

**EVALUACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES APOYADAS
POR LA UNIÓN DE BANCOS SUIZOS Y ASHOKA.**

“Visionaris, Premio UBS al Emprendedor Social”

**Instituto de Investigaciones Sociales / UNAM
Unidad de Estudios sobre la Juventud**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1.- FILANTROPÍA, EL PUNTO DE PARTIDA	3
1.1- Entre la caridad y el emprendimiento social:	3
1.1.1.-La filantropía desde el acto individual	3
1.1.2.- La filantropía desde la acción colectiva	4
1.2.- Las organizaciones de la Sociedad Civil en México (OSC)	5
1.3.- La filantropía empresarial de carácter social	8
2.- EL CONTEXTO AMPLIO Y LA UNIÓN DE BANCOS SUIZOS	12
2.1 La reestructuración de lo social frente al Estado	12
2.2.- UBS, más allá de la filantropía tradicional	16
3.- El concurso <i>Visionaris</i>: algunos elementos para la caracterización de los finalistas.	18
3.1.- Formas de organización	21
3.2.- Impacto Social	24
3.3.- Replicabilidad y Redes Sociales	28
3.4.- Sostenibilidad	29
3.5.- Construcción de ciudadanía y empoderamiento	31
3.6.- Incidencia en política pública	32

4.- Un ejercicio de contrastación, y las propuestas para <i>Visionaris</i>	33
4.1.- La experiencia de Banco Mundial, 2006	33
4.2.- Las propuestas de los Finalistas	36
5.- Conclusiones	38
6.- Referencias	42
7.- Referencias electrónicas	43

EVALUACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES APOYADAS POR LA UNIÓN DE BANCOS SUIZOS Y ASHOKA.

“Visionaris, Premio UBS al Emprendedor Social”

Instituto de Investigaciones Sociales / UNAM
Unidad de Estudios sobre la Juventud

INTRODUCCIÓN

En el año de 2004 UBS, conjuntamente con la Fundación Ashoka, decidió crear y poner en marcha el proyecto *Visionaris, Premio UBS al Emprendedor Social*, con el objetivo de “apoyar la promoción social de una manera profesional y eficaz”. En ese año, en la convocatoria se estableció premiar la capacidad de diversificación de las fuentes de financiamiento y/o la creación de estructuras innovadoras para el financiamiento de proyectos por parte de los concursantes, estos últimos, todos ex becarios (*fellows*) de Ashoka.

En 2005 se lanzó una segunda convocatoria del *Visionaris, Premio UBS al Emprendedor Social*, de nuevo solamente para ex becarios de Ashoka, con objeto de premiar en esta ocasión la creatividad en la conformación de alianzas entre las organizaciones y diversos sectores de la sociedad.

En cada una de las convocatorias resultaron cinco finalistas y un solo ganador. ¿Qué ha sucedido con esos finalistas y sus organizaciones desde entonces? Por si misma la participación de los finalistas debió ser constructiva, no obstante, la premisa que orienta este trabajo es la necesidad de recuperar esas experiencias a partir de una sistematización cuyo punto de partida sea la **contextualización**, la **problematización** y la **contrastación** de esas experiencias entre sí.

De este modo, se entiende que el concurso *Visionaris* debe **contextualizarse** con base al principio mismo que le motiva, a nuestro entender la filantropía, y a un proceso sumamente complejo cuyo punto de partida son las transformaciones sufridas por los

Estados Naciones de occidente a partir de la década de los 70's, los cuales han propiciado un mayor involucramiento –y bajo una perspectiva muy distinta a como lo había sido durante décadas, quizá siglos- de empresas y organismos financieros en la promoción social, con la concurrencia de actores políticos y sociales.

La contextualización del concurso enmarca la experiencia de los participantes y da pauta a la **problematización** de esas experiencias a partir de un diagnóstico elaborado sobre la base de cuestionarios, que resolvieron los finalistas del *Concurso Visionaris* 2004 y 2005.

Por supuesto, el reconocimiento del trabajo de los promotores sociales en todo el mundo por parte de *patrocinadores empresariales* es una práctica que se ha venido arraigando desde hace una década por lo menos. Al igual que hoy lo hace UBS, otros patrocinadores han reconocido la importancia de solicitar a observadores ajenos un ejercicio de crítica constructiva y de sistematización en lo concerniente a su actividad patrocinadora. Aprovechando un ejercicio previo de sistematización, realizado en este año para Banco Mundial, se procedió a la **contrastación** de dos proyectos pensados para favorecer la promoción social y la obtención de conclusiones a partir de esto.

En atención a las anteriores consideraciones, los dos primeros apartados procuran dar el contexto y marco de referencia del Concurso *Visionaris*, motivo de las experiencias problematizadas y analizadas en el tercer apartado, tras el diagnóstico elaborado de nueve de los diez finalistas del concurso. En el último apartado se recuperan de la misma forma algunos detalles importantes del *Concurso Internacional de Ensayo Juvenil 2006*, promovido por Banco Mundial.

El trabajo concluye con algunas consideraciones generales y sugerencias específicas para la siguiente convocatoria del *Concurso Visionaris UBS Emprendedores Sociales 2006*.

1.- FILANTROPÍA: EL PUNTO DE PARTIDA

1.1- Entre la caridad y el emprendimiento social:

La **filantropía** puede definirse como: *“Toda acción generosa y voluntaria que se realiza en beneficio de la comunidad, sin ánimo de lucro ni interés particular”*¹. El rango que se establece dentro de “toda acción generosa” abarca diferentes elementos que ejecutan distintos actores sociales.

1.1.1.-La filantropía desde el acto individual

Recuperando las categorías de la Encuesta Nacional Sobre Filantropía y Sociedad Civil,² en un primer momento la filantropía en el plano *individual*, se agota en trabajo voluntario, donaciones y participación o membresía a grupos, orientadas a ayudar a los demás.

El trabajo voluntario se realiza en distintas esferas: Asociaciones Comunitarias Ejidales, Escuelas, Iglesias, Servicios de Salud, Municipios y Organizaciones Civiles. Las motivaciones religiosas, las actividades de apoyo a instituciones educativas y la posibilidad de corresponder con trabajo a la comunidad, son sólo algunas de las razones por las que los ciudadanos se vinculan a tales organizaciones.

Las donaciones abarcan desde las limosnas en la calle hasta las deducciones periódicas de nómina o sueldo, con contribuciones económicas o en especie. Las principales organizaciones que reciben donaciones por parte de los ciudadanos son: Organizaciones religiosas, Asociaciones de vecinos, Organizaciones pro-salud, Grupos Ecologistas y Organizaciones humanitarias y de ayuda a ancianos o personas de escasos recursos. Algunas razones que impulsan a la donación se vinculan a creencias religiosas, a la percepción de que hay gente que lo necesita y al factor humanitario vinculado a la caridad.

¹ Centro Mexicano para la Filantropía, *Entendemos por filantropía*, Portal electrónico: www.cemefi.org.

² Proyecto sobre Filantropía y Sociedad Civil, *Encuesta Nacional Sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI)*, ITAM, México, marzo 2005. Consulta electrónica: http://www.filantropia.itam.mx/docs/ENAFI_2005.pdf

1.1.2.- La filantropía desde la acción colectiva

En un segundo momento, ya de manera colectiva e institucional, este ideal original de la filantropía se diluye. Esto es, del apoyo momentáneo para la satisfacción de necesidades inmediatas se transita hacia modelos de profesionalización de la filantropía, orientados al apoyo de organizaciones que aseguren el éxito de proyectos a mediano y largo plazo: *“Haciendo una diferenciación con la caridad, pues la caridad tiene como objetivo la necesidad inmediata en que se halla el prójimo; mientras que la filantropía va más lejos, mirando a lo futuro tanto como a lo presente y procurando realzar la condición de la vida humana a mayor escala”*³.

La revisión histórica de la categoría de filantropía, permite visualizar el tránsito de las limosnas por caridad a una mayor planificación del apoyo al desarrollo social. Si bien, establecer los orígenes históricos de la filantropía enfrenta el reto de aprehender una categoría por naturaleza esquiva, dada la diversidad de acciones que comprende, y la escasez de investigaciones al respecto, es posible identificar un creciente cambio e inquietud por sistematizar distintas experiencias enfocadas en desarrollar las capacidades humanas más que en paliar las necesidades sociales más inmediatas.

Los particulares, sea como personas física o como personas morales, aunque en todos los tiempos hayan expresado, a partir de sus aportaciones, ese amor al prójimo, sólo recientemente han ofrecido su apoyo con recursos económicos para apoyar organismos de la sociedad civil, cuya tarea directa sea la realización de un trabajo con un impacto social distinto. Tradicionalmente las donaciones a colectivos fueron principalmente a fundaciones religiosas y/o Instituciones de Asistencia Privada promovidas, estas últimas, por las mismas empresas.

En el caso de México, este mayor interés por patrocinar las actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil ha favorecido un crecimiento significativo de estas agrupaciones, las cuales encuentran mediante su constitución legal, un acta de presentación formal ante instancias públicas y privadas, locales y extranjeras, que respalda sus objetivos y legitima su solicitud de recursos.

³ María Luisa Lara, *Filantropía empresarial: convicción y estrategias*, Grupo Editorial PAX, México, 2001, p.2

1.2.- Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México (OSC)

En México, distintas organizaciones se articulan en torno a la preocupación del cómo diseñar, operativizar y fortalecer modelos que empoderen a los ciudadanos permitiéndoles aprovechar sus capacidades y fortalezas en beneficio propio, pero también a nivel comunitario o social.

En 2006 aparecen registradas, según el Sistema de Información sobre Organizaciones de la Sociedad Civil⁴ (SIOS) de la Secretaría de Desarrollo Social, 4072 organizaciones de la sociedad civil, de ellas cerca del 51% surgieron en la década de 1990.

CUADRO 1			
Número de Organizaciones de la Sociedad Civil por entidad federativa, 2006			
Entidad Federativa	# de OSC	Entidad Federativa	# de OSC
Aguascalientes	99	Morelos	142
Baja California	123	Nayarit	57
Baja California Sur	13	Nuevo León	148
Campeche	36	Oaxaca	116
Coahuila	328	Puebla	77
Colima	26	Querétaro	103
Chiapas	74	Quintana Roo	86
Chihuahua	85	San Luis Potosí	60
Distrito Federal	1399	Sinaloa	90
Durango	35	Sonora	68
Estado de México	217	Tabasco	13
Guanajuato	127	Tamaulipas	23
Guerrero	26	Tlaxcala	18
Hidalgo	31	Veracruz	89
Jalisco	147	Yucatán	67
Michoacán	122	Zacatecas	27

Elaboración propia, con base a la información obtenida de: Secretaría de Desarrollo Social, Sistema de Información sobre Organizaciones de la Sociedad Civil (SIOS), junio 2006. Consulta electrónica: <http://sios.sedesol.gob.mx>
 Nota: La referencia para los cuadros comprendidos en este apartado es la misma.

El 31% de las organizaciones civiles en México se ubican en el Distrito Federal, en tanto que el 69% restante se distribuye en el resto del país (Cuadro 1). El 41% de ellas tienen influencia local, mientras que sólo un 6% tienen coberturas de acción internacionales.

⁴ Secretaría de Desarrollo Social, *Sistema de Información sobre Organizaciones de la Sociedad Civil* (SIOS), junio 2006. Consulta electrónica: <http://sios.sedesol.gob.mx>

El 79% de estas organizaciones se constituyen como Asociaciones Civiles (A.C.); con la figura de Instituciones de Asistencia Privada (I.A.P.) se constituyen otro 19% de las organizaciones y sólo un poco más del 1% se registra como Instituciones de Beneficencia Pública (I.B.P). (Cuadro 2)

Figura legal	No. OSC
Institución de Asistencia Privada I.A.P.	457
Institución de Beneficencia Pública I.B.P.	45
Asociación Civil A.C.	3223
Otra	346

En relación a los ámbitos de atención de las Organizaciones de la Sociedad Civil, encontramos que no todas se circunscriben a una actividad exclusiva, de este modo, trabajo en la esfera del desarrollo comunitario es desarrollado hasta por el 71% de las OSC, la actividad en el ámbito de la salud la realizan hasta el 50% de estos mismos grupos y otro 49% de las organizaciones lo hacen en materia de educación (Cuadro 3)

Ambito	Número de OSC
Derechos humanos	669
Desarrollo comunitario	1988
Ecología	422
Educación	1411
Salud	1377

De las OSC registradas, 60% desarrolla trabajo de asistencia (para personas con discapacidad, niños en condición de calle, entre otros), mientras que el 55% de las mismas realiza sus tareas en capacitación (Cuadro 4). En cuanto a los sectores en los que se enfocan, destacan, en cuanto a su número, las temáticas de población en general, familia, campesina, indígena y de discapacidad (Cuadro 5)

Servicios	# de OSC
Asistencia	2488
Capacitación	2258
Ciencia y tecnología	352
Comunicación	881
Defensa legal	624
Empleo y productividad	753
Financiamiento	342
Investigación	783
Protección Civil	364
Otro	1185

Sectores	Número de OSC
Alcohólicos	219
Campesinos	640
Colonos	424
Comerciantes	178
Damnificados	217
Desempleados	266
Discapacitados	807
Drogadictos	294
Familia	1267
Indígenas	567
Indigentes	266
Migrantes	118
Niños de la calle	472
Obreros	148
Población general	1963
Productores	203
Profesionistas	359
Jubilados	5
Desamparados	19
Otros	665

Con este universo de organizaciones en México, sus ámbitos de trabajo, servicios y sectores de atención se ha venido construyendo un nuevo actor social (todavía incipiente), pero con una perspectiva de fortalecimiento para las próximas décadas, cuya labor seguramente será determinante en el mejoramiento de las condiciones sociales del país.

El interés que actualmente despierta este crecimiento de la Sociedad Civil también ha captado la atención de grupos empresariales y organismos de financiamiento internacional, que observan en el apoyo a estas organizaciones un mecanismo mediante el cual mantienen su compromiso de responsabilidad social a nivel de la competencia internacional y beneficiando a la par a las comunidades donde trabajan.

1.3.- La filantropía empresarial de carácter social

En México, el trabajo conjunto de las OSC ha permitido vincular, de manera reciente, a las empresas con las problemáticas del desarrollo. En palabras de Manuel Arango, fundador y presidente vitalicio del Centro Mexicano para la Filantropía: *“en los últimos años ha surgido esa liga que faltaba entre la empresa y la sociedad civil. Cada vez estamos viendo más empresas socialmente responsables, lo que no es sólo un imperativo para las empresas en este siglo, sino que redundará en su propio beneficio”*⁵.

Ante el desfase entre el crecimiento económico y el desarrollo social, se vuelve imperiosa la búsqueda de asegurar el éxito de los escasos recursos destinados al rubro y el manejo de sólidas alianzas que permitan beneficios para los grupos atendidos y los patrocinadores.

En el ámbito empresarial en México *“se ha abandonado la práctica de otorgar donativos a obras poco estructuradas carentes de permanencia y continuidad para abocarse a proyectos sólidos de mayor alcance y trascendencia”*⁶, la preocupación por el adecuado aprovechamiento y máximo rendimiento de los recursos que proporcionan las empresas, así como la posibilidad de beneficiarse de los resultados de los proyectos que apoyan, consolidan a la **filantropía empresarial** como una de las fuentes de financiamiento más importantes para el desarrollo de las organizaciones civiles en México, ya sea con el respaldo de instituciones empresariales nacionales, internacionales o en alianzas de ambas.

La clave de la filantropía empresarial radica en la posibilidad “ganar/ganar” de las empresas y sus socios sociales, donde sus acuerdos y soluciones los benefician mutuamente: a la empresa en su imagen institucional y a la organización social en la operación de proyectos de desarrollo social.

⁵ José Fernando López, “No todo es lucro”, **Revista Poder y Negocios**, Año 2, Edición No. 7, México, 28 marzo 2006, p. 20

⁶ *Ibíd.*; 21

Si bien la vinculación entre empresa-sociedad civil, puede entenderse como un “maquillaje” por parte de la empresa para saldar sus posibles deudas con la comunidad y el medio ambiente, la decisión de apoyar el desarrollo social implica un proceso de concientización por parte de la empresa donde visibiliza y toma partido en los problemas que existen en el campo social, relacionándose con ellos de forma directa y aceptándolos como elementos estratégicos de su dinámica global de trabajo ya que la pobreza, la corrupción, la inseguridad, el narcotráfico, el analfabetismo no sólo frenan el crecimiento de un país, sino que afectan de manera directa las ganancias y el desarrollo de la propia empresa, como ratifica María Luisa Lara:

“Es preciso entender que el desarrollo social es una condición para el desarrollo de las empresas(...) Es necesario entender que en ese México pobre y analfabeto existe una fuente de recursos para las empresas. Ahí están los clientes potenciales.”⁷

Planificar estratégicamente la filantropía empresarial, dirigiendo estrategias de mercado y relaciones públicas, permite que las empresas recauden una mayor cantidad de recursos para el apoyo a proyectos sociales, mejorando su imagen pública y la venta de sus productos o servicios⁸, contribuyendo a que los ciudadanos, en el nivel individual, aporten recursos para proyectos a largo plazo, claramente constituidos y de gran impacto social.

La búsqueda de beneficios en todas direcciones ha permitido enfocar la necesidad de apoyar no sólo con recursos económicos. La capacitación, el apoyo técnico y las aportaciones en especie, se vuelven elementos fundamentales para el desarrollo de proyectos sociales exitosos y profesionales, factores donde las empresas pueden ayudar sin la necesidad de mermar cantidades importantes de recursos económicos, lo que abre posibilidades para diseñar modelos de filantropía empresarial donde todas las empresas, sin importar su tamaño, ganancias o recursos, puedan participar y tomar parte en el desarrollo social del país.

⁷ María Luisa Lara, op.cit., p. xix.

⁸ “Esta probado que si yo hago un producto doy una parte a los parques naturales, a los niños con cáncer, o a lo que sea, ese producto lo favorece la gente (sic) hasta en un 60%, frente a otro producto igual que no lo haga” José Fernando López, op.cit., p.20

Si la filantropía empresarial vincula el apoyo a organizaciones civiles y/o proyectos que impulsen el desarrollo social, la **Responsabilidad Social Empresarial** vincula las necesidades de la comunidad como elemento estratégico de sus dinámicas internas como su producción, distribución, comercialización, y sus relaciones externas con otros actores: gobierno, empresas, sociedad civil, comunidad y proveedores, entre otros.

La Responsabilidad Social Empresarial⁹ no sólo implica compromisos sociales, sino económicos y ambientales y es un reflejo de los valores y lineamientos éticos de la empresa:

“...es vista por empresas líderes como algo más que un conjunto de prácticas o iniciativas ocasionales o motivadas por la mercadotecnia, las relaciones públicas u otro tipo de beneficio. Es una visión de negocios que integra el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medioambiente”.

Los cuatro ámbitos estratégicos que comprende la Responsabilidad Social de las Empresas son: ética empresarial, calidad de vida, vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo y, cuidado y preservación del medioambiente.

La necesidad de las empresas de participar en alianzas intersectoriales con organizaciones de la sociedad civil, a efecto de resolver conjuntamente problemas que afectan al desarrollo de la comunidad, ha permitido la búsqueda de sujetos sociales que avalen con un trabajo claro, dedicado e innovador, la creatividad para enfrentar dinámicas que les son propias y que conocen de fondo, al tener experiencias directas con ellas y sus contextos.

El apoyo a **emprendedores sociales**, quienes a partir de ejercicios inmediatos con las comunidades, establecen proyectos con un amplio margen de certidumbre, se vuelve fundamental para el uso correcto de recursos económicos, materiales y humanos, en la

⁹ “Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participante en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente y para la construcción del bien común” Juan Felipe Cajiga Calderón, *Fundamentos de la Responsabilidad Social Empresarial*, Centro Mexicano para la Filantropía, México, 2006.
Consulta electrónica: www.cemefi.org

búsqueda de atender problemáticas específicas encaminadas al mejoramiento de la calidad de vida de aquellos grupos en situación de vulnerabilidad social.

La identificación de los problemas y el diseño de las posibles soluciones por parte de los emprendedores sociales, tiene la característica de ser un proceso de vinculación de ideas pertinentes ante problemáticas cotidianas para los mismos emprendedores, así, ellos no son planificadores y ejecutores ajenos a la problemática que se observa, por el contrario, son conocedores de su propio entorno, de las desventajas pero también de las oportunidades de materialización de sus proyectos.

Vincularse a redes sociales con actores que trabajan sobre experiencias o temáticas similares, permite la retroalimentación de prácticas de aprendizaje, la comunicación constante y el intercambio de información, el apoyo de otras organizaciones que se esfuerzan en alcanzar un objetivo que beneficie a los demás y sobre todo, la posibilidad de multiplicar las soluciones innovadoras en otras regiones y países. El trabajo de los emprendedores y de las redes que conforman, permiten generar reacciones en cadena que construyen un mundo con mayor justicia y menores carencias sociales.

Así, como puede observarse, la filantropía comprende un amplio abanico de actividades. En consideración a la estructuración de los resultados que se esperan de las actividades implícitas en la *acción generosa y voluntaria* podemos encontrar en la caridad uno de los extremos de la línea de la filantropía, en el otro extremo encontramos a la promoción social. Asimismo, esa filantropía podría diferenciarse en función del sujeto de aportación, ya sea la persona física o la persona moral.

Específicamente, la filantropía empresarial ha transitado de apoyos inmediatos, reactivos y asistencialistas a otro tipo de apoyos que favorecen actividades programadas donde a los objetivos de corto plazo le acompaña una perspectiva para el mediano y largo plazo, donde predomina la capacidad de empoderamiento y desarrollo de los beneficiados con su propia colaboración frente al donativo y la caridad fácil, donde se crea capital humano y social con una perspectiva de beneficio universal frente a la ayuda tradicional puntual y desestructurada.

2.- EL CONTEXTO AMPLIO Y LA UNIÓN DE BANCOS SUIZOS

2.1 La reestructuración de lo social frente al Estado

Previo a referirnos a la actividad filantrópica desplegada por UBS y específicamente al premio *VISIONARIS UBS Emprendedores Sociales*, ésta también debe contextualizarse en un esquema de transformaciones más amplio que experimenta la dinámica del capital occidental desde la década de los 70' y que ha cristalizado en las profundas reformas estructurales a los aparatos político-administrativos de los Estados-Nacionales modernos.

En aquella década de los setenta, la crisis económica que atravesó el capitalismo occidental en su conjunto coronó un escenario que inició en los últimos años de la década previa, con los movimientos estudiantiles críticos al conjunto de los aparatos estatales, a partir de lo cual se pensó necesario un nuevo perfil de Estado y un conjunto de estrategias por las cuales abatir las presiones que derivaban de una sociedad mucho más compleja a la del cuarto de siglo previo.

Las propuestas sobre el perfil del Estado adoptaron distintas posiciones, desde aquéllas que partieron de hacer hincapié en los problemas de ingobernabilidad en los países occidentales (Crozier, et al; 1975), hasta aquéllas otras que cuestionaron la expansión desbalanceada de las actividades del "Estado Obeso" (Drucker; 1970), que agudizaban las tendencias inflacionarias en la economía.

Sobre este último posicionamiento fue que se realizó la propuesta de un nuevo perfil de Estado. Se partía de una doble crítica. En primer lugar, se sostuvo la falta de eficiencia en el trabajo y operación en el conjunto de actividades desarrolladas por los distintos organismos de la administración pública, evidenciada en el exceso de trámites burocráticos y en el derroche de recursos públicos. En segundo lugar, la falta de transparencia (*accountability*) en el manejo de los recursos públicos, que acompañaba la discrecionalidad en el gasto y el enriquecimiento ilícito de funcionarios públicos, léase corrupción. (Lynn; 1996)

En las propuestas presentadas para atender esta problemática se argumentó la necesidad de “redimensionar” el Estado a partir de su “adelgazamiento”, vía el proceso de desincorporación de empresas paraestatales y de la eficientización de su gasto y sus procedimientos, vía la inclusión, por un lado, de parámetros de trabajo y evaluación del sector privado en la administración pública y, por otro lado, de la sociedad en el trabajo de gobierno y en la supervisión del mismo.

La primera de las propuestas remitía a los procesos de privatización. Desde esta óptica se buscó sacar de la égida estatal un número amplio de bienes y servicios para incorporarlos a la regulación del sistema de precios bajo la “soberanía del consumidor” (Misses; 1946) en la esfera del mercado la eficiencia empresarial sustituiría la inoperancia estatal.

La segunda propuesta pretendía incidir en los procedimientos de elaboración y ejecución de las políticas públicas, modificando, por un lado, el trabajo al interior de la administración pública y, por otro lado, incorporando los diagnósticos, las propuestas y las evaluaciones de los actores directamente afectados por el trabajo de esa administración. Así, bajo la primera vertiente de esta propuesta se elaboraron los programas de modernización y las políticas de descentralización de funciones del orden federal a las entidades del país y de recursos a éstas y a los municipios, con el objetivo de eficientar el trabajo de la administración pública.

En esta segunda vertiente se incorpora los discursos sobre la pertinencia de la “innovación” en la Administración Pública, el trabajo de Gestión Pública y, por supuesto, la argumentación favorable al *New Public Management*. Sin embargo, por igual se encontrarán otro tipo de propuestas que además de revalorar el papel del Estado, entendieron la importancia de colocar en su justa dimensión el lugar no sólo del Estado, sino también de los actores privados.

De esta segunda vertiente se desprende la presentación de la agenda estratégica (Kliksberg:1996), donde se reconoce que la finalidad de las transformaciones del Estado se hallaban en el desarrollo humano, más que de la eficiencia (como medio), por

lo que el interés de la gerencia social debía centrarse en respetar la voluntad de los grupos sociales, a efecto de impulsar las potencialidades humanas.

De igual manera, manteniéndose el Estado como actor central en el proceso de la gestión pública, se hizo hincapié en la apertura del Estado a la participación, en concordancia con procesos de descentralización y sistemas políticos favorables a la organización y la expresión de la sociedad.

Asimismo, las ideas pregonadas en los Estados Unidos e Inglaterra, que apuntaban al retiro del Estado y virtualmente lo “ilegitimizaron” en amplios sectores, fueron confrontadas con el argumento de la necesidad del Estado como agente que propicia las condiciones elementales (diseño de políticas estratégicas para captar nuevos mercados, desarrollo de tecnologías innovadoras) para el desempeño de la empresa privada y la sociedad civil.

Finalmente, se reconocen los límites del Mercado, más allá de la tendencia natural a los monopolios, de la falta de incentivos para proporcionar a los consumidores de mercancías y servicios información completa y confiable o bien, de carecer de alicientes para producir bienes públicos (Majone; 1993) En este sentido, los mercados se reconocen al servicio de la gente, no al revés.

Con estos argumentos, la disyuntiva: “Menos o Más Estado” resultó falsa, más pertinente apareció la premisa “el Estado necesario”. Pues como bien refiere Majone “No es la antípoda entre la gestión por el Estado centralizado, o la gestión por mercado, que por demás no prescinde del Estado” (1993).

La coordinación entre actores políticos, sociales y económicos, en un ambiente de creciente complejización no se agota en las tres formas clásicas de coordinación social, es decir, el mecanismo formador de precios, la modalidad político jerárquica mayoritaria o los mecanismos jerárquicos de toma de decisiones y solución de problemas. (Messner; 1999)

La tendencia hacia una sociedad organizada, junto con la creciente sectorialización de la economía y la sociedad, así como la creciente participación de actores públicos y privados en el diseño de las políticas públicas, agota la capacidad de coordinación jerárquica estatal, pero no podrá jamás sustituirse por el sistema de precios.

Una de las propuestas a desarrollar está en la sociedad de redes, cuya virtud reside en la capacidad de articular intereses propios, divergentes y colectivos de los actores involucrados. Las redes son formas organizativas que han ido emergiendo en vista de las limitaciones de las otras formas de coordinación.

En este escenario, el Estado asume sus funciones de coordinación con miras a integrar y “controlar” las redes políticas en el proceso de desarrollo del conjunto social, sin anular su autonomía de acción. El Estado pasa a ser gestor de interfases, asumiendo funciones de coordinación, organización y moderación, de intermediario entre partes de conflicto, correctivas, de control y de iniciador y orientador.

De este modo, si las expectativas iniciales que se establecieron sobre el Estado, en la década de los 70's, plantearon una supuesta dicotomía entre el aparato de Administración Pública y el ejercicio de gestión privada, el debate posterior que se derivó, reconoció una continuidad entre El Estado y la Iniciativa Privada, que pasaba por cooperativas y asociaciones sociales no lucrativas (Mitzberg: 1999)

En este contexto es como debe entenderse la misma evolución de los donativos a individuos y las aportaciones a colectivos, en la modalidad de proyectos sociales de coinversión social, más estructurados, donde en más de una ocasión concurren recursos de los distintos ordenes y niveles de gobierno, conjuntamente con recursos de las asociaciones civiles y patrocinadores privados nacionales y/o internacionales.

En el mismo contexto, deben reconocerse las oportunidades que se presentan para llevar adelante proyectos con base a la identificación de las trayectorias individuales y de los colectivos, haciendo coincidir las distintas potencialidades en el medio, vía el fomento y/o el fortalecimiento de las distintas redes de trabajo social.

2.2.- UBS: más allá de la filantropía tradicional

La Unión de Bancos Suizos (UBS), como persona moral, recorre todo el trayecto de la filantropía. La caridad, el empleo voluntario y la promoción de proyectos comunitarios reflejan el “*comportamiento responsable*”, intrínseco en su “*cultura, identidad y práctica de negocios*”¹⁰. Ejemplos concretos fueron las aportaciones financieras y en especie a las poblaciones afectadas por las catástrofes derivadas de la desorganización social y los sucesos naturales durante el 2004 (huracanes, tsunamis, terremotos).

Del mismo modo, UBS mantiene proyectos más elaborados, no reactivos, en distintas regiones del mundo, enmarcados en su programa de asuntos comunitarios, que favorecen programas educativos escolares y artísticos. Cabe resaltar que entre los criterios utilizados por USB para aprobar las inversiones existe lo que podríamos llamar la cláusula de lo “socialmente responsable”, a partir de la cual los aspectos sociales, ambientales y éticos resultan determinantes para la aprobación de los proyectos.

Particularmente, a partir de 2004 la Unión de Bancos Suizos, en asociación con Ashoka, organización global de emprendedores sociales líderes, estableció en México el Concurso *Visionaris*, a través del cual se busca “apoyar *el trabajo de un emprendedor social destacado*”¹¹. Según esto:

“... el premio Visionaris es un reconocimiento a los emprendedores sociales que, en el desarrollo de sus actividades en México, han sido capaces de diversificar sus fuentes de financiamiento o de contribuir a la creación de estructuras innovadoras para el financiamiento de proyectos.” (Ibíd.; p. 6)

En 2004,

“Con el premio, UBS desea alentar a los actores del sector social a desarrollar una gama más amplia de instrumentos financieros que faciliten el financiamiento de sus actividades sociales.” (Ibíd.; p. 6)

¹⁰ UBS; *Visionaris. Premio UBS al Emprendedor Social*; México, 2004; 20 pp. (Versión Digital)

¹¹ Ibíd.; p.6

Y en 2005¹²

“Con este premio, UBS desea alentar a los actores del sector social a desarrollar una gama más amplia de alianzas de todo tipo que faciliten el desarrollo y logren el efecto multiplicador de sus actividades sociales.” (Ibíd.; p. 4)

Sin duda alguna, UBS asume plenamente la responsabilidad social como *“parte integral de su identidad y modelo de negocio”*, que le orienta hacia un trabajo *“más allá de obtener ganancias o cumplir con las leyes y las reglas cuando se hacen negocios”*. Esto es, le dirige a *“la creación de un valor sostenible que genere el bienestar tanto de sus clientes, empleados y accionistas como de su comunidad”*.¹³

Específicamente, con el premio *Visionaris*, la Unión de Bancos Suizos *“ha asumido los compromisos de ofrecer igualdad de oportunidades a sus empleados, salvaguardar la confidencialidad financiera, combatir el lavado de dinero, proteger el medio ambiente y contribuir de una manera positiva y activa a la comunidad en la que lleva a cabo sus negocios y de la que forma parte”*. (Ibíd.)

La Unión de Bancos Suizos ejemplifica esta posición al referir que *“fue una de las primeras instituciones que firmó el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, una iniciativa que une a los gobiernos, empresas, sindicatos y la sociedad civil para impulsar la adhesión mundial a los principios relacionados con los derechos humanos y las normas sobre el medio ambiente y el trabajo”*. (Ibíd.)

Es en este último punto donde claramente se refleja el grado de confluencia de intereses entre los distintos sectores a nivel local e internacional y con ello los nuevos perfiles y compromisos que los distintos actores han asumido respecto al desarrollo social. No resulta fortuito que el objetivo del Pacto Mundial al que nos referimos sea *“la creación de una ciudadanía corporativa global”*, que permita la conciliación de los intereses y procesos de la actividad empresarial, con los valores y demandas de la sociedad civil, así como con los proyectos de la ONU, Organizaciones Internacionales

¹² UBS; *Visionaris. Premio UBS al Emprendedor Social*; México, 2005; 16 pp. (Versión Digital)

¹³ UBS, *Corporate Responsibility*, Sitio Web http://www.ubs.com/1/e/investors/corporate_responsibility.html

sectoriales, sindicatos y ONG's. Sin duda alguna, esta concurrencia, que ahora se observa con las formas y referentes utilizados, habría sido impensable tan sólo hace una década.

3.- EL CONCURSO *VISIONARIS*: ALGUNOS ELEMENTOS PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS FINALISTAS.

Con la finalidad de aprehender las experiencias particularizadas de cada organización finalista en el Concurso *Visionaris*, se diseñó un cuestionario donde se plantearon ocho categorías:

- Proceso de Formación
- Estructura Organizativa
- Caracterización General
- Caracterización de la actividad más importante
- Evaluación
- Situación Financiera
- Construcción de Agenda Pública
- Impacto de la participación en el concurso *Visionaris*.

De manera paralela se realizó una revisión de las páginas electrónicas de cada organización para brindar un panorama de la accesibilidad de información al público en general.

Los cuestionarios fueron enviados por correo electrónico, y en algunos casos el equipo de trabajo realizó entrevistas directas a las organizaciones. Para la sistematización se contó con el apoyo de 8 de los 10 finalistas (Véase Cuadro 6). Del concurso 2004 participaron las siguientes organizaciones:

- Red Bioplaneta, A.C. y Unión de Sociedades Cooperativas Bioplaneta, S.C.L. (UCB)
- SIEMBRA Servicios Integrales a Mujeres Emprendedoras, A.C.
- Centro de Arte y Cultura Circo Volador, A.C.
- Comité para la Conservación de Especies Silvestres, A.C. (Naturalia, A.C.)

Del concurso 2005 participaron los cinco finalistas, a saber:

- **Asociación Mundial de Radios Comunitarias México y Comunicación Comunitaria, A.C.**
- **GESGIAP, Grupo Ecológico Sierra Gorda, I.A.P.**
- **CASA, Centro de Asesoría y Promoción Juvenil, A.C.**
- **AMUCSS, Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social, A.C.**
- **AMANC, Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer, I.A.P.**

La sistematización que se presenta a continuación esboza las líneas generales de encuentro y desencuentro entre las 8 organizaciones que participaron contestando el cuestionario, lo anterior a efecto de reunir, comparar y mostrar puntos en común. Las fichas técnicas por cada una de las organizaciones se incorporan en el anexo final.

Las dimensiones para la auto evaluación que conforman esta recopilación son:

1. Formas de organización
2. Impacto social y Modelo de intervención
3. Replicabilidad y Redes Sociales
4. Sostenibilidad
5. Construcción de ciudadanía / empoderamiento
6. Incidencia en política pública

Con estos elementos se pretende mostrar una problematización basada en el análisis de las organizaciones. A partir de los datos recuperados en los cuestionarios es posible dibujar algunas líneas referentes a la estructura interna de cada organización: sus orígenes, su estructura organizativa y la operatividad de alguno de sus proyectos; así como de sus relaciones con otros actores sociales, específicamente, con otras organizaciones sociales y el gobierno, en el ámbito de las políticas públicas. El objetivo es presentar las líneas comunes a las organizaciones dentro de cada elemento de su autoevaluación.

*Cuadro 6
FINALISTAS 2004 Y 2005, DATOS GENERALES, Resumen.*

Nombre de la organización	Objetivo	Actividades desarrolladas	Población beneficiada	Fuentes de Financiamiento
2004				
Red Bioplaneta, A.C. y Unión de Sociedades Cooperativas Bioplaneta, S.C.L. (UCB) Año inicio: 2000	Elaborar las estrategias de capacitación, promoción y comercialización de una extensa gama de productos para ofrecer la mejor calidad y servicio.	Capacitación y consultoría para el desarrollo comunitario. Implementación de proyectos de desarrollo. Comercialización de productos. Apoyo y comercialización de proyectos ecoturísticos en combinación con proyectos productivos y desarrollo social. Creación y potencialización de cadenas productivas en circuitos comunitarios. Procesos sustentables y de conservación ambiental.	Comunidades rurales y urbanas campesinas, indígenas y microempresas urbanas y rurales con perspectiva de género.	Origen: Nacional e internacional. Naturaleza de los recursos: públicos. Tipos de instituciones que los apoyan: gubernamental.
SIEMBRA Servicios Integrales a Mujeres Emprendedoras, A.C. Año inicio: 1999	Llevar a cabo un proyecto educativo para el desarrollo sostenible de población emprendedora indígena, fomenta los derechos económicos, sociales, culturales y ciudadanos de las mujeres indígenas de la etnia Otomí.	Investigación (creación de materiales educativos). Fomenta participación y organización grupal. Talleres para personas emprendedoras. Asesoría técnica (producción, administración y comercialización). Orientación para bancos comunitarios. Fomento participación ciudadana.	Mujeres indígenas emprendedoras	Origen: nacional e internacional, Naturaleza de los recursos: donativos públicos y privados de empresas nacionales.
Centro de Arte y Cultura Circo Volador, AC. Año inicio: 1987	Establecer cartografías sociales, entender a los jóvenes desde una perspectiva académica; ello permitirá utilizar estos conocimientos para apoyar el diseño de políticas incluyentes y más congruentes con la realidad, las necesidades y aspiraciones de los jóvenes.	Estudios e investigaciones aplicadas en problemas sociales y urbanos de distinta índole. Talleres culturales, Conciertos, Muestras cinematográficas.	Jóvenes de ambos sexos de los sectores populares.	Origen: Nacional e internacional. Naturaleza de los recursos: donativos privados y públicos. Tipos de instituciones que apoyan: gubernamental, social o cívica.
Comité para la Conservación de Especies Silvestres, A.C. (Naturalia, A.C.)	Conserva el Patrimonio Natural Mexicano, por medio de la planeación y ejecución de proyectos para la conservación de la fauna, flora y ecosistemas, principalmente cuando involucran especies	Diseña y desarrolla proyectos para conservar la biodiversidad en México (en particular, especies y ecosistemas amenazados). Actividades de educación ambiental encaminadas a promover un mejor entendimiento del valor de nuestra biodiversidad y motivar la activa	La sociedad mexicana en su conjunto.	Nacional e internacional. Donativos privados, públicos, cuotas de socios.

Año inicio: 1990	en peligro de extinción, y por medio del desarrollo de actividades encaminadas a generar entre la sociedad mexicana, conciencia de la importancia de nuestra riqueza natural y la necesidad de involucrarnos activamente para asegurar su conservación.	participación social en su conservación.		
2005				
Asociación Mundial de Radios Comunitarias-México y Comunicación Comunitaria, A.C. Año inicio: 1999	La democratización de los medios de comunicación y la defensa de la libertad de expresión y derecho a la información de los ciudadanos.	Investigación, capacitación y defensa jurídica de la libertad de expresión y derecho a la información, en especial con emisoras comunitarias.	Población indígena, campesina y urbano-marginal.	Nacional e internacional
Nombre de la organización	Objetivo	Actividades desarrolladas	Población beneficiada	Fuentes de Financiamiento
GESGIAP, Grupo Ecológico Sierra Gorda, I.A.P. Año inicio: 1989	Implementar una cultura de protección y conservación de los recursos naturales de la Sierra Gorda, mediante la educación ambiental, capacitación para el mejoramiento y saneamiento comunitario y el desarrollo de opciones productivas alternativas y acciones de restauración de los bosques.	Bosque sustentable: manejo y restauración forestal, diversificación productiva, servicios ecosistémicos, compra de tierras y restauración de cuencas. Grupo Ecológico Sierra Gorda: ecoturismo, proyectos productivos, educación ambiental, mejoramiento continuo y saneamiento, gestión y difusión. Reserva de la Biosfera Sierra Gorda: aplicación normatividad ambiental, investigación y monitoreo de flora y fauna silvestre.	Comunidades rurales en condiciones de marginación y pobreza. Centros de acopio comunitarios de materiales reciclables. Estudiantes	Origen: Nacional e Internacional. Naturaleza de los recursos: donativos privados, públicos. Tipos de instituciones que apoyan: gubernamental y empresarial.
CASA, Centro de Asesoría y Promoción Juvenil, A.C. Año inicio: 1990	Mejorar la calidad de vida de las niñas, los niños y jóvenes de las comunidades, mediante la creación de espacios y programas que contribuyan a su formación y promoción.	Actividades educativas, culturales, deportivas. Talleres de sexualidad, autoestima, violencia y manualidades para mujeres jóvenes y adultas. Ludoteca. Primaria y Secundaria abierta para jóvenes y adultos. Biblioteca, Centro de Cómputo para niños y jóvenes. Campamentos de verano	Niños y jóvenes, mujeres adultas y en menor medida hombres adultos (educación abierta)	Origen: Nacional e internacional. Naturaleza de los recursos: donativos privados, públicos. Tipos de instituciones que los apoyan: gubernamental, empresarial.
AMUCSS, Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social, A.C.	Construir una red de pequeñas Financieras Rurales que otorguen servicios de calidad, impulsar un Sistema Financiero Rural con amplia	Apoyar el financiamiento de las Uniones de Crédito: fuentes financieras e instituciones de apoyo. Desarrollar del modelo Microbancos. Asesoría y capacitación de nuevas Instituciones	Instituciones Financieras Locales u organizaciones campesinas, en	Origen: Nacional e internacional. Naturaleza de los recursos: donativos privados, donativos públicos y

<p>Año inicio: 1986</p>	<p>participación social y diseñar y promover políticas públicas en materia de Financiamiento Rural.</p>	<p>Financieras Rurales, apoyar su gobernabilidad. Desarrollo de productos financieros (ahorro, microcrédito, microseguro, remesas). Animación y promoción de políticas públicas. Participación en organismos de representación. Vinculación con redes campesinas.</p>	<p>vías de serlo, en zonas rurales marginales.</p>	<p>cuotas de socios. Instituciones gubernamentales y empresariales.</p>
<p>AMANC, Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer, I.A.P.</p> <p>Año inicio: 1982</p>	<p>Apoyar al niño y adolescentes con cáncer de escasos recursos y sin seguridad social.</p>	<p>Otorgar apoyo integral a niños, niñas y adolescentes mexicanos con cáncer, en pobreza muchas veces extrema y sin seguridad social.</p>	<p>Sectores del país más desprotegidos en el rubro de salud.</p>	<p>Origen: nacional e internacional. Naturaleza de los recursos: donativos privados, públicos, cuotas de socios. Instituciones que apoyan: gubernamental, empresarial, religiosa, social o cívica.</p>

3.1.- Formas de organización

Las organizaciones comienzan a estructurarse a partir de la identificación de soluciones innovadoras para problemáticas particulares en lugares específicos, a los que generalmente pertenecen los fundadores de las organizaciones.

Los trabajos iniciales remiten a un diagnóstico de los diferentes planos que abarcan tales problemáticas. Las herramientas para las caracterizaciones son diversas y atraviesan desde las más sofisticadas como los diagnósticos participativos, que requieren cierto grado de preparación académica para su diseño, hasta la observación y vivencia personal en tales contextos.

Si bien es cierto que los finalistas del concurso *Visionaris*, son organizaciones ahora consolidadas donde hay un importante despliegue de recursos humanos, en sus inicios se ubican emprendedores sociales individuales que a partir de una solución creativa comienzan a tejer, con sus propios recursos económicos, técnicos y humanos, alianzas con otros actores sociales que formarán parte de la organización de manera global. Es decir, tanto en la vinculación con personas que trabajen en la organización, de manera interna en los proyectos, como en la búsqueda de recursos económicos y técnicos que permitan movilizar las cualidades humanas hacia la consecución del objetivo final.

Cuadro 7
Formas de organización

Fortalezas	Debilidades
- Conocimiento de sus campos de acción al estar directamente vinculados. - Procesos verticales de toma de decisiones. - Incorporación de la población objetivo en la definición de las líneas estratégicas de trabajo.	- En sus inicios requieren de los recursos personales de los emprendedores sociales. -En algunos casos, al iniciar carecen de la formación profesional especializada

Estos emprendedores sociales tienen como característica la identificación inicial de un problema particular sobre el que se enfocan en un primer momento y a partir del cual continúan hacia otras problemáticas diferentes a las iniciales. De esta forma, construyen organizaciones sociales que no se enfocan a una problemática dentro de sus contextos inmediatos, si no que a partir de su preocupación primordial brindan soluciones a

elementos tangenciales que tienen un efecto directo o indirecto sobre su primer objetivo, reflejando procesos continuos de aprendizaje, de investigación e información sobre los entornos de influencia.

Las preocupaciones iniciales de uno o dos individuos emprendedores que comienzan a construir organizaciones enfocadas en problemáticas particulares, no es un referente de procesos verticales de toma de decisiones, por el contrario, al consolidar su grupo de trabajo comparten el poder de decidir sobre el curso de los proyectos, programas o actividades, al grupo de trabajo de la organización, que en los casos de las organizaciones referidas son grupos multidisciplinarios que les permiten tener posturas y referentes distintos y a la vez un panorama global.

Las organizaciones cuentan con organigramas que definen tareas y responsabilidades específicas a cada sección, dándoles poder de acción en sus áreas de influencias. En todos los casos hay reuniones semestrales y anuales entre los responsables de cada área con los Consejos Directivos para plantear conjuntamente las líneas de acción, los recursos destinados y facultar a los Directores Generales. Si bien en algunos casos la centralidad del Director General resulta una figura de mayor importancia, se vincula a las relaciones públicas y a la búsqueda de financiamientos.

También y dependiendo de los objetivos y diseños de actividades, vinculan a la población objetivo en la toma de decisiones, a partir de distintos procesos: encuestas de opinión y diagnósticos de necesidades que marcan las líneas de trabajo en la planeación global, reuniones comunitarias, la integración de los beneficiados en comités y asambleas de socios a distintos niveles: local, regional y nacional, y la conformación de Consejos Directivos tomando en cuenta a los socios beneficiados.

La toma de decisiones y la rendición de cuentas son procesos necesariamente vinculados para las organizaciones. Por lo general, también hay reuniones semestrales o anuales para presentar estados financieros generales, que dan un panorama de los ingresos y egresos, elementos fundamentales para el desarrollo de acciones

posteriores, en tanto identifican sus posibilidades económicas y técnicas, permitiéndoles también redireccionar sus estrategias en un ejercicio constante de evaluación.

Si bien al interior de las organizaciones se suele llevar una contabilidad exhaustiva de los recursos, tomando en cuenta la necesidad de aprovecharlos al máximo en tanto la dificultad de conseguirlos, también es evidente que la presentación de estados financieros a los patrocinadores y financiadores de cada programa, proyecto o actividad, obliga a las organizaciones a tener transparencia en el manejo de sus recursos, en tanto elemento imprescindible de responsabilidad frente a tales actores y referencia indispensable para la participación constante en distintos concursos de financiamiento.

3.2.- Impacto Social y Modelo de intervención

Como reflejo del trabajo realizado en el diagnóstico de necesidades, las organizaciones tienen sus bases de trabajo claras y establecidas, lo que no impide que sus acciones y estrategias se readapten a las situaciones nuevas que se presentan como resultado de cambios en sus áreas de acción ya sea por la intervención de otros actores sociales, como por las consecuencias de su trabajo.

El abarcar elementos más amplios a las preocupaciones iniciales sin tener las bases organizativas claras, posibilita la saturación de actividades para las organizaciones en panoramas amplios y sin aparente vinculación. De esta forma, aún cuando tengan objetivos, misiones y visiones delimitadas en definiciones centrales para documentos y como presentación de la organización, sobre todo teniendo estos elementos como fundamentales para su participación en concursos de financiamiento, también es claro que en la caracterización general, algunas pierden de vista su objetivo final por incorporar otro tipo de actividades.

Si bien, esto no es una constante en los finalistas, en las organizaciones que se presentó tal inconsistencia, más que una falta de coherencia, es un elemento que refleja las condiciones en las que trabajan y los ámbitos en los que lo hacen, donde hay pocos

o nulos antecedentes previos y que han sido receptoras de amplias problemáticas por parte de su población objetivo que carece de otras organizaciones que atiendan dinámicas distintas, tal es el caso de CASA en Ciudad Juárez Chihuahua, cuyo objetivo inicial era cubrir las deficiencias educativas de niños y jóvenes urbano -marginales, sumándose a su trabajo la necesidad de brindar herramientas que empoderen a las madres, de estos niños y jóvenes, permitiéndoles salir de dinámicas de violencia intrafamiliar, ya que estas familias sólo cuentan con el trabajo de CASA en la zona, convirtiéndose en su único referente organizacional al cual pueden asistir.

El constante monitoreo de la consecución de metas según objetivos, permite a las organizaciones identificar posibles desviaciones a tiempo, para corregir sus actividades y tareas. Abiertos a cambios en sus panoramas previstos, rediseñan sus metas con la finalidad de asegurar un correcto uso de recursos.

La evaluación se realiza en diferentes niveles. Las evaluaciones globales se conforman a partir de las evaluaciones y mediciones particulares de los proyectos con sus actividades y tareas, de tal forma que los comités evaluadores internos, conformados por las Direcciones Generales, tienen referencias de todos los proyectos de la organización.

Es en las evaluaciones particulares donde cada organización retoma las opiniones de los beneficiarios utilizando encuestas y entrevistas, proponiendo mesas de discusión y abriendo sus oficinas a los comentarios y sugerencias de su población objetivo, promoviendo un ambiente de respeto y libre expresión. La retroalimentación entre los niveles micro (proyectos, actividades y tareas) y los niveles macro (programas, incidencia en políticas públicas) que realizan en las evaluaciones les permite tomar factores comunes a sus diferentes experiencias, teniéndolas presentes para el diseño de acciones posteriores, en otros escenarios, ya sea como ejecutoras o como emisoras de información para otras organizaciones con problemáticas similares.

Los grupos de atención de las organizaciones finalistas se ubican en condiciones de vulnerabilidad, como: hombres y mujeres, campesinos e indígenas que viven en

condiciones de pobreza y marginalidad extrema; microempresas rurales y urbanas, comunidades urbano-marginales, niños y jóvenes con cáncer, niños y adolescentes urbano-marginales con deficiencias educativas, y jóvenes de sectores populares en busca de espacios alternativos de expresión.

Aún cuando cada organización identifica una población objetivo, la seccionan al plantear proyectos específicos por rango de edad, género, condición socioeconómica entre otros factores. Esta diversidad impone el reto de aprender a relacionarse con distintos grupos al interior de una población objetivo determinada, y desplegar sus recursos de manera distinta según las necesidades planteadas; esto implica estructuras organizativas que propicien una comunicación constante entre sus áreas y la capacidad de adaptación a dinámicas distintas aún dentro de un rango conocido.

Los niveles de atención son individuales, grupales o comunitarios, dependiendo de cada organización. Resalta la atención a grupos o comunidades en aquellas organizaciones que trabajan en sectores rurales, y a individuos y familias en las enfocadas al sector urbano.

Cuadro 8
Impacto Social

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - El constante monitoreo de la consecución de metas según objetivos con la finalidad de asegurar un uso correcto de los recursos y redireccionar sus actividades ante cambios no previstos inicialmente. - La retroalimentación, en la evaluación, entre los niveles micro (proyectos) y macro (programas) permite un constante flujo de información entre las distintas áreas de la organización. -Al seccionar su población objetivo por grupos planteando proyectos específicos, despliegan sus recursos de manera distinta según las necesidades de cada grupo de población. 	<ul style="list-style-type: none"> - Al tratar de abarcar elementos más amplios a las preocupaciones iniciales, satura de actividades a las organizaciones sociales que son el único referente organizacional para amplios sectores de población que no tienen la posibilidad de acudir a otras instancias. -Al expandir su cobertura de acción de ámbitos locales a regionales o nacionales tienen dificultades para desarrollar modelos de intervención. -La medición del impacto social con metodologías específicas es incipiente en las organizaciones.

Si el trabajo en materia de evaluación es un factor constante en las organizaciones finalistas, la sistematización en torno al impacto social y la definición de modelos de intervención con sus poblaciones objetivo, no son elementos fáciles de manejar para las organizaciones.

La dificultad de desarrollar modelos de intervención, se presenta cuando la organización expande su cobertura de acción de ámbitos

locales a regionales o nacionales. Al cubrir su localidad, la organización se encuentra relacionada directamente con ella ya que parte de esas problemáticas específicas; al ser miembros, reconocer y vincularse con los otros miembros no requeriría, aparentemente, del diseño de lazos de acercamiento diferentes a los que la confianza, el apoyo y la solidaridad de la comunidad brindan a los emprendedores que buscan las soluciones para problemas comunes.

Sin embargo, cuando la organización local busca expandir sus soluciones como ejecutora, encuentra la necesidad de diseñar estrategias de vinculación para acercarse a esas nuevas comunidades. Son las organizaciones con trabajos regionales o nacionales, las que reflejan un mayor trabajo en la definición de estrategias de intervención, dadas sus propias características iniciales de organización.

La medición del impacto social con metodologías específicas es clara en cinco organizaciones, teniendo como referencia que son las que cuentan con más tiempo de funcionamiento habiendo surgido entre 1982 y 1989 (AMANC, CIRCO VOLADOR, AMUCSS, GESGIAP), y otra más en 1999 (SIEMBRA). El trabajo con estadísticas, encuestas, e investigaciones sociológicas son sus principales herramientas para verificar el impacto de sus actividades.

La definición de modelos de intervención se hace patente en aquellas organizaciones que cuentan, entre su personal o con los recursos para contratar a externos, con profesionales en ámbitos sociales, tales como sociólogos, antropólogos o psicólogos, quienes diseñan metodologías efectivas de inserción en comunidades o grupos y vinculación con poblaciones objetivo.

El método de vinculación con mayor referencia es la ubicación de enlaces, sobre todo para las organizaciones cuyas coberturas de acción son regionales, estatales o nacionales. Los enlaces representan los eslabones que unen las propuestas de la organización con las necesidades de las personas de la comunidad o grupo. Al pertenecer a la localidad cuentan con la confianza y el apoyo de los demás miembros, la organización AMUCSS tiene muy clara la importancia de los enlaces, puesto que

conforman parte estratégica de sus trabajos iniciales en comunidades que desean organizarse en torno al diseño y consolidación de instituciones propias de microfinanzas.

3.3.- Replicabilidad y Redes Sociales

La pertenencia a redes sociales con otras organizaciones, permite compartir experiencias, comparar resultados, intercambiar información y formar alianzas en torno a problemáticas comunes. Como miembros de la *Red Ashoka*, conocen la importancia del trabajo en equipo tanto al interior de la organización como en las relaciones con otras organizaciones.

La replicabilidad de experiencias toma forma en diferentes prácticas. La comunicación oral, la publicación de artículos, la sistematización de las experiencias de las organizaciones en folletos, carpetas, trípticos y en referencias en sus páginas electrónicas, son elementos que facilitan la retroalimentación entre organizaciones. Los espacios de trabajo conjunto facilitan la discusión de elementos centrales con miras a la conformación de líneas de trabajo que incidan en las agendas públicas; tales espacios son: conferencias, seminarios, encuentros y visitas a las comunidades de trabajo, entre otras.

El trabajo en redes posibilita crear una orientación colectiva en la solución de problemas similares, lo que implica identificar metas comunes y posibilitar estructuras de consenso y compromiso entre diferentes organizaciones. Formar parte de redes sociales implica una

Cuadro 9
Replicabilidad y Redes Sociales
Fortalezas

- Las organizaciones reconocen la importancia de la replicabilidad de experiencias.
- El trabajo en redes les ha posibilitado condensar orientaciones de acción colectivas con miras a la incidencia en políticas públicas.
- La vinculación con Secretarías Estatales encargadas del desarrollo social en México las convierte en actores sociales estratégicos en la conformación de programas nacionales.

definición clara de la visión y una sistematización exhaustiva de las propias experiencias, con la identificación de aciertos y errores, para poder presentar una postura a defender de la mano con otras organizaciones.

El trabajo en redes de las organizaciones finalistas no es sólo con otras organizaciones. La vinculación con Secretarías Estatales encargadas del desarrollo social en México es una constante. Convocadas por las Secretarías para opinar y participar en distintos proyectos refleja la necesidad del Estado de la intermediación creativa de emprendedores sociales en problemáticas donde las soluciones tradicionales no han funcionado.

De esta forma, *“el conocimiento colectivo y...la eficiencia de todos los actores sociales así como su capacidad y su disposición al intercambio de información y a la cooperación pasan a ser un recurso de coordinación social no menos esencial que “el poder”, ‘el dinero’ o ‘el derecho’”*¹⁴

3.4.- Sostenibilidad

Dentro de los problemas más importantes a los que se enfrentan las organizaciones, el principal es la falta de recursos, por lo que cada organización ha desarrollado estrategias para financiar sus proyectos.

Siete de las nueve organizaciones sistematizadas, tienen áreas encargadas en la búsqueda de financiamiento. Los jefes de estos departamentos monitorean permanentemente las convocatorias diseñadas por instituciones públicas o privadas, nacionales o extranjeras que apoyan proyectos en cada sector en los que se especializan. Al ubicar aquellas en las que se apoyan proyectos como los suyos, se encargan de delimitar las características de los apoyos, delegando información para el correcto diseño y la presentación de sus propuestas. El trabajo de estos departamentos es acompañado por los representantes o directores generales de cada organización que dedican gran parte de su trabajo a la búsqueda de financiamiento; este trabajo de los directores se presenta en las nueve organizaciones, como una de sus actividades estratégicas.

¹⁴ Dirk Messner; “Del Estado céntrico a la ‘sociedad de redes’. Nuevas exigencias a la coordinación social”, en Norbert Lechner et al (coords) Reforma del Estado y coordinación social; México, IIS/ P y V, 1999; p.81.

La autosustentabilidad de las organizaciones, depende directamente de las asistencias o servicios que ofrezcan, y las áreas de apoyo a las que estén enfocados. Son los proyectos dirigidos a la producción, comercialización (RED BIOPLANETA, SIEMBRA), servicios (turismo GESGIAP, microfinancieras AMUCSS) y publicaciones (NATURALIA), los que han desarrollado elementos de sostenibilidad a partir de la conformación de redes comerciales de productores o la venta de servicios especializados.

Los recursos de las organizaciones provienen principalmente de instituciones gubernamentales mexicanas y fundaciones de empresas extranjeras, con las que se relacionan a partir de concursos y con las que establecen una importante serie de obligaciones como la presentación de estados financieros y reportes de sus actividades, elementos que comprometen a la organización con el uso adecuado de sus recursos y el monitoreo constante de sus actividades. También, es evidente el apoyo de empresas mexicanas sobre todo en comunidades donde se vuelven

Cuadro 10
Sostenibilidad

Fortalezas	Debilidades
-Han implementado áreas encargadas en la búsqueda de financiamiento como una actividad estratégica de la organización. -Al ser patrocinados adquieren obligaciones que favorecen la transparencia al interior de la organización. -Los apoyos técnicos y humanos se vuelven fundamentales para la ejecución de los proyectos de la organización, lo que les permite vincularse con distintos actores sociales y empresariales.	- Dificultades de generar autosustentabilidad económica en temáticas de salud y educación. - En entornos y necesidades cambiantes se dificulta mantener relevancia frente a patrocinadores y solicitantes de servicios.

referente obligado, de esta forma los emprendedores sociales se vinculan con los actores empresariales ubicados en su comunidad, un ejemplo de la vinculación de organizaciones locales con empresas locales es CASA quien ha logrado obtener apoyo económico de maquiladoras ubicadas en Ciudad Juárez.

El apoyo no sólo implica aportaciones económicas, se vuelven fundamentales recursos técnicos y humanos. Así, la capacitación, la donación de equipo y la asistencia técnica, son factores que posibilitan a los emprendedores vincularse con una gran variedad de

actores sociales que los apoyan, sin la necesidad de quebrantar las finanzas propias con apoyos económicos grandes. La organización AMUCSS ha logrado contactar a empresas televisivas como la RGB de Alemania, quienes han colaborado con equipo técnico para que la organización pueda filmar sus experiencias de trabajo comunitario.

De esta forma, diferentes actores se encuentran vinculados en torno a proyectos de desarrollo social diseñados por los emprendedores sociales.

3.5.- Construcción de ciudadanía y empoderamiento

Las organizaciones pretenden el desarrollo de las facultades de su población objetivo. Alejadas de la noción de la filantropía como la caridad, brindan herramientas que permiten el crecimiento individual, grupal y/o comunitario a través de sus actividades.

En el caso de las organizaciones con cobertura de acción local, apuestan a la formación de recursos humanos que posibiliten la continuidad del proyecto y que permitan aumentar la calidad de vida de sus beneficiarios a partir de la aprehensión de conocimientos y actitudes que favorezcan un ambiente comunitario que tienda al impulso económico y cultural, y con ello a la posibilidad de dar soluciones concretas a la pobreza y marginación extrema. Tal es el caso de CASA, AMANC y NATURALIA.

Las organizaciones que trabajan de manera regional o nacional, aún cuando muchos de sus proyectos se vinculen al aspecto comunitario, buscan una mayor promoción de procesos productivos y comerciales, brindando cursos de capacitación, o fomentando instituciones propias de financiamiento que tengan como base las posibilidades y necesidades de las comunidades. En este rango ubicamos a RED BIOPLANETA, AMUCSS, RADIOS-COMUNITARIAS MÉXICO, GESGIAP, SIEMBRA y CIRCO VOLADOR

El impulso al respeto de sus productos tradicionales (RED BIOPLANETA), la solidaridad entre los miembros de la comunidad promoviendo el cuidado del ecosistema común (GESGIAP Y NATURALIA) y la confianza en el emprendimiento y organización para promover instituciones propias (AMUCSS), son algunos de los valores que

impulsan el trabajo de estas organizaciones, donde lo principal es proporcionar los instrumentos que permitan la toma correcta de decisiones en el presente con miras a desarrollar un futuro individual y colectivo mejor.

Cuadro 11
Construcción de ciudadanía y empoderamiento

Fortalezas	Debilidades
- Brindan herramientas para mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios. - Forman sus recursos humanos que aseguren la continuidad de sus programas - Promueven valores comunitarios que permitan la correcta toma de decisiones.	- La falta de recursos les impide ampliar sus márgenes de acción a grupos más numerosos

A partir de la integración de las necesidades y sugerencias de la población beneficiada y la incorporación, en algunos casos, a los cuadros directivos, cada organización busca compartir la toma de decisiones, con sus responsabilidades intrínsecas, con los beneficiarios. Al formar parte de los proyectos y actividades, y contar con el apoyo individual y/o comunitario, la organización asegura un mayor margen de éxito en sus metas, y con ello un mejor uso de recursos y un acertado trabajo frente a las necesidades más apremiantes.

La defensa de los derechos civiles es un tópico importante para organizaciones como RADIOS-COMUNITARIAS MÉXICO, que surge ante la concentración de la difusión de información por las grandes cadenas de comunicación y la represión de emisoras comunitarias, defendiendo la participación ciudadana en los medios de comunicación y luchando por ejercer el derecho a la libre expresión.

3.6.- Incidencia en política pública

Las organizaciones finalistas especifican que su trabajo se dirige no sólo a las preocupaciones iniciales y problemáticas secundarias identificadas. La posibilidad de incidir en la agenda pública, se vuelve una necesidad ante la que se enfrentan en distintos momentos de su vida como organización.

El diseño de modelos exitosos permite desarrollar programas con miras a la replicabilidad de experiencias en otros contextos. Al enfrentarse con políticas públicas desfavorables a sus actividades o que no consideran las soluciones innovadoras en sus

materias de trabajo, las impulsa a vincularse con otras organizaciones que se confrontan ante las mismas políticas.

Una de las ventajas del trabajo en redes es la capacidad de generar visibilidad pública de las acciones de las organizaciones, con mayor contundencia. De esta forma, llegar a acuerdos comunes y planes de trabajo compartidos, permite el desarrollo de propuestas que, tomando como base diferentes experiencias, permitan impulsarlas en el ámbito de las políticas públicas a nivel municipal, estatal o nacional.

Cuadro 12
Incidencia en Políticas Públicas

Fortalezas	Debilidades
-La organización en redes les permite mayor visibilidad política. -A partir de sus experiencias de trabajo buscan abrir espacios con sus propuestas en el ámbito público.	- Dificultad de consensuar programas de acciones colectivas entre diferentes organizaciones. - Riesgo de ser cooptados por los actores políticos de gobierno.

Las organizaciones sistematizadas han incidido en la construcción de políticas públicas a niveles municipales, estatales, nacionales e, incluso, formando parte de convenios internacionales. Sus experiencias se han reflejado en el diseño de políticas más asertivas y con mayores referencias hacia las posibilidades reales de éxito.

4.- UN EJERCICIO DE CONTRASTACIÓN Y LAS PROPUESTAS PARA VISIONARIS

4.1 La experiencia de Banco Mundial, 2006

Por si mismo, el reconocimiento que hace la Unión de Bancos Suizos del trabajo desarrollado por promotores sociales es valioso. Empero, a efecto de establecer algunas consideraciones que fortalezcan los lazos entre las organizaciones y los patrocinadores de las mismas, se hace plausible tener en consideración otro tipo de programas también desarrollados para fomentar el trabajo de los promotores sociales.

El programa de referencia se tiene en el *Concurso Internacional de Ensayo Juvenil 2006, promovido por Banco Mundial*. En este concurso se invitó al grupo etéreo de jóvenes de 18 y hasta 25 de todo el mundo, a presentar ensayos donde se relataran

experiencias o propuestas para atender problemas temáticos que enfrentan los jóvenes, sobre la base de dos grandes líneas, según preguntas guías para cada una de ellas. La primera temática estuvo orientada por el cuestionamiento ¿Cómo contribuyes a resolver los problemas de tu comunidad?, mientras que la segunda tuvo su guía en la pregunta ¿Cómo influyes en el proceso de toma de decisiones?

En los ensayos se hizo mención de un conjunto de temas y problemas que permitieron inferir los contextos y características de las sociedades en las cuales millones de jóvenes se desarrollan. Esos problemas fueron ubicados en nueve grandes temáticas, que contemplaban la pobreza, la educación, el desempleo, las enfermedades de transmisión sexual, la migración, los refugiados, el consumo de drogas, el problema de la corrupción y la explotación comercial, todos los tópicos en relación a los jóvenes.

La participación en la evaluación de este concurso fue por demás satisfactoria, no obstante, ya establecida la valorización de la convocatoria, tanto por la riqueza explicativa encontrada en los ensayos, como por la cantidad de propuestas presentadas para resolver los problemas, se hizo hincapié en la estructura rígida de la convocatoria, sugiriéndose que sería de gran utilidad reformular la guía de participación, a efecto de facilitar la misma evaluación de los ensayos por parte de las personas responsables de esa tarea. De esta manera, sobre el reconocimiento de tres problemas se hicieron igual número de propuestas concretas.

El primer problema estuvo en que una cantidad representativa de los documentos revisados fueron propuestas muy concretas de lo que nosotros entendemos como Proyectos Sociales y/o Comunitarios de Coinversión. Por tal motivo, se sugirió considerar el lanzamiento de dos tipos de Convocatorias: una para Ensayos y otra para Proyectos Sociales y/o Comunitarios.

El segundo problema que se observó estuvo en la falta de distinción entre jóvenes con alguna experiencia práctica de participación en la comunidad, frente aquéllos que no la tienen. Resultaba difícil establecer un criterio justo para evaluar dos grupos diferentes.

La propuesta fue que se estableciera en convocatorias posteriores dos categorías: una para jóvenes con experiencia en el ámbito, y otra para jóvenes sin esa experiencia.

Finalmente, el tercer problema encontrado estuvo en las interrogantes guías de la convocatoria. Dos preguntas y una misma guía de elaboración de los proyectos. Se tendría que considerar el establecimiento de dos categorías más, una para cada una de las interrogantes que plantea la Convocatoria, porque de las lecturas realizadas se observó, que los perfiles de los jóvenes que trabajaban una o la otra pregunta era determinante en la selección misma del cuestionamiento.

Por supuesto, toda convocatoria es perfectible, siempre considerando el universo de participantes que se ha pensado invitar, las temáticas a desarrollar, así como las características mismas sugeridas para la presentación de propuestas, sean ensayos, programas, currículos e informes en una actividad particular, como es el caso en el Concurso *Visionaris UBS*.

En específico, en relación a las bases del programa *Visionaris UBS* se observa que si bien se premia el trabajo de los emprendedores sociales, no se avanza hacia la promoción de proyectos sociales de coinversión. Su labor filantrópica no potencializa la replicabilidad de experiencias, en tanto no hay un trabajo de sistematización, seguimiento e impulso de alianzas y modelos de financiamiento innovadores para ampliar a la población favorecida por el trabajo de esos emprendedores sociales.

Obviamente, por igual se reconoce que el perfil del premio *Visionaris UBS* estuvo pensado con la finalidad del reconocimiento al trabajo de los emprendedores sociales, sin embargo, ante la carencia de ejercicios de sistematización de esas experiencias se pierde la oportunidad para replicar proyectos y actividades concretas entre esos grupos organizados de la sociedad civil.

A nuestro entender, entre los resultados de la Convocatoria de Banco Mundial y UBS-Ashoka el lugar de coincidencia está en la ausencia de mecanismos de evaluación y seguimiento de las propuestas y experiencias. Por lo menos en México y en América

Latina, donde los procesos de consolidación de la sociedad civil aún se encuentran en ciernes, la sistematización de estas experiencias contribuiría de manera determinante y favorable a la consolidación de actores sociales que por su capacidad organizativa - basada en la recuperación de experiencias-, tendrían un peso más relevante en la definición de las agendas públicas locales e internacionales, como lo ejemplifican los actores de la sociedad civil en los países desarrollados.

4.2 Las propuestas de los finalistas

Participar en el Concurso *Visionaris* –según relatan los propios participantes- implicó un proceso conformado por distintas etapas para las organizaciones. La selección del proyecto a presentar y las características requeridas para el concurso permitieron darse un espacio para sistematizar sus experiencias y reflexionar sobre sus alcances, analizarse a distancia de sus proyectos y actividades iniciales.

Los beneficios de participar en el Concurso *Visionaris* no se limitan a los apoyos económicos. La presentación integral del proyecto brindó visibilidad a las organizaciones, los reconocimientos son cartas de presentación ante nuevos concursos. Ser finalista del Concurso *Visionaris* les permite una mayor confianza en su trabajo y prestigio frente a otras organizaciones y financiadores.

Consientes de su papel como actores estratégicos para el mejoramiento del Concurso *Visionaris*, mencionaron algunas propuestas:

Sobre la participación de los finalistas

- ❖ Definir de manera clara las reglas según las etapas y categorías del concurso.
- ❖ El espíritu de competencia es contrario al de colaboración que promueve ASHOKA y al perfil del emprendedor social que busca colaborar con otros y no competir con ellos.
- ❖ La entrevistas debe aplicarse a todos los concursantes y de ahí seleccionar a los finalistas y el ganador, sin que se promueva la competencia entre estos finalistas para definir al ganador.

Sobre la evaluación a los finalistas

- ❖ Agendar visitas de campo por parte de los jueces a las áreas de trabajo de las organizaciones, para que tengan una referencia directa de las actividades y tareas, de la organización y de las opiniones de los beneficiarios.
- ❖ Informar a los concursantes sobre la conformación del jurado, presentando reseñas breves sobre sus trayectorias, con la finalidad de preparar las presentaciones de acuerdo a los intereses expresos de los jueces tratando de configurar un lenguaje común.
- ❖ Integrar al panel de evaluadores a algunos de los finalistas de años anteriores o a otros emprendedores sociales, ya que es difícil que los empresarios que participan en la evaluación, comprendan el mérito que contienen los proyectos basados simplemente en sus resultados medibles.

Sobre la premiación

- ❖ Designar menos dinero a la ceremonia de premiación y destinarlo a premios menores para todos los finalistas.
- ❖ Invitar a la premiación a los actores con los que trabajan las organizaciones finalistas: instituciones públicas, patrocinadores privados... haciendo una reunión que vincule a UBS con la sociedad mexicana. Que no sea un evento exclusivo de UBS permitiría vincular a esta institución con organizaciones distintas a las finalistas y abrir posibilidades a nuevas alianzas.
- ❖ Conocer con precisión los elementos técnicos y el tiempo con los que dispone cada organización para presentar su proyecto ante el jurado. Los cambios inesperados modifican las presentaciones multimedia y exposición de los representantes de las organizaciones.

Sobre el proceso posterior a la premiación

- ❖ Fortalecer las relaciones generadas por UBS con las organizaciones finalistas, dando seguimiento a algunas de sus actividades y asistiendo a sus áreas de trabajo, para posibilitar el diseño de proyectos conjuntos.
- ❖ Los concursantes manifestaron la necesidad de trabajar más en las posibles alianzas entre ellos, si bien esto no es un trabajo que UBS debiera realizar en

tanto implica la participación directa de las organizaciones, podría convocar a reuniones previas a la premiación donde las organizaciones establezcan líneas comunes de trabajo.

5.- CONCLUSIONES

El premio *Visionaris* UBS Emprendedores Sociales refleja con claridad la transformación que ha experimentado el principio de la filantropía, tanto como que ejemplifica el crecimiento de otros actores en el campo de la promoción social, que hasta el tercer cuarto del siglo XX habría sido patrimonio casi exclusivo de los Estados-Nacionales en occidente.

La reestructuración de esta entidad política dio pauta a la participación de actores provenientes de la sociedad civil y de ámbitos empresarial-financieros, esto como una necesidad ante el retiro del Estado, al tiempo que abrió una etapa de colaboración entre esos actores, sin embargo, con seguridad podemos afirmar que no se ha alcanzado a plenitud ni el desarrollo de estos emprendedores sociales, como tampoco la relación que estos últimos establecen con los patrocinadores del tipo UBS-ASHOKA, lo cual queda perfectamente reflejado en la falta misma de madurez de los concursos ya sea del corte *Visionaris* o bien de Ensayo Banco Mundial.

Desde nuestro punto de vista, aún hace falta mantener un seguimiento al conjunto de actividades que realizan tanto esos emprendedores sociales, como las instancias que en más de una ocasión se dedican a patrocinar la actividad de los primeros. La sistematización de experiencias con seguridad dará pauta a nuevas propuestas en el desarrollo social, así como a la replicación de proyectos y actividades que ya han mostrado sus bondades.

Entre los promotores/emprendedores sociales es común realizar encuentros, a efecto de valorar esas experiencias, reconocer sus alcances y sus limitaciones, nosotros creemos que si entendemos la replicabilidad como una actividad deseable entre estos actores, quizá también entre los patrocinadores habría que adoptar la práctica de los

encuentros. Con seguridad sería un evento de trascendencia, pues habría intercambios en el conocimiento de las propias convocatorias, los esquemas de participación así como de los universos de grupos y emprendedores sociales con los que se trabaja.

Con respecto al trabajo de problematización y análisis de los participantes en el Concurso *Visionaris* UBS Emprendedores Sociales, 2004 y 2005, a continuación se hace un recuento de sugerencias en cada una de las temáticas que se abordaron.

De manera esquemática podemos concluir que los factores recurrentes en las **formas de organización** de los concursantes finalistas, son:

- A partir de soluciones innovadoras a problemas cercanos, los emprendedores sociales logran vincularse con otros actores sociales y conformar organizaciones sólidas, con trabajos claros y sistemáticos, ampliando sus objetivos hacia elementos secundarios a su preocupación inicial.
- La toma de decisiones al interior de estas organizaciones se desarrolla de manera horizontal entre miembros de los Consejos Directivos y los beneficiarios, ya sea que estos formen parte del Consejo o sus necesidades, sugerencias y expectativas sean centrales en las líneas estratégicas de decisión de la organización. Los Directores son facultados por el Consejo Directivo, dejando atrás la idea de la centralización del poder en individuos.
- Muestran un elevado sentido de rendición de cuentas hacia los grupos que los apoyan y su población beneficiada.

Las características comunes a las organizaciones en la dimensión de **impacto social**, son:

- Los objetivos, la misión y la visión son elementos claros para las organizaciones, lo que les permite un amplio conocimiento sobre su población objetivo. El desarrollo de distintos programas al interior de la organización les permite atender las diferencias etarias, genéricas y de intereses de sus beneficiarios.

- Los Grupos de Atención se relacionan con poblaciones vulnerables que carecían de organizaciones sociales que les proveyeran de capacitación y atención a sus problemáticas, de esta forma, las organizaciones finalistas del Concurso *Visionaris* son pioneras en sus respectivos campos.
- La evaluación es entendida como un elemento de aprendizaje que permite identificar desviaciones durante la ejecución del proyecto, posibilitando redireccionar las acciones con la finalidad de hacer un adecuado uso de recursos económicos, técnicos y humanos. Diseñan sistemas de monitoreo constante de avances con respecto a metas y objetivos.
- El diseño de metodologías de medición del impacto social y de modelos de intervención, son incipientes en las organizaciones. Aún cuando todas manifiestan la búsqueda de estos modelos, son aquellas organizaciones con trabajos de cobertura regional y nacional, las que han desarrollado mayores esfuerzos en estos campos.

Con referencia a la **reciprocidad** y las **redes sociales**, las organizaciones manifestaron que:

- El trabajo en redes sociales es fundamental para la consolidación de las organizaciones que buscan incidir en políticas públicas.
- La replicabilidad de experiencias exitosas, es un factor que permite desencadenar procesos de cambio en otros contextos.
- El intercambio de información, la comunicación constante y el trabajo conjunto son elementos estratégicos para encaminar el desarrollo social en México.

De manera global podemos concluir que en el tema de la **sostenibilidad**:

- Las organizaciones cuentan con áreas especializadas en buscar financiamiento a los proyectos que desarrollan, tarea estratégica en el trabajo de los Directores de las Organizaciones que presentan sus proyectos ante actores potenciales de apoyo.

- Los proyectos que son autosustentables se relacionan con la promoción de procesos productivos, comerciales o de servicios. Las organizaciones promueven y consolidan redes de beneficiarios o socios que aportan pagos anuales para la sustentabilidad de los proyectos.
- Las instituciones gubernamentales enfocadas al desarrollo social y algunas empresas socialmente responsables, son las principales promotoras de las organizaciones finalistas. Los concursantes enfatizan la importancia de los recursos técnicos y humanos, y no sólo de los económicos, como elementos estratégicos para el desarrollo de sus proyectos.

Los elementos constantes que refieren las organizaciones en la búsqueda de la **construcción de ciudadanía y empoderamiento** de su población objetivo son:

- Trabajan en el fomento de herramientas que permitan el desarrollo de capacidades individuales, grupales y comunitarias con miras a una mejor calidad de vida.
- Respetando las diferencias de cada grupo de su población objetivo, adoptan una visión y sostienen valores sociales de responsabilidad, solidaridad y trabajo en redes.
- Incorporan las necesidades, sugerencias y expectativas específicas de su población al diseño de sus programas, lo que les asegura mayores márgenes de éxito.

Recuperando los puntos comunes en el ámbito de la **incidencia en política pública** encontramos que:

- Aún cuando la incidencia en políticas públicas no haya sido un objetivo inicial de las organizaciones, en el proceso de consolidación de las mismas y en su actual desempeño la configuración de nuevas propuestas administrativas a nivel municipal, estatal y nacional, se convierte en acciones estratégicas para las nueve organizaciones participantes. La importancia de incidir radica en la necesidad de crear marcos legales de apoyo a proyectos similares, lo que refleja

un amplio sentido de abrir espacio a otros actores sociales con problemáticas parecidas.

- La presentación de propuestas se basa en el conocimiento y análisis de sus casos exitosos y fallidos, de los que se desprenden elementos que aportan a la construcción de marcos de apoyo general.
- El trabajo en redes y la presentación de propuestas conjuntas brinda mayor visibilidad pública de las acciones de distintos actores sociales innovadores. Las propuestas individuales de cada organización son discutidas en seminarios, foros o conferencias, con la finalidad de presentar programas comunes, dentro de ámbitos de acción similares.

REFERENCIAS

- BARZELAY, Michael (1998); *Atravesando la Burocracia: una Nueva Perspectiva de la Administración Pública.*; México, Fondo de Cultura Económica..
- CROZIER, Michel J., HUNTINGTON, Samuel P. y WATANUKI, Joji (1975); *The Crisis of Democracy. Report on the governability of democracies to the Trilateral Comisión*; USA, New York University Press; 220 pp.
- Drucker, Peter. (1970); *La Gran Ruptura*. México, Edit. Roble.
- GORDON, Sara (1993); "La política social y el Programa Nacional de Solidaridad" en Revista Mexicana de Sociología No. 2; México, IIS-UNAM; Págs.: 351-366
- KLIKSBURG, Bernardo; "El rediseño del Estado para el desarrollo socioeconómico y el cambio. Una agend estratégica para la discusión", en *El rediseño del Estado. Una perspectiva internacional*; Méxicdo, INAP/F.C.E.; Págs.: 17-42)
- MAJONE, Giandomenico (1997); "From de positive to the regulatory State: Causes and consequences of changes in the mode of Governance", en Journal of Public policy 17, 2; Cambridge University Press; Págs.: 139-167.
- ----- y Spina, Antonio La; (1993), "El Estado regulador", en Gestión y Política Pública vol. II, #2; México,CIDE; Págs.: 197-261
- Metcalfe, Les, (1996) "Gestión Pública: de la Imitación a la Innovación". Brugué, Quim y Joan Subirats (eds.). *Lecturas de Gestión Pública*. Madrid, Ministerio de las Administraciones Públicas; Págs: 77-100.
- MISSES, Ludwig Von (1946) ; "La burocratización", en *Liberalismo*; Argentina, CESLA, ; Págs.: 123 - 133.
- MINTZBERG, Henry (1999); "Gestionar el gobierno, Gobernar la Gestión". Losada i Marrodán, Carlos (editor). *¿De Burócratas a Gerentes?* Washington, Banco Interamericano de Desarrollo. pp. 197-211.
- LARA, María Luisa Lara (2001). *Filantropía empresarial: convicción y estrategias*, México, Grupo Editorial PAX.
- LYNN, Laurence (1996). "Reforma Administrativa desde una Perspectiva Internacional: Ley Pública y la Nueva Administración Pública". México, Gestión y Política Pública. Vol. V, núm. 3.
- LÓPEZ, José Fernando (2006). "No todo es lucro", Revista Poder y Negocios, Año 2, Edición n° 7, México.
- MESSNER, Dirk; "Del Estado céntrico a la 'sociedad de redes'. Nuevas exigencias a la coordinación social", en Norbert Lechner et al (coords) *Reforma del Estado y coordinación social*; México, IIS/ P y V, 1999; Págs.: 77-121
- OSBORNE, David y Ted Gaebler (1994); *El Nuevo Modelo de Gobierno: como Transforma el Espíritu Empresarial al Sector Público*. México, Ediciones Gernika.
- ROBERTS, Nancy C.; "Limitaciones de la acción estratégica en las dfependencias", en Barry Bozeman (coord.) *La gestión pública. Su situación actual*; México, F.C.E.; Págs.: 215- 238.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Centro Mexicano para la Filantropía, **Entendemos por filantropía**, Portal electrónico: www.cemefi.org.
- Proyecto sobre Filantropía y Sociedad Civil, **Encuesta Nacional Sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI)**, ITAM, México, marzo 2005. Consulta electrónica: http://www.filantropia.itam.mx/docs/ENAFI_2005.pdf
- Juan Felipe Cajiga Calderón, **Fundamentos de la Responsabilidad Social Empresarial**, Centro Mexicano para la Filantropía, México, 2006. Consulta electrónica: www.cemefi.org
- Secretaría de Desarrollo Social, **Sistema de Información sobre Organizaciones de la Sociedad Civil** (SIOS), junio 2006. Consulta electrónica: <http://sios.sedesol.gob.mx>
- UBS, **Corporate Responsibility**, Sitio Web
http://www.ubs.com/1/e/investors/corporate_responsibility.html
- UBS; *Visionaris. Premio UBS al Emprendedor Social*; México, 2004; 20 pp. (Versión Digital)
- UBS; *Visionaris. Premio UBS al Emprendedor Social*; México, 2005; 16 pp. (Versión Digital)