institucionales con el fin de transitar hacia un órgano dirigido a impulsar la participación de todos los actores sociales y de las organizaciones de la sociedad civil para incidir en el desarrollo social integral, a través del desarrollo de nueve funciones: fomento, vinculación, capacitación y formación, investigación, igualdad de género y no violencia, asesoría y orientación, representación institucional, información y comunicación, y transparencia y rendición de cuentas.

Es en este contexto en el que surge el Sistema Integral de Capacitación (SIC), orientado a promover la colaboración intra e interinstitucional y el establecimiento de convenios en materia de capacitación con instancias sociales, públicas y privadas, nacionales e internacionales. El objetivo general es potenciar las acciones de capacitación del Indesol como la principal instancia de formación en materia de desarrollo social integral e incluyente para OSC y otros actores de la sociedad.

El SIC se conforma por tres ejes: Capacitación Presencial, Capacitación a Distancia y Gestión del Conocimiento. El primero comprende la Convocatoria de Profesionalización y Capacitación para OSC y otros actores sociales, así como la capacitación presencial focalizada, a través de la cual se da respuesta a las necesidades de formación de públicos específicos en temas prioritarios del desarrollo social integral e incluyente. La Capacitación a Distancia, por su parte, incluye la emisión de teleconferencias y los cursos

en línea para contribuir al desarrollo de capacidades tanto de integrantes de OSC y de otros actores sociales, como de los servidores públicos de los tres órdenes de gobierno, a través de una oferta institucional gratuita, de educación permanente, interactiva y a distancia, basada en el uso de las tecnologías de la información.

Finalmente, el eje de gestión del conocimiento se compone por la Convocatoria de Investigación y las actividades del Centro de Documentación “Enrique Brito” (CEDOC) en el propio instituto. Con la primera, se busca promover la generación y sistematización de conocimientos sobre el quehacer de las OSC y del Indesol, su impacto e incidencia social, así como nutrir el trabajo en materia de capacitación y fortalecimiento de las OSC; mientras que a través del CEDOC se propicia el resguardo y la difusión del conocimiento construido por las OSC, y se promueve su visibilización y divulgación.

En 2014, la Convocatoria de Profesionalización y Capacitación sustituye el modelo de diplomado por el de Cursos de Formación que pueden ser tomados por integrantes de OSC de manera independiente, con el objetivo de responder a las necesidades de capacitación y ampliar la oferta de formación. En este año se actualizan los temas, entre los que se pueden mencionar: Impacto e Incidencia de Proyectos Sociales, Cultura de la Paz, Prevención y Manejo de Conflictos, Formas de Vinculación y Colaboración entre Gobierno y Sociedad Civil Organizada, Programas Sociales del Ramo 20 y Formación de Ciudadanía y Participación Social, entre otros.¹²

Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal.

La Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal (JAP, DF) nace hace 133 años como el Hospital de la Purísima Concepción y, posteriormente, pasó a ser el Hospital de Jesús. A lo largo del tiempo, ha sufrido varias modificaciones debido a los cambios en los

12. Información proporcionada por la Dirección de Investigación y Profesionalización para las OSC. 6/10/2014.

códigos y leyes sobre asistencia privada. La institución se convirtió, en 1991, en un órgano desconcentrado del Distrito Federal.

En el 2010, tiene un cambio importante al ampliar su objeto social, ya no sólo deberá vigilar, asesorar y coordinar a las Instituciones de asistencia privada (IAP), como lo venía haciendo desde hacía muchos años. Ahora también debe apoyar, cuidar y fomentar a las instituciones. Como parte de su nueva visión, busca ser reconocida como una institución útil, equitativa, confiable y promotora.

Para ello, crea en 2011 el Centro de Capacitación e Información del Sector Social (Cecapiss). Una alternativa para ofrecer servicios de profesionalización a las IAP; desarrollar investigación en los ámbitos del sector social, y ofrecer un espacio de encuentro. El objetivo principal de esta oferta educativa, orientada a personas que trabajan en instituciones de asistencia privada, es brindarles conocimientos que les permitan realizar profesionalmente su trabajo, así como mejorar su actitud ante el mismo, bajar la ansiedad y disminuir la frustración, resultado del trabajo directo con grupos vulnerables.

Este objetivo explica la diversidad de temas que ofrecen en sus cursos, cuyos contenidos abarcan desde la realización de declaraciones por internet, inglés ejecutivo y mercadotecnia social, hasta cursos sobre manejo del estrés, y uno titulado “Bach y sus flores”. En este sentido, la oferta educativa es muy completa, pues apuesta por una formación integral-humanista que no se basa únicamente en la eficiencia profesional, ya que también busca brindar herramientas para enfrentar problemáticas cotidianas, de tipo personal y laboral. Son 7,123 alumnos los apoyados, hasta junio de 2013.

Cuadro 8. Características de la oferta educativa de la Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal.

Tipo de oferta	Contenidos	Dirigido a
Cursos y talleres	La programación para el año 2013 ofreció más de 160 cursos y pláticas, como son: redacción profesional, adolescencia y adicciones, cultura de la paz, control interno y auditoría.	Instituciones de Asistencia Privada miembros de la JAP.

Fuente: Departamento de Capacitación. Junta de Asistencia Privada del DF. Información proporcionada por Cecilia Ramos. www.jap.org.mx. 28/06/2013.

La oferta educativa de la JAP, DF es extensa. Para el año 2013 programaron un total de 161 cursos y cinco pláticas. Todos los cursos son gratuitos y están disponibles, principalmente, pero no exclusivamente, para miembros de las instituciones de asistencia privada.

2.4 Oferta de la sociedad civil.

La oferta educativa proveniente de las organizaciones de la sociedad civil, es de las más antiguas. En ésta encontramos dos vertientes principalmente. La primera, hace énfasis en el fortalecimiento de la participación ciudadana y el desarrollo comunitario, en donde podemos encontrar el trabajo de Acciones para el Desarrollo Comunitario, A.C. (ADECO), quienes buscan la formación de líderes comunitarios y el fortalecimiento de las organizaciones; o el trabajo ampliamente reconocido del Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario, A.C. (IMDEC), que promueve la educación popular para el fortalecimiento de la participación ciudadana y del tejido social; y la de Fundación Zícara, A.C. que fomenta la construcción de tejido social y fortalece estrategias de inclusión en comunidades con limitado desarrollo industrial.

La segunda vertiente, se orienta a profesionalizar el trabajo de las personas y al fortalecimiento institucional de las organizaciones, en la que podemos situar a Corporativa de Fundaciones, A.C.; Fundación Merced, A.C. y el Programa Fortalece. También tenemos al Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. quien ha sido el principal promotor, en nuestro país, en el tema de la responsabilidad social empresarial.

Corporativa de Fundaciones, A.C.

Corporativa de Fundaciones, con sede en Guadalajara, tiene sus orígenes en las iniciativas filantrópicas de Pablo Jiménez Camarena en 1945, a partir de la construcción de los Laboratorios Sophia, como negocio con sentido social.

En 2004, inicia sus cursos y talleres dirigidos a miembros de las organizaciones del Estado de Jalisco, las cuales trabajan con grupos vulnerables, grupos indígenas, y en el cuidado y protección del medio ambiente. A través de la experiencia, encuentra que una organización no se transforma únicamente con cursos por lo que crea un modelo integral de fortalecimiento institucional que parte de las necesidades particulares de cada organización. El modelo se compone de un diagnóstico, apoyo económico, capacitación, asesorías y acompañamiento, mediante un trabajo flexible y profundo, el cual puede durar varios años. Cada año inician este proceso alrededor de 30 a 40 organizaciones y al finalizar, están trabajando con 70 a 100 organizaciones. Las organizaciones únicamente pagan cuotas de recuperación y, a cambio, se les exige un fuerte compromiso de trabajo.

“En mi experiencia ha cambiado la conciencia y la necesidad de profesionalizarse por parte de las OSC de Jalisco. Hoy saben que deben ser eficientes, transparentes y rendir cuentas. Entienden bien que la causa y la gestión son igual de importantes. Pienso que es momento de avanzar a nuevos aspectos, como son la incidencia en políticas públicas, órganos de gobierno eficientes y comprometidos,

y promover una mayor participación ciudadana. Sobre todo, debemos hacer visible la contribución que hacen las organizaciones al desarrollo y bienestar de las comunidades y del país. Por ello, es necesario comunicarnos entre instituciones fortalecedoras, enriquecernos, para ser una máquina que mueva al sector”.¹³

Cuadro 9. Características de la oferta educativa de Corporativa de Fundaciones.

Tipo de oferta	Contenidos	Dirigido a
Cursos, talleres, diplomados y conferencias.	1. Diplomado en administración de OSC. 2. Diplomado en capacidades directivas. Cursos: 1. Taller formativo sobre la evaluación de intervenciones sociales con los estándares de calidad del comité de ayuda al desarrollo. 2. Obligaciones legales y fiscales de la OSC. 3. Manuales administrativos. 4. El derecho a la salud: un panorama para OSC. 5. Mejores prácticas de marketing para OSC. 6. Taller: enfoque de marco lógico para la cooperación internacional.	Miembros activos de OSC operando en el área metropolitana de Guadalajara y en el Estado de Jalisco, ya que los cursos son presenciales.

Fuente: Coordinación de programas de la Corporativa de Fundaciones. Información proporcionada por correo electrónico, el 10/06/2013 <http://vivirparacompartir.org>

Fundación Merced Querétaro, A.C. (FMQ).

A partir de 2010, Fundación Merced Querétaro (FMQ) ofrece servicios educativos de manera continua, con el objetivo de contribuir a la profesionalización de las personas y al fortalecimiento institucional

13. Entrevista a David Pérez Rulfo, Director General de Corporativa de Fundaciones, A.C. y Presidente del Consejo Directivo de la Alianza de Fundaciones Comunitarias de México, Comunalia. 17/10/2013.

de las OSC del estado. Cuenta con un nivel básico de capacitación, en donde se ven aspectos como: la constitución legal, obtención de la CLUNI, deducibilidad fiscal, gestión de recursos y el Diplomado en Profesionalización y Fortalecimiento. Los cursos son prácticamente gratuitos, únicamente se piden cuotas de recuperación. Un aspecto distintivo de sus servicios es la capacitación para la creación y el trabajo en redes. Cuentan con siete redes activas en diferentes temáticas y la institución se ha distinguido por liderar la iniciativa de la Ley de Fomento a las OSC del Estado de Querétaro.

Atiende anualmente a más de 140 organizaciones afiliadas, tanto instituciones de asistencia privada y asociaciones civiles, de las cuales conoce bien sus necesidades por lo que se ha posicionado como una de las principales propuestas educativas del Estado de Querétaro. En ocasiones, atiende a organizaciones de los estados de Michoacán y Guanajuato.¹⁴

*“En el estado podemos apreciar oportunidades como es un mayor interés del gobierno por escuchar y promover la participación ciudadana. La creciente participación de las empresas en temas sociales, al igual que el interés de los jóvenes por formar organizaciones. El mayor reto que enfrentan las organizaciones de Querétaro es la gestión de recursos suficientes para lograr su objeto social”.*¹⁵

Fundación Merced Coahuila, A.C. (FMC).

Fundación Merced Coahuila, surge de Fundación Merced en la ciudad de México, y se constituye en el 2002 con el propósito de promover la filantropía en el Estado de Coahuila, así como impulsar el desarrollo de los más desprotegidos, en especial los niños y jóvenes. Con once años de trabajo, como fundación comunitaria, promueve la

14. Información proporcionada por Alejandra Núñez Zavala, Coordinadora Operativa. 8/08/2013.

15. Entrevista a Martha Shelley, Directora Ejecutiva, Fundación Merced Querétaro. 15/10/2013.

corresponsabilidad ciudadana solidaria y subsidiaria, para contribuir con la solución de los problemas sociales de la localidad.¹⁶

El programa de capacitación trabaja en alianza con la consultoría AFIRMA y el Instituto Tecnológico de Monterrey, con el objetivo de maximizar el impacto de los proyectos de desarrollo social. Atiende, aproximadamente, a sesenta OSC por año, con la participación de hasta dos integrantes por organización. Al inicio de los cursos, realiza un diagnóstico para identificar las áreas de oportunidad. Al final, se hace un auto diagnóstico a fin de determinar cuáles de ellas pueden acreditar los Indicadores de Institucionalidad y Transparencia del Cemefi.

Cuadro 10. Características de la oferta educativa de Fundación Merced Coahuila.

Tipo de oferta	Contenidos	Dirigido a
Cursos, diplomados.	AFIRMA, CRECE, círculo de actualización.	Personal de OSC que estén involucrados directamente en la operación de la institución y sus programas, ya sea Presidente del Consejo, Director o Coordinador de programas. No aplica para voluntarios, ni prestadores de servicio social.

Fuente: Coordinación de Programas de Fortalecimiento, Fundación Merced Coahuila. www.mercedcoahuila.org. 20/06/013.

Fundación Merced Coahuila ofrece algunas becas gracias al apoyo de donantes. Los profesores son expertos en el área a impartir, con niveles educativos de maestría y doctorado. Los recursos didácticos utilizados son carpetas, videoconferencias y otros materiales audiovisuales como cañón, portafolios, construcción de casos y ejercicios prácticos.

16. <http://fundacionmerced.org.mx/fundacion-merced-coahuila/> 11/05/2014.

Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. (Cemefi)

El Centro Mexicano para la Filantropía fue fundado en 1988. Desde su creación, se ha dedicado a promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos, sus organizaciones sociales y empresas. Ha sido el principal promotor de la responsabilidad social empresarial (RSE) en el país. Junto con AliaRSE, reconoce a las empresas que cumplen con los estándares de la RSE, las cuales se hacen acreedoras al distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR).

El Cemefi, cuenta con varios programas y servicios entre los que se encuentran: el de responsabilidad social empresarial, los indicadores de institucionalidad y transparencia, investigación del tercer sector, el Reconocimiento al Compromiso con los Demás, el portal Haces Falta, el trabajo en redes temáticas, como son la Red por la Educación, Red por la Infancia y Red por la Salud. También ofrece una amplia gama de servicios como la Biblioteca del Centro de Información Filantrópica (CIF), directorios de donantes, de consultores, y de instituciones filantrópicas afiliadas, entre otros más. A lo largo del año realiza eventos, congresos y foros en temas especializados en donde se reúnen un número significativo de actores, buscando crear un espacio de vinculación, capacitación y diálogo de temas relevantes y específicos del sector.

Aunado a lo anterior, ofrece cursos y talleres orientados a capacitar a las personas que trabajan en las empresas interesadas en la responsabilidad social empresarial (RSE). Algunos de los talleres que ofrecen son: introducción a la RSE, especialización en la Norma AA 1000, en la Norma SA 800, o en voluntariado corporativo, así como formación para los nuevos consultores en RSE.¹⁷

17. Información consultada en www.cemefi.org. 19/01/2014.

Programa Fortalece (Fundación Comunitaria Cozumel)

Fortalece es un programa que surge en el 2010, ante la necesidad de desarrollar las competencias clave para la innovación y la gestión de las OSC del sureste. El programa se encuentra alojado en la Fundación Comunitaria Cozumel, quien comparte los mismos intereses que Fortalece.

Una de las principales propuestas del programa es el Diplomado en Innovación y Gestión Social, dirigido a directivos y representantes de OSC, así como a personas interesadas en mejorar su capacidad en la toma de decisiones. El diplomado busca cubrir las necesidades de las OSC del sureste del país, particularmente de los estados de Campeche, Yucatán y Quintana Roo, y se imparte en las ciudades de Cancún y Mérida.

Cuadro 11. Características del Diplomado en Innovación y Gestión Social.

Tipo de oferta	Contenidos	Dirigido a
Diplomado Innovación y Gestión Social.	1. Gobierno y transparencia. 2. Dirección. 3. Planeación participativa. 4. Proyectos. 5. Sostenibilidad. 6. Capital humano.	Directivos y representantes de las OSC, académicos, investigadores, autoridades y partes interesadas que deseen mejorar sus competencias y potenciar su capacidad en la toma de decisiones.

Fuente: Presentación del diplomado en Innovación y gestión social para Organizaciones de la Sociedad Civil. Información obtenida de la página web: <http://fortalece.org>. 5/06/2013

El Diplomado en Innovación y Gestión Social aborda temas como: gobierno y transparencia, dirección, planeación participativa y proyectos. La metodología educativa está basada en la experiencia, se fomenta la interacción entre los participantes, el análisis de realidades y el diagnóstico de problemas. Los docentes cuentan con amplio conocimiento en sus respectivos campos, han trabajado

para diversas organizaciones y tienen carrera en el sector social. El diplomado tiene un costo accesible, ofrecen becas y facilidades de pago, lo cual es posible gracias al apoyo de donantes y aliados.

Acciones para el Desarrollo Comunitario, A.C. (ADECO)

ADECO nace en 2005, como resultado de las experiencias de las campañas de alfabetización llevadas a cabo por los fundadores. Su objetivo es generar y sostener proyectos que tengan permanencia e impacto en la calidad de vida de los beneficiarios, fomentando la participación y organización comunitaria.

Cuenta con tres proyectos educativos: 1) Talana, se enfoca a la formación de líderes comunitarios a través de la capacitación en habilidades para la vida, en educación popular, así como en el diseño y gestión de proyectos. 2) ¡Alfabetiza! Campaña de educación para adultos, sustentada en jóvenes que alfabetizan a adultos, dan clases de primaria y secundaria, generan proyectos y actividades de desarrollo. Es un proyecto de sensibilización social y, en especial, un semillero de jóvenes con fuerte compromiso social. 3) Canto que Florece, es un proyecto orientado a buscar la inclusión social mediante la música.

Cuadro 12. Características de la oferta educativa de ADECO.

Tipo de oferta	Contenidos	Dirigido a
Talleres, cursos, seminarios.	1. Taller para la formación de promotores y facilitadores para el desarrollo comunitario. 2. Taller para la formación de promotores culturales comunitarios. 3. Taller de sistematización de experiencias para OSC. 4. Curso de capacitación para el trabajo de alfabetización y educación para adultos.	No existe un perfil específico.

Fuente: Información proporcionada por Aranzazú Díaz, colaboradora en Acciones para el Desarrollo Comunitario. www.adeco.org.mx 17/06/2013.

Además, ofrece una serie de talleres orientados a fortalecer a las OSC dedicadas al trabajo comunitario (Véase cuadro 12). La metodología educativa está orientada al constructivismo social y habilidades para la vida. Los talleres y cursos son participativos y están enfocados a la construcción social del conocimiento y al aprendizaje significativo. Los recursos didácticos que utilizan son bibliografía impresa, videos y materiales elaborados específicamente para los cursos, como es el Manual de Sistematización de Experiencias. Ocasionalmente, consigue donativos haciendo el costo de su oferta más favorable.¹⁸

Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario, A.C. (IMDEC).

El Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario es una organización social con sede en Guadalajara. Nace de la inspiración cristiana de sus fundadores, en especial del señor Carlos Núñez Hurtado, quien toma los aportes e ideas de la Conferencia Episcopal Latinoamericana y de Paulo Freire. Su misión es generar propuestas pedagógicas y metodológicas e impulsar estrategias de educación y comunicación popular para la participación ciudadana. Busca fortalecer el tejido social y el empoderamiento de los actores, ampliando su capacidad para avanzar hacia un desarrollo justo, sustentable, integral y equitativo.

Con 50 años, el IMDEC es una de las instituciones con mayor experiencia. Cuenta con talleres, cursos, seminarios y diplomados, entre los que destacan: el Diplomado en Educación para la Transformación Social, el Taller de Incidencia en lo Público, Taller de Planeación Estratégica y de Derechos Humanos, Género y Desarrollo, entre otros. Además, ha desarrollado más de cien materiales educativos impresos y audiovisuales, editados y difundidos en México, América Latina y el Caribe.¹⁹

18. Información proporcionada por Aranzazú Díaz, miembro de ADECO. 17/06/2013.

19. Información obtenida en <http://www.imdec.net/>. 11/12/2013.

Fundación Zícara, A.C.

Fundación Zícara inicia operaciones en 1998. Cuenta con una larga trayectoria de trabajo en la construcción de tejido social y fortalece estrategias de inclusión en comunidades con limitado desarrollo industrial. Zícara promueve la participación de personas retiradas prematuramente, con el objetivo de reducir las condiciones de exclusión social.

En la operación de los programas, Zícara forma redes de colaboración con otros agentes de cambio, como la academia, institutos de investigación, organizaciones civiles, y pequeñas y medianas empresas (PYMES) de las comunidades donde trabajan. Con ellos construyen servicios de asistencia técnica y financiamiento para la formación de nuevos grupos organizados que trabajan en sus comunidades asumiendo roles de agentes de cambio. El financiamiento de los programas se genera a partir de la venta de servicios de incidencia social: diplomados, consultorías, talleres; así como el acompañamiento, a mediano plazo, en el proceso de incubación de empresas sociales.

A los diplomados, que son modulares de acuerdo a los requerimientos, les llaman escuelas y son cuatro: Escuela para Quererme, Escuela para Enredarse, Escuela para Producir en Grupo, y Escuela de Conservación. También ofrece talleres como son: Organización y fortalecimiento del grupo ONG, Plan de negocio, Plan de procuración de fondos, Libro de acuerdos estratégicos/operativos, Diagnóstico de organización, Diagnóstico de vida, Elaboración de proyecto, Diagnóstico de género.

Fundación Merced, A.C.

Dentro de la categoría de la oferta educativa por parte de las OSC, se encuentra la de Fundación Merced. En el siguiente capítulo, desarrollamos el caso de forma amplia.

2.5 Oferta especializada.

La oferta especializada es aquella dirigida a una temática particular o ámbito específico, sin importar de dónde provenga.

Alternativas y Capacidades, A.C.

Alternativas y Capacidades nace en 2002, con la misión de contribuir al desarrollo social, fortaleciendo a las OSC y a los actores dedicados a la inversión social, trabajando por un entorno propicio para su profesionalización, fomentando sus capacidades de incidencia y promoviendo la colaboración entre sectores.

En 2004, comenzó a impartir el Taller de Incidencia en Políticas Públicas, y fue seleccionada para impartir el Módulo de Cabildeo e Incidencia en Políticas Públicas en el Diplomado de Profesionalización y Fortalecimiento Institucional del INDESOL. Desde entonces, ha impartido el taller con socios o de manera independiente.

El taller busca fortalecer la capacidad de las OSC para intervenir en la agenda pública. El contenido está orientado al conocimiento de las políticas públicas y a brindar herramientas para la incidencia. Si bien el número de alumnos que se atienden al año es variable, en promedio se atienden 150. El costo del taller es accesible, y se otorgan un número limitado de becas.²⁰

Por otra parte, Alternativas y Capacidades también imparte, desde 2008, el Seminario en Inversión Social en alianza con el Instituto Tecnológico Autónomo de México, (ITAM) con el objetivo de promover un espacio de reflexión e intercambio de ideas, que provea información y herramientas prácticas para profesionalizar la filantropía corporativa, bajo una visión estratégica y de cambio social de largo plazo.²¹

20. Información proporcionada por Laura Freyermuth Joffre, Coordinadora de Formación en la Academia Ciudadana de Políticas Públicas. 27/06/2013.

21. Información proporcionada por Georgina Morales Osorio, Coord. de Proyecto. 11/07/2013.

En el caso del Taller de Incidencia en Políticas Públicas, como en el Seminario de Inversión Social, los docentes cuentan con estudios de posgrado, se han desempeñado dentro del sector social y realizan actividades de docencia e investigación. Los recursos didácticos utilizados son carpetas impresas con bibliografía, las clases se apoyan en el análisis de casos, videos y presentaciones.

Cuadro 13. Características de la oferta educativa de Alternativas y Capacidades.

Tipo de oferta	Contenidos	Dirigido a
Seminario de Inversión Social	Conceptos de RSE, Emprendimiento Social, Metodologías en el entorno de la filantropía corporativa en México. Temas fiscales y legales de los donativos. ¿Cómo elegir un proyecto de RSE? Alianzas intersectoriales. fortalecimiento institucional. Identificando causas que merecen apoyo.	Personas que coordinan las áreas de filantropía y/o responsabilidad social de las empresas, así como para instituciones donantes y canalizadoras de recursos.
Taller de Incidencia en Políticas Públicas	Diferencia entre lo público, lo privado, lo gubernamental y las políticas públicas. Etapas y condiciones de las políticas públicas. El papel de las OSC frente a la incidencia y las políticas públicas y el escalamiento institucional. Herramientas y opciones de estrategias para la incidencia. Elaboración de un plan de incidencia. Elaboración de un plan de incidencia en políticas públicas.	Líderes de OSC con interés de incidir para transformar las políticas públicas del país.

Fuente: Coordinación de Formación en Incidencia en Políticas Públicas, Alternativas y Capacidades. www.alternativasycapacidades.org 17/06/2013.

Servicios de Ideas Creativas para el Desarrollo de Organizaciones, A.C. (SICDOS).

SICDOS surge en 2008 con el fin de brindar, principalmente, servicios y talleres de diseño, comunicación y mercadotecnia, mediante el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) con el objetivo de darles visibilidad y posicionamiento a las organizaciones. Los docentes son profesionistas en diseño y comunicación, especializados en OSC. Los cursos que ofrece son dinámicos, basados en ejercicios prácticos y en el trabajo en equipo. Los recursos didácticos constan de bibliografía, carpetas con imágenes y el uso de la computadora y redes sociales. Los costos de los cursos son reducidos, pensando en la capacidad de pago de las OSC.

Cuadro 14. Características de la oferta educativa de SICDOS.

Tipo de oferta	Contenidos	Dirigido a
Talleres y asesorías dirigidas a las OSC.	SICDOS maneja cinco tipos de servicios básicos: diseño social, comunicación, marketing social y fortalecimiento y desarrollo institucional, dentro de los cuales se brindan asesorías y se imparten talleres. Taller de redes sociales: ¿Qué son las redes sociales y por qué están de moda? - Estrategias de comunicación para publicaciones y posteos. - ¿Qué es y qué función tiene el community manager? - Mediciones en redes sociales, cómo ocuparlas para la difusión. - Desarrollo o actualización de perfiles en las redes: facebook, twitter, youtube, causas. También cuentan con los talleres: blog institucional, fotografía creativa y power point.	Personal asignado por las organizaciones, cuyas funciones se benefician de los cursos. Personal de dirección o coordinación.

Fuente: Dirección de Servicios de Ideas Creativas para el Desarrollo de Organizaciones, A.C. (SICDOS). www.sicdos.org.mx. 30/07/2013.

Los talleres pueden impartirse en otros estados de la República Mexicana a través de vínculos virtuales. Una de las características distintivas de la oferta de servicios de SICDOS, es su enfoque centrado en el diseño y el uso de la tecnología, aspecto fundamental para cualquier organización que busque visibilidad y financiamiento.

Procura, A.C.

Procura es líder y pionera en el campo de la procuración de fondos en organizaciones no lucrativas. Desde su creación, en 1995, ha capacitado a más de 20 mil personas. Cuenta con una amplia gama de cursos y talleres, como son: finanzas elementales, cómo preparar propuestas exitosas, desarrollo del caso institucional, entre otros; así como el Diplomado en Fortalecimiento Institucional y Procuración de Fondos, que consta de seis módulos.

Cuadro 15. Características de la oferta educativa de Procura.

Tipo de oferta	Contenidos	Dirigido a
Diplomado en Fortalecimiento Institucional y Procuración de Fondos	1. Principios y técnicas en la procuración de fondos. 2. Cómo preparar propuestas exitosas. 3. Aspectos legales, fiscales, contables y financieros de las OSC. 4. Mercadotecnia social para procuración de fondos. 5. Enriquecimiento de las relaciones con los donantes. 6. Taller de trabajo: desarrollo del caso.	Personas que trabajan en OSC, profesionales en la procuración de fondos, Directores de Desarrollo Institucional, Consejeros, voluntarios y Servidores Públicos.

Fuente: Procura “saber pedir para poder dar”. www.procura.org.mx. 16/12/2013.

El diplomado está dirigido a personas que trabajan en OSC, profesionales en la procuración de fondos, directores de desarrollo institucional, consejeros, voluntarios y servidores públicos. Cuenta con apoyos didácticos basados en las propuestas educativas de sus aliados: Fund Raising School, Center of Philanthropy de la

Universidad de Indiana, y The Lilly Family School of Philanthropy de la Universidad de Indiana. Para participar en sus servicios, Procura proporciona algunas becas.²²

Association of Fundraising Professionals (AFP) Capítulo México.

Encontramos los servicios de la Association of Fundraising Professionals, capítulo México desde 1992. La AFP es una organización internacional que cuenta con más de 30,000 miembros en 200 capítulos alrededor del mundo, cuya misión es ayudar a promover la filantropía al permitir a las personas y a las organizaciones que realicen una práctica ética y efectiva de la procuración de fondos (fundraising). Las principales actividades a través de las cuales cumple esta misión incluyen: educación, entrenamiento, guía, investigación, acreditación y apoyo.²³

Ashoka Emprendedores Sociales, A.C.

La oferta de servicios de Ashoka no está orientada a las OSC en sí, pero resulta una experiencia educativa interesante en el ámbito del emprendimiento social. Ashoka es una organización internacional que nace en los años ochenta en Estados Unidos; en México y Centroamérica se constituyó en 1987. Tiene el propósito de apoyar a jóvenes emprendedores sociales capaces de aportar soluciones innovadoras, sostenibles y replicables, a nivel regional y global, para promover el cambio social.

Con este fin, ha desarrollado diversos proyectos orientados a la búsqueda y selección de nuevos líderes emprendedores sociales, en los que invierte financiera y profesionalmente, además de darles apoyo estratégico. Para atender las necesidades específicas de los emprendedores sociales, Ashoka ofrece diversos cursos.

22. Información obtenida en www.procura.org.mx.10/12/2013.

23. Información obtenida en www.afpnet.org 10/12/2013.

Cuadro 16. Características de la oferta educativa de Ashoka.

Tipo de oferta	Contenidos	Dirigido a
Cursos de capacitación.	Cursos orientados a atender las necesidades de los emprendedores sociales: • Débil consolidación institucional. • Falta de visión integral y sistémica. • Falta de sostenibilidad en el tiempo. • Falta de replicación de proyectos • Falta de medición y demostración de impacto. • Falta de incidencia en políticas públicas.	Emprendedores sociales Ashoka (Fellows) y a sus colaboradores.

Fuente: Coordinación de Desarrollo Institucional de Ashoka. <http://mexico.ashoka.org>. 30/07/2013

Los cursos están dirigidos únicamente a los emprendedores de Ashoka y a sus colaboradores, los cuales son impartidos en colaboración con aliados como: Brand Yourself, Connestra y McKinsey. Los recursos didácticos utilizados son videos, carpetas, páginas web y reportes. En próximas fechas iniciará el Diplomado en Emprendimiento Social, en alianza con la Universidad Anáhuac Norte.

Fortalece Legal, A.C.

Es un proyecto desarrollado a partir de la vinculación de Fortalece Legal, Alternativas y Capacidades, y el Departamento de Derecho de la Universidad Iberoamericana. Nace en 2011 con dos objetivos principales: capacitar y asesorar en materia legal y fiscal a OSC, y formar a abogados especialistas en asuntos del sector social. La oferta está orientada a todas las organizaciones que necesitan constituirse legalmente, obtener la CLUNI o convertirse en donatarias autorizadas, así como a estudiantes de derecho interesados en el sector. Las OSC deben presentar un proyecto para

ser seleccionadas de acuerdo con su impacto social, su capacidad financiera y organizativa, y del beneficio de su formación en materia legal. Además, en alianza con otras organizaciones, como Germinalia, A.C., Fortalece Legal llega a otras localidades, como el Estado de Chiapas.²⁴

2.6 Tendencias de la oferta educativa.

El mapa que hemos construido de la oferta educativa del sector social, nos muestra un número relevante y heterogéneo de actores. Así como los objetivos que guían su quehacer, los públicos que atienden, algunos aspectos distintivos y sus fuentes de financiamiento. A partir de esta información identificamos las siguientes tendencias.

Intereses y públicos de la oferta educativa en el 2013/2014.

La oferta de servicios educativos identificada, la podemos agrupar en cuatro vertientes que atienden distintos intereses y públicos:

- a. La incursión del sector empresarial, o privado, en asuntos de interés público, como son: la responsabilidad social, la empresa social, el emprendimiento, o en la inversión de impacto. Los principales oferentes de los servicios son: Universidad Anáhuac, Universidad Panamericana, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Centro Mexicano para la Filantropía, y Más Sociedad.
- b. La educación o formación ciudadana, comunitaria y de agentes de cambio, con distintos énfasis, como son: la educación popular, el desarrollo comunitario o la formación de líderes agentes de cambio. En esta

24. Información proporcionada por Ángeles Anaya, fundadora de Fortalece Legal, A.C., 2/04/2014.

vertiente encontramos al Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario, Acciones para el Desarrollo Comunitario, Alianza de Fundaciones Comunitarias de México (Comunalia), Fundación Zícara y Ashoka.

- c. El fortalecimiento institucional de las OSC. Probablemente la vertiente más amplia, aunque con distintos enfoques. En ella participan el Indesol, Fundación Merced (con sede en la ciudad de México), Fundación Merced Coahuila y Fundación Merced Querétaro.; Más Sociedad, Corporativa de Fundaciones, el Centro para el Fortalecimiento de Organizaciones Civiles, el Programa Fortalece y Fortalessa.
- d. La formación integral. Esta vertiente, además de contemplar temas orientados al fortalecimiento institucional, incorpora cursos encaminados al desarrollo de las personas que trabajan, de manera directa, con población vulnerable. Encontramos, en este estudio, a la Junta de Asistencia Privada del D.F.

La oferta educativa en el tiempo.

Podemos identificar el surgimiento de la oferta educativa en el tiempo, destacando por su antigüedad el IMDEC (1963), con su propuesta de educación popular y empoderamiento ciudadano; el CLARES-Anáhuac con el Diplomado en Administración de Instituciones de Asistencia Social creado en 1993; seguido de Procura, quien introduce de forma contundente el tema de la procuración de fondos (1995); y Fundación Merced, preocupada por formar a las personas, a fin de profesionalizar su trabajo y fortalecer institucionalmente a las OSC (1999). Estos actores son pioneros en la formación y profesionalización de las personas que trabajan en el sector social. En el 2003, la participación del gobierno

federal a través de Indesol, le da un impulso sin precedentes a la profesionalización de las OSC en el país. De más reciente creación observamos el Diplomado en Inversión de Impacto Social de la Anáhuac Sur, el Diplomado en Dirección y Gerencia Social en línea, de Fundación Merced, y el Diplomado en Emprendimiento Social, que ofrece la Universidad Anáhuac, en alianza con Ashoka, lo que señala las nuevas tendencias en la educación del sector.

Aumento de la oferta educativa, a partir del 2000.

La oferta educativa aumenta por diversos factores, entre los cuales destacan: la participación del gobierno federal, a través del Indesol a partir del 2003, la incursión del sector empresarial en temas de interés público, y la necesidad de mayor profesionalización y especialización en el trabajo de las OSC.

En el 2003, el gobierno encabezado por el Presidente Vicente Fox, toma en cuenta los intereses, necesidades, y junto con la participación de las OSC, diseña e implementa el Programa de Profesionalización y Fortalecimiento Institucional a través del Indesol, el cual llega a localidades donde no había ningún tipo de oferta educativa, impulsando y fortaleciendo a un número significativo de organizaciones en todo el país. El Indesol, fomenta que las OSC sean quienes capaciten a otras organizaciones, favoreciendo el surgimiento y el fortalecimiento de las organizaciones dedicadas a la formación del sector.

La participación del sector empresarial, como ciudadano responsable, es una tendencia en crecimiento en el mundo y en nuestro país, de la misma forma que la oferta educativa que atiende esta necesidad. El programa del Cemefi que otorga los distintivos a las empresas socialmente responsables, contaba en el 2001 con tan sólo 32 empresas, mientras que en el 2013 encontramos 774. Es decir, la responsabilidad social adquiere relevancia ocasionando un

mayor interés y apoyo hacia las empresas sociales, emprendedores, inversión de impacto y el trabajo que realizan las OSC.

La Universidad Anáhuac, el Cemefi y el Instituto Tecnológico de Monterrey (ITESM), son los actores predominantes en la formación de profesionales en responsabilidad social. Otras instituciones atienden el tema con menor profundidad, o lo incorporan en materias de asignatura.

Desde mediados de la década de los noventa, se puede apreciar un entorno más exigente para las OSC. Las agencias de cooperación para el desarrollo quieren trabajar con organizaciones institucionalizadas, que puedan mostrar el impacto social de sus acciones. De igual manera, la transparencia y la rendición de cuentas son un requisito de los donantes y una exigencia por parte de la sociedad. Es por ello que, cada vez más, los inversionistas sociales acompañan sus donativos con apoyos a la profesionalización y al fortalecimiento institucional, ya que una organización que no cuenta con madurez institucional, difícilmente podrá lograr los objetivos que se propone, o las metas a las que se ha comprometido.

Alcance de la oferta educativa.

Hay instituciones que nacen con una preocupación local, y de esta forma orientan su oferta educativa, como es el caso de la JAP, D.F., Corporativa de Fundaciones en Jalisco, Fundación Merced Coahuila, Fundación Merced Querétaro, el Centro para el Fortalecimiento de Organizaciones Civiles, -en el estado de Chihuahua-, y Fortaleza, en Ciudad Juárez. Hay quienes buscan un alcance regional, como el Programa Fortalece que, aunque es de reciente creación, trabaja en el sureste del país con organizaciones de los estados de Campeche, Quintana Roo y Yucatán.

Existen propuestas educativas de alcance nacional que trabajan de forma continua, ya sean públicas, de la academia y del sector social, como es el caso del Indesol, Fundación Merced, Procura,

Más Sociedad y el Instituto Tecnológico de Monterrey. La oferta académica, en particular el caso de la Universidad Anáhuac, recibe alumnos provenientes de otros estados del país.

Hemos identificado casos que provienen de instituciones internacionales y aportan sus propuestas de formación al contexto mexicano, como Ashoka, y la Association of Fundraising Professionals (Capítulo México). Más Sociedad y el Instituto Tecnológico de Monterrey, por su parte, fueron de los primeros en tener la capacidad de llegar a un público internacional por el hecho de contar con una plataforma virtual para impartir sus cursos en línea. Sin duda, el alcance de la oferta educativa ha crecido. En algunas ciudades encontramos muchas opciones, en otras todavía no las hay, particularmente en aquellas localidades remotas, rurales, y con menores recursos.

La incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la educación.

Podemos observar la tendencia en el aumento del uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) a través de cursos en línea, los cuales tienen un mayor alcance al poder llegar a un público mayor, en cualquier lugar del país o del mundo, a cualquier hora del día, todos los días.

Un buen ejemplo es el portal de Más Sociedad, donde se ofrecen algunos cursos gratuitos que tienen un amplio alcance. También, podemos observar el caso de Fundación Merced, quien desde hace más de trece años ofrece su Diplomado en Dirección y Gerencia Social de forma presencial y, a partir de una alianza establecida con la Universidad Ort México, desde enero de 2014 el diplomado también está disponible en línea. El cuadro 17, muestra algunos de los casos más significativos, en cuanto al uso de herramientas tecnológicas, para el desarrollo de cursos y talleres.

Cuadro 17. Oferta educativa de vanguardia tecnológica.

Institución	Tipo de oferta
Centro virtual para el Desarrollo de Ciudadanía y de las OSC, de Más Sociedad.	Cursos, talleres, diplomados en línea. Además se puede acceder a recursos multimedia como memorias de congresos, webinars, etc.
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).	Diplomado y Curso en Responsabilidad Social.
Centro Latinoamericano de Responsabilidad Social, (CLARES) Universidad Anáhuac Norte.	Maestría en Responsabilidad Social en línea, utilizando la herramienta blackboard.
Junta de Asistencia Privada del D.F. A través del CECAPIS.	Cursos en línea a través de webex.
Alternativas y Capacidades.	Taller de incidencia en políticas públicas en línea.
Fundación Merced. Universidad ORT México.	Diplomado en Dirección y Gerencia Social en línea.
Indesol.	Teleconferencias y cursos.

Fuente: elaboración propia.

Existe una tendencia hacia un mayor uso de herramientas y recursos electrónicos didácticos, y observamos, que la mayoría de los cursos, utilizan páginas web, archivos electrónicos, videos, blogs y herramientas multimedia para el desarrollo de las clases; así como el uso de computadoras y redes sociales, por lo que podemos afirmar que, aquellas propuestas que no incorporen éstas herramientas, quedan rezagadas.

Es interesante el caso de SICDOS, en virtud de que su oferta está especializada en la capacitación en el uso de herramientas tecnológicas que apoyan el desempeño de las OSC, aspecto que no han sido incorporado sustancialmente en las propuestas educativas, a pesar de ser fundamental el aprendizaje y apropiamiento de

software y aplicaciones tecnológicas de vanguardia para realizar acciones en: información, procuración de fondos, comunicación, difusión, administración, manejo de personal, rendición de cuentas, contabilidad, visibilidad e imagen, entre otros. Sabemos que, en el corto plazo, el apropiamiento de estas herramientas requiere de inversión y esfuerzo; pero que, en el mediano plazo, reeditúa.

El financiamiento de la educación en el sector social.

A principios del 2000, resultaba común que las organizaciones no le dieran importancia a la formación y al fortalecimiento institucional, y menos aún, si había que pagar por ella; en especial, en un entorno de escasos recursos. Sin embargo, esta situación ha venido cambiado de forma notoria. Hoy en día encontramos un creciente interés por participar en programas o servicios educativos, para especializarse o actualizarse. La profesionalización es considerada ahora como una inversión necesaria, que rinde frutos en el mediano plazo.

Hemos identificado que, una buena parte de la oferta educativa cuenta con apoyos financieros, donativos y subsidios provenientes de fundaciones, empresas y del gobierno. Por ejemplo, Corporativa de Fundaciones, cuenta con el apoyo de empresarios y benefactores del Estado de Jalisco; el Centro para el Fortalecimiento, recibe apoyo de la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C. (FECHAC); y Más Sociedad, cuenta con el apoyo de la Fundación del Empresariado en México (Fundemex, A.C.) y Microsoft.

A lo largo de trece años, el Diplomado en Dirección y Gerencia Social de Fundación Merced, ha contado con el apoyo de importantes socios, -instituciones, fundaciones o empresas-, en especial cuando se imparte en otros estados del interior de la República. Las empresas que apoyan la educación o la formación en aras del fortalecimiento institucional de las organizaciones, lo ven como una valiosa inversión.

La oferta educativa del sector social se caracteriza por una importante movilización de recursos, buscando hacerla asequible. A diferencia de la oferta pública, que cuenta con subsidios y apoyos por parte del gobierno, por lo que no tiene costo y favorece un amplio alcance.

Para algunos actores, el ofrecer servicios educativos representa una fuente de ingresos; mientras que para otros, como son las universidades, encuentran que los escasos recursos del sector han desalentado su participación. Sin embargo, para la Universidad Anáhuac Norte y el Tecnológico de Monterrey, es estratégico impulsar la formación de quienes trabajan a favor de la responsabilidad social.

Debido al crecimiento de la oferta educativa, sus actores compiten en dos sentidos. El primero, orientado a captar a más alumnos; y el segundo, destinado a atraer a nuevos donantes, los cuales resultan fundamentales ya que permiten que la oferta sea asequible.

Hacia una mayor especialización.

El sector social ha tenido avances durante la última década, en relación a la profesionalización de su personal y al fortalecimiento institucional de las organizaciones. Actualmente, las personas que trabajan en el sector social, en su mayoría, cuentan con estudios universitarios, han participado en varios cursos o diplomados, y aun así requieren de mayor especialización para realizar su trabajo. En algunos de los casos, la oferta de servicios educativos requiere enfocarse a distintos ámbitos o temáticas, favoreciendo la especialización.

Un buen ejemplo, es el diplomado de la Alianza de Fundaciones Comunitarias, donde los contenidos y las experiencias, son propias de y para las fundaciones comunitarias. Los recursos que utilizan son: el trabajo entre pares, las pasantías, las investigaciones, los tutores y los blogs; son los medios para compartir y profundizar

en los conocimientos propios de estas organizaciones que tienen intereses y necesidades comunes. También notamos que, algunos actores necesitan una formación más puntal, adaptada a sus necesidades y contextos particulares, o enfocada a redes o temáticas específicas.

En este sentido, quienes se dedican a la educación del sector, deberán ser coordinadores o implementadores de propuestas más puntuales, tendrán que innovar, construir nuevos modelos que favorezcan la enseñanza y el aprendizaje entre pares, grupos y redes de organizaciones. Aunado a lo anterior, dentro de las organizaciones, las diferentes funciones se han venido especializando. Lo que demanda de cursos enfocados en aspectos puntuales.

Modelos más complejos.

Observamos, en varios casos, que la formación está orientada a ser el complemento de un modelo más complejo de fortalecimiento institucional. No por ser un complemento la educación deja ser importante. Siempre lo será, ya que es el medio para incidir en la primera escala del fortalecimiento: las personas. Sin embargo, debe acompañarse de otros elementos para que trascienda a la organización.

Para que la educación de las personas se pueda traducir en fortalecimiento institucional, en muchas ocasiones, se necesita un trabajo profundo de un equipo. Encontramos que Corporativa de Fundaciones, Fundación Merced (con su programa Fortaleza), Fortalessa en Ciudad Juárez, y la JAP, D.F. han incorporado estos modelos. Incluso, hay quienes recomiendan promover éste tipo de procesos, ya que es más probable que se generen cambios profundos y duraderos en la organización. Sin embargo, estos modelos en ocasiones resultan costosos y requieren un fuerte compromiso de trabajo y tiempo por parte de la organización, lo

que en ocasiones es difícil por tratarse de equipos pequeños con altas cargas de trabajo.

Servicios educativos que rinden cuentas.

Cada vez más, existe la necesidad de conocer cómo las inversiones que se realizan están contribuyendo o alcanzando las transformaciones sociales deseadas, y que los recursos se están utilizando de manera eficiente. Es por ello que, los donantes que invierten en la profesionalización de las personas y en el fortalecimiento de las organizaciones, buscan que su inversión tenga el mayor impacto posible. En este sentido, las evaluaciones resultan indispensables, la rendición de cuentas y la transparencia que cultivan la confianza de los inversionistas y en la sociedad, resulta un área de oportunidad. Sobre todo cuando los servicios educativos, en su mayoría, necesitan apoyos financieros para que sean viables.

La mayoría de las organizaciones cuentan con resultados y expedientes, o también encuestas de satisfacción de usuarios. No encontramos información de organizaciones que dieran a conocer, de manera pública, las evaluaciones de su impacto. Fundación Merced lo ha hecho en el caso del programa Fortaleza, y por otro lado Corporativa de Fundaciones y Fortalessa, mencionan que sí evalúan sus programas. Al parecer, hasta el momento, son pocas las que lo hacen.

3. ESTUDIO DE CASO: EL PROGRAMA FORMACIÓN DE FUNDACIÓN MERCED

El objetivo fundamental de nuestro libro es el estudio del caso del Programa de Formación de Fundación Merced. Este capítulo nos habla de la historia, evolución y los aspectos distintivos del programa¹, haciendo un análisis de las diferentes etapas. En la última parte del capítulo, valoramos el caso del Programa de Formación a la luz de las tendencias de la oferta educativa.

3.1 Antecedentes.

En los años sesenta, cuando da comienzo en México un proceso social y político caracterizado por la creciente toma de conciencia y mayor participación de los ciudadanos en tareas de desarrollo social y derechos humanos, surgen movimientos estudiantiles, indígenas, agrupaciones y organizaciones sociales con ideologías y fines diversos. Entre éstas últimas, se encuentran las organizaciones sociales sin fines de lucro orientadas al trabajo a favor de terceros, inspiradas por los principios de solidaridad y fraternidad.

Éste es el caso de Fundación Merced, que nació en 1962 por iniciativa de los hermanos Sixto, Flaviano y Catalina Munguía, que buscaban consolidar y hacer trascender su compromiso filantrópico orientado a brindar, en sus orígenes, mejores oportunidades de vida a niños y jóvenes en situación de pobreza y contribuir al desarrollo de sus familias. Con el tiempo, su principal objetivo se centró en administrar los fondos que ellos mismos proveían de su propio patrimonio y canalizarlos a distintas obras sociales. A la muerte del último de los hermanos, don Sixto Munguía en 1986, la totalidad

1. En su primer año de vida se le llamó Programa de Profesionalización en las Organizaciones No Lucrativas. Desde entonces, ha cambiado de nombre en varias ocasiones. Hoy en día se le conoce como el Programa de Formación o únicamente como "Formación".

del patrimonio se donó a Fundación La Merced², el cual asumió el espíritu de filantropía de la familia (Fundación Merced, 1993).

En los años ochenta, el sector social atravesaba tiempos de crecimiento y transformación. El terremoto de 1985, en la Ciudad de México, promovió el despertar de la solidaridad y el poder de los ciudadanos. Las organizaciones de la sociedad civil ampliaron su ámbito de acción a nuevas temáticas y realidades sociales mientras que, la inestable situación económica, acentuó cada vez más la pobreza y las desigualdades sociales en el país. Esta compleja realidad demandó la colaboración de nuevos actores en los asuntos de interés público. Por ello, el Consejo Directivo de la institución decidió que, además de dar cabal cumplimiento a la voluntad de los fundadores y cuidar el legado, era tiempo de aprovechar la experiencia acumulada para incrementar los recursos de la organización mediante la diversificación de fuentes de financiamiento y, de esta manera, poder apoyar a más organizaciones.

Desde entonces, Fundación Merced promueve y administra con eficacia su propio patrimonio y los fondos adicionales aportados por agrupaciones profesionales, fundaciones, instituciones, empresas y personas físicas, para lo cual crea el Área de Inversión Social (Fundación Merced, 1993). De esta forma, Fundación Merced se reafirma como “un instrumento de cambio social, al promover la filantropía y vincularla con las causas, los problemas, los actores y los enfoques que promueven este cambio” (Carrillo et al., 2009).

En 1999, inicia una nueva etapa en Fundación Merced marcada por la decisión de los señores Alberto Parás y Alberto Núñez, (ambos presidentes del Consejo en distintos momentos) de iniciar el proceso interno de profesionalización y fortalecimiento institucional, el cual se llevó a cabo con la ayuda, visión y experiencia del Sr. Alfonso Urbina con su Programa de Calidad Total, y el Sr. Bruno Newman,

2. Posteriormente el Consejo de Fundación La Merced, cambiaría su nombre a Fundación Merced, A.C.

socio fundador de ZIMAT Consultores, quien apoyó la renovación de la imagen y la comunicación. Como era de esperarse, se sintió cierta resistencia al cambio, ante el temor de hacer las cosas de manera distinta. No obstante, se logró la participación y el entusiasmo del todo el equipo en el proceso de fortalecimiento.

“En aquel entonces, hablar de profesionalización e institucionalidad era ir en contra de la corriente, era un asunto que no se consideraba relevante. Fundación Merced decidió iniciar por la propia casa. Con la convicción y el deseo de hacerlo posteriormente, con las organizaciones que venía apoyando desde hace varios años. En este ambiente de cambio, se comisiona a Natasha y Agustín Núñez a diseñar e implementar el Programa de Capacitación orientado a profesionalizar y fortalecer institucionalmente a las organizaciones”³.

Inmersos en este espíritu de cambio, el Consejo Directivo decidió pasar de un enfoque “asistencialista” a un enfoque centrado en el “desarrollo social corresponsable”. De esta manera, creó el área de Inversión Social, para administrar los recursos obtenidos de terceros los cuales se otorgan mediante convocatoria pública con el propósito de ofrecer mayor equidad, transparencia y apoyo a los proyectos que logren transformaciones sociales de largo plazo (Fundación Merced, 2000). El nuevo siglo, junto con el cambio democrático, generan un ambiente optimista en el país, en donde la sociedad civil fue un actor importante.

“Estoy plenamente convencido de que el verdadero cambio en este país debe venir de la sociedad civil, de la sociedad civil organizada. Por ello es fundamental fortalecerla y apoyarla. El Programa de Formación, el Programa Fortaleza, los Programas de Inversión Social y el Premio Razón de Ser, son estrategias encaminadas a fortalecer a la sociedad civil.”⁴

3. Entrevista realizada a la Sra. Natasha Núñez González, Ex Presidente de la Comisión de Educación. 12/12/2013.

4. Entrevista realizada al Sr. Alberto Núñez Esteva, Ex Presidente del Consejo de Fundación Merced y actual Consejero. 20/06/2012.

3.2 Primera Etapa: Creación del Programa de Formación (1962 - 2000).

Desde sus inicios, Fundación Merced brindó asesoría legal, fiscal y contable a las organizaciones que venía apoyando (Fundación La Merced, 1993). Durante la década de los noventa impartió cursos en diversas temáticas, como respuesta a circunstancias o peticiones particulares de estas organizaciones. En ocasiones, los cursos se realizaron en alianza con otros actores, como la Universidad Iberoamericana o el Cemefi. Pero, principalmente, eran las organizaciones quienes, a través de sus líderes, compartían su experiencia y conocimiento; había un espíritu importante de cooperación. *“En aquella época, se revisaron los primeros materiales y se forman los primeros instructores. Fue una etapa innovadora y productiva, donde la profesionalización y el fortalecimiento institucional de las OSC, fue un aspecto primordial para Fundación Merced.”*⁵

Es en 1999, cuando por iniciativa del Presidente del Consejo Directivo de aquel entonces, el Sr. Alberto Núñez Esteva, nace formalmente el Programa de Profesionalización en la Organizaciones No Lucrativas.

*“El enfoque de formación, partía de que la organización sabía hacer muy bien su trabajo sustancial, como es cuidar enfermos, educar niños, mejorar el medio ambiente, etc. Fundación Merced únicamente contribuía a profesionalizar el trabajo de las personas y a fortalecer institucionalmente a la organización. Sin duda, la visión empresarial permeó al programa de capacitación.”*⁶

El programa inició con la conferencia “La Profesionalización, el Reto del Sector No Lucrativo”, donde participaron ponentes del más alto nivel. Posteriormente, a lo largo del año, se impartieron cursos y talleres en temas como: planeación estratégica, comunicación, procuración de fondos, manejo legal y fiscal, liderazgo, cultura de la calidad, elaboración de presupuestos, entre otros. En sus orígenes,

5. Entrevista a Carlos Pulido Ballesteros, Director de Desarrollo Institucional. 24/05/2012.

6. Entrevista a Leticia Martínez Gil, Ex Directora del Área de Formación. 29/10/2013.

la propuesta de formación fue para las organizaciones que venía apoyando Fundación Merced, habiendo cierta resistencia y poco interés por parte de algunas. Sin embargo, al poco tiempo, se abrió a todas las OSC interesadas.

Cuadro 1. Indicadores del Programa de Formación. Año 2000.

Cursos impartidos	Participantes
17	187

Fuente: Reporte Anual Fundación Merced (2000).

“En aquél entonces, se crea la Comisión de Educación, formada por un equipo interdisciplinario de jóvenes, quienes crean alianzas y desarrollan servicios. Su trabajo se caracterizó por sus innovaciones, su energía y un enorme compromiso. Fue un motor importante para el desarrollo del área.”⁷

3.3 Segunda Etapa: Desarrollo del Programa de Formación (2001-2006).

La Comisión de Educación creó el Sistema Integral de Capacitación (SIC), el cual constaba de tres estrategias. La primera, diagnostica las necesidades de los usuarios. La segunda, corresponde al desarrollo de los servicios. La tercera, se centraba en la evaluación de los cursos, conferencias y seminarios. En el diagnóstico, hay un acercamiento a las necesidades cotidianas, útiles para identificar al ponente adecuado, buscando que los cursos sean un diálogo entre pares a fin de compartir experiencias y opiniones.

Es importante señalar que, en la propuesta de entonces, se invita a los cursos a la organización y no a las personas en lo específico. Los colaboradores de la organización asistían a capacitarse en temas de acuerdo a las actividades que realizaban de manera cotidiana. Por ejemplo, los Consejeros participaban en los talleres de planeación

7. Entrevista a Natasha Núñez González, Ex Presidente de la Comisión de Educación. 12/09/2014.

estratégica y órgano de gobierno; los abogados y contadores, en los cursos en asuntos fiscales y legales; los responsables del desarrollo institucional, en el módulo de procuración de fondos y, de esta forma, participaban varias de las áreas de la organización. La evaluación siempre estuvo presente en los cursos; se les preguntaba a los egresados sus percepciones acerca de los contenidos, la aplicación de instrumentos, la efectividad de las estrategias de enseñanza-aprendizaje, así como sus preferencias y necesidades, entre otros. Con ello se buscaba, por una parte, satisfacer las necesidades de las organizaciones, y por la otra, contar con retroalimentación para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.

Desde sus orígenes, el Programa de Formación se preocupó por incorporar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como práctica cotidiana en las organizaciones. En ese entonces, la mayoría, utilizaban poco el correo electrónico y el internet. La Comisión de Educación buscó impulsar el uso de éstas herramientas a través del Fondo de becas Munguía, con lo cual las OSC podían participar en cursos de computación.

Segunda Etapa. Desarrollo del Programa de Formación. Año 2001.

Programa de Profesionalización en la Organizaciones No Lucrativas. Constaba de un año de capacitación, en donde a través de conferencias y talleres se abordaban los temas básicos para organizaciones no lucrativas: administración, planeación, marco legal y fiscal, recursos humanos, comunicación y procuración de fondos.

El Seminario de Profesionalización y Transparencia de las Organizaciones de las Sociedad Civil en México, se crea en alianza con la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, Procura, Visión Mundial y la Universidad Iberoamericana. En éste seminario se contó con la colaboración de ponentes nacionales e internacionales, y los representantes de la sociedad civil, así como del sector empresarial

y gubernamental que asistieron, dialogaron acerca de los temas básicos del fortalecimiento institucional.

El Programa becas Munguía. Fue creado en honor de los fundadores, y financió a doce directivos de organizaciones para cursar el Diplomado Líderes Sociales, impartido por el Instituto Tecnológico de Monterrey. También apoyó a OSC para cursar el Programa de Profesionalización en las organizaciones no lucrativas; por último, apoyó con becas a cuarenta y dos personas para participar en los cursos de computación.

Cuadro 2. Indicadores del Programa de Formación. Año 2001.

Oferta	Participantes
Programa de Profesionalización en Organizaciones No Lucrativas.	130
Seminario de Profesionalización y Transparencia.	900
Líderes Sociales ITESM.	12
Cursos de Computación.	42
Total	1,096

Fuente: *Reporte Anual Fundación Merced* (2001).

Segunda Etapa: Desarrollo del Programa de Formación. Año 2002.

Los aprendizajes obtenidos durante dos años, le permiten al programa avanzar en los métodos de enseñanza. Ahora se hace énfasis en el trabajo participativo, bajo la modalidad de taller y conferencias, en donde el propósito es que los participantes tengan una formación teórico-práctica que les permita apropiarse de las herramientas que facilitan sus actividades cotidianas. El programa cambia de nombre a Programa de Administración y Desarrollo Humano.

Cuadro 3. Indicadores del Programa de Formación. Año 2002.

Oferta	Participantes	OSC
Programa de Administración y Desarrollo Humano.	433	185
Seminario de Profesionalización y Transparencia.	254	116
Cursos Cerrados.*	93	20
Becas Munguía.	11	9
Total	791	330

Fuente: *Reporte Anual Fundación Merced* (2003).

*Los cursos cerrados son aquellos que se imparten a un público determinado por una tercera instancia que contrata el servicio.

Segunda Etapa: Desarrollo del Programa de Formación. Año 2003.

En este año se le llama Programa de Formación y Desarrollo de Habilidades, reflejo de la intención de ir más allá de la mera capacitación. Además de ofrecer el desarrollo de conocimientos y habilidades, tiene como objetivo promover actitudes en el ser humano, como son: liderazgo, capacidad de adaptación, autoestima, comunicación interpersonal, manejo de conflictos, y trascender en el trabajo. También, se busca fortalecer la formación de valores en todos los miembros de las organizaciones. Para Fundación Merced “la práctica de la ética en la sociedad es una condición indispensable para una buena convivencia humana, pues solamente a partir de ella se pueden ordenar y priorizar las acciones del mercado y la política en la búsqueda del bien común, y no solamente del interés individual” (Informe Anual, 2003:15).

Durante éste año, el Seminario de Profesionalización y Transparencia se realizó con un nuevo socio, el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, con quien ya se venía trabajando. Por otra parte, se amplió la relación con el Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol) para impartir el Módulo de Gestión y Administración de Recursos Humanos y

Financieros, dentro del Diplomado Nacional de Profesionalización. Éste se impartió en once estados de la República.

Con el objetivo de descentralizar el conocimiento y llevar los programas al interior del país, el Programa de Formación diseñó el Programa de Capacitación para Fundación Quiera, en Hermosillo, y para el Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo del Distrito Federal. Conjuntamente con el Instituto Mexicano de la Juventud, creó un Programa Interactivo para el Fortalecimiento Institucional de Organismos Juveniles, en el cual participaron personas provenientes de los estados de Tamaulipas y Tabasco; y diseñó un Programa para Organizaciones Religiosas del Estado de Puebla.

Cuadro 4. Indicadores del Programa de Formación. Año 2003.

Participantes	OSC
1,323	720

Fuente: *Reporte Anual Fundación Merced* (2003).

“Después de cuatro años de operaciones, el Programa de Formación desarrolló una amplia cartera de cursos y talleres, los cuales se impartían de acuerdo a las necesidades y a petición de las organizaciones contratantes. Se formó a un grupo de capacitadores con experiencia profesional en OSC. Este aspecto fue fundamental para enriquecer los cursos, ya que se tenía un diálogo entre pares, los maestros y los alumnos, todos trabajaban en el sector.”⁸

Segunda Etapa: Desarrollo del Programa de Formación. Año 2004.

Los cursos y talleres del Programa de Formación se continuaron impartiendo. Así mismo, se ofrecieron cursos cerrados a

8. Entrevista a Mauricio Guerrero Martínez, Ex Vicepresidente de la Comisión de Educación. 17/05/2012.

organizaciones apoyadas por la Fundación del Empresariado Chihuahuense, (FECHAC), Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, y a las apoyadas por el Programa de la Calle a la Vida del DIF en Chihuahua, Estado de México y en la Ciudad de México, respectivamente. Cabe destacar que, se involucró a las organizaciones en el diseño e impartición de los cursos, conforme a sus necesidades específicas.

En alianza con el Comité Estatal de Patronatos y Unidades de Promoción Voluntaria de Guanajuato, se ofreció el Diplomado en Profesionalización y Fortalecimiento Institucional, capacitando a 57 organizaciones y a 600 personas de los estados de Guanajuato, Hidalgo, Michoacán y Querétaro.

Por segundo año consecutivo, se impartió el Módulo de Gestión y Administración de Recursos Humanos y Financieros dentro del Diplomado Nacional de Profesionalización de Indesol, en catorce estados de la República, capacitando a 302 organizaciones y a 611 personas. Durante este año hubo un intenso trabajo de profesionalización en el interior de la República.

Cuadro 5. Indicadores del Programa de Formación. Año 2004.

Cursos ofrecidos	Participantes	OSC
45	2,172	902

Fuente: *Reporte Anual Fundación Merced* (2004).

Segunda Etapa: Desarrollo del Programa de Formación. Año 2005.

El año 2005 inicia con la conferencia Medición del Impacto Social Retos y Perspectivas, con el objeto de sensibilizar a las organizaciones acerca de la importancia de evaluar y medir el impacto. Siguiendo esta misma línea, se capacitó a 109 organizaciones en la construcción de indicadores de medición de impacto.

A lo largo del año hubo una fuerte demanda de cursos cerrados en temáticas específicas por parte de la JAP de Colima, la FECHAC, el Centro de Fortalecimiento Institucional del ITESM, del Instituto Nacional de las Mujeres, (Inmujeres), del Refugio de Mujeres, y de la organización Cinco Panes y Dos Peces. Por segundo año se ofreció el Diplomado en Profesionalización y Fortalecimiento Institucional en Guanajuato. Por tercer año consecutivo se impartió el Módulo de Gestión y Administración de Recursos Humanos y Financieros, en el Diplomado Nacional de Profesionalización de Indesol, en ésta ocasión en doce estados de la República.

Con el propósito de impulsar y formar a directivos en favor del desarrollo de sus organizaciones y optimizar los beneficios a la población atendida, se impartió la Especialidad en Alta Dirección para OSC. Además se impartió el taller Fuentes de Financiamiento Europeas, con la colaboración de Fundación MAJOCCA.

Cuadro 6. Indicadores del Programa de Formación. Año 2005.

Oferta	Participantes	OSC
Formación y Desarrollo de Habilidades.	103	87
Taller Medición del Impacto Social.	109	109
Cursos Cerrados.	434	349
Módulo de Gestión en Administración de Recursos Humanos y Financieros (Indesol).	395	271
Especialidad en Alta Dirección para OSC.	8	8
Total	1,049	824

Fuente: *Reporte Anual Fundación Merced (2005).*

Segunda Etapa: Desarrollo del Programa de Formación. Año 2006.

En el 2006 hubo una importante actividad de cursos cerrados, impartidos en muy diversas localidades. Se trabajó con el DIF de Baja California, el Consejo de Organizaciones de la Sociedad Civil de Coahuila, el Instituto Pro Infancia y Juventud Femenina de Puebla, la JAP de Quintana Roo, y la Secretaría de Desarrollo Humano de Jalisco.

Por cuarto año consecutivo se participó con Indesol en el Diplomado Nacional de Profesionalización, impartiendo el Módulo Gestión y Administración de Recursos Humanos y Financieros. A su vez el Programa de Formación y Desarrollo de Habilidades continuó ofreciéndose por sexto año consecutivo.

Cuadro 7. Indicadores del Programa de Formación. Año 2006.

Oferta	Participantes	OSC
Formación y Desarrollo de Habilidades.	355	87
Cursos Cerrados.	1,111	349
Módulo de Gestión en Administración de Recursos Humanos y Financieros (Indesol).	700	373
Total	2,166	809

Fuente: Reporte Anual Fundación Merced (2006).

En muy poco tiempo la Comisión de Educación creó una ambiciosa oferta de servicios de formación. Esta oferta educativa se caracterizó por el alcance en cuanto al número de participantes, su amplitud y diversidad, así como por el trabajo a través de alianzas con la academia, el gobierno, OSC y empresas. La responsable del área, Leticia Martínez Gil, fue fundamental para el dinamismo y crecimiento del área.

En esta segunda etapa podemos observar un desarrollo importante del área en cuanto a la propuesta educativa. En sus inicios,

únicamente busca mejorar la administración, organización y planeación de las OSC (Reporte Anual, Fundación Merced 2000: 9). Con el tiempo, se vuelve más ambiciosa al proponerse la formación integral de las personas, se incorporan a los cursos nuevos elementos, como son la formación en valores y actitudes de las personas.

En relación a los contenidos y temáticas abordadas, observamos que, desde el primer año, se hicieron evaluaciones y encuestas a los usuarios. Los resultados fueron útiles para incorporar nuevos contenidos y adecuar otros, respondiendo a las nuevas circunstancias de las OSC. Las temáticas de los cursos se ampliaron, se llegó a tener una oferta de 33 cursos.

La metodología se caracterizó por contener elementos teórico-prácticos, promoviendo la participación de los alumnos así como el trabajo en equipo, buscando, sobre todo, la apropiación de nuevas herramientas para el trabajo diario de las organizaciones. Se ofrecieron talleres de trabajo, conferencias, cursos abiertos y cerrados, así como seminarios. La oferta se formuló a partir de los objetivos estratégicos de Fundación Merced, las necesidades identificadas, la demanda y las alianzas establecidas.

En esta etapa se exploraron distintas oportunidades, algunas con mayor permanencia y otras se realizaron en una sola ocasión. La alianza con Indesol para la impartición del Módulo de Gestión y Administración de Recursos Humanos y Financieros en el Diplomado Nacional de Profesionalización, se llevó a cabo por cuatro años consecutivos (2003-2006). El Seminario de Profesionalización y Transparencia se impartió por tres años (2001-2003), a través de distintas alianzas con universidades privadas. Hubo cursos que se realizaron una sola vez, como la Especialidad en Alta Dirección o el Taller de Fuentes de Financiamiento Europeas.

Esta etapa fue muy rica en cuanto a la cantidad y variedad de alianzas. Se trabajó con el sector gubernamental a nivel federal, estatal y local, con el sector privado, con la academia y con otros

actores del sector social. Una de las alianzas más importantes fue la de Indesol, con el Gobierno Federal. También se trabajó con Gobiernos Estatales como fue con el Comité Estatal de Patronatos y Unidades de Promoción Voluntaria de Guanajuato, con el DIF de Chihuahua y Baja California, la JAP de Quintana Roo, del DF y de Colima, y la Secretaría de Desarrollo Humano de Jalisco. Con la academia, en alianza con el Tecnológico de Monterrey a través del Diplomado Virtual de Líderes Sociales. Posteriormente, en alianza con la Universidad Iberoamericana y el ITAM, en el Seminario de Profesionalización. También, se trabajó con un número importante de organizaciones, como la Fundación del Empresariado Chihuahuense y la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, con quien se ha mantenido una relación muy cercana.

Segunda Etapa: La contribución de Indesol en la consolidación del Programa de Formación.

Fundación Merced participó durante cuatro años (2003, 2004, 2005 y 2006) en el Programa de Coinversión Social de Indesol, en el Diplomado Nacional de Profesionalización. El ambiente que se vivía en el 2003, cuando se participó por primera vez en el diplomado, era de gran entusiasmo y actividad en relación a la importancia de la sociedad civil organizada y al cómo fortalecerla. En este sentido, fueron evidentes los esfuerzos por parte del gobierno, la academia, algunas empresas y OSC por contribuir a su profesionalización.

Aun cuando el Programa de Formación se encontraba en plena expansión, la oportunidad de trabajar en el naciente Diplomado Nacional de Profesionalización resultaba interesante e incluso emocionante, por diversas razones. Por una parte, ofrecía el estar en el centro de la reflexión y debate a nivel nacional, y ser un actor partícipe de estos esfuerzos. Por la otra, fue la oportunidad para conocer otras visiones y propuestas de actores de todo el país.

“El diplomado fue de las primeras ocasiones en las que Fundación Merced trabajaba de manera horizontal en mesas de diálogo con otras organizaciones. Siempre lo había hecho como organización de segundo piso u organización donante. Esta experiencia amplió el conocimiento y la visión.”⁹

El participar en el Diplomado Nacional de Profesionalización implicó un esfuerzo en varios sentidos. Primero, en cuanto a la generación de contenidos. En 2003, no siempre había materiales hechos o publicados acerca de temas específicos para capacitar a las organizaciones, *“éstos se hacían de la experiencia de personas con amplia trayectoria y conocimiento. Es decir, se hacían de viva voz. El módulo que impartíamos sobre Gestión y Administración de Recursos Humanos y Financieros lo construyó Don Emilio Madrigal Patiño (Vicepresidente del Consejo de Fundación Merced en 2003), quien tenía un amplio conocimiento en el tema. A través de los años los contenidos se fueron mejorando. Cada año que impartimos el módulo, le poníamos, le quitábamos, consultábamos, aprendíamos mucho. Pero sobre todo creamos materiales propios del sector”*¹⁰. Esta experiencia vino a reafirmar algo que el Programa de Formación ya sabía: el conocimiento y la capacitación van de la mano, son un proceso evolutivo.

“El diplomado requirió gran parte del tiempo de los capacitadores, en ocasiones hubo que estar impartiendo el módulo en tres sedes a la vez. Esta alianza ocasionó que mucha de la energía y esfuerzos se enfocaran en el diplomado. Sin duda, la experiencia resultó muy enriquecedora, nos dio la oportunidad de conocer las diferentes necesidades y particularidades de las OSC del país.”¹¹

9. Entrevista a Leticia Martínez Gil, Ex Directora del Programa de Formación. Fundadora y actual Directora de Fundación Zícara. 26/08/2014.

10. *Ibid.*

11. Entrevista realizada a Mauricio Guerrero Martínez, Ex Vicepresidente de la Comisión de Educación de Fundación Merced. Fundador y actual Director General de CMS Consultores. 5/09/2014.

El Diplomado Nacional de Profesionalización fue el primer programa que existió a nivel nacional. Durante el primer año participaron los líderes de las organizaciones, los tomadores de decisiones, consejeros, directores generales, presidentes. En muchos de los casos fue la primera vez que éstos actores se sentaban juntos, por ello la dinámica y el conocimiento que se generó resultó único, no había precedente igual.

“Para los capacitadores fue todo un reto debido a la heterogeneidad de los grupos, en donde participaban activistas sociales, religiosas, señoras voluntarias, profesionistas, provenientes de grandes ciudades, pequeñas ciudades, pueblos y localidades rurales, de un enorme número de estados de la República. Fue complejo hablar un mismo idioma, contener, guiar la clase y los grupos; claro, hubo unos más fáciles y otros más difíciles. Definitivamente fue una buena escuela.”¹²

La heterogeneidad, característica propia de la sociedad civil, tuvo resultados positivos. Se formó a un grupo de capacitadores que conocen las necesidades, visiones, desafíos y motivaciones de un amplio número de organizaciones a nivel nacional, lo cual fue posible por el alcance nacional del diplomado. Además, se forjaron en la práctica, desarrollando la habilidad y metodologías para manejar grupos tan distintos. Más aún, un buen número de éstos capacitadores reafirmaron su vocación: dedicarse a fortalecer a las OSC, lo que podemos constatar puesto que hoy en día son actores relevantes que se dedican con profesionalismo a esta labor. Podemos afirmar que el Indesol impulsó la formación de especialistas apasionados por contribuir a mejorar el trabajo de las organizaciones.

12. Entrevista a Roberto Arce Rodríguez, Ex Capacitador de Fundación Merced. Fundador y actual Director de Fundación Tercer Sector. 1/09/2014.

“Para mí fue muy interesante presenciar la gran movilización social a nivel nacional, fue apasionante. Me quedó claro que había mucho por hacer, así como el enorme potencial de las organizaciones. Entendí que nuestro trabajo debía de ser humilde y sencillo, pero con las miras claras para poder contribuir a una participación más seria de la sociedad civil. En mi caso, surgió algo motivador que fue que valía la pena dedicarle la vida.”¹³

La vinculación que promovió el Programa de Coinversión Social con distintos actores, fue única. Por un lado, se aprendió del Consejo de Indesol formado por actores provenientes de distintos sectores, los cuales acompañaron al diplomado durante sus primeros años; sobre todo, cuidaron el espíritu del programa basado en el respeto a la autonomía de las organizaciones. *“En mi opinión esta iniciativa contribuyó a que se le perdiera el miedo al Gobierno, al poder. Se les podía hablar como iguales. Surgió una sociedad civil más segura”.*¹⁴ Por otra parte, hubo una amplia vinculación con las organizaciones que se capacitaron, resultando en la creación de redes temáticas. Indesol contribuyó a que se realizara un trabajo de articulación en donde Fundación Merced participó activamente. Se lograron espacios de colaboración entre el gobierno y la sociedad civil organizada.

En resumen, la experiencia de cuatro años del Diplomado Nacional de Profesionalización de Indesol, enriqueció ampliamente al Programa de Formación y a un grupo de especialistas del sector. Esto permitió también que ambos ampliaran su visión, conocimiento, experiencia y vínculos; ocasionando que Fundación Merced se posicionara como una institución fortalecedora. Esta experiencia contribuyó, en buena medida, a que el Programa de Formación creara su propio Diplomado para Organizaciones Sociales con un esquema flexible y asequible que tiene la capacidad de llegar a cualquier localidad del país.

13. Entrevista a Carlos Pulido Ballesteros, Ex Capacitador y actual Director de Desarrollo Institucional en Fundación Merced. 28/08/2014.

14. *Ibid.*

3.4 Tercera Etapa: Consolidación del Programa de Formación (2007-2013).

En el año 2007, se dan cambios importantes. A nivel del Consejo desaparece la Comisión de Formación. En el equipo operativo, por primera vez en la historia de Fundación Merced, se crea el puesto de director general. Esta nueva posición queda a cargo del Sr. Pablo Cruz Yáñez. A su vez, el Programa de Formación cambia de liderazgo, Leticia Martínez Gil quien había estado a cargo del programa desde sus inicios, es sustituida por unos meses por Gabriela Martínez. Finalmente, en el mes de octubre, el programa queda bajo la dirección del Sr. Carlos Pulido Ballesteros.

En el marco del Fórum Universal de las Culturas celebrado en Monterrey en 2007, Fundación Merced participó en el diseño y coordinación del diálogo “Mejores Prácticas de la Sociedad Civil”, en el que se impartieron cinco talleres en los temas de: administración y gestión, formulación de proyectos, evaluación e impacto social, sostenibilidad y movilización de recursos, y comunicación (Fundación Merced, 2007). El Programa en Dirección y Gerencia Social para OSC se llevó a cabo en cinco estados de la República.

Cuadro 8. Indicadores del Programa de Formación. Año 2007.

Programa en Dirección y Gerencia Social para OSC	Participantes	OSC
Distrito Federal.	35	29
Ciudad Juárez, Chihuahua.	34	25
Culiacán, Sin.	33	27
Monterrey, Nuevo León.	41	44
Playa del Carmen, Quintana Roo.	35	24
Fórum Monterrey.*	144	126
Total	322	275

Fuente: *Reporte Anual Fundación Merced* (2007).
* El Fórum Monterrey no forma parte del Programa en Dirección y Gerencia Social para OSC.

Tercera Etapa: consolidación del Programa de Formación. Año 2008.

El cambio de liderazgo en el Programa de Formación genera una nueva visión e iniciativas, las cuales construyen una nueva propuesta, más robusta y actualizada. Basada, principalmente, en el Diplomado en Dirección y Gerencia Social para Organizaciones de la Sociedad Civil, el cual incorpora un enfoque sistémico de la organización y nuevos contenidos relevantes para las OSC, como es el módulo de órgano de gobierno, el cual fue innovador en aquel entonces, y hoy en día éste tema ha venido cobrando importancia. También se le da un énfasis especial a la evaluación de impacto dedicándole un módulo completo. Los módulos se imparten de forma mensual por dos días consecutivos. A partir del año 2010 se incorpora el noveno módulo de educación financiera para OSC. El día de hoy el diplomado se compone de los siguientes módulos, los cuales se imparten de forma mensual a lo largo de nueve meses:

1. Problemática social y proyecto institucional
2. Órganos de gobierno y cultura organizacional
3. Administración y gestión de recursos humanos y financieros
4. Formulación de proyectos
5. Evaluación y análisis del impacto social
6. Sostenibilidad y movilización de recursos
7. Voluntariado
8. Comunicación estratégica
9. Educación financiera

Todos los módulos se componen de aspectos teóricos y ejercicios que se realizan de forma individual y en equipo. Se busca que el alumno ponga en práctica los nuevos conocimientos y sea capaz de utilizar las nuevas herramientas.

Los alumnos del diplomado pertenecen a todo tipo de organizaciones. Algunos trabajan de forma voluntaria y otros son remunerados. Las funciones y responsabilidades de los participantes son de lo más variado. Encontramos a fundadores de organizaciones, directores generales, directores de área, a personas interesadas en formar una nueva organización o interesadas en trabajar en el sector, a responsables de la movilización de recursos, a contadores, asistentes, voluntarios, a quienes realizan trabajo de base, a líderes del área de responsabilidad social de una empresa, consejeros, entre otros.

El modelo considera que la participación y el trabajo en equipo, entre esta amplia variedad de personas, proporcionan un importante valor agregado para los participantes. Esta convivencia ofrece la oportunidad de conocer diferentes puntos de vista, así como los problemas a los que se enfrentan los participantes desde el lugar que ocupan en la organización. De esta forma, los alumnos amplían el entendimiento y visión acerca de la gestión de las OSC.

Cuadro 9. Indicadores del Programa de Formación. Año 2008.

Diplomado – Sedes	Participantes	OSC
Distrito Federal, curso 1.	36	29
Monterrey, Nuevo León.	39	37
Guadalajara, Jalisco.	42	27
Puebla, Puebla.	33	15
Distrito Federal, curso 2.	36	17
Estado de México.	31	22
Distrito Federal, curso 3.	29	19
Nuevo Laredo.	35	24
Total	281	190

Fuente: *Reporte Anual Fundación Merced* (2008).

Fundación Merced busca contribuir a descentralizar la oferta de servicios en el país, a través de una propuesta de formación que se puede llevar a cualquier estado de la República y que está disponible en cualquier momento del año. Con un esquema accesible y flexible en cuanto al costo, implementación y administración. De esta forma, el alcance del diplomado se amplía a nuevas localidades. Durante 2008 se trabajó en ocho estados del país.

Tercera Etapa: Consolidación del Programa de Formación. Año 2009.

Durante este año se impartió el Diplomado en Dirección y Gerencia Social para Organizaciones de la Sociedad Civil, en ocho estados de la República. Además se participó en el 1^{er} Foro de Incubadoras de Organizaciones Juveniles y en el IV Foro Nacional de Fortalecimiento a Organizaciones Juveniles, organizado por el IMJUVE. En respuesta a la epidemia de influenza causada por el virus AH1N1 se impartió el taller de salud: “Preparación y respuesta ante una contingencia”, a organizaciones en el Distrito Federal, Querétaro y Nuevo Laredo.

Así mismo, se impartió el módulo de voluntariado a las esposas de los presidentes municipales del Estado de Guerrero, así como al personal del DIF. La oferta de formación movilizó \$ 2,868,400 pesos.

La Unidad para el Desarrollo Político de la Secretaría de Gobernación le encomendó, a Fundación Merced, la organización del taller: Construcción de Capacidades y Perspectiva de Género, los días 22 y 23 de octubre de 2009. Con una asistencia de 120 organizaciones promotoras de la equidad de género, procedentes del Distrito Federal, Estado de México, Hidalgo, Morelos, Puebla, Querétaro, Tlaxcala y Jalisco. Se trabajaron los temas: perspectiva de género, formulación de proyectos y movilización de recursos.

Con el apoyo del Instituto Mexicano de la Radio (IMER), se transmitieron los contenidos del diplomado a través de la radio. Los instructores participaron en cuatro programas cada uno, para compartir la información más relevante de sus respectivos módulos.

Cuadro 10. Indicadores del Programa de Formación. Año 2009.

Oferta	Participantes	OSC
Diplomado: Distrito Federal, 1.	41	27
Diplomado: Distrito Federal, 2.	40	36
Diplomado: Matamoros.	27	18
Diplomado: Saltillo.	18	11
Diplomado: Guadalajara.	50	29
Diplomado: Distrito Federal, 3.	49	24
Diplomado: Acapulco.	35	4
Curso de Voluntariado: Acapulco.	37	DIF*
Diplomado: Puebla.	42	30
Foros a Organizaciones Juveniles.	350	80
3 Talleres de Salud: Preparación ante una contingencia. DF, Querétaro, Nuevo Laredo.	108	25
Total	797	284

Fuente: *Reporte Anual Fundación Merced* (2009).**Tercera Etapa: consolidación del Programa de Formación. Año 2010.**

El Programa de Formación realizó ocho diplomados en el Distrito Federal, Guadalajara, Campeche, Nuevo Laredo, Mérida y Puebla. A petición de varias organizaciones que buscaban un curso más corto, que ofreciera una visión general de los principales aspectos en dirección y gerencia de las OSC, se creó el Curso Introductorio para la Profesionalización de las OSC, y se impartió en cinco ocasiones, dos en la Ciudad de México y tres en Monterrey.

Cuadro 11. Indicadores del Programa de Formación. Año 2010.

Oferta	Participantes	OSC
8 Diplomados en Dirección y Gerencia Social.	274	178
5 Cursos Introdutorios para la profesionalización de OSC.	209	118
3 Cursos Introdutorios para la profesionalización de OSC (cerrados).	213	124
II Foro para jóvenes IMJUVE.	190	63
Total	886	483

Fuente: *Reporte Anual Fundación Merced* (2010).

Se impartieron tres cursos introductorios para la profesionalización de OSC, cerrados, en coordinación con el Nacional Monte de Piedad; dos en el DF y uno en Monterrey. Así mismo, la institución participó en cinco talleres y dos mesas de trabajo en el Foro para Jóvenes organizado por el IMJUVE, en la ciudad de Guadalajara. En total, durante el 2010, el Programa de Formación movilizó \$ 2,657,406 pesos.

Tercera Etapa: Consolidación del Programa de Formación. Año 2011.

En este año se impartieron ocho diplomados, tanto en la Ciudad de México como en Sonora, Jalisco, Chiapas, Guanajuato, Yucatán y Oaxaca. Cuatro cursos introductorios para la profesionalización de OSC, tres en la Ciudad de México y uno en Guadalajara. En coordinación con el Nacional Monte de Piedad y la Junta de Asistencia Privada del DF, se ofreció el Curso Introdutorio para la Profesionalización de OSC a instituciones afiliadas a la JAP; y en alianza con el IMJUVE, se participó en nueve talleres y tres conferencias en el Foro para Jóvenes, celebrados en Morelos y en Ciudad Juárez.

Cuadro 12. Indicadores del Programa de Formación. Año 2011.

Oferta	Participantes	OSC
8 Diplomado en Dirección y Gerencia Social.	347	185
4 Cursos Introductorio para la profesionalización de OSC.	78	57
Foro para Organizaciones Juveniles IMJUVE.	450	150
Taller Evaluación y Análisis del Impacto Social Universidad del Valle de México.	15	15
Curso Formulación de Proyectos Sociales.	20	8
Cursos Especiales Actualización y Profesionalización de OSC.	55	36
Foro Sector III, Profesionalización a Organizaciones Juveniles.	200	150
Total	1,165	601

Fuente: *Reporte Anual Fundación Merced* (2011).

En respuesta a la demanda de las organizaciones, se llevó a cabo el primer curso de Formulación de Proyectos con metodología de marco lógico en la Ciudad de México, lo cual muestra la necesidad de las OSC de tener una capacitación más especializada.

Tercera Etapa: Consolidación del Programa de Formación. Año 2012.

En este año el Programa de Formación movilizó \$4,068.224 pesos para los distintos programas y servicios. Por tercer año consecutivo trabajó con el IMJUVE contribuyendo a la profesionalización de las organizaciones juveniles.

Cuadro 13. Indicadores del Programa de Formación. Año 2012.

Oferta	Participantes	OSC
8 Diplomados en Dirección y Gerencia Social.	300	189
6 Cursos Introductorio para la profesionalización de OSC.	160	125
Foro para jóvenes IMJUVE profesionalización a organizaciones juveniles.	450	120
Taller de profesionalización para ganadores del Premio UVM 2012.	15	8
Curso Formulación de Proyectos Sociales.	18	18
Total	960	476

Fuente: *Reporte Anual Fundación Merced (2012).*

El año 2012 fue muy activo; se impartió ocho veces el diplomado y seis el curso introductorio. Por segunda ocasión se realizó el curso de formulación de proyectos; y se continuó trabajando con el IMJUVE y la Universidad del Valle de México en la profesionalización de organizaciones juveniles y de emprendedores sociales.

Tercera Etapa: Consolidación del Programa de Formación. Año 2013.

En el 2013 el Diplomado en Dirección y Gerencia Social se impartió en Guerrero, Oaxaca, Puebla, Veracruz y en dos ocasiones en el Distrito Federal. Nuevamente, se trabajó con el Instituto Mexicano de la Juventud, IMJUVE en el Foro de Liderazgo y Asociacionismo Juvenil, celebrado en San Luis Potosí; con el objetivo de favorecer la consolidación de las organizaciones de los jóvenes, ofreciéndoles información y herramientas que les ayuden a profesionalizar su trabajo. También se participó en el Programa Jóvenes Moviendo a México, celebrado en Chiapas. Se ofreció una conferencia motivacional titulada “Vivir bien haciendo el bien”; también se

impartieron tres módulos del Diplomado en Dirección y Gerencia Social: 1) Órganos de gobierno y cultura organizacional, 2) Mercadotecnia social, y 3) Proyecto institucional. Posteriormente se trabajó con veinte colectivos de jóvenes en el diseño y consolidación de sus proyectos sociales.

Cuadro 14. Indicadores del Programa de Formación. Año 2013.

Oferta	Participantes	OSC
6 Diplomados en Dirección y Gerencia Social.	240	119
2 Cursos introductorios para la profesionalización de OSC.	31	18
Foro Sector III IMJUVE, Profesionalización a Organizaciones Juveniles.	350	115
Taller de Profesionalización para ganadores del Premio UVM 2012.	15	15
Taller Liderazgo Social para jóvenes voluntarios AFS.	21	9
Total	798	352

Fuente: Información proporcionada por la Gerencia de Comunicación de Fundación Merced. 12/05/2014. *Reporte Anual Fundación Merced* (2013).

Se capacitó y asesoró a los ganadores del Premio de la Universidad del Valle de México a los emprendedores sociales, con un taller de profesionalización, y a voluntarios de la AFS Intercultura México, A.C. con un taller en liderazgo social. A su vez el Programa de Formación, impartió más de seis conferencias en temáticas relativas al sector social en diferentes estados de la República.

En el 2013, el Programa de Formación invirtió \$3,652,549 en el desarrollo de capacidades de 798 personas que buscan profesionalizar su trabajo y fortalecer a 352 organizaciones. Los programas y servicios de formación tuvieron presencia en Chiapas, Estado de México, Guerrero, Morelos, Oaxaca, Puebla, Veracruz

y el Distrito Federal. Un aspecto relevante es la alianza que se estableció con la Universidad Ort de México para ofrecer, a partir de enero de 2014, el Diplomado en Dirección y Gerencia Social en línea.

A la luz de la información que hemos detallado de estos trece años de trabajo podemos decir que, uno de los aciertos del Programa de Formación de Fundación Merced es su esquema de financiamiento y administración. Por una parte, busca acercar la oferta de servicios al mayor número de organizaciones y personas en cualquier localidad del país. El objetivo es disminuir la brecha existente entre la zona metropolitana de la Ciudad de México, en donde hay una concentración de recursos, servicios y organizaciones, y ampliar la oferta disponible en el interior del país. *“Cuando impartimos el diplomado en localidades del interior del país, encontramos un gran interés por parte de los participantes, su actitud es entusiasta ante los nuevos conocimientos y herramientas que se ofrecen.”*¹⁵

El esquema del diplomado es flexible y creativo, ofrece créditos y becas con el propósito de hacerlo accesible a toda persona y organización interesada. El financiamiento ha sido posible gracias a la participación de socios inversionistas, como son: Fundación ADO, la Junta de Asistencia Privada del DF, Deutsche Bank, Fundación Dónde, Grupo Banamex, Fundación BBVA Bancomer, el Consejo de Desarrollo Social de Nuevo León, Fundación Teletón en Puebla, Fundación Expo Guadalajara, Fundación Comunitaria Matamoros, Nacional Monte de Piedad, entre otros.

Fundación Merced busca adaptarse a cada socio con la intención de involucrarlo de la mejor manera posible. Como ejemplo podemos mencionar el caso de la alianza con Deutsche Bank; con el dinero destinado a los regalos de navidad de los clientes del banco se crearon certificados de regalo que se convirtieron en becas para el Diplomado. En el caso de Grupo Banamex su apoyo se materializa a través del patrocinio del módulo de educación financiera para OSC.

15. Entrevista a Karla Jiménez Arizmendi, Directora de Programas y Servicios. 7/06/2013.

Fundación Dónde aportó un fondo revolvente para poder ofrecer crédito a las personas y organizaciones que lo necesiten para participar en los programas y servicios de formación. Hay socios que hacen aportaciones en especie como son boletos de avión para los facilitadores del diplomado, o prestando instalaciones para la impartición del mismo. Fundación ADO apoya con un monto significativo cada año, con lo cual se han otorgado becas de forma regular¹⁶.

Sin duda, hay un esfuerzo importante y exitoso de movilización de recursos, el cual ha hecho posible que el Programa de Formación permanezca en el tiempo, amplíe su cobertura y abra el acceso a personas y organizaciones que no pueden pagar los servicios.

Una de las fortalezas del programa es el equipo de instructores, quienes se distinguen por su experiencia en el sector, por ser expertos en el tema que imparten y por sus habilidades de docencia. En los últimos años, se ha hecho un esfuerzo por actualizar, de forma continua, los contenidos; buscado detectar y dar respuesta a las necesidades de las organizaciones. Los instructores han participado, de forma activa, en la construcción de un mejor diplomado. También, se ha trabajado en la actualización permanente de los materiales didácticos, haciendo más amigable el formato con el propósito de facilitar su uso continuo.

El alcance del Programa de Formación, en cuanto al número de participantes a lo largo de trece años, es significativo. Han participado en los cursos, talleres, conferencias, seminarios y en el diplomado un estimado de 14,011 personas y 6,246 organizaciones (ver cuadro 15). Esta cifra no es menor si tomamos en cuenta que, en el país, contamos con 18,109 organizaciones con CLUNI (Registro de las OSC, 2013).

16. Entrevista a Patricia Galindo González, Gerente de Formación. 10/06/2013.

Cuadro 15. Alcance del área de Formación 2000 - 2013.

Año	Participantes	OSC
2000	187	*
2001	1,096	*
2002	791	330
2003	1,323	720
2004	2,172	902
2005	1,049	824
2006	2,166	809
2007	340	275
2008	281	190
2009	797	284
2010	886	483
2011	1,165	601
2012	960	476
2013	798	352
Total*	14,011	6,246

Fuente: *Reportes Anuales Fundación Merced* 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013.

Hay que tomar con cautela estas cifras ya que se contabiliza de igual forma la participación de una persona en el diplomado de 144 horas, que en un taller de dieciséis horas o en un seminario de cinco horas. Así mismo, hay personas y organizaciones que han participado más de una vez o en varias ocasiones y se contabiliza cada una de sus participaciones.

3.5 Análisis de los aspectos distintivos y las tendencias de la propuesta educativa de Fundación Merced.

Dentro del mapa de la oferta educativa del “sector público no estatal” o sector social, como lo hemos llamado a lo largo del documento, encontramos que la propuesta de formación de Fundación Merced se encuentra, primordialmente, dentro de la categoría: oferta que

realizan las OSC. Aun cuando, en ocasiones, ha trabajado junto con universidades o con el sector gubernamental, y también ofrece cursos especializados.

La propuesta educativa de Fundación Merced busca formar a las personas con el propósito de profesionalizar su trabajo y contribuir al fortalecimiento institucional de las OSC donde trabajan. El modelo se construye con la participación de líderes sociales, a partir de una amplia experiencia de trabajo con OSC, principalmente de corte asistencial, junto con una visión empresarial.

La propuesta educativa de formación no está orientada a la vertiente de la responsabilidad social empresarial. Aun cuando Fundación Merced es creada por una familia de empresarios con un alto compromiso social, lo cual también se refleja con la participación de empresarios en el Consejo Directivo y las estrechas relaciones con socios inversionistas del sector privado. El modelo de formación tampoco está orientado a la vertiente que busca fortalecer la participación ciudadana y el desarrollo comunitario, aun cuando son fines que persiguen todos sus programas. La mayoría de las organizaciones con las que se ha trabajado son de corte asistencial. Por ello, podemos decir, que las iniciativas del Programa de Formación pertenecen a la vertiente que busca la profesionalización y el fortalecimiento institucional de las OSC.

En el mapa de la oferta educativa observamos nuevos actores, nuevas propuestas y también nuevas localidades atendidas por iniciativas locales. Lo que nos hace pensar que, posiblemente, vaya a disminuir la participación del Programa de Formación en el interior del país, lo cual, es un aspecto positivo, nos habla de una oferta menos concentrada en las grandes ciudades y en los mismos actores. El reto para Fundación Merced es identificar nuevas oportunidades y necesidades educativas donde se pueda contribuir, de mejor forma, al fortalecimiento de las OSC.

Si bien el Programa de Formación cuenta con amplia experiencia, reconocimiento y relaciones cercanas con socios inversionistas, se

enfrenta a un entorno competitivo, tanto por los alumnos como por los inversionistas. Sin embargo, la sana competencia es un buen motor para innovar y mejorar la calidad de la oferta.

Fundación Merced, en alianza con Universidad Ort México, incursionó por primera vez en la educación en línea. En enero 2014, inició el Diplomado en Dirección y Gerencia Social en línea, el cual incorpora herramientas didácticas como blogs, videos, páginas web, presentaciones electrónicas, y sesiones sincrónicas, entre otros recursos, buscando ampliar el alcance. Ahora, cualquier persona de habla hispana interesada puede formarse en cualquier momento, desde cualquier lugar, a un precio asequible.

Por otro lado, las propuestas educativas del Programa de Formación, tienen pendiente la enseñanza del uso de herramientas tecnológicas de vanguardia que apoyen la profesionalización y gestión de las OSC, como son: los programas para el cultivo de donantes, el uso de aplicaciones para la movilización de recursos, administración de bases de datos, uso de redes sociales, aplicaciones para los teléfonos celulares, la creación de videos, entre otros.

Como ya se mencionó anteriormente, Fundación Merced realiza una importante labor de movilización de recursos para que los costos de su oferta educativa sean accesibles. De la misma forma lo hacen la mayoría de los actores que ofrecen este tipo de servicios en el sector; esto es debido, principalmente, a la baja capacidad de pago de las organizaciones. El costo de la educación en el sector es bajo, si se le compara con la de otros centros de enseñanza o la de las universidades privadas.

La oferta educativa de Fundación Merced es diversa, ya que responde a las distintas necesidades de los alumnos. Hay quienes buscan el diplomado en Dirección Gerencia Social por el amplio y profundo trabajo, teórico-práctico, que se realiza a lo largo de nueve meses. También encontramos quienes disponen de menos tiempo y buscan un curso más corto, cuya temática les brinde un panorama general, como es el curso introductorio. Por otro

lado, están aquellas personas que quieren profundizar en algún aspecto o tema en particular y, por ello, participan en los cursos especializados. En el sector, encontramos diferentes necesidades, intereses y posibilidades de formación, como también encontramos que conviven todo tipo de propuestas educativas.

El Programa de Formación, como cualquier programa de Fundación Merced, evalúa y rinde cuentas. No obstante, es importante conocer la incidencia que han tenido los egresados en las organizaciones donde trabajan, y valorar la contribución de estos esfuerzos al fortalecimiento institucional de las OSC.

“Me preocupa conocer qué hemos logrado con el diplomado, ¿estamos contribuyendo a profesionalizar el trabajo de nuestros egresados?, ¿hemos contribuido al fortalecimiento institucional de las organizaciones donde trabajan?”¹⁷

17. Entrevista a Carlos Pulido Ballesteros. Director de Programas y Servicios de Fundación Merced. 24/05/2012.

4. EVALUACIÓN DEL DIPLOMADO EN DIRECCIÓN Y GERENCIA SOCIAL PARA LAS OSC

Este apartado tiene como objetivo evaluar el Diplomado en Dirección y Gerencia Social de Fundación Merced, a partir de la identificación de la incidencia en la profesionalización del trabajo de los alumnos egresados y en el fortalecimiento institucional de las organizaciones donde trabajan.

El diplomado es la principal propuesta educativa del Programa de Formación, debido a su alcance en el número de personas, organizaciones y estados de la República y, también, por la amplitud y profundidad de los temas abordados (144 horas de clases en nueve módulos).

4.1 Metodología.

De acuerdo a la información y a los recursos disponibles, consideramos que la estrategia metodológica más pertinente es una investigación de campo mediante una encuesta que nos permita conocer las percepciones de los egresados en relación a la incidencia del diplomado en la profesionalización de su trabajo y el fortalecimiento institucional de las organizaciones donde laboran. También, es importante considerar la figura de Fundación Merced como organización donante, lo cual probablemente influya en la honestidad de las respuestas de algunos de los egresados, al no ser críticos ante un potencial o actual donante. Por ello, se hizo un esfuerzo importante al contratar a consultores externos para realizar la encuesta. Incluso, al aplicar los cuestionarios, siempre se hizo énfasis en cuanto a la confidencialidad de las respuestas y la utilidad de la evaluación, animándolos a ser críticos.

4.1.1 Universo de estudio y población objetivo.

El universo de estudio incluye a todos los alumnos que finalizaron el Diplomado en Dirección y Gerencia Social, en la modalidad presencial, entre octubre de 2010 y noviembre del 2012. Con ello, se busca dar el tiempo suficiente para que el alumno tenga la oportunidad de poner en práctica los nuevos conocimientos y capacidades en la organización donde trabaja y, además que tenga tiempo para formarse una opinión más objetiva en relación a la utilidad del diplomado. Sin embargo, no es conveniente que haya pasado más tiempo de haber finalizado su participación en el diplomado, ya que sería difícil atribuir los resultados a éste.

El universo se compone de los alumnos que finalizaron el diplomado en este periodo y de quienes se contaba con datos de contacto. Sin embargo, no fue posible realizar un proceso formal de selección de muestra aleatorio debido a la falta de alumnos por encuestar. Por ello, el cuestionario se aplicó a todo aquel egresado que fue posible contactar. Es importante aclarar que no hay sesgo en la selección de la muestra, ya que ésta fue el resultado de las condiciones expuestas anteriormente. La muestra refleja la pluralidad de los alumnos que participan en este Programa de Formación, ya que incluye cinco grupos, tres en sedes del interior del país y dos grupos del Distrito Federal.

Cuadro 1. Resumen del número de egresados, fechas del diplomado por grupo y Estado.

Estados	Número de egresados	Fecha de Inicio del Diplomado	Fecha del cierre del Diplomado
DF (grupo 1)	43	Enero 2011	Septiembre 2011
DF (grupo 2)	31	Julio 2011	Marzo 2012
Sonora	56	Marzo 2011	Noviembre 2011
Puebla	42	Octubre 2010	Mayo 2011
Oaxaca	27	Mayo 2012	Noviembre 2012

Fuente: Gerencia de Formación.

4.1.2 Herramienta de recolección de datos.

La herramienta de recolección de datos es un cuestionario que incorpora preguntas cerradas, buscando hacer generalidades e identificar tendencias. Así como preguntas abiertas con el propósito de profundizar en aspectos nodales. El cuestionario se compone de nueve temas, formulados con base en el marco conceptual de la formación al fortalecimiento institucional.

I. Perfil del Alumno.

1. Sexo.
2. Edad.
3. Educación formal.
4. Cursos relacionados con el sector social.
5. Segundo idioma.
6. Ingresos mensuales.
7. Puesto en la organización.
8. Realiza trabajo voluntario o remunerado en la OSC.
9. Tiempo que dedica al trabajo en la OSC.

El objetivo de este apartado es conocer el perfil de los alumnos.

II. Aspecto Laboral (movilidad y percepción del sector social).

1. Sigue trabajando en la misma OSC.
2. Sigue trabajando en el sector social.
3. Ha cambiado de trabajo en los últimos cinco años.
4. Cuántos años lleva trabajando en el sector social.
5. Piensa hacer carrera en el sector social.
6. Considera que hay buenas oportunidades para desarrollarse profesionalmente en el sector social.

El propósito es conocer la movilidad de los egresados en su ámbito laboral, así como las oportunidades para desarrollarse profesionalmente.

III. Incidencia en el alumno a nivel profesional.

1. Tiene usted mayores responsabilidades laborales que cuando cursó el diplomado.
2. Si tiene mayores responsabilidades, tiene un puesto de mayor responsabilidad.
3. Considera que el diplomado contribuyó a que obtuviera mejores o nuevas oportunidades de trabajo.
4. El diplomado contribuyó a que obtuviera mayor reconocimiento en la organización donde trabaja.
5. El diplomado contribuyó a que incrementaran sus ingresos.

El apartado III busca identificar si el diplomado contribuye a que los egresados obtengan mayores responsabilidades, oportunidades laborales e ingresos.

IV. Motivos por los cuales invierten (pagan la cuota) y cursan el diplomado.

1. Quién promovió su participación en el diplomado.
2. Quién pagó el diplomado.
3. En qué medida estuvo usted de acuerdo en cursar el diplomado.
4. Motivos por los cuales cursó el diplomado.
5. Motivos por los cuales la organización apoyó su participación en el diplomado.

Esta sección busca conocer los motivos de los alumnos y de las OSC para cursar e invertir (pagar la cuota) en el diplomado. Con esta información

también se busca identificar si la participación de los alumnos forma parte de una estrategia mayor de la OSC.

V. Incidencia en la profesionalización del trabajo del alumno.

1. La información que recibió durante el diplomado es útil.
2. El diplomado le abrió el panorama acerca del mundo de las OSC.
3. Desarrolló nuevos conocimientos y habilidades durante el diplomado (pregunta cerrada y además pide dar ejemplo).
4. El diplomado contribuyó a que realizara su trabajo con mayor conocimiento.
5. Los conocimientos adquiridos en el diplomado han sido útiles (pregunta cerrada y se pide un ejemplo).
6. El diplomado contribuyó a que realizara su trabajo con mayor facilidad.
7. El diplomado contribuyó a que realizara su trabajo con mayor seguridad.
8. El diplomado le hizo reflexionar acerca de cómo mejorar su desempeño en la OSC donde trabaja.
9. El diplomado contribuyó a que realizara su trabajo con mayor calidad.
10. El diplomado contribuyó a que realizara su trabajo con mayor gusto.
11. Considera que el diplomado contribuyó a profesionalizar su trabajo.
- 12.Cuál es el mayor aporte del diplomado para usted (pregunta abierta).

El objetivo de esta sección es conocer la incidencia del diplomado en el alumno en relación a su trabajo en la organización.

VI. Oportunidades que ofrecen las OSC a los egresados del diplomado.

1. La OSC lo alentó a compartir los nuevos conocimientos con sus compañeros.
2. La OSC lo alentó a que hiciera nuevas propuestas.
3. La OSC le dio la oportunidad de implementar nuevas ideas, cambios o mejoras.
4. Hubo incentivos por parte de la organización para implementar sus propuestas.

Este apartado busca identificar si la OSC alienta, facilita y permite poner en práctica las nuevas propuestas, cambios o mejoras, producto del diplomado.

VII. Incidencia en la organización.

1. El diplomado contribuye a tener nuevas ideas para mejorar la organización.
2. El diplomado lo motivó a realizar nuevas tareas o proyectos en la organización (pregunta cerrada y se pide un ejemplo).
3. Se realizaron cambios, mejoras o nuevos proyectos en la OSC producto del diplomado (pregunta cerrada y se pide un ejemplo).
4. Su participación en el diplomado contribuyó a fortalecer institucionalmente a la organización.
5. El diplomado es útil para resolver problemas de la organización (pregunta cerrada y se pide un ejemplo).
6. Cuál es el mayor aporte del diplomado para la organización donde trabaja (pregunta abierta).

El objetivo de esta sección es conocer la incidencia del diplomado en el fortalecimiento institucional de las organizaciones donde trabajan los alumnos.

VIII. Capital Social.

1. Estableció relaciones significativas con los compañeros del diplomado.
2. Sigue en contacto con los compañeros.
3. Han sido un apoyo estas relaciones.
4. El diplomado contribuyó a que realizara su trabajo en equipo.
5. El diplomado contribuyó a que realizara su trabajo con otras OSC.

En esta sección se busca conocer la incidencia del diplomado en incrementar el capital social de los alumnos.

IX. Opinión y recomendaciones.

1. Qué calificación le daría al diplomado del 1 al 10.
2. A quién le recomendaría el diplomado, a quién no (pregunta abierta).
3. Qué le falta al diplomado, recomendaciones (pregunta abierta).
4. Qué le sobra al diplomado, recomendaciones (pregunta abierta).

El objetivo de esta última sección es conocer las opiniones y recomendaciones de forma abierta, así como la calificación que le dan al diplomado.

4.1.3 Trabajo de campo.

En un principio, se planteó que la encuesta sería electrónica. Para explorar este medio, solicitamos a los egresados que actualizaran sus datos de contacto, obteniendo una respuesta de 18%. Esta baja respuesta no nos permitía conocer la incidencia, por esta razón

decidimos aplicar el cuestionario por teléfono. En la tercera semana de agosto del 2012, se realizaron las pruebas piloto, se ajustaron algunas preguntas y se redujo el tamaño del cuestionario, buscando que no tomara más de 20 minutos aplicarlo. El levantamiento se llevó a cabo durante los meses de agosto, septiembre, octubre y noviembre de 2012. Sin embargo, con el fin de tener una muestra más plural, se decidió incluir posteriormente a un grupo más, del Estado de Oaxaca, ya que generalmente los alumnos pertenecen a organizaciones comunitarias y rurales. La encuesta de este último grupo se aplicó durante los meses de abril y mayo de 2013.

4.1.4 Resultados del trabajo de campo.

El universo de egresados con los que se inicia el trabajo de campo se redujo por las siguientes razones que muestra el cuadro 2.

Cuadro 2. Índice de respuesta de la encuesta.

Sede	DF1	DF2	Pueb.	Son.	Oax.	Total
Número de egresados del diplomado.	43	31	42	56	27	199
Número de cuestionarios contestados.	33	19	15	30	18	115
Número de egresados con datos de contacto incorrectos o incompletos.	2	2	21	16	5	46
Número de egresados que no hubo respuesta.	4	5	2	4	2	17
Número de egresados que cambiaron de trabajo y no fue posible contactarlos.	4	5	4	6	2	21

Fuente: elaboración propia.

1. Encontramos que los datos de contacto de 46 egresados eran incorrectos, incompletos o no contestaron en la organización, aunque se buscó establecer contacto en muchas ocasiones en distintos horarios. En el caso de Puebla esta situación se presentó en la mitad de los egresados sin poderla corregir. Debido a que las personas de contacto de la Coordinación de Sede que fue la Universidad Popular Autónoma (UPAEP) ya no trabajan ahí. Además, la mayoría de las organizaciones de este grupo no cuentan con página web, no aparecen en la red y no se encuentran en el directorio del Cemefi. En el caso de varias de las organizaciones de Oaxaca, sólo podíamos contactarlas a través de un teléfono celular, el cuál no tenía recepción en algunas zonas, por lo que fue necesario esperar hasta que llegaran a alguna ciudad.
2. Diecisiete de los egresados fueron contactados pero no quisieron participar, argumentando falta de tiempo.
3. Veintiún alumnos no se localizaron debido a que cambiaron de trabajo y no fue posible obtener sus nuevos datos de contacto.
4. La muestra final es de 115 egresados. El grupo 1 del DF representa el 28.69%, y el grupo 2 del DF el 16.52%. En éstos encontramos que participan organizaciones que se ubican en la Ciudad de México, el Estado de México y en San Luis Potosí. También encontramos organizaciones que operan en otras localidades pero sus oficinas se encuentran en el Distrito Federal, como es el caso de Fundación Pro Mixteca; o aquellas que operan a nivel nacional y sus oficinas están en la Ciudad de México, como es el caso del Nacional Monte de Piedad. El 26.08% de los egresados del diplomado en Sonora provienen de Ciudad Obregón, el Valle del Yaqui, Hermosillo, Huatabampo y Nogales.

Cuadro 3. Composición de la Muestra.

Estado Sede	Núm. Encuestas	%
D.F. 1	33	28.69
Sonora	30	26.08
D.F. 2	19	16.53
Oaxaca	18	15.65
Puebla	15	13.05
Total	115	100

Fuente: elaboración propia.

En el caso de Oaxaca, se encuestó a egresados provenientes del Municipio de Peñoles en la Mixteca, de la Sierra Norte de Oaxaca, de Santa María Tepantlali, de la Sierra Sur, así como de la Ciudad de Oaxaca; alcanzando el 15.65% de la muestra. El 13.05 % de los egresados que participaron en el diplomado en Puebla provienen de Orizaba, Tlacotepec de Benito Juárez, Ciudad de Puebla y del Estado de Chiapas. Como podemos observar, la muestra es muy amplia e incluye una gran diversidad de localidades. Es equilibrada entre la participación de alumnos del interior del país que representan el 54.78% y los alumnos de la sede DF que son el 45.22%.

4.2 Resultados de la encuesta.

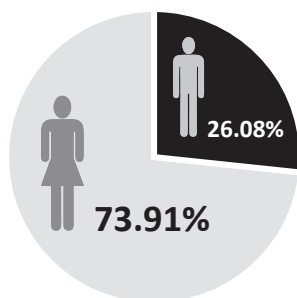
Este apartado muestra los resultados de las nueve secciones del cuestionario con el que buscamos conocer la incidencia del diplomado en los alumnos y en las organizaciones donde trabajan.

4.2.1 Perfil de los alumnos del diplomado.

Encontramos que, 73.91% de los alumnos son mujeres y únicamente 26.08% son hombres. La mayoría, 30.43%, se encuentran entre los 35 y los 45 años de edad; el 26.08% entre 45 y 55 años. Los egresados que tienen entre 25 y 35 años representan 26.95%. Los adultos mayores de 55 años constituyen 15.65%, por lo que es

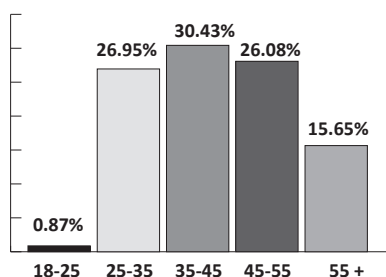
el grupo de menor representación. En consecuencia, podemos afirmar que la mayoría de los alumnos son adultos en plenitud. Es de notar la participación de un solo alumno en el rango de 18 a 25 años.

Gráfico 1. Sexo de los alumnos.



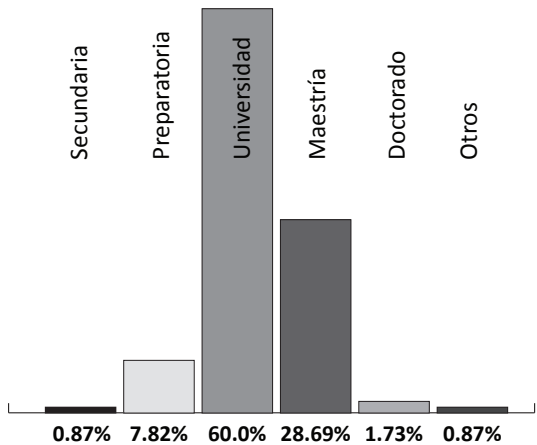
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 2. Edad de los alumnos.



Del total de los alumnos del diplomado, 60% tienen estudios universitarios, 28.69% cuentan con maestría y hay dos alumnos que han cursado estudios de doctorado. Esta información nos dice que, en su gran mayoría, 88.69%, los alumnos del diplomado cuentan con estudios universitarios o incluso superiores. El resultado es similar al de la investigación realizada en la zona metropolitana de Guadalajara, donde 70% de las personas que laboran en OSC tienen un nivel de escolaridad igual o mayor que licenciatura (Corporativa de Fundaciones, 2012). Esta cifra nos muestra el interés y necesidad de las organizaciones por contar con profesionales calificados que puedan desempeñar una labor de manera eficiente.

Gráfico 3. Nivel de escolaridad.



Fuente: elaboración propia.

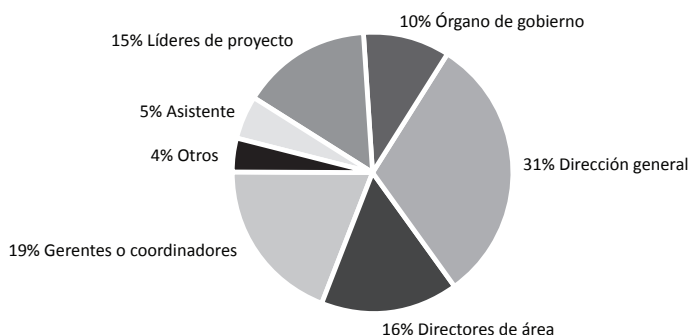
La mayoría de los egresados, 57.39%, no habla ni lee muy bien otro idioma, y sólo el 42.60% sí lo hace. Este aspecto es importante para relacionarse con el entorno internacional, sobre todo en un mundo globalizado.

Los egresados exponen que, en promedio, han tomado 7.4 cursos sobre temas del sector social o relacionados. Sin embargo, para 24 egresados, 20.86%, el diplomado fue su primera experiencia educativa en estos temas y les resultó de gran utilidad. También hay quienes han tomado 30, 40 o 60 Cursos. Podemos afirmar que, en el diplomado, participan personas con muy distintos niveles de conocimiento, quienes han tenido que desarrollar nuevas habilidades y conocimientos específicos para su desempeño en el sector.

El 47% de los egresados ocupan cargos directivos, 10% son miembros del órgano de gobierno, 31% desempeñan funciones de dirección general y 16% son directores de área u ocupan

puestos equivalentes ¹ (véase el gráfico 4). El 19% son gerentes o coordinadores y, en menor proporción, participan líderes de proyecto 15%, y asistentes 5%. Es importante notar la diversidad de puestos y funciones que realizan los alumnos.

Gráfico 4. Puesto que ocupan los alumnos del diplomado en la OSC.



Fuente: elaboración propia.

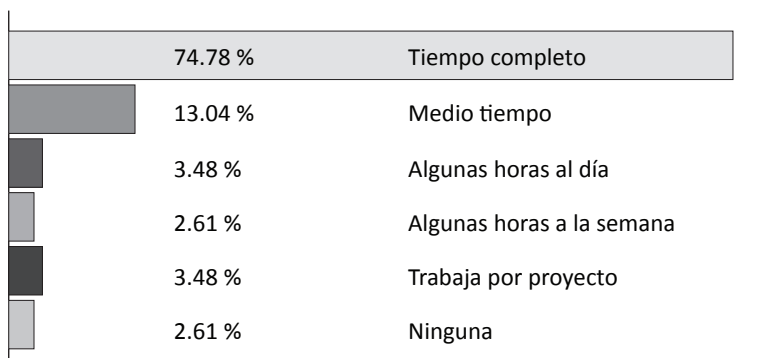
Una de las características distintivas del sector social es el trabajo voluntario. De los 115 egresados que contestaron el cuestionario, únicamente el 24.34% trabajan de manera voluntaria mientras que el 75.66% reciben remuneración por su trabajo.

También observamos que, la gran mayoría, 74.78%, trabaja tiempo completo, lo que refleja el nivel de compromiso con la organización (véase el gráfico 5). Esta cifra es mayor que el estudio de Girardo (2011), que menciona 63%, y que el de Corporativa de Fundaciones (2012), que registra 66.1%. Posiblemente esto se deba al alto porcentaje de egresados en puestos directivos, los cuales, por lo general, trabajan tiempo completo por el compromiso que demanda su función. Los trabajadores de medio tiempo suman 13.04%. Los trabajos más flexibles representan una minoría, como

1. Los alumnos del diplomado pertenecen a organizaciones muy diferentes en relación con su objeto social, tamaño, población con la que trabajan, antigüedad, figura legal y ubicación.

aquellos que le dedican algunas horas al día 3.48%, a la semana 2.61%; y, por proyecto, 3.48%. Estos resultados nos pueden indicar que las OSC invierten más en la formación del personal de tiempo completo, que es donde recaen las principales responsabilidades de la organización.

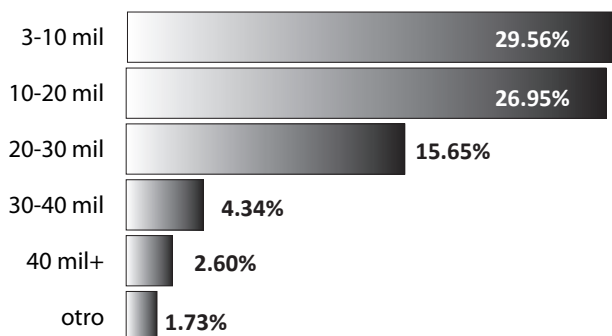
Gráfico 5. Tiempo que le dedica el alumno al trabajo en la OSC.



Fuente: elaboración propia.

Los alumnos que responden que no le dedican ninguna hora, no estaban trabajando en ninguna organización cuando se les hizo la encuesta.

Aun cuando los salarios y las prestaciones en el sector han venido mejorando en los últimos años, los salarios bajos forman parte de la vida de la mayoría de las OSC; en muchas ocasiones, constituyen una limitante para contratar a la persona con el perfil adecuado o el número de personas necesarias (Girardo, 2011; de Angoitia y Márquez, 2012).

Gráfico 6. Ingresos mensuales en miles de pesos.

Fuente: elaboración propia.

Los ingresos de los alumnos varían desde 3 mil pesos hasta más de 40 mil, debido a que desempeñan funciones con grados de responsabilidad muy diferentes y pertenecen a OSC con muy distinta capacidad financiera. Los egresados que perciben de 3 a 10 mil pesos mensuales representan 29.56%, el 26.95% gana de 10 a 20 mil pesos, y 15.65% reciben entre 20 mil y 30 mil pesos mensuales. En una proporción notoriamente menor, 4.34%, están los alumnos con salarios entre 30 y 40 mil pesos. Por último, sólo 2.60% percibe más de 40 mil pesos.

Una encuesta realizada por Filantropía a 489 organizaciones, revela una enorme variación en los sueldos a nivel de director general, en donde se encuentran desde menores a \$ 10,000 pesos hasta mayores de \$ 100,000 pesos. Los salarios más altos se encuentran, principalmente, en las OSC medianas y grandes (Filantropía, 2013). Es común que el personal esté contratado por honorarios y no cuente con seguridad social. Este problema acaba por afectar en el mediano y largo plazo tanto al empleado como a la organización, lo que se refleja en desmotivación y alta rotación (Girardo, 2011; de Angoitia y Márquez 2012). Sin embargo, un estudio reciente de

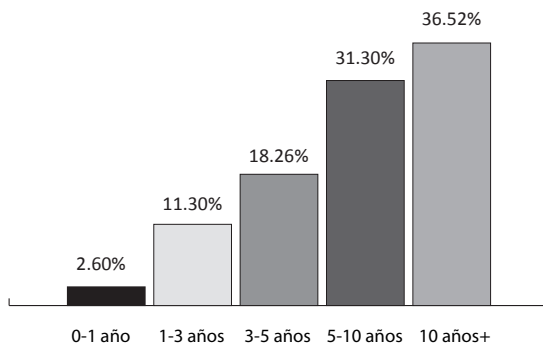
Corporativa de Fundaciones identifica que, entre las organizaciones de la zona metropolitana de Guadalajara, 70% del personal se encuentra contratado de forma asalariada y casi el total del personal remunerado cuenta con las prestaciones que exige la Ley.

Entre los directores generales encontramos que el 35% perciben de 3 a 10 mil pesos, 23% de 10 a 20 mil pesos, nuevamente el 23% perciben de 20 a 30 mil pesos, sólo el 13% entre 30 y 40 mil pesos y, finalmente, sólo el 6% perciben más de 40 mil pesos. En síntesis, la mayoría, 58% perciben entre 3 y 20 mil pesos, mientras que el 36% perciben entre 20 y 40 mil, y sólo una minoría más de 40 mil pesos mensuales.

4.2.2 Aspecto laboral, movilidad, experiencia y oportunidades en el sector social.

Al tratar de localizar a los egresados para realizar la encuesta, encontramos que 43 de 199 ya no trabajan en la misma organización que cuando cursaron el diplomado. Esta cifra representa el 21.60% del total. Sin embargo, fue posible localizar a 22 para que participaran en la encuesta. A los otros 21 no fue posible localizarlos debido a que la organización no contaba con los nuevos datos de contacto o no los quiso proporcionar. Únicamente un alumno se encontraba desempleado cuando cursó el diplomado.

De los alumnos que cambiaron de trabajo, 72.72% lo hicieron en el mismo sector social, lo cual es positivo, ya que éste tiene características propias que demandan conocimientos y habilidades particulares. En este sentido, aun cuando el alumno cambió de trabajo, en la mayoría de los casos, sigue utilizando los nuevos conocimientos y habilidades.

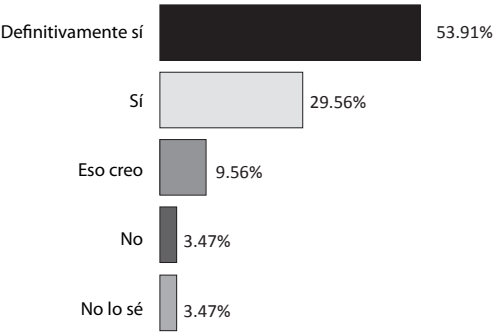
Gráfico 7. Número de años que lleva trabajando en el sector social.

Fuente: elaboración propia

El Diplomado en Dirección y Gerencia Social puede ser cursado por cualquier persona interesada y no es requisito tener experiencia previa en estos temas. No obstante, la mayoría de los egresados cuentan con experiencia en el sector social: 36.52% tiene más de 10 años trabajando; 31.30% entre 5 y 10 años; 18.26% entre 3 y 5 años. Sólo 13.9% de los alumnos tienen menos de tres años trabajando en el sector (véase el gráfico 7). Estos resultados nos muestran que el diplomado atrae, principalmente, a personas con experiencia. Sin embargo, para los que no la tenían, éste resultó de gran utilidad.

En su mayoría, los egresados se interesan en hacer carrera, o permanecer, en el sector social: 53.91% responde que “definitivamente sí” y 29.56% únicamente que “sí”. Por otro lado, 9.56% opina que “eso cree” y en menor proporción, 3.47% contestan “no” y 3.47% “no lo sabe”. Esta información nos habla de una clara afinidad por trabajar en el sector social. De acuerdo a un estudio de la Dra. Girardo, (2012) para las personas que ocupan cargos de dirección, su principal motivación se manifiesta en contribuir al cambio social; en aquellos que trabajan como operativos (administrativos, ejecutores de proyectos), la novedad y la calidad del trabajo los lleva a incursionar laboralmente en el sector.

Gráfico 8. Afinidad o interés por trabajar en el sector social.



Fuente: elaboración propia

Los mayoría de los alumnos, 70.42%, perciben que hay buenas oportunidades para desarrollarse profesionalmente en el sector social (véase el gráfico 8). Este resultado llama la atención cuando el discurso cotidiano es que “las condiciones salariales son malas y hay pocas oportunidades”, y además los salarios son más bajos que los del sector empresarial (Corporativa de Fundaciones, 2012). No obstante, hay estudios que señalan que las motivaciones, más que económicas, son de tipo psicosocial (Girardo, 2010). Por esta razón, podemos intuir que los egresados perciben que el desarrollo profesional no está directamente relacionado con el aspecto económico.

Gráfico 9. Oportunidades de desarrollo profesional en el sector.



Fuente: elaboración propia

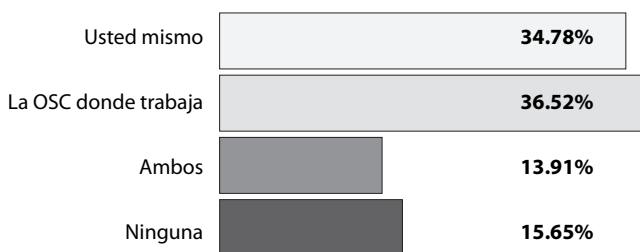
Con estos datos podemos describir, a grandes rasgos, el perfil de los egresados del diplomado. Son adultos en plenitud, la mayoría con una edad entre 35 y 55 años, y 88.69% cuentan con estudios profesionales o superiores. La mayoría, 67.82%, llevan más de cinco años trabajando en el sector y han tomado en promedio más de siete cursos relacionados con temas propios de éste. No obstante, para el 24% el diplomado es su primera experiencia educativa especializada. Lo anterior, nos habla de un sector que demanda personal especializado, ya que, aun cuando tienen estudios profesionales, el personal debe desarrollar conocimientos y habilidades específicas para el buen desempeño de sus funciones en la organización donde trabaja. Del total de egresados, 21.60% cambiaron de trabajo; de éstos, 72.72% continuaron trabajando en el sector. Esto significa que las habilidades y competencias desarrolladas se utilizan en otra institución. Entre los egresados, 57% ocupan cargos directivos, ya sea como miembros del órgano de gobierno, directores generales o directores de área. Sus jornadas de trabajo son de tiempo completo, 74.78%; y únicamente 24.34% son voluntarios. Evidentemente, 83.47% de los egresados quieren hacer carrera en el sector social; y 70.42% opinan que hay buenas oportunidades para su desarrollo, a pesar de que los salarios son bajos en comparación con los del sector empresarial. Sin embargo, sabemos que los principales incentivos son de tipo psicosocial.

Éstas son algunas de las tendencias identificadas en el perfil de los egresados del diplomado. Es importante aclarar que los grupos son muy diversos en cuanto a edad, nivel de escolaridad, conocimientos, experiencia, lugar que ocupan en la organización, intereses, procedencia, entre otros más. El modelo considera la heterogeneidad de los participantes como un factor que beneficia a todos. Por la riqueza que aporta la diversidad de contextos, temáticas, experiencias, enfoques y conocimientos de cada organización y alumno.

4.2.3 Motivos por los cuales los alumnos cursan el diplomado.

El objetivo último del Diplomado en Dirección y Gerencia Social es contribuir al fortalecimiento institucional de las OSC mediante la formación de las personas que trabajan en el sector. Por esta razón, es necesario que los motivos por los cuales las personas ingresan al diplomado tengan este mismo propósito, y formen parte de una estrategia mayor de la organización.

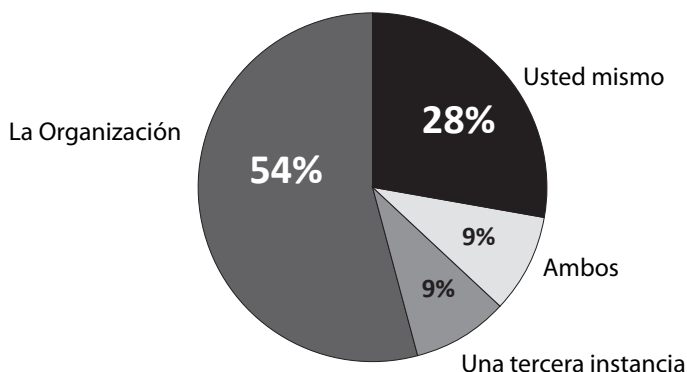
Gráfico 10. ¿Quién promueve la participación del alumno en el diplomado?



Fuente: elaboración propia.

Los principales promotores del diplomado son tanto los propios alumnos, 34.78%, como las organizaciones, 36.52%, y, en ocasiones, lo hacen de manera conjunta, 13.91%. La mayoría de los egresados, 95.65%, expresan que estuvieron “completamente de acuerdo” en participar en el diplomado. Únicamente encontramos tres casos que opinan que estuvieron “casi completamente de acuerdo”, y uno que dice que estuvo “poco de acuerdo”.

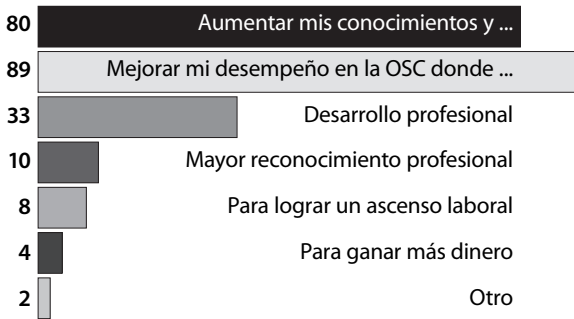
En la mayoría de los casos, 54%, quienes pagan el diplomado son las organizaciones, seguidas de una tercera instancia 28%, como la Junta de Asistencia Privada del D.F., Fundación ADO, Fundación Merced, Fundación Esposos Rodríguez y Fundación Tichi Muñoz. En menor proporción, 9%, son los egresados los que pagan el diplomado y, únicamente en diez casos, el costo fue cubierto de manera conjunta por la organización y el alumno (véase el gráfico 11).

Gráfico 11. ¿Quién paga el diplomado?

Fuente: elaboración propia

El principal motivo o razón, por parte de los alumnos, para cursar el diplomado es “mejorar su desempeño” en la organización donde trabajan (con 89 menciones). El siguiente motivo es “aumentar los conocimientos y habilidades” para mejorar su trabajo (80 menciones). Para 33 alumnos, el diplomado es un medio para el “desarrollo personal”. Es interesante observar cómo, la mayoría de los alumnos, no esperan que al cursar el diplomado sus oportunidades laborales vayan a mejorar, no obtendrán mayor reconocimiento, tampoco un ascenso laboral y menos aún ganarán más dinero (ver gráfico 12).

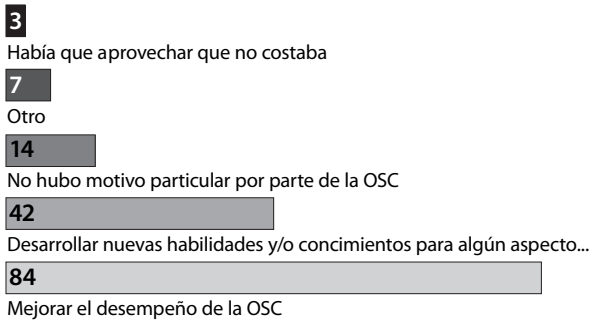
Gráfico 12. Principales motivos por los cuales el alumno cursa el diplomado.*



*Los resultados se basan en el número de menciones; el encuestado puede mencionar el número de respuestas deseado. Fuente: elaboración propia.

Cuando preguntamos a los egresados su opinión respecto a los principales motivos o razones por los cuales la organización apoyó su participación en el diplomado, lo que buscamos es conocer si éstas tienen una relación directa con el fortalecimiento institucional de la organización.

Gráfico 13. Principales motivos por los cuales la OSC apoya su participación en el diplomado.



Fuente: elaboración propia. *Los resultados se basan en el número de menciones; el encuestado puede mencionar el número de respuestas deseado.

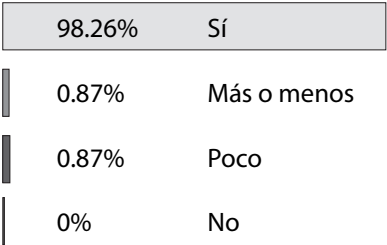
El principal motivo o razón por la cual las organizaciones apoyan e invierten en la formación de su personal es “mejorar el desempeño de la organización” (84 menciones), seguido del “desarrollo de habilidades y conocimientos necesarios” para desarrollar un proyecto o aspecto particular de la organización (42 menciones). Estas respuestas muestran cómo la participación de los alumnos, en la mayoría de los casos, obedece a una estrategia mayor de la organización, donde se espera que su participación en el diplomado incida en el fortalecimiento de la OSC. En menor medida, con 14 menciones, encontramos organizaciones que no tienen un motivo específico. Esta información nos señala, de manera clara, que la mayoría de los alumnos y las organizaciones tienen el mismo motivo o fin para cursar el diplomado: mejorar el desempeño de la organización.

4.2.4 Incidencia del diplomado en la profesionalización del trabajo del alumno.

El proceso, que empieza por recibir información útil que se traduce en nuevos conocimientos y capacidades, que se utilizan en el trabajo cotidiano, para mejorar el desempeño y actitud del egresado dentro de la organización, no es automático ni fácil. Es necesario que vaya acompañado de factores internos que lo promuevan, como son la motivación y la capacidad propia del alumno, así como de factores externos como son: un ambiente propicio en la OSC, la oportunidad para realizar cambios, innovar, favorecer el trabajo en equipo e incentivos. Así, podremos identificar los factores internos mediante el conocimiento del perfil del alumno y sus motivaciones. También, pretendemos conocer los factores externos cuando indagamos si la OSC apoya o promueve los cambios. De esta manera, podremos identificar las posibilidades que tiene el diplomado para incidir en el desempeño profesional de los egresados.

Aun cuando participan alumnos de muy diversas organizaciones y con diferentes niveles de experiencia, la gran mayoría, 98.26%, consideran que la información que les proporciona el diplomado es útil. Estos datos nos hablan de la pertinencia de los contenidos.

Gráfico 14. ¿Considera que la información que recibió durante el diplomado es útil?



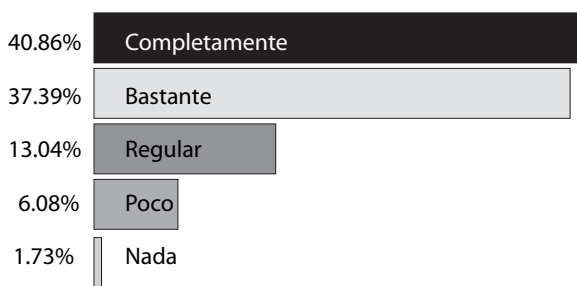
Fuente: elaboración propia

Cuando preguntamos si el diplomado les abrió el panorama del mundo de las OSC, encontramos que 40.86% opina que lo hizo “completamente”, 37.39% dice que “bastante” y una menor proporción, 20.85%, considera que “regular, poco o nada” (véase el gráfico 15). A quienes cuentan con más experiencia, el diplomado les abre el panorama a partir del trabajo con sus pares en un ambiente de confianza. A los que realizan funciones más específicas o especializadas, la amplitud de temas tratados les ofrece una perspectiva más amplia.

Testimonio: “Resulta muy enriquecedor oír de viva voz y de manera honesta los problemas a los que se enfrentan los miembros de una organización, desde sus diferentes puestos y particulares preocupaciones.”

(Alumna egresada de Fundación Cadavieco, A.C., México, D.F., 23 de agosto, 2012).

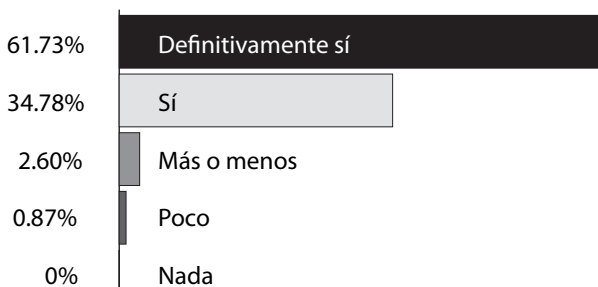
Gráfico 15. ¿El diplomado le abrió el panorama del mundo de las OSC?



Fuente: elaboración propia

Los alumnos que consideran que “definitivamente sí” desarrollaron nuevos conocimientos y habilidades suman 61.73%, seguido de los que opinan simplemente que “sí”, 34.78%, tres alumnos opinan que “más o menos”, y uno que “no” (véase el gráfico 16).

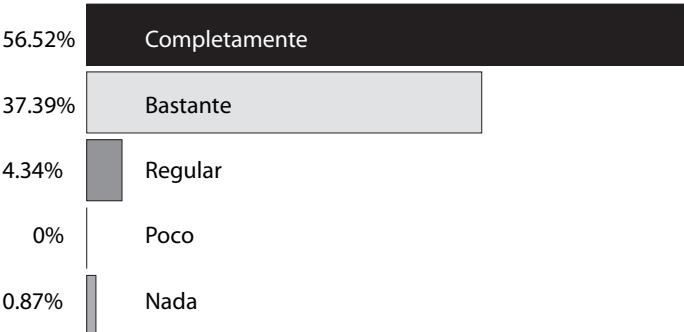
Gráfico 16. ¿Considera que desarrolló nuevos conocimientos y habilidades?



Fuente: elaboración propia

Cuando se les solicita a los egresados que mencionen un ejemplo relacionado con los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas y su utilidad, la respuesta más citada es “la elaboración de proyectos con la metodología del marco lógico”. Esto se debe a la importancia que ha adquirido esta herramienta para elaborar proyectos con base en un ordenamiento lógico basado en objetivos.

Gráfico 17. ¿Considera que los nuevos conocimientos adquiridos han sido útiles?



Fuente: elaboración propia.

Hoy en día, muchos de los donantes piden que los proyectos sean formulados, monitoreados y evaluados con el apoyo de esta herramienta. También comentan que el módulo de movilización de recursos les ha servido para ampliar la visión al afirmar “hemos encontrando nuevas opciones para fondearnos”.

Testimonio: “El diplomado, junto con el acompañamiento de Fortaleza, en lo personal, me dio mayor orden y dirección. La organización siguió una estrategia y un plan de trabajo que nos guió en relación a dónde invertir los recursos y el tiempo.”

(Alumna egresada de Colonia Juvenil, San Luis Potosí, 29 de agosto, 2013).

Otro de los nuevos conocimientos adquiridos que tiene mayor incidencia es la profesionalización del órgano de gobierno. Podemos decir que resulta significativo, ya que 11.45% de los alumnos son miembros de algún consejo o patronato y 37.5% son directores ejecutivos. Para ellos, conocer cómo profesionalizarlo y hacerlo más eficiente, así como las mejores prácticas, resultan conocimientos muy útiles *“fue muy revelador conocer la importancia del consejo directivo y tomar medidas para mejorar el propio”*. Hay quienes se encuentran formando uno y otros buscan ampliar aquél en el que participan.

En el caso del voluntariado, encontramos desde quienes dicen haber realizado algunos cambios hasta aquellos que dicen *“reorganizamos todo el voluntariado”*. Se menciona que el diplomado fue útil para mejorar la administración de la organización; tener más claridad para medir el impacto: *“Me sirvió para tener mayor conciencia de lo importante que es la planeación estratégica y, sobre todo, para hacerla en nuestra organización; entender la importancia de un organigrama y tener claridad de las funciones a fin de trabajar mejor en equipo”*.

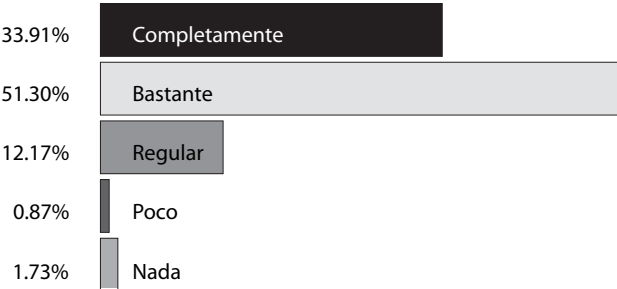
Los conocimientos adquiridos en el diplomado han sido *“completamente útiles”* para la mayoría de los egresados, 56.52%, y *“bastante útiles”* para 37.39%, cinco alumnos consideran que *“regular”*, y únicamente uno dice que no le resultaron *“nada útiles”*.

Varios egresados comentan que el diplomado les abrió el panorama para mejorar la organización, dentro de sus instituciones, y esto les ha generado una mayor conciencia acerca de lo que se puede y debe hacer. Además, 28.69% opina que el diplomado *“contribuyó completamente”* a poder realizar su trabajo con mayor facilidad y 43.47% comenta que *“contribuyó bastante”*. Entre algunos egresados hay un sentimiento de mayor responsabilidad y cierta preocupación por los retos que implica profesionalizar su labor.

Testimonio: *“Estoy muy contenta de haber tenido la oportunidad de participar en el diplomado, pero definitivamente nos complicó la vida, ahora trabajamos el doble para mejorar la organización. Nos enseñó a conseguir nuevos donantes, a través de proyectos bien estructurados, concretos y viables. Así como a informar y rendir cuentas a quienes nos apoyan.”*

(Alumna egresada del Patronato de la Costa de Hermosillo, IAP, Hermosillo Sonora, 2 de septiembre, 2013).

Gráfico 18. ¿El diplomado contribuyó a que realizara su trabajo con mayor seguridad?



Fuente: elaboración propia.

El diplomado contribuye a que los alumnos cuenten con nuevos conocimientos y herramientas útiles para el trabajo en las OSC, adquieran mayor claridad acerca del rumbo y oportunidades para la organización y compartan experiencias con miembros de otras organizaciones. Además, ofrece un sentimiento de acompañamiento y de mayor seguridad a los egresados (véase el gráfico 18). Hay alumnos que expresan que el diplomado *“nos ayudó a tener mayor seguridad para realizar cambios en la OSC.”*

Gráfico 19. ¿El diplomado contribuyó a que reflexionara acerca de cómo mejorar su trabajo en la OSC?

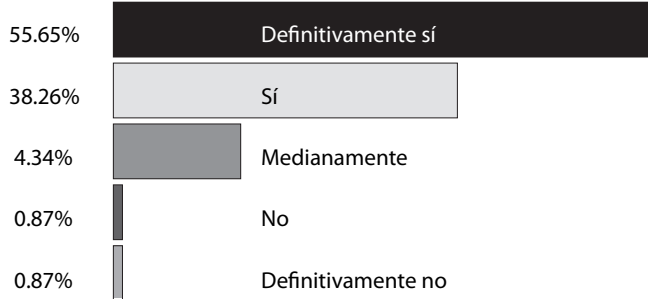


Fuente: elaboración propia.

A su vez, el diplomado es un medio eficaz para que los alumnos reflexionen, tanto de manera individual como en grupo, acerca de cómo mejorar su desempeño en la OSC donde trabajan (véase el gráfico 19). A lo largo de los nueve módulos se provoca esta reflexión buscando alentar la creatividad.

Es ampliamente aceptado que, cuando las personas realizan su trabajo con gusto, la calidad de su trabajo mejora de manera notoria. La gran mayoría de los alumnos opinan que el diplomado contribuyó a que realizaran su trabajo con mayor gusto. Incluso consideran que la calidad de su trabajo mejoró después del diplomado: 40.87% opina que “completamente”, 40.87% “bastante” y 14.78% “regular”. Estos datos nos dicen que el diplomado contribuye a un mejor desempeño laboral del egresado.

Gráfico 20. ¿El diplomado contribuyó a profesionalizar su trabajo?



Fuente: elaboración propia.

Por último, 55.65% de los alumnos opinan que “definitivamente sí”, el diplomado contribuyó a profesionalizar su trabajo, 38.26% opinan que “sí”, 4.34% dice que “medianamente”, y 1.74% que “no”. Cuando observamos con mayor detenimiento las respuestas, encontramos que, para varios, el diplomado se volvió un marco de referencia acerca de lo que se debe hacer en las distintas áreas de una organización. Varios de los egresados mencionaron: *“seguido regreso a la carpeta para consultarla”*. A la mayoría de los alumnos les amplió la visión, permitiéndoles entender las posibilidades que existen, tanto internamente como en el entorno, a partir de las experiencias compartidas y consejos de los compañeros que ocupan diferentes puestos en muy distintas organizaciones.

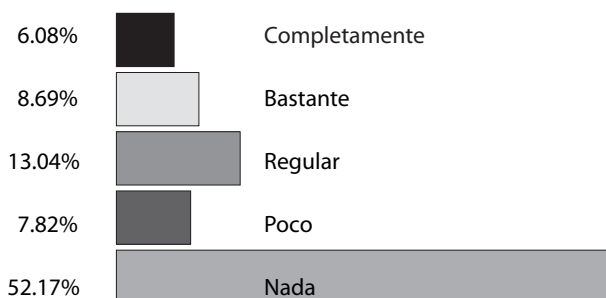
La incidencia del diplomado en los egresados es positiva. El alcance en el proceso de aprendizaje es amplio; además de recibir información útil, desarrollan nuevas habilidades, reflexionan, se sienten más seguros y realizan acciones concretas para mejorar distintos aspectos de la organización. Aun más, la mayoría de los egresados perciben que su trabajo lo hacen ahora con mayor seguridad, gusto y calidad.

4.2.5 Incidencia del diplomado en el nivel personal.

Entre los alumnos que continuaron trabajando en la misma OSC, la mayoría 70.43%, “tiene el mismo puesto y realiza la misma función”. No obstante, 61.74% consideran que “ahora tienen más responsabilidades” que cuando cursaron el diplomado. Probablemente se debe a que las organizaciones cuentan, en general, con estructuras organizativas compactas, donde una sola persona dentro de un puesto realiza tareas correspondientes a más de una función.

En relación con los ingresos, 52.17% de los alumnos expresan que el diplomado “en nada” contribuyó a incrementarlos; 7.82% opinan que “poco”; 13.04% que “regular”; 8.69% dice que “bastante”, y 6.08% opina que “completamente” (véase el gráfico 21). Es posible que esta situación genere cierto desánimo en los egresados, aun cuando no fue uno de los motivos por los cuales cursaron el diplomado.

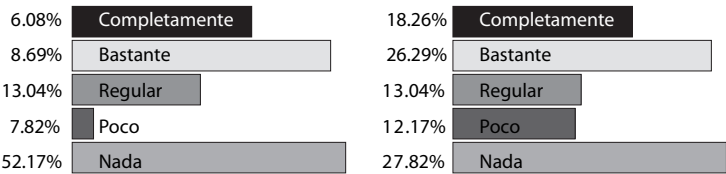
Gráfico 21. ¿El diplomado contribuyó a que incrementaran sus ingresos?



Fuente: elaboración propia.

Cuando observamos lo que sucede en relación con nuevas o mejores oportunidades de trabajo, 27.82% de los egresados percibe que el diplomado “en nada contribuye” en este aspecto, 12.17% opina que “poco” y 13.04% dice que “regular”. Estos datos nos muestran que, en la mayoría de los casos, el diplomado “no ayuda” a obtener un mejor trabajo y tampoco contribuye a tener mayor reconocimiento en la organización (véanse los gráficos 22a y 22b, respectivamente).

Gráfico 22a. Mejores oportunidades. **Gráfico 22b. Mayor reconocimiento.**



Fuente: elaboración propia

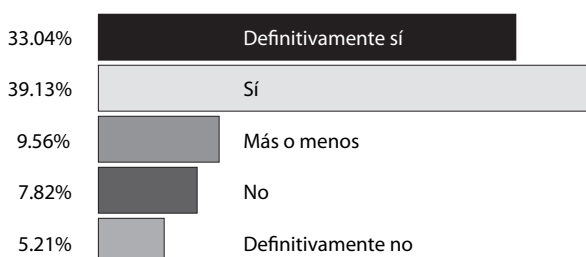
La información recabada muestra que el diplomado es el detonante para que los egresados puedan asumir nuevas responsabilidades, sin que, en la mayoría de los casos, esto se traduzca en mejores o nuevas oportunidades de trabajo. Tampoco es un factor determinante para obtener mayor reconocimiento en la organización y menos aun para incrementar los salarios. En este sentido, podemos afirmar que el diplomado no incide positivamente en la situación laboral o reconocimiento de la mayoría de los egresados.

4.2.6 Oportunidades e incentivos para el aprendizaje y el cambio en las OSC.

En el marco conceptual explicamos que, los egresados podrán contribuir al fortalecimiento institucional de la OSC en la medida en que ésta promueva o facilite los cambios o mejoras que se propongan. Es necesario crear las condiciones adecuadas para

que los nuevos aprendizajes circulen y puedan ser aceptados e incorporados en el ámbito organizacional. Los alumnos opinan que, la organización “definitivamente sí” los alentó a compartir sus nuevos conocimientos, representan el 33.04%; los alumnos que perciben que “sí”, son el 39.13%; los que opinan que “más o menos” son 9.56%; los que dicen que “no” suman 7.82% y 5.21% los que manifiestan que “definitivamente no”.

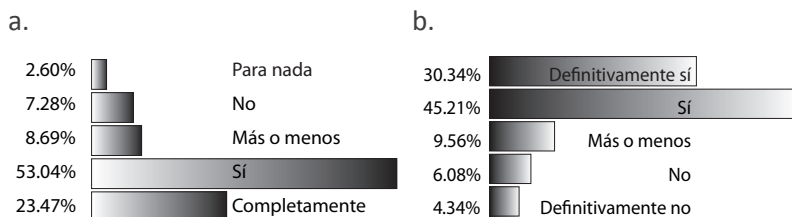
Gráfico 23. ¿La OSC lo alentó a compartir los nuevos conocimientos?



Fuente: elaboración propia

A su vez, observamos que la mayoría de las organizaciones alientan a los alumnos a realizar nuevas propuestas para mejorar el desempeño de la organización y, también, les dan la oportunidad de implementarlas (véase los gráficos 24a y 24b, respectivamente).

Gráfico 24. ¿La OSC lo alentó a dar nuevas propuestas (a) y la oportunidad para implementarlas (b)?



Fuente: elaboración propia

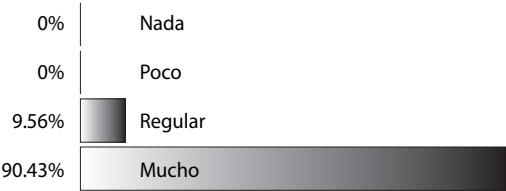
No obstante, observamos que hay pocos incentivos o ninguno para que los alumnos implementen las nuevas propuestas. Suman 40.86% los alumnos que opinan que “definitivamente no hay incentivos”, 16.52% dice que “no los hay”, 6.08% opina que “más o menos”, 15.65% dice que “sí”, y 16.52% que “definitivamente sí”.

La mayoría de las organizaciones alientan a los egresados a compartir los nuevos conocimientos y a realizar nuevas propuestas para mejorar a la organización y, además, les dan la oportunidad de implementarlas. Por consiguiente, los egresados ahora tienen mayores responsabilidades a su cargo. Sin embargo, la mayoría siguen ocupando el mismo puesto en la organización, y sus ingresos no se han incrementado, por la escasez de recursos en las OSC.

4.2.7 Incidencia del diplomado en el fortalecimiento institucional de la OSC.

A lo largo de los nueve módulos del diplomado, los alumnos estudian a las organizaciones desde distintos puntos de vista, reciben nueva información y conocen casos de éxito. Además, dialogan y reflexionan en un ambiente de confianza, mientras se promueve no limitarse a las formas tradicionales o conocidas de hacer las cosas.

Gráfico 25. ¿El diplomado contribuye a tener nuevas ideas para mejorar la OSC?



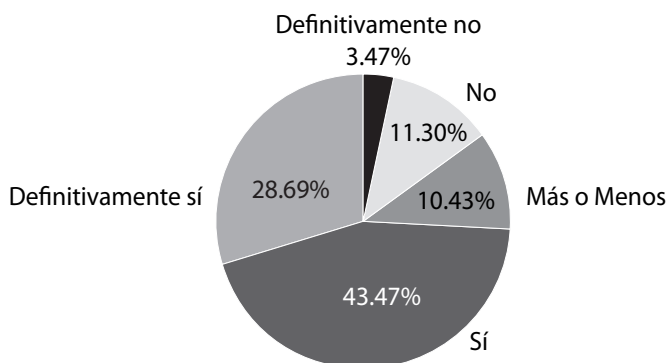
Fuente: elaboración propia.

Los alumnos no sólo tienen “nuevas ideas” 90.43%, y “son alentados” por la organización para realizarlas, sino que, además, las llevan a cabo: 28.69% opina que “definitivamente sí” realizó cambios, mejoras o nuevos proyectos en la organización producto del diplomado y 43.47% dice que “sí”. En menor proporción, 10.43%, de los alumnos opinan que “más o menos”, y quienes consideran que “no” son el 11.30%, y 3.47% los que afirman que “definitivamente no” (véase el gráfico 26).

Testimonio: *“El diplomado nos ayudó a poner orden en la casa. Es decir, a tener estructura y rumbo. Sin embargo, no es fácil aplicarlo, la realidad es bastante más complicada sobre todo para las organizaciones nuevas, como es nuestro caso.”*

(Alumna egresada de México Juega, A.C. México D.F. 29 de agosto de 2013).

Gráfico 26. ¿Se realizaron cambios, mejoras o nuevos proyectos en la OSC como resultado del diplomado?



Fuente: elaboración propia.

Como se mencionó en apartados anteriores, los alumnos obtienen un amplio panorama que les permite identificar nuevas áreas de oportunidad en la organización y en el entorno. Para muchos, el diplomado ofrece un marco de referencia que les otorga mayor seguridad para actuar, así como un mayor sentido de responsabilidad.

Como resultado del diplomado, las organizaciones mencionan haber elaborado proyectos con la metodología de marco lógico, haberlos presentado a donantes y haber obtenido nuevos recursos. Algunos egresados comentan que la movilización de recursos en la organización se amplió a partir de la implementación de nuevas estrategias.

Testimonio: “A partir del diplomado, todos en la organización estamos conscientes de la misión. Logramos que los programas siguieran los objetivos planteados y que fueran sustentables.”

(Alumna egresada del Centro de Orientación del Migrante de Oaxaca, A.C. Oaxaca. 4 de septiembre de 2013).

Encontramos varios casos en donde los alumnos mencionan haber trabajado con el voluntariado; hay quienes realizaron toda una “reestructuración” de éste, y otros que establecieron “funciones específicas” para cada voluntario. Para algunos, lo más relevante fue conocer a otros voluntariados, de los cuales tomaron nuevas ideas.

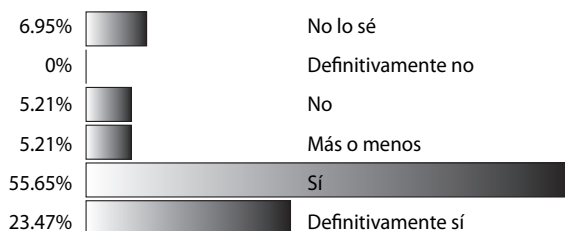
Un tema recurrente en las mejoras logradas es lo relativo al órgano de gobierno. Algunos comentan que ahora las asambleas del consejo directivo son más eficientes; hay quienes se encuentran formando un nuevo patronato, o quienes comentan que se han dividido las funciones en comités con temas específicos. Incluso tenemos el caso de quien demanda que ésta figura asuma sus funciones de gobernabilidad.

En relación con el equipo operativo, hubo reestructuras, autorizaron nuevas contrataciones, se otorgó mayor capacitación, y se realizaron manuales de procedimientos. Hay quienes ahora entienden la importancia de una evaluación de impacto, y otros han creado sus propios indicadores.

Testimonio: *“Ha resultado muy útil el que varios miembros de la organización hayamos cursado el diplomado; nos ha dado un mejor entendimiento entre las diferentes áreas. Sobre todo, a la hora de implementar los cambios o mejoras, en especial hemos hecho un esfuerzo por medir el impacto.”*

(Alumna egresada del Laboratorio de Iniciativas para el Desarrollo, A.C., México, D.F., 27 de agosto de 2013).

Gráfico 27. ¿El diplomado contribuye a fortalecer institucionalmente a la OSC?



Fuente: elaboración propia.

A partir de todas estas acciones, los egresados perciben que su participación en el diplomado ha contribuido a fortalecer institucionalmente a la OSC donde trabajan. Los que consideran que “definitivamente sí” ha contribuido representan 23.47%, los que consideran que “sí contribuye” suman 55.65%, los que opinan que “más o menos” constituyen 5.21%, los que “no saben” son el 6.95%, y quienes consideran que “no” 5.21%. Con estos datos

podemos afirmar que, en la mayoría de los casos, 79.12%, el diplomado contribuye a fortalecer institucionalmente a las OSC. Estos resultados nos hablan de un logro para los alumnos, para las organizaciones y para Fundación Merced; ya que, como se ha venido explicando a lo largo del documento, se requiere el esfuerzo y la voluntad de todas las partes.

4.2.8 Contribución del diplomado a la generación de capital social.

El capital social es un factor indispensable para el buen funcionamiento de cualquier organización. Contribuir a la generación de capital social es un objetivo estratégico de Fundación Merced, y del Programa de Formación. Por ello, la gerencia y los facilitadores del diplomado buscan en todo momento fomentar y sensibilizar a los alumnos acerca de la importancia del trabajo en equipo, además de promover un ambiente propicio para facilitar los lazos de respeto, confianza y reciprocidad entre los alumnos y las organizaciones que representan.

Gráfico 28. ¿El diplomado fomenta el trabajo en equipo?



Fuente: elaboración propia.

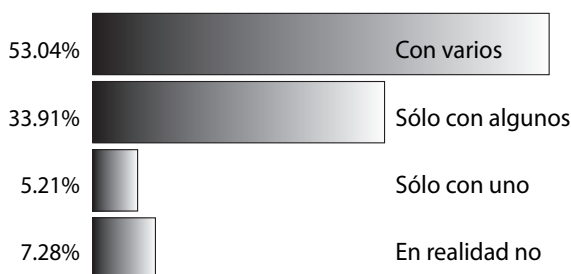
Los alumnos que perciben que el diplomado “fomenta” el trabajo en equipo representan 34.78%; los que opinan que “bastante” constituyen 27.82%; los que dicen que “regular” son el 25.21%.

En menor proporción, 2.60%, encontramos a quienes opinan que “poco”, y 9.56% percibe que “nada”.

Los egresados consideran necesario que otros miembros de la organización, sobre todo los consejeros, participen en el diplomado, a fin de poder hacer un verdadero trabajo en equipo: “de esta forma las nuevas ideas y reflexiones pueden tener eco, podemos hablar un mismo idioma”.

A lo largo de nueve meses, los alumnos intercambian información, trabajan en equipo, comparten experiencias, conviven de manera informal en los descansos y a la hora de la comida. Esta convivencia tiene como propósito favorecer el aprendizaje y establecer nuevas relaciones, y, en ocasiones, incluso buenas amistades.

Gráfico 29. ¿Estableció relaciones significativas con sus compañeros?



Fuente: elaboración propia.

Los alumnos opinan que, durante el diplomado, “establecieron relaciones significativas” con varios compañeros, 53.04%; “sólo con algunos”, 33.91%; “sólo con uno”, 5.21%; y opinaron que en realidad “no”, 7.82%. La mayoría de los egresados, 78.80%, “sigue en contacto” con sus ex compañeros. A su vez, 44.44% opina que estas relaciones “definitivamente sí” han sido un apoyo, y 37.77% menciona que “sí”. En menor proporción encontramos los que opinan que “no” 17.77%.

Gráfico 30. El diplomado contribuye a realizar su trabajo con otras OSC.

Fuente: elaboración propia

Sabemos que el trabajo de forma aislada es de corto alcance. Por ello, resulta fundamental trabajar con otras organizaciones, actores o sectores. No obstante, a muchas de las OSC les cuesta trabajo hacerlo. Sin duda, éste es un aspecto importante para el diplomado, por ello lo fomenta y facilita, aun cuando casi la mitad de los egresados opinan que el diplomado contribuye “regular, poco o nada” a trabajar con otras organizaciones, 49.55%. En menor proporción están los alumnos que expresan que “contribuye completamente”, 22.60%, seguido de los que dicen que “bastante”, 27.82%.

Al observar los datos más de cerca, vemos que, 86.95% de los alumnos establecen “relaciones significativas” con sus compañeros. El 78.80% “siguen en contacto”, 82.21% considera que “estas relaciones han sido un apoyo”, sin embargo, no se han traducido en beneficios concretos para las organizaciones.

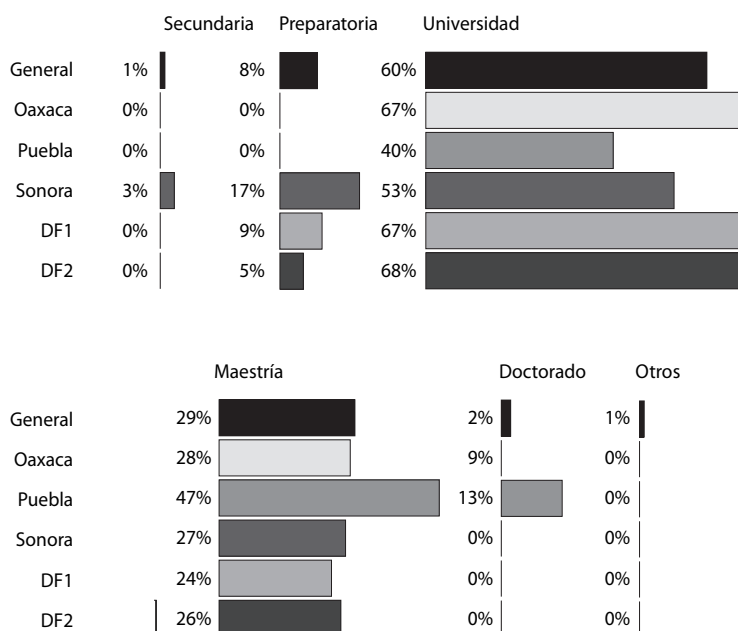
4.3 Análisis comparativo de los cinco grupos: Oaxaca, Sonora, Puebla, DF1 y DF2, que conforman la encuesta.

Este apartado muestra los resultados de los cinco grupos encuestados: Oaxaca, Puebla, Sonora, DF1 y DF2 de forma desagregada; esta información nos permite hacer ciertas comparaciones o identificar aquellos grupos con un comportamiento distinto a las tendencias identificadas.

4.3.1 Perfil de los alumnos de los cinco grupos.

Primeramente, mostramos los resultados del perfil de los alumnos, donde vemos que, en su mayoría, cuentan con estudios universitarios. Cuatro grupos están arriba del 53%, excepto el grupo de Puebla, donde encontramos que 47% de sus egresados cuentan con estudios de posgrado, y 40% tienen estudios universitarios. El grupo donde encontramos más alumnos con educación media superior es el del Estado de Sonora, 17%. Nuevamente, podemos afirmar que en los cinco grupos encontramos un nivel educativo universitario o incluso con estudios de posgrado.

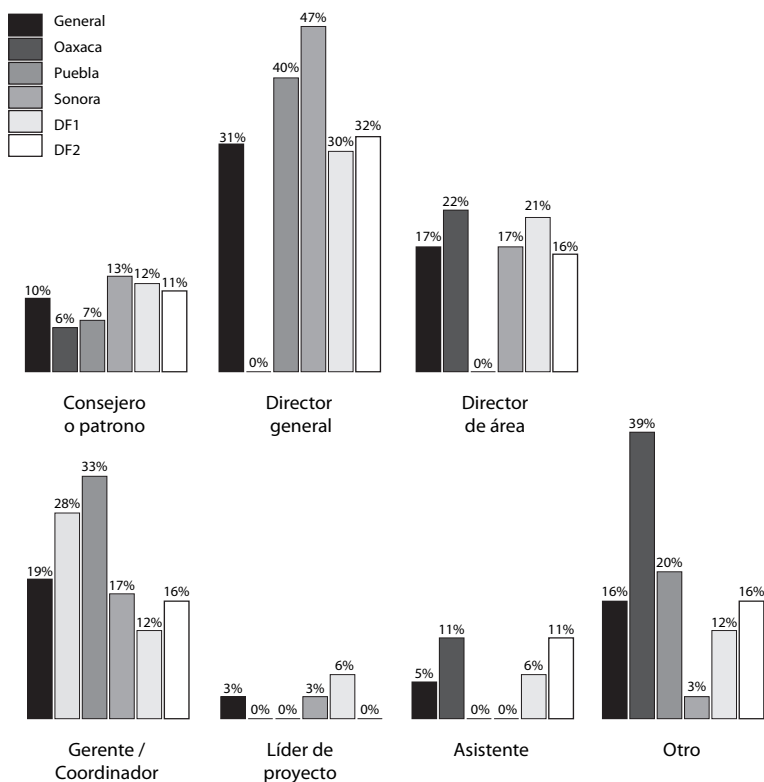
Gráfico No 31. Nivel de estudios de los alumnos.
Comparativo de los cinco grupos.



Fuente: elaboración propia.

Podemos observar que en cuatro de los cinco grupos el puesto que ocupan los participantes, en su mayoría es directivo, ya sea como miembro del órgano de gobierno, director general o director de área (ver gráfico 32). Sin embargo, no es el caso de Oaxaca en donde los alumnos, en su mayoría 39%, ocupan “otro puesto”. El grupo de Sonora presenta la mayor parte de los puestos directivos, el 13% son miembros del órgano de gobierno y 47% son directores generales. En los grupos DF1 y DF2, vemos que el 30% y 32% respectivamente, desempeñan la función de director general.

Gráfico 32. Puesto que ocupa en la organización.
Comparativo de los cinco grupos.



Fuente: elaboración propia.

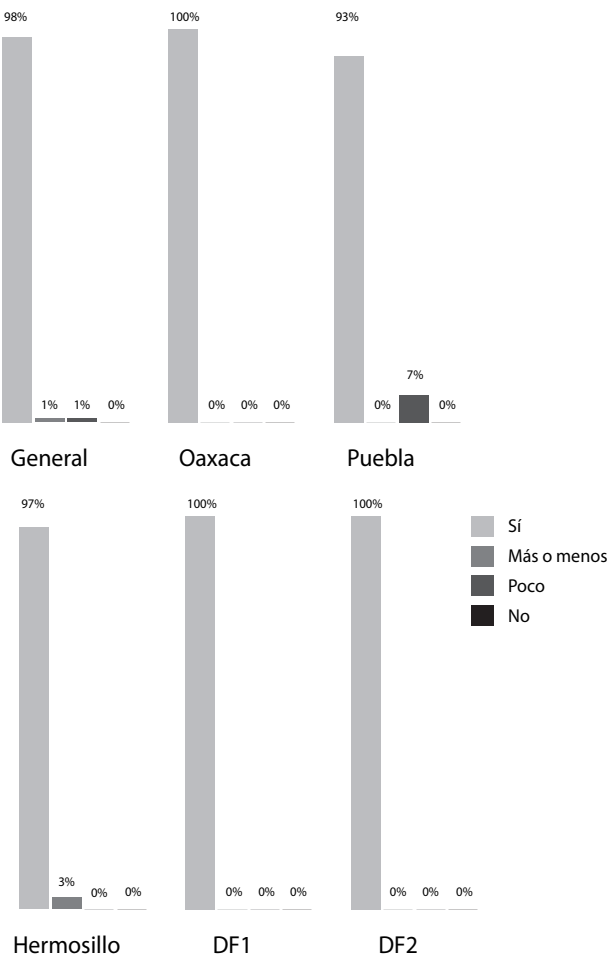
La tendencia general nos indica que el 37% de los alumnos cuentan con más de 10 años de trabajo en el sector, y 31% tienen entre 5 y 10 años, lo cual nos habla de personas con experiencia, en especial en los grupos del Distrito Federal, en donde los alumnos del grupo DF1, el 45% y en DF2, el 58% tienen más de 10 años de experiencia. A diferencia de los alumnos de Oaxaca, Puebla y Sonora quienes, en su mayoría, tienen entre 5 y 10 años trabajando en OSC.

En relación a los ingresos mensuales de los alumnos, identificamos que los alumnos de Oaxaca son los que perciben menores ingresos, siendo que 73% gana entre \$3,000 y \$10,000 pesos mensuales. Sin embargo, es el único grupo donde la mayoría de los participantes no ocupan cargos directivos. En el grupo DF2, observamos que 41% de los alumnos perciben entre \$20,000 y \$30,000 pesos y, un 13% entre \$30,000 y \$40,000 pesos. Con esta información podemos decir que es el grupo de mayores ingresos. Sin embargo, no se relaciona con su ubicación en el Distrito Federal, ya que el grupo DF1 tiene un comportamiento diferente. El 44% de los participantes perciben entre \$3,000 y \$10,000 pesos y el 30% entre \$10,000 y \$20,000 pesos, siendo mayoría los ingresos menores a \$20,000 pesos.

4.3.2 Análisis comparativo de los cinco grupos. Incidencia del diplomado en los alumnos y las OSC donde trabajan.

Los cinco grupos encuestados opinan, de manera notoria, que la información que recibieron durante el diplomado les resulta útil, esto nos habla de contenidos pertinentes que responden a sus necesidades o intereses.

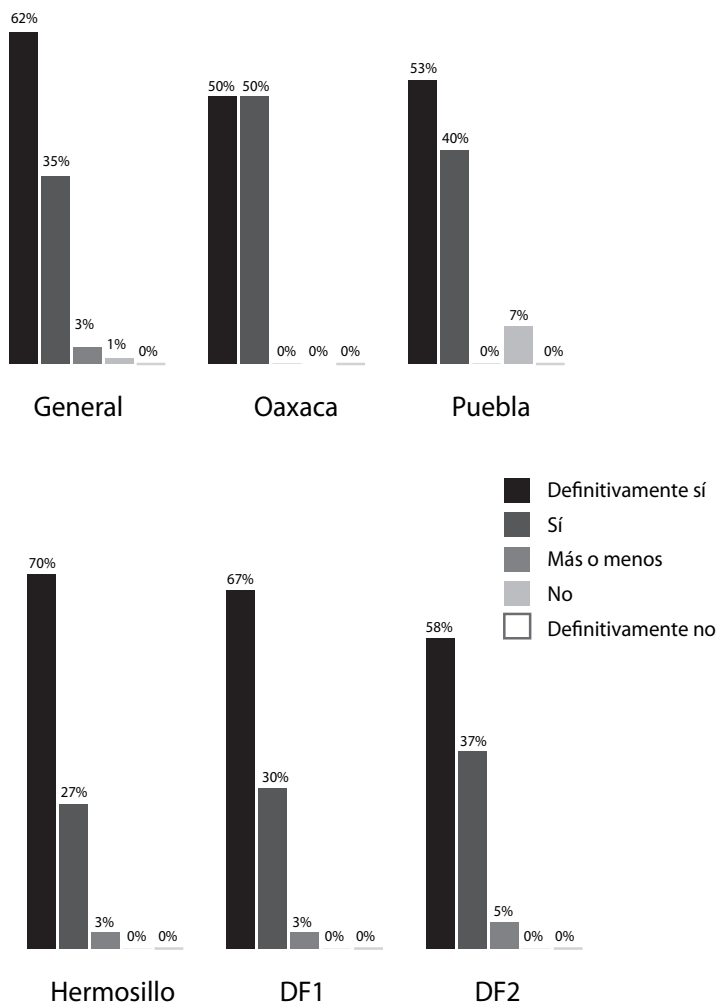
Gráfico 33. La Información que recibió el alumno durante el diplomado le resultó útil. Comparativo de los cinco grupos.



Fuente: elaboración propia

La gran mayoría de los alumnos de los cinco grupos responden que “definitivamente sí”, y únicamente “sí”, desarrollaron nuevos conocimientos y habilidades durante el diplomado, mostrando la misma tendencia que los resultados agregados.

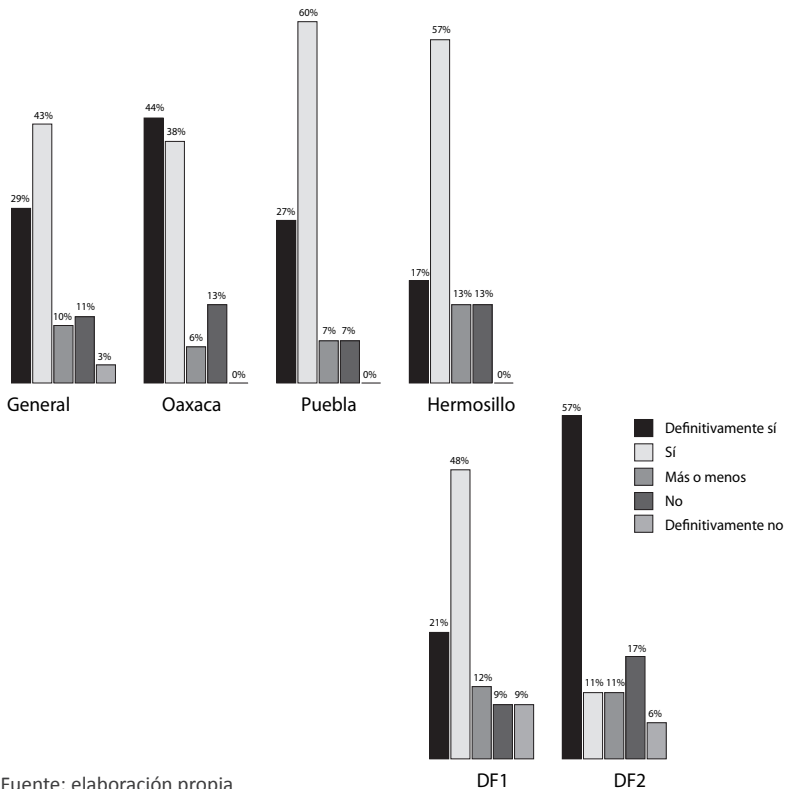
Gráfico 34. El alumno desarrolló nuevos conocimientos y habilidades durante el diplomado. Comparativo de los cinco grupos.



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a la opinión de los alumnos, el diplomado sirve para realizar cambios, mejoras o nuevos proyectos en la OSC. Los resultados de los cinco grupos indican que, la mayoría de las respuestas son “sí”, seguido de quienes opinan que “definitivamente sí” (ver gráfico 35). El único grupo que se sale de ésta tendencia es DF2, en donde 57% opina que “definitivamente sí” y 11% que “sí”. Es interesante observar que los grupos DF1 y DF2 son los que, en menor proporción, opinan que “definitivamente no”, con 9% y 6% respectivamente.

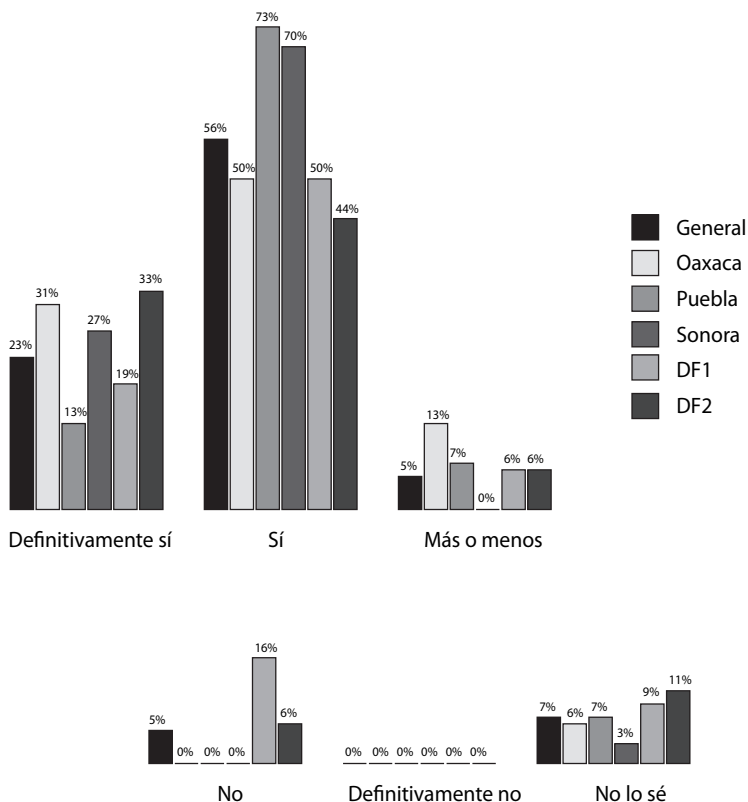
Gráfico 35. El alumno desarrolló cambios, mejoras o nuevos proyectos en la OSC producto del diplomado. Comparativo de los cinco grupos.



Fuente: elaboración propia

Finalmente, el principal objetivo del diplomado es contribuir al fortalecimiento institucional de las OSC, y de acuerdo a la opinión de los egresados, se logra en buena medida en los cinco grupos, los cuales comparten la tendencia de los resultados generales. Ninguno de los 115 egresados encuestados opina que “definitivamente no”, sin embargo podemos observar que 16% de los egresados del grupo DF1, expresaron que “no” contribuyó.

Gráfico 36. La participación del alumno en el diplomado contribuyó a fortalecer institucionalmente a la OSC. Comparativo de los cinco grupos.



Fuente: elaboración propia

En esta sección podemos observar, de forma desagregada, los resultados de los cinco grupos, donde se identifican diferencias menores en relación al perfil de los alumnos, como se puede ver en el caso de los egresados de Oaxaca, que ocupan cargos de menor responsabilidad en la organización y sus ingresos son menores que en los otros cuatro grupos. También identificamos que, los alumnos de los grupos DF1 y DF2, en su mayoría, llevan mayor tiempo trabajando en el sector social.

En relación a la incidencia del diplomado, tanto en la profesionalización del trabajo de los egresados como en el fortalecimiento institucional de las OSC, no se identifica diferencia significativa en ninguno de los cinco grupos.

4.4 Principales hallazgos.

Podemos afirmar que, el Programa de Formación se encuentra, de manera continua, tejiendo lazos, desarrollando capacidades, reflexionando, aprendiendo y cambiando, es decir, respondiendo a un entorno dinámico que reclama de una oferta de servicios que evoluciona todos los días.

- A la luz de los resultados de esta investigación podemos afirmar que Fundación Merced, y en particular el Programa de Formación es un actor relevante en México en materia de fortalecimiento institucional de las OSC, ha formado a 14,011 personas y ha fortalecido a 6,246 organizaciones.
- La amplitud de la oferta de formación: el diplomado, los cursos, talleres y conferencias, trabajan por dar respuesta a las distintas necesidades de las organizaciones y su personal. Encontramos propuestas que buscan cambios de fondo, como es el diplomado, con un enfoque sistémico en donde todos los aspectos relevantes de una organización se abordan a través de un intenso trabajo

participativo. También lo encontramos en el modelo que incorpora la formación a los procesos de fortalecimiento Institucional, a través de acompañamientos del Programa Fortaleza; en donde ambos programas, Diplomado y Fortaleza, se complementan. A través de este esfuerzo, Fundación Merced ha sido pionera al trabajar por incidir en dos escalas del fortalecimiento institucional de manera simultánea: a nivel individual y a nivel organizacional.

- En su mayoría, los alumnos del diplomado son adultos en plenitud, en donde 56.51% tienen una edad entre 35 y 55 años y llevan más de cinco años trabajando en el sector, 67.82%. El 88.69% de ellos cuentan con un nivel de escolaridad igual o superior a licenciatura, y han tomado en promedio más de 7 cursos relacionados con temas propios del sector social. Esto nos habla de un sector que demanda universitarios y necesita especialistas; sin embargo, aunque gran parte de ellos tienen estudios profesionales, deben desarrollar competencias propias para el buen desempeño de sus funciones en las OSC.
- De los egresados, 21.60% cambiaron de trabajo y, de éstos, 72.72% continuaron trabajando en el sector. De esta forma los nuevos conocimientos y habilidades no se pierden, se siguen utilizando, lo cual es una ventaja para las personas que se forman o especializan, y sobre todo para el sector.
- Notoriamente, 83.47% de los egresados quieren hacer carrera en el sector social y 70.42% opinan que hay buenas oportunidades para su desarrollo profesional, a pesar de que los salarios son más bajos que en el sector empresarial. Sin embargo, sabemos que los principales incentivos son de tipo psicosocial.

- Los resultados de la encuesta nos indican que la participación de los alumnos, en la mayoría de los casos, obedece a una estrategia mayor de la organización, pues se espera que su participación en el diplomado incida en el fortalecimiento institucional de la OSC.
- Las organizaciones, en su mayoría, alientan a los egresados a compartir los conocimientos y a realizar nuevas propuestas, y les dan la oportunidad de realizar mejoras, cambios o proyectos nuevos. El diplomado es el detonante para que los egresados puedan asumir nuevas responsabilidades, sin que se traduzca, en la mayoría de los casos, en mejores o nuevas oportunidades de trabajo, mayor reconocimiento en la organización y menos aún un incremento en los salarios. En este sentido, podemos afirmar que el diplomado no incide de manera positiva en la situación laboral de la mayoría de los egresados. Probablemente se debe a que las OSC generalmente cuentan con estructuras organizativas compactas y escasos recursos. Por ello, una persona realiza múltiples tareas y puede desempeñar varias funciones. No obstante, esta situación genera desmotivación en el personal, lo cual puede afectar el desempeño y ambiente de la organización.
- El alcance en el proceso de formación es amplio, además de recibir información útil, desarrollan nuevas habilidades, reflexionan, se sienten más seguros y realizan acciones concretas para mejorar distintos aspectos de la organización. Aún más, la mayoría de los egresados perciben que ahora su trabajo lo hacen con mayor seguridad, gusto y calidad.
- Los alumnos obtienen un amplio panorama que les permite identificar nuevas áreas de oportunidad en la organización y en el entorno. Para muchos, el diplomado

ofrece un marco de referencia que les da mayor seguridad para actuar, así como un mayor sentido de responsabilidad.

- En opinión de los egresados, el diplomado fomenta el trabajo en equipo. La mayoría de los alumnos establecen relaciones significativas con sus compañeros, 78.8% siguen en contacto y 82.21% consideran que estas relaciones han sido un apoyo. Sin embargo, éstas no se han traducido en beneficios para la organización. Lo que representa un área de oportunidad importante.
- En relación a los resultados desagregados en los cinco grupos que componen la encuesta DF1, DF2, Oaxaca, Puebla y Sonora, podemos afirmar que no hay diferencias importantes en la incidencia, los grupos siguen la misma tendencia que los resultados globales.
- Finalmente, los resultados nos permiten concluir que el objetivo del Programa de Formación se cumple con el diplomado ya que “contribuye de forma importante a la formación de los alumnos incidiendo en un trabajo más profesional, el cual incide en el fortalecimiento institucional de las organizaciones donde trabajan”. La calificación que recibe el diplomado por parte de 115 egresados es de 9.11. Este dato nos indica la opinión muy positiva de los alumnos hacia el diplomado, lo cual sin duda es alentador, para continuar trabajando en las áreas de oportunidad que nos muestra esta evaluación.

REFLEXIONES FINALES

A partir del análisis de las distintas aristas que componen esta publicación, y tomando en cuenta las características de un sector donde conviven organizaciones con grados de madurez institucional muy distintos, así como intereses, necesidades, agendas y proyectos, es que distinguimos las siguientes estrategias, las cuales buscan contribuir, de mejor forma, a la profesionalización del trabajo de las personas y al fortalecimiento institucional de las OSC.

El objetivo del trabajo estuvo centrado en analizar el proceso sobre el pasaje de la formación individual al fortalecimiento institucional. El interés final de la investigación fue el análisis de caso del Programa de Formación de Fundación Merced, considerado exitoso y pertinente en el campo de la profesionalización y el fortalecimiento institucional, como lo revelan los resultados de la investigación.

Desde el plano teórico hemos dejado constancia de cómo el concepto de organizaciones de la sociedad civil, especifica un espacio de participación y experimentación de nuevas formas de actuar, ejercer y exigir los derechos de los ciudadanos, así como de brindar servicios a las personas y profesionalización a otras organizaciones en un entorno caracterizado por la diversidad de actores y formas de organización, en la que encontramos una gran riqueza. Podemos inferir que se trata de un sector en crecimiento y fortalecimiento, y además es un sector que está compuesto fundamentalmente por personas con una buena escolaridad, en donde se generan empleos, -aunque a veces mal pagados y sin prestaciones- y en donde quienes participan con su trabajo, denotan una amplia necesidad de profesionalización.

Quedó evidenciado, a través de nuestro trabajo, que las propuestas de formación amplias y generales ya no son suficientes en todos los casos; actualmente se requiere una oferta a la medida, que

sea puntual y sobre todo que genere capital social, por lo que es necesario enfocar los servicios de formación (contenidos, maestros, recursos pedagógicos) a temáticas, necesidades de grupos, alianzas o redes de organizaciones. Un buen ejemplo, es el Diplomado de Fundaciones Comunitarias en donde los contenidos, los especialistas y las experiencias son propias de estas organizaciones. Aunado a la promoción del trabajo entre pares, donde se facilitan los lazos de confianza y reciprocidad, que promueven el compartir experiencias y conocimientos. En este sentido, quienes se dedican a la educación del sector social, serán coordinadores de servicios con base en una demanda concreta por parte de un grupo en particular.

A su vez, es necesario impulsar más a las personas que trabajan en organizaciones con menor institucionalidad y, en muchas ocasiones, con menores recursos. Para ellos será necesario una oferta asequible, que promueva su desarrollo.

También encontramos personas con experiencia en el sector que requieren conocimientos específicos o especializados, para desarrollar actividades puntuales o nuevos proyectos. Para ellos, están los cursos especializados.

Hemos hecho hincapié en que las propuestas que trabajan en las dos escalas del fortalecimiento de manera simultánea, a nivel individual y a nivel organizacional, son altamente recomendables, siempre y cuando la organización tenga un fuerte compromiso y pueda destinarle el tiempo necesario. Ya no se trata de actividades mecánicas sino de procesos complejos que van llevando la adquisición de capacidades individuales, hacia al fortalecimiento institucional de la OSC, y a la construcción de capacidades colectivas en los territorios donde trabajan, entendido como un “doble fortalecimiento” y “doble cooperación”.

El desarrollo de capacidades individuales adquiridas por las personas en el Diplomado en Dirección y Gerencia Social del Programa de Formación, dan cuenta de una evaluación favorable, y nos inducen a pensar en el papel fundamental de las personas

que han participado en este tipo de actividades, para trabajar y establecer su condición de actor insertado en el medio; funciones que denotan, entre otras, la generación de capacidades colectivas. Sin embargo, si nos detenemos en el análisis de los procesos de escalonamiento de capacidades, el pasaje de las capacidades individuales a las colectivas, no es mecánico ni arbitrario, ya que siempre es necesario identificar los recursos que sostienen el andamiaje de dichas capacidades.

Las personas que trabajan en OSC necesitan, y les interesa, mantenerse actualizadas en virtud de que laboran en un sector dinámico en donde todos los días hay algo nuevo que aprender. La diversidad, calidad y accesibilidad en la oferta de servicios de formación, es una forma eficiente de promover la evolución del sector, y obliga a quienes ofrecen servicios educativos a mantenerse a la vanguardia.

Las personas que trabajan en las OSC quieren resolver problemas actuales o necesidades urgentes. Es por ello que necesitan aterrizar los conocimientos y herramientas, buscan menos teoría y más práctica. En este sentido, es recomendable que en los cursos se le dedique el tiempo necesario para que los alumnos puedan apropiarse de las nuevas herramientas y conocimientos.

Las organizaciones desean contar con mecanismos que faciliten un seguimiento en relación a los nuevos aprendizajes. Estudios previos indican, que a la hora de implementar los nuevos aprendizajes es cuando mayor apoyo necesita una organización (Hailey, 2005).

Los escasos recursos en el sector son una constante, así como la creciente oferta de servicios educativos. Estos factores han creado una fuerte competencia. Es necesario crear modelos de financiamiento innovadores y flexibles que permitan servicios viables en el tiempo, asequibles y de calidad, los cuales deberán ser transparentes y evaluar su impacto.

Hay una clara tendencia en la incorporación de las tecnologías de

la información y la comunicación (TIC) en la oferta de servicios educativos, mediante la formación en línea y en las herramientas pedagógicas que utilizan. Sin embargo, no ocurre lo mismo con los contenidos de la oferta educativa, en donde no identificamos, de forma amplia, la enseñanza en el uso de herramientas tecnológicas enfocadas a las necesidades particulares de las OSC. Esto llama la atención, ya que éstas son un apoyo importante para la eficiencia de una organización. En este sentido hay una oportunidad importante, sobre todo, cuando la constante en el mundo de las OSC son los equipos de trabajo pequeños con altas cargas de trabajo, en donde las TIC tienen un enorme potencial.

A la luz de un sector social que ha crecido y se muestra más profesional e institucionalizado, es necesario avanzar a una nueva etapa, que promueva organizaciones más maduras que logren ser plenamente reconocidas por su aporte al desarrollo social, cultural, económico y político de México. Para lo cual, es necesario promover la participación de las OSC en la incidencia en políticas públicas. De igual forma, requerimos de órganos de gobierno que aporten decisiones confiables así como organizaciones visionarias y con permanencia. Es indispensable reforzar la transparencia y la rendición de cuentas para promover la confianza y un mayor apoyo de la sociedad. Necesitamos construir modelos de trabajo sistémicos donde la comunidad sea el principal actor, y se empodere. Debemos fomentar la participación ciudadana y promover el crecimiento y profesionalización de los inversionistas sociales. Un arduo esfuerzo se le debe dedicar al diseño de esquemas novedosos de movilización de recursos.

Frente a este nuevo panorama, distinto al de 1999, necesitamos que el trabajo dentro de las organizaciones sea visto como una profesión. Los recursos humanos requieren de una amplia y profunda formación; es decir, necesitamos profesionales del sector. Más aún, debemos aprovechar la posición estratégica de quienes se dedican a formar y a fortalecer a las OSC para potenciar estos esfuerzos. Para lo cual, es necesario que los “fortalecedores” se

vinculen, compartan, aprendan y actúen de manera conjunta, y que sean capaces de formar un frente que sea un motor que impulse al sector.

Concluimos nuestras reflexiones finales convencidas que la profesionalización y el fortalecimiento institucional, constituyen el eje rector de las organizaciones de la sociedad civil para poder continuar brindando sus servicios de la mejor manera posible. Sin dejar de lado la importancia que reviste continuar profundizando en futuras investigaciones, el papel de las motivaciones personales en el desarrollo institucional de la organización y la permanencia de los recursos humanos en el sector, la importancia de las metodologías que vayan incorporándose en los nuevos modelos que den respuesta a las necesidades que surjan por parte de los operadores como de los usuarios de los servicios que brindan estas organizaciones.

FUENTES CONSULTADAS

Introducción

- Aguilar, R. (2012), “La Sociedad Civil en México”, Ed. Miguel Ángel Porrúa, México.
- Angoitia de, R. y Márquez T., (2012), *Construyendo Madurez Institucional en las OSC. El Modelo Fortaleza de Fundación Merced*, Indesol, Fundación Merced, México.
- Cemefi (2013), Encuesta electrónica realizada el 22/10/2013. Consultada en www.cemefi.org, 6/01/2014.
- Fundación Zícara, A.C. (2013), *Fortalecimiento Institucional y Profesionalización*, Fundación Zícara, A.C.
- Girardo, C. (2007), *El desarrollo local en México: aportes teóricos y empíricos para el debate*, UNAM, UADY, Plan Estratégico de Mérida, Mérida, pp. 500. ISBN.978-970-32-4940-4.
- _____ (coord.) (2007), *La profesionalización de las OSC en México: actores y estrategias*, Zinacantepec, Estado de México, El Colegio Mexiquense. ISBN.978-970-669-094-4
- _____ (2007) *La construcción, apropiación y difusión del conocimiento en la profesionalización de los agentes para el desarrollo. En Jorge Basave Kundhudt y Miguel Ángel Rivera Ríos: Globalización, conocimiento y países periféricos. Hacia una nueva estrategia de desarrollo*, Proglocode.
- _____ (2007) “Las alianzas en el espacio local como paradigma de construcción de capital social” en: Charry, Clara Inés y Massolo Alejandra (coord.) *Sociedad Civil, capital social y gestión local*, Universidad Autónoma Metropolitana, Plaza y Valdés, México. pp. 141-162. ISBN 978-970-310-478-9 (UAM); 978-970-722-555-8 (Plaza y Valdés)
- _____ (2007) “Profesionalización y desarrollo organizacional en las OSC”, en: Girardo, Cristina (coord.) *La profesionalización de las OSC en México*, El Colegio Mexiquense, Estado de México, pp. 1-44. ISBN.978-970-669-094-4.

- _____ (2009) “La construcción, apropiación y difusión del conocimiento en la profesionalización de agentes para el desarrollo local”, en: Basave Kunhardt, Jorge y Miguel Ángel Rivera Ríos (coord.), *Globalización, conocimiento y desarrollo*, Tomo II, UNAM, México, pp. 101-124. ISBN: 978-607-401-005-3.
- _____ (2012), “Una aproximación a las características de la actividad, el trabajo y el empleo en las organizaciones de la sociedad civil en México”, en: Jarquín, María Teresa, *25 años de investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, El Colegio Mexiquense, A.C., Zinacantepec, México, pp. 405-434. ISBN: 978-607-7761-34-1.
- Girardo, C. de Ibarrola, M., Jacinto, C. y Mochi, P. (Coords.) (2006), *Estrategias educativas y formativas para la inserción social y productiva*, OIT-CINTERFOR. Montevideo, pp. 287. ISBN: 92-9088-219-0
- Hindrichs, I., Converso, D., y Girardo, C. (2012), “Democracia, fortalecimiento y liderazgo en organizaciones de la sociedad civil: Un comparación entre México e Italia”, en: Serrano-García I., Pérez-Jiménez D., Resto-Olivo J. y Figueroa-Rodríguez M. (Eds.) *Psicología Comunitaria Internacional. Aproximaciones a los problemas sociales contemporáneos*, Volumen II, Universidad Iberoamericana Puebla, México, pp. 261-276. ISBN. 978-607-7740-37-7
- _____ (2010), “Estrategias para la inversión en recursos humanos en las OSC”, en: *Psicología y Trabajo*, Universidad Autónoma de Querétaro. México, pp. 105-134. ISBN: 978-0-615-61152-5.

Capítulo 1

- Ackeman, S. (1996), *Altruism nonprofits, and economic theory. Journal of Economic Literature*, 34 (2), Pittsburgh: American Economic Association, pp. 701-728.
- Acuña, C. (comp.) (2013) *¿Cuánto importan las instituciones? Gobierno, Estado y actores en la política argentina*, Siglo Veintiuno Editores, Buenos Aires.
- Aguilar, E. (2007), “Profesionalización del sector civil. La experiencia del Diplomado Nacional de Profesionalización a OSC 2005”, en: *La*

- profesionalización de las OSC en México*, El Colegio Mexiquense, Zinacantepec, Estado de México, pp. 107-124.
- Alder, P. y S. Kwon (2002), "Social capital. Prospects for a new concept", en: *Academy of Management Review*, vol.27, n° 1, pp. 17-40.
- Angoitia de, R. y Márquez T. (2012), *Construyendo Madurez Institucional en las OSC. El Modelo Fortaleza de Fundación Merced*, Indesol, Fundación Merced, México.
- Bebbington, (1999), *Capitals and capabilities: a framework for analyzing peasant viability, rural livelihoods and poverty. World development*, The University Of Manchester.
- Bresser, P. Luis Carlos y Nuria Cunill Grau (1998), *Lo público no estatal en la reforma del Estado*, CLAD Campbell, Caracas, 1987.
- Campbell, P. (1987), "Development Management for Voluntary Organisations", en: *Occasional Paper*, n° 3, International Council of Voluntary Agencies, Ginebra.
- Carrillo, P., García, P. y M. Tapia (2007), "El fortalecimiento institucional de las OSC", en: *México: debates, oferta y demanda*, Alternativas y Capacidades, A.C., México.
- Caselli, Clara (1998), "Il non profit: aspetti aziendali", en: *Persone e imprese*, 8 (2), Editore Linguori, Nápoles, pp.68-79.
- Clotfeler, Ch. (1992). *Who benefits from the nonprofit sector?*, Chicago University, Chicago Press.
- Converso, D. e Hindrichs, I. (2009), "La declinazione del potere in gioco nell'empowerment", en: *Animazione Sociale*, 39(6-7), 62-69.
- Converso, D. y Piccardo, C. (2003), *Il profitto dell'empowerment. Formazione e sviluppo organizzativo nelle imprese non profit*, Raffaello Cortina, Milán.
- Converso, D., Piccardo C. e Hindrichs, I. (2010). "Empowerment individuale e organizzativo", en: Piergiorgio Argentero, Claudio G. Cortese y Claudia Piccardo (eds.), *Manuale di psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, vol. 3, Psicologia delle Risorse Umane, Raffaello Cortina, Milán, pp. 209-229. Zimmermann, 1999:15
- Donatti, Pierpaolo (1996), *Sociología del terzo settore*, La Nuova Italia Scientífica, Roma.

- Espiral, S. C., (1999). Memoria del seminario “Fortalecimiento institucional, propuestas para las organizaciones civiles y sociales”, Espiral, Ciudad de México.
- Fiorentini, Giorgio (1997), *Organizzazione non profit e di volontariato*, Etas Libri, Milán.
- Fundación Zícara, A.C. (2013), *Fortalecimiento Institucional y Profesionalización*, Fundación Zícara, A.C.
- García de Fanelli (2001), *Entre la academia y el Mercado: posgrados en ciencias sociales y políticas públicas en Argentina y México*, ANUIES , Colección Biblioteca de la Educación superior, México.
- Gibbons, M. (1998), *Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI*, Banco Mundial, Washington.
- Girardo, C. (2001), “La importancia de la profesionalización de las organizaciones del tercer sector, en: *Documentos de discusión sobre el tercer sector*, nº 13.
- _____ (2003), *Los jóvenes en el tema de la responsabilidad social. En Responsabilidad Social de los Jóvenes. Un reto a la educación*, SERAJ, Fundación Vamos, INDESOL, México.
- _____ (2007), “La construcción, apropiación y difusión del conocimiento en la profesionalización de los agentes para el desarrollo”, en: Jorge Basave Kundhurd y Miguel Ángel Rivera Ríos, *Globalización, conocimiento y países periféricos. Hacia una nueva estrategia de desarrollo*, Proglocode.
- _____ (2007), “Profesionalización y desarrollo organizacional en las OSC, en: Girardo, Cristina (coord.), *La profesionalización de las OSC en México*, El Colegio Mexiquense, Estado de México, pp. 1-44. SBN.978-970-669-094-4.
- _____ (2010), “El ‘bien común’: un concepto estratégico para la acción política de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)”, en: Gutiérrez Castañeda, Griselda (coord.) *Construcción democrática de ciudadanía. Diálogos con las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)*, UNAM y Plaza y Valdez . México, pp. 75-94. ISBN 978-970-722-829-0
- _____ (2012), “Una aproximación a las características de la actividad, el trabajo y el empleo en las organizaciones de la sociedad civil en

- México”, en: Jarquín, María Teresa, *25 años de investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, El Colegio Mexiquense, A.C., Zinacantan, México, pp. 405-434. ISBN: 978-607-7761-34-1.
- Gregersen, B. y Johnson, B. (1996), “Learning Economies, Innovation Systems and European Integration”, en: *Regional Studies*, vol. 31, nº 5, noviembre, pp. 479-490.
- Haesbaert, Rogério (2011), *El mito de la desterritorialización, del “fin de los territorios a la multiterritorialidad”*, Ed. Siglo XXI, México.
- Hindrichs, I., Camacho, A., Juárez, A., Converso, D. y Girardo, C. (2011), “Fortalecimiento y Burnout en las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)”, en: *Revista Mexicana de Psicología*, Número Especial, octubre 2010, pp. 670-672.
- Hindrichs, I., Converso, D., y Girardo, C. (2010), “Estrategias para la inversión en recursos humanos en las OSC”, en: *Psicología y Trabajo*, Universidad Autónoma de Querétaro, México, pp. 105-134. ISBN: 978-607-7740-37-7
- ____ (2011), “La traducción del valor democrático en la participación organizativa en la sociedad civil: Un estudio de caso entre México e Italia. Economía, Sociedad y Territorio”, en: *Revista del Colegio Mexiquense*, XI(37), pp. 667-706.
- ____ (2012), “Democracia, fortalecimiento y liderazgo en organizaciones de la sociedad civil: Un comparación entre México e Italia”, en: Serrano-García I., Pérez-Jiménez D., Resto-Olivo J. y Figueroa-Rodríguez M. (Eds.), *Psicología Comunitaria Internacional. Aproximaciones a los problemas sociales contemporáneos*, volumen II, Universidad Iberoamericana Puebla, México, pp. 261-276. ISBN: 978-0-615-61152-5.
- ____ (2013), “Trabajar en Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Morelos. Factores psicosociales, desafíos y necesidades”, en: *Revista Administración y Organizaciones. Organizaciones de la Sociedad Civil*, año. 16. nº 31, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- IMDEC (1999), IMDEC, A.C. Disponible en: <http://www.imdec.net/>, 11/12/2013.
- Instituto Nacional de Estadística, INEGI (2009), *Mujeres y Hombres en México 2009*, Instituto Nacional de Estadística, Geografía

- e Informática, INEGI, México: http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/sociodemografico/mujeresyhombres/2009/MyH_2009_1.pdf
- Lettieri, Alberto (2004), *La civilización en debate*, Prometeo, Buenos Aires.
- Lombardi, E. Messina, A. y Polimanti, O. (1999), *Lavorare bene. Manuale sull'organizzazione e le forme di lavoro nel terzo settore*, Eidzioni Lavoro, Roma.
- Lundvall, Bengt-Ake (ed.) (1992), *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Printer, Londres.
- Madoery, O. (2014), *Una reflexión política sobre desarrollo y territorio. En Ponencia Congreso de la Frontera Norte*, Centro de Estudios Desarrollo y Territorio, Universidad Nacional de San Martín. Universidad Nacional de Rosario: www.cedet.edu.ar
- Takeuchi, N. y Takeuchi, H., (1995), *The Knowledge- Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University, New York.
- Norwegian Agency for Development Cooperation (2000), *Handbook in Assesment of Institutional Sustainability*, Oslo, June 2000.
- Olvera, Alberto J. (coord.) (1999), *La sociedad civil: de la teoría a la realidad*, El Colegio de México, México.
- Pereira, G. (2006), “Capacidades individuales y capacidades colectivas”, en: *Sistema*, nº 195, noviembre de 2006, Universidad de la República, pp. 35-51. ISSN: 0210-0223.
- Piccardo, C. y Martini, M. (2004), *Il doppio empowerment*, Sviluppo & Organizzazione, 205, 19-39.
- Quagli, Alberto (2001), *Internet e la comunicazione finanziaria*, Franco-Angeli, Milán.
- Roberts, S., Jones, J.P. y Frohling, O. (2005), “NGOs and the Globalization of Managerialism: A Research Framework”, en: Elsevier, *World Development*, vol. 33, nº 11, pp. 1845-1864.
- SAT (2013), *Directorio de Donatarias Autorizadas*, publicado. http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/servicios/donatarias/autorizadas/30_23185.html

- Sen, Amartya (1993), *The Quality of Life*, Clarendon, Press, Oxford.
- Steward, Frances (2005), "Groups and Capabilities", en: *Journal of Human Development*, vol. 6, nº 2, Julio 2005.
- Weisbord, Burton Allen (1991), *The nonprofit economy*, Harvard University Press, Watertown.
- Zanelli, J. C. & Silva, N. (2008), *Interacción Humana y Gestión. La construcción psicosocial de las organizaciones de trabajo*, Psicolibros Universitario, Montevideo, Uruguay.
- Zimmermann, M.A. (1998:15). "Empowerment e partecipazione della comunità", en: *Psicologia di Comunità. Giornale della Società italiana di psicologia di comunità*, SIPCO, 1-2, pp. 3-14.
- Zimmerman, M. A. (1999), "Empowerment e partecipazione della comunità. Un'analisi per il prossimo millennio", en: *Animazione Sociale*, 29(2), 10-24.

Capítulo 2

- Centro Mexicano para la Filantropía, Cemefi(2013), *Encuesta electrónica*, 22/10/2013. Página visitada el 6/01/2014.
<http://www.cemefi.org/Table/independientes/idem>
- Corporativa de Fundaciones, (2012), *Investigación de Sueldos de las Organizaciones Civiles en la Zona Metropolitana de Guadalajara*.
- Guerra, E. (2012), *Fortalecimiento y Profesionalización de organizaciones civiles. Fortalecimiento institucional y profesionalización*, Fundación Zícaro, A.C.
- Muñoz, H. y Arce, R. (2013), "¿De qué mueren las OSC?" *El entorno económico de las organizaciones de la sociedad civil en México*, Cecapis, México, D.F.
- Schwab, Ch. (1971), "La Ciudadanía Corporativa Global", en: *Foreign Affairs*, vol. 87, nº 1.
- Villar, R. (2013), "México atrae Inversión Social de Alto Impacto", en: *Periódico Reforma*, Sección de Economía, México, 12/03/2013.

Capítulo 3

Carrillo, P., Mayec, M., Tapia, M. y Layton, M. (2009) , *Diagnóstico sobre filantropía corporativa en México*, Alternativas y Capacidades, A.C., México.

Fundación La Merced, (1993), *Reporte 1993*, Ciudad de México.

Fundación Merced, (2000), *Informe Anual*, Ciudad de México.

_____ (2001), *Informe Anual*, Ciudad de México.

_____ (2002), *Informe Anual*, Ciudad de México.

_____ (2003), *Informe Anual*, Ciudad de México.

_____ (2004), *Informe Anual*, Ciudad de México.

_____ (2005), *Informe Anual*, Ciudad de México.

_____ (2006), *Informe Anual*, Ciudad de México.

_____ (2007), *Informe Anual*, Ciudad de México.

_____ (2008), *Informe Anual*, Ciudad de México.

_____ (2009), *Informe Anual*, Ciudad de México.

_____ (2010), *Informe Anual*, Ciudad de México.

_____ (2011), *Informe Anual*, Ciudad de México.

_____ (2012), *Informe Anual*, Ciudad de México.

_____ (2013), *Informe Anual*, Ciudad de México.

Capítulo 4

Corporativa de Fundaciones, (2012), *Investigación de Sueldos de las Organizaciones Civiles en la Zona Metropolitana de Guadalajara*.

Girardo, C. (2012), “Una aproximación a las características de la actividad, el trabajo y el empleo en las organizaciones de la sociedad civil en México”, en: Jarquín, María Teresa, *25 años de investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, El Colegio Mexiquense, A.C., Zinacantepec, México, pp. 405-434. ISBN: 978-607-7761-34-1.

- _____ (2010), “El bien común: un concepto estratégico para la acción política de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)”, en: Gutiérrez Castañeda, Griselda (coord.) *Construcción democrática de ciudadanía. Diálogos con las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)*, UNAM y Plaza y Valdez . México, pp. 75-94. ISBN 978-970-722-829-0
- Angoitia de, R. y Márquez T., (2012), *Construyendo Madurez Institucional en las OSC. El Modelo Fortaleza de Fundación Merced*, Indesol, Fundación Merced, México.
- Filantropía, A.C. (2013), *Encuesta Nacional de Salarios en el Sector Social, Resultados 2013*, Encuesta Nacional de Salarios en el Sector Social en México. México, D.F.

Conclusiones

Hailey, J. R. Wrigley (2005). “Aceptar el reto: evolución de los impactos del desarrollo de capacidad organizacional”, en: *Ensayo praxis*, nº 2, International NGO Training and Research Center (INTRAC), Oxford, Reino Unido.

Entrevistas

Capítulo 2.

- Juan Carlos Sánchez López. Coordinador Académico CLARES-Anahuac. 17/09/2013.
- Dr. Alfonso Baqueiro, ITESM, 21/05/2013.
- Stephanie Alfaro Dávalos, Consultor Educativo. División de Programas Ejecutivos/ Centro de Contacto Norte, Campus de Educación Ejecutiva. ITESM.
- Anabelle Chávez Dozal. Directora del CEFOS, A.C. 25/10/2013.
- Julio Domínguez Padilla. Director Ejecutivo. Fortaleza, A.C. 18/09/2013.
- Laura Sarvide. Ex Presidente de Fundación Comunitaria Malinalco y miembro fundador de Comunalía, A.C. 8/11/2013.

David Pérez Rulfo. Director General. Corporativa de Fundaciones, A.C. y Presidente del Consejo de Directivo de Comunalia, A.C. 17/10/2013.

Martha Shelley. Directora Ejecutiva. Fundación Merced Querétaro. 15/10/2013.

Ángeles Anaya. Fundadora y Directora de Fortalece Legal, A.C. 2/04/2014.

Capítulo 3.

Alberto Núñez Esteva. Ex Presidente del Consejo Directivo. Fundación Merced y actual Consejero. 20/06/2012.

Carlos Pulido Ballesteros. Ex capacitador del Diplomado DGS de Fundación Merced, y actual Director de Programas y Servicios. Fundación Merced. 24/05/2012, y 28/08/2014.

Natasha Núñez González. Ex Presidente de la Comisión de Educación. Fundación Merced. 12/12/2013.

Mauricio Guerrero Martínez. Instructor del Diplomado de Fundación Merced, Vicepresidente de la Comisión de Educación, y actual fundador y director de CMS Consultores. 17/05/2012, y 05/09/2014.

Roberto Arce Rodríguez, Ex instructor del Diplomado, y fundador de Fundación Tercer Sector. 01/09/2014.

Karla Jiménez Arzamendi. Directora de Programas y Servicios, e instructora del Diplomado. Fundación Merced. 7/06/2013.

Leticia Martínez Gil, Ex Directora del Área de Formación de Fundación Merced. Fundadora y actual directora de Fundación Zícara, 29/10/2013 y 26/08/2014.

Entrevista a Patricia Galindo González, Gerente del Área de Formación de Fundación Merced, A.C. 10/06/2013.

Testimonios de alumnos egresados del diplomado

Fundación Cadavieco, A.C. México D.F. 23/08/2012.

Colonia Juvenil, A.C. San Luis Potosí. 29/08/2013.

Patronato de la Costa de Hermosillo, IAP. Hermosillo, Son. 2/09/2013.

México Juega, A.C. 29/08/2013.

Centro de Orientación del Migrante de Oaxaca, A.C. 4/09/2013.

Laboratorio de Iniciativas para el Desarrollo, A.C. México, D.F.
27/08/2013.

Páginas Web visitadas

Ashoka, Emprendedores Sociales, A.C. <http://mexico.ashoka.org/>
30/06/2013.

Association of Fundraising Professionals www.afpnet.org. 10/12/2013.

Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, A.C. <http://fortalece.org>. 5/06/2013.

Centro Virtual de Aprendizaje, ITESM. 19/11/2013.
www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx .

Fortalece Legal, A.C. www.proyectofortalece.org. 11/11/2013.

Fortalessa, A.C. <http://fortalessa.org.mx> 20/11/2013.

IMDEC, A.C. www.imdec.net/. 11/12/2013.

Más Sociedad, A.C. www.massociedad.org.mx. 9/12/2013.

Procura, A.C. www.procura.org.mx. 10/12/2013.

Servicios de Ideas Creativas para el Desarrollo de Organizaciones, A.C.
(SICDOS) www.sicdos.org.mx. 30/07/2013.

Universidad Panamericana <http://www.up.edu.mx> 31/05/2013.

Información proporcionada vía correo electrónico

Aranzazú Díaz, miembro de ADECO. 17/06/2013.

Alejandra Núñez Zavala. Coordinadora Operativa. Fundación Merced Querétaro. 8/08/2013.

Cecilia Ramos. Departamento de Capacitación, JAP, D.F. 28/06/2013.

Georgina Morales, Coordinadora de Proyecto de Inversión Social, Alternativas y Capacidades. 11/07/2013.

Gabriela Sánchez. Instituto Mora. 13/06/2013.

Laura Freyermuth, Coordinadora de Formación. Academia Ciudadana de Políticas Públicas, Alternativas y Capacidades. 27/06/2013.

Marcela González. Coordinadora de Programas de Corporativa de Fundaciones. 10/06/2013.

Información Institucional

Coordinación de Programas de Fortalecimiento. Fundación Merced Coahuila. 20/06/2013.

Coordinación de Comunicación e imagen. Centro para el Fortalecimiento de Organizaciones Civiles. 18/06/2013.

Coordinación del Centro para Emprendedores. Universidad Anáhuac Sur. 8/07/2013.

Coordinación Académica del Centro Latinoamericano de Responsabilidad Social. CLARES-Anáhuac. 11/06/2013.

Dirección de Investigación y Profesionalización para las OSC. 6/10/2014

ANEXO 1: CUESTIONARIO

Encuesta sobre la incidencia del Diplomado en Dirección y Gerencia Social en OSC, de Fundación Merced, A.C.

La encuesta tiene por objeto conocer la incidencia del Diplomado en Dirección y Gerencia Social de Fundación Merced, en sus egresados y, en las organizaciones dónde trabajan. Sus respuestas son información valiosa que nos permite aumentar el conocimiento para mejorar nuestros servicios, buscando contribuir de mejor forma al fortalecimiento institucional de las OSC

Se le pedirá a usted, que es es alumno egresado del diplomado ,que responda preguntas por aproximadamente por 20 minutos. No hay ningún riesgo asociado a sus respuestas, éstas son totalmente confidenciales y su participación voluntaria.

Le agradecemos mucho su valiosa participación.

Atentamente
Fundación Merced, A.C.

Número de cuestionario |__|__|__|

Datos de identificación del cuestionario.

1. Localidad

☐ 1. Hermosillo

☐ 2. Puebla

☐ 3. DF 1

☐ 4. DF 2

☐ 5. Oaxaca

2. Alumno _____

3. OSC _____

4. Actividad principal de la OSC. NO LEER

☐ 1. Asistencial (ancianos, huérfanos)

☐ 2. Algún padecimiento o discapacidad (ciegos, sordos, diabetes, síndrome de down)

☐ 3. Educación

☐ 4. Salud

☐ 5. Medio Ambiente

☐ 6. Desarrollo Comunitario

☐ 7. Segundo Piso

☐ 8. Derechos Humanos

☐ 9. Servicio a otras OSC

☐ 10. Democracia

☐ 11. Arte, cultura, recreación

☐ 12. Otros

Nombre del Encuestador _____

Fecha |__|__| |_____|

Día

Mes

Hora de inicio |__|__| : |__|__|

Horas

Minutos

I. Movilidad

1. ¿Sigue trabajando en la misma OSC. que cuando cursó el Diplomado?
[] 1. Sí [] 2. No (pasar a p. 4)
2. ¿Se encuentra realizando la misma función que cuando cursó el Diplomado?
[] 1. Sí [] 2. No
3. ¿Ahora tiene más responsabilidades?
[] 1. Sí [] 2. No (pasar a p. 6)
4. ¿Sigue trabajando en el sector social?
[] 1. Sí [] 2. No *

Donde trabaja actualmente _____

5. ¿Realiza una función de mayor responsabilidad?

[] 1. Sí [] 2. No

En caso de no poder contactar al egresado, y alguien de la OSC. te indique que ya no trabaja ahí. Preguntar dónde se encuentra y qué puesto tiene.

Anotar: _____

II. Motivos

6. ¿Quién promovió su participación en el Diplomado? LEER
[] 1. Usted mismo
[] 2. La organización donde trabaja
[] 3. Ambos
[] 4. Ninguna de las anteriores (especificar) _____
7. ¿Quién pagó el Diplomado? LEER
[] 1. Usted mismo*
[] 2. La organización*
[] 3. Ambos* (usted y la organización) (pasar a la p. 9)
[] 4. Una tercera instancia (otra organización) (pasar a la p. 8)
[] 5. Ninguna de las anteriores (especificar) _____

8. ¿En qué medida estuvo usted de acuerdo en cursar el Diplomado? LEER
- ☐ 1. Completamente
 - ☐ 2. Casi completamente
 - ☐ 3. Medianamente
 - ☐ 4. Poco
 - ☐ 5. Me sentí obligado
9. ¿Cuáles fueron los principales motivos por los cuales curso el Diplomado?
Señale los motivos que le hagan sentido de los siguientes (el número que usted quiera):
- ☐ 1. Aumentar mis conocimientos y habilidades para **mejorar mi trabajo**.
 - ☐ 2. **Mejorar el desempeño de la organización** donde trabajo.
 - ☐ 3. Lograr un **ascenso laboral**.
 - ☐ 4. Mayor **reconocimiento profesional**.
 - ☐ 5. **Desarrollo personal**.
 - ☐ 6. Para ganar **más dinero**.
 - ☐ 7. Otro (especificar) _____
10. ¿Cuál fue el principal motivo por el cual la organización apoyó su participación en el Diplomado?
Señale los motivos que le hagan sentido de los siguientes (el número que usted quiera):
- ☐ 1. **No hubo** un motivo especial por parte de la organización.
 - ☐ 2. Que desarrollara nuevas habilidades y/o conocimientos necesarios para **algún aspecto o proyecto particular** de la organización.
 - ☐ 3. **Mejorar el desempeño** de la organización **en general**.
 - ☐ 4. **Había que aprovechar** debido a que no costaba el diplomado.
 - ☐ 5. Otro motivo (especificar) _____

III. Incidencia en el alumno y la OSC

11. ¿Estableció relaciones significativas con los compañeros del diplomado?

LEER

- ☐ 1. Con varios
- ☐ 2. Sólo con algunos
- ☐ 3. Sólo con uno
- ☐ 4. En realidad no (pasar a p. 14)

12. ¿Sigue en contacto con sus compañero/s?

- ☐ 1. Sí (pasar a p. 13)
- ☐ 2. No (pasar a p. 14)

13. ¿Han sido un apoyo estas relación/es? LEER

- ☐ 1. Definitivamente sí
- ☐ 2. Sí
- ☐ 3. No
- ☐ 4. Definitivamente no

14. ¿ Considera que la **información** que recibió durante el diplomado es útil?

LEER

- ☐ 1. Sí
- ☐ 2. Más o menos
- ☐ 3. Poco
- ☐ 4. No

15. ¿Desarrolló **nuevos conocimientos** y habilidades durante el diplomado?

LEER

- ☐ 1. Definitivamente sí
- ☐ 2. Sí
- ☐ 3. Más o menos
- ☐ 4. No* (pasar a p. 17)
- ☐ 5. Definitivamente no*

En caso afirmativo mencione algun ejemplo: _____

16. ¿Los **conocimientos** adquiridos en el diplomado han sido útiles? LEER

- ☐ 1. Completamente
- ☐ 2. Bastante
- ☐ 3. Regular
- ☐ 4. Poco
- ☐ 5. Nada

En caso afirmativo en qué tarea ha utilizado los nuevos conocimientos:

17. ¿El Diplomado le hizo **reflexionar** acerca de cómo **mejorar su desempeño** en la organización donde trabaja? LEER

- ☐ 1. Completamente
- ☐ 2. Bastante
- ☐ 3. Regular
- ☐ 4. Poco
- ☐ 5. Nada

18. ¿El diplomado ayuda a tener **nuevas ideas** para mejorar la organización? LEER

- ☐ 1. Mucho
- ☐ 2. Regular
- ☐ 3. Poco
- ☐ 4. Nada

19. ¿El diplomado es útil para **resolver problemas** de la organización? LEER

- ☐ 1. Definitivamente sí*
- ☐ 2. Sí*
- ☐ 3. Más o menos
- ☐ 4. No
- ☐ 5. Definitivamente no

En caso afirmativo mencione un ejemplo*: _____

20. ¿El diplomado lo motivó a **realizar nuevas tareas o proyectos** en la organización donde trabaja? LEER
- ☐ 1. Definitivamente sí
 - ☐ 2. Sí
 - ☐ 3. Más o menos
 - ☐ 4. No
 - ☐ 5. Para nada
21. ¿La organización lo alentó a **compartir** los nuevos conocimientos con sus compañeros de trabajo? LEER
- ☐ 1. Definitivamente no
 - ☐ 2. No
 - ☐ 3. Más o menos
 - ☐ 4. Sí
 - ☐ 5. Definitivamente Sí
22. ¿La organización lo motivó para que hiciera **nuevas propuestas** en el trabajo? LEER
- ☐ 1. Completamente
 - ☐ 2. Sí
 - ☐ 3. Más o menos
 - ☐ 4. No
 - ☐ 5. Para nada
23. ¿La organización le dio la **oportunidad de implementar** nuevas ideas, cambios o mejoras? LEER
- ☐ 1. Definitivamente no
 - ☐ 2. No
 - ☐ 3. Más o menos
 - ☐ 4. Sí
 - ☐ 5. Definitivamente sí

24. ¿Hubo **incentivos** por parte de la organización para que **implementara** sus propuestas? LEER

☐ 1. Definitivamente no

☐ 2. No

☐ 3. Más o menos

☐ 4. Sí

☐ 5. Definitivamente sí

25. ¿Se **realizaron cambios, mejoras o nuevos proyectos** en la organización producto del diplomado? LEER

☐ 1. Definitivamente sí

☐ 2. Sí

☐ 3. Más o menos

☐ 4. No

☐ 5. Definitivamente no

En caso afirmativo mencione un ejemplo: _____

26. ¿Considera que el diplomado **contribuyó a profesionalizar** su trabajo? LEER

☐ 1. Definitivamente no

☐ 2. No

☐ 3. Medianamente

☐ 4. Sí

☐ 5. Definitivamente sí

27. ¿Su participación en el diplomado contribuyó a **fortalecer institucionalmente** a la organización? LEER

☐ 1. Definitivamente sí

☐ 2. Sí

☐ 3. Más o menos

☐ 4. No

☐ 5. Definitivamente no

☐ 6. No lo sé

28. ¿A quién le recomendaría el diplomado?

29. ¿A quién no se lo recomendaría?

30. ¿Qué calificación le daría al Diplomado del 1 al 10? []

31. ¿Qué le falta al diplomado?

32. ¿Qué le sobra al Diplomado?

33. En breves palabras ¿Cuál considera que fue el mayor aporte del diplomado para usted?

34. En breves palabras. ¿Cuál considera que fue el mayor aporte del diplomado para la organización donde trabaja?

Voy a leerle una serie de preguntas y usted me responde:

	Completamente	Bastante	Regular	Poco	Nada
35. ¿El diplomado le abrió el panorama acerca del mundo de las OSC?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
36. ¿El diplomado contribuyó a que realizara su trabajo con mayor conocimiento?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
37. ¿El diplomado contribuyó a que realizara su trabajo con mayor facilidad?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
38. ¿El Diplomado contribuyó a que realizara su trabajo con mayor seguridad?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
39. ¿El diplomado contribuyó a que realizara su trabajo con mayor calidad?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
40. ¿El diplomado contribuyó a que realizara su trabajo en equipo?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
41. ¿El diplomado contribuyó a que realizara su trabajo con otras organizaciones?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
42. ¿El diplomado contribuyó a que realizara su trabajo con mayor gusto?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
43. ¿El diplomado contribuyó a que obtuviera mejores o nuevas oportunidades de trabajo?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
44. ¿El diplomado contribuyó a que obtuviera mayor reconocimiento en la organización?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
45. ¿El diplomado contribuyó a que incrementaran sus ingresos?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

IV. Perfil del alumno

46. Sexo NO PREGUNTAR ☐ 1. F ☐ 2. M
47. ¿Qué edad tiene? NO LEER
- ☐ 1. 18 a 25 años
- ☐ 2. 25 a 35 años
- ☐ 3. 35 a 45 años
- ☐ 4. 45 a 55 años
- ☐ 5. 55 en adelante
48. ¿Hasta qué año terminó su educación formal? NO LEER
- ☐ 1. Secundaria
- ☐ 2. Preparatoria o bachillerato, carrera técnica
- ☐ 3. Estudios Universitarios o profesionales
- ☐ 4. Maestría
- ☐ 5. Doctorado
- ☐ 6. Otros. _____
49. ¿Cuántos cursos ha tomado relacionados con el sector social, OSC, o temas afines? Número de cursos: _____
50. ¿Habla y lee un segundo idioma muy bien?
- ☐ 1. Sí ☐ 2. No
- ¿Cuál? _____
51. ¿Cuántos años lleva trabajando en el sector social? NO LEER
- ☐ 1. 0 a 1 año
- ☐ 2. 1 - 3 años
- ☐ 3. 3 a 5 años
- ☐ 4. 5 a 10 años
- ☐ 5. más de 10 años
52. ¿Piensa hacer carrera en el sector social? LEER
- ☐ 1. Definitivamente sí
- ☐ 2. Sí
- ☐ 3. Eso creo
- ☐ 4. No
- ☐ 5. No lo sé

53. ¿Usted trabaja de forma? LEER

- ☐ 1. Voluntaria (no recibe paga alguna).
- ☐ 2. Recibe algún tipo de remuneración.

54. ¿En que rango se encuentran sus ingresos mensuales? LEER

- ☐ 1. De 3 mil a 10 mil pesos
- ☐ 2. De 10 mil a 20 mil pesos
- ☐ 3. De 20 mil a 30 mil pesos
- ☐ 4. De 30 mil a 40 mil pesos
- ☐ 5. Más de 40 mil pesos
- ☐ 6. Otro. _____

55. ¿Cuánto tiempo le dedica al trabajo que realiza en la organización? LEER

- ☐ 1. Medio tiempo.
- ☐ 2. Tiempo completo.
- ☐ 3. Algunas horas al día.
- ☐ 4. Algunas horas a la semana.
- ☐ 5. Trabajo por proyecto.
- ☐ 6. Ninguna de las anteriores _____

56. ¿Qué puesto ocupa en la organización? LEER (O SU EQUIVALENTE)

- ☐ 1. Consejero o patrono
- ☐ 2. Director General
- ☐ 3. Director de Área
- ☐ 4. Gerente / Coordinador
- ☐ 5. Líder de proyecto
- ☐ 6. Apoyo alguna área, asistente
- ☐ 7. Otro _____

57. ¿Cuántas veces ha cambiado de trabajo en los últimos 5 años? NO LEER

- ☐ 1. Ninguna
- ☐ 2. 1ª vez
- ☐ 3. 2 veces
- ☐ 4. 3 veces
- ☐ 5. Más de 3 veces
- ☐ 6. Otro _____

58. ¿Considera que hay buenas oportunidades para desarrollarse profesionalmente en el sector social ? LEER

- ☐ 1. Definitivamente sí
- ☐ 2. Sí
- ☐ 3. Hay pocas oportunidades
- ☐ 4. Es difícil
- ☐ 5. Es muy difícil

¡Muchas gracias por su participación!

De la formación individual al fortalecimiento institucional y al desarrollo de capacidades colectivas. Programa de Formación de Fundación Merced, se terminó de imprimir en México en noviembre de 2014, por ACIP / Asesoría y Consultoría en Impresión y Papel, S.A. de C.V. Tel: 1085 8320. Para su composición se usó la familia tipográfica Calibri, bajo el diseño y coordinación de Gabriela Galindo González, de

TripleG: Arte y Diseño.



Fundación Merced, A.C.

www.fundacionmerced.org.mx

info@fundacionmerced.org.mx

T. (55) 1946 0420