

José Rojo Alcalde,
jrojoalcalde@gmail.com
Juan José Álvarez Prieto

LA FORMACION PARA LA GESTION DE ENTIDADES
NO LUCRATIVAS DE ACCION SOCIAL
TRAINING IN MANAGEMENT OF NON-PROFIT
SOCIAL ACTION ORGANIZATIONS

José Rojo Alcalde es Licenciado en Filosofía y Letras, especialidad de Psicología. Ha desarrollado buena parte de su trayectoria profesional como técnico de Recursos Humanos en una gran empresa de servicios, como director de recursos humanos en una empresa de sistemas de comunicación y de tecnologías de la información y de una importante organización no lucrativa de acción social. Es consultor y experto en recursos humanos.

Juan José Álvarez Prieto es Licenciado en Filosofía y Doctor en Sociología, Ha desarrollado la mayor parte de su vida profesional como técnico y responsable de Formación en una gran empresa de servicios. Ha sido profesor de ESIC, centro asociado a la Universidad Rey Juan Carlos. Tiene una amplia experiencia como docente de materias relacionadas con los recursos humanos y es miembro de la junta directiva de una organización dedicada a la atención de inmigrantes.

RESUMEN

Se presentan los resultados de un estudio de la oferta de formación de posgrado para los responsables y técnicos que trabajan o aspiran a trabajar en organizaciones no lucrativas de acción social. El trabajo se sitúa en el marco de la oferta europea y estadounidense de semejantes características y en el marco de los retos que tienen que afrontar ante la reciente evolución de la acción de estas organizaciones y de sus recursos humanos.

PALABRAS CLAVE

Formación para la gestión, organizaciones no lucrativas de acción social, master sobre gestión, cursos de postgrado sobre gestión.

ABSTRACT

The results of a study of graduate training offered to future or current managers and professionals non-profit social action organizations are shown. The study is presented within the framework of similar European or American (US) offers and the framework of challenges they face with the recent development in the activities of these organizations and their Human Resources.

KEYWORDS

Management training, Non-profit social action organizations, management master's graduate management courses.

Para la elaboración de este artículo, se ha tomado como base una investigación realizada por los mismos autores para la Fundación Luis Vives sobre la formación de posgrado dirigida a directivos y gestores de ONG.

SUMARIO:

1. INTRODUCCION
2. UNA MIRADA AL PANORAMA INTERNACIONAL
3. LA OFERTA FORMATIVA EN ESPAÑA
4. CONCLUSIONES.

1. INTRODUCCIÓN

Se ha convertido ya en un tópico muy utilizado, hasta el punto de constituir algo que suena a afirmación de sentido retórico decir, al abordar la cuestión del factor humano en cualquier organización, empresarial o de otro tipo, que los recursos humanos son el principal activo o el capital más importante de la misma. Y es evidente que lograr que las personas que forman parte de una empresa se identifiquen con la misión y los objetivos de la misma, de manera que asuman con dedicación y compromiso los retos a los que se enfrenta en el desarrollo de su actividad es un factor decisivo de su éxito. Lo cual es una idea muy evidente para los responsables de cualquier organización y para los que trabajan habitualmente en el ámbito de los recursos humanos (otra cosa es actuar de forma consecuente con este convencimiento). Este hecho adquiere una especial relevancia en las organizaciones que trabajan para el logro del bienestar social y lo hacen, no para obtener un lucro económico, sino para conseguir una sociedad civil con altos niveles de cohesión y de bienestar.

Por otro lado las organizaciones no lucrativas (ONL) de acción social tienen en sus recursos humanos unos aspectos específicos que los diferencian de los de las empresas o los de las administraciones públicas. Muchas ONL de acción social dependen de tal forma de la cooperación de personas voluntarias que buena parte de sus actividades serían irrealizables sin su presencia. Tenemos por tanto en el voluntariado un componente de los recursos humanos de las ONL que dan una impronta muy importante en términos cuantitativos, como veremos a continuación, al factor humano en las mismas y que no puede dejarse a un lado a la hora de abordar esta cuestión.

Como consecuencia en buena medida del adelgazamiento del sector público en la *prestación de servicios sociales*, porque no quiere o no tiene capacidad para asumir nuevos compromisos o no es capaz de identificar las nuevas realida-

des para darles respuesta de un forma creativa y ágil, las ONL de acción social han pasado de ejercer preferentemente una función de abogacía social, de denuncia y de reivindicación a la *prestación de servicios*, sin abandonar el desempeño de las anteriores funciones, pero ejerciendo un papel complementario del sector público juntamente con otras empresas del sector lucrativo (Rodríguez Cabrero (2005). Este fenómeno ha hecho crecer considerablemente a las ONL de acción social y ha tenido el efecto de un gran impacto en los recursos humanos de las mismas. El crecimiento en la *prestación de servicios* ha hecho necesario una mayor profesionalización del personal y ha incrementado considerablemente el trabajo técnico y retribuido, ya que en la gestión de los servicios el voluntariado solo puede desempeñar una función auxiliar. Por lo demás el hecho de tener que competir con el sector lucrativo en las tareas de gestión de los servicios constituye un motivo más para tener que disponer de unos recursos humanos con capacidad de gestión eficiente y de calidad. Así el colectivo de los técnicos y responsables ha pasado a ser el grupo más importante, más visible y con más poder en la gestión y en la toma de decisiones dentro de estas organizaciones. De manera que el papel de un tercer grupo, los miembros de las juntas directivas, los patronos, las asambleas de socios han pasado a un segundo término, limitándose su papel a menudo a la ratificación de las propuestas que les vienen dadas por los responsables y técnicos.

Esta situación presente, que ha dado lugar a un importante crecimiento del sector no lucrativo de acción social y que ofrece grandes oportunidades para el futuro del sector, plantea ciertos riesgos no menores. La competencia con el sector empresarial está obligando a disponer de unos recursos humanos con capacidad de gestión. Pero, dada la fragilidad y la falta de solidez de muchas ONL de acción social, esta capacidad de gestión puede no ser suficiente y dar lugar a una cierta burocratización. Las ONL de acción social tienen que tener algo que las diferencie de las empresas en la prestación de los servicios, que les dé legitimidad para reclamar de las administraciones públicas un trato preferente en la prestación de estos servicios. Y este plus de las ONL de acción social tiene que ver más con la formación de actitudes y la asunción de valores que con la competencia y la cualificación para una buena gestión, que por otra parte son factores también necesarios en los recursos humanos de estas organizaciones. No se trata solamente de eficiencia y calidad en la gestión, como en cualquier otra empresa, sino de actuar con compromiso y asunción de valores de ciudadanía y solidaridad.

Por consiguiente tenemos tres grupos diferenciados en las ONL de acción social:

- Los voluntarios, cuya aportación es en muchos casos muy valiosa, pero que desempeñan una función auxiliar en la prestación de servicios.

- Los responsables y técnicos o personal retribuido, de una importancia cada vez mayor en el desarrollo de las ONL no lucrativas, con una visibilidad y un poder en toma de decisiones crecientes.
- Los patronos, juntas directivas, asambleas de socios, cuya visibilidad e intervención en la gestión es cada vez menor.

La formación, tanto en cualificación y mejora de la competencia para la gestión, como el la creación de actitudes y asunción de valores y de compromiso en la acción social, es un factor que puede contribuir de manera poderosa a conseguir que los recursos humanos de estas organizaciones puedan hacer frente adecuadamente a los retos que se le presentan actualmente.

Antes de seguir adelante conviene que pongamos de manifiesto algunos datos cuantitativos sobre la realidad del empleo y los diversos grupos que componen los recursos humanos de las ONL de acción social.

Existen una serie de trabajos de investigación realizados en la última década en los que, con distintos criterios y planteamientos metodológicos, se dan cifras sobre la evolución del empleo en el tercer sector. En la tabla 1 se recogen unos datos correspondientes al año 2001 (García Delgado, 2004).

Tabla 1. Empleo en el tercer sector no lucrativo

	Total	% sobre empleo equivalente en España
Asalariados (en términos de empleo equivalente)	721.639	5,5
Empleo equivalente /con voluntarios	1.210.081	9,0

Fuente: Datos tomados de García Delgado (2004), página 36.

Si tomamos solamente los datos correspondientes a asociaciones, fundaciones y entidades singulares (ONCE, Cruz Roja y Caritas), donde se encuentra el “núcleo duro” de las ONL de acción social, tenemos los datos que recogen en la tabla 2.

Tabla 2 Datos de empleo en asociaciones, fundaciones y entidades singulares

	Total	% sobre empleo equivalente en España
Asalariados (en términos de empleo equivalente)	380.060	2,9
Empleo equivalente /con voluntarios	868.502	6,7

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos tomados de García Delgado (2004), página 36.

Con una metodología distinta y con un criterio más restrictivo Jiménez Lara (en Ruiz Olabuénaga, 2006) presenta datos coincidentes respecto al conjunto del tercer sector no lucrativo. En estos datos se ve un crecimiento muy importante del empleo en este sector en la última década (tabla 3).

Estas cifras, aunque se refieran al conjunto del tercer sector no lucrativo, nos dan una idea aproximada de lo que está siendo la realidad y la evolución de los recursos humanos en las ONL de acción social.

Tabla 3 Evolución del empleo en tercer sector de 1995 a 2002

	Total 1995	Total 2002
Empleo remunerado equivalente	475.179	692.336
Empleo equivalente /con voluntarios	728.778	1.181.782

Fuente: Jiménez Lara (en Ruiz Olabuénaga /dir.) (2006), página 33

Y ante esta realidad ¿cuál está siendo la respuesta en lo que se refiere a la formación de los recursos humanos de las ONL de acción social? Si echamos una mirada superficial a la oferta de formación en sector, nos encontramos que hay un cierto esfuerzo de formación dirigido al colectivo del voluntariado, existe también alguna oferta dirigida a los trabajadores que ocupan puestos técnicos y de responsabilidad, específicamente en lo referente a adquisición de competencias de gestión, pero no parece existir oferta dirigida a los promotores (juntas directivas, patronos, etc.)

Por lo que se refiere al esfuerzo económico que se hace para gastos de formación podemos hacer alguna aproximación a partir de los datos de la distribu-

ción del gasto de las entidades no lucrativas que ofrece García Delgado (2004: 64), según los cuales los gastos en formación de las organizaciones del tercer sector gastaban en 2001 representaban un 0,7% del total de sus gastos. Partiendo de este dato una aproximación a los gastos de formación en el conjunto del tercer sector serían los de la tabla 4.

Tabla 4. Estimación de gastos de formación en 2002 en el tercer sector

	Gasto total	Gasto en formación
Sin imputar trabajo voluntario	35.034	345
Imputado trabajo voluntario	47.995	336

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Jiménez Lara (en Ruiz oblabuénaga -dir.-, 2006), página 34

Estos datos tienen que ser matizados con el hecho bien conocido de que existe una notable actividad de formación interna de las propias ONL de acción social y como consecuencia de acciones de colaboración entre organizaciones del sector que no tienen imputación contable. No obstante, a la vista de estas cifras, se puede afirmar que el esfuerzo de formación de los recursos humanos es prácticamente inexistente.

En este trabajo vamos a tratar de analizar la oferta formativa que ha ido apareciendo en los últimos años, dirigido a dotar de competencias de dirección y de gestión a los responsables y técnicos que aspiran a ocupar puestos que requieran estas competencias o que ya las vienen desempeñando. Para ello se ha estudiado con cierto detalle la oferta de master o cursos de postgrado equivalentes en España. Para entender un poco la situación en la que nos encontramos empezaremos echando una mirada a nuestro entorno internacional más próximo.

2. UNA MIRADA AL PANORAMA INTERNACIONAL

Antes de presentar un análisis detallado de la formación de postgrado dirigida a los miembros de las ONL de acción social en España, conviene conocer, siquiera de manera aproximada, cuál es la naturaleza de esta oferta en nuestro entorno internacional más inmediato, con objeto de ver en qué marco nos hallamos situados.

En lo que se refiere a la oferta internacional en Europa y Estados Unidos hay que notar que existe una variada gama de denominaciones para designar este tipo de estudios de postgrado, y que bajo términos similares no siempre se refieren las titulaciones a los mismos estudios. Por ello hemos procurado limitarnos a los master directamente dirigidos a los responsables o profesionales de las ONG, fundaciones y organizaciones sociales sin ánimo de lucro o similares. Hemos dejado de lado muchos master ofrecidos en áreas de cooperación internacional o en áreas concretas de formación para organizaciones que trabajan a favor de la paz, la salud, las relaciones interculturales, el desarrollo, las relaciones internacionales de cooperación, los programas de apoyo al tercer mundo, de solidaridad internacional, etc.

Las denominaciones para referirse a estos estudios en los centros superiores extranjeros varían según el idioma o centro de formación y generalmente según el contexto geográfico. Dentro del mundo latino se habla preferentemente del tercer sector, de la economía social, economía solidaria, aparte de las muchas referencias directas a las ONG o fundaciones. En el mundo anglosajón se hace referencia preferentemente a las “non-profit organisations” o “non-profit administration” y tercer sector. Por otra parte se ofrecen master que se dicen orientados a “non profit organisations”, pero en realidad están destinados a personal que trabaja en la Administración. Así algunos master destinados al sector público y “non profit” son Executive Master in Management de los entes regionales o locales.

En las universidades y centros de estudios superiores existe gran variedad de master orientados a la formación de los profesionales que trabajan o colaboran en asociaciones y fundaciones, en el área de la solidaridad. Esta oferta formativa es considerablemente mayor que en España, especialmente en Francia y Estados Unidos. Muchas universidades francesas y casi todas las norteamericanas desarrollan este tipo de estudios, incluso la mayoría de las universidades de Estados Unidos ofrecen varios master, con orientaciones ligeramente diferenciadas, para los profesionales del tercer sector. En muchos de estos master se refleja una clara orientación o proyección internacional, quizá justificado por el origen de muchos de los participantes en los mismos, provenientes de países del tercer mundo.

Simplificando bastante la situación las características básicas de esta oferta formativa son las siguientes:

- Las condiciones de ingreso de los alumnos siguen dos vías, una mediante la titulación académica de una licenciatura o equivalente y otra mediante la comprobación, a través del CV y de una entrevista, de la experiencia y bagaje de los candidatos. Dado el número reducido de alumnos, se cita en algún caso que no puede pasar de 20, aunque no se conoce el número de

candidatos o solicitudes, puede pensarse que existe una verdadera selección de los participantes.

- La duración de los cursos es el equivalente a un curso académico, que se desarrolla en bastantes casos a lo largo de dos años y en un buen número de casos el master está expresamente diseñado para su desarrollo a lo largo de dos cursos académicos.
- El título o certificado es impartido por un centro universitario oficial, aunque en algunos casos se trata de un instituto o centro oficial adscrito a la universidad.
- Los contenidos de los cursos son similares a los clásicos contenidos de un MBA, con una fuerte aplicación a la economía social y con una formación específica sobre ONL, aunque se constata una marcada orientación o acento en áreas internacionales, tanto de cooperación como de ayuda al desarrollo, explicable en parte por la procedencia de bastantes alumnos, provenientes de países del tercer mundo.
- Se combina la formación en el aula, presencial, con un porcentaje de horas, un 30% aproximadamente de la formación, en “stage”, en prácticas, en algún caso en el extranjero, revisadas por un profesor. Al final del estudio y “stage” debe el alumno elaborar una especie de proyecto o trabajo fin de carrera en el que quede reflejado el aprendizaje, especialmente en área de aplicación o práctica, que debe defender ante un tribunal.

Dado el gran número y variedad de los cursos ofertados para la formación de las personas interesadas en hacer una carrera profesional en la ONL de acción social, a continuación vamos a describir brevemente la oferta de formación de estas características en algunos países de nuestro entorno internacional más próximo y a presentar un master que consideraremos como representativo de los diferentes países estudiados.

2.1. Francia

En Francia, a lo largo de los últimos diez años, la oferta de formación en el área de la economía social ha conocido un enorme desarrollo, tanto por parte de la mayoría de sus universidades como de las grandes escuelas, aunque éstas se orientan preferentemente hacia la lógica directiva o de los managers. Casi todas las universidades ofrecen cursos master en áreas de política social, economía del desarrollo, tanto nacional como internacional, management de empresas mutualistas y cooperativas, etc., relacionadas estrechamente en la mayoría de los casos

con la economía social. Muchos de estos master tienen una decidida orientación a aspectos internacionales, es decir, hacen referencia al ejercicio de esta actividad social profesional en un contexto internacional.

Limitándonos únicamente a los master directamente orientados a la gestión y dirección de las organizaciones de economía social, que también llaman economía solidaria, y de un modo genérico la “gestion de l’humanitaire” son muchas las universidades que ofrecen estos cursos, como especialidades de un master general en gestión económica o en un MBA, con las siguientes características específicas:

- En lo que se refiere a los objetivos se trata de profesionalizar y formar a los cuadros y profesionales del sector solidaridad, que es muy dinámico, y en el que las ONL son actores esenciales de las acciones de ayuda humanitaria. Deben adoptar por ello estructuras y métodos de las empresas privadas en materia de gestión, de management y de comunicación. La formación está orientada a reforzar las competencias multidisciplinares en torno del perfil del especialista de la acción compleja que es la solidaridad.
- Estas competencias se centran en tres ejes:
 - En términos de análisis de los contextos y problemas
 - En términos de gestión del ciclo desde el proyecto del diagnóstico hasta la evaluación
 - En términos de gestión de los recursos humanos físicos y financieros.
- Los destinatarios de estos master universitarios son administradores o responsables de una ONL, jefes de sede o de misión en un proyecto desarrollado en el extranjero, directores de programa o coordinadores de proyectos. Los alumnos que asisten a estos cursos suelen también acudir a ellos en busca de estas mismas salidas profesionales
- Requisitos. En general exigen un “Bac +5”, equivalente a una licencia universitaria, aunque también se puede acceder a través de la experiencia y responsabilidad profesionales demostradas en un CV y explicitada en una entrevista.
- Organización de los master. Un master típico suele constar de varios “stages” dirigidos por un enseñante, de media y larga duración, con formación teórica y práctica. Los alumnos son evaluados y deben elaborar un informe que debe defender el candidato ante un jurado compuesto por un universitario y un profesional.

- La duración de los estudios es de 2 años académicos.

Estos programas master tratan los contenidos formativos clásicos de un MBA, pero orientados a la gestión de lo social, al humanitario, con marcada referencia a la dimensión internacional, aparte de que añade los aspectos de ética. Además de los clásicos contenidos de finanzas, planificación, marketing, diseño, desarrollo y gestión de proyectos, hay un marcado acento en aspectos internacionales, aspectos sociales, y en gestión de recursos humanos.

Combinan por lo demás una parte teórica o de aula y gran parte de entrenamiento práctico

2.2. Reino Unido

En el Reino Unido varias universidades ofrecen cursos master para los profesionales del tercer sector, aunque están más orientados a las relaciones internacionales, desarrollo y cooperación que a la gestión de las ONL.

En lo referido a la orientación hacia la dirección y gestión la *London School of Economics*, ofrece un curso innovador, el primero en su género, destinado a los profesionales que trabajan o van a trabajar en el sector no gubernamental, como analistas, responsables de planes de acción, investigadores y trabajadores, denominado *Master on Management of Non Governmental Organisations*. Sus características principales son las siguientes:

- **Participantes.** Pueden inscribirse graduados con buenas calificaciones con alguna experiencia en el trabajo de las ONL o en departamentos gubernamentales que trabajen con ONL. Está destinado a las personas que quieren construir su futuro trabajando en o con el sector no gubernamental.
- **Origen de los estudiantes.** Sus estudiantes provienen de las más variadas partes del mundo, de hecho en la relación que ofrecen se pueden contar 45 países al menos como lugares de procedencia. Unos han trabajado o colaborado en grandes organizaciones, como Cruz Roja, Oxfam, Care, otros en pequeñas organizaciones locales.
- **Objetivos.** Se centran en el trabajo de las organizaciones comprometidas con el desarrollo, los aspectos humanitarios y ayudas. Examina, en concreto, el trabajo que las ONL hacen, los retos a que se enfrentan, el papel que juegan en la solución de carencias.

El master estudia una amplia gama de aspectos e ideas conceptuales, contextuales y políticas, que incluyen los cambios políticos en los que operan las ONL, la complejidad de las contabilidades y finanzas, el desarrollo organizacional y los cambios, las dimensiones éticas del trabajo de las ONL, las relaciones entre derechos humanos (civiles, políticos y económicos) y el desarrollo, los movimientos sociales y el capital social.

- Estructura. No está diseñado como un curso académico convencional, sino que integra teoría y práctica mediante seminarios y lecciones, dotando a los participantes de las destrezas que les permitan operar estratégicamente en su entorno, aparte de la amplia documentación y de la experiencia de investigación acumulada por el personal de la institución.
- El programa consta de cuatro componentes:
 1. Dirección de organizaciones no gubernamentales consistente en teorías, conceptos, aspectos de especial relevancia para las ONL, incluyendo sus relaciones con los donantes, gobierno y negocio, centrándose en problemas de responsabilidad social, evaluación, aprendizaje y eficacia, analizando los conceptos de comunidad, participación, apoderamiento, capital social, gestión de ONL y buena gestión, discutiendo aspectos relacionados con derechos humanos y el contexto de la sociedad civil y globalización.
 2. Política social, planificación y participación en países en desarrollo. Examen crítico de la política del desarrollo social, las relaciones entre los enfoques teóricos del desarrollo y la práctica, la planificación y la participación. También el curso entrena en destrezas concretas como el Análisis de Marco Lógico a través de ejercicios de planificación de proyectos.
 3. Un proyecto o disertación de 10.000 palabras sobre un tema relevante
 4. Un curso opcional entre una lista de cursos de la *London School of Economics* sobre la teoría del desarrollo, los países en vías de desarrollo y la teoría organizacional o similares.

En cuanto a su duración, si el programa se toma a dedicación plena, dura un año, en el que hay clases y seminarios todas las semanas. Cada estudiante tiene que superar, tal como se acaba de indicar, cuatro componentes: dos cursos obli-

gatorios, un curso opcional, y una disertación de no menos de 10.000 palabras al final del programa.

Cada curso tiene una clase magistral y un seminario, y cada uno debe seguir al menos tres clases magistrales y tres seminarios a la semana, cada uno de dos horas de duración. Aparte de esta formación se ofrecen diversas clases magistrales opcionales y seminarios de interés a lo largo de todo el año.

2.3. Italia

En Italia muchas universidades ofrecen también cursos master para el tercer sector y para las ONG, aunque la mayoría están orientados a la cooperación al desarrollo.

De los 624 master que ofrecen las universidades y centros superiores de Italia hay muchos relacionados con las organizaciones sociales o con el tercer sector. Destacan por su programa, uno de la universidad de Padua, (*Master universitario in Esperto della Formazione e Gestione del Terzo Settore*), otro de la universidad de Milán (*Master universitario in economia civile e non profit*), otro de la universidad de Pavia (*Master in economia e gestione delle Organizzazioni Non profit*), otro de la universidad de Trento (*Master's Degree in nonprofit Organisations and Social Co-operatives Management*, publicitado en inglés) y un quinto de la universidad de Roma.

Son muy similares en cuanto a objetivos (entrenamiento de los profesionales o licenciados interesados en este sector), nivel de entrada (por experiencia o práctica demostrada o por titulación académica), duración (60 créditos en aula, equivalente a unas 400 horas y 20 créditos, a lo largo de seis meses, en trabajo práctico en una organización social). El número máximo de alumnos es de 20. Los contenidos son igualmente similares, encuadrados en siete grandes unidades: historia y economía de lo no lucrativo, teoría de la organización y gestión de los recursos humanos, derecho (laboral, fiscal, etc.), contabilidad y control de gestión, finanzas, plan de negocio, análisis coste beneficio, relación entre ONL y Administración Pública Y marketing en las ONL.

A continuación se describe en mayor detalle el de la Universidad de Roma: *Master breve per manager del no profit*.

- El objetivo es responder a las crecientes exigencias de profesionalidad para gestionar y coordinar la complejidad organizativa de las ONL. El master entrena en instrumentos de gestión y operativos útiles para el sector no lucrativo. Se busca aplicar en su medida las competencias usuales en las

empresas que son necesarias para el crecimiento y desarrollo de las asociaciones que trabajan en el ámbito no lucrativo.

- Programa. La metodología didáctica es fuertemente experiencial, junto al aprendizaje de nociones e informaciones útiles y los ejercicios prácticos, historia de casos, role –playing, juegos de empresa.
- El master se articula en cuatro módulos didácticos:

Modulo 1 - Management y Organización de la ONL.

- Historia de las ONL, el voluntariado y el tercer sector, los recursos humanos en las ONL, tipología de las ONL y políticas sociales, management y estrategias de las ONL, políticas nacionales y locales, los retos actuales y los puntos críticos.

Modulo 2 - Derecho, Fiscalidad y Planificación de un proyecto

- La legislación especial del sector para las ONL, el balance social y los aspectos fiscales, la especificidad de las justificaciones en las ONL y el control de la gestión, cómo se prepara un proyecto, objetivos y requisitos necesarios, la búsqueda de los recursos, la búsqueda de fondos.

Modulo 3 - Finanzas Éticas

- La financiación de las ONL: financiaciones europeas, nacionales, regionales para el ONL, el régimen jurídico de las finanzas éticas, las diversas experiencias en el mundo, la banca y los fondos éticos.

Modulo 4 - Teorías y Métodos de Comunicación Pública para el ámbito no lucrativo.

- Marketing y métodos de comunicación pública para las ONL, relaciones entre la Administración Pública y las ONL, estrategias para la organización de una campaña social y técnicas de comunicación eficaz, relaciones con los medios: análisis de la información social.
- Admisión. El Master se ofrece a los licenciados de facultades universitarias y a los trabajadores del sector. Se admiten no más de 20 candidatos, seleccionados por el CV.

- Duración. El tiempo formativo se articula en 14 encuentros, que tienen lugar los viernes de 15.00 a 20.00 horas y el sábado de 9.30 a 17.00 horas, para un total de 80 horas, siete fines de semana consecutivos.

En el mismo título se indica que es un master breve. Los demás master son de mayor duración, una media de 370 horas lectivas en aula y 350 de stage, 14 meses lectivos, con una estructura similar.

- Precio. En este master breve, incluido el material didáctico, es de 1.000,00 € + IVA

2.4. Alemania - Austria - Holanda

En el entorno germánico-holandés se ofrecen también master por diversas universidades de estos tres países destinados a los profesionales de los servicios sociales y del sector no lucrativo. Destacan por sus contenidos un master de la universidad alemana de **Osnabrück** (*Nuevo Programa master para los Managers de organizaciones no lucrativas*), cuya primera edición ha tenido lugar el curso académico 2006-2007, otro de la universidad holandesa de **Utrecht** (*Dirección estratégica del sector no lucrativo*), de una duración de 2 años y que tiene un coste total, incluidos los gastos de alojamiento, de 20.995 €.

De estos países Austria ofrece el master más directamente relacionado con la dirección y gestión de las ONL, del que se dispone de información detallada y que se resume a continuación. Está impartido por la *Akademie für Weiterbildung der FH Kufstein Tirol* y se denomina *Master of Science in European NGO Management (MSc.) European NGO Management*.

- **Objetivos.** En el mundo de la globalización y de los cambios se exigen competencias y capacidad de flexibilidad en las relaciones, tener un pensamiento autónomo capaz de solucionar problemas (competencias metódicas), así como capacidad de relacionarse con culturas y contextos diferentes tanto nacionales como internacionales (competencias sociales).
- **Lugar, fechas, destinatarios.** Este Master, que se desarrolla en la Escuela superior de Rat, Austria, se ha iniciado en marzo de 2006 y que se imparte en gran medida en inglés, va dirigido a los profesionales de las ONL que quieran adquirir formación económica y de gestión.
- **Titulación.** Se obtiene el grado de Master of Science in European NGO Management.

- Duración. Se imparte a lo largo de cuatro semestres.
- Materias o contenidos. Las materias impartidas o programa se estructuran en 5 módulos:
 1. Management: (a lo largo de los 4 semestres), que incluye básicamente aspectos económicos, fiscales, legales, financieros, control, gestión de proyectos, recursos humanos, juegos de simulación, estrategia, contabilidad, métodos cuantitativos y estadística.
 2. Las ONG en Europa: (repartidos en uno de los semestres) Cambios sociales y las ONG.
 3. Organizaciones lucrativas y no lucrativas, similitudes y diferencias, marketing en las ONG, management, sistemas de gestión de calidad, especificidades de las ONG europeas, aspectos interculturales europeos, dirección de los negocios en las ONG europeas, tendencias políticas, sociales y económicas en la sociedad europea.
 4. Derecho. (repartido en uno de los semestres): Derecho del trabajo y civil, Algunos aspectos jurídicos específicos
 5. Competencias sociales (repartido en uno de los semestres): Conflictos y negociación, comunicación, ética social y de los negocios, psicología, trabajos de investigación, inglés para el management, inglés para el marketing, presentaciones en inglés.
 6. Especialización en competencias profesionales individuales (repartidas en dos semestres): competencias prácticas sobre gestión de desastres, trabajos de desarrollo, cuidado de niños, cuidados, acciones de socorro, seminario sobre socorro y auxilios.
- Créditos. Los créditos se reparten del siguiente modo: 31 % para el módulo de management, 31% para el módulo de especialización en gestión de desastres y atención o socorro, 18% es en módulo de especificidades de las ONG europeas, 13% en el módulo de competencias sociales, metodicas y de dirección, y 7% en el módulo de derecho.
- Especialidades. Se puede optar por las siguientes especializaciones: formación, gestión de desastres, trabajos de desarrollo, niños y jóvenes, cuidados, servicios de salvamento.

Las lecciones tienen lugar de lunes a sábados, entre las 08:45 y las 22:30 y las horas de enseñanza son 1.200.

Las condiciones para el ingreso son superar una entrevista en inglés y alemán y la experiencia profesional demostrada.

El curso completo cuesta 3.190 € por semestre (son cuatro semestres)

2.5. Estados Unidos

La mayoría de las muchas universidades de Estados Unidos ofrece programas para graduados, equivalentes al master, así como cursos de educación permanente sobre el tercer sector, utilizando preferentemente la expresión "nonprofit". Algunas universidades los ofrecen on line.

Aparte de otros muchos master anunciados por cada universidad, en la búsqueda a través de internet se han encontrado las direcciones de 243 escuelas o universidades de Estados Unidos que ofrecen programas destinados al sector no lucrativo. Muchas ofrecen programas no sólo para graduados sino para formación permanente sin créditos con validez académica como cursos de postgrado.

Entre esta extensa profusión de la oferta estadounidense de master para la gestión de entidades no lucrativas, la mayoría de ellas con estructura y contenidos similares, se recogen a continuación los aspectos más importantes de uno de ellos, el master de la Universidad de San Francisco *Nonprofit Administration Master*.

- Condiciones de admisión al master. Se exige un determinado conocimiento del idioma inglés, un nivel TOEFL, para los estudiantes extranjeros. Se requieren titulaciones de una universidad o colegio acreditado, o dos años completos de experiencia en funciones administrativas, de supervisión o dirección en una organización no lucrativa, demostrables en una entrevista.
- Duración del programa y coste. Las clases tienen lugar una tarde a la semana y deben seguirse 36 unidades en total. El programa dura 27 meses y el coste del programa completo es de 27.540 \$. Se facilitan condiciones para una posible financiación.
- El esquema del programa es el que sigue:
 - Otoño 2006: Introducción al sector independiente, Management y conducta organizacional

- Primavera 2007: Gobernanza, Planificación estratégica y eficacia organizacional, Búsqueda de fondos para las ONL
- Verano 2007: Dirección de los recursos humanos de ONL
- Otoño 2007: Aspectos legales relacionados con las ONL, dirección financiera de las ONL
- Primavera 2008: Sistemas de información, Métodos de investigación y evaluación
- Verano de 2008: Análisis estadístico
- Otoño 2008: Seminario «Research Capstone», Lobbying y abogacía social en ONL

3. LA OFERTA FORMATIVA EN ESPAÑA

Se ha tratado de realizar un análisis de la oferta formativa de postgrado existente en el mercado (cursos de especialización, master, etc.), dirigida a directivos y profesionales de las entidades no lucrativas (ONL) de acción social y orientada a la mejora de la dirección y gestión de estas organizaciones. Para ello el trabajo se ha centrado en la oferta formativa promovida y ofrecida por las universidades y la que impulsan las propias ONL de acción social por sí mismas o en colaboración con otras entidades, como universidades y escuelas de negocios. El análisis se ha hecho centrándose únicamente en aquellos cursos cuyo objetivo es la mejora de la preparación en las habilidades de gestión y dirección. Han quedado a un lado aquellos cursos de especialización que no tienen la amplitud ni la entidad de un master o un curso de postgrado para la dirección y gestión de ONL de acción social, tanto en términos de duración como en lo que se refiere a sus contenidos.

Se ha tratado de recoger información sobre los siguientes puntos:

- Aspectos básicos de los cursos, como denominación del curso, entidad que emite el título, naturaleza del título, entidades que lo promueven y que participan, publicidad del curso, ediciones habidas y número de horas.
- Características particulares, como modalidad de impartición, calendario y horarios, materiales y tecnología educativa, existencia de prácticas, nece-

sidad de una memoria o trabajo fin de curso, los métodos de evaluación y requisitos para obtener la titulación o diploma.

- Profesorado y alumnos, es decir, perfil del profesorado, número de alumnos, titulación y experiencia exigida a los mismos, procedencia general, edad media y predominancia de género.
- Contenido de los programas, tomando en consideración su estructura más o menos flexible, la existencia de materias troncales y optativas, la incorporación a un mismo programa de contenidos relacionados con la intervención social, con la cooperación al desarrollo o con la economía social.
- Los valores añadidos, como la existencia de una bolsa de trabajo, el seguimiento de la acción formativa posterior al curso.
- Aspectos económicos, como precio, formas de pago, modalidades de financiación y existencia de becas.

Para elaborar y sistematizar la información se ha partido en primer lugar de algunos cursos de clara notoriedad en el entorno del tercer sector, sobre todo por moverse en un entorno no local o autonómico o por llevar una trayectoria de impartición de varios años, como son los casos del master del Instituto Carlos V de la Universidad Autónoma de Madrid, el curso impartido por ESADE desde hace varios años en Madrid y Barcelona y el promovido por Cruz Roja en Galicia.

Al mismo tiempo se ha solicitado información a informantes cualificados. Personas cuyo trabajo se relaciona en buena medida con la formación y el asesoramiento de entidades sin ánimo de lucro. Se ha hecho una búsqueda en Internet de los cursos existentes con las características que se quería analizar y se ha recogido la información sobre los mismos que se ofrece en la red.

En prácticamente todos los cursos se ha contactado por teléfono o por correo electrónico con los responsables o coordinadores de cada curso para obtener o completar la información sobre los diferentes aspectos analizados de los cursos.

Se han analizado un total de dieciséis cursos en este ámbito de las ONL de acción social. El resultado de dicho análisis se recoge en los cuadros que se presentan a continuación. En él se resumen los datos de trece de ellos, que serán el objeto de nuestro análisis.

Han quedado fuera de consideración otros dos, cuyos destinatarios, estructura y planteamientos son similares a los estudiados aquí, pero cuyos objetivos y

contenidos no se orientan a la mejora de las habilidades directivas o de gestión o su inclusión en nuestro análisis sería redundante y no añadiría ninguna información esencial. Se trata del master en Consultoría y Gestión de Procesos de Desarrollo Organizativo, promovido por la Confederación FEAPS e impartido por la Universidad de Valladolid, centrado en el desarrollo organizacional, y del master en Acción Solidaria Internacional de Europa, promovido e impartido por la Universidad Carlos III de Madrid, cuyos contenidos se centran en la cooperación al desarrollo, la acción humanitaria y la atención a extranjeros y emigrantes y no en las habilidades de dirección y gestión.

De los trece cursos que se recogen en los cuadros nueve ofrecen el título o asumen la denominación de master, el resto son cursos de postgrado, cursos de especialización o de experto. Los primeros requieren una dedicación mínima de 400 horas (si exceptuamos el master de la universidad de Barcelona, que por las informaciones que nos ha proporcionado su coordinador requiere más de las 300 horas que se atribuye), mientras que los segundos tienen una duración inferior. No se han incluido más cursos de esta segunda categoría porque, en los casos que se han encontrado, forman parte de la misma oferta del master, de manera que la realización de un número inferior de bloques o módulos permite recibir una formación de nivel inferior y un diploma o título diferente. Solo se han incluido de forma diferenciada las ofertas que se hacen propiamente como un curso de postgrado inferior a un master.

En los cuadros se recogen de modo muy sucinto los distintos aspectos analizados de los cursos. No se ha incluido la información relativa a las entidades que patrocinan o promueven los cursos ni las que participan en ellos. En un buen número de casos suelen ser las mismas que emiten el correspondiente título o diploma. Sin embargo la mayoría de los cursos cuentan con el patrocinio y la participación de entidades que bien contribuyen a la financiación de los cursos o bien colaboran de manera importante en su realización.

Tampoco se ha incluido algún aspecto concreto de indudable interés, como el de predominio de género. En lo referente a la cuestión del género en el perfil del alumnado en todos los cursos hay una predominancia de mujeres que se halla entre el 60% y el 70% y en algunos casos un porcentaje superior.

3.1 Elementos básicos.

Título del curso

Todos los master o cursos de postgrado estudiados reflejan en el título del curso su principal objetivo, la formación en habilidades de dirección y

de gestión, para lo cual sus contenidos se orientan a proporcionar herramientas para lograr una mejora en la eficiencia y calidad de la gestión de este tipo de organizaciones. Las diferencias en los títulos reflejan la ambigüedad y la falta de precisión a la hora de delimitar los conceptos que distinguen a las organizaciones del tercer sector. Y así se incluyen en el título denominaciones como entidades no lucrativas, empresas cooperativas, sociales y solidarias, ONG, ONG de desarrollo, organizaciones de economía social, etc. En los diferentes títulos aparecen y se combinan casi todas las formas posibles las denominaciones de *entidades no lucrativas*, *economía social*, *bienestar social*, *servicios sociales*, *ayuda al desarrollo* y *ONG*. La referencia más común en los títulos es la de *organizaciones sin ánimo de lucro*, que aparece en siete de los trece cursos estudiados.

La denominación del curso de gestión de entidades no lucrativas de la UNED – Fundación Luis Vives se presenta a la vez como un curso de experto, especialista o master. Ello presenta una singularidad con respecto a la práctica totalidad de los cursos estudiados. La misma oferta formativa, permite graduar el nivel de formación que se puede obtener y la correspondiente titulación de experto, especialista o master. Entre los cursos estudiados solamente el de la Universidad de Deusto plantea esa posibilidad.

Entidad que emite el título y naturaleza del mismo

La mayoría de los cursos analizados emite un título propio de postgrado de una universidad española. Solamente los cursos de ESADE y de Cruz Roja-CaixaNova son títulos no oficiales expedidos por una escuela de negocios. En cualquier caso el hecho de que el título que se confiere sea un título propio de una universidad no tiene mayor valor que el de ser un título oficial frente al de una entidad privada, pero ese carácter oficial tiene que ser puesto en valor únicamente en función del prestigio que le confiera la universidad que lo emite frente al título emitido por una entidad privada como la Escuela de Negocios ESADE o CaixaNova. Los títulos propios de postgrado de las universidades no tienen mayor alcance que la de ser títulos emitidos por una entidad de carácter público.

Por otro lado, los responsables de los cursos de las universidades de Valencia, de Oviedo, de Deusto y de la UNED-Fundación Luis Vives consideran la posibilidad futura de que título de master se homologue como un título con la validez que se atribuya a los master universitarios dentro del Espacio Europeo de Educación Superior.

Publicidad del curso

En cuanto a la publicidad y difusión que se hace de este tipo de cursos, la mayoría de los analizados se limitan a difundirlos en la página de Internet de la entidad que los imparte y, en la mayor parte de los casos, se edita un folleto para difundirlo entre entidades no lucrativas próximas a la misma. El master de la Universidad Autónoma de Madrid se publicita, además de en su propia web, en la del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, en la de la Asociación Española de Fundaciones y en el canal solidario. Solamente el curso de Cruz Roja, el de la universidad de Zaragoza y el de la Universidad Complutense publican anuncios en la prensa regional o nacional. Los responsables de los cursos consideran que resulta muy cara la utilización de estos u otros soportes de difusión.

Antigüedad del curso

Se puede afirmar que este tipo de formación es una oferta emergente en España. En ellos se manifiesta un importante retraso de nuestro país con respecto a la situación que se ha reflejado en la mirada a nuestro entorno internacional más próximo. El número medio de ediciones de los trece cursos considerados es de 5. Los cursos más antiguos son el de Instituto Carlos V de la UAM (14 ediciones), el de la UCM (12 ediciones) y el de ESADE (8 ediciones). Entre los que acaban de aparecer están el master de las dos universidades de Valencia, el master de la Universidad de Deusto y el de la Universidad Pontificia de Salamanca. Este último tiene en 2008 su primera edición.

Número de horas

En lo que se refiere al número de horas o créditos que se atribuyen los diversos cursos estudiados, los cursos que toman el título de master requieren una dedicación de entre 450 y 1500 horas. La dedicación requerida más común entre los diferentes master se sitúa en torno a las 600 horas, lo que implica que se puede obtener el título correspondiente en un curso académico. Solamente los cursos que inician su andadura, con aspiraciones a homologarse en el ámbito del Espacio Europeo de Educación Superior, como el master de las universidades de Valencia y el de la universidad de Deusto, presentan duraciones mayores (1500 y 1200 horas respectivamente). El resto de los cursos de postgrado que no toman la denominación de master requieren una dedicación superior a las 200 horas.

3.2. Características particulares.

Modalidad de enseñanza: presencial o a distancia.

En la mayoría de los cursos de la oferta estudiada la modalidad de presencia es un factor importante, existiendo una gran variación en cuanto al número de horas del curso que son presenciales. Algunos cursos son totalmente presenciales. Es el caso de Cruz Roja Caixanova, el de ESADE, el de la Universidad Autónoma de Madrid y el de la Universidad Complutense de Madrid. El resto gradúan de diversas formas la cuantía de horas de presencia que se combinan con tutorías presenciales, tutorías a distancia y sesiones de trabajo a través de un portal de formación o una plataforma on line. Los cursos no presenciales que más se aproximan a la modalidad totalmente presencial de las cuatro instituciones mencionadas son el master de la Universidad de Oviedo y el master de la Universidad Pontificia de Salamanca. Los que menos utilizan las sesiones presenciales son el de la Fundación Pere Tarrés, que tiene dos jornadas completas presenciales en jornada de sábado, aunque la asistencia no es obligatoria y el master de la UNED – Fundación Luis Vives, que es un curso a distancia en todo su desarrollo. Ni siquiera se requiere asistir a la sesión de la presentación del curso, aunque se recomienda la asistencia. El resto de los cursos tienen un número mayor o menor de jornadas presenciales, incluso los que se definen como cursos on line.

Conviene señalar que algunos cursos presenciales han ensayado de una u otra forma la modalidad de enseñanza a distancia, y sus responsables se muestran muy insatisfechos con la experiencia. Todos han manifestado la importancia de las sesiones presenciales para asegurar un buen aprovechamiento y la conveniencia de que las sesiones de presencia fuesen lo más frecuentes y extensas posibles. La utilización de los procedimientos virtuales se ve como algo inevitable, si se ha de hacer compatible la extensión y profundidad de la formación con las obligaciones profesionales de los participantes. Solamente el coordinador del master de la Universidad de Barcelona se ha manifestado entusiasta y muy satisfecho con la experiencia del trabajo docente a través de la plataforma on line.

Esta preferencia por las sesiones presenciales de formación, por las sesiones de trabajo en grupo y por la interacción cara a cara con los formadores y con el resto de los alumnos de los cursos tiene mucho que ver con las peculiaridades de la formación de los miembros de este tipo de entidades. Como ya se ha mencionado en la introducción, la formación de los miembros de las ONL de acción social tiene una característica diferencial

con respecto a la formación de miembros de otro tipo de organizaciones. No se trata de transmitir solamente conocimientos y técnicas de gestión empresarial. Siendo esto muy importante, tanto o más importante es la transmisión de valores, la formación de actitudes y el fortalecimiento de la motivación y el compromiso con la acción cívica y solidaria. Estos aspectos son los que dan legitimidad y valor añadido a los servicios que prestan las ONL de acción social y difícilmente se adquieren y se transmiten mediante sesiones de formación a distancia.

Calendario y horarios

El master de la Universidad Pontificia de Salamanca, el de Cruz Roja Caixanova, el de la Universidad de Barcelona y el de la UNED- Fundación Luis Vives tienen un calendario que no coincide con el calendario académico convencional, sino que empieza en enero y termina en noviembre, con un breve paréntesis vacacional en los meses de verano. El resto de las instituciones siguen el calendario académico habitual, comenzando en octubre o noviembre y terminando en junio o en febrero cuando se trata de un curso que se desarrolla en un cuatrimestre. Todos los cursos, incluso los de naturaleza presencial, tienen horarios que hacen compatible la realización del curso con seguir desarrollando la actividad habitual de gestión de una entidad. Así se concentran las sesiones de presencia en horarios de viernes por la tarde y sábado. El master de la Universidad Pontificia de Salamanca tiene lugar una vez al mes en sesiones de jueves, viernes y sábado, excepto los meses de enero y septiembre que requieren una dedicación de una semana completa. El curso de ESADE celebra sus sesiones de entre dos y cuatro días a lo largo de la semana, pero sus sesiones se escalonan también mensualmente.

Materiales y tecnología educativa

Los materiales docentes son en su gran mayoría documentación escrita, que se facilita directamente o que se puede descargar de la web o de un portal de formación, como es caso de la Universidad de Barcelona, la Universidad Pontificia de Salamanca, la Universidad de Oviedo o la Universidad de Alcalá. Estos apoyos documentales se combinan con tutorías a través del correo electrónico. Algunas, como las universidades valencianas, la Universidad de Barcelona y ESADE utilizan la web para desarrollar foros y debates entre los participantes en el curso, tutores y alumnos. La Universidad de Barcelona manifiesta que hace un uso intensivo de las tecnologías de la información a través de su plataforma virtual, aunque no hemos tenido ocasión de ver los correspondientes materiales.

Existencia de prácticas

Solamente en uno de los master analizados existen prácticas obligatorias, el de las universidades de Valencia. En este master la tercera parte del curso (500 horas) corresponde a la realización de unas prácticas en una entidad no lucrativa, de las cuales hay que presentar una memoria. Los participantes que acrediten una experiencia de trabajo como gestores superior a dos años en una de estas entidades son dispensados de la realización de esta parte del master.

El resto de los cursos o no se plantean la oferta de unas prácticas, ya que no tienen objeto por la procedencia de los participantes, que han acreditado una suficiente experiencia práctica, o dan la oportunidad de realizar unas prácticas a quien lo solicite. Estas prácticas pueden ser no remuneradas (Universidad de Alcalá; Cruz Roja Caixanova, Universidad Complutense y Universidad de Zaragoza) o remuneradas (Universidad de Oviedo y Universidad Autónoma de Madrid). La Universidad de Deusto, cuyo master se ha iniciado en el curso 2006-007, ha expresado la posibilidad de que el proyecto final de curso se haga a través de unas prácticas voluntarias.

Necesidad de un proyecto fin de curso, memoria o tesina

Todos los cursos analizados, se denominen master o curso de postgrado o especialización, exigen la realización de un proyecto fin de curso, una memoria o una tesina. Este trabajo en la gran mayoría de los casos tiene un carácter individual. Solamente en el caso del master de Cruz Roja Caixanova y en el de Universidad de Oviedo se hace por equipos. En algunos casos la realización de este trabajo de final de curso tiene el carácter de una verdadera tesina y ha de defenderse ante una comisión o un tribunal, como es el caso de la Universidad de Barcelona, la Universidad Pontificia de Salamanca, la Universidad Autónoma de Madrid o la Universidad de Alcalá.

Métodos de evaluación.

En general las universidades tienden a evaluar el aprovechamiento en estos cursos con las correspondientes fórmulas académicas, mediante exámenes formales de los diferentes bloques, módulos o contenidos de los programas y mediante una evaluación positiva del proyecto de fin de curso, siempre que además se haya cumplido con una asistencia regular a las sesiones de presencia obligatoria. El master de la Universidad Pontificia de Salamanca realiza la evaluación mediante la presentación de programas y proyectos de gestión realizados habitualmente en las entidades de proceden-

cia de los alumnos. Los cursos de ESADE, Cruz Roja Caixanova y Pere Tarrés realizan las evaluaciones con menos rigor académico y menor formalismo. Realizan una evaluación continua a través de las tutorías y del desempeño en las sesiones presenciales, cuya asistencia regular es exigida.

Requisitos para obtener la titulación.

Es preciso haber superado satisfactoriamente los diferentes criterios de evaluación de las distintas partes del curso además de, en el caso de las universidades, cumplir con los requisitos de cada universidad para la obtención del título correspondiente. En los cursos de master y especialista de la UNED-Fundación Luis Vives, que requieren la posesión previa de un título universitario superior, podrán ser dispensados de este requisito por la universidad los alumnos que tengan una Diplomatura. Los que no reúnan los requisitos exigidos para la obtención de las diferentes titulaciones pueden obtener un certificado de asistencia y aprovechamiento emitido por el coordinador del curso.

Promotores y entidades que participan

Un buen número de los cursos que se analizan aquí cuentan con promotores o patrocinadores, que en algunos casos contribuyen a la financiación de los cursos, bien directamente soportando una parte importante del coste del mismo, bien concediendo becas a los alumnos que se inscriben en ellos. Asimismo en una buena parte de ellos participan entidades no lucrativas, suministrando técnicos para impartir las enseñanzas y ofreciendo su colaboración para la realización de prácticas opcionales.

El master de la Universidad Pontificia de Salamanca tiene como entidades colaboradoras a Caritas, Manos Unidas, Redes y la Conferencia Española de Religiosos (CONFER) y como patrocinadores a la Comunidad de Madrid y al Banco de Santander.

El curso de la Universidad de Alcalá está patrocinado por la Fundación Caja Madrid y el Ministerio de Trabajo y participan importantes entidades, como Caritas, ACIDER, Fundación O Belén y Red Acoge.

El master de la Universidad de Deusto está patrocinado por la Institución del Gobierno Vasco que respalda las iniciativas de Cooperativas y Economía Social.

El curso de ESADE está patrocinado y financiado de manera importante, además de por la propia Escuela de Negocios, por la Obra Social de la Caixa.

El master de la Universidad de Oviedo esta patrocinado por la Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo, que concede un importante número de becas.

En el curso de postgrado de la Fundación Pere Tarrés participan diversas instituciones pertenecientes a la Consejería de Trabajo de la Generalitat, el Ayuntamiento de Barcelona o relacionadas con las fundaciones y el voluntariado.

El master de la Universidad Autónoma de Madrid tiene el patrocinio del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, el Ministerio del Interior y la Fundación ONCE, los cuales contribuyen a su financiación. Asimismo hay numerosas entidades no lucrativas que participan en la realización del curso.

El master de las universidades valencianas está patrocinado por la Consejería de Empleo de la Generalitat Valenciana, por CONCOVAL (Confederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana) y por FUNDAR (Fundación para la Solidaridad y el Voluntariado de la Comunidad Valenciana), que van a contribuir a la realización del master con un importante número de becas. Asimismo participan numerosas entidades no lucrativas para facilitar la realización de la tercera parte del master, que lo constituyen las prácticas.

El curso de postgrado de la universidad de Zaragoza está patrocinado por la Consejería de Empleo del Gobierno de Aragón y por la Caja de Ahorros de la Inmaculada, que contribuyen a su financiación y participan la mayoría de las entidades de Economía Social y de entidades del tercer sector de Aragón.

Previsiones de futuro

La mayoría de los informantes no han señalado que haya planes futuros de dar una nueva orientación o cambiar el planteamiento del curso. Algunos están iniciando su andadura, otros llevan pocas ediciones y otros han tenido una remodelación reciente.

El curso de Caixanova Cruz Roja pretende sustituir el Plan de Negocio actual, trabajo por equipos que constituye el trabajo de fin de curso, por unas prácticas *outdoors*, sobre las que se realizaría dicho trabajo.

ESADE está tratando de potenciar los contactos a través de la web, para dar continuidad al curso y potenciar los contactos y la participación continua de los participantes en el mismo.

La universidad Pontificia de Salamanca tiene previsto potenciar el desarrollo de la intranet, de manera que sirva de herramienta para el logro de otros objetivos futuros del master.

Por su parte los master de la Universidad de Oviedo, de la Universidad de Deusto y de las universidades de Valencia tienen previsto convertir su master en títulos de tercer ciclo dentro del marco del Espacio de Educación Superior Europeo, aunque en el caso de la Universidad de Oviedo con ciertas dudas, ya que no tienen claro si ese planteamiento les va a obligar a contar solamente con profesorado universitario y tener que renunciar a profesorado procedente de puestos directivos y técnicos de las entidades no lucrativas. La Fundación Pere Tarrés también contempla este futuro para su curso de postgrado.

3.3. Profesorado y alumnos.

Profesorado.

El perfil del profesorado en los distintos cursos estudiados es muy variado. Se puede decir que hay una tendencia general a que en los cursos organizados por las universidades predominen los profesores universitarios con mayor o menor vinculación profesional a las entidades no lucrativas y una participación menor de técnicos y responsables de entidades no lucrativas. Un prototipo de esta tendencia es el master de Universidad de Barcelona, en la que la práctica totalidad del profesorado son profesores de la propia universidad. Hay excepciones a esta tendencia. Por ejemplo, en el master de la Universidad de Oviedo solamente un tercio del profesorado son profesores de universidad. En el postgrado de la universidad de Zaragoza los profesores son técnicos de organizaciones de la economía social y del tercer sector. Y en el curso de la Fundación Pere Tarrés hay un reparto equilibrado, con predominio de especialistas procedentes de entidades no lucrativas.

En el curso organizado por ESADE predomina la presencia de profesores de la propia escuela de negocios, en especial del Departamento de Recursos Humanos, que tienen una importante vinculación con las entidades del tercer sector, y de consultores independientes que tienen una importante experiencia en la gestión de entidades no lucrativas y que colaboran habitualmente con ESADE. En el curso promovido por la Cruz Roja de

Galicia y por la Escuela de Negocios de Caixanova también hay una importante participación de profesores de la propia escuela de negocios, pero la presencia más importante de profesores es de responsables y técnicos de Cruz Roja y de otras organizaciones no lucrativas. Hay asimismo un número importante de consultores independientes y de técnicos o responsables de servicios sociales de la administración autonómica o municipal.

En el curso de la UNED – Fundación Luis Vives predomina el profesorado de la universidad UNED o de otras universidades o personas que son consultores independientes, al menos entre los coordinadores de cada módulo. Desconocemos el perfil de las personas que han preparado la documentación, pero es presumible que el perfil de los mismos sea similar al de los coordinadores.

Una consideración aparte merece el perfil de profesorado del master de la Universidad Autónoma de Madrid. La relación de profesores de este master es muy extensa, lo que hace pensar en las dificultades de coordinación en la impartición de los contenidos. La composición del profesorado es una combinación bastante equilibrada de profesores de universidad, técnicos o responsables de servicios sociales de la administración central y autonómica y especialistas o directivos de distintas organizaciones no lucrativas. Hay una presencia más acentuada de profesorado de universidad y de personal de las administraciones públicas, tal es el caso de la Universidad de Alcalá.

Alumnos

La cifra de alumnos más frecuente se sitúa en torno a 30 por curso. Solamente en cursos que integran dos especialidades la cifra máxima puede llegar a 40. El curso de la UNED – Fundación Luis Vives representa una excepción a esta pauta general. El número de alumnos del curso 2007 es de 200, aunque solo 20 de ellos participan para la obtención del master.

Todas las entidades organizadoras de los cursos exigen para ser admitidos estar en posesión del título de Diplomado o Licenciado. Solamente ESADE no exige ninguna titulación para participar en su curso. A cambio requiere, como condición necesaria para la admisión, en todos los candidatos una amplia experiencia de gestión en entidades del tercer sector. En algunos casos las entidades organizadoras de los cursos exigen de la existencia de la titulación a cambio de una extensa experiencia de trabajo en entidades no lucrativas. Es el caso del master de Cruz Roja Caixanova, el master de Universidad e Barcelona, el curso de la Universidad de

Zaragoza o el curso de la Fundación Pere Tarrés, que reserva un 20% de las plazas para personas sin titulación.

Para poder inscribirse en el curso de la UNED –Fundación Luis Vives no se exige experiencia de gestión en entidades no lucrativas. Lo mismo ocurre en el master de las universidades de Valencia, ya que el hecho de que la tercera parte del master esté dedicado a la realización de prácticas en ONL presupone que el curso va dirigido preferentemente a personas sin experiencia. En cambio la mayoría de los cursos analizados o requieren este tipo de experiencia, como requisito necesario para la admisión al curso, cosa poco frecuente, como ocurre en el caso de ESADE, o tienen en cuenta dicha experiencia, valorándola como un factor de terminante a la hora de hacer la selección para la admisión al curso, que es lo que ocurre en la práctica totalidad de los demás cursos. En cualquier caso la gran mayoría de los alumnos de los diferentes cursos estudiados son personas que están trabajando y tienen experiencia de responsabilidades en organizaciones del tercer sector. Los perfiles de edad y sexo son también similares: edad en trono a los 35 años y una clara predominancia de género femenino.

Una particularidad a tener en cuenta en los cursos a distancia, como el de UNED –Fundación Luis Vives o el de la Universidad de Barcelona, es la procedencia geográfica e incluso nacional. Dado el carácter de estos cursos una posible ventaja de su oferta podría ser que permitiera la participación de alumnos de muy variadas procedencias geográficas o incluso de alumnos extranjeros. En el curso de UNED –Fundación Luis Vives el 80% de los alumnos proceden de la Comunidad de Madrid y la presencia de alumnos extranjeros es insignificante. No ocurre lo mismo con uno de los master analizados que se definen claramente como curso a distancia y on line, el master de la Universidad de Barcelona. En sus últimas ediciones un 50% de alumnos proceden de fuera de España, la mayoría de países de Iberoamérica y con alguna representación de países de la Unión Europea y de Marruecos.

3.4 Contenidos de los programas.

Dado que hemos seleccionado aquellos master o cursos de postgrado cuyos objetivos son la formación de los profesionales de las entidades no lucrativas en competencias de dirección y de gestión, los contenidos de los programas son muy similares en la mayoría de ellos. Los contenidos se centran en gestión directiva y dirección estratégica, marco jurídico y fiscal de las entidades no lucrativas, gestión económica y financiera, captación de fondos, gestión y justificación de proyectos, marketing y comunicación de las entidades no lucrativas y gestión de recursos humanos y de voluntariado.

Algunos programas tienen un contenido muy extenso de materias para el autoestudio on line, con evaluación continua por parte de la dirección del Master. Su programa incluye 61 temas para la *fase a distancia*: 14 dedicados a Seguridad Social, 9 temas dedicados a servicios sociales en general, 23 temas dedicados a distintas esferas específicas de los servicios sociales y 15 temas dedicados a distintos aspectos de la gestión directiva en las entidades dedicadas a los servicios sociales. En la parte presencial se abordan aspectos prácticos de la gestión como evaluación de proyectos, marketing, contabilidad, gestión económica, dirección de equipos, servicios sociales, prácticas cualitativas y estudio de entidades sociales.

El programa de ESADE pone el acento en algunos aspectos no señalados por el resto de los cursos, y que tienen que ver con aspectos importantes de la formación de los miembros de las ONL de acción social de cara a la legitimación social de estas entidades, como la participación en la gestión entre los miembros de una entidad no lucrativa, la transparencia en la gestión y la responsabilidad en la gestión de los fondos.

El master de la Universidad de Deusto tiene la peculiaridad de una *fase medular*, en la que las materias de gestión económica y financiera, organización, dirección de recursos humanos, marketing, etc. forma parte del MBA de la universidad, pensado para la gestión de empresas en general, y una *fase específica*, cuyos contenidos se centran más en la gestión de empresas “cooperativas, sociales y solidarias” y que cursan los que cursen el master específico en gestión de este tipo de entidades.

Por último hay cursos que van dirigidos a la gestión de distinto tipo de entidades del tercer sector, ya sean empresas de la economía social, entidades dedicadas a la cooperación al desarrollo o la intervención social, existiendo la posibilidad en algunos casos de obtener un diploma de especialización en la gestión de distinto tipo de entidades. Estos diferentes enfoques se reflejan en los contenidos de los programas, tal como ocurre con los programas de la Universidad de Oviedo, de la universidad de Valencia y de la Universidad de Zaragoza.

3.5 Valores añadidos

Existencia de bolsa de trabajo

Dadas las características del colectivo a quienes van destinados estos cursos, profesionales que están trabajando en ONL de acción social, que necesitan una formación que les capacite para desempeñar mejor sus funciones de gestión o dirección, prácticamente ninguna de las instituciones que organizan estos cursos tiene una bolsa formal de trabajo, aunque canalizan ofertas de trabajo que realizan las entidades colaboradoras de los cursos. Solamente dos organizaciones afirman tener una bolsa de empleo más o menos formal vinculada al curso, la Universidad de Oviedo, que tiene un servicio de apoyo al empleo, que canaliza las ofertas que se producen en este campo, y el curso de la universidad de Valencia, que tiene una bolsa de trabajo que canaliza las ofertas de trabajo que surgen de las organizaciones que colaboran con el curso.

Actividades de seguimiento posteriores al curso

El ciclo de la acción formativa se cierra con la finalización del curso. Algunos coordinadores de los cursos aluden a un mantenimiento del contacto a través de las asociaciones de antiguos alumnos y al envío de ofertas formativas para completar la formación recibida. El curso de la Universidad de Barcelona mantiene una especie de club on line a través de foros y chats.

3.6 Aspectos económicos

Precio del curso, formas de pago y facilidades de financiación

Los master analizados tienen un precio similar con una cifra que se sitúa entre 3000 € y 4000 €, aunque hay que tener en cuenta que una buena parte de ellos gozan de financiación por parte las entidades patrocinadoras. Solamente el master de Deusto se desvía notablemente de esta cifra, con un precio de 6000 €. Entre los cursos de postgrado, con número de créditos inferior al de los master, su precio va de los 600 € de la Universidad de Zaragoza, los 1300 € de la Universidad Complutense, los 1900 € de la Fundación Pere Tarrés a los 2500 de ESADE. En el caso de este curso su responsable informa que los alumnos solo pagan el 35% del importe del curso, siendo financiado en un 40% por La Caixa y en un 25% por la propia ESADE. Hay que tener en cuenta que en este caso las 250 horas de formación se desarrollan en un ambiente muy confortable y grato, con comidas y otras facilidades incluidas.

El pago de los derechos de matrícula en general se puede fraccionar en dos o tres pagos. El curso de la Universidad Autónoma de Madrid da la

posibilidad de fraccionarlo hasta en cinco pagos. En cuanto a las vías de financiación las entidades organizadoras no tienen nada previsto en general. Solamente en dos casos de los estudiados se ofrecen facilidades de financiación. El curso de Cruz Roja Caixanova tiene previsto un credit master a través de Caixanova. El master de las universidades valencianas tiene previsto que la Generalitat Valenciana ofrezca facilidades de financiación en condiciones favorables para los no becarios.

Existencia de becas

Esta es una facilidad que ofrecen la mayoría de los cursos analizados. Solamente el curso de postgrado de la Universidad de Zaragoza, el master de Cruz Roja (que hasta ahora solo ha ofrecido becas a los miembros de la propia Cruz Roja, pero que está estudiando la posibilidad de un esquema de becas), los cursos de UNED –Fundación Luis Vives y el master de la Universidad de Barcelona no tienen previsto ofrecer una concesión de becas a los participantes. El curso de ESADE tampoco prevé la concesión de becas, pero ya se ha dicho que el 65% del coste del curso está financiado por los patrocinadores. El resto de los cursos analizados ofrece un importante esquema de becas, que cubre en muchos casos la totalidad de los gastos de matrícula o la mayor parte de ellos y que puede llegar a la mayoría de los participantes. En otros se trata de medias becas, como en el caso la Universidad Pontificia de Salamanca para los alumnos procedentes de las entidades colaboradoras, de la Universidad Autónoma de Madrid o la Universidad Complutense, o de un 20% en el curso de la Fundación Pere Tarrés.

Tabla 5. Elementos básicos

ENTIDADES	TÍTULO DEL CURSO	ENTIDAD QUE EMITE EL TÍTULO	
Universidad Pontificia de Salamanca (Campus de Madrid)	Master en Gestión de organizaciones no lucrativas	Universidad Pontificia de Salamanca	
Universidad de Alcalá	Master en Dirección y Gestión de Bienestar Social y Servicios Sociales	Universidad de Alcalá	
Cruz Roja Caixanova	Master de gestión de entidades no lucrativas	Escuela de Negocios de Caixanova	
Universidad de Deusto	Master en gestión de empresas cooperativas, sociales y solidarias	Universidad de Deusto	
ESADE	La función gerencial en las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD)	Escuela de Negocios ESADE	
Universidad de Oviedo	Master en Gestión de Organizaciones de Cooperación al Desarrollo y de Intervención Social	Universidad de Oviedo	
Fundación Pere Tarrés	Postgrado en dirección y gestión de organizaciones no lucrativas y de economía social	Fundación Pere Tarrés Universidad Ramón Llull	
Instituto Carlos V (UAM)	Master en administración y dirección de fundaciones, asociaciones y otras entidades no lucrativas	Universidad Autónoma de Madrid	
Univ. Complutense Madrid	Experto en promoción y gestión de ONG	Instituto universitario de desarrollo y cooperación de la Universidad Complutense de Madrid	
U. Barcelona (CIES)	Master en Economía Social y Dirección de Entidades sin ánimo de lucro	Universidad de Barcelona	
Universidades de Valencia	Master en Administración y Dirección de empresas y de entidades no lucrativas de la economía social	Universidad de Valencia y Universidad Politécnica de Valencia	
Universidad de Zaragoza	Diploma de especialización en dirección de organizaciones de economía social	Universidad de Zaragoza	
UNED-Fundación Luis Vives	Experto, Especialista, Master en Gestión de entidades sin ánimo de lucro.	UNED	

	NATURALEZA DEL TÍTULO	PUBLICIDAD DEL CURSO	EDICIONES HABIDAS	Nº DE HORAS
	Título oficial propio	Web y folleto de la universidad. Folleto con la misma información	0	600
	Título oficial propio	Web y folleto de la universidad. Folleto con la misma información	7	600
	Título privado conjunto de Cruz Roja y la Escuela de Negocios de Caixanova	Prensa de Galicia, en magíster.com, en páginas de Internet del tercer sector, en Servicios Sociales de la Administración y en soportes de comunicación de Cruz Roja	4	450
	Título oficial propio. Aspira a la homologación europea	Solo a través de la web de la universidad	1	1200
	Título de postgrado no oficial no universitario	Solo a través de la web de ESADE. Funciona el "boca a boca"	8	200
	Título oficial propio. Está considerando la homologación europea	En la web de la universidad y en la propia web del master,	3	500
	Título oficial propio	Solo a través de la web de la Fundación Pere Tarrés	7	250
	Título oficial propio	A través de la página del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, de la de la Asociación Española de Fundaciones y del Canal Solidario	14	500
	Título oficial propio	Se publica un anuncio en la prensa de Madrid, se pone la información de detalle en la página web de la universidad y se editan unos trípticos que se distribuyen entre ONL	12	270
	Título oficial propio	Solo en la pagina web de CIES e IL3. Se argumenta que resulta muy caro	7	300
	Título oficial propio. Aspira a la homologación europea	Web de la universidad de Valencia. Se está editando un tríptico para distribuir entre las entidades colaboradoras	1	1500
	Título oficial propio	En la web de la universidad, en la prensa local y en los tabloneros de anuncios de la Escuela de Trabajo Social	7 como curso universitario, pero es más antiguo	360
	Título oficial propio	Se hace mailing a todos los que anteriormente han participado en estos cursos y a algunas personas más de la base de datos de la FLV	7	Experto 200, Especialista 400, Master 650

Tabla 6. Características particulares

ENTIDADES	MODALIDAD DE IMPARTICIÓN	CALENDARIO Y HORARIOS	MATERIALES Y TECNOLOGÍA EDUCATIVA
Universidad Pontificia de Salamanca (Campus de Madrid)	Mixta: on line y presencial. 50% presencial	De enero a julio y de septiembre a noviembre. 3 días/mes. Enero y septiembre 5 días/mes	Documentación escrita e intranet entre sesiones
Universidad de Alcalá	Mixta: on line y presencial	Noviembre a junio. Fase presencial: 1 fin de semana/mes, viernes tarde 4 horas, sábado 8 horas	Utilización portal de formación y correo electrónico
Cruz Roja Caixanova	Presencial	De enero a noviembre (agosto descanso). Viernes tarde 5 horas y sábado mañana 5 horas	Documentación escrita extensa y completa
Universidad de Deusto	Mixto: algo mas de 1/3 presencial y el resto a distancia	Pensado para poder hacerlo en dos cuatrimestres, de octubre a junio. Lun, mar. y mier. 3 horas	Por ahora solo documentos en papel y correo electrónico
ESADE	Presencial	Octubre a mayo. 7 sesiones, una por mes, de entre dos días y medio y cuatro y medio, martes a viernes	Documentación escrita y una web con un papel cada vez mayor.
Universidad de Oviedo	Presencial en su mayor parte	De octubre a junio. Viernes de 16:00 a 21:00 y sábados de 9:30 a 14:30	Web de formación para acceder a materiales y correo electrónico
Fundación Pere Tarrés	A distancia	De noviembre a junio. Hay dos jornadas presenciales a jornada completa en sábado. L a asistencia no es obligatoria.	Documentación escrita y correo electrónico
Instituto Carlos V (UAM)	Presencial	De octubre a diciembre de lunes viernes 18:15 a 21:30. De enero a junio lunes a jueves mimo horario.	Documentación escrita y correo electrónico
U. Complutense Madrid	Presencial	Octubre a febrero Lunes a jueves, 17:00 a 21:00 h.	Documentación escrita
U. Barcelona (CIES)	Master on line con tres sesiones presenciales	1 de febrero a 30 de noviembre 1ª sesión: 10 y 11 febrero 2ª sesión: 16 y 17 junio 3ª sesión: 17 y 18 noviembre	Uso intensivo de un campus on line y de las tecnologías de la información
Universidades de Valencia	Predominio on line, con algunas sesiones presenciales	De octubre a junio. Sesiones presenciales: viernes de 16 a 20 y sábados de 10 a 14. Viernes 2 horas de tutoría presencial.	Documentación escrita y foros, debates y tutorías electrónicas
Universidad de Zaragoza	25% presencial, resto a distancia con tutorías	De octubre a junio. Los miércoles en sesiones de 4 horas son las clases presenciales. Los tutores están disponibles 2 horas/semana.	Documentación escrita, portal de formación, teléfono y correo electrónico
UNED-Fundación Luis Vives	A distancia	De enero a noviembre	Manuales escritos de la UNED

	PRÁCTICAS	NECESIDAD DE MEMORIA, TESINA...	MÉTODOS EVALUACIÓN	REQUISITOS PARA TITULACIÓN
	No tienen objeto	Proyecto final que deberá defenderse en un examen	A través de proyectos de gestión hechos en la ONL propia de los alumnos	Superar las evaluaciones del programa completo
	Existe la opción. No obligatorias	Proyecto defendido ante una comisión	Asistencia a clases, tesina y tests de cada unidad	Superar los tres bloques del master
	Existe la opción. No obligatorias	Plan de Negocio realizado por equipos	Evaluación continua realizada en clase y del Plan de Negocio	Asistencia regular y superar la evaluación
	No hay Podrá hacerse en ellas el proyecto final	Proyecto fin de curso	Hay que superar por separado cada módulo	Superar los exámenes de cada módulo
	No tienen objeto	Proyecto individual de mejora organizativa	Evaluación continua en sesiones presenciales y de relación con el tutor	Asistencia a todas las sesiones y realización de Plan de Mejora
	Remuneradas y opcionales	Proyecto realizado por equipos	Asistencia al 80% de clases y superación de todas pruebas teóricas y prácticas	Asistencia regular y superar la evaluación
	No hay	Proyecto de gestión individual	Se evalúa el aprendizaje de cada uno de los módulos y el proyecto	Superar las evaluaciones que se realizan a lo largo del curso
	Opción de prácticas remuneradas	Hay que presentar una tesina después del curso.	Exámenes de cada módulo y trabajos prácticos. Tesina	Superar todos los exámenes y aprobar la tesina
	Existe la opción. No obligatorias	Memoria de investigación con tutorías personalizadas	Mediante los trabajos de clase individuales y de grupo	Evaluación favorable del conjunto del curso y de la memoria
	No tienen objeto	Proyecto final defendido ante un tribunal	Evaluación continua de intervenciones en debates, foros y proyecto final	Se supone que hay que superar las diversas evaluaciones
	Forman la tercera parte del master	Hay que hacer una memoria de 500 horas de prácticas y un trabajo final de Master	Evaluación continua, examen de cada asignatura y defensa ante una comisión del trabajo final	Superar exámenes, el trabajo final de master y la memoria de prácticas
	Existe la opción. No obligatorias	Trabajo de fin de curso, dirigido por un tutor (proyecto, memoria o algo similar)	Evaluación continua. No hay exámenes formales	Cumplir las exigencias de admisión y superar las evaluaciones
	No hay ni se ofrecen	Hay que hacer un trabajo de fin de master	Exámenes cuatrimestrales con una convocatoria extraordinaria	Los que fija la UNED para los títulos propios

Tabla 7. Profesorado y alumnos

ENTIDADES	PÉRFIL DEL PROFESORADO	NÚMERO ALUMNOS	
Universidad Pontificia de Salamanca (Campus de Madrid)	No se conoce aún, pero se pretende que sea un conjunto equilibrado entre profesores universitarios con conocimientos del tercer sector y profesionales con amplia experiencia en ONL	Máximo de 30	
Universidad de Alcalá	Profesores universitarios y especialistas con amplia experiencia en gestión de bienestar y servicios sociales	En torno a 25 (máximo 30)	
Cruz Roja Caixanova	Expertos en gestión de entidades del tercer sector, recursos humanos, gestión económica y financiera, marketing y comunicación de la Escuela de Negocios Caixanova, Cruz Roja Española, diversas consultoras y entidades independientes.	De 14 a 21	
Universidad de Deusto	No se conoce aún, pero preferentemente universitario, con conexiones con la economía social y entidades SAL	No más de 25 en módulos específicos	
ESADE	Predominan profesores y colaboradores de ESADE con gran vinculación al mundo de las entidades SAL, procedentes en su mayoría de la universidad de Barcelona	De 30 a 35	
Universidad de Oviedo	Profesores universitarios (1/3) y especialistas con amplia experiencia en gestión de entidades de cooperación al desarrollo e intervención social.	24	
Fundación Pere Tarrés	Combina, en diversos grados, la práctica profesional, la docencia y la consultaría, lo que permite desarrollar una metodología orientada a la aplicación práctica de los contenidos del Postgrado.	32	
Instituto Carlos V (UAM)	Una combinación de profesores de universidad, responsables de la Administración Central y la CAM y directivos de entidades SAL	25-30	
U. Complutense Madrid	Una combinación equilibrada de profesores de la universidad y expertos de diferentes entidades del tercer sector	30-35	
U. Barcelona (CIES)	Son prácticamente todos profesores de la universidad	25	
Universidades de Valencia	Una combinación de profesores de la universidad con una trayectoria importante de vinculación a entidades del tercer sector y expertos de las diferentes entidades del tercer sector que colaboran con el master.	40 máximo entre las dos ramas del master	
Universidad de Zaragoza	Técnicos de entidades que trabajan en la economía social y el tercer sector.	De 20 a 40 entre las dos ramas	
UNED-Fundación Luis Vives	Un 60% son profesores de la UNED. El resto son especialistas de entidades no lucrativas o consultores independientes	Master 20, Especialista 44 expertos 102	

TITULACIÓN EXIGIDA	EXPERIENCIA EXIGIDA	PROCEDENCIA GENERAL	EDAD MEDIA
Titulación universitaria superior	Va dirigido a profesionales con experiencia		
Licenciatura o diplomatura	Se prefiere experiencia en tercer sector	Mayoría procedente tercer sector. Algunos licenciados recientes	28
Licenciatura o diplomatura o una amplia experiencia	Experiencia en tercer sector no de modo excluyente	Trabajadores de ONG, algún directivo, técnicos de la Administración.	35-40
Licenciatura o diplomatura	No se exige, pero va dirigida a personas con experiencia		
No se exige titulación	Amplia en trabajo en ONG, en especial de dirección	Todo tipo de entidades SAL. Se relacionan hasta 104	40
Licenciatura o diplomatura	Experiencia profesional o voluntaria en ONG no de modo excluyente	Todo tipo de entidades SAL Predomina de Cooperación	30-35
Licenciatura o diplomatura. 20% para gente con experiencia.	Se valora mucho experiencia en tercer sector	Mas de un 80% titulados con experiencia en tercer sector	32-35
Titulado superior. Se realiza una cuidadosa selección	Se valora mucho la experiencia en el tercer sector.	En su gran mayoría son gente que trabaja en el tercer sector	35
Licenciatura o diplomatura	Se valora la experiencia en el tercer sector.	Predominan personas que trabajan en el tercer sector	-
Licenciatura o diplomatura. Se admiten alumnos sin titulación	Se tiene en cuenta la experiencia en el tercer sector.	Importante presencia extranjera y con experiencia en el sector	-
Licenciatura o diplomatura con experiencia en el tercer sector	Va dirigido a profesionales con experiencia	-	-
Licenciatura o diplomatura o cumplir otros requisitos.	Experiencia en el tercer sector, pero no de forma excluyente	En general son profesionales del tercer sector	-
La establecida por la UNED para obtener el título	No	Entidades no lucrativas, 80 % de la CAM	30-40

Tabla 8. Contenidos del programa

ENTIDADES	EPÍGRAFES DE MÓDULOS O BLOQUES
Universidad Pontificia de Salamanca (Campus de Madrid)	1. Tercer sector. Visión estratégica y modelos de organización. 2. Marco legal, fiscal y contables de las ONL. 3. Recursos Humanos en las ONL. 4. Relación con AA PP, Tercer Sector y empresas.
Universidad de Alcalá	61 temas para autoestudio en cuatro bloques: I Seguridad Social, II Servicios Sociales en General, III Servicios Sociales específicos (Discapacidad, Mayores, Familia y resto de
Cruz Roja Caixanova	Mod. 1 Habilidades directivas. Mod. 2 Dirección. Mod. 3 Análisis Económico Financiero. Mod.
Universidad de Deusto	Un área medular de 5 módulos (500 horas), compartidos con el MBA general sobre entorno económico, organización, recursos humanos, herramientas económicas de gestión,
ESADE	Mód. 1 Introducción a la gestión directiva en las ONGD. Mod. 2 Finanzas y fiscalidad. Mod. 3 Organización y RR HH. Mod. 4 Marketing, comunicación y fundraising. Mod.
Universidad de Oviedo	Mód. 1 Introducción a la gestión directiva. Mod. 2 Dirección estratégica y organización. Mod. 3 Gestión de RR HH. Mod. 4 Procedimientos jurídicos y administrativos. Mod.
Fundación Pere Tarrés	Mód. 1. Entorno de las organizaciones no lucrativas. Marcos jurídico y fiscal de las ONL. Mod. 2 Dirección estratégica. Mod. 3 Marketing, servicios y comunicación.
Instituto Carlos V (UAM)	Mod. 1 (Octubre - Diciembre): Marco institucional, económico y jurídico del Sector No Lucrativo. Mod. 2 (Enero - Marzo): Fiscalidad y Organización de las
U. Complutense Madrid	Mod. I: Economía y sociología de las desigualdades 28 horas Mod. II: Marcos sociopolíticos 16 horas Mód. III: Relaciones Estado y sociedad 20 horas Mód. IV: El tercer sector: entre el
U. Barcelona (CIES)	Introducción al Campus Mód. I. Economía Social y Tercer Sector. Mod. 2 Gestión Empresarial de las ESALs. Mod. 3 Contabilidad y Sistemas de Información contables de las
Universidades de Valencia	Materias comunes: 1 Fundamentos de Economía Social. 2 Régimen jurídico, contable y fiscal de entidades de ES, 3. Administración y Dirección de empresas y entidades de ES.
Universidad de Zaragoza	Módulo común: Dirección de Organizaciones de Economía Social 20 créditos
UNED-Fundación Luis Vives	Mod. Obligatorios: Tejido Asociativo y tercer sector, Dirección Estratégica y Organización, La sensibilización, Gestión de RR HH y ONL, Régimen fiscal de ONL, La información contable en ONL, La financiación en ONL, Justificación técnica y administrativa de proyectos.

5. Comunicación: información, sensibilización e incidencia. 6. Captación de recursos y gestión patrimonial. 7. Nuevas tecnologías aplicadas a las ONL. 8. Evaluación, calidad y transparencia. 9. Gestión del cambio en las ONL y elaboración del proyecto final. Módulo transversal: doctrina social de la Iglesia.
servicios especializados), IV Gestión. La fase presencial se centra en Marketing, Contabilidad, Gestión, Evaluación de proyectos, S. Social y Políticas de Servicios Sociales.
4 Recursos humanos y voluntariado. Mod. 5 Organización y sistemas de información. Mod. 6 Marketing y comunicación. Mod. 7 La realidad del tercer sector. Mod. 8 Proyecto final
finanzas y marketing, y un área específica con cuatro módulos dedicados a las entidades cooperativas, sociales y solidarias. De estos hay que optar por tres y hay que tomar un módulo adicional entre materias afines
5 participación y sistemas de información para la dirección. Mod. 6 Transparencia y rendición de resultados. Mod. 7 Gestión de cambio y liderazgo.
5 Control económico. Mod. 6 Gestión de proyectos de cooperación al desarrollo. Mod. 7 Aspectos transversales en cooperación para el desarrollo. Mod. 8 Análisis de diferentes contextos en cooperación para el desarrollo e intervención social (I) Mod. 9 Análisis de diferentes contextos en cooperación para el desarrollo e intervención social (II)
Mod.. 4 La política de financiación de la entidad. Mod. 5 Gestión de recursos profesionales. Mod. 6 Asociacionismo y voluntariado. Mod. 7 Gestión económica y política financiera. Mod. 8 Elaboración de la memoria.
Entidades no Lucrativas. Mod. 3 (Abril - Junio): Financiación y Gestión de las Entidades no Lucrativas. Se procura que centrarse mucho en Contabilidad, Fiscalidad, Dirección Estratégica, Dirección de RR HH.
Estado y el mercado 20 horas Mód. V: Planificación estratégica y gestión de recursos humanos 40 horas Mód. VI: Gestión de recursos financieros 32 horas Mód. VII: Formulación y ejecución de Proyectos 48 horas Mód. VIII: Seguimiento y evaluación de proyectos 24 horas Mód. IX: Acción humanitaria y ONG 12 horas Mód. X: Comunicación y ONG 24 horas. Trabajos prácticos 10 horas
ESALs Mod. 4 Marco legal de las ESALs. Mod. 5 Organización de Recurso Humanos. Mod. 6 Marketing social y Patrocinio Empresarial. Mod. 7 Proyectos finales
<u>Especialidad I</u> . Cooperativas de Trabajo Asociado, Cooperativas y otras asociaciones agroalimentarias, Entidades de Crédito y Seguro de ES, Sociedades Laborales y Cooperativas de consumo, servicios profesionales y empresariales. <u>Especialidad II</u> : Cooperación al Desarrollo, Acción Social y Servicios Sociales, Empresas de Inserción, Educación, Cultura, Deporte y otros, Desarrollo Comunitario y Local
Módulo Especialidad Economía Social: Cooperativas y otras Empresas de Economía Social 16 créditos Módulo Especialidad entidades no lucrativas: Fundaciones y asociaciones 16 créditos
<u>Mod. Optativos (4)</u> : La cooperación internacional, Multiculturalismo y derechos humanos, Economía política de las relaciones internacionales, Cuestiones fundamentales sobre género, Introducción a la Contabilidad, La ayuda humanitaria, Exclusión social y Estado del Bienestar, Políticas sociales, Deuda externa y desarrollo, Cooperativismo y desarrollo local, Voluntariado social, Gestión de calidad en las ONL. Trabajo fin de master.

Tabla 9. Aspectos económicos

ENTIDADES	PRECIO CURSO	FORMAS DE PAGO	MODALIDADES DE FINANCIACIÓN	EXISTENCIA DE BECAS
U. Pontificia de Salamanca (Campus de Madrid)	4.000 €	Se puede fraccionar en 2 pagos del 50% cada uno	No hay.	Beca del 50% para los profesionales procedentes de una de las 4 entidades colaboradoras del master
Universidad de Alcalá	3.606 €	En 3 fracciones	Nada facilitado por la universidad	Caja Madrid concede 14 becas a Ldos. La universidad lo hace con los diplomados. Son becas completas.
Cruz Roja Caixanova	3.200 €	10% a la inscripción. Resto en tres plazos iguales	Caixanova ofrece un credit master en condiciones favorables	Hasta ahora solo ha habido para alumnos de Cruz Roja. Se está estudiando
Universidad de Deusto	6.000 €	En dos cuatrimestres	No hay nada pensado	Hay becas de la propia universidad respaldadas por le entidad de patrocinio
ESADE	2.500 €	En dos fracciones	No hay	No hay. El coste del curso está estimado en 6250 €. Está financiado en un 60% por "La Caixa" y ESADE
Universidad de Oviedo	4.387 €	Se puede fraccionar en dos pagos cuatrimestrales, salvo que se tenga beca.	No hay nada previsto	La Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo da 20 becas que cubren el 81% del importe del master.
Fundación Pere Tarrés	1.900 €	Al comienzo de curso, pero con flexibilidad.	No hay.	La Fundación Pere Tarrés puede dar una ayuda que puede llegar a un 20%, lo que requiere algunas contrapartidas
Instituto Carlos V (UAM)	3.000 €	Se puede fraccionar hasta en 5 pagos	No hay.	Hay medias becas que se conceden con una contraprestación del alumno en tareas logísticas y administrativas.
U Complutense Madrid	1.300 €	En dos fracciones	No hay.	La UCM proporciona medias becas
U. Barcelona (CIES)	3.000 €	10% al hacer la inscripción. Resto al iniciarse el master, pero hay flexibilidad para fraccionar o retrasar el pago.	No hay.	No hay.
Universidades de Valencia	3.200 €	Dos pagos iguales de 1600 €	La Generalitat Tiene previsto una vía de financiación para los no becarios. El Banco de Santander facilita una financiación en 12 meses	Tanto FUNDAR como CONCOVAL tienen previsto unas 15 becas cada una para miembros de sus federaciones.
Universidad de Zaragoza	600 €	En dos fracciones	No hay.	No hay.
UNED-Fundación Luis Vives	2.756 €, 1.696 € y 848 €	Una pequeña tasa de la UNED hay que pagarla al inicio del curso. El resto se puede fraccionar en dos pagos	No hay	No hay

4. CONCLUSIONES.

Una de las observaciones que se hacen patentes en este trabajo es que no existe oferta de formación para los promotores de las ONL de acción social. Tenemos noticia por otro lado de una oferta aceptable de formación del voluntariado, existe una oferta emergente de formación para los profesionales y técnicos, pero la ausencia de una oferta dirigida a los promotores es inexistente. Ello denota una falta de preocupación por este grupo de los recursos humanos de las ONL de acción social, que puede estar dando lugar a una ausencia de planteamientos estratégicos en la orientación de las organizaciones o a una falta de conexión en la visión estratégica de los directivos y técnicos y la de los promotores y máximos responsables.

A pesar de que, como sabemos por algunos estudios comparados (Ruiz Olabuénaga,2000), la magnitud de nuestro sector no lucrativo es comparable al de otros países de nuestro entorno más próximo, la oferta internacional de formación en este campo de los recursos humanos está bastante más consolidada, es más numerosa y más intensa. Al contrario de lo que ocurre en España, la mayor parte de la oferta formativa se dirige preferentemente a preparar a personas que aspiran a trabajar en ONL de acción social.

La oferta formativa española se orienta fundamentalmente a la transmisión de conocimientos y a dotar de herramientas que mejoren la dirección y la gestión de las organizaciones. Ni en los objetivos ni en los contenidos se observa una preocupación por la formación de actitudes y transmisión de valores, si se exceptúa el curso de ESADE, que se centra también en conceptos como la participación, la transparencia y la responsabilidad social. No hay que olvidar que estos aspectos constituyen un plus de legitimidad de las ONL de acción social. En este aspecto no se diferencia la oferta formativa española de la europea y estadounidense, que tiene como característica general un mayor rigor académico y de contenidos teóricos, si bien la presencia de referencias en los programas a aspectos éticos de la acción de estas organizaciones parece indicar que las cuestiones relativas a las actitudes y los valores no están totalmente a un lado.

La fórmula adoptada por la mayoría de la oferta de formación combina las sesiones de formación presencial y el trabajo en grupo con la formación a distancia a través de portales de formación o plataformas on line, lo cual es muy adecuada para la formación de las personas a quienes va dirigida este tipo de formación, que tienen necesidad de hacer compatible sus responsabilidades diarias de gestión con la formación que se ofrece en estos cursos. A pesar de ello los diferentes coordinadores de los cursos apuestan claramente por la modalidad de presencia, como herramienta de formación mucho más eficaz, o en todo caso consideran el

trabajo a distancia como algo inevitable, dada las características de los destinatarios, pero necesitado de unas sesiones presenciales. Hay que tener en cuenta además que la formación de actitudes y transmisión de valores se logra en el trabajo en grupo, interactuando con personas que trabajan en los mismos cometidos y forman parte del grupo de referencia. Se aprende tanto quizá de los compañeros que aportan experiencia, reflexión y análisis, de los casos solucionados en grupo, del sentido emulador y cooperativo del grupo que del estudio de los contenidos.

Un factor importante, tanto en los cursos presenciales como en los de naturaleza mixta es la utilización cada vez de manera más intensa de las nuevas **tecnologías de la información y de la comunicación**. Con estas se intenta suplir las carencias de presencia “en el aula” mediante la creación de grupos virtuales, a través de chats y foros abiertos.

El problema que plantean estos recursos informáticos de formación a distancia es la escasa participación de los alumnos, por cierto pudor o miedo a manifestar sus dudas o comentarios en público, al contacto con un profesor o tutor no conocido, el miedo a escribir o aportar reflexiones o comentarios que pueden leer otros. Un modo de suplir estos inconvenientes es la tutoría proactiva y no meramente reactiva ante las preguntas o dudas de los alumnos, promoviendo la reflexión, los comentarios, la respuesta a ejercicios, cuestionarios o casos enviados por el profesor, en la que se evalúe de modo ponderado esta participación de los alumnos y no sólo las respuestas a los cuestionarios o ejercicios enviados. La figura del profesor es una vez más clave en el proceso de aprendizaje. Se trata, en resumen, de crear un verdadero y vivo grupo virtual de aprendizaje.

Un factor también importante en la mayor parte de la oferta de formación analizada es la presencia de **entidades patrocinadoras o colaboradoras**, tanto públicas como privadas (órganos de las diferentes administraciones, entidades financieras o entidades no lucrativas), realidad que está presente en prácticamente todos los cursos estudiados. Con ello se consigue una mejor publicidad y difusión de los cursos, se contribuye a darles mayor prestigio y a la financiación de los mismos, a través de becas o de asunción de parte de los costes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- GARCÍA DELGADO, José Luis (dir.) (2004), *Las cuentas de la economía social. El tercer sector en España*. Civitas, Madrid .
- JIMÉNEZ LARA, Antonio (2006): “El mosaico no lucrativo”, en RUIZ OLABUÉNAGA, José Ignacio (2006): *El Sector no lucrativo en España. Una visión diferente*. Fundación BBVA, Bilbao
- RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio (2005): “Los retos del tercer sector en España en el espacio social europeo. Especial referencia a las organizaciones de acción social””. *Revista Española el Tercer Sector*, nº 5 (pags. 63-91)
- <http://www.upsam.com/index.php?Mod=Estudios&Section=Mostrar&IdEstudio=1627&Lang=es>
- http://www.uah.es/postgrado/ESTPROPIOS/Estudios/Master/CSJ_DIRECCION_GESTION_BIENESTAR_SOCIAL.pdf
- <http://www.cruzvermella.org/mastergestion/>
- http://www.postgrado.deusto.es/servlet/Satellite/Postgrados/1134736070102/_cast/%231/cx/UniversidadDeusto/comun/render
- <http://exed.esade.edu/repositorio/File/Folletos/fgongcastella.pdf>
- http://directo.uniovi.es/postgrado/cabecera_ep.asp?Curso=2006&IdPrograma=1856
- http://www.peretarres.org/eutses/masters/gestion_no_lucr.asp
- <http://www.carlosvuam.com/index2.php>
- <http://www.ucm.es/info/IUDC/ExpertoONG.htm>
- http://www.mes-d.net/Html/Textos_6.html
- <http://www.uv.es/iudescoop/Master%20MADES.pdf>
- <http://wzar.unizar.es/servicios/epropios/oferta/21.html>
- http://www.fundacionluisvives.org/areas/formacion/a_distancia/index.html