

LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y SU PAPEL EN UNA OPCIÓN DE FORMACIÓN PARA EL AUTOEMPLEO: El caso de Micro MEDA México y su interés por potenciar los “saberes productivos”

Emilio Andrés Martínez López¹

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) constituyen hoy día un innegable actor que se presenta, cada vez con más frecuencia, en diferentes espacios donde los grupos de individuos interactúan en un intercambio social, y con injerencia mayor en el ámbito de nuestra vida cotidiana. Pueden aparecer en diversas escalas de agrupación dentro de la vida del barrio o en la unidad habitacional, o bien manifestarse en los ámbitos de la vida comunal, comunitaria, étnica, regional. Desde el punto de vista de sus actividades, el trabajo transversal puede representar la conexión principal entre los distintos programas de participación social que instrumentan estos organismos y los fines y principios que los mueven, como puede ser la equidad social, el factor de género, la democracia, la transparencia, la erradicación de injusticias, la paz, la ecología, etc. De acuerdo con sus objetivos, los podemos encontrar trabajando en una heterogeneidad de tópicos como los derechos humanos, apoyo a *gays*, sustento a niños de la calle, lucha por los presos inocentes, atención a minusválidos, atención a viejos, atención a prostitutas, promoción de la pluralidad y la interculturalidad, enfermos de sida, desarrollo rural, proyectos productivos, teatro callejero, otras expresiones artísticas, deportivas o educativas, por mencionar algunos, y aplicando en cada caso metodologías dispares. También conocidos como el “tercer sector”, el sector “no lucrativo”, u organizaciones no gubernamentales (ONG); son el cami-

| 1 Coordinador general de Micro MEDA.

no –opción o respuesta– a las necesidades comunes de amplia índole por el que diversos grupos de individuos optan con el fin de lograr cierto éxito en la satisfacción de un cometido que impacta en la sociedad.

A lo largo de estas páginas, espero tratar los factores que, según mi apreciación, han motivado el crecimiento de este sector. Asimismo, trataré de abordar, en consecuencia, algunos puntos del comportamiento actual, de su presencia y de su importancia en la vida social, de su posible solidez y crecimiento, y, por último, en el caso que nos ocupa, que es el de la formación para el trabajo, analizar la vertiente del autoempleo y en especial los retos que representa la formación y potenciación de los “saberes productivos” para una OSC, desde la perspectiva vivencial.

Tercer sector: historia, generación espontánea, variable estructural, especificidades, retos

Las principales teorías al respecto sostienen que las OSC surgen a partir del agotamiento de un Estado benefactor exhausto, cuyo endeudamiento no le dejó otra salida que cambiar el rumbo hacia acciones correctivas para lograr un Estado más eficiente, pero también mucho más reducido y que, por tanto, dejó de actuar en rubros que anteriormente cubría con su presencia: dejó sin posibilidad de oportunidades a grandes sectores de la población, que en menor o mayor intensidad vivían alienados a las decisiones estatales.

Al respecto, tengo mis propias apreciaciones. En primer lugar, en el caso de México, el Estado benefactor no fue solo uno, pensado y repensado por un grupo gobernante a lo largo de 50 años (aproximadamente), sino resultado de diversas políticas, corrientes y actores políticos (aunque dentro del mismo partido). Por su estructura anquilosada, no tomó acciones correctivas hacia una mayor eficiencia, pero los llamados gobiernos neoliberales –posteriores a la década de los ochenta– tampoco corrigieron el rumbo motivados por la racionalidad de buscar el mayor beneficio para el país, sino que se puede notar que respondieron más bien a consignas o mandatos de acreedores. Tan modernistas fueron sus políticas que, a la entrada del nuevo paradigma informacional, la respuesta que ofrecieron fue de apertura comercial y económica, apostando (se decía) a nuestras ventajas comparativas, centradas en dos puntos: por un lado, una fuerza de trabajo barata y, por el otro, la cercanía con la mayor potencia comercial. Demasiado tarde; para ese momento ya estaba el mundo mirando hacia una economía de la información, del predominio de los servicios sobre la producción agrícola e industrial.

Nuestros gobiernos nunca entendieron o emitieron alguna política pública para hacerse más eficientes, para ya “no hacer” en ciertos rubros con un gobierno reducido, que dejó al descubierto muchas necesidades de la población. Por otra parte, la inminente llegada de un paradigma informacional, que avanza aceleradamente creando nuevas necesidades dada la reestructuración productiva, agranda la brecha de necesidades por cubrir, espacio móvil donde se vive la marginalidad social.

Hay además otras razones que explican la manifestación de los diversos organismos de la sociedad civil, y sobre todo el desarrollo histórico de este sector, que si bien no manifiesta todavía una presencia muy vigorosa, sí ha abierto algunas brechas que convergen hacia la arena donde hoy se centran las especificidades de estas OSC actuales.

Desde las primeras décadas de la conquista hubo acciones de la sociedad civil movilizadas desde el seno de la iglesia católica. Posteriormente, la vida colonial trajo algunas otras manifestaciones de la sociedad civil como las cofradías, que tenían siempre el sello de alguna hermandad católica, pero promovidas desde las partes laicas de la misma. En el siglo XIX surgieron múltiples beneficencias extranjeras que buscaban en un primer término apoyar a sus colonias, y, a la vez, ayudar a la comunidad local. El presidente Benito Juárez también promovió la creación de la lotería nacional para la asistencia pública y las organizaciones católicas proliferaron con la persecución que encabezó el gobierno en contra de la iglesia. Posteriormente, en el siglo XX, con un gobierno posrevolucionario surgió la creación de múltiples organismos que, conforme a una especificidad del país, más tarde se iban a alienar al corporativismo oficial; por otra parte, la iglesia y sus huestes siguieron con la creación de diversas organizaciones y partidos. Para las décadas de los sesenta y setenta de ese siglo, las OSC surgieron con diversas banderas –incluso contrarias entre sí– de lo que apreciaban que constituía un factor de lucha contra el autoritarismo gubernamental. Un ejemplo es la lucha que emprendieron OSC consideradas “de derecha” contra el libro de texto único y gratuito, pero que después resultaron aliadas con el gobierno para contrarrestar a las organizaciones de corte socialista que surgieron y proliferaron en ese tiempo. También una corriente de la iglesia difundió su propia versión social con la teoría de la liberación.

Nos queda revisar el surgimiento de OSC como resultado de la generación espontánea, lo que nos lleva a esa realidad de los grandes movimientos naturales de los sismos de 1985 o de los movimientos políticos resultado del fraude cibernético electoral de 1988. En efecto, en ambos casos la sociedad salió a la calle para dar respuesta a la eventualidad en el primer caso; para manifestar el

descontento político, en el segundo. A partir de estos eventos, más que una razón para que las OSC comenzaran a existir fue una especie de toma de conciencia social de que mucho se tenía que hacer para poder desarrollarnos como país.

En lo personal creo que toda esta diversidad debe ser tomada en cuenta como factor que ha permitido o abonado a la arena pública donde ahora se llevan a cabo multiplicidad de actividades, fines, discursos, métodos, programas y políticas de las OSC.

¿Qué es lo que motiva entonces el nacimiento de una OSC?

Lo revisado hasta ahora explica en parte el contexto actual y el terreno donde se lucha por llegar al impacto que las OSC buscan tener en la población; explica también el ámbito de diversidad donde las pugnas o luchas ideológicas ya no se dirimen en posiciones dicotómicas. Por el contrario, el agua donde abrevan todas estas perspectivas con convicciones ideológicas y políticas es depósito de la diversidad, por lo que el sistema de vida democrática es fundamental para la existencia y coexistencia del tercer sector. Por supuesto, existirán en medio de toda esta diversidad organismos creados *ex profeso* para hacer proselitismo político, y otros para el religioso o para defender causas que se relacionen con estas ideologías; pero en general las OSC surgen con la convicción de mejorar de una u otra forma el estado social o económico en que se encuentra algún sector de la población.

Vale preguntarse entonces desde qué perspectiva se sostiene la racionalidad de apoyar a personas anónimas. Desde dónde surge la maduración de una visión social que pueda soportar la conjugación de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, de índole totalmente variada en cuanto a talentos, ideas y percepciones de la sociedad, con el fin de llevar a cabo actividades con objetivos sociales sin ánimos de apropiación personal.

Un principio esencial de cualquier organización social para asegurar la pureza de su misión es tener gran claridad en la especificidad de los programas por aplicar, así como de las características del segmento poblacional que se va a servir, aunque la población beneficiaria en lo particular todavía resulte desconocida. Dicho conocimiento de la población en general es esencial para fines instrumentales en la operación del programa, así como para determinar las especificaciones de su interrelación con los actores sociales y económicos, y la ejecución y resultados que determinarán el desarrollo institucional.

En general una OSC no solo tiene conocimiento de lo que la gente requiere,

sino que muchas veces el propio personal de la organización vive o ha vivido de cerca la necesidad, la carencia o el problema que encauzó el movimiento social. Estos visionarios, a los que ahora se llama también empresarios sociales, ostentan un conocimiento y profesionalismo en ciertos rubros, que aportan a la organización posibilidades de reconocimiento en su trabajo. Debemos precisar el factor “profesionalismo” como entrega y búsqueda de respuestas, factor muy necesario para el trabajo directo con los clientes de la OSC. Además, sostener firmemente las cualidades mencionadas invita implícitamente al personal de la organización a mantenerse al día en la información y, por tanto, en un ejercicio constante de innovación de los servicios y métodos para hacerlos llegar a la población.

Especificidad de las OSC

En general las organizaciones de la sociedad civil cuentan con estructuras organizacionales muy diversas, sin negar que existen algunas que manifiestan ser simplemente la ocurrencia de algún liderazgo y donde todo se mueve de acuerdo con los designios del líder. Sin embargo, encontramos a la mayoría de estas organizaciones insertas en un esquema más o menos profesional, cuya característica es contar con cuadros organizacionales muy horizontales; se trata de organizaciones más bien democráticas, muchas veces no tanto por bondad de los fundadores como por las necesidades de desenvolverse en un medio ambiente hostil. En efecto, resulta hostil sobrevivir sin afán de lucrar en una economía cuyo paradigma es dejar todo a las fuerzas del mercado, pero a la vez teniendo como contraparte una sociedad desconfiada por factores que deja una historia de gobierno autoritario. Resulta hostil sobreponerse a un mundo mediático que invade la cotidianidad con propuestas de crecimiento, de desarrollo, de innovación personal, de cambio de hábitos, de trabajo, de educación, pero sobre todo que encauza a todos los sectores de la población a homologarse en patrones de consumo.

El camino que recorren las OSC desde sus visiones y objetivos hasta la consecución de resultados eficaces y eficientes es largo y la realidad general deja ver que, a pesar de contar con profundos conocimientos del objeto de su actividad, y de que llevan todo el despliegue de sus propios recursos a segmentos de la población muy pequeños dentro de las regiones o comunidades, son raros los casos de las OSC que cuentan con los conocimientos de implementación o manejan las herramientas y métodos holísticos de los organismos que ejecutan las políticas públicas. No es nada descabellado inferir que la metodología que se aplica para llegar a la población es aquella del ensayo-error, por lo menos en la primera

etapa, en la que debemos mencionar que suelen poner en juego muchos y variados recursos y conocimientos con la única finalidad de cumplir con sus objetivos de apoyo social.

Financiamiento

Como cualquier organización que opere en interrelación con otros actores sociales, las OSC requieren recursos financieros para sobrevivir. La especificidad financiera de las OSC es generalmente la de los recursos sumamente limitados, y por supuesto la de organismos que requieren de ciertos años de madurez para poder allegarse posibles fuentes de ingresos que permitan desarrollar sus operaciones y dar vida a la propia organización, es decir, algún ingrediente que le permita al menos ser conocida y relacionarse con sus clientes y proveedores, que le den el aire suficiente para existir. Normalmente estos recursos pueden provenir desde:

- a) Cuotas que fijen los fundadores o por el mismo consejo de la organización a los miembros.
- b) Donaciones de terceros, es decir, ajenos a la OSC.
- c) Algún precio asignado a los bienes y servicios que produzca la OSC como objeto central de su ejercicio.
- d) Crear una empresa productiva paralela que generalmente no constituye la materia u objeto principal de la organización, pero que sostiene económicamente su funcionamiento.
- e) Acceder a que alguna empresa privada o patronato sean creados por y para obtener recursos de estas empresas y después canalizarlos a OSC.
- f) Lograr financiamiento de algunos de los grandes organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial, la Unión Europea, o desde fundaciones privadas.
- g) Obtener apoyo de universidades que, si bien generalmente no cuentan con los recursos para hacer aportaciones financieras considerables, sí contribuyen con programas de voluntarios y de respaldo en diversas categorías, incluso capacitación a OSC.
- h) Lograr apoyo financiero del gobierno, que asume un nuevo papel en la integración de los recursos financieros de las OSC.

Legalidad

Las OSC surgen con el fin general de apoyar a la sociedad para cubrir necesidades específicas o para el desarrollo de las comunidades; lo anterior hace que el ámbito en el que nace este tipo de organismos esté cubierto por un halo de legitimidad ante la comunidad receptora del beneficio. Sin embargo, resulta insoslayable que es indispensable contar con un estatus legal y una cierta institucionalización para poder trascender y madurar como organización, para relacionarse con los distintos actores de una sociedad no cerrada ni homogénea, para trascender desde el tercer sector profesional en un sistema democrático que espera dejar de lado la historia de cacicazgos y caudillismos y para obtener los recursos financieros, con el fin de sostenerse en el tiempo y realizar el mejor ejercicio que resulta de la mayor experiencia.

En el caso de México, diremos que el primer documento necesario para dar por nacida a una OSC es el acta constitutiva; en segundo término es contar con estados financieros, tener las autorizaciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), así como contar con el reciente registro creado por el gobierno para poder obtener proyectos con el gobierno por parte de las OSC, el llamado CLUNI.

Institucionalidad

Se dice que la institucionalidad puede ser un mito creado por alguien, pero que al fin impacta a la contraparte y crea una imagen de aquella figura ficticia, real o sobredimensionada, de la cual se piensa que existe y tiene reglas, vida y alcances potenciales en la vida de los interpelados. Así pasa, por supuesto, con las OSC: tienen tanta vida como capacidad creativa de sus miembros. No es casualidad que existan entonces organismos que surgen de la nada cuando algún actor activa sus potenciales redes, capital social o económico para echar a andar en forma más que operativa a tal o cual organismo. Lo que estoy diciendo es que, en general, en el caso de organismos civiles, la institucionalidad se reduce al ámbito en el cual desempeñan sus actividades y a la gente que al alcance del proyecto tiene la oportunidad de comprobar las bondades o beneficios del mismo, gente que logra cruzar la barrera de la desconfianza y que una vez que cruza el umbral se da cuenta de que puede obtener algo de ese esfuerzo conciudadano. Dicha institucionalidad generalmente se construye en el tú a tú y, en ocasiones, con la combinación de recursos alcanza a dar esos mensajes a su público local.

Desde fuera del ámbito de acción, otros actores buscan ciertas características en las OSC. Para el gobierno, lo importante es su ingrediente de legalidad. El gobierno reconoce en las OSC a un socio, siempre y cuando el organismo cumpla con los requisitos legales, es decir, criterios objetivos impuestos por él. Para los organismos internacionales lo que mejor habla de una OSC es su potencial para implementar programas innovadores, indicador obviamente de que es dinámica, que muestra si están o no al día y se han esforzado en conocer lo válido o no para los proyectos en cuanto a metodologías o formas de conformar las diferentes propuestas y que aportan cambios en la visión y ejecución de los mismos. Estos programas tienen la característica de medir la profesionalidad de las OSC. Los organismos internacionales también hacen énfasis en la historia y diversidad de los donadores de los proyectos de tal o cual OSC, lo que hace posible medir los esfuerzos de la OSC en la lucha por alcanzar los objetivos a través de los programas instrumentados y los proyectos que propone.

Relación con el gobierno

El gobierno ha tomado cada vez más en cuenta a organizaciones de la sociedad civil para que se conviertan en socios de ciertos programas de política social, pasando a ser estas organizaciones el brazo ejecutor de una desdibujada política en lo general y de instrumentos más o menos optimizadores de los recursos aportados en lo particular por las OSC. Es decir, el sector gubernamental pone algunos recursos que se canalizan a diversos proyectos en los que la transversalidad que los identifica puede ser tan general como lo es el ataque a la pobreza, apoyos a la juventud, equidad de género, etc. Por supuesto que no hay ganancias, no es este el caso de un sistema de licitación en que la empresa ganadora obtiene un pago como contraprestación a la entrega de bienes o servicios prestados. Se trata de proyectos que generalmente son de coinversión, en los cuales la OSC “empeña las joyas de la familia” con tal de conseguir recursos que en su generalidad están destinados única y exclusivamente a formar parte de los costos y gastos de operación. El gobierno como socio no autoriza costos administrativos, ni de recursos humanos, ni investigación, ni mecanismos para el alcance, planeación, o para vincular a una determinada población objetivo con el desarrollo de algún programa previo. Hay que ejecutar y sobre la marcha corregir, replantear y dar resultados generalmente en espacios de cuatro a siete meses por causa de los presupuestos oficiales que están atados a un calendario.

No resisto pensar que la estrategia suele ser óptima para los gobiernos. Por ejemplo, cuando una delegación estatal de alguna instancia federal sostiene alre-

dedor de 30 diferentes proyectos operando sin una sola contratación de personal para planeación, ejecución o control por parte de la dependencia, creo que esto es un buen resultado para el gobierno. Dentro de estos tiempos y programas, las OSC someten a prueba, además de sus proyectos propios, la documentación legal que cada vez se hace más difícil de mantener vigente, la documentación contable, sus propias aportaciones en especie o en recursos financieros, esfuerzos que paradójicamente aumentan la posibilidad de ser fiscalizados.

Sin embargo, también existe desvinculación en el gobierno, por ejemplo, la SHCP exige cartas donde se afirme el ingreso de recursos con procedencia distinta de los del gobierno federal o estatal, pero, como siempre, existen contradicciones de la propia secretaría, pues cuando las OSC acuden a solicitar su autorización para emitir recibos deducibles, la propia Secretaría de Hacienda pide que se le entreguen cartas redactadas por otras secretarías o instancias del gobierno federal en las que se indique que la OSC en cuestión ha trabajado en programas sociales y/o comunitarios como un requisito principal para lograr la autorización de recibir los fondos.

En términos muy amplios y haciendo mención del desarrollo histórico de las relaciones entre el gobierno y el tercer sector –si es que hay alguno–, se puede decir que en el momento actual se vive la mejor relación desde que México fue descubierto y reconocido como una nación en el mundo occidental. El gobierno reconoce la existencia de este tercer sector. Se da por hecho que las redes y el trabajo social que impulsan ayudan a paliar la enorme problemática social, y en el mejor de los casos se contribuye a la equidad. Pero no es todavía el momento de echar las campanas al vuelo; como lo mencioné, las OSC son apenas un socio al que el gobierno destina líneas muy pequeñas de presupuesto. En contraparte, el apoyo gubernamental exige a las OSC realizar un exhaustivo despliegue de sus recursos; aunque la coinversión puede significar la diferencia que les permita ejercer de manera significativa su operación, a la vez que su institucionalidad crece, su currículo aumenta y se ensayan mejores métodos para alcanzar a la población objetivo. Ningún organismo de gobierno resulta tan hábil, tan experto en el medio ni tan flexible como para implementar programas que llegan de manera directa al público beneficiario objetivo, es decir, no solo le hacen el trabajo al gobierno y lo publicitan, sino que las actividades que se llevan a cabo se realizan de forma efectiva y muy sensible a la población, a las necesidades reales que pudieran tener.

Programas de formación

Dentro de los diversos programas de las OSC, encontramos aquellos con un énfasis más desarrollista, ligados a la formación, en los que el bien que se procura es uno de índole generalmente intangible. Se dice que el objetivo es “enseñar a pescar en vez de entregar el pescado en la mano”. Son estos programas de los que vamos a tratar en las líneas siguientes.

Los programas de formación promovidos desde la sociedad civil son de naturaleza muy variada, ya sean de salud, desarrollo personal, de producción o participación social. Muchos suelen tener la finalidad de aportar mejoras en el desempeño de todo tipo de interacción social del individuo a lo largo de su vida, pero con la expectativa de su desarrollo en lo personal y en diversas esferas de su vida social. La base de estos intercambios generalmente se encuentra en la relación con la familia, con su ámbito de trabajo, con la comunidad o con grupos interculturales.

Dentro de este abanico de opciones encontramos a los de formación para el trabajo y, en el caso que a continuación voy a describir, a los de la formación para el autoempleo.

Trayectoria de una OSC formadora en México

Micro MEDA México (MMM) es una asociación civil no lucrativa fundada en el año 2001 y constituida en 2002, que desempeña sus servicios en el ámbito de la formación para reforzar el autoempleo. Se inició dentro de un pequeño grupo con nexos cristianos que percibía que podía utilizar el potencial de sus miembros para abrir ventanas de oportunidad, romper con la marginalidad en que viven muchos de los miembros de las iglesias protestantes, e incluso extender sus posibles beneficios a gente fuera de la comunidad. Así, pues, el grupo se acercó a otro organismo internacional con sede en Canadá y oficinas en los Estados Unidos, que también está conformado en su base y en sus fundadores por socios miembros en su mayoría de la misma denominación cristiana menonita. MEDA internacional confirma de manera tácita a este grupo mexicano el interés que a lo largo de tres años de proyecto previos a la fundación de MMM se compartió en reuniones y visitas recíprocas. El largo período logró menguar el ánimo del grupo en México, ya que de las siete personas que iniciaron el proyecto como promotoras de lo que iba a ser MMM, solo dos iniciaron con el programa para marzo del 2001. En el último de estos tres años se acordó realizar un estudio

de factibilidad aplicado en la zona oriente de la ciudad de México y municipios conurbanos (Netzahualcóyotl, Valle de Chalco), para conocer mejor la carencia que desde el punto de vista del líder del proyecto se estaba intentando abordar: el apoyo a microempresarios en dos vertientes, 1) microcréditos, y 2) formación. El estudio de factibilidad descartó de forma muy clara que el microcrédito conformara una carencia (al menos que hubiera carencia de ofertas), mientras que la formación para la gestión microempresarial demostró ser un servicio escasamente ofrecido y de especial relevancia, dada la inexistencia de programas de este tipo desde las OSC.

A partir de ese momento se dio por fundado MMM, previa capacitación que desde MEDA se facilitó al coordinador general de MMM, al igual que el otorgamiento de fondos para dar inicio financiero al mismo. Se acordó no implementar el modelo de MEDA por razones de contexto, aunque dicha adaptación no fue inmediata, y a lo largo del tiempo fue adaptado a las necesidades de la población y las posibilidades de la organización.

El modelo de MEDA consiste en el desarrollo de cursos en un espacio específico, con capacitadores voluntarios generalmente: a la vez se desarrolla y consolida un *staff* capaz de capacitar en algunas sesiones. Donaciones generalmente locales sostienen a los programas, que a su vez cuentan con un consejo independiente, se practican esquemas de rendición de resultados de acuerdo con el número de capacitados, empresas iniciadas y empresas reforzadas. Se ofrece un sistema de asesoría vía los mentores (otros empresarios ya desarrollados) que acompañan con consejo a los nuevos microempresarios. A los beneficiarios se les cobra una cuota de acuerdo con un pequeño cuestionario socioeconómico de entre 30 y 120 USD por todo el curso.

A continuación voy a dividir el desarrollo de MMM en cuatro vertientes que se presentan de alguna manera como fases inacabadas. El avance en alguna de ellas en lo individual puede presentar un crecimiento de manera más o menos notoria respecto de otras que son más difusas para efectos de poder medir avances. También debemos admitir que no hay una línea divisoria clara entre ellas y, por el contrario, su interrelación y la polivalencia de las acciones ejecutadas no ayuda a identificar indicadores claros que puedan ser medidos.

Vertiente de inicio y adaptación a las realidades

En primer lugar presento la vertiente de las adaptaciones de un modelo original propuesto por la organización MEDA, que si bien no funciona como casa

matriz, sí es de gran apoyo técnico y proporciona la base de asociados de donde se procuran los fondos financieros. Adaptaciones al modelo:

- a) Conformación de materiales. La primera realidad fue que se tenía que construir con base en la estructura propuesta por el modelo de MEDA, pero adaptada a nuestra realidad, por lo que se tuvieron que elaborar los materiales que se iban a proporcionar en México, recortar algunas sesiones e incluir algunos de importancia para la microempresa en México; reunir un grupo de capacitadores para estas sesiones y apoyo en construcción de materiales.
- b) Integración del grupo de voluntarios. Fue indispensable también explicarles el modelo, dado que los voluntarios son profesionales en su rama y se dedican al desempeño de sus actividades en las empresas públicas o privadas; no son maestros, ni se dedican a la docencia, de tal forma que MMM, su modelo, su función y fines no lucrativos eran totalmente nuevos para los formadores.
- c) Hubo otras razones claras para no adoptar este esquema. En primer lugar, el espacio físico; aunque se inició con una oficina que contaba con un espacio muy adecuado para dar clases, después de unos meses el impacto de la renta en el presupuesto de MMM obligó a moverse a otros espacios y adoptar el esquema de dar los cursos en una relación cooperativa con otras organizaciones o iglesias.²
- d) El uso del tiempo también constituyó una razón para cambiarse de espacio. En una ciudad inmensa como la de México, las condiciones de transporte no son siempre las óptimas y los tiempos de desplazamiento resultan largos; además, los horarios de trabajo son muy variados, por lo que no solo había que acercar el programa a ciertas zonas más marginadas y alejadas de la oficina donde se trabajaba en un inicio, sino buscar horarios diferentes, incluso en sábados, para adaptarse a los tiempos de los beneficiarios. También fue necesario hacer cursos más cortos en su duración (digamos rápidos) por la solicitud de los propios beneficiarios, dado que tenían gran interés por tomar la capacitación en los pequeños espacios de tiempo que podrían tener para este efecto.

Adaptaciones por presupuesto (focalización-presupuesto). MMM tuvo que afrontar que las reservas de la primera recaudación de los fondos casi se agotaron después de los primeros dos años de trabajo. Ante esta realidad, una de las soluciones propuestas fue cobrar cuotas más elevadas a los beneficiarios, sin embar-

2 La forma como se ha financiado desde su origen y hasta la fecha es la de aportaciones individuales y de un par de fundaciones que pertenecen a los socios de MEDA, por lo que MMM tiene recursos muy limitados, ajustados al menos al monto acumulado por las aportaciones voluntarias de sus asociados.

go, si las cuotas de recuperación muy bajas hacían muy difícil la tarea de atraer a los microempresarios a los cursos, el incremento haría mucho más difícil que se acercaran; aplicar cuotas diferenciadas no era una solución posible por efectos del tiempo entre la promoción, el inicio de los cursos y la forma en que la gente llegaba (muchos asistentes se presentaban el segundo y hasta el tercer día de sesiones, con premura de tiempo y en horarios que para muchos de ellos significaban entre una hora y media o dos de camino hacia sus casas después de terminada la sesión, aproximadamente a las 21:00 horas). No es que fuera imposible, pero la cuota fija de recuperación era más adecuada para estos efectos. Además, se tuvo que implementar un rubro de apoyo a profesores que, si bien no era una remuneración por la capacitación, se hacía necesario para pago de taxis, gasolina, estacionamiento, etc. Los salarios del *staff* no eran elevados (un coordinador y un asistente), además de que no percibían ninguna prestación. El equipo de oficina era el básico, pero suficiente para trabajar, y los materiales que se entregaban a los beneficiarios tenían buena presentación. Como decía antes, la realidad se impuso y MMM tuvo que salir de la oficina, implementar un sistema de asociación con diversas organizaciones y mantener el servicio a la población que se había determinado abordar como beneficiaria (población que vive en condiciones de marginación en general).

Se reafirma el compromiso, a pesar de los problemas presupuestales. Antes de que la organización cumpliera dos años, hubo una sacudida por el agotamiento de las reservas financieras, lo que obligó al coordinador general a hacer lo que en general las microempresas hacen: subsidiar a la organización con el espacio personal-familiar. Por otro lado, se redujeron todavía más los salarios del *staff*, sin embargo, ante la disyuntiva de acudir a otros beneficiarios (otro segmento de mercado) a quienes se pudiera cobrar más, se acordó y afianzó la idea de continuar con los grupos de beneficiarios focalizados desde el principio e incluso posicionarse todavía más en dichas zonas por dos razones: 1) solo se tenían recursos para atacar un segmento de la población (no para abrir dos frentes), y 2) era más barato posicionarse en estas zonas por la vía del uso de redes de otras OSC con las que se trabajaría para atender a sus clientes o asociados.

Adaptaciones por población (presupuesto-realidad nacional). La escasez de presupuesto obligó también a adaptar los materiales desde el arranque de la operación de MMM hasta la fecha. Aunque se pretendía dar calidad en el formato de los mismos, las limitaciones presupuestales obligaron a utilizar materiales más económicos: imprimir un original y caer en el consecuente uso de fotocopias y no

impresiones propiamente dichas. El cambio fundamental fue hacer un material muy práctico, poco teórico y de fácil lectura: los ejemplos y situaciones prácticas tomaron el lugar principal en este esquema de formación de gestión. Las sesiones se apegaron a métodos de transmisión de la información vía la situación vivencial de los propios microempresarios. Se procura encauzarlos a la asimilación de una columna vertebral de mensajes a transmitir en cada sesión, intercalados durante el intercambio de comunicación de la clase. El personal tuvo que involucrarse en temas en los que no había incursionado, con el fin de suplir en algunas ocasiones al cuerpo de formadores. Si bien se había logrado construir un equipo de voluntarios durante los dos primeros años, se presentaron dos circunstancias: 1) la lejanía de la zona: los cursos se ofrecieron a población situada en el oriente de la ciudad y en el Estado de México, mientras que los capacitadores acudían a las sesiones después de sus trabajos, localizados a su vez en las zonas centro, norte, occidente y sur de la ciudad, pero siempre alejados, a una distancia quizá de dos o hasta tres horas de camino para llegar a dar las clases. 2. La impartición del curso durante los fines de semana, para que los beneficiarios pudieran asistir, hacía más difícil que los voluntarios acudieran, dadas las actividades que generalmente planean para ese tiempo. Lo anterior permitió que el personal, junto con algunos formadores locales, se desplegaran hacia sesiones para las que inicialmente no estaban especialmente preparados y también que se analizara y reconstruyera el sistema de mensajes principales por sesión. Los contenidos basados en la experiencia vivencial de los beneficiarios obligaron a centrar más el papel del formador como un facilitador, a diferencia del primer esquema en el que, independientemente de los estilos de enseñanza, la dominante era la del poseedor de conocimiento que, aunque de manera amable, lo que hace es verterlo en los beneficiarios, receptores supuestamente vacíos de esta información.³

El déficit financiero propició entonces no solo la sacudida que flexibilizó el sistema. Inicialmente se podría calificar como organizado, pero acartonado y más bien rígido en su origen (un recinto para clases, una oficina para todos los asuntos, asesores con clases fijas, materiales de calidad en su forma, pero con contenidos teóricos o que despertaban poco interés de los capacitados por leerlos). Aunque desde siempre se trató de hacer la versión de la formación para el microempresario mexicano (muy diferente en circunstancias y contexto de los norteamericanos), no fue sino hasta esta sacudida financiera que la adaptación

3 Desde que se fundó MMM se crearon materiales con un buen componente teórico tanto en los materiales como en el formato de las clases. Estas clases, aunque podían contar con algunos comentarios simpáticos y cierto dinamismo por parte de los formadores, podían llegar a ser tediosas o sin sentido ni relación con la sesión anterior o la posterior.

hizo de MMM una organización que se enfocó a comprender e invertir esfuerzos en alcanzar, dentro de la diversidad del sector microempresarial,⁴ a los diferentes grupos ahora sí con mayor claridad de sus diferencias, explicando las características de cada uno de ellos, con el fin de mostrarles su posición y hacia dónde podría dirigirse el despliegue de sus esfuerzos, ahora sí consciente de las trayectorias distintas que los interpelan.

Vertiente de la naturaleza del servicio prestado (la formación) y sus procesos

Desde las OSC, el fin en general es siempre asistir o apoyar en el desarrollo de la población objetivo. En el caso de MMM se eligió la formación para apoyar este desarrollo, dadas las posibilidades en recursos técnicos y financieros y, por supuesto, la capacidad de los recursos humanos para construir un programa como éste. Sin embargo, surgieron diversas preguntas desde un inicio, que se pretende mantener presentes como el motivo de la vida de la organización; se trata de los grandes dilemas de la formación: en qué formar, cómo formar y para qué formar.

La primera respuesta no fue determinante pero sí marcó el primer sistema de formación de MMM, entendiendo por sistema un programa dirigido a beneficiarios que, si bien no constituyen una población homogénea, sí responden a ciertas características generales en cuanto a la problemática que les envuelve, los materiales que se ocupan y un cuerpo de formadores que les asisten. Todos estos elementos se adecuaron a la propuesta de *formación en gestión de empresas enfocada a la microempresa y al autoempleo*. La respuesta a la pregunta de “en qué formar” no ha sido agotada, pero se ha encontrado el espacio para comenzar a revisar el sistema desde otro rubro, el de las poblaciones identificadas desde especificidades distintas, como es la formación de vida dirigida a la mujer o a los jóvenes. El programa anterior lleva a MMM a ubicar su posición en el papel de enseñar a ser, enseñar a pensar y enseñar a hacer.

La pregunta de cómo formar abrió la disyuntiva que permite revisar diversos esquemas de formación y apertura por parte de MMM, reconociendo la pre-

4 Algunas autoras sudamericanas describen que dentro del sector microempresarial coexisten diversas escalas de negocio, determinados generalmente por las trayectorias de vida de sus propietarios, como son: la de proyecto que engloba mayor despliegue de recursos, principalmente de la capacitación de los humanos e innovación en sus productos o servicios; la de oficio, que encierra una adaptación a formas de vivir, casi inamovibles a menos que el mercado demande una adaptación clara y se ajusten, y, por último, la de sobrevivencia, en la que se lleva a cabo un negocio precario que alude a fines muy claros y muy determinados, o simplemente para complemento del gasto familiar; la preparación y adaptación de estos proyectos es casi siempre nula. Valenzuela, Marques y Venegas, 2001.

sencia de muy diversos niveles de conocimiento (científico, codificado, tácito, experiencial, por mencionar algunos) y el principio de que no hay “saber productivo” mejor ni peor que otro. El uso creativo de estos conocimientos, que socialmente cuentan con mayor o menor reconocimiento, impacta en mayor o menor medida en la vida de los individuos según las circunstancias y potenciación de los mismos. Ese reconocimiento obliga a que los métodos de formación sean generalmente de adaptación participativa (lo cual permite una variable de flexibilidad al contexto), encauzando al uso de los conocimientos con los que se cuenta y aprovechando herramientas de gestión; lo anterior permite la adaptación inmediata al conocimiento que portan los beneficiarios. No obstante, las circunstancias de recursos escasos y en espacios reducidos de tiempo no han permitido la continuidad de estas formas y se cae generalmente en una serie de invitaciones a aprovechar lo que se tiene como conocimiento por parte de los beneficiarios, mientras que el programa intenta aportar herramientas de gestión administrativa que permitan potenciar los “saberes productivos”. A la fecha, sin embargo, no se ha podido dar seguimiento a las experiencias, dadas las insuficiencias de los recursos. Cómo formar es una variable palpable en la vida institucional de MMM; para atenderla, el coordinador del grupo se comprometió personalmente en un proyecto de doctorado centrado en la identificación de los saberes productivos de los microempresarios.

Para qué formar. La finalidad es formar para mejorar microempresas, crear autoempleo, para romper con inercias personales que estorban en el desarrollo, pero todo esto se ha pensado de manera global: formar para propiciar proyectos de vida, donde se incluye como una de las variables transversales de todos los programas de MMM la del autoempleo en la actividad que dará consistencia a cualquier proyecto de vida. Formar para potenciar esos “saberes productivos” que se conforman en diversos espacios, como la fábrica, la microempresa, la familia, las redes, la escuela, espacios de interrelación social que no son estáticos y que en muchos casos se estructuran en el desarrollo histórico de la sociedad.

Vertiente institucional (institucionalización-calidad)

No se puede soslayar que para MMM la relación con el gobierno ha sido de importancia en la expansión de sus servicios en lo referente al volumen de operación y cobertura regional. Así, se han expandido sus servicios a municipios como Ixtapaluca, Chalco, Tenango, Tlalmanalco y próximamente Amecameca. También esta relación ha beneficiado en el sentido de un mayor control de las

cuentas organizacionales, de la actualización legal, del intercambio con otras OSC que se han vinculado por medio de la interacción en foros, cursos y reuniones programadas por las dependencias gubernamentales. El gobierno es en este caso un socio que puede dar la llave para abrir las puertas de las donaciones corporativas locales, al ser un requisito estar avalado por dependencias gubernamentales como una OSC que trabaja en servicios sociales para recibir la autorización de ser donataria y, por tanto, poder entregar recibos deducibles de impuestos a los donantes. En general, se podría pensar en una relación de “ganar-ganar”, porque el gobierno a su vez es beneficiado con programas ejecutados con flexibilidad, contextualizados en su mayoría y de verdadera sensibilidad y apego a las necesidades de la población beneficiada. Pero existe en esta vertiente, al menos para MMM, la experiencia de correr contra el tiempo en el alcance de metas que tienen indicadores muy precisos pero lejanos, que distraen la atención de la calidad con el fin de completar los números, de comprobar de modos distintos e inadecuados la ejecución de los programas y de empeñar la mayor parte de su presupuesto en el logro de dichos resultados. Todo lo anterior deja muy pocos recursos para desarrollar programas ejecutados fuera de esta relación con mayor calidad, para investigar, probar y comprobar innovaciones en los sistemas de formación.

Por otro lado, las relaciones de MMM con otros organismos internacionales y embajadas comienzan a ser una fuente al menos de información y, en el caso de su coordinador general, con el fin de ser tomado en cuenta este año para cursos de formación de empresarios sociales por parte de la Fundación Ford. Toda esta interacción es la que permite estar al día en los recursos humanos de la organización, esperando reconocer nuevos retos en el ambiente institucional que se cristalicen en posibles logros específicos para los beneficiarios del programa.

Vertiente innovadora

Reinventarse o morir: todo lo anterior lleva a las exigencias del cambio, tanto en la versión de los proyectos que se llevan a cabo con el gobierno como aquellos que corren por cuenta de la propia organización. En primer lugar, los esquemas de trabajo con el gobierno exigen de ciertos cambios, aunque sean incrementales, en los programas que se presentan para su aprobación. De alguna manera, los comités de evaluación dejan ver que cada vez será más difícil obtener recursos si solamente se propone la capacitación como proyecto. En algunos casos he escuchado de los principales encargados de revisar y autorizar

los proyectos de coinversión de una dependencia de gobierno que en la próxima convocatoria será muy difícil otorgar recursos a programas que solamente busquen la formación como producto principal. Desconozco la racionalidad de este comentario, pero al indagar un poco me di cuenta de que era consenso de esta dirección. Todo esto lleva a MMM a la posición de reinventarse, de buscar productos de mayor impacto y de centrarse en la potenciación de los “saberes productivos”, más que en la sola transmisión de conocimientos e instrumentos que fortalezcan la formación de vida y de gestión de los individuos con el fin de fundar y sostener una fuente de empleo. El reto es convertirse en un órgano potenciador de las posibilidades de acceso a diversas fuentes de autoempleo, de valorar los espacios de trabajo, de educación y de la vida cotidiana como aquellos en donde es posible formarse y extraer conocimientos que propicien la activación de los “saberes productivos” centrados en proyectos de vida. Esto encierra, por supuesto, una diversidad de esquemas de trabajo, la creación de nuevos sistemas de formación dentro de la organización, el replanteamiento de las relaciones interinstitucionales, de la vinculación con otros espacios de formación y, por supuesto, asegurar el crecimiento institucional de MMM. Las disyuntivas mencionadas, en qué formar, para qué formar y cómo formar, surgen nuevamente como los principales planteamientos de MMM. Han sido cinco años desde su creación y, como organización pequeña, pero horizontal y profesional, se empieza a tener conciencia de que el desarrollo experimentado hasta ahora no es más que un cierto acervo de “saberes productivos” propios por potenciar para poder seguir con el trabajo de aportar servicios profesionales a la población que requiere fortalecer las competencias que apuntan a mejorar los esquemas de autoempleo.

Bibliografía

- Avritzer, L. (2001) El nuevo asociacionismo latinoamericano y sus formas públicas: propuestas para un diseño institucional. En: Olvera, A.J. (Coord.) *La sociedad civil: de la teoría a la realidad*. México: El Colegio de México. Centro de Estudios Sociológicos.
- Castells, Manuel (1999) *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Volumen I: La sociedad red*. México: Siglo XXI.
- De Ibarrola, María (1994) *Escuela y trabajo en el sector agropecuario en México*. México: Cinvestav; FLACSO; Instituto Mora; Porrúa.
- Jacinto, Claudia (2001) Contextos y actores sociales en la evaluación de los programas de capacitación de jóvenes. En: Pieck, Enrique (Coord.) *Los jóvenes y el trabajo: la educación frente a la exclusión social*. México: UIA; UNICEF; Cinterfor/OIT; CONASEP; RET; Injuve.

- Medina Melgarejo, P. (2003) *ONG y redes electrónicas en educación intercultural: prácticas y ámbitos de tensión; educación, derechos sociales y equidad. Tomo I. Educación y diversidad cultural, educación y medio ambiente*. México.
- Melucci, A. (1999). *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*. México: El Colegio de México; Centro de Estudios Sociológicos.
- Olvera, A. (2001) Los modos de recuperación contemporánea de la idea de sociedad civil. En: Olvera, A.J. (Coord.) *La sociedad civil: de la teoría a la realidad*. México: El Colegio de México; Centro de Estudios Sociológicos.
- Ramírez, Jaime (2001) Estrategias para generar una transición formativa escuela-trabajo en los jóvenes pobres urbanos. El papel de los actores sociales involucrados. En: Pieck, E. (Coord.) *Los jóvenes y el trabajo: la educación frente a la exclusión social*. México: UIA; UNICEF; Cinterfor/OIT; CONASEP; RET; Injuve.
- Ricard, R. (1995) *La conquista espiritual de México*. México: FCE.
- Rogoff, B. (1994) *Developing understanding of the idea of communities of learners*. Santa Cruz: University of California. v.1, n.4.
- Rogoff, B. (2003) *The cultural nature of human development*. Nueva York: Oxford University.
- San Juan, C. (2001) Tendencias de la sociedad civil en México: la puja del poder y la sociedad a fin de siglo. En: Olvera, A.J. (Coord.) *La sociedad civil: de la teoría a la realidad*. México: El Colegio de México. Centro de Estudios Sociológicos.
- Saxe-Fernández, J. (2002) El Banco Mundial y el FMI en México: el nuevo monroísmo. En: Calva, José Luis (Coord.) *Política económica para el desarrollo sostenido con equidad*. México: Casa Juan Pablos; Universidad Nacional Autónoma de México; Instituto de Investigaciones Económicas. Tomo I.
- Serrano, E. (2001) Modernidad y sociedad civil. En: Olvera, Alberto J. (Coord.) *La sociedad civil: de la teoría a la realidad*. México: El Colegio de México; Centro de Estudios Sociológicos.
- Valenzuela, Márquez y Venegas (2001) Construyendo microempresas en Chile: trayectorias laborales de hombres y mujeres. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo. Trayectorias Ocupacionales y Mercado de Trabajo*. v. 7, n.13.
- Verduzco, G. (2003) *Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México*. México: El Colegio de México; Centro de Estudios Sociológicos; Centro Mexicano para la Filantropía.
- Vielle, Jean Pierre (1995) El ‘trabajador’ del sector informal como sujeto de la educación de adultos: un intento por redimensionar la categoría de “pobre” en la perspectiva de una estrategia renovada de educación para el trabajo”. En: Aguado, Eduardo L.; Pieck, Enrique (Coords.) *Educación y pobreza, de la desigualdad social a la equidad*. México: El Colegio Mexiquense; UNICEF.
- Villavicencio, Daniel (2002) Economía del conocimiento. *Comercio Exterior*. v. 52, n. 6. jun. p. 468-470.(La economía del conocimiento: actitudes y capacidades para la nueva economía, usos productivos y gestión del conocimiento, certificación y aseguramiento de la calidad)
- Weimer, D.; Aidan, V. (1992). *Policy analysis; concepts and practice*. Nueva Jersey: Prentice Hall; Englewood Cliffs.