



Fortalecimiento institucional y profesionalización

Apuntes y reflexiones



Indesol
Instituto Nacional de Desarrollo Social

Fundación Zícaro, A.C.

Fortalecimiento y profesionalización

Reflexiones y recomendaciones

Fortalecimiento y profesionalización

Reflexiones y recomendaciones

Fundación Zícara, A.C.

Coordinación de investigación: Leticia Martínez Gil.

Investigación documental: Emilio Guerra Díaz.

Investigación de campo: Javier Castañeda Vargas.

Entrevistadores: Teresa Llanes García, José Mancera, Carolina Olivares, Javier Castañeda Vargas, Francisco Nava García y Gabriela Márquez Domínguez.

Enlaces: Fundación Zícara, A.C., ARS Philanthropia, Tu y Yo en Sinergia, A.C. y Hogar del Voluntariado A.C.



Primera edición: diciembre de 2012.

Esta investigación y publicación final recibieron financiamiento del INDESOL, Secretaría de Desarrollo Social a través del Fondo de Conversión Social en su emisión 2012. Empero, INDESOL no necesariamente comparte los puntos de vista de la misma.



D.R. Fundación Zícara, A.C.

José Francisco Gutiérrez 40-B, Col. Ángel Zimbrón, México, D.F., C.P. 02099.

Teléfono 01 (55) 53863228 contacto@zicaro.org

www.zicaro.org

Índice

Introducción	5
1. Fortalecimiento y profesionalización de organizaciones civiles	9
2. Desarrollo metodológico: fortalecimiento y capital social en agentes fortalecedores	39
3. Fortalecedoras en Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey	73
Conclusiones y recomendaciones	113
Bibliografía.....	120
Fortalecedores participantes	123
Anexos	124

Introducción

Las tendencias globales de mundialización en las economías, prácticas culturales, de producción e intercambios de información pusieron en el centro del debate los temas organizacionales; cualidades que debían tener las distintas formas de organización para hacer frente a los nuevos modelos de relación en este planeta.

Interactuando desde lo local, en una complicada y dinámica red de relaciones con otros actantes, las organizaciones de la sociedad civil se transformaron en la esperanza por un desarrollo más humano y ciudadano en territorios donde prácticas de exclusión son cosa de todos los días.

Lo local, lo regional, colaborar en grupos participativos, estructuras de pequeños productores, asociacionismo, empresas sociales, organizaciones de beneficio a terceros, redes de autoayuda, cooperativas y otras más describen en el fondo formas de integración con el entorno en el que se vive; mecanismos de relación para ser, producir, conservar y vivir. Son respuestas a necesidades muy humanas de “formar parte” en estructuras fortalecidas que matizan la incertidumbre que da este mundo global.

Fundación Zícara investiga, desde 2007, la naturaleza de estos procesos organizativos que ofrecen a las personas nuevas formas de integración ante la crisis de las grandes instituciones. Así, desde el corazón de la costa en el Golfo de México recogimos la visión de grupos organizados que construyen soluciones colectivas ante la falta de infraestructura básica en sus comunidades. En Veracruz, organizaciones civiles nos explicaron de sus esfuerzos por incorporarse a los planes municipales de desarrollo, ellos más políticos que ciudadanos. En las montañas de Chihuahua, Chiapas y Puebla encontramos grupos de mujeres tratando de aprender lenguajes institucionales que son ajenos a su entorno cultural, pero que valoran como progreso y mejoras en sus hogares. En el Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey compartimos del valor de organismos civiles ocupados en fortalecerse para asistir a los vulnerables, comunicar a los desinformados y empoderar a los ciudadanos con la esperanza de construir soluciones colectivas. Con empresarios sociales de todo el país aprendimos que el trabajo coordinado con los pares y no tan pares multiplica los beneficios de cualquier emprendimiento.

En todos los casos aprender a organizarse en lo interno y relacionarse con estructuras institucionales “más grandes” se identificaban como condiciones básicas para reducir la exclusión

social. En esos mismos años, vimos aumentar el número de los organizados; también se multiplicaron los especialistas en fortalecerlos. Fortalecedores que desde la academia, empresas, financiadores, gobierno y redes se dieron a la tarea de aportar conocimientos y servicios robusteciendo el tejido social de este país.

Por ello, este trabajo recoge las opiniones y reflexiones de los agentes fortalecedores de las organizaciones de la sociedad civil en Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey. La tendencia mundial por profesionalizar el trabajo organizado se formaliza, hoy por hoy, en la voz en los constructores de habilidades institucionales. Analizar sus estructuras internas, recoger sus aprendizajes sobre sus estrategias de vinculación para incidir en los espacios locales y entender cómo construyen la profesión de participar con los otros, nos abre espacios de reflexión que, estamos seguros, permitirán mejorar las prácticas de profesionalización y fortalecimiento institucional para el sector civil organizado.

Por último, pero no menos importante, quisiera agradecer la colaboración de ARS Philanthropia, Tu y Yo en Sinergia, A.C. y Hogar del Voluntariado A.C. por su entusiasta colaboración para este trabajo. Asimismo, nuestra gratitud para todos los fortalecedores que compartieron experiencias y aprendizajes, abriendo espacio para iniciar el intercambio que no concluye, sino que apenas empieza.

Leticia Martínez Gil

Guadalajara, Jalisco en el mes diciembre de 2012.

1. Fortalecimiento y profesionalización de organizaciones civiles

Por Emilio Guerra Díaz

Corre la sentencia que popularizó una organización chilena inspirada en la frase atribuida a Denis Diderot “No basta hacer el bien; hay que hacerlo bien” respecto al trabajo que realizan las organizaciones de la sociedad civil y de servicios a terceros.

Afortunadamente son muchas las instancias que en México están apostando y están interesadas a fomentar la profesionalización y fortalecimiento de estas organizaciones por muy diversas razones.

Hoy se entiende por fortalecimiento “un trabajo continuo por el aprendizaje y el cambio... un proceso de transformación (que)

se puede identificar mediante distintos grados de madurez institucional”¹

La acción de profesionalizar entonces es interpretada por muchos actores como *lograr hacer el bien, bien*. Sin embargo, profesionalizar es un proceso más complejo que debe incidir también en el desarrollo institucional de las organizaciones, en construir capacidades. Por ello alentar la profesionalización traerá como consecuencia instituciones más fuertes y sólidas, es el paso de la realización en principio del trabajo en forma empírica a uno donde imperan procesos administrativos, se fomenta el liderazgo institucional en convivencia con los liderazgos individuales y desarrollar destrezas y habilidades requeridas de acuerdo a la naturaleza de la institución y de su campo de acción.

Los actores, que por lo menos en los últimos 5 lustros, están contribuyendo con programas, proyectos y servicios son amplios y variados, provienen del sector público, de la propia sociedad civil, de la empresa, fundaciones, academia y de consultores y especialistas independientes. Pueden expresarse de manera formal, no formal e informal.

Ahora bien se puede cuestionar qué hechos propiciaron la participación de diversos “agentes de fortalecimiento” a favor de la sociedad civil. Se pueden encontrar diversos factores políticos, económicos, sociológicos y culturales. Así por ejemplo, la discusión internacional entre ideologías (de derecha, centro o

¹ De Angoitía Guerrero, Regina y Márquez Chang; María Teresa; Construyendo madurez institucional en las OSC, El modelo Fortaleza de la Fundación Merced, Ed. Indesol – Fundación Merced, México, 2012, pág. 7.

izquierda), y modelos económicos (liberales, conservadores, ampliación del estado benefactor y a la vez su contracción por causas de recesión económica) desgastó la visión de desarrollo tradicional cuyos esquemas fueron hegemónicos en las tres últimas décadas del siglo XX. Los modelos “de arriba a abajo y del centro a la periferia”² parecían no incluir en la toma de decisiones y gestión a los grupos objeto de la política social.

Pero también el surgimiento y desempeño cada vez más comprometido de grupos de mujeres les ubicó como protagonistas del cambio social y sus demandas e interlocución con autoridades permitieron a la larga contar con otros liderazgos adicionales para el trabajo comunitario. Entonces, el cambio de visión para complementar los esfuerzos públicos combinado con el trabajo de base, “de abajo hacia arriba” y “de la periferia al centro”, contribuyó a plantear un esquema distinto para el desarrollo comunitario y social.

La nueva propuesta de intervención, donde se incorporan las OSC, incluía una fuerte tendencia a humanizar el desarrollo social, a motivar que los colectivos inmersos en diversas problemáticas fuesen a la vez protagonistas de su propia transformación, también la visión respecto a la pobreza (y desde luego cómo ésta es medida) se transformó, incluyendo criterios e indicadores además de los cuantitativos, los cualitativos. Los modelos de intervención tuvieron necesariamente que cambiar y poco a poco abandonaron la visión exógena donde una autoridad pública intervenía desde

² Carlos Fuentes, Por un progreso incluyente, Ed. SNTE, México 1990.

afuera con su visión en una comunidad para decirle qué necesitaba.

La sociedad civil y sus organizaciones cobraron desde los años setenta poco a poco mayor importancia porque en ellas se resolvían las contradicciones y polémicas al modificar la visión cultural respecto a los problemas: no hay un solo modelo, no existe una sola verdad, no se requiere un solo pensamiento colectivo, sino que en la riqueza y diversidad se encuentran metodologías, propuestas y procesos autogestivos que responden a necesidades diferentes. Pero era necesario contar con recursos educativos, formativos y participativos distintos, hecho que alentó la reflexión colectiva respecto a la necesidad de profesionalizar su trabajo desde y con un enfoque humanista.

De la detección de la necesidad de profesionalizar e institucionalizar el trabajo y a las propias organizaciones de sociedad civil, se comprendió que por sí solo este sector ciudadano no podría avanzar. Se emprendió un camino donde la ciudadanía fomentó, con esas necesidades de realizar trabajo profesional, dar continuidad a los esfuerzos, de garantizar la sostenibilidad de las asociaciones y lograr cambios sociales con un enfoque de vida digna, que era necesario convocar la afluencia de los talentos y recursos de otros sectores. Se puede hablar entonces de un fenómeno sociológico que se consagra en “la ciudadanización de la ciudadanía”.

Ese fenómeno social no puede comprenderse de una sola vía, sino como resultado de avances de múltiples iniciativas donde algunas veces se juxtaponen, se confrontan, se complementan,

se excluyen, transitan en forma paralela, o en la misma dirección pero en sentido contrario, armonizan pero también polemizan. En suma esas características son propias de una transformación cultural que apenas inicia.

Entre otros resultados de ese proceso (cultural) es advertir que el trabajo dentro del sector de la sociedad civil merece ser visto como una profesión, que se aprende y se enriquece desde el propio trabajo social y comunitario, que puede pasar por las aulas de la universidad y anidar en algunas áreas de la empresa; que el barrio, la colonia, el campo o la naturaleza espacios de construcción de conocimiento. Por ello, la demanda de institucionalización se generó tanto por las propias organizaciones, como por otros actores (empresa, gobierno, universidades, consultores, etc.).

Sin embargo, cada vez es más frecuente que las ofertas institucionalizadas de profesionalización no necesariamente recorran la vieja usanza de establecer servicios con validez curricular por el número de horas que se dan y el grado de especialización de los docentes e instructores.

Más bien, la oferta consiste en abordar la necesidad de calificar el trabajo de estas organizaciones de variadas maneras y estrategias, por ejemplo, la “tropicalización” de contenidos y materiales provenientes de otros países, sobre todo anglosajones³ y más recientemente de otras naciones europeas

³ Por ejemplo, de la Universidad de Indiana, en particular de su Centro de Filantropía; del Boarde Source, Points of Light y de la Association for Fundraising Professionals.

y latinoamericanas⁴; generación de conocimiento y desarrollo de materiales y contenidos por parte de organizaciones civiles⁵ y fundaciones⁶, círculos de estudio y aprendizaje, trabajo en redes; adaptación de programas universitarios o la apertura de cátedras y diplomados especializados, ya sean en temas específicos como derechos humanos, política pública, procuración de fondos, o sobre tópicos que interesan a todo el sector: voluntariado, formulación del caso institucional, responsabilidades de consejos directivos o patronatos, marco legal, sostenibilidad y estrategias de financiamiento, etc.

De tal manera, la visión vertical de la oferta de profesionalización viene a sumarse el trabajo horizontal de generación de conocimiento, cuya característica principal es que los actores se fortalecen entre sí (y cuya expresión más avanzada es el trabajo en red).

Una característica fundamental que también provocó el fortalecimiento de las organizaciones en México tiene que ver con la falta de incentivos públicos para formalizar las organizaciones civiles y que en la década de los ochenta viene a ser un tema de interés para el avance de la institucionalización del sector.

En un primer momento, el malestar de la ciudadanía organizada al ver que el tránsito del asociacionismo a la plena formalidad

⁴ La Caxia y RedEAmérica son ejemplos latinos.

⁵ Como Fortalesse, el Centro de Fortalecimiento de la Sociedad Civil (promovidos por la Fundación del Empresariado Chihuahuense); Fortalece de la Fundación Comunitaria Cozumel, entre otros.

⁶ Como el Diplomado "Dirección y Gerencia de organizaciones sin fines de lucro", de la Fundación Merced

no merecía ningún incentivo fiscal, se desalentaba tal acción: "¿Para qué nos constituimos si no tenemos ningún beneficio público y además corremos el riesgo de generar obligaciones fiscales?", parecía ser la bandera a la que se acogían un buen número de organizaciones. Otras asociaciones cuestionaban, con toda razón, "el deseo de ayudar es un acto libre, ¿Para qué queremos al gobierno metido en nuestras organizaciones?" fue un tiempo de trabajo ensimismado y hay que reconocerlo, de opacidad respecto a los recursos recibidos, su aplicación y los efectos logrados.

En los ochenta sobrevino un cambio de visión que centró la relación de las organizaciones civiles ya no en la relación gobierno - sociedad civil, sino en el vínculo organización de la sociedad civil con donantes e inversionistas. Pero también se gestó a nivel mundial un cambio respecto al entendimiento sobre los elementos constituyentes del bien público, considerado antes solo como el aporte y responsabilidad del gobierno (amparado por el estado benefactor).

El entendimiento de que "lo público" es el resultado de la interacción entre gobierno y ciudadanía, permitió alentar la comprensión de la utilidad pública de las acciones de las organizaciones civiles. Pero además se centró la atención en la necesidad de que estas organizaciones fuesen capaces de generar confianza, mantenerla e incrementarla basados en la lógica de la movilización de recursos y la relación con los donantes e inversionistas. Por lo tanto, el sector social avanzó en satisfacer la necesidad (y demanda) de transparentar e informar sobre el origen de los recursos, sus efectos y la destreza administrativa de su gerencia.

Ese cambio fue contundente y se convirtió en un catalizador de la profesionalización e institucionalidad de las organizaciones. Corrió más rápido el deseo de hacer bien las cosas por parte de las organizaciones (claro por conveniencia propia), que el ajuste jurídico y creación de un marco legal que fomentara la participación ciudadana respetando el libre asociacionismo y la filantropía como un acto voluntario.

No obstante, el enfoque respecto a la aportación de las organizaciones civiles por parte de legisladores y funcionarios públicos de todos los partidos mantuvo numerosas sesiones de trabajo con asociaciones, académicos, líderes sociales, asesores, fiscalistas, administradores públicos y políticos que se prolongaron por más de 10 años para consolidar la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones Civiles.

Es justo indicar que persiste todavía en algunos sectores públicos y partidistas considerar a la ciudadanía organizada como una amenaza a la hegemonía para ejecutar políticas públicas orientadas al desarrollo. Algunos cuestionan el porqué de la intervención de la sociedad civil en lo público si es una responsabilidad del gobierno. Otros la aceptan pero como complemento en el rubro asistencial, o bien, consideran que esa ayuda es marginal y poco significativa. Sin embargo uno de los avances de la ley fue considerar un deber por parte del estado alentar, facilitar y apoyar la profesionalización de organizaciones civiles⁷.

⁷ Secretaría de Desarrollo Social, Diario Oficial de la Federación del 9 de febrero de 2004 y su reglamento, artículo 12.

De tal manera en el propósito de mantener confianza y generar y movilizar más recursos las OSC identificaron la necesidad de establecer indicadores de desempeño respecto a la transparencia y rendición de cuentas, situación que generó nuevas demandas de profesionalización y servicios de capacitación para responder a la pregunta ¿Cómo se hace?

El juego de la oferta y demanda en servicios de profesionalización fue marcando estándares de desempeño institucional y provocó el cambio de visión: de la obligatoriedad a la comprensión de que la profesionalización es una inversión que reditúa en mejorar las condiciones de sostenibilidad tanto de la organización como del propio trabajo social y comunitario.

El panorama de la profesionalización de organizaciones civiles en México hoy abarca muy diversos temas y retos, atiende a población e integrantes, dirigentes y administrativos con distintos niveles de desarrollo profesional y escolaridad. Los interesados en profesionalizar su trabajo comprenden desde amas de casa, religiosas, estudiantes y adultos mayores; hasta profesionales universitarios que tuvieron la oportunidad de recibir una educación formal por varios años pero su destreza en el sector social está en ciernes debido a la falta de oferta profesional universitaria para invitarlos a esta profesión como una opción de vida.

Sin embargo el común denominador, por lo menos en las últimas décadas, es que la oferta formal universitaria para incorporar planes de estudio sobre gerenciamiento de organizaciones sin fines de lucro ha sido apenas un área de

oportunidad para estos recintos y las experiencias van desde aquellos diplomados de la Universidad Iberoamericana que tuvieron efímera duración como el de “Derechos Humanos” y el de “Gestión de Voluntariado” en la década de los noventa y “Filantropía: Una alternativa para el Desarrollo Social” de la primera década de este siglo; el Programa Líderes Sociales del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey apoyado por The Nature Conservancy y Bancomer y; los esfuerzos de vinculación del Instituto para el Desarrollo Social Sostenible, por citar algunos.

Otros casos relevantes de fortalecimiento son el Diplomado de la Fundación Merced “Dirección y Gerencia de organizaciones civiles; los talleres y cursos de Procura, la oferta de la AFP y otras.

Sin embargo con la expedición de la Ley Federal de Fomento a las Actividades de las Organizaciones Civiles” y su reglamento, en cierta manera faculta al estado a través del Instituto Nacional de Desarrollo Social a apoyar el fortalecimiento institucional de las organizaciones. A lo largo de los poco más de 10 años de vida, el Indesol se ha convertido en un aliado importante no sólo para organizaciones filantrópicas, sino también aquellas que tienen otra estructura ciudadana y ha ofrecido servicios de profesionalización basados en el trabajo conjunto con OSC, consultores y capacitadores con experiencia en la actividad no lucrativa.

En conjunto, la oferta pública y privada de capacitación, los avances de institucionalización de las propias organizaciones y los servicios que ofrecen atendiendo problemáticas a las que

escapan a la mano gubernamental o que no son atendidos por el mercado, los incentivos fiscales y el surgimiento de nuevas organizaciones en el país; provocaron también otras acciones de profesionalización: la de los donantes e inversionistas en la asignación de recursos y en la evaluación de impacto. Aperturó la oferta de servicios para mejorar el desempeño institucional y personal... y se abrió en las universidades la posibilidad de vislumbrar el surgimiento de una nueva profesión.

Secretarías y Dependencias públicas

Las Secretarías como Gobernación, Relaciones Exteriores, Desarrollo Social, del Trabajo y Previsión Social, Medio Ambiente, Salud, entre otras, también han desarrollado ofertas de profesionalización para organizaciones civiles y se han especializado en temas que corresponde a su ámbito de acción.

Otros actores gubernamentales que inciden en este fin, se encuentran algunas de las Juntas de Asistencia Privada e institutos⁸; del Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia algunos estados y municipios⁹; Comisión Nacional de Derechos Humanos, así como sus similares estatales.

En materia de vinculación universitaria existen importantes esfuerzos como la incorporación e integración del tema social en la currícula escolar a través de materias como "Vinculación con la Comunidad" de la Universidad del Valle de México dentro

⁸ Como el Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS).

⁹ Como el programa "De la calle a la Vida" que no sólo financió organizaciones que trabajan en el campo de la niñez, sino también brindó capacitación en el tema de situación de calle y vulnerabilidad. El programa se replicó también en algunos estados.

de su programa de valores; el ITESM y la Universidad Iberoamericana; el impulso al aprovechamiento del Servicio Social Universitario que se ha vinculado a las organizaciones civiles, prácticas profesionales y más recientemente también a los bachilleratos y preparatorias.

Distintas universidades, sobre todo las privadas (tanto lucrativas como no lucrativas) han incorporado al sector social en sus áreas de interés. Una experiencia interesante es la de la Universidad Albert Einstein, campus Estado de México, la cual hace más de 3 lustros fundó las maestrías de Educación para la Paz y Desarrollo Humano. Posteriormente abrió la licenciatura en Desarrollo Humano y uno de los principales propósitos fue fomentar el “emprendurismo” para incidir en el desarrollo de la sociedad civil, poniendo énfasis en organizaciones filantrópicas y de base. También se tiene el caso de la Universidad Anáhuac que con el avance de la responsabilidad social corporativa abrió por un lado IDEARSE y por otro el Centro para la Responsabilidad y Sustentabilidad de la Empresa (CLARES).

El vacío y la gran necesidad de fortalecer al sector social motivaron el desarrollo de servicios de capacitación. Sin embargo es necesario indicar que ésta es la vertiente principal en la que se ha apoyado el proceso de fortalecimiento, por distintos actores, sin embargo se ha puesto énfasis sólo en algunas áreas que conforman el fortalecimiento institucional donde, quizá, la experiencia de Procura sea pionera en el país.

La penetración de recursos, habilidades y conocimientos de la educación formal a los propósitos y vertientes por la que ha de fluir la profesionalización de las organizaciones demandó crear

perfiles profesionales y currícula especializada, donde se incluyeron temas de gerenciamiento (administración y recursos humanos como consejeros o patronos, personal con sueldo y voluntarios), temas de vinculados al servicio y el trabajo cotidiano (operación), comunicación integral y mercadológica; aspectos legales, contables y fiscales; técnicas de procuración de fondos, etc.

Asimismo se han fundado cátedras en distintas universidades sobre sociedad civil y distintos investigadores han dado ya un corpus al estudio de la ciudadanía organizada como Clara Jusidman, Mónica y Andrea Tapia Álvarez, Leticia Martínez Gil, Carola Amparán, Jacqueline Butcher, Patricia Carrillo Collard, Cristina Girardo, Martha Smith, Rosamaría Berlanga, Teresa de la Luz Becerra, Cristina González Parás, Emiliene de León, Sara L. Murúa, Otilia Pont Guerra, Laura Becerra Pozos, Margarita Soto, Cristina Safa, Ana María León, Cecilia Loria, Alicia Ziccardi, María Isabel Verduzco, Miriam Calvillo, Gisela Robles, Alberto Olvera, César Cancino, Alejandro Natal Martínez, Julio Domínguez Padilla, Juan Manuel Ramírez Sanz, Manuel Merino, Manuel Canto Chac, Juan E. Pardinás, Eduardo Bohórquez, Sergio García García, Michael Layton, Cuauhtémoc Valdés, Olmedo, Mario Luis Fuentes, entre otros.

Se han abierto institutos o proyectos especializados en sociedad civil como El Colegio Mexiquense; El Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, A. C.¹⁰; el Instituto Autónomo de México, los ya citados Centros para el Fortalecimiento de la

¹⁰ Iniciativa de la Dra. Jacqueline Butcher de Rivas en el ITESM campus sur de la Ciudad de México.

Sociedad Civil en Chihuahua;¹¹ y en el sureste el Proyecto Fortalece que cuenta con el auspicio de Indesol y de la Fundación Comunitaria Cozumel y que ha mostrado una de las virtudes del aporte del trabajo del instituto: descentralizar los servicios de profesionalización, aprovechar y fomentar los recursos locales y creando nuevos actores fortalecedores en los estados de la república.

En materia de investigación sobre el sector que contribuya al fortalecimiento se tienen interesantes aportes tales como: la alianza entre El Colegio de México, el Centro Mexicano para la Filantropía y la Alianza Mundial para la Participación Ciudadana (CIVICUS)¹² para aplicar en nuestro país el Índice de Participación y colaborar en un estudio comparativo.

Organizaciones de sociedad civil fortalecedoras

Existe afortunadamente una expansión en los servicios de fortalecimiento y profesionalización que van cubriendo todo el espectro concerniente a la sociedad civil y se tiene por ejemplo a: la Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social (INCIDE Social, A. C.), Alternativas y Capacidades, Cooperación y Desarrollo, Procura, Ezer la Casa del Voluntariado, la Alianza Mexicana para el Voluntariado, Deca Equipo Pueblo, Tercer Sector, Fundación Zícara, Fundación Merced, la AFP, Causas, la Asociación Mexicana Pro Derechos de la Mujer Semillas, Alianza Mexicana de Voluntariado, Más Sociedad, entre otras.

¹¹ Aunque el de Ciudad Juárez recientemente cambió su nombre a Fortalessa.

¹² Dr. Gustavo Verduzco I. encabezó el proyecto.

Capacitación mediante Redes y Alianzas

Gran parte de los esfuerzos focalizados en profesionalización ocurren bajo el trabajo en Red que son la expresión más acabada del conocimiento compartido en forma horizontal y que no sólo han propiciado el reforzamiento entre sus integrantes sino también consultorías y asesorías externas. Diversas organizaciones se han visto fortalecidas por establecer alianzas y participar en establecer temáticas y agendas comunes, como infancia, cáncer, derechos humanos, mujer y género, etc. No sólo se ven beneficiadas en la adquisición de habilidades y destrezas administrativas y operativas, sino también en el tema de su especialidad. Como ejemplo se puede citar a la red fortalecedora de voluntariados y albergues de la Secretaría de Salud, el trabajo que se ha realizado a partir de la Red para prevenir la Discapacidad y Red por los Derechos de la Infancia. Otro tipo de redes involucran a analistas políticos e investigadores como la Red Mexicana de Investigadores de Sociedad Civil o aquellas que están monitoreando la función pública.

Organizaciones de sociedad civil que fomentan la institucionalidad para el fortalecimiento

Por institucionalidad se entiende la serie de condiciones, requisitos e indicadores sobre los cuales se constata que una organización se encuentra en una etapa de madurez y ha transitado por un proceso de desarrollo organizacional, su trabajo en conjunto apunta a la permanencia en el tiempo y cuenta con recursos humanos y materiales suficientes para

continuar su labor; probada experiencia en su campo de acción y sobre todo cuenta con procesos de renovación periódica de su órgano de gobierno, sus procesos administrativos superan la normatividad oficial y procesos documentados.

La institucionalidad de una organización conlleva beneficios colaterales. Ya se han apuntado los que directamente inciden en la organización, pero también influye positivamente fuera de ella en:

- Mayor destreza en el manejo de recursos y establecimiento de alianzas estratégicas
- Involucramiento de la comunidad en procesos de diagnóstico, atención y evaluación de la acción de la comunidad
- Mayor visibilidad de la acción social
- Valoración del trabajo en equipo
- Brinda certidumbre a los inversionistas
- Alienta el voluntariado y la participación ciudadana
- La confianza pública en el sector

Por ello un área de incidencia en materia de profesionalización de organizaciones civiles ha sido promover la institucionalidad de las asociaciones marcando niveles básicos de desempeño a fin de incrementar la confianza pública hacia las organizaciones y su trabajo. Destacan varias iniciativas como los Indicadores de Institucionalidad y Transparencia del Centro Mexicano para la Filantropía¹³. Con la finalidad de profesionalizar también a los prestadores de servicios de consultorías y asesorías para

¹³ Considerados básicos pero han motivado a que distintas organizaciones trabajen en el tema.

organizaciones y programas de Responsabilidad Social Corporativa cuenta además con un programa de consultores certificados.

Otro caso es el de la asociación Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes, Confío. Nació motivada del modelo de la española Fundación Lealtad, bajo el auspicio del CFOSC Chihuahua y la Fundación Movistar. Al igual que los indicadores básicos del Cemefi, los de Confío se basan en una autoevaluación para obtener un referente que estimule la mejora continua. No aspiran a ser una certificación.

En cambio, Filantrofilia es una asociación civil que califica el grado de institucionalidad de las organizaciones que aceptan participar en su proceso. Aducen que parte del objetivo de su trabajo es maximizar el impacto social de la filantropía.

Los programas Fortaleza y Certeza de Fundación Merced ponen énfasis en el diagnóstico situacional del grado de desarrollo institucional para establecer un proceso de mejora continua. El gran aporte de esta iniciativa es el acompañamiento que brinda a las instituciones participantes con lo que se garantiza la consolidación del proceso.

La profesionalización desde inversionistas sociales

Programas de Responsabilidad Social Corporativa, fundaciones y otros financiadores están canalizando recursos para cuidar la inversión y garantizar el éxito del proyecto o la iniciativa propuesta por una organización civil susceptible de recibir financiamiento. Poco a poco se avanza, en la presente década,

ya se integra en el presupuesto del proyecto una partida para fortalecimiento de aquellas capacidades que están requiriendo urgente atención en la asociación.

Por lo anterior, el proceso de fortalecimiento institucional comprende, por lo menos, los siguientes campos:

- a) Administración y operación (transparencia y rendición de cuentas)
- b) Desarrollo institucional (capacidad)
- c) Sostenibilidad financiera (generación y movilización de recursos)
- d) Conocimiento del marco legal y fiscal
- e) Capacidad en la Incidencia en Políticas Públicas
- f) Creación de capital humano (voluntariado, recursos humanos del equipo operativo y consejos directivos o patronatos)
- g) Creación de capital social (administración de bienes y servicios, etc.)
- h) Comunicación asertiva y transversal
- i) Medición de Impacto social y
- j) Retorno de inversión

Al tiempo las herramientas necesarias que apoyan el proceso de fortalecimiento y que se han venido desarrollando con la contribución de los distintos actores, son:

- Diagnósticos
- Publicaciones y materiales (manuales, guías, presentaciones, etc.)
- Elaboración de proyectos

- Acompañamiento y seguimiento
- Resolución de conflictos
- Desarrollo de capacitadores, consultores y asesores especializados
- Alianzas estratégicas y trabajo en redes multisectoriales
- Acceso a medios de comunicación colectiva
- Intercambios intersectoriales
- Sistematización de mejores prácticas y modelos replicables
- Estándares de desempeño e indicadores de institucionalidad
- Adecuación del marco legal y fiscal
- Cabildeo, negociación e interlocución
- Desarrollo de modelos de educación participativa, autogestión, construcción del conocimiento colectivo, etc.
- Comprensión del concepto responsabilidad social (empresarial, ciudadana, gubernamental, etc.)
- Encuentros, seminarios, diplomados, talleres, etc.
- Integración comunitaria y procesos autogestivos.
- Grupos o redes de pensamiento estratégico para el desarrollo de la sociedad civil

Para apoyar los procesos de fortalecimiento y profesionalización en la última década se han dado importantes avances en la publicación de obras especializadas, manuales y ensayos. No se puede dejar de reconocer el esfuerzo editorial del propio Indesol que en el país ha financiado y motivado el nacimiento de diversas obras. También las JAP están haciendo su labor como algunas Secretarías. Instituciones privadas no lucrativas están generando importantes títulos. Destaca la labor del

Centro Mexicano para la Filantropía, DECA Equipo Pueblo, Alternativas y Capacidades, Incide, Fundación del Empresariado Chihuahuense, Fundación ADO, Incidencia Ciudadana para Promover la Cultura del Diálogo, el ITAM y la U. Anáhuac, entre otras.

Prospectando escenarios de construcción

Considerar a los procesos de profesionalización como una inversión y no como requisito para tener acceso a recursos. Como se ha visto a lo largo de este apartado, los beneficios se multiplican tanto al interior de la organización, como también en las comunidades objeto del trabajo social y los financiadores e inversionistas.

Ampliar el concepto que se tiene del fortalecimiento y llevarlo a todas personas involucradas en la institución. A menudo sólo los colaboradores asalariados (o que reciben honorarios) son objeto de la capacitación. Sin embargo los miembros de Consejos Directivos y Patronatos no reconocen esa necesidad y no se les incorpora de manera regular a plan anual de capacitación.

Alentar la profesionalización de los grupos voluntarios. No obstante a que los voluntarios en cierta manera son el génesis de las organizaciones civiles, diversas asociaciones olvidan o postergan trabajar para su fortalecimiento, cuando gran parte de la motivación para ser un profesionista para el sector nació del involucramiento de ciudadanos en el servicio voluntario. Se han dado grandes avances y se cuentan con talleres y

diplomados sobre gestión del voluntariado¹⁴, pero el tema es tan rico que se demandan cada vez con mayor frecuencia servicios para profesionalizar voluntariados ya sean públicos (como los del Sistema DIF en todos sus niveles: nacional, estatal y municipal y de las propias secretarías), de empresas, grupos universitarios, juveniles y los que trabajan alrededor de iglesias, uniones vecinales y de padres y madres de familia. La capacitación tanto a consejos directivos y patronatos como voluntarios podría establecerse como un indicador de desempeño.

Fomentar el trabajo dentro de las organizaciones de sociedad civil como una profesión y aperturar licenciaturas y un número mayor de ofertas de formación. El sector ciudadano está en expansión y pronto se requerirán mayores recursos humanos, es una forma de vida y de servicio profesional.

Además del énfasis en la capacitación se hace necesario equilibrar las acciones fortalecedoras con otros recursos. La capacitación es sólo uno de los tantos medios para alcanzar la profesionalización, pero no el único. Algunos miembros de instituciones al observar el crecimiento de la oferta de capacitación y los actores que los ofrecen se identifican con la idea de “regular la oferta de capacitación”, como si se hubiese alcanzado ya la cobertura necesaria a nivel local, comunitario y

¹⁴ Las OSC cuentan con obras fundamentales como: Becerra y Berlanga, “La voluntad de servir. Guía Práctica para la conformación de Voluntariados” Ed. Limusa/CLARES, México 2011; Guerra, Emilio; “Voluntariado en organizaciones sin fines de lucro. Manual para una Gestión Eficaz”, Ed. Cemefi, México, 2012 y SSA, Manual de Gestión del Voluntariado en el sector salud, Ed. SSA, México, 2012. También la oferta de talleres como el módulo Voluntariado del Diplomado Dirección y Gerencia de organizaciones sin fines de lucro de la Fundación Merced con más de 11 años de experiencia. Por otra parte, la alianza entre la Fundación Grupo Modelo e Impulsa están por dar a conocer un servicio para unir esfuerzos de voluntariados de OSC y de empresas a través del programa Banco de Tiempo.

nacional. Es necesario alentar procesos de acompañamiento. El caminar juntos asegura el posicionamiento institucional. Acompañar no significa supervisar, sino trabajar al lado del otro. Así el más fortalecido, quien ya pasó por la experiencia, ayuda a disminuir la curva de aprendizaje de aquellas organizaciones que van comenzando. El espíritu colaboracionista se revela como un “lo hacemos juntos” que se aleja del “te digo cómo lo hagas” o “lo hago por ti”. Los consultores independientes están haciendo de manera silenciosa y discreta esta labor, pero hace falta mayor aprovechamiento de este recurso.

Por ello es indispensable valorar el papel de los agentes fortalecedores como parte integral de la vida de las instituciones. No son actores reactivos, bateadores emergentes o apaga fuegos, sino apoyos permanentes para resolver, facilitar y acompañar el trabajo de las OSC.

Ampliar el horizonte de la sostenibilidad financiera. Con frecuencia se enfatiza que profesionalizar es tener la destreza de solicitar y manejar donativos. Sin embargo falta promover la generación de ingresos por parte de las instituciones lo que permite innovar y motiva procesos creativos.

Incorporar la transversalidad de género. El liderazgo que ha asumido la mujer en las últimas décadas debe ser integrado aún con mayor profundidad a la gerencia de organizaciones, en la presidencia de consejos directivos y patronatos y en el trabajo del día a día. Si los procesos de profesionalización incorporan además servicios adicionales con perspectiva de género, se establecen vínculos más sólidos para la participación

comunitaria. La mujer ofrece la ventaja de incluir con mayor celeridad a otros actores como sus familias y vecinos en el servicio comunitario.

Diversas experiencias fundacionales han demostrado que en alianza con OSC la intervención comunitaria se ve beneficiada cuando se abordan temas en talleres y círculos de estudio como previos a la puesta en marcha del proyecto general. De tal manera resulta muy efectivo abordar contenidos como: derechos humanos, mujeres e infancia, proyecto de vida independiente, descubrimiento de la misión personal, administración y finanzas personales, entre otros.

Cambiar la percepción del involucramiento de la comunidad y el trabajo de las organizaciones sociales. Es necesario abandonar las prácticas patrimonialistas que se basan en el vínculo: OSC benefactora y los beneficiarios como sujetos pasivos que reciben la generosidad de otros. Profesionalizar significa en este caso, alentar un cambio de actitud en esa relación: pasar de ser beneficiarios a ser participantes activos, constructores de su propia realidad, replicadores de procesos y modelos exitosos, nacimiento de nuevos liderazgos y fortalecimiento de las relaciones comunitarias. Con ello se alienta una cultura participativa y de generación, apropiación y mantenimiento de espacios públicos.

Alentar y fortalecer los indicadores de institucionalidad. Establecer este tipo de estándares se convierten en guías de trabajo, pero ha despertado la tentación de que algunos actores se erijan como jueces so pretexto de incentivar y motivar el desarrollo institucional. Éstos han elegido “certificar”

el desempeño institucional para entre otros fines, declarar que la organización que entra en un proceso de esta naturaleza es confiable para el donante.

No obstante a los esfuerzos por “certificar” la capacidad institucional para recibir donativos por parte de algunas organizaciones civiles que han visto en este nicho un área de oportunidad, es conveniente basar los indicadores de institucionalidad en parámetros que alienten caminar hacia un mejor desempeño institucional integral.

La certificación de esa naturaleza olvida que las organizaciones civiles no solamente pueden considerar sus fuentes de financiamiento a la solicitud de donaciones¹⁵, sino también basan su éxito financiero en la capacidad de generar ingresos a través de del desarrollo de distintos servicios, como ya se ha señalado. Este tipo de organizaciones no son objeto de metodologías de “certificación” propuestas por ejemplo por la asociación Filantrofilia, pero sí de los parámetros de Confío.

Utilización de otros recursos empresariales para el fortalecimiento. Se ha probado el acierto de colaborar con las empresas no sólo buscando el financiamiento de proyectos y servicios que ofrecen las organizaciones civiles, sino de alentar relaciones de conocimiento compartido y transferencia de conocimientos. Así por ejemplo, la empresa puede resultar un gran aliado en procesos de fortalecimiento institucional de organizaciones civiles en la medida que comparte las

¹⁵ Como lo señala la Fundación Zícara, pedir donativos es administrar los recursos de otros; en cambio, generar ingresos detona la innovación en la institución. La combinación de ambas estrategias facilita la sostenibilidad financiera.

herramientas para la gestión administrativa, tales como metodologías: 6 Sigma, 5 S, calidad en el servicio, estándares de calidad, tablero de control, relaciones públicas, estrategias de mercadeo, etc. Pero también la relación empresa – OSC se ve altamente enriquecida cuando se involucra a gerentes, directivos y administradores como mentores de las asociaciones. A la larga esos participantes se vuelven excelentes candidatos para ser invitados a formar parte de los órganos de gobierno de las OSC.

Impulsar grupos constructores de conocimiento. En México todavía es insuficiente el número de grupos como los denominados “Think thank” que son generadores de conocimiento, dan seguimiento y ayudan a mejorar la incidencia en políticas públicas por parte de organizaciones, sugieren líneas de trabajo en comunicación, fortalecimiento, capacitación, etc. incidencia en el marco legal, fiscal y cabildeo. Estos grupos pueden trabajar al amparo de una red, o en universidades y organizaciones promotoras de fortalecimiento.

Replicadores de conocimiento e incorporación de otras profesiones al sector. Si se revisan los datos proporcionados por organizaciones fortalecedoras y la información disponible de la Cuenta Satélite de Instituciones sin Fines de lucro del INEGI, se puede observar que aún es muy bajo el número de profesionales replicadores de conocimiento y enseñanza especializada del sector. Conviene divulgar que el sector social es un área de desarrollo profesional donde confluyen un gran número de profesiones y carreras que no hacen más que fortalecer el quehacer de las OSC. De tal suerte, para Un Techo para mi País y Hábitat para la Humanidad, son necesarios

planificadores, arquitectos, ingenieros, etc. mientras que para organizaciones como bancos de alimentos se requieren médicos, nutriólogos, técnicos en alimentos, administradores, químico fármaco-biólogos, etc.

Fomentar la comunicación. La comunicación también atañe al fortalecimiento del sector tal manera que se hace necesario contar con un mayor número de comunicadores de la actividad de la sociedad civil, pero no en forma melosa ni puramente destacando abnegaciones, sufrimientos y actos heroicos nada más. Se requiere una comunicación que eduque, estimule y motive la participación ciudadana y que el espectador desee iniciar una acción o sumarse a una asociación, o por qué no, crear una nueva. Los medios de comunicación colectiva nacionales han incrementado las noticias del sector y hoy a diferencia de hace 15 años hay una presencia permanente¹⁶, pero los esfuerzos no son suficientes. También se requiere una red de comunicadores del sector para colocar con mayor solidez el tema en la agenda de los medios y líderes de opinión.

Dentro del campo de la comunicación se requiere también facilitar el manejo por parte de las organizaciones de la tecnología de la información. Ya se empiezan generar programas que atienden esta necesidad como Mas Sociedad y la alianza con Microsoft – Techsoup – Cemefi, que da vida a “OSC Digital”.

¹⁶ La asociación civil Iniciativa México ha incidido positivamente al dar visibilidad a distintas acciones de las OSC al ponerlas en concursos. También algunas fundaciones de medios de comunicación (televisión y radio) están colocando en el público la idea de involucrarse con el sector.

Profesionalizar también demanda conocer el estado del arte de la sociedad civil y su desarrollo. Promover la investigación se hace necesario ya que provee de información para el trabajo cotidiano de las OSC. Pero también en la elaboración de proyectos, éstas suministran valiosos diagnósticos y la evaluación de sus resultados cierran círculos virtuosos para dar cuenta de las distintas áreas de interés para el continuo fortalecimiento.

Vinculado a lo anterior, ha valido la pena el esfuerzo editorial de distintos agentes fortalecedores, tanto públicos como privados. El Indesol ha financiado importantes publicaciones tanto de aspectos teóricos, conceptuales y metodológicos como experiencias concretas de OSC. Las fuentes bibliográficas y hemerográficas se están enriqueciendo con investigaciones, manuales, ensayos y debates por organizaciones de sociedad civil. Sería ocioso enlistar los títulos pero afortunadamente el acervo está creciendo. Es recomendable continuar con estos esfuerzos y aprovechar los recursos digitales.

La profesionalización de las OSC puede dar como resultado establecer procedimientos para agradecer, destacar y premiar los mejores casos de desempeño profesional, de contribución económica, o guía y aporte intelectual que hacen sus colaboradores y donantes. Reconocer las mejores prácticas en todos los campos debe ser un hábito institucional. En materia de relación con los donantes e inversionistas apremia contar con prácticas que les hagan sentir que son parte de la institución y que aquella es un medio para canalizar deseos de colaboración. Es un asunto de cultivo y retención de donantes. Se han dado importantes avances para reconocer a voluntarios

como el Premio Nacional a la Acción Voluntaria y Solidaria y distintos premios estatales como DIF Tamaulipas, DIF Coahuila, Juntas de Asistencia Privada de Colima, Estado de México y Sinaloa. También se hace necesario documentar los casos exitosos tanto por las OSC como por el gobierno principalmente¹⁷.

También diversas organizaciones y sobre todo fundaciones han generado importantes reconocimientos, por citar algunos: Razón de Ser (Fundación Merced), Premios al Voluntario, Líder Social, Institución del año (Compartir Fundación Social), Premio Eugenio Garza Sada y Luis Elizondo (ITESM); Reconocimiento al Compromiso por los demás (Cemefi); Premio a la Filantropía (fundaciones sonorenses Maldonado, Healy y Esposos Rodríguez), etc. Pero faltan todavía más acciones de este tipo.

Los procesos de fortalecimiento deben conducir también a desarrollar la capacidad de las OSC por estar en posibilidades de incidir en materia de políticas públicas. Se requiere ampliar el entendimiento sobre cómo trabaja la administración pública, desarrollar capacidades de negociación, cabildeo y trabajo conjunto. Pero también cómo se trabaja en red y conocimiento a fondo del marco legal y fiscal.

El Fortalecimiento de las OSC tiene un amplio panorama para mejorar y potenciar su relación con la empresa. Trabajar con ella, no sólo desde la perspectiva de administrar las donaciones solicitadas sino en el más amplio esquema de posibilidades para un trabajo asociativo, que atienda por un lado, las necesidades

¹⁷ El Indesol a nivel nacional y en diversos estados, emprendió prácticas de este tipo con diversas publicaciones como por ejemplo "Lo que los mexicanos hacemos".

de sus programas de inversión en la comunidad, pero también los recursos disponibles que marcan estándares de responsabilidad social corporativa para encontrar áreas de oportunidad de trabajo conjunto y para las instituciones de generación de ingresos adicionales. El fortalecimiento permitirá trabajar en áreas como voluntariado corporativo, marketing con causa, mercadotecnia social, comunicación y educación cívica, por ejemplo.

Si en la década de los noventa el tema central de los desafíos sobre el trabajo de las OSC se basó en desarrollar medios para transparentar el origen de sus recursos y establecer prácticas de rendición de cuentas; en la segunda década del presente siglo, los esfuerzos de profesionalización pueden coadyuvar a establecer procesos de evaluación y medición de impacto de sus acciones.

Es urgente establecer como práctica ordinaria el manejo de diversos indicadores por parte de las OSC para contestar qué cambió en la comunidad, en las propias OSC, en los inversionistas y socios (empresas, gobierno, agencias de desarrollo, etc.). Cómo se hizo, qué se logró y qué temas están pendientes, cuáles fueron los nuevos retos que emergieron de la acción social, qué hay que modificar de la relación con el gobierno, qué política pública se puede mejorar, etc. Qué resultados son por atribución de los proyectos y cuáles son por contribución al proyecto.

Esta perspectiva puede ayudar al sector asistencial a que sea revalorado su aporte y que a la vez vislumbre nuevas áreas de emprendimiento para acceder a recursos y generar otros más.

En cambio para el sector que aborda el desarrollo se facilitaría sumar a más socios.

Finalmente, profesionalizar a las OSC significará también que éstas sean capaces de ayudar a construir el retorno de inversión para los inversionistas y así cerrar el círculo del convencimiento de que el trabajo desde el sector social ha valido la pena por generar con menos recursos más efectos e impactos, que se han podido sumar actores tradicionalmente inactivos, que otros inversionistas sociales se han sumado y que se está generando una cultura de participación ciudadana en la comunidad. Este reto que enfrenta la profesionalización del sector demandará el conocimiento del lenguaje de cada inversionista, el uso adecuado de los recursos, el impulso a nuevos modelos de intervención y de trabajo comunitario.

Cómo se ha observado a lo largo de este apartado, trabajar, prestar servicio voluntario o servicio social a las causas atendidas por las organizaciones civiles constituye una excelente oportunidad para alentar el ejercicio de esta nueva profesión, el fortalecimiento del sector permitirá crear hábitos de involucramiento de la sociedad en sus asuntos, una actitud de apropiación de espacios públicos y sobre todo una cultura de retribución.

2. Desarrollo metodológico: fortalecimiento y capital social en agentes fortalecedores

Por Leticia Martínez Gil

Profesionalizar en el marco de las organizaciones civiles nos remite a la formulación de complejos procesos de participación ciudadana, individuales y colectivos, en donde los actores sociales confluyen construyendo conocimientos especializados que remite a realidades cambiantes y necesidades emergentes.

Como señalábamos en el capítulo anterior, en los últimos años de la década de 1990, las expectativas globales por un desarrollo más humanista tuvieron eco en México, colocando en las distintas agendas de la política social, la creciente necesidad de mejorar las capacidades institucionales en las organizaciones de la sociedad civil.

Uno de sus antecedentes inmediatos se generó a partir de los setentas, periodo en el cual iniciativas construidas en torno de asociaciones civiles apostaron por fomentar el trabajo comunitario organizado en el acto de sistematizar y documentar metodologías de trabajo. La riqueza de las vivencias en barrios, grupos de interés focalizado y espacios rurales promovidos por grupos participativos y asociaciones civiles enriquecieron los aprendizajes organizacionales que alentaban a los ciudadanos a colaborar en el sector social.

Estas metodologías, producto de la experiencia de múltiples organizaciones de la sociedad civil (OSC) en los ámbitos del desarrollo humano, fortalecimiento del ejercicio ciudadano y construcción de resoluciones para problemáticas comunes, muchas de ellas formadas desde lo local y lo regional, rescataban experiencias de modalidades de trabajo en la formación de capacidades individuales.

Fue en estos espacios de construcción de lo social, donde el énfasis en las personas y su transformación como sujetos sociales, participativos, con herramientas y habilidades para incidir en su entorno, permitieron la articular espacios de intercambios de experiencias en donde grupos vecinales, productores, de asistencia, religiosos, de educación popular, entre otros compartían estrategias para participar en la toma de decisiones y gestión de beneficios en sus comunidades.

Asociaciones civiles como el Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario (IMDEC) y la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural (FMDR) fueron pioneros en estos trabajo al

aportar, durante más de 40 años, sus respectivas propuestas metodológicas centradas en el fortalecimiento de la persona¹⁸.

En capacitaciones, talleres, encuentros y tomando como base estrategias de comunicación educativa, ambas asociaciones construyeron verdaderos laboratorios sociales donde asociaciones civiles y grupos organizados se juntaban, reunían, articulaban y aliaban buscando mejorar los mecanismos de articulación para la construcción de capacidades colectivas. En ellos, la preocupación y ocupación por fortalecer capacidades ciudadanas ganaron espacio.

Estos años se caracterizaron por iniciativas formadoras de conciencia, donde los ciudadanos conocían y reconocían su papel como agentes de cambio en los territorios locales de incidencia. Así, habilidades personales y colectivas para construir procesos participativos de análisis, de reflexión crítica de la realidad y de toma de acciones y decisiones en torno a los problemas comunes permitieron apuntalar a la formación de una sociedad civil reflexiva y crítica con su entorno.

En las formas adoptadas en formación, grupos instituidos y no, crearon espacios donde compartir los conocimientos y aprendizajes, valorando el papel que la comunicación tenía en este proceso. Espacios informales formados por redes construidas sobre afinidades institucionales y espacios formales de encuentros donde el debate apuntalaba la necesidad de

¹⁸ La Escuela Metodológica liderada por IMDEC y la Educación Social Básica de FMDR construyeron procesos educativos compartidos en México y América Latina con amplia incidencia en el trabajo comunitario. Es importante destacar que para ambas OSC el uso de los medios de comunicación fue fundamental no sólo como medio de divulgación, sino como un componente básico del proceso educativo.

tender puentes comunicantes y de incidencia en los espacios públicos hacia la toma de decisiones colectivas que generara formas incluyentes en la participación en la política social.

Para OSC, grupos, colectivos y cooperativas productoras, esto último significaba aprender a trabajar y participar en redes ciudadanas y en articulación, primero entre OSC y después con instituciones, universidades y organismos civiles. De forma posterior se incorporaron enfoques de trabajo articulado con las instancias de gobierno.

Aunque en aquellos años no se aplicaban conceptos actuales como fortalecimiento institucional y profesionalización, lo cierto es que asociaciones civiles construían su propio conocimiento, marcos de referencia, metodologías e instrumentos que apuntalaban las capacidades de las personas para incidir su entorno. Las propuestas metodológicas incorporaban enfoques participativos, en donde el trabajo áulico y de formación rompía con las formas tradicionales de educación escolarizada, basada en planes curriculares con acumulación de créditos buscando adquirir algún tipo de certificado de las capacidades.

El proceso educativo estaba centrado en la ciudadanización de habilidades y actitudes para vivir de forma incluyente, en donde los participantes eran el eje y sus necesidades y entorno social el destino de su actuar. Por ello, el concepto de trabajo social dirigido para el beneficio de terceros en situación de vulnerabilidad sólo aplicó en años posteriores bajo visiones de asistencia filantrópica.

Resulta importante señalar que estas iniciativas de desarrollo mantenían fuentes de financiamientos institucionales, provenientes de fondos de cooperación internacional y de asociaciones europeas, pero sobre todo de recursos de las comunidades¹⁹.

Los financiamientos internacionales posibilitaron construir propuestas de trabajo cuyos resultados a mediano plazo, permitía concebir y conceptualizar las acciones de formación metodológica como una inversión en lo social con incidencia a largo plazo. Las relaciones con estos fondos, abrían posibilidades de apuntalar procesos de construcción interna para el sector más allá de la inmediatez de los financiamientos nacionales y, con ello, fortalecer los servicios educativos con mayor cobertura territorial y en mejores condiciones de permanencia.

Y esto lo destacamos porque, como explicaremos en las siguientes líneas, uno de los factores fundamentales para concebir el estado actual de las tendencias de fortalecimiento institucional y profesionalización se encuentra estrechamente ligado al tema del financiamiento para el sector social.

Los últimos 10 años del siglo pasado trajeron consigo cambios que afectaron el entorno de acción de las organizaciones civiles.

¹⁹ Los financiamientos internacionales de los últimos 20 años del siglo pasado provenientes de Europa tuvieron fuerte influencia de los movimientos sindicalistas y gremiales en donde los temas de ciudadanía, derechos laborales y participación cobraron especial importancia. Mientras, la visión filantrópica de Estados Unidos propiciaba formas de trabajo orientadas a la reducción de las condiciones de pobreza. Estas visiones propiciaron cuando menos dos enfoques distintos de financiamiento que influyeron en los años posteriores en las temáticas de profesionalización.

El primero de estos cambios fue la relevancia adquirida por estrategias de desarrollo microrregional a nivel mundial. Bajo esta visión se construyeron políticas sociales, culturales y económicas en donde se buscaba fortalecer las capacidades de comunidades y zonas con bajo nivel de infraestructura.

En su propuesta, esta visión propiciaba no sólo la creación de servicios de salud, educación y fomento a las capacidades productivas, entre otros, sino también la formación de capacidades asociativa en las personas tendientes a fortalecer las redes sociales. Por último, es importante destacar que el desarrollo de microrregiones apostó su financiamiento a la creación de fondos mixtos de gobierno, empresas, cooperación y sociedad civil. Entonces el mundo volteó a ver a las organizaciones de la sociedad civil.

El segundo de ellos fueron las transformaciones en las tecnologías de comunicación e información, mismas que propiciaron una mayor visibilidad de las causas sociales y de los movimientos de las OSC. Estas tecnologías, sobre todo el uso de internet, favorecieron mayor información de la población en general sobre el trabajo de los actores sociales, generando nuevas estrategias y herramientas para acceder a datos, fondos, financiamientos y novedosas modalidades de acceder a recursos. De igual manera, estos medios aceleraron y acrecentaron la necesidad de rendir cuentas no sólo de los financiamientos sino de las acciones emprendidas por las OSC.

El tercero fue el aumento de la cultura de los pequeños donativos y la proliferación de donantes institucionales y empresariales, multiplicando con ello el acceso a recursos de

terceros que serían aplicados en los años posteriores en el trabajo de las OSC.

En los años posteriores modificaciones en el sistema de tributación y en las cargas fiscales relativas al Impuesto Sobre la Renta propiciaron un entorno que favorecía donaciones del sector empresarial hacia asociaciones autorizadas para deducir donativos. Estas facilidades, junto con la tendencia global de trabajo bajo estrategias de responsabilidad social empresarial, aumentaron los recursos a los cuales podía acceder el sector civil de trabajo de beneficio a terceros.

Sin embargo, esta mejora en los montos y procesos de asignación de financiamientos puso en la mesa de debate las capacidades institucionales del sector civil.

Antes de esta situación el sector social mantenía sus operaciones con recursos y aportaciones de miembros o de simpatizantes de las causas, existiendo pocos antecedentes de trabajo financiados por formación de fondos mixtos. Ahora, se reconocía en las OSC la capacidad de trabajar con poblaciones que no eran prioritarias para el desarrollo, sus causas eran visibles y no sólo eso, había la disposición de movilizar recursos hacia organismos que tradicionalmente no competían en el mercado del financiamiento internacional.

En este escenario de institucionalización y multiplicación de los fondos, un sector social acostumbrado a financiarse de aportaciones personales y con limitaciones en sus estructuras administrativas para gestionar, administrar, contabilizar, usar y rendir cuentas de recursos de terceros institucionales intentaba

acoplarse a empresas, fundaciones e instancias de gobierno que buscaban multiplicar la rentabilidad económica de sus recursos. Con ello, las OSC aparecían débiles ante los financiadores por manejar con dificultad los códigos empresariales y de administración pública.

Así, la vulnerabilidad de las OSC en los temas de administración, rendición de cuentas y en el uso transparente y óptimo de los recursos cargó el fiel de la balanza hacia la adopción de estrategias de administración propias de las empresas, buscando que los actores, gobierno, OSC y empresas, lograran articular las bases de un código compartido que facilitara tanto el manejo financiero, de estructuras organizacionales, como de metodologías y estrategias de trabajo propias del sector social.

Desde los primeros años de este milenio se compartía buena disposición entre los actores del sector social por adoptar herramientas que apuntalaran la “institucionalización” en un sector cambiante, en constante transformación, acostumbrado a adecuarse y reflexionar sobre los entornos, las singularidades y las personas.

Por último y también ya en este milenio, la política social promovió una mayor participación de la sociedad civil en la operación de servicios de asistencia, promoción y desarrollo bajo enfoques de combate a la pobreza en microrregiones. Es decir, no sólo fortalecían el tejido social en zonas de exclusión, sino que multiplicaron su capacidad por operar servicios de atención directa. Financiados con recursos provenientes de la administración pública y de financiadores internacionales, estos

fondos robustecieron y multiplicaron de forma exponencial el número de organizaciones existentes en el país.

Los financiadores, además de realizar aportaciones económicas y en especie, iniciaron en esos años actividades de asistencia técnica tendientes a mejorar las condiciones estratégicas, de operación, manejo financiero y rendición de cuentas adaptando formas y servicios del sector empresarial al social. De esta forma y sin sustituirlos, los servicios de consultoría, asesoría, gestión, diplomados, encuentros y seminarios fueron ganando terreno a las acciones participativas y de generación de conocimientos a través de redes informales como tradicionalmente se enriquecía el conocimiento del sector.

Fundación Merced en esos años se transformó en una organización pionera en la creación de fondos para el desarrollo social involucrando al sector empresarial, principalmente, y, al mismo tiempo, generando servicios de profesionalización y fortalecimiento para organizaciones de la sociedad civil.

Los siguientes años fueron testigo de la formación de distintas modalidades en México para fortalecer a un sector social con un ritmo de crecimiento exponencial. Como describimos en el capítulo anterior, se formaron servicios de consultoría y gestión especializados en temas de desarrollo, universidades y centros de investigación participaron activamente al poner el foco en el sector como objeto de estudio y como espacio para articulación de servicios, fundaciones financiadoras generaron y multiplicaron servicios tendientes a fortalecer a las OSC que recibían recursos y las instancias de gobierno adquirieron metodologías de manejo de fondos que a su vez les permitían

rendir cuentas de los recursos que recibían de los sistemas financieros mundiales.

Este aumento en la participación de sectores que tradicionalmente mantenían un bajo nivel de relación con las OSC vigorizó, en los últimos 10 años, un sector de servicios de financiamiento y asistencia para fortalecer las capacidades organizativas de la sociedad civil.

Estas instancias, que en los últimos tiempo se ha dado en llamar fortalecedoras generaron, dentro del mismo sector social, asociaciones especializadas en la investigación y formación de capacidades organizativas; en las instancias de gobierno, políticas sociales de fomento a través de la asignación de fondos y propuestas de mejora de sus capacidades para rendir cuenta de ellos. Desde el sector empresarial y de prestación de servicios se abrió un novedoso mercado vinculado a la asistencia técnica y formación de habilidades gerenciales. Para el mundo de las OSC, el reto de aprender lo lenguajes institucionales que les permitieran construir relaciones formales con esta multiplicidad de actores.

El trabajo de los fortalecedores centró su atención en tres estrategias básicas. La primera robusteció el marco legal en el cual operan las OSC construyendo normas, definiciones y reglamentos para un sector que por su naturaleza se encuentra en constantes transformaciones. La segunda, generó espacios de intercambio de las redes asociativas entre los actores sociales, buscando crear códigos y agendas compartidas que pudiesen mejorar los sistemas de intercambio de información, bienes y servicios entre pares y no tan pares. La tercera,

fortaleció de forma interna a las OSC buscando mejorar sus condiciones de operación.

Construido más sobre la necesidad de movilizar recursos, generar entornos de confianza en el trabajo social y establecer condiciones de transparencia y rendición de cuentas, este subsector de fortalecedores creció y se multiplicó al amparo de condiciones de mercado favorables para su desarrollo. Oferta y demanda de servicios de profesionalización fueron construyendo estándares que marcaron el desempeño de las OSC y que provocó a corto plazo un fuerte cambio de visión: entender el trabajo social como una inversión que reditúa en mejores condiciones en la calidad de vida de las personas. Y en este fondo, todos los sectores invierten.

En las siguientes líneas recuperaremos la experiencia y visión de distintos agentes fortalecedores, realizando un análisis basado en su propio fortalecimiento y en las estrategias que utilizan para robustecer el capital social. Es decir, de los 3 ejes de fortalecimiento, marco legal²⁰, participación asociativa y estructura interna, sólo se analizarán los dos últimos.

Fortalecimiento y capital social

Con el objetivo de recuperar la opinión de actores sociales que construyen conocimientos para el fortalecimiento institucional y profesionalización en el sector social nos dimos a la tarea de

²⁰ En México, el tema de construcción de la norma técnica que regule y certifique el trabajo en organismos civiles apenas inicia. Las iniciativas de certificación han abierto amplios espacios de debate en torno a la estandarización del trabajo social.

formular una investigación que cumpliera un doble cometido. Por una parte conocer las condiciones de fortalecimiento institucional de las propias instancias dedicadas a robustecer a las OSC y, por la otra, abrir espacio de análisis para que las fortalecedoras valoren las estrategias que utilizan al vincularse con otros fortalecedores buscando incidir en la política social de fomento al sector civil organizado.

Como explicábamos en el capítulo anterior, el rico y nutrido mosaico nacional de iniciativas que construyen habilidades organizacionales nos indica que nos encontramos en un punto nodal tendiente a profesionalizar el sector social. Encontramos experiencias provenientes de redes de OSC que generan sus propios mecanismos de fortalecimiento, empresas privadas que destinan sus actividades a robustecimiento del sector social, programas gubernamentales creados con el espíritu de fortalecer las capacidades operativas, programas de asistencia técnica generados desde financiadores, propuestas de educación continua construidas desde la visión de universidades y centros de investigación. Por último, encontramos un nutrido número de actores sociales facilitadores de servicios en los ámbitos locales y regionales, cuyo trabajo incide sobre su capacidad de convocatoria con la sociedad civil, pero con limitado trabajo al generar metodologías, contenidos, materiales y, sobre todo, conocimientos que fortalezcan al sector.

Ante la complejidad de este panorama, se definió como un primer criterio de investigación recoger la experiencia de agentes fortalecedores generadores de conocimientos, con cuando menos cinco años de experiencia en el tema, cuyas

propuestas, metodologías y herramientas hubiesen sido publicados en algún medio impreso o digital. Estos agentes construyen, a su vez, servicios para las OSC a través de intervenciones a mediano plazo robusteciendo no sólo habilidades en las personas, sino también mejorando las áreas organizativas. Por último, estas fortalecedoras generadoras de conocimiento debían mantener actividades frecuentes sobre el tema cuando menos en el último año.²¹

El otro de los escenarios identificados en ese diagnóstico fue que las fortalecedoras generaban actividades en alianza para ofrecer cobertura en temas múltiples y no sólo en sus áreas de especialidad. Como lo enunciábamos en las primeras líneas de este capítulo, esta peculiar forma de laborar acuñada tras años de trabajo colectivo, no provenía de las estrategias del sector empresarial, sino de prácticas más generadas por la convención de lo cotidiano que por políticas institucionales. Así, las preguntas relativas a los mecanismos de alianza y el valor que los agentes fortalecedores proporcionan a estos actos y su influencia en los procesos de generación de conocimientos trajeron consigo la incorporación del concepto capital social en esta investigación.

Es por ello, que en el abordaje de esta temática nos dimos a la tarea de incluir, en el protocolo de investigación, dos ejes de trabajo:

²¹ Existen actividades de fortalecimiento que se generan gracias al ejercicio de fondos aportados por convocatorias públicas. Algunos de los servicios construidos en esta modalidad pueden adolecer de continuidad o seguimiento porque responden más a necesidades financieras que institucionales por parte del actor social que las ejecuta.

El primero se refiere al concepto de fortalecimiento de los agentes fortalecedores, entendiendo esto como la necesidad de valorar el grado de institucionalización de los fortalecedores en las áreas formales, estructurales, de recursos y financiamiento así como de vinculación para generar y divulgar conocimientos.

Esta primera idea permite analizar los aspectos internos de las fortalecedoras estudiando cómo han incorporado las herramientas de fortalecimiento en su propia vida institucional.

Este primer eje surgió a partir de los escenarios descritos en líneas anteriores, en donde las tendencias metodológicas para el trabajo en comunidad se transformaron en la guía de la vida institucional en las OSC de desarrollo comunitario. Si aplicáramos el mismo criterio a las instancias fortalecedoras pensaríamos que los criterios abordados en los servicios de profesionalización apoyarían la creación de fortalecedoras que trabajan en mejores condiciones de institucionalidad que las OSC que fortalecen, y aquí teníamos una primera hipótesis de trabajo.

La segunda se construyó al incluir el concepto de capital social como metodología de inclusión organizacional para los actores sociales fortalecedores, ellos como agentes sociales promotores de cambios en otras asociaciones civiles. Entendimos esta hipótesis considerando que el conocimiento para el fortalecimiento del sector social se ha desarrollado bajo mecanismos de educación informal, en donde su sustento se basa en la construcción de teorías, metodologías, instrumentos y servicios de fortalecimiento sobre la noción de experiencias exitosas del sector. De esta forma, los fortalecedores

generadores de conocimiento se nutren de la experiencia de sus pares en esta área.

La idea de incluir el capital social como componente metodológico en el análisis recuperó tres experiencias de investigación anteriores en Fundación Zícara²², en donde se analizaron las relaciones entre organizaciones civiles que trabajan en municipios rurales de alta marginación en Estados favorecidos por la política social en su momento. De igual manera, de usó esta metodología para estudiar las relaciones que se establecen entre asociaciones civiles y los gobiernos locales en las 3 ciudades más pobladas del país. Por último, la metodología permitió construir una propuesta para financiar emprendimientos sociales.

En los casos anteriores, el análisis de las vinculaciones entre los actores permitió reconocer las capacidades asociativas en cada organización participante en aquellas tres investigaciones, estableciendo como línea base sus habilidades organizativas. Una de las principales conclusiones era que las capacidades de actuación de las organizaciones se veía multiplicada de forma exponencial cuando, desde la base de su destrezas, lograban realizar alianzas con otros actores sociales en temas afines, en territorios compartidos, hablando con los otros lenguajes en marcos de referencia compartidos e invirtiendo recursos con estrategias definidas.

²² Publicados por Fundación Zícara, los textos “Capital Social: una propuesta metodológica” “Capital Social y Desarrollo local” y la “Guía para financiar emprendimientos sociales” apuntan al desarrollo del uso metodológico del concepto capital social como herramienta de interpretación de las relaciones entre los individuos y los actores sociales.

De esta manera, el estudio de la valoración que las instancias fortalecedoras dan a sus relaciones institucionales en lo jurídico, en sus estructuras y operaciones de programas, en la consecución de sus recursos y su administración, de sus estrategias de documentación y rendición de cuentas, del personal que colabora en las iniciativas, así como de las formas como se vinculaban con otros actores sociales formalizan un código institucional “básico” que permite anudarse, enredarse, aliarse y coinvertir en el desarrollo.

En esto, el eje de capital social es el punto de partida para construir un andamiaje de interacción incluyente que permite fortalecer los lazos solidarios entre los fortalecedores²³, sean personas u organizaciones, con la finalidad de acercarlos a los recursos necesarios para construir conocimiento, así como para formar nodos o espacios de prestación de servicios compartidos, así como de la construcción de medios de divulgación y sistemas de intercambio de información propios de sus comunidades y/o regiones donde inciden socialmente.

Estudiar el capital social entre fortalecedores se refiere al análisis de las personas y organizaciones y la significación que dan a sus vinculaciones. Por ejemplo, mientras que para algunas organizaciones el acto de evaluar impacto representa la oportunidad de medir el avance institucional, para otras es un mecanismo de control por parte de los financiadores. Dos

²³ En los últimos años, las publicaciones sobre temas de fortalecimiento encuentran usuarios entre las mismas personas colaboradoras de las OSC. Estas publicaciones se distribuyen en las mismas redes sociales y son utilizadas con mayor frecuencia como referencia a trabajos complementarios. Aún sin contar con un órgano colegiado sobre el tema, estamos seguros que pronto se formarán redes de especialistas en este trabajo.

significaciones para un mismo acto que influyen en la manera como la fortalecedora aplica sus recursos institucionales para multiplicar las oportunidades.

Sus formas de relación apuntalan los procesos de generación y divulgación de conocimientos en condiciones de interacción entre actores sociales, afectados por las condiciones de cada una de las regiones donde se generan los servicios y por la naturaleza propia de las OSC participantes de estos procesos²⁴. Es decir, el contexto de cada región del país y la dinámica propia de las OSC en un espacio geográfico y su capacidad de incidir modifican, con mucho el tipo de conocimientos que les son necesarios.

En estas líneas definimos como "capital social la capacidad de los agentes sociales de establecer mecanismos de alianza para la generación de cambios en sus sociedades, construidos sobre la base de la confianza entre las partes, de la definición clara del bien común en los espacios territoriales de construcción y de formas preestablecidas de participación y recompensa como motor del desarrollo en los territorios"²⁵.

Es decir, el análisis de las acciones de construcción del capital social posibilita en el marco de la investigación, identificar el valor e interpretación que los agentes fortalecedores dan a sus vinculaciones con otros fortalecedores, redes, financiadores,

²⁴ Nos referimos a OSC participantes en lugar de OSC beneficiarias de programas de fortalecimiento al considerar estas acciones como abiertas, multifacetas e interdependientes. Por ser procesos vivos y dinámicos, los actos de fortalecimiento se generan en condiciones donde los participantes generan vinculaciones y afectaciones múltiples.

²⁵ Martínez Gil, Leticia. "Capital Social: una propuesta metodológica" p. 19. México, 2010, Fundación Zícara-Indesol.

OSC participantes de sus programas y servicios, instancias de gobierno y trabajo en escenarios de divulgación. Con ello, no sólo se valora la naturaleza de sus relaciones, sino el uso que hacen del acceso para la construcción de oportunidades de desarrollo.

Por último, señalamos que en la investigación se consideraron como agentes de fortalecimiento fundaciones, OSC, empresas privadas de consultoría y gestión, universidades e instancias de gobierno federal y local que cumplieren con los criterios de selección antes descritos.

Desarrollo metodológico

Esta investigación se construyó sobre la base interpretativa y testimonial de actores sociales generadores de conocimientos sobre temas de fortalecimiento institucional y profesionalización para OSC ubicados en las ciudades de Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey en México.

Se consideró como base el trabajo de incidencia social en estas tres grandes urbes por ser las que cuentan con un padrón mayor de organismos civiles en todo el país, así como el mayor número de actores que dedican por completo o parte de sus actividades al fortalecimiento y profesionalización de otras asociaciones civiles.²⁶ Sin embargo, los agentes sociales, OSC,

²⁶ El Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil da cuenta, al mes de diciembre de 2012 de 653 OSC que declaran prestar servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones en el Distrito Federal. En Guadalajara

consultoras, universidades, centros de investigación, financiadores e instancias gubernamentales que destinan tiempo, recursos, personal y estrategias de trabajo para generar conocimientos aplicados para fortalecer de forma institucional a los organismos sociales son pocos.

Por esta razón y para efectos de la investigación se delimitó el trabajo centrando los esfuerzos para buscar agentes fortalecedores que contaran con un programa institucional de generación y divulgación de conocimientos especializado en la profesionalización del sector. Que estos agentes hubiesen producido cuando menos una publicación didáctica, de promoción de metodologías, estrategias y/o instrumentos de mejora de las capacidades administrativas y operativas para las OSC. Por último, que realizaran actividades (cursos, talleres, diplomados, seminarios, entre otros) como parte de un programa de trabajo.

De igual forma se analizó el entorno de las prácticas de prestación de servicio de los fortalecedores, buscando identificar las relaciones de vinculación, relación, intercambios de aprendizajes y participación en las políticas sociales de fortalecimiento en torno a los actores sociales.

En este sentido, el análisis de esta investigación permitió una valoración del sentido que las organizaciones civiles dan a la

encontramos 53 en el mismo periodo y en Monterrey 27. Asimismo, el Centro Mexicano para la Filantropía da cuenta de 10 despachos de consultoría acreditados como fortalecedores de OSC y 23 consultores independientes. Por último, el Sistema Nacional de Competencias da cuenta de 20 normas técnicas de estándares de competencia para el sector social, en las cuales son 4 agentes gubernamentales actuantes como organismos certificadores y 2 despachos de consultoría en GDL y MYT.

noción de capital social, no sólo como mecanismo de oportunidades institucionales, sino como estrategia que permite que los colaboradores del sector social sean capaces de compartir los saberes institucionales para mejorarlos, validarlos y aplicarlos a los múltiples escenarios de realidades cambiantes y complejas como lo representa el trabajo social.

Es gracias a la aportación que del capital social que se hace que las OSC, participantes en actividades de profesionalización y fortalecimiento se transforman en fuentes dinámicas, productores y receptores de herramientas en constante cambio.

Por ello, destacamos que el trabajo de los fortalecedores no sólo se limita a los espacios académicos y universitarios, sino que son los mismos usuarios quienes proporcionan la experiencia de trabajo en campo que les permite construir aprendizajes tendientes a reducir las condiciones de exclusión de las personas en vulnerabilidad. Y esto sólo puede suceder cuando las mismas OSC fortalecen su tejido social utilizando sus propias redes de institucionales para intercambiar bienes, información y conocimientos.

Por último, identificamos distintas modalidades de fortalecimiento, de acuerdo a la prioridad que estas acciones tenían dentro del proyecto institucional de cada fortalecedor. Así, en el análisis encontramos agentes fortalecedores cuya misión y vocación está exclusivamente destinada al trabajo con las OSC, construyendo especialidades en los temas de mayor vulnerabilidad: procuración de fondos, voluntariado, gobierno institucional, comunicación, sólo por citar algunos. Otra modalidad que adquieren son aquellas que proporcionan

financiamiento y donativos en especie y que, como actividad complementaria, generan actividades de servicios, de asistencia técnica y acompañamiento. Una modalidad más está formada por los administradores de fondos que generan metodologías de gestión y administración de esos recursos, mismas que son aplicadas a las OSC financiadas por recursos de terceros. Por otro lado existen OSC que operan programas directamente con la población atendida en su objeto social y que, como actividad complementaria, mantienen espacios vivos de conocimiento y divulgación sin que esto sea necesariamente su actividad principal.

Esta pluralidad nos llevó a ceñir el análisis a los programas de estos fortalecedores durante el ejercicio 2012, Estableciendo como línea base sus aportes metodológicos y/o generación de conocimientos. Con ello, también, abrimos el abanico considerando en los análisis experiencias de fortalecedores provenientes de asociaciones civiles, consultoras, universidades, financiadores y programas de gobierno con estrategia de fortalecimiento. Llevamos la voz de 30 fortalecedores provenientes de estos sectores en las ciudades de Monterrey, Guadalajara y Distrito Federal.

De esta manera seleccionamos 30 actores sociales fortalecedores donde se realizó el estudio con 5 programas gubernamentales federales, 5 estatales, 5 fundaciones financiadoras, 5 OSC con servicios de fortalecimiento, 5 despachos de consultoría y 5 redes temáticas que generan sus propios espacios para fortalecerse.

Para su estudio se propuso el diseño de las herramientas metodológicas para realizar un análisis matricial en donde se cruzan temas de fortalecimiento de los organismos civiles y categorías que permiten evaluar cómo se trabaja el capital social con estos temas. Es decir, tanto fortalecimiento como capital social se evaluaron con los mismos conceptos.

El eje de fortalecimiento permitió valorar el propio estado de institucionalización de estos actores en temas que son tradicionalmente considerados como débiles en los distintos diagnósticos aplicados a las asociaciones civiles.

Así se valoraron los aspectos documentados en temas jurídicos, contables, se analizaron sus estructuras internas de operación y la sistematización que de ellas se ha realizado. Buscamos identificar las formas de financiamiento de las actividades de adquisición de conocimientos y habilidades, el tipo de servicios que construyen y ofrecen al sector social, el proceso de construcción de sus metodologías y conocimientos y la forma de capitulación y divulgación que de ellos hacen.

Importante fue considerar los mecanismos de rendición de cuentas no sólo del financiamiento para sus acciones, sino de los resultados e impacto en el sector civil organizado. Los bancos de información, así como se sus mecanismos para participar con otros fortalecedores fueron abordados de forma particular y, por último, se analizó su participación dentro de las estrategias de fomento a las organizaciones de la sociedad civil provenientes del gobierno federal.

El eje de capital social estuvo constituido por el análisis de las condiciones de relación que se establecen entre los fortalecedores para construir posibilidades de intercambio de conocimientos, financiamientos, aportes metodológicos e incidencia en los territorios. Por ello, este eje trabajó con los medios que cada actor social cuenta al interior de su vida institucional para construir conocimientos, con el descripción de los espacios físicos y/o virtuales donde comparten su visión con otros actores sociales.

Este eje también nos permitió identificar las constantes encontradas en las definiciones básicas de fortalecimiento y profesionalización, así como del marco de referencia propio del sector. De igual forma abrió el espacio para que cada fortalecedor valorara su propia capacidad institucional y metodológica considerando su entorno de acción en las 3 ciudades donde trabajan.

En las siguientes líneas definiremos el uso metodológico que se dieron a ambos conceptos.

Uso metodológico del concepto fortalecimiento

Concebimos fortalecimiento institucional como un proceso dinámico de incorporación de saberes y aprendizajes que vigorizan la participación de de las organizaciones de la sociedad civil en el ejercicio y promoción de la ciudadanía. En su sentido económico, describe distintos niveles de madurez de las estructuras internas del funcionamiento organizativo del

actor social, así como de sus capacidades de vinculación con otros. En su sentido amplio, describe las capacidades institucionales por vincular a la población en general a la construcción de soluciones a problemáticas del bien común.

Este proceso aborda aspectos que norman sus derechos y responsabilidades dentro de los espacios de participación del país (marco legal), de las definiciones de dirección y rumbo (estratégicos), de las capacidades construidas para generar acciones de colaboración en el entorno social inmediato (metodología e incidencia en política social), de la consecución y administración de los recursos necesarios para llevarlo a cabo (financiamiento, administración y rendición de cuentas), como las capacidades para evaluar las transformaciones.

Así, el fortalecimiento nutre el proceso cambiante de las preguntas que están presentes en la vida institucional de los organismos civiles: qué somos, quiénes somos, qué hacemos y para qué, con qué y con quienes lo hacemos y, por último, en qué cambia el entorno con lo realizado.

Por ello, en el eje de fortalecimiento de este trabajo se analizaron los aspectos relacionados con estas interrogantes bajo la luz de los agentes fortalecedores.

Temas de evaluación del fortalecimiento en fortalecedores:

1. Aspectos jurídicos
2. Estructura organizacional
3. Financiamiento.
4. Operación de servicios
5. Empleos generados y cobertura de acciones.

6. Recursos para fortalecer.
7. Rendición de cuentas.
8. Sistematización de la información.
9. Trascendencia de programas.
10. Participación con otros fortalecedores.
11. Formalización de colaboración.
12. Política Social²⁷.

El tema de aspectos jurídicos fue abordado desde la perspectiva de la normatividad en la cual trabaja el actor. Se orientó hacia tres enfoques fundamentales: el primero, abordó el marco normativo y legal en el cual se generan sus operaciones, así como el tipo de inscripción que mantenían en el Registro Federal de Contribuyentes y, en caso de serlo, si aplicaba autorización para ser donataria autorizada. Ante las limitaciones de leyes propias que regulen los procesos de educación no formal, se analizó el tema del uso de constituciones legales distintas en una misma organización para prestar servicios de fortalecimiento. Un segundo enfoque dentro este marco jurídico se derivó del tema de derechos de autor de publicaciones, metodologías y conocimientos de la fortalecedora; así se analizaron aspectos relativos a certificaciones de la fortalecedora, de los colaboradores operadores de los servicios destinados a las OSC, incluyendo en ello certificación de metodología en espacio nacional e internacional. Por último, se revisó el tema de las decisiones institucionales dentro de la fortalecedora, abordando en ello la participación del órgano de gobierno, en caso que exista, así como de la memoria de las acciones de la institución y su resguardo institucional.

²⁷ En el Anexo 2 se ubica la cédula de diagnóstico de fortalecimiento.

Con respecto al tema de la estructura organizacional se evaluó si la fortalecedora tenía un órgano de gobierno distinto al de la operación de programas de fortalecimiento, si existían documentos con definiciones estratégicas y operativas, así como perfiles y puestos para los colaboradores de las acciones de fortalecimiento en específico. Un aspecto importante del análisis fue que el agente fortalecedor contara con personal directivo o gerencial destinado exclusivamente a operar los programas de ese tema y tener un documento base que describa programas y planeaciones del fortalecimiento propuesto, así como las políticas institucionales en este sentido. Por último, el análisis de esta estructura organizacional valoró la dimensión que el programa de fortalecimiento tenía en las operaciones cotidianas del agente: si sus acciones estaban orientadas sólo a este tema, si proporcionaba financiamiento y/o asistencia técnica, si el tema de fortalecimiento formaba parte de otras iniciativas, si las acciones se generaban en redes de colaboración o si se realizaban alianzas para prestar servicios en conjunto.

El tema de financiamiento se orientó al análisis de la diversificación de fuente de ingresos financiar las acciones en beneficio de las OSC, así como de la demanda del tipo de productos y servicios que mantenían mayor demanda por parte de los financiadores. En los aspectos específicos de este análisis se valoró la venta de servicios a instituciones (OSC, gobierno, empresas fundaciones, entre otros), directo a las OSC, venta de productos (publicaciones, materiales didácticos, manuales), participación en convocatorias públicas y el financiamiento con recursos propios. Por último, también se valoró si la

fortalecedora promovía el uso de su propia metodología o construía “servicios a la medida”.

El tema de operación se definió por la caracterización de servicios que ofrecen en el espacio de trabajo con OSC. Identificamos en ellos los servicios de capacitación, gestión directa de servicios (elaboración de proyectos, gestoría legal, contabilidad), consultorías, asesorías, asistencia técnica, producción de materiales de divulgación (revistas, web, video conferencias), publicaciones (manuales, guías, directorios), investigaciones sobre profesionalización y fortalecimiento del sector civil organizado, publicaciones y sistematización de modelos de atención, formación de capacidades usando las tecnologías de información (cursos, conferencias, e-learning), incubadoras de OSC, entre otros.

Como parte de su operación, aportaron datos sobre los años dedicados a trabajar estas iniciativas, sobre el número de colaboradores internos y externos dedicados a fortalecer al sector civil organizado, el número de OSC fortalecidas, con seguimiento y documentación durante el ejercicio 2012. En este mismo tema se identificó el número de empleos que genera esta actividad, por nómina y honorarios profesionales, los voluntarios que colaboran en las iniciativas, el plan de capacitación que se maneja para generar habilidades entre los colaboradores dedicados a fortalecer y el número de consejeros que participan en la operación de estos programas. En los aspectos laborales también se evaluó la posibilidad de contratación de consultorías externas al actor fortalecedor para prestar servicios a las OSC.

El tema de recursos de la fortalecedora se refiere al capital intelectual, el conocimiento construido y formado por la fortalecedora que es intangible y que mantiene gran valor en su acompañamiento para profesionalizar al sector. Este tema se abordó en dos dimensiones: por una parte los mecanismos a través de los cuales los colaboradores de la fortalecedora construyen su conocimiento y lo materializan en productos. Por la otra, los productos concretos desarrollados metodologías propias, publicaciones, investigaciones, medios de comunicación, materiales didácticos e instrumentos, materiales y cursos, tanto en línea como presenciales.

El tema de rendición de cuenta aborda, tanto los informes que la institución en su conjunto realiza para dar cuenta a la sociedad en general sobre el uso de recursos, acciones, financiadores y los propios de las instancias de gobierno federales y locales, como de los recursos especializados para evaluar su trabajo. En esta última categoría se encuentran los informes a clientes, evaluaciones externas, auditorías, informes a OSC fortalecidas, sistematización de experiencias y evaluación de impacto.

El tema de sistematización de la información trabajó los procesos internos que maneja la fortalecedora para dar seguimiento a sus acciones. Este tema analizó la existencia de expedientes de OSC fortalecidas, de acciones de seguimiento y de sistemas de evaluación de gestión, resultados e impacto.

Espacio aparte merecieron los mecanismos de articulación y participación de los agentes fortalecedores con sus pares. En el

capítulo anterior Emilio Guerra señaló que si bien es cierto el camino del fortalecimiento centra su atención en el desarrollo de las capacidades institucionales de las organizaciones, el tema de profesionalización centra su atención la convivencia de los liderazgos individuales para contribuir, de forma colectiva a la expresión de la ciudadanía.

Así, el tema de vinculación entre fortalecedores cobró especial relevancia ante la ciudadanización de los aprendizajes producidos al interior de cada microcosmos que representan los actores sociales²⁸. Por ello, el tema de participación entre fortalecedores se abordó desde una visión de construcción de redes de conocimiento en donde los fortalecedores participan en espacios físicos y virtuales, con intenciones de compartir información, conocimientos e iniciativas para fortalecer la agenda de fomento al trabajo social²⁹. Este apartado está relacionado con el acceso a información y conocimientos por parte del agente fortalecedor, de su participación activa en reuniones, al suministro de información en investigaciones, así como a la participación en la toma de decisiones colectivas sobre temas comunes. Se analiza de igual forma las solicitudes de acceso a información, participación en mecanismos de evaluación de iniciativas de ley, programas y de uso de

²⁸ Al realizar actividades que inciden en lo social, la fortalecedora es responsable de sus propuestas de trabajo y de las consecuencias que tienen al interior de la vida de las OSC fortalecidas. Las redes de colaboración actúan como espacios de autorregulación y de ahí la importancia de formar órganos colegiados.

²⁹ Una de las expresiones más complejas de participación en espacios de construcción de habilidades lo constituye el Programa Nacional de Profesionalización promovido por Indesol. El programa forma una red de capacitación e incidencia con cobertura nacional donde anualmente más de 300 asociaciones civiles participan aportando experiencias dinámicas que alimentan el conocimiento del sector.

recursos públicos. Por último, se abordó su participación en redes de colaboración con otros actores, en círculos de aprendizaje y en concejos ciudadanos relacionados con los temas de fortalecimiento y profesionalización.

En esta misma línea se ubica la capacidad del actor social por inscribir en el marco normativo sus acciones con otros actores sociales, su nivel de formalización a través de acuerdos y planes operativos a corto y mediano plazo, así como a los procedimientos de comunicación para hacer pública la alianza con el actor social.

Estos 12 índices se convirtieron en 121 indicadores que dan cuenta del grado de institucionalización del agente fortalecedor formalizándose en una matriz. Las fortalecedoras entrevistadas manifiestan la presencia o ausencia de cada uno de estos indicadores en la operación de sus planes y programas, así como registros y actividades administrativas.

Uso metodológico del concepto de capital social

La noción de capital social describió una compleja red de valoraciones basadas en la interpretación del marco normativo que regula el trabajo del actor fortalecedor, de las estructuras internas creadas para vincularse con otros actores, de su acoplamiento con prestadores de servicios externos para cubrir aspectos temáticos en la construcción de sus servicios, formalización de los mecanismos de alianzas, de la confianza existente entre las partes, de la participación en espacios comunes de construcción y divulgación de conocimiento, de las

distintas formas que adquieren los servicios de fortalecimiento, de las recompensas esperadas por ello y de la incidencia en territorios geográficos.

Es decir, esta noción de capital social valora el significado que da la fortalecedora a un tipo de interacción, su inversión en tiempo y recursos para participar y el uso que da a las oportunidades por acceder a otras formas de capital.

En esta valoración, cada uno de los actores sociales proporciona una carga de subjetividad al identificar a los otros actores sociales como "cercaños", "aliados", "socios", "coparticipantes" o bien como carentes de relación alguna.

En un segundo nivel de articulación que implica la definición, establece como categorías los mecanismos institucionales de alianza que se construyen entre los actores sociales. Estos mecanismos están dados por el valor de formalidad que dan a estas articulaciones y van desde lo individual (establecimiento de convenios de beneficio, cartas compromiso, etc.) hasta la formación de alianzas estratégicas para el desarrollo (formalización de planes de desarrollo, convenios de cofinanciamiento, etc.)³⁰.

Con el ánimo de reducir subjetividad a la valoración del capital social en los entrevistados, construimos una escala de análisis que permitía categorizar algo tan subjetivo como la

³⁰ La necesidad de formalizar alianzas permea en distintos niveles el trabajo del actor fortalecedor. En el estudio encontramos, tanto actores que no requieren constitución legal para realizar su trabajo, como actores que construyen oficinas de vinculación e incluyen el enfoque de vinculación en su plan estratégico, operativo y formalizan legalmente cada una de sus vinculaciones.

interpretación, considerando intención, recursos humanos, modificaciones en estructuras organizativas y rendición de cuentas. Bajo la premisa que a mayor valor más recursos aportados por el fortalecedor en esos temas, entonces su estimación estaría generada por las relaciones establecidas entre los actores sociales de acuerdo al tipo de relación que se mantiene: dominante, informativa, complementaria, participativa, de contraloría y constructiva, cuya definición se explica a continuación:

Ninguna: No existe ningún tipo de trabajo por parte del actor fortalecedor.

Dominante: El fortalecedor se considera obligado por el marco legal, fiscal, de poder o financiamiento para cumplir con esta acción o proceso.

Informativa: El fortalecedor participa de forma voluntaria proporcionando o generando información en espacios institucionales acordados de forma previa (informes, foros, redes).

Complementaria: El fortalecedor construye estructuras administrativas y operativas para interactuar con otros fortalecedores (financiadores, gobierno, OSC) con base en acuerdos comunes.

Participativa: El fortalecedor y otro actor social generan acuerdos sobre temáticas para mejorar la profesionalización de OSC poniendo al servicio estructuras internas operativas definidas.

De Contraloría: El fortalecedor y otro actor social generan mecanismos de rendición de cuentas y transparencia sobre su conocimiento para mejorar la profesionalización de OSC.

Constructiva: Construye relaciones con otros fortalecedores con servicios, financiamiento y rendición de cuentas tendientes a mejorar la profesionalización de OSC.

De estos seis índices de análisis se realizó una valoración numérica que va del 1 al 6, considerando que el proceso de construcción del capital social se articula de una mejor manera cuando promueve la creación de mecanismos más flexibles de participación.

Y al igual que en el eje de fortalecimiento, los entrevistados asignaron valor a los aspectos jurídicos, estructurales de financiamiento, operativos, de recursos, sistematización, rendición de cuentas, convenios y política social.

Con esta propuesta se analizaron a los agentes fortalecedores con 121 índices valorados con dos escalas. La primera con la ausencia o presencia del tema de fortalecimiento y la segunda con la interpretación que daban a ese tema. De igual forma se contó con una batería de reactivos cualitativos que a través de la técnica de entrevista a profundidad daban cuenta de las experiencias institucionales de los actores fortalecedores.

Por último, se diseñaron los siguientes instrumentos para recolectar la información:

- Cédula de entrevista a profundidad
- Cédula de evaluación del fortalecimiento institucional
- Cédula de evaluación del capital social.
- Diagrama de interpretación del fortalecimiento de la organización civil.
- Diagrama de interpretación de las acciones de fortalecimiento del capital social³¹.

Los cinco instrumentos permitieron recoger información tanto cuantitativa como cualitativa en el proceso de investigación. De este modo, la cédula de entrevista recuperó la experiencia de colaboradores del sector con amplia experiencia en el diseño de contenidos y estrategias de profesionalización. Por otro lado, tanto la cédula de evaluación del fortalecimiento institucional como de capital social dieron forma a la dimensión cuantitativa de este estudio con base en los 121 indicadores antes mencionados.

Esta información se sistematizó por medio de uso de diagramas a través de gráficas radiales en donde los aspectos jurídicos, estructurales, financieros, operativos, de recursos, rendición de cuentas, sistematización, participación, colaboración y política social se graficaron en 10 ejes temáticos, consiguiendo comparaciones entre las 3 ciudades. En las siguientes páginas daremos cuenta de los resultados de este proceso.

³¹ Los instrumentos de investigación se pueden consultar en los anexos de este trabajo.

3. Fortalecedoras en Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey

Por Teresa Llanes García, José Mancera, Carolina Olivares, Javier Castañeda Vargas, Francisco Nava García y Gabriela Márquez Domínguez.

Distrito Federal

De acuerdo con el Registro Federal de OSC, el Distrito Federal concentra la mayor cantidad de organizaciones inscritas. De ellas, 3252 son identificadas como activas y a su vez, 522 indican que entre sus actividades están registradas acciones de fortalecimiento.

De ellas, seleccionamos 16 instancias de fortalecimiento que cumplieren con los criterios de objeto de estudio. Para obtener información relativa al DF entrevistamos cuatro asociaciones civiles que destinan su actividad a actividades de profesionalización, una red de organizaciones que promueve servicios para sus afiliados, cinco fundaciones que canalizan fondos y a su vez aportan asesoría y acompañamiento técnico.

Seis instituciones de gobierno (dos institutos y cuatro secretarías) que realizan actividades de fomento para las OSC y una consultora. En las siguientes líneas daremos cuenta del nutrido mosaico de opiniones rescatadas en estas entrevistas.

Dimensión cualitativa

Durante las entrevistas, el 67% de los participantes manifestaron manejar como estrategia de trabajo para fortalecer las OSC el contar con dos programas: el primero canaliza donativos económicos y en especie. Esta misma proporción manifestó que, con el tiempo, el contacto con las OSC puso frente la necesidad de construir servicios de capacitación y asesoría al inicio; las OSC que les eran cercanas carecían de herramientas para construir sistemas financieros más sustentables. En este grupo se ubicaron fundaciones, redes, asociaciones civiles y programas gubernamentales.

Este sector manifestó que sus servicios se orientan a dos tipos de relación con las OSC, con quienes mantienen una relación cercana pero temporal³², al participar en convocatorias o financiamientos y aquellas que acuden por intereses temáticos específicos: capacitaciones, sesiones informativas sobre actualización con algún tema o asesorías en procesos de gestión de recursos.

El 33% de los entrevistados en esta ciudad forman parte del grupo de despachos de consultoría dedicados al fortalecimiento

³² Sólo Fundación Merced, la Junta de Asistencia Privada del DF y Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural manifestaron contar con programas integrales de acompañamiento para las OSC con duración mayor a 18 meses.

del sector. Este grupo declaró que, en su constitución encontraron en el sector civil un nicho de mercado que requería atención en áreas especializadas: planeación, comunicación y gestión de recursos. Sin contar con una red de OSC cercana o de incidencia directa, los servicios de este sector se generan fundamentalmente a partir de alianzas o contratos con financiadores que atienden nichos específicos (niños, asistencia o proyectos productivos principalmente). Sus servicios se orientan básicamente a capacitaciones y consultorías y en su totalidad trabajaron en algún momento para el sector civil organizado.

El 80% de los entrevistados manifestaron que, aunque la ubicación de sus instalaciones se encuentra en el Distrito Federal, mantienen operaciones de fortalecimiento en el territorio nacional. De ellas, 9 cuentan con oficinas operativas o centros de trabajo en varios estados. Sólo 2 de los entrevistados limitan sus servicios a esta zona por el marco legal bajo el cual operan.

Sobre la reflexión en torno al concepto de profesionalización para las organizaciones de la sociedad civil, en las entrevistas aplicadas en el Distrito Federal, se aportaron elementos que aparecieron como constantes en esta definición. Profesionalizar a las organizaciones civiles implica trabajar con organizaciones formales legalmente constituidas y fortalecer su capacidad de alineación a partir del marco legal, en procesos de control y rendición de cuentas. Este paso permite avanzar hacia la institucionalización en organizaciones construidas con la voluntad de incidir en las problemáticas que atienden, pero con

pocos elementos de interacción con organismos e instituciones con mayores capacidades³³.

De tal manera que, señalaron como constantes para el trabajo de fortalecer OSC que es indispensable que estos organismos sean capaces de robustecer sus estructuras internas en las áreas de gobierno institucional, que cuenten con administración clara que de transparencia el uso de los recursos, con políticas institucionales y no soluciones emergentes a esos recursos y que mantengan una propuesta de solución a los problemas sociales que atienden.

Así, la noción de profesionalización mantiene dos vertientes. La primera el poder fortalecer a las personas tomadoras de decisiones, en donde consejeros, directivos y gerentes mantienen el foco. Los servicios de capacitación y asesoría dirigen su atención a formar contenidos fortaleciendo el liderazgo en el eje estratégico de las OSC. La segunda se refiere al camino institucional en donde los fortalecedores apuestan no sólo al fortalecimiento de las habilidades técnicas y gerenciales, sino que su principal preocupación está centrada en la razón de ser de las OSC.

³³ En su mayoría los entrevistados manifestaron una doble condición. La primera, limitaciones de las OSC en torno a sus estrategias de financiamiento y la correcta aplicación de los recursos. La segunda, apuntó a las exigencias de las entidades donantes por requerir condiciones de sustentabilidad y replicabilidad; esto no necesariamente están al alcance de todas. Así, tanto el interés del financiador como de la OSC que recibe el recurso, propicia en los fortalecedores la inquietud por construir servicios que reduzcan esta disparidad. Al cuestionar a los entrevistados sobre el uso que han dado a las estrategias de rendición de cuentas, sustentabilidad, replicabilidad y retorno de la inversión social en sus propias estructuras manifestaron en su totalidad que se encontraban en proceso de ello, pero que no habían logrado consolidar la aplicación de estos conceptos en sus propias estructuras administrativas y de operación.

En este sentido, abrieron distintos enfoques para profesionalizar a las OSC. En 54% manifestó como importante que las OSC incorporaran herramientas de planeación de uso estandarizado en el sector, básicamente planeación estratégica y marco lógico, ubicando su nivel de construcción del fortalecimiento en los procesos, en los cómo de la vida institucional. El resto se manifestó porque las organizaciones recibieran acompañamientos en enfoques filosóficos y ontológicos donde se clarificara y fortaleciera una cultura organizacional en concordancia con el ser de la organización. Señalaron que este aspecto es piedra angular al profesionalizar porque las organizaciones logran construir propuestas de transformaciones sociales que permean en la cultura de la sociedad en general y no sólo en las personas que atienden directamente.

Así, este sector ubicaba la formalización de la OSC a través de su órgano de gobierno como responsable del cumplimiento de la propuesta de cambio en la organización. Y en un segundo nivel, el “correcto” funcionamiento de las herramientas y metodologías que se utilizan en los temas organizacionales planeación, comunicación, estructura, financiamiento y evaluación de impacto, entre otros. Sin embargo, la totalidad de los fortalecedores entrevistados reconocieron que existen pocas experiencias de evaluación sobre el impacto que estas metodologías tienen en la vida de las organizaciones; los seguimientos están limitados a la aplicación de la metodología por cortos periodos de tiempo, lo que dura el servicio.

Dos visiones sobre el sentido de fortalecimiento. Mientras la primera describe la necesidad de apuntalar las capacidades institucionales de las OSC, el segundo enfoque apunta al replanteamiento y reconstrucción de la razón de ser de los organismos sociales³⁴.

Sobre el tema de construcción del conocimiento (recursos de la fortalecedora) de la fortalecedora, el 37% de los entrevistados señalaron que en sus organizaciones se cuenta con un promedio de 3 personas internas que destinan parte de su tiempo para generar investigaciones, metodologías, instrumentos y herramientas que son usadas en sus servicios.

El resto indicó que los conocimientos se construyen en colaboración con otros fortalecedores a partir de la creación de productos específicos (publicaciones, investigaciones o diseño de cursos a la medida). Las formas de colaboración se dan a partir de convocatorias de coinversión³⁵, contratos y adquisición de metodologías para resolver problemáticas detectadas en diagnósticos.

Los fortalecedores que señalaron que la mayor parte de la producción editorial identificada con la categoría de

³⁴ 40% de los entrevistados plantearon la necesidad de evaluar la funcionalidad del enfoque de fortalecimiento basado en capacidades gerenciales porque consideraron que no todas las organizaciones pueden ser fortalecidas de la misma manera. Las diferencias temáticas (salud, asistencia, derechos humanos, medio ambiente) requiere la construcción de modelos de fortalecimiento que respondan a sus necesidades.

³⁵ Las instancias de gobierno federal señalaron que las mismas necesidades de operación de los programas de financiamiento requirieron generar materiales de divulgación (manuales de elaboración de proyectos, administración e incorporación de enfoque de género, entre otros). Sin embargo, solicitan a las OSC sistematizar experiencias y mantienen centros de información especializados en el trabajo social.

fortalecimiento institucional en su organización está orientada al robustecimiento de las estructuras internas de las OSC en cuatro temas básicos: planeación, administración de recursos humanos y financieros, sostenibilidad financiera, documentación del modelo de atención y alianzas estratégicas.

La totalidad de los fortalecedores indicaron que estos temas son recurrentes y necesarios para que las OSC puedan actuar en colaboración con otros actores sociales. Se indicó que aunque hace falta en el sector modelos organizativos menos piramidales y más horizontales y participativos, lo cierto es que no existe un órgano colegiado que invierta en la construcción de nuevas propuestas de fortalecimientos. Por otro lado, señalaron que existen los servicios de fortalecimiento con temáticas gerenciales porque financiadores y patrocinadores no buscan modificar, sino consolidar estructuras organizativas comunes que faciliten movilizar recursos y rendir cuentas de las acciones de cambio social.

Por otro lado, consideraron que en la operación de sus programas de fortalecimiento destinan personal interno y externo, recursos financieros, infraestructura y bases de datos para operar los servicios de fortalecimiento, con un promedio en el Distrito Federal de 23 personas participantes en cada agencia fortalecedora³⁶. En su conjunto indicaron que en promedio atendieron a 233 OSC en el año. Sin embargo, también apuntaron que para construir conocimientos para el

³⁶ Se estableció distinción entre el personal destinado a administrar los servicios y de operación de los mismos.

fortalecimiento destinan una menor cantidad de recursos porque consideraron que esta es una inversión institucional³⁷.

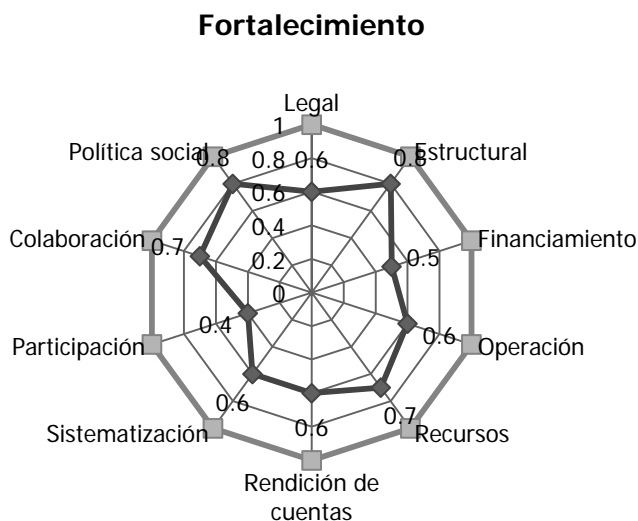
Por último, el 67% de los entrevistados señalaron que el mercado marca la tendencia de los temas de fortalecimiento. Se mantiene fuerte tendencia hacia el financiamiento nacional y que actúan en consonancia con las necesidades de ese mercado. Sin embargo, manifiestan que es necesario construir otros modelos de fortalecimiento que cuestionen las estructuras que por “tradicición” se consideran funcionales para el sector civil organizado. La mitad de los entrevistados señalaron que el mercado nacional del fortalecimiento está constituido por programas de gobierno, patronatos, fundaciones y empresas que requieren que las organizaciones “hablen el mismo idioma”.

Por último, el 30% de ellos señalaron que en los últimos 3 años iniciaron líneas de investigación para conocer el impacto de lo que han venido haciendo. Esta información, indicaron, les permitirá conocer la incidencia de sus acciones dentro de la vida de las OSC. El 80% señalaron que cuentan con expedientes y seguimientos de las OSC fortalecidas.

³⁷ La Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural fue la única organización del DF que declaró contar con un área destinada a enriquecer su metodología de trabajo. Esta metodología fue construida durante 40 años.

Dimensión cuantitativa

Un segundo nivel de investigación lo constituyó el análisis del grado de fortalecimiento de los agentes fortalecedores y la valoración que dan en términos de capital social a las áreas legales, estructurales, de financiamiento, operación de servicios, recursos y conocimientos, rendición de cuentas, sistematización de la información de sus iniciativas, participación con otros fortalecedores, formalización de sus colaboraciones y consideración de la política social.



En este mismo sentido, los fortalecedores asignaron valor a cada una de las estructuras internas desde el sentido de fortalecimiento de su capital social.

Capital Social



El valor describe relaciones dominantes, informativas, complementarias, participativas, de contraloría y constructivas³⁸.

En el caso del Distrito Federal, el 80% declaró actuar bajo un marco normativo y constitución legal, mientras que el 20% restante trabaja bajo la figura de persona física con actividad empresarial. De ellos 90% mantiene inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes. 40% cuenta con más de una constitución legal (AC, SC, SA de CV, etc.) para prestar servicios de fortalecimiento. 60% son donatarias autorizadas.

Con respecto a la adopción de normas que regulan y certifican, desde el marco legal, los conocimientos de las fortalecedoras se tiene que el 30% cuenta con certificados de sus capacidades

³⁸ Ibid. Pág. 70

institucionales y del personal que fortalece. El 40% de las publicaciones están registradas en el Instituto Nacional de Derechos de Autor y la misma cantidad cuenta con Número Internacional Normalizado del Libro (ISBN). 20% ha certificado sus metodologías ante alguna instancia de certificación (Conocer y Secretaría de Economía) y el 10% la certificó ante una instancia internacional. El 90% mantiene contratos con clientes y financiadores para el fortalecimiento y el mismo número tiene contratos con los colaboradores que prestan servicios.

Los entrevistados valoraron los aspectos jurídicos como dominante. Sólo los temas de información al órgano de gobierno de las actividades y conservar la memoria institucional por 5 años fueron valorados como informativos, siendo estas actividades que realizan por voluntad institucional.

Con respecto a su estructura interna, 80% cuenta con una instancia de gobierno institucional, a la cual rinde cuentas de sus actividades como fortalecedora, manteniendo registro de sus actividades en los últimos 5 años. Este mismo número tiene un director o gerente cuyo objetivo es fortalecer el sector social y en su operación cuenta con perfiles de puestos para colaboradores internos y externos, manuales operativos para prestar servicios de fortalecimiento y políticas institucionales. La totalidad de los entrevistados señalaron que han definido programas/proyectos y que sus iniciativas las construyen en alianza con otros actores sociales. Los entrevistados valoraron estos aspectos como complementarios complementarios. Sin embargo, también apuntaron que participar en redes y construir alianzas les permite construir acuerdos con otros

fortalecedores y actores sociales, dando a estos temas valor participativo.

Con respecto a los servicios de fortalecimiento indicador que atendieron en promedio 233 OSC en 2012, documentando con expedientes 184 (79%)

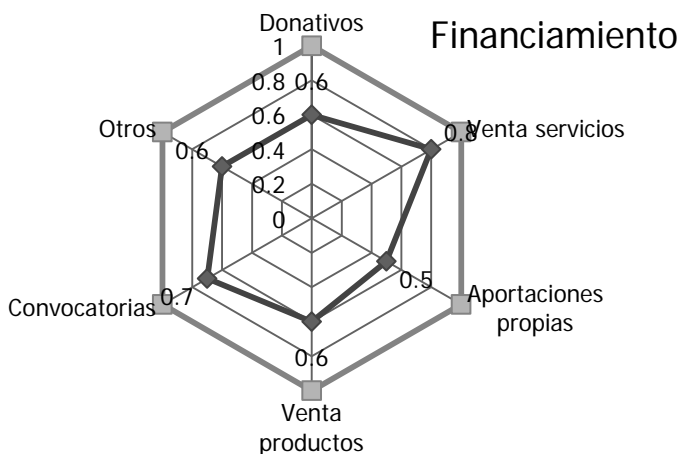
Servicios de fortalecimiento

<i>Indicador</i>	<i>Valor</i>
Años dedicados al fortalecimiento	15.2
OSC con expediente (seguimiento) 2012	184.4
OSC que participaron en algún tipo de servicio de fortalecimiento en 2012	233
Horas de capacitación del personal dedicado a fortalecer por año	22.3

De los servicios construidos para fortalecer, 90% aporta capacitaciones, siendo este el servicio que promueve con mayor frecuencia. 80% ha generado materiales educativos a través de manuales, guías y servicios web. 30% ha publicado su metodología de de fortalecimiento y el mismo porcentaje mantiene servicios de incubación de OSC. De estos servicios, valoraron como complementarios las capacitaciones, consultorías, asesorías y asistencia técnica señalando que han construido estructuras internas abiertas y dispuestas a trabajar con otros actores sociales.

90% señaló que sus conocimientos con mayores fortalezas están en su metodología de trabajo y en los materiales generados para impartir cursos presenciales. Consideraron que su organización ha realizado inversión en la construcción de estos productos para atender las necesidades del sector social.

Con respecto al tema de financiamiento 60% declararon que generan recursos prestando servicios de fortalecimiento, siendo las fuentes más recurrentes donativos, cobro por servicios y aportaciones propias³⁹.



La mitad de los entrevistados señalaron que para vender servicios y participar en convocatorias públicas construyen servicios a la medida en la mayor parte de los casos. Asimismo el 50% señalaron buscan espacios para promover su propia metodología y que sus clientes aportan recursos para la adopción de su modelo en otras OSC. Por último, el 90% indicó que financian con recursos propios mejoras que de su metodología.

³⁹ Los programas de gobierno relacionados con el tema de fortalecimiento se financian a través de partidas presupuestales, mientras que fundaciones empresariales aportan recursos provenientes de sus propios fondos. Sin embargo, es tendencia común la formación de fondos financieros para construir servicios de impacto nacional. Esta tendencia se identificó claramente en el DF.

Con respecto al valor del capital social en el tema del financiamiento señalaron las relaciones como complementarias, indicando que invierten recursos institucionales para “acoplarse” a la cultura de cada financiador.

Con respecto al tema de generación de empleo, los entrevistados señalaron que, en promedio, existen 3 personas trabajando en generación de conocimientos para el fortalecimiento.

Generación de empleo por fortalecimiento

<i>Indicador</i>	<i>Valor</i>
Personas internas dedicadas al trabajo de fortalecimiento	2.9
Personas externas al actor dedicadas al fortalecimiento	6
Personal en nómina colaboran en servicios de fortalecimiento	21.6
Personal por honorarios dedicadas a fortalecer	4.8
Voluntarios trabajando en fortalecimiento	3.9
Consejeros operando servicios de fortalecimiento	4.1
Contratos celebrados con consultorías de fortalecimiento	1.8

Asimismo, colaboran 23 personas por nómina en la organización para fortalecer. En promedio, usan en 1.8 servicios al año, los proporcionados por consultorías externas

Con respecto a las relaciones que mantienen con otros actores fortalecedores, 90% de los entrevistados señalaron que participan en redes de colaboración, cuyos temas están relacionados con su objeto de trabajo y no necesariamente se

abordan temas de fortalecimiento⁴⁰. Sin embargo, valoraron esta actividad como participativa porque los vincula con OSC afines.

Relaciones con otros fortalecedores

<i>Indicador</i>	<i>Valor</i>	<i>Capital social</i>
Asistencia a reuniones informativas	.2	2.9
Asistencia a capacitaciones	.6	3.5
Información para investigaciones	.2	3.1
Atención a OSC canalizadas	.4	3.4
Peticiones por escrito a funcionarios	.6	1.8
Iniciativas de ley	.1	1.3
Iniciativas de programas públicos	.5	1.1
Manifestaciones públicas	.1	.4
Círculos de aprendizaje entre fortalecedores	.3	.3
Evaluación del uso de recursos públicos	.3	.9
Solicitud de información IFAI	.3	.5
Emitir recomendaciones a sus gobiernos locales	.3	1
Participación en redes de colaboración con otros fortalecedores	.9	3.7
Evaluación de programas de gobierno	.4	1.6
Participación en consejos ciudadanos	.4	.9

60% de los entrevistados señaló que asisten a capacitaciones y realizan peticiones a funcionarios por escrito como parte de su trabajo y el 50% indicó que, si los invitan, participan en la formulación de iniciativas de programas públicos.

Resulta interesante destacar que sólo el 20% dio cuenta de asistir a reuniones informativas y proporcionar información para

⁴⁰ 80% de los entrevistados opera otros programas, además de fortalecer.

investigaciones. De igual manera sólo el 30% participa en círculos de aprendizaje con otros fortalecedores, solicitan información al IFAI y remiten recomendaciones a sus gobiernos. Destaca en este apartado que los fortalecedores usan poco los servicios que promueven.

Con respecto a la valoración del capital social, consideraron que participar en reuniones informativas, capacitaciones, investigaciones, atender a OSC canalizadas y participar en redes son oportunidades para complementar su trabajo, aunque participen poco en ello.

El 60% da cuenta que formaliza su colaboración y alianzas con convenios con gobierno estatal, federal y empresas, fundamentalmente. Asimismo, el 80% manifestó tener una relación informativa con las necesidades de las OSC, con las de sus clientes y financiadores y con los programas estratégicos del gobierno. Sólo el 60% señaló que considera el Plan Nacional de Desarrollo en sus procesos planeación y ejecución de sus actividades de fortalecimiento.

Con respecto al tema de rendición de cuentas, 70% señaló que cuenta con un informe anual de las actividades de la organización, que informa a sus financiadores sobre el uso de sus recursos destinados al tema de fortalecimiento y que construyen algún tipo de documento de sistematización para documentar su experiencia. Con respecto a su evaluación del capital social valoraron el informe anual y los informes a financiadores como una relación dominante. Sin embargo, las actividades de sistematización las valoraron como informativa,

abriendo espacios institucionales para su construcción y divulgación.

Sistematización de información. El 80% de los entrevistados señalaron que cuentan con expedientes de las OSC fortalecidas y dan seguimiento a los servicios que implementan. 60% señalan que realizan actividades de evaluación de la administración de los servicios de fortalecimiento y de los resultados. Ninguno de ellos indicó que cuente con ejercicios de evaluación de impacto de sus actividades como fortalecedora y sólo en 30% informó que están en proceso de construcción.

Los entrevistados dieron a este tema valoración informativa, señalando que construyen espacios institucionales para alimentar esta información porque proporciona oportunidades de alianza y de generación de servicios.

Monterrey, Nuevo León

Nuevo León contiene el 2.31% de las organizaciones civiles con CLUNI, de acuerdo al Registro Federal de OSC. De ellas, 36 señalan que tienen actividades de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones y 22 lo realizan en el municipio de Monterrey. Durante la investigación realizamos entrevistas a un despacho de consultoría especializado en procuración de fondos, una red de organizaciones que construye acciones de fortalecimiento para sus miembros, cuatro asociaciones civiles que promueven servicios de profesionalización y dos instancias de gobierno estatales.

En las siguientes líneas daremos cuenta del nutrido mosaico de opiniones rescatadas en estas entrevistas.

Dimensión cualitativa

En el ejercicio de las entrevistas, 50% de los entrevistados manifestaron estar legalmente constituidos y 30% trabajar bajo programas de administración pública estatal. El 20% restante no cuenta con figura jurídica y trabaja como prestador de servicios profesionales. De ellos, todos tienen Registro Federal de Contribuyentes y el 60% es donataria autorizada. 30% de los entrevistados manifestaron canalizar de subvenciones económicas con objeto de fomentar el trabajo de las OSC en las distintas temáticas. Esto se realiza a través de programas de coinversión. En este sentido destaca la participación de la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Nuevo León y el Consejo de Desarrollo Social quienes desde hace 9 años destinan una partida presupuestal para el fortalecimiento de las OSC del estado. El 100% de los entrevistados están vinculados a esta iniciativa⁴¹.

12.5% de los entrevistados colaboran con el sector civil en temas de fortalecimiento desde la iniciativa privada. Su participación se ha centrado en actividades relacionadas con la producción de materiales documentales para el sector:

⁴¹ Es importante destacar que en el transcurso de las entrevistas, la totalidad de los participantes manifestaron que no se ven a sí mismos como “agentes fortalecedores”, a pesar de que cumplían con los criterios metodológicos de la investigación. Para ellos, fortalecer implica facilitar procesos horizontales de compartir conocimientos y oportunidades, entre pares, que redundan en mejor atención a la población que atienden.

diagnósticos, sistematización de metodologías y publicaciones⁴². Su participación en actividades de capacitación ha sido limitada.

Sobre la reflexión en torno al concepto de profesionalización para las organizaciones de la sociedad civil, consideraron que una organización profesional debe demostrar su legalidad y existencia, en donde el tema de cumplimiento del objeto social es un factor importante para su trabajo. Así, señalan, el fortalecimiento institucional debe orientar sus esfuerzos para que las OSC mantengan “la casa en orden”, cumpliendo con el marco legal que les da sustento, que no se desvíen de su objeto social y que cuenten con planes estratégicos y operativos. Señalan que un factor importante para el fortalecimiento es la existencia de un consejo o patronato separado de la operación de programas.

Con especial nota de énfasis en el tema de objeto social, la totalidad de los entrevistados señalaron que para ellos es fundamental que las OSC se capaciten en los temas de la población que atienden, adicciones, alimentación, atención a mujeres, casas hogar, asilos, comedores, discapacidad, indígenas, entre otros. Destaca la tendencia al trabajo de fortalecimiento en organizaciones asistenciales.

Para cumplir con este fin, los entrevistados señalaron que en Nuevo León participan activamente de redes temáticas de

⁴² Una de las diferencias detectadas entre los fortalecedores del Distrito Federal y Monterrey es que, mientras que las primeras mantienen el foco en robustecer y divulgar su propia metodología, las segundas se preocupan en construir productos que compartan experiencias de atención a los beneficiados: manuales para casas hogar, atención a nutrición en infancia, entre otros; documentan y sistematizan a las OSC que atienden.

acuerdo a cada objeto social en donde se generan espacios para compartir conocimientos, metodologías y recursos entre las organizaciones. Señalan que es posible porque al ser “pocas” las organizaciones del Estado, se conocen y están muy vinculadas al gobierno estatal.

Participar de mecanismos de colaboración en redes, les permite implementar, de manera informal, estrategias de autorregulación, principalmente en el área asistencial. Su vinculación y la influencia de la Secretaría de Desarrollo Social fomentó en las OSC un sistema de clasificación de acuerdo a sus atributos institucionales, durante los últimos años sea formado y adoptado una cultura de avance institucional con indicadores compartidos⁴³.

Con respecto a los temas propios de capacidades administrativas, la totalidad de las organizaciones señalaron que, en los temas que no son cubiertos por saberes locales de las organizaciones participantes, se buscan expertos que compartan experiencias y herramientas. 60% puso énfasis en la urgencia de medir impacto en el trabajo de la sociedad civil organizada como una de las prioridades de fortalecimiento, así como el fortalecimiento de los procesos de documentación y sistematización de las experiencias. Resulta interesante destacar que, durante el proceso de entrevistas, los participantes mostraron información similar sobre las necesidades de las OSC en el Estado.

⁴³ Señalan los entrevistados que los indicadores de institucionalidad del Centro Mexicano para la Filantropía sentaron las bases para construir una escala de fortalecimiento institucional. Venciendo las primeras resistencias, hoy la escala forma parte de la cultura de las OSC cercanas a programas de coinversión y financiamiento.

Con respecto al tema de evaluación de los resultados e impacto de las acciones de fortalecimiento, la totalidad de los entrevistados señalaron que han avanzado en los temas de registro y seguimiento de las actividades, así como en el análisis de los resultados. Sin embargo, por la naturaleza misma de sus procesos de fortalecimiento en red resulta difícil medir los cambios más allá de indicadores de gestión y resultados. Señalaron que hasta 2012, sólo han logrado implementar procesos de medición de consecución de metas, sin incorporar todavía metodología de marco lógico.

Sobre el tema de construcción del conocimiento (recursos de la fortalecedora), el 75% de los entrevistados señalaron que el protagonismo hace daño en el sector. Para ellos, aprender los unos de los otros es algo abierto y se realiza en alianza con otras instituciones, principalmente de gobierno e instituciones educativas. Ninguna de las fortalecedoras entrevistadas señaló que posee personal interno que se especializa en generar conocimientos para el fortalecimiento. Indicaron que en la construcción de metodologías y herramientas cuentan con la participación abierta y activa del sector de servicios (consultoras), de institutos de investigación y de universidades. Voluntarios y servidores sociales aportan buenas herramientas que sirven a las organizaciones. Este mismo porcentaje argumentó que su trabajo como fortalecedoras radica, en realidad, en crear espacios para propiciar trabajos horizontales donde todos aprenden de todos, sin protagonismos y sobre la base de compartir buenas prácticas entre redes temáticas.

El 80% de los entrevistados señalaron que los recursos para trabajar los temas de fortalecimiento provienen de partidas presupuestales del gobierno estatal y de su participación en convocatorias de coinversión. En el caso de la formulación de metodologías de intervención, se construyen con aportaciones propias.

Los fortalecedores señalaron que la mayor parte de la producción editorial identificada con la categoría de fortalecimiento institucional en su organización está orientada al robustecimiento del objeto social de los distintos temas que trabajan. Así, el 75% de las fortalecedoras indicaron que los procesos de aprendizaje en red les han permitido establecer como su razón de ser, atender las necesidades de su población objetivo.

Por otro lado, señalaron que en la operación de servicios de fortalecimiento destinan personal interno y externo, recursos financieros, infraestructura y bases de datos, con un promedio de participación de 13 personas por cada agencia fortalecedora. Indicaron que en su conjunto atendieron, en el ejercicio 2012, 97 OSC de las cuales tienen expediente (seguimiento) 83 en promedio. El 50% puntualizó que buscan orientar los esfuerzos focalizando los servicios en las áreas específicas en cada organización fortalecida. De tal forma que si el servicio remite a actividades administrativas dan seguimiento a la organización para que asista la persona adecuada y lo mismo sucede en las áreas sustantivas.

Los entrevistados señalaron que, por la cercanía y trabajo con las OSC, mantienen constante seguimiento de sus necesidades.

Indicaron que el trabajo en redes institucionales les permite tener diagnósticos sobre los temas y tendencias que requieren las organizaciones civiles. También indicaron que el proceso de aprendizaje compartido y participativo les permite construir mejores condiciones de trabajo para las OSC, acompañando a las organizaciones nuevas en sus procesos de integración al sector social.

Dimensión cuantitativa

Un segundo nivel de investigación lo constituyó el análisis del grado de fortalecimiento de los agentes fortalecedores y la valoración que dan en términos de capital social a las áreas legales, estructurales, de financiamiento, operación de servicios, recursos y conocimientos, rendición de cuentas, sistematización de la información de sus iniciativas, participación con otros fortalecedores, formalización de sus colaboraciones y consideración de la política social.

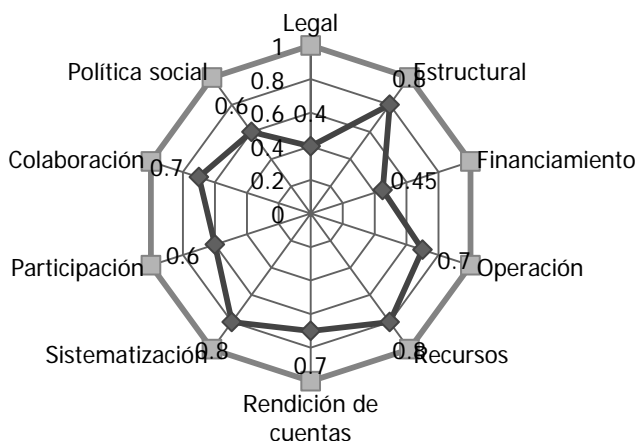
En este mismo sentido, los fortalecedores asignaron valor a cada una de las estructuras internas desde el sentido de fortalecimiento de su capital social.

En el caso de Monterrey, el 80% de los entrevistados declaró actuar bajo el marco normativo y de constitución legal, mientras que el 20% colabora bajo la figura de prestador de servicios profesionales. De ellos, 40% cuenta con CLUNI y el mismo porcentaje es donataria autorizada.

Con respecto a la adopción de normas que regulan y certifican los conocimientos de las fortalecedoras, ninguna de ellas

cuenta con certificado alguno que las faculte en la actividad que realizan. El 40% tiene registrados los derechos de autor de sus publicaciones y el mismo porcentaje cuenta con ISBN. El 100% mantiene contratos con colaboradores y el 40% con las instancias con quienes realizan alianza para fortalecer.

Fortalecimiento



Al describir estas relaciones como clasificándolas como dominantes, informativas, complementarias, participativas, de contraloría y constructivas, señalaron que su relación con el marco normativo es dominante porque deben cumplir con la normatividad para poder trabajar. Sin embargo, señalaron que en su participación en redes, se facilita con mucho cubrir con los requisitos fiscales y legales, lo cual les permite cumplir con ellos.



Al considerar los aspectos estructurales, la totalidad de los agentes fortalecedores dan cuenta que cuentan con un documento base que define los líneas estratégicas y operativas, que cuentan con políticas de fortalecimiento y descripción de sus programas y proyectos. Se definan a sí mismas como operadoras de programas de atención directa a la población y que, como parte de sus actividades, realizan actividades de fortalecimiento. Señalan, como lo mencionamos en líneas anteriores que construyen sus actividades en alianzas a través de redes temáticas. El 80% de ellas indicó que cuentan con un director o gerente cuyo objetivo es profesionalizar a las OSC.

Operar programas de fortalecimiento, participar en redes y constituir alianzas mantiene para ellos un valor participativo, en donde aportan recursos y estructuras específicas para enlazarse con los otros. Señalaron que en los perfiles de puestos para los

colaboradores mantienen este mismo enfoque de estructura abierta.

Las fortalecedoras dan cuenta de haber atendido a 97 OSC en promedio durante el ejercicio 2012 y de dar seguimiento documental a 83 de ellas. Asimismo señalan que en promedio han tenido 7.6 años de experiencia en el tema, indicando que esto ha sido posible por el apoyo del gobierno estatal para robustecer al sector.

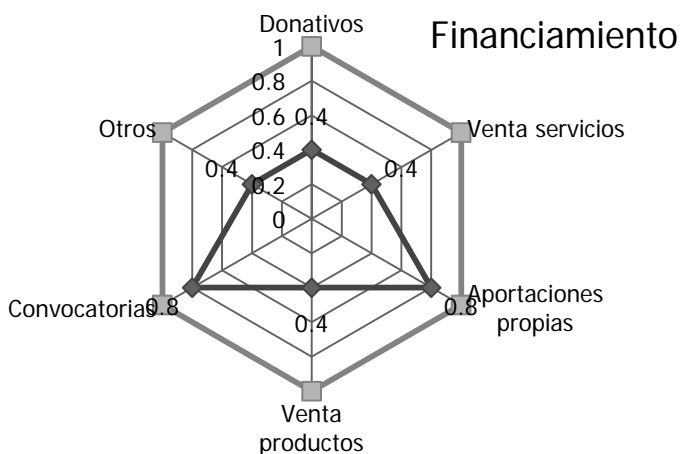
Servicios de fortalecimiento

<i>Indicador</i>	<i>Valor</i>
Años dedicados al fortalecimiento	7.6
OSC con expediente (seguimiento) 2012	83
OSC que participaron en algún tipo de servicio de fortalecimiento en 2012	97
Horas de capacitación del personal dedicado a fortalecer por año	10.4

Con respecto a los recursos que han generado (conocimientos), dan cuenta que sus principales aportaciones están en publicaciones (manuales y guías) y en materiales para cursos presenciales. 60% de ellas indican que sí cuentan con metodologías, pero son la base de atención a su población objetivo y no necesariamente sobre habilidades gerenciales. El recurso que mantiene mayor valoración son los materiales para cursos presenciales, asignándole valor de contraloría.

El financiamiento de la profesionalización se genera por dos tipos de recursos principalmente: las aportaciones que se realizan a través de convocatorias estatales y federales, y en el caso de construcción de manuales y metodologías, señalan que

lo hacen por medio de aportaciones propias, recibiendo financiamiento sólo para la publicación de los mismos. De ellos el 60% señaló que recibió algún tipo de financiamiento institucional para crear servicios a la medida en las OSC.



Al tema de financiamiento por convocatorias le dan valor complementario.

Con respecto al tema de generación de empleo, los entrevistados señalaron que, en promedio, existen 3 personas trabajando de forma interna, en administración de los servicios de profesionalización. Señalaron en su totalidad que trabajan con colaboradores externos y alianzas con universidades e institutos de investigación, colaborando 20 personas de forma externa bajo modalidades de servicios profesionales. Por otro lado, uno de los apoyos más importantes de los que dan cuenta son los colaboradores de servicio social o prácticas

profesionales, manteniendo promedio de 11 colaboradores. En promedio, usan en 10.8 de consultorías externas al año, considerando su aportación útil cuando la fortalecedora no domina ciertos temas o servicios.

Generación de empleo por fortalecimiento

<i>Indicador</i>	<i>Valor</i>
Personas internas dedicadas al trabajo de fortalecimiento	3
Personas externas al actor dedicadas al fortalecimiento	20
Personal en nómina colaboran en servicios de fortalecimiento	7.4
Personal por honorarios dedicadas a fortalecer	5.6
Voluntarios trabajando en fortalecimiento	11
Consejeros operando servicios de fortalecimiento	6.6
Contratos celebrados con consultorías de fortalecimiento	10.8

El tema de relación con otros fortalecedores da cuenta de nutridas y variadas formas de participación, destacando el valor de contraloría que proporcionar al acto de realizar peticiones a funcionarios, a su participación en iniciativas de programas públicos y a la participación en redes de las cuales referimos.

El 80% de cuenta de asistir a reuniones informativas, capacitaciones, atención a OSC canalizadas, participar en iniciativas de programas públicos y de su evaluación. En el caso de sus interacciones con instancias de la administración pública califican esta relación como complementaria, señalando que invierten personal y recursos para mantener un buen nivel de participación.

La totalidad de los entrevistados señalaron que no han presentado solicitudes de información al IFAI y que tampoco

participan en manifestaciones públicas. En los dos casos no asignaron valor alguno sobre el eje de capital social.

Relaciones con otros fortalecedores

<i>Indicador</i>	<i>Valor</i>	<i>Capital social</i>
Asistencia a reuniones informativas	.8	1.6
Asistencia a capacitaciones	.8	2.2
Información para investigaciones	1	3.4
Atención a OSC canalizadas	.8	2.8
Peticiones por escrito a funcionarios	1	5.6
Iniciativas de ley	.8	4.8
Iniciativas de programas públicos	.8	4.8
Manifestaciones públicas	0	0
Círculos de aprendizaje entre fortalecedores	1	3.6
Evaluación del uso de recursos públicos	.8	2.8
Solicitud de información IFAI	0	0
Emitir recomendaciones a sus gobiernos locales	.6	3.6
Participación en redes de colaboración con otros fortalecedores	.8	4.2
Evaluación de programas de gobierno	.6	3.6
Participación en consejos ciudadanos	.6	2.6

La formalización de sus relaciones es limitada, destacando en ello sus vínculos con instancias de gobierno, al cual dan valor de complementario. Por último, Señala el 80% que presentan los informes que obliga la normatividad y que ninguno de los fortalecedores mantiene programa de evaluación de los resultados de sus acciones. Los temas de informes a OSC fortalecidas, y sistematización de experiencias tuvieron valor

complementario. Mientras que los informes anuales, de registro y del uso de recursos fueron considerados como relación dominante.

Con respecto al tema de sistematización de información señalan que cuentan con expedientes de las OSC y evaluación de resultados. Documentar mantiene para ellos un valor informativo y evaluar se considera complementario.

Por último, con respecto a la política social, el 40% señaló que considera el Plan Nacional de Desarrollo, 60% indicó que en sus planeaciones pone énfasis en reglas de operación y necesidades de financiadores y 100% apuntó que son prioritarias las necesidades de las OSC. A este último punto asignaron valor constructivo, el más alto en la escala.

Guadalajara, Jalisco

De acuerdo con el Registro Federal de OSC, Jalisco cuenta con 656 organizaciones activas, Guadalajara concentra 276 y de ellas 36 indican que entre sus actividades están registradas acciones de fortalecimiento.

Seleccionamos 6 instancias de fortalecimiento que cumplieren con los criterios de objeto de estudio. Para obtener información relativa a GDL entrevistamos una asociación que destinan su actividad a actividades de profesionalización, una red de organizaciones que promueve servicios para sus afiliados, una fundación que canalizan fondos y a su vez aportan asesoría y

acompañamiento técnico. Una instancia de gobierno que realizan actividades de fomento para las OSC y dos consultoras.

En las siguientes líneas daremos cuenta del nutrido mosaico de opiniones rescatadas en estas entrevistas.

Dimensión cualitativa

En Guadalajara⁴⁴ encontramos, en el análisis de las entrevistas, dos visiones sobre el tema de fortalecimiento a las capacidades institucionales por parte de los fortalecedores.

La primera, se vincula con los temas de formación gerencial en organismos civiles, concibiendo estos como el robustecimiento de las áreas estratégicas, operativas, de administración, intervención, financiamiento y rendición de cuentas, de las cuales hemos hablado ampliamente en estas líneas.

En la segunda, el 75% de los entrevistados se vincula al trabajo metodológico de educación popular que promueve formación de habilidades individuales y colectivas para establecer espacios de reflexión y diálogo que promuevan prácticas para hacer, para conceptualizar y para reflexionar en torno a los espacios donde actúan los sujetos en dimensiones individuales y colectivas.

⁴⁴ En Guadalajara, el Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario ha construido, durante más de 40 años, una propuesta de educación popular, cuya trascendencia permeó, con una visión incluyente y de participación política, los espacios de trabajo del sector civil organizado en América Latina.

Esta propuesta metodológica genera procesos horizontales de fortalecimiento a los organismos civiles, en donde el conocimiento se construye en torno a procesos reflexivos para las OSC, dando un significado a su razón de ser. Es a partir de esa vocación que la OSC construye acciones para incidir en la problemática que trabajará. Esta propuesta de fortalecimiento trabaja temas de análisis del contexto, objetivos y planeación estratégica, incidencia e impacto y estructuras operativas, administrativas y organizativas.

Con respecto a la definición de profesionalización para el sector civil, los entrevistados apuntaron nuevamente dos visiones. La primera centrada en su capacidad institucional por hacer uso eficiente de los recursos y dar cuenta de las acciones de beneficio considerando claridad en su misión y visión, así como en sus estructuras internas. La segunda no concibe su propuesta en términos de eficiencia e incorpora el concepto de incidencia que supone partir de las realidades que enfrenta la institución, según su propia percepción y de ahí teorizar para realizar prácticas concretas en un proceso dinámico de interacción con la realidad. Esta segunda propuesta valora las experiencias y conocimientos de las OSC.

El tema de construcción del conocimiento, 25% de los entrevistados dieron cuenta de la participación y formación de cuadros en la propia fortalecedora para generar productos, servicios y atención a las OSC. Su proceso institucional deriva del trabajo realizado para construir fondos con la participación de empresas locales, instancias de gobierno y aportaciones de fondos comunitarios. Conciben el servicio de asistencia a las

OSC a través de capacitaciones y consultorías bajo sistemas de afiliación.

El 75% señaló que la propuesta metodológica describe la construcción del conocimiento como un proceso dinámico que se vive en las organizaciones, en donde la base de la metodología aporta elementos reflexivos para que cada OSC vaya construyendo su propia interpretación del entorno donde incide, de la teorización que realiza de ello y de las acciones individuales y colectivas que formula.

Con respecto a los servicios que ofrecen, el 75% de los entrevistados señaló que participan de alianzas entre financiadores, universidades y fortalecedores para crear intervenciones a mediano plazo. Estas intervenciones formalizan servicios integrales de capacitación y consultoría en donde las organizaciones revisan, además de los temas gerenciales y de fortalecimiento interno, aspectos de incidencia en sus espacios territoriales concretos.

En el tema de recursos financieros para el fortalecimiento, la totalidad de los entrevistados señaló que reciben donativos, participan en programas de coinversión y otorgan aportaciones propias. En ninguno de los casos señalaron recibir financiamiento internacional. Esta condición afecta los programas de fortalecimiento porque los recursos no están garantizados para cubrir los procesos.

El 75% de los entrevistados señaló que cuentan con amplia producción editorial en el tema, destacando manuales, guías,

materiales de difusión, didácticos y cursos. El 15% de los entrevistados tiene publicado su modelo de atención.

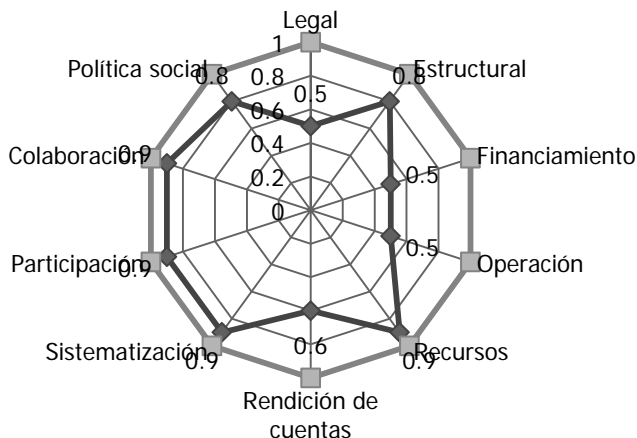
Con respecto al personal, los entrevistados señalaron que cuentan en promedio con 10 personas dedicadas a construir conocimientos y fortalecer sus propuestas de trabajo. Las fortalecedoras dan cuenta de la participación de personal externo en pos procesos de formación y a una cobertura de 162 organizaciones durante el ejercicio 2012.

Por último, 45% de las fortalecedoras dan cuenta que atienden a OSC canalizadas por financiadores, mismos que aportan los recursos para operar los servicios. 30% realizan convocatorias públicas y 15% señala que se vincula con las OSC como beneficiarias de programas sociales.

Dimensión cuantitativa

Un segundo nivel de investigación lo constituyó el análisis del grado de fortalecimiento de los agentes fortalecedores y la valoración que dan en términos de capital social a las áreas legales, estructurales, de financiamiento, operación de servicios, recursos y conocimientos, rendición de cuentas, sistematización de la información de sus iniciativas, participación con otros fortalecedores, formalización de sus colaboraciones y consideración de la política social.

Fortalecimiento

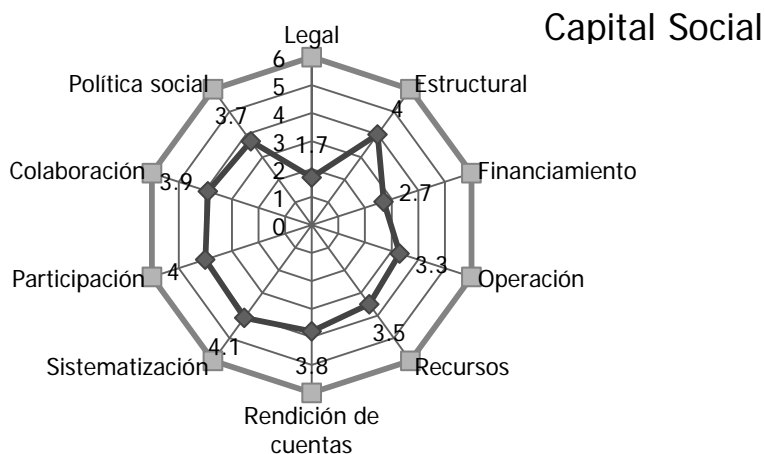


En este mismo sentido, los fortalecedores asignaron valor a cada una de las estructuras internas desde el sentido de fortalecimiento de su capital social.

En el caso de Guadalajara, 75% de los entrevistados cuentan con constitución legal y el resto opera bajo el marco normativo de la administración pública estatal. Este mismo porcentaje señala que cuenta con RFC. 45% señala que cuenta con más de una constitución para prestar el servicio de fortalecimiento. 75% indica que son donataria autorizada, que cuentan con órgano de gobierno y que mantienen memoria institucional por cuando menos cinco años.

Con respecto a la incorporación de normas de regulación y certificación, se tiene que el 30% tiene certificadas sus capacidades institucionales y 70% las de sus colaboradores en

fortalecimiento. 30% mantiene registro de derechos de autor en sus publicaciones, ninguno cuenta con ISBN. 75% mantiene contratos con sus colaboradores. 30% tiene certificada su metodología ante instancias nacionales e internacionales.



Con respecto al valor de capital social que dan a ello, consideran que cumplir con el marco normativo facilita el establecimiento de la OSC en Jalisco⁴⁵. Asimismo valoran el seguimiento de su órgano de gobierno y su institucionalidad como complementario.

En sus estructuras internas, la totalidad da cuenta de contar con un documento base que define estrategia y operación en la

⁴⁵ Es requerimiento del Código Civil del Estado de Jalisco que las OSC cumplan con la normatividad para contar con un establecimiento.

fortalecedora y que mantienen descripción de perfiles de puestos. 75% cuenta con un director o gerente de fortalecimiento, políticas institucionales, manuales operativos para el fortalecimiento y descripción de programas y proyectos.

Todas señalan que, en sus actividades, fortalecen, operan programas, participan en redes y construyen alianzas. A este tema dan valoración constructiva, señalando que mantienen áreas en la institución para trabajar en alianza con otros fortalecedores y con financiadores.

Sobre los servicios de fortalecimiento, la totalidad cuenta con capacitaciones, consultorías, asesorías, asistencia técnica, materiales de divulgación, publicaciones e investigaciones. Ninguna aplica en modalidad de incubadora de OSC. La mayoría de estos servicios son valorados como participativos, señalando que construyen espacios incluyentes con otros actores sociales; investigaciones y publicaciones mantienen valor constructivo.

Con respecto al número de servicios ofrecidos indicaron que en 2012 atendieron 233 OSC, de las cuales 184 cuentan con expediente, en promedio.

Servicios de fortalecimiento

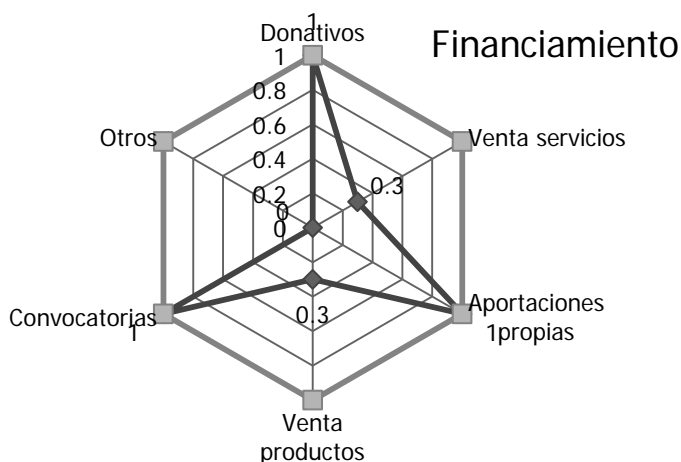
<i>Indicador</i>	<i>Valor</i>
Años dedicados al fortalecimiento	21
OSC con expediente (seguimiento) 2012	123
OSC que participaron en algún tipo de servicio de fortalecimiento en 2012	162
Horas de capacitación del personal dedicado a fortalecer por año	5

Es importante destacar que señalaron que sólo destinan 5 horas de capacitación al año para los colaboradores de fortalecimiento; el menor número de horas en las 3 ciudades.

En el tema de recursos de la fortalecedora (conocimientos) la totalidad informó que cuenta con metodología propia, materiales de difusión, didácticos y cursos presenciales. El indicador más bajo fue cursos en web (25%). La valoración que dan a sus recursos es alta: investigaciones y materiales de difusión lo valoran como complementario y metodología y cursos presenciales lo conciben como una relación constructiva. Consideran inversión metodológica como mejor aportación.

Con respecto al tema de financiamiento del fortalecimiento, la totalidad señaló que reciben donativos, aportaciones propias y participan en convocatorias de coinversión. Sólo el 30% indicó que cobran cuotas de recuperación por servicios de gestoría. Los servicios se ofrecen de forma gratuita. Valorán participar en convocatorias como contraloría y donativos como participativo.

100% de los entrevistados señaló que construyen más servicios a medida porque el enfoque metodológico se adapta a las necesidades de cada OSC por fortalecer. También indicaron que destinan en promedio 3 reuniones al año, usando recursos de de su propia organización en nutrir ese conocimiento.



Con respecto al tema de generación de empleo, los entrevistados indicaron que, en promedio, 9 personas de la institución colaboran generando conocimientos para fortalecer OSC. 7 colaboran por nómina. Celebran contratos con otros fortalecedores en promedio 7.3 servicios al año.

Generación de empleo por fortalecimiento

<i>Indicador</i>	<i>Valor</i>
Personas internas dedicadas al trabajo de fortalecimiento	9
Personas externas al actor dedicadas al fortalecimiento	6
Personal en nómina colaboran en servicios de fortalecimiento	7
Personal por honorarios dedicadas a fortalecer	6
Voluntarios trabajando en fortalecimiento	0
Consejeros operando servicios de fortalecimiento	.3
Contratos celebrados con consultorías de fortalecimiento	7.3

La totalidad de los entrevistados manifestó que asisten a reuniones informativas, capacitaciones, investigaciones, realizan peticiones a funcionarios y solicitan información al IFAI. Las actividades que en las cuales invierten más recursos institucionales para informar, en reuniones e investigaciones dando a ello valor de contraloría social.

Relaciones con otros fortalecedores

<i>Indicador</i>	<i>Valor</i>	<i>Capital social</i>
Asistencia a reuniones informativas	1	5
Asistencia a capacitaciones	1	3.3
Información para investigaciones	1	5
Atención a OSC canalizadas	.7	3.3
Peticiones por escrito a funcionarios	1	3.3
Iniciativas de ley	.4	2
Iniciativas de programas públicos	.2	2
Manifestaciones públicas	.2	2
Círculos de aprendizaje entre fortalecedores	.3	2
Evaluación del uso de recursos públicos	.1	1
Solicitud de información IFAI	.1	1
Emitir recomendaciones a sus gobiernos locales	.3	3
Participación en redes de colaboración con otros fortalecedores	.4	3
Evaluación de programas de gobierno	.2	2
Participación en consejos ciudadanos	.3	2

La totalidad presenta informe anual, de uso de recursos, a OSC fortalecidas y sistematización de experiencias, valorando esto como contraloría. Asimismo el 100% da cuenta que, para documentar forma expedientes, da seguimiento y cuenta con sistema de evaluación de gestión, resultados e impacto. A ello esta relación le dan valor constructivo.

Conclusiones y recomendaciones

El sector de la sociedad civil organizada está en constante crecimiento y transformación. Su tasa de crecimiento en los últimos 3 años fue del 24% por lo que si proyectamos, para el año 2015 existirán en México casi 38 mil organizaciones civiles, cuyos colaboradores y estructuras requerirán profesionalizarse.

Si bien es cierto que la concentración de OSC se mantiene en el Distrito Federal, también resulta importante destacar que el enfoque de desarrollo microrregional en zonas de marginación obligará a la sociedad en general, y a la organizada en particular, a construir estrategias e iniciativas de trabajo erigidas sobre bases organizacionales claras y eficientes, así como con incidencias compartidas en alianza con la pluralidad de actores que colaboran para el desarrollo del país.

Por ello, los temas de profesionalización y fortalecimiento institucional resultan claves para fomentar a una sociedad civil que demanda participar de en los espacios de construcción de

ciudadanía, de servicios a sus pares en condiciones de exclusión, de desarrollo en los territorios y de promoción de una cultura de vida basada en derechos humanos.

En este trabajo se recogieron las opiniones y expresiones de 30 agentes fortalecedores que en sus actividades institucionales generan y divulgan conocimientos en torno a las cualidades que deben tener los organismos civiles para trabajar de forma profesional.

Profesionalizar implica formar primero en las personas colaboradoras de las OSC visiones, habilidades y actitudes que atiendan a una forma de vida y al ejercicio de competitivo del servicio. Pero también remite al robustecimiento de las estructuras organizativas, de complemento con otros y del marco legal que posibilita el trabajo del sector civil.

Desde la opinión de las voces participantes identificamos que el concepto de profesionalización requiere

Encontramos que el concepto de fortalecimiento institucional se describe como un proceso dinámico de incorporación de saberes y aprendizajes que vigorizan la participación de de las organizaciones de la sociedad civil en el ejercicio y promoción de la ciudadanía. En su sentido económico, describe distintos niveles de madurez de las estructuras internas del funcionamiento organizativo del actor social, así como de sus capacidades de vinculación con otros. En su sentido amplio, describe las capacidades institucionales por vincular a la población en general a la construcción de soluciones a problemáticas del bien común.

El análisis histórico y de participación de los fortalecedores nos indicó que durante más de 40 años, las OSC invirtieron tiempo y espacio para construir sus propias estrategias educación que propician escenarios de acción los ciudadanos reflexivos, participativos y activos fortaleciendo las formas de asociación en nuestra sociedad. El momento en el cual nos encontramos nos mantiene en una doble condición: por una parte, un nutrido número de OSC que se encuentran en las primeras etapas de madurez institucional y por la otra, la necesidad de fortalecer las redes sociales y de participación institucional entre los sectores gubernamental, empresarial, académico y social.

Por ello, la noción de capital social nos remite al estudio de los intercambio de información, bienes y servicios entre las personas e instituciones que participan para acceder a otras formas de capital: financiero, simbólico, informativo, de participación y poder. Las preguntas de cómo las OSC interpretan y significan su relación entre los colaboradores, con el entorno y con el marco legal que las regula deberán ser atendidas si queremos construir capacidades de buen funcionamiento y relación.

El capital social como mecanismo de participación para el fortalecimiento de las OSC requiere de la construcción de espacios de participación horizontal, del reconocimiento de las capacidades individuales e institucionales del sector social como fuente de conocimientos y aprendizajes, de la formación de órganos colegiados y cuerpos de investigadores que nutran el conocimiento colectivo del sector, de la reconstrucción de escenarios en condiciones de trabajo favorables para las OSC, de inversiones

económicas, físicas y sociales, de indicadores medibles del avance institucional, así como de mecanismos de apropiación y socialización de los conocimientos anclados a prácticas comunicativas.

Los resultados de la investigación atienden a la interpretación de 30 agentes fortalecedores cuyas voces reflejan las experiencias institucionales de financiadores, empresas, organismos civiles, redes e instancias de gobierno preocupados y ocupados en construir soluciones sociales eficientes ante las problemática globales de la sociedad. En el estudio, identificamos condiciones de construcción de fortalecimiento que diferencian las prácticas en el Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey.

El eje de análisis de fortalecimiento institucional indicó que existen tendencias compartidas por trabajar temas relacionados con la gerencia de las OSC. Así los servicios de planeación, administración, financiamiento, atención y evaluación mantienen como foco madurar los procesos institucionales con la intención de propiciar eficiencia, confianza y transparencia en las OSC. Para ello, se proporcionan servicios de capacitación, asesoría, así como publicaciones. Las fortalecedoras coincidieron en señalar que los productos de conocimiento más importantes son su propia metodología y materiales didácticos para impartir cursos presenciales.

Sin embargo, el eje de construcción de capital social marcó tres modalidades de articulación distintas. Los fortalecedores del Distrito Federal mantienen un enfoque de trabajo matizado por un escenario nacional necesitado de servicios de profesionalización y

mecanismos de financiamiento contruidos bajo la lógica de la oferta y la demanda. Sus vinculaciones y alianzas se construyen por fuertes influencias de acceso al financiamiento para sus servicios, manteniendo un bajo nivel de colaboración entre ellos. Guadalajara trabaja escenarios de fortalecimiento institucional sobre la base de alianzas estratégicas institucionales donde fundaciones, instancias gubernamentales y fortalecedores coinvierten fondos y conocimientos en escenarios de trabajo horizontales. Por último, Monterrey genera procesos de construcción de conocimientos e implementación de servicios en estrategias de redes participativas. Estas redes mantienen espacios de cobertura regional donde los aprendizajes y experiencias son compartidas de forma temática en procesos participativos. Los servicios de documentación de estos conocimientos (diagnósticos, guías, publicaciones) abren espacio a la participación del sector académico.

Por lo enunciado anteriormente, emitimos las siguientes recomendaciones:

- Promover entre universidades e institutos educativos la apertura de licenciaturas y una mayor oferta educativa para la formación de especialidades. A la par de construir nuevas organizaciones se requieren también nuevos talentos que cuenten con las habilidades y actitudes necesarias para realizar trabajo social.
- El fortalecimiento institucional para las OSC es una inversión que va más allá de la capacitación. Mantiene un amplio panorama de servicios en donde es básico

construir perfiles de colaboración especializados que permitan el ejercicio de una práctica profesional reconocida por la sociedad.

- Si bien es cierto que el tema de certificación de conocimientos, metodologías, modelos de intervención y procesos ha levantado un amplio debate en el sector social y su práctica es incipiente, se requiere la construcción de órganos colegiados que transparenten y promuevan prácticas éticas de fortalecimiento. Esto dará a las OSC fortalecidas la certidumbre de que están siendo guiadas con herramientas que representarán avances tangibles en su proceso de maduración.
- Es importante fortalecer al sector de las fortalecedoras. Las actuales condiciones de operación de programas generan intervenciones a corto plazo con poca claridad en la incidencia del trabajo en las OSC fortalecidas y con limitados recursos para su financiamiento. Resulta urgente pasar del servicio a programas de fortalecimiento regionales con operaciones a mediano plazo.
- El tema de movilización de recursos fomentó en las OSC la necesidad de fortalecer sus estructuras administrativas, pero es necesario que el tema de movilización de la ciudadanía fortifique las capacidades de incidencia en las personas que quieren participar de lo social. Es necesario que la escuela metodológica participativa y los modelos de formación de habilidades gerenciales encuentren el equilibrio que por hoy no existe.

- Las metodologías de fortalecimiento institucional no aplican por igual a todos los tipos de OSC. Esto exige, por parte de los fortalecedores, reforzar sus capacidades para escuchar, diagnosticar e innovar buscando la creación de prácticas que respondan a las especificidades propias del sector civil organizado.
- Considerar en los diagnósticos, las prácticas para compartir conocimientos y aprendizajes que mantienen las OSC de cada región. Al impulsar grupos de constructores de conocimientos locales se fortalecen no sólo las capacidades internas institucionales, sino se multiplican las capacidades de incidencia en los territorios.
- Finalmente, profesionalizar implica que las OSC aprendan a cerrar círculos de convencimiento de la sociedad en general. El reto que enfrenta la profesionalización es construir lazos de comunicación y conocer el lenguaje que habla cada actor que participa en los procesos de cambio social.

Bibliografía

- Angoitia Guerrero, Regina y Márquez Chang; María Teresa; Construyendo madurez institucional en las OSC, El modelo Fortaleza de la Fundación Merced, Ed. Indesol – Fundación Merced, México, 2012.
- Becerra y Berlanga; La voluntad de servir. Guía Práctica para la conformación de Voluntariados, Ed. Limusa/CLARES, México, 2011.
- Bourdieu, Pierre; The Forms of Capital, en (Handbook of theory and research for the sociology of education) J. G. Richard, ed. New cork: Greenwood Press, 1986
- Butcher, Jacqueline; et. al.; México Solidario, Participación Ciudadana y Voluntaria, Ed. Limusa-Cemefi-ITESM-Instituto Mora, México 2008.
- Carrillo Collard, Patricia; et al; El Fortalecimiento Institucional en las OSC en México, debates, oferta y demanda; ed. Alternativas y Capacidades, México, 2005.
- Centro Mexicano para la Filantropía; Compendio Estadístico del Sector No Lucrativo, Ed. Cemefi, México 2009.
- Centro Mexicano para la Filantropía; Una fotografía de la Sociedad Civil en México. Informe analítico del Índice Civicus de la Sociedad Civil 2010, Ed. Cemefi / Incide México, 2011.
- CFOSC – Ciudad Juárez, El Aporte de las Organizaciones de la Sociedad Civil. La Dimensión del Sector Filantrópico en Juárez, junio de 2011.
- Coleman, James; Social Capital in the Creation of Human Capital. American Journal of Sociology, 99, (Supplement): S95.S120, 1988.
- Deca, Equipo Pueblo, Estrategias de Incidencia de las OSC en las Políticas Públicas, ed. Indesol, México, 2011.

- Fuentes, Carlos; Por un progreso incluyente, Ed. SNTE, México 1990.
- Girardo, Cristina (coordinadora); La profesionalización de las OSC en México: actores y estrategias, ed. El Colegio Mexiquense, México, 2007.
- Girardo, Cristina (coordinadora); El trabajo y sus peculiaridades en las organizaciones de la sociedad civil en México, ed. El Colegio Mexiquense, México, 2010.
- Guerra Díaz, Emilio y Cortés Vázquez, Lorena; "Voluntariado en organizaciones sin fines de lucro. Manual para una Gestión Eficaz", Ed. Cemefi, México, 2012 y SSA, Manual de Gestión del Voluntariado en el sector salud, Ed. SSA, México, 2012.
- Indesol, Análisis de las capacidades institucionales de las organizaciones asistenciales el estado de Nuevo León, ed. Indesol, Junta de Beneficencia Privada y Fundación para el desarrollo del Tercer Sector. México, 2011.
- Indesol, Midiendo las capacidades institucionales de las OSC del estado de Hidalgo, ed. Indesol, DIF Hidalgo y Fundación para el desarrollo del Tercer Sector, México, 2010.
- Indesol, Proyectos exitosos 2001 (Lo que los mexicanos hacemos), Ed. Indesol, México, 2002.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática; Primera Cuenta Satélite de ISFL, México INEGI, 2011.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática; Primera Cuenta Satélite de ISFL, México INEGI, 2011.
- Kliksberg, Bernardo; El Capital Social, Dimensión Olvidada del Desarrollo, Caracas, Venezuela, Universidad Metropolitana, Editorial Panapo, 2001.
- Layton, Michael y Moreno, Alejandro; Filantropía y Sociedad Civil en México, análisis de la ENAFI 2005-2008, Ed. Miguel Angel Porrúa, México, 2010.
- Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones Civiles

- Martínez Gil, Leticia; Capital Social: una propuesta metodológica, ed. Fundación Zícara, México, 2010.
- Martínez Gil, Leticia; El Capital social para el Desarrollo local, Ed. Indesol y Fundación Zícara, México, 2009.
- Martínez Gil, Leticia; Estrategias de financiamiento y procuración de fondos, Ed. Indesol y Fundación Zícara, México, 2012.
- Martínez Gil, Leticia; Guía para financiar emprendimientos sociales, ed. Fundación Zícara y Fundación ADO, México, 2011.
- Martínez Gil, Leticia; Guía para mujeres que quieren crear un proyecto productivo, ed. Fundación Zícara y Fundación ADO, México, 2009.
- Quintero, Víctor Manuel; Impacto Social, evaluación de proyectos de desarrollo, ed. Feriva, Cali, Colombia, 2010.
- Secretaría de Desarrollo Social, Diario Oficial de la Federación del 9 de febrero de 2004 y su reglamento, artículo 12.
- Verduzco I., Gustavo. Perfil del sector no lucrativo en México, Ed. U. de Baltimore y Cemefi, México, 2003.
- Villalobos, G., Jorge, Compilador; Filantropía y Acción Solidaria en la historia de México, Ed. Cemefi-Monex, México, 2010
- Thompson, John B., Ideología y cultura moderna, México, UAM, 1998
- Uphoff, Norman, "understanding social Capital", en Social Capital, a Multifaceted Perspective, Dasguspta e Ismael Serageldin, Washington, D.C., The International Bank of Reconstruction and Development, The Word Bank, Washington, D.C., 2000

Fortalecedores participantes

Ashoka México y Centroamérica
Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.
Cinco Panes y Dos Peces, A.C.
CMS Consultores
Confederación Nacional de Niños de México, A.C.
Corporativo de Fundaciones, A.C.
EFETA
Fortalecedora de Capacidades Sociales, A.C.
Fundación ADO, A.C.
Fundación del Empresariado en México, A.C.
Fundación Majocca, A.C.
Fundación Merced, A.C.
Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, A.C.
Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A.C.
Gestión y Desarrollo Social
Grupo Educativo y Consultoría Integral
Instituto de Desarrollo Social
Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario, A.C.
Instituto Nacional de las Mujeres
Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal
Secretaría de Desarrollo Social, Ciudad de México.
Secretaría de Desarrollo Social, Delegación Jalisco.
Secretaría de Desarrollo Social, Delegación Nuevo León
Secretaría de Relaciones Exteriores
Secretaría de Salud
Consejo para el Desarrollo Social de Nuevo León
Vicalli, A.C.
Voluntarias Vicentinas, A.C.
Centro de Investigación y Desarrollo Laboral, A.C.

Anexos

ANEXO 1. CÉDULA DE ENTREVISTAS

Nombre de la investigación: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y PROFESIONALIZACIÓN

Objetivo de la investigación: Evaluar las estrategias de fortalecimiento propuestas a las OSC por agentes fortalecedores en DF, GDL y MYT con la finalidad de identificar las mejores prácticas que generan condiciones de institucionalización en los organismos civiles.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

LUGAR DE REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA:

FECHA:

1.- Nombre y cargo del entrevistado

2.- Cómo define fortalecimiento institucional para organizaciones de la sociedad civil.

3.- Cómo define una OSC que realiza su trabajo de manera profesional.

4.- ¿Su institución ha descrito un perfil de organización profesional?
¿Cómo valoran en su organismo fortalecedor la importancia para la formación de ciudadanía y promoción de los derechos humanos en México?

5.- ¿Cómo construye el conocimiento su institución: metodologías, herramientas y contenidos que se ofrecen a las OSC? ¿Quiénes los construyen? ¿Cómo participan las personas en la construcción de ese conocimiento? ¿Qué productos o servicios obtienen y cómo los ofrecen a las OSC?

6.- ¿Considera su organización la política social al ofrecer acciones de fortalecimiento?

7.- ¿Cómo describiría el estado actual del fortalecimiento y profesionalización en el sector social? ¿Dónde estamos? ¿Cuáles son las principales temáticas ofrecidas para fortalecer OSC? ¿Qué falta por generar?

8.- En la construcción de conocimiento y servicios para el fortalecimiento ¿Su institución forma alianzas con otros fortalecedores? Si es así, en qué consisten esas alianzas. ¿Son a mediano o a largo plazo?

9.- ¿Cómo financia sus iniciativas de fortalecimiento y profesionalización? ¿Influye en sus contenidos el punto de vista del donante, cliente o financiador? ¿Cómo?

10.- ¿Considera que entre los fortalecedores existen parámetros para medir su propio fortalecimiento y profesionalización? Si es así cuáles son.

11.- ¿Participa usted en algún círculo de aprendizajes, claustro o espacio para compartir conocimientos con otros fortalecedores? ¿Si es así en cuál y cómo participa.

12.- Podría proporcionar 5 recomendaciones para mejorar el trabajo de los agentes fortalecedores del sector.

13.- Comentarios que desee agregar para cerrar la entrevista.



Fundación Zícara, A.C.

Somos una organización civil que promueve el desarrollo comunitario regional en territorios donde sus habitantes viven pobreza y exclusión.

Construimos mejoras en las áreas de salud, educación, desarrollo urbano, cuidado ambiental y proyectos productivos.

www.zicaro.org

Fortalecimiento y profesionalización

Reflexiones y recomendaciones

Se terminó de imprimir en el mes de diciembre de 2012.

Se imprimieron 1000 ejemplares
más sobrantes para reposición.

contacto@zicaro.org



Serie Cuadernos para el Desarrollo Regional Sustentable



Fundación Zícara, A.C.
www.zicaro.org