

La gestión de las organizaciones sociales para el desarrollo: características y desafíos*

Marie J. Bouchard

Profesora-Investigadora. Centro de investigaciones sobre las innovaciones sociales en economía social, empresas y sindicatos (CRISES). Escuela de las Ciencias de la Gestión, Universidad de Québec en Montreal (UQAM).

Resumen

Las organizaciones sociales de desarrollo (OSD) poseen características que las distinguen de las empresas capitalistas y de las empresas públicas o para-estatales. Sin embargo, estas organizaciones pueden encontrarse en competencia directa con una empresa capitalista y pueden tener como objetivo la implementación de una política pública de bienestar social. Es por eso que no es fácil trazar una línea clara entre las diferentes formas organizacionales, como tampoco lo es distinguir cual es el modelo de administración más apropiado para ellas. En esta conferencia, se presentarán algunos de los aspectos particulares de la administración de las OSD, que en Québec llamamos empresas colectivas o empresas de la economía social. Empezaremos por identificar el campo y las características generales de las OSD, principalmente el doble objetivo asociativo y empresarial. La naturaleza misma de estas organizaciones proviene del papel que ellas juegan frente a una población cuyas necesidades no son atendidas ni por el Estado, ni por el mercado. Es por eso que las reglas de acción que rigen la administración de las OSD favorecen el desarrollo social y económico. La administración de una OSD se distingue también, entre otras cosas, por la importancia del vínculo entre la administración financiera, la administración de recursos humanos, la administración de operaciones y la administración estratégica. Se concluirá con la identificación de algunos desafíos que se presentan a las ODS, principalmente la cuestión de la evaluación.

Abstract

The social development organizations (SDO) have characteristics that distinguish them from capitalist enterprises and from public and para-public enterprises. However, these organizations may be in direct competition with a private enterprise, or may execute public welfare politics. So it is not easy to draw a line between the different forms of organizations, and to distinguish what is the best and most appropriate administrative model for each organization. In this paper, we present some of the particular aspects of the administration of the SDO, particularly their double objective: as an association and as an enterprise. The particular nature of these organizations comes from the role they play in their relations with a population whose needs are not satisfied

* Conferencia pronunciada en el Primer Encuentro Nacional de Organizaciones Sociales de Desarrollo, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador, 18 y 19 de febrero de 2000.

by the market nor by the State. The rules that govern the administration of SDO constitute a structure that favours the social and economic development. The administration of a SDO is also particular for the importance of the relationship between the administration of the human resources, the administration of operations and the strategic administration. We conclude with some challenges that the SDO must deal with, particularly in relation with the question of evaluation.

INTRODUCCIÓN

La coyuntura actual está marcada por el desgaste de formas de solidaridad internacional y nacional que habían prevalecido desde los años de la post-guerra. Asistimos a una acentuación de la competencia internacional, al deterioro del modelo fordista y providencialista del Norte, a la disminución de la ayuda internacional y de los programas de ajuste estructural en el Sur, y a la reducción del tamaño y del rol de la intervención pública. En este contexto, las organizaciones sociales para el desarrollo (OSD) están llamadas a jugar un rol crítico en el desarrollo económico y social, a nivel local, regional y nacional.

Las organizaciones sociales de desarrollo, que en los países del Norte se reagrupan bajo el vocablo de organizaciones colectivas de economía social (CIRIEC-Canadá, 1994) o de economía solidaria (Laville, 1994), constituyen en efecto actores sociales capaces de asumir un triple rol (1) de construcción identitaria de las comunidades locales, (2) de articulación entre las iniciativas locales y las políticas públicas, y (3) de respuesta a las necesidades que no son satisfechas por el mercado o por el Estado. El reconocimiento institucional que posee cada vez más el "tercer sector" o sector de la "utilidad colectiva" es un indicador, de una parte, de las limitaciones en la capacidad de respuesta por parte de las administraciones públicas para atender las necesidades sociales y de desarrollo sobre la base de la iniciativa pública. De otra parte, el interés que desde hace algunos años se desarrolla en las OSD constituye una confirmación de la preferencia hacia un sector sin ánimo de lucro que posibilita, mucho más que la actividad comercial del sector privado, la reconstrucción de espacios locales de solidaridad. En consecuencia, el sector de las OSD es percibido como una solución intermedia entre la centralización del Estado y el liberalismo económico puro.

Sin embargo, varios obstáculos y desafíos se plantean para las OSD en los países en desarrollo. Entre estos, se distingue la inestabilidad del contexto socio-económico; la reducción del apoyo internacional, nacional y local; las exigencias de los patrocinadores que dan prioridad a la eficiencia y a la capacidad organizacional sobre el estatus "sin ánimo de lucro" de las OSD; la nueva competencia de las empresas con fines de lucro, etc. (Pérez, 1999). A pesar de las consideraciones *a priori* que las OSD constituyen un camino más aceptable que la privatización de la función pública o que el recurso al perfecto individualismo, las OSD se encuentran más que nunca ante una situación de gran vulnerabilidad. Al mismo tiempo, las transformaciones en marcha pueden ser vistas como oportunidades de reforma de la intervención pública o para afrontar el neoliberalismo. La multiplicación de los actores sociales locales, la reducción del rol de redistribución del

Estado y las privatizaciones, la disminución del margen de maniobra financiera del Estado y la multiplicación de necesidades no satisfechas ofrecen una oportunidad para que otros modelos organizacionales, como el de las OSD, puedan actuar. Estos modelos pueden servir de espacio de experimentación para el desarrollo de una estrategia fundada en los principios de la economía social solidaria.

De manera genérica, intentaremos definir a continuación las características de estas organizaciones de desarrollo social, con el fin de destacar algunos aspectos de las particularidades de este tipo de gestión. Esto con el fin de estar en capacidad de evaluar las posibles contribuciones de las OSD en el contexto actual, y las condiciones necesarias para su realización. Empezaremos identificando el conjunto de características genéricas de las OSD, precisando especialmente su doble naturaleza: asociativa y empresarial. Esta doble naturaleza proviene del rol que juegan las OSD respecto a las necesidades de las comunidades, a las que ni el Estado ni el mercado pueden responder. A cambio, las reglas de acción que subyacen a la gestión de las OSD, constituyen estructuras que favorecen el desarrollo social y económico. La gestión de las OSD es particular entre otras cosas por la importancia del vínculo que mantiene con sus usuarios. Este vínculo tiene una incidencia sobre la gestión financiera, la gestión de los recursos humanos, la gestión de proyectos y la gestión estratégica. Terminaremos la exposición identificando algunos de los desafíos que se le plantean a las OSD, entre otros la delicada cuestión sobre la evaluación de sus resultados.

CARACTERÍSTICAS GENÉRICAS DE LAS OSD

Las organizaciones de desarrollo (OSD) poseen características que las distinguen de las empresas privadas capitalistas y de las sociedades de Estado. No obstante, ocurre que las OSD están en competencia directa con la empresa capitalista, o que tienen como misión la implementación de una política pública. No siempre es fácil trazar una línea clara entre las diferentes formas de organización, ni tampoco lo es cuando se trata de definir los diferentes modos de gestión que le son más apropiados. Esta exposición se dirige igualmente a presentar algunos aspectos particulares de la gestión de las OSD, que en Québec llamamos empresas colectivas o empresas de economía social. Esto nos permitirá posteriormente exponer algunos aspectos sobre los modos de gestión de las organizaciones que participan en una economía social.

Las formas organizacionales que toman las OSD son variadas. La familia tradicional de las empresas de la economía social incluye en los países del Norte, asociaciones u organismos sin ánimo de lucro, las cooperativas (de consumidores, de trabajadores, de productores, de proveedores, de ahorro y crédito) y las mutuales de seguros. En los países del Sur, se identifican igualmente las organizaciones no gubernamentales (ONGs). Otras formas de organización pueden reclamar igualmente su participación en una economía social y formar parte de la familia extendida de las OSD. Por ejemplo, se piensa en las organizaciones sindicales que participan en el desarrollo local o nacional (fondos sociales de desarrollo, organismos de apoyo al empresariado social), en los organismos para-públicos que facilitan la aplicación de las políticas gubernamentales (clínicas populares, incubadores de empresariado social), en los

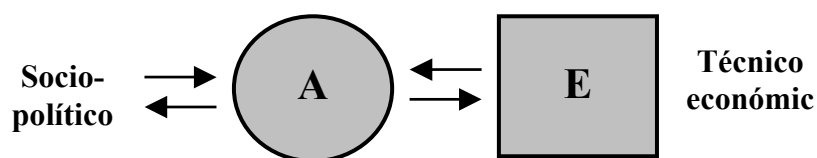
mecanismos de participación de trabajadores como accionista colectivo dentro de las empresas privadas (cooperativas de trabajadores accionistas), o aún en los grupos, organizaciones y empresas agrupadas comúnmente en los países del Sur bajo el vocablo de "economía popular".

Mientras la empresa privada se constituye sobre la base de la asociación de capitales, la empresa colectiva se fundamenta en la asociación de personas. La empresa pública realiza sus actividades en nombre del conjunto de personas que constituyen la sociedad, formen o no parte de la actividad (por ejemplo, la ayuda social o la educación de los niños). La empresa de la economía social, o las OSD, tienen la particularidad de ser creadas para y por los usuarios directamente implicados en sus actividades o en los intereses naturales de sus actividades (por ejemplo, los usuarios de las cocinas colectivas o las asociaciones de padres de alumnos, etc.). Las OSD están constituidas entonces por dos componentes, el grupo de personas, es decir la asociación, y la combinación productiva de bienes o de servicios, es decir la empresa (Vienney, 1980).

La asociación y la empresa se co-determinan. La decisión de las actividades así como su modo de organización (sin ánimo de lucro) son determinados por los miembros-usuarios de la organización. Lo más frecuente es que estas actividades respondan a necesidades no satisfechas por el mercado o por el Estado, lo que conduce a un grupo de individuos a implementar mecanismos para satisfacer sus expectativas de bienes y servicio en términos cuantitativos y cualitativos, y con frecuencia también poner en práctica sus valores (democracia de usuarios, solidaridad local, etc.). Por otra parte, el hecho de organizar estas actividades bajo la forma de una empresa implica que las actividades deban ser rentables. Esta rentabilidad es usualmente alcanzada a partir de la combinación de recursos no comercializables (las donaciones y el voluntariado), recursos comercializables (la venta de bienes y servicios), y recursos públicos (las ayudas gubernamentales). La posibilidad de hacer solvente la demanda por medio de ayudas públicas y contribuciones gratuitas se ve reforzada por las reglas de no distribución de la utilidad realizada por la empresa. Al limitar sus utilidades, la organización pone en práctica una política de precios bajos y asegura la accesibilidad de sus actividades a los segmentos menos favorecidos de la población. Si se obtienen beneficios, estos se reinvierten en el desarrollo de la organización (crecimiento y diversificación) o de la comunidad (reducciones de precios para el usuario, educación popular, apoyo a otras OSD, etc.). El mantenimiento de los objetivos y la observación de las reglas de la organización están asegurados por el control democrático de los usuarios (clientes) o de sus representantes (consejo de administración).

La doble naturaleza de la OSD, como asociación y empresa, indica que ésta evoluciona en dos tipos de entorno: el entorno socio-político y el entorno técnico-económico. Las OSD deben por lo tanto asegurar un doble anclaje estratégico. Desde el punto de vista socio-político, la OSD ocupa un lugar próximo al Estado, persiguiendo objetivos similares de interés general, habiendo recibido algunas veces el mismo mandato de las autoridades públicas. Desde el punto de vista técnico-económico, la OSD se inserta dentro del entorno del mercado y debe por tanto evolucionar en un medio competitivo (proveedores, competencia privada).

Figura 1



Adaptación de C. Vienney, 1980

Este doble entorno plantea también condiciones particulares de eficiencia y de eficacia de las OSD en relación con las empresas públicas o comerciales. En efecto, éstas introducen criterios comerciales en actividades generalmente asumidas por el sector público, en particular la racionalización y la eficiencia. Aseguran la correspondencia entre estas actividades y las demandas sociales a través de la estructura de gobernanza (democracia de usuarios) y del reconocimiento público de su contribución al interés general (donaciones, legislación, fiscalización). Sin embargo, este doble anclaje estratégico es también generador de tensiones. El entorno del mercado obliga a las OSD a especializarse en sus actividades y concentrarse en el desarrollo de sus mercados en detrimento de su función ideológica (educación de sus miembros, participación democrática, etc.). El entorno público lleva consigo los riesgos de la instrumentalización de las OSD y del control por parte de las autoridades externas (patrocinadores, administradores públicos).

En resumen, las OSD se constituyen como actores sociales capaces de asumir un triple rol de construcción de identidad en las comunidades locales, de articulación de las iniciativas locales con las políticas públicas y de respuesta a las necesidades no satisfechas por el mercado o por el Estado. Su renuncia parcial a la rentabilidad y a la distribución de excedentes, (fuera de la fracción de los excedentes que se distribuye a los miembros de una cooperativa proporcionalmente a su participación en las actividades de la cooperativa) le confiere una capacidad de apertura al desarrollo de los individuos, de las comunidades y de una economía anclada en lo social, y esto de forma sostenida. Una de las condiciones para este desempeño particular de las OSD es su funcionamiento democrático. Sus actividades se inscriben no obstante en la complementariedad con las actividades del sector comercial y del sector público. Por lo tanto, la dinámica de las OSD está impulsada, al mismo tiempo, por fuerzas centrípetas, por el ajuste mutuo del agrupamiento de personas y de la empresa; y por fuerzas centrífugas, por el hecho de estar inmersas en dos tipos de entorno, el socio-político y el técnico-económico.

Las características genéricas de las OSD se traducen en modos de responsabilización sobre las actividades organizacionales, especialmente sobre la gestión de los recursos humanos, la gestión financiera, la gestión de proyectos, y la gestión estratégica.

DETERMINANTES DE LA GESTIÓN DE LAS OSD

Si las OSD son organizaciones particulares, también lo son los modos de gestión que las caracterizan. Sin pretender cubrir de manera sistemática o exhaustiva el conjunto de aspectos originales de la gestión de las OSD, podemos no obstante hacer una revisión general de algunos de ellos que son los más característicos.

La gestión de los recursos humanos

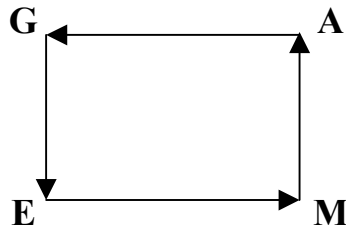
Una de las principales distinciones entre las OSD y otras formas de organización la constituye el hecho que las OSD se establecen a partir de una asociación de personas y no de capitales, como ocurre en el caso de la empresa privada de tipo capitalista. Contrariamente a la empresa pública, esta asociación no cubre generalmente el conjunto total de ciudadanos de la nación, sino más bien un grupo de interesados directos en las actividades de la organización. Estos pueden ser usuarios de estas actividades, como en el caso de las cooperativas: consumidores, asociados, trabajadores, productores asociados, ahorradores asociados, o pueden actuar en beneficio de terceros, como en el caso de las asociaciones u organizaciones sin fines de lucro u organizaciones no gubernamentales (ONG). Los miembros constituyen un recurso importante de las OSD del que no se benefician generalmente otras formas de organización de manera duradera. En efecto, los miembros y representantes contribuyen, por una parte, en definir la oferta de bienes o de servicios en función de las necesidades de los usuarios. Este ajuste directo de la oferta y la demanda requiere una participación de los miembros en la orientación y en el control de la organización. Por otra parte, los miembros asociados contribuyen directamente a asumir la responsabilidad de las actividades internas a la organización: reclutamiento y formación de los nuevos miembros, circulación de la información, producción de los servicios, evaluación de los resultados y de los impactos, etc.

Los miembros constituyen entonces un recurso importante para la organización. Se trata de un activo, de un "capital social" para las OSD. Entonces, existe espacio para integrar en la gestión de los recursos humanos una función de relaciones con los miembros, o de relaciones entre los miembros cuando estos no son muy numerosos (Bouchard et Malo, 1983). Tal función agrupa las actividades relacionadas con la integración de los usuarios y de los miembros dentro de la planificación estratégica (información, consultoría, orientación), dentro de las operaciones (participación de tareas entre el personal asalariado y voluntario), dentro del control y la evaluación (participación en las responsabilidades entre distintos niveles organizacionales) y dentro de la renovación de la asociación (reclutamiento, formación, co-aprendizaje). A pesar de que se pueden encontrar tales dispositivos dentro de otras formas organizacionales diferentes a las OSD, es evidente que para las OSD, estos son vitales.

Los miembros y los usuarios no son los únicos recursos humanos dentro de la organización. Es posible representar los diferentes grupos implicados dentro de las OSD con la ayuda del cuadrilátero de Henri Desroche. A la izquierda, se sitúa el aparato organizacional, y a la derecha, el sistema de relaciones. Los niveles jerárquicos están

representados en forma habitual por, los dirigentes y los gerentes arriba, y los miembros y los empleados abajo. Esta representación tiene la ventaja de mostrar la dinámica particular de los recursos humanos de las OSD. De esta manera, son los miembros quienes eligen sus dirigentes o los administradores para que los representen. Estos delegan las responsabilidades de gestión en los gerentes contratados por los administradores. Los gerentes contratan, por su parte, a los empleados quienes proveen los servicios a los miembros-usuarios.

Figura 2



Intentemos imaginar lo que se podría producir dentro de la organización más allá de los cuatro tipos de relaciones que acabamos de evocar. Qué pasaría, por ejemplo, cuando uno de los extremos de nuestro cuadrilátero sea más vulnerable o bien falle? Ejercen sus miembros un control real sobre la organización, o está el poder concentrado en la parte superior de la estructura? Controlan verdaderamente los administradores elegidos las orientaciones de la organización, o son los gerentes quienes conservan el monopolio sobre la información estratégica? Están incluidos los empleados asalariados dentro de los procesos democráticos? Se encuentran los empleados en posición de competencia frente a los miembros voluntarios?

Desde el punto de vista de la competencia, sobresale la necesidad específica que tienen las OSD de reforzar las relaciones de redes (miembros y administradores electos) con el fin de que el aparato mantenga su pertinencia frente a las expectativas de los usuarios locales. De manera recíproca, los dirigentes y los empleados asalariados deben aprender a manejar una estructura de gobernanza en la que los usuarios estén representados, como "clientes" de la organización. La transparencia de la gestión y la imputabilidad de los dirigentes son por tanto dos características que deberían dominar las relaciones entre los dos extremos, los de arriba, los gerentes y administradores, y entre aquellos del aparato organizacional, administradores y miembros. La cohabitación de los miembros voluntarios y de los empleados asalariados necesita igualmente un clima organizacional donde los roles y responsabilidades de cada uno no se socaven entre sí, sino que se complementen: entre los dos extremos inferiores de la organización, empleados y miembros. Finalmente, los valores democráticos deberían igualmente estimular las relaciones entre los dos extremos del aparato, gerentes y empleados.

En consecuencia, es el empresariado social o colectivo quien dirige los métodos de gestión de los recursos humanos, los cuales son adaptados a las características específicas de las organizaciones, en particular a la presencia fundamental de los usuarios directos involucrados dentro de las numerosas actividades bajo la responsabilidad de la organización.

La gestión financiera

Una de las fortalezas de las OSD es de poder contar con diversos tipos de recursos. Recursos que pueden provenir del Estado bajo la forma de ayudas públicas, cuando las actividades de las OSD son congruentes con los objetivos del interés general (por ejemplo la preservación de la flora y la fauna) o cuando se articulan a una política pública dada (prevención de la salud, por ejemplo). Los recursos comercializables provienen de la parte solvente de la demanda, es decir de los individuos o de los grupos que compran los productos y servicios de la organización. Finalmente, los recursos no comercializables son aquellos que provienen de contribuciones voluntarias de los usuarios, de donaciones, etc.

A causa de la ausencia del interés lucrativo, la mayoría de las OSD son regidas por reglas estrictas en relación con las utilidades financieras generadas por sus actividades. Estas reglas varían de un país a otro pero revelan una lógica común. El objetivo de la organización no es generar utilidades, sino más bien producir bienes o servicios al mínimo costo con el fin de hacerlos accesibles al mayor número posible de usuarios. En el caso de las cooperativas, las utilidades generadas no pueden ser distribuidas en función del capital suscrito, pero pueden ser reembolsadas a los usuarios en función de su utilización de la cooperativa.

Estas limitaciones tienen por efecto reforzar la confianza frente a las OSD porque al menos desde el exterior son menos susceptibles de desviarse de su principal objetivo, que es responder a las necesidades de las comunidades locales o de sus miembros. En consecuencia, las OSD se encuentran más centradas en el valor de uso que en el valor de cambio, y pueden inscribirse dentro de nichos que no le interesan al empresario capitalista, por el hecho de la poca rentabilidad. Es pertinente recordar que aunque las OSD no buscan la máxima utilidad, igual pueden producir resultados. Sin embargo, estos resultados serán utilizados para el mejoramiento del servicio, para el incremento o la diversificación de las actividades de la organización, o para el desarrollo o apoyo de otras actividades útiles para la comunidad.

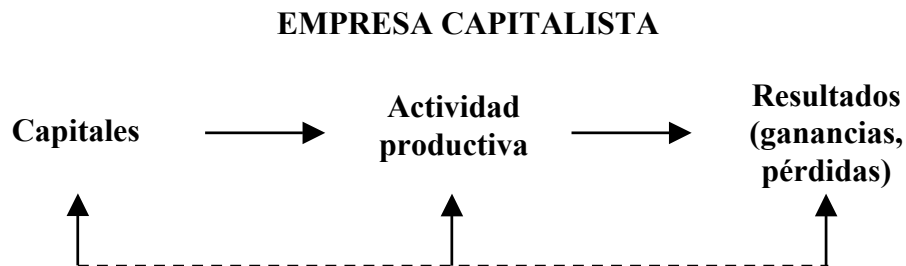
El capital colectivo de las OSD no puede ser distribuido a los individuos. Apartando algunos tipos de cooperativas donde los miembros invierten enormes capitales (cooperativas de trabajadores, cooperativas de productores agrícolas, etc.), las utilidades reinvertidas dentro de la empresa no pueden ser restituidas a los miembros, ni siquiera en el caso de disolución de la organización. La disposición previene la tentación de "liquidar" una organización y las tentativas de retomas hostiles: "Una cooperativa no puede sucumbir a la venta pública», decía Claude Béland, presidente del Movimiento Desjardins de las Cajas Populares y de Economía de Québec. El carácter inalienable del capital colectivo de las OSD refuerza por el contrario la participación del sector público en su financiamiento, porque las sumas invertidas servirán a la comunidad de manera duradera.

La poca remuneración del capital (o su no remuneración) aumenta la competitividad de las OSD con respecto a sus competidores del sector privado. Las OSD tienen más oportunidades de sobrevivir que las pequeñas y medianas empresas, especialmente cuando se deben atravesar periodos de coyuntura difícil (Québec, 1999). Tal como se mencionó anteriormente, se suma la fuerza del capital social, lo que permite reducir los costos de funcionamiento de la organización y crea lealtad de los usuarios durante los periodos duros.

Estas observaciones son suficientes para demostrar que las OSD poseen ventajas en materia de eficiencia, por las reglas de gestión financiera que las gobiernan. Sin embargo, algunas limitaciones de las OSD igualmente están asociadas a su forma de gestión financiera. La no distribución de utilidades, así como también el carácter inalienable de las reinversiones dentro de la organización no motivan el aporte de capitales. Las necesidades de crecimiento y desarrollo de la organización están condicionadas a su capacidad para encontrar nuevo financiamiento, más allá del aporte inicial de los miembros asociados o de las contribuciones de los aliados financieros de la organización (ONGs internacionales, subvenciones gubernamentales, etc.). Se pueden implementar mecanismos colectivos para desbloquear estas situaciones (fondos sociales, partenariados sociales públicos-privados, holding sectoriales, etc.).

En efecto, el balance económico de las OSD no puede concebirse sin tener en cuenta las particularidades de estas reglas financieras. Las dos formas de recursos que movilizan la organización, el capital financiero y el capital social, son inalienables y contribuyen al desarrollo sostenido de las comunidades. El carácter social de la organización que estimula su desempeño financiero, y los resultados de las actividades de las OSD, no podrían ser evaluados con los mismos criterios con los que se evalúan las empresas privadas.

Figura 3



La gestión de proyectos

Como acabamos de ver, la eficiencia de las OSD se logra a través de la combinación de los componentes de la organización, la asociación y la empresa, igualmente que por las reglas que rigen la remuneración y la disposición del capital y del usufructo colectivo (no remuneración, no alienación). La gestión de proyectos y la

producción en las OSD debe en consecuencia fundarse en la propia especificidad organizacional de la OSD, particularmente en aquellas que se relacionan con la ubicación y el rol de los usuarios en la dirección de sus actividades y frente a los diversos objetivos que estas actividades persiguen.

El anclaje local de la organización permite a la OSD responder adecuadamente a las necesidades del medio, en particular cuando las decisiones se toman en el mismo nivel en donde se encuentran los involucrados. Aunque, en muchos casos, la actividad de la organización esté relacionada con la de los organismos regionales, nacionales e internacionales, la flexibilidad de la decisión en cada nivel de la organización debería corresponder a la esfera de su actividad y a la de sus usuarios. El principio de subsidiariedad busca que las decisiones óptimas se fundamenten en la intermediación de las problemáticas a las cuales estas decisiones se dirigen. De esta manera, las comunidades y los gerentes locales poseen un mejor conocimiento del entorno económico y social inmediato, de los recursos disponibles, de los mercados potenciales, de la cultura local, etc. Más que los inventarios de necesidades y de recursos, comunidades y gerentes pueden asegurar más adecuadamente la correspondencia entre la oferta y la demanda local.

Los proyectos son raramente desconectados de la realidad global (política regional o nacional, organismos externos, etc.). Sin embargo, los proyectos se adaptan a la especificidad del medio cuando el medio está directamente implicado en su elaboración. La definición de los objetivos y de la planificación pueden beneficiarse del conocimiento de las personas involucradas directamente en una situación dada: comunidad local, elegidos locales, artesanos, asociación de mujeres, agrupaciones de productores, etc. Su participación, desde la formulación del proyecto, permite la apropiación de los objetivos y el compromiso concreto en la implementación de los medios para lograrlo. Poner en juego los actores directos del desarrollo facilita su capacidad de movilización, libera su potencial de emprendedores y favorece la emergencia de iniciativas locales (Chevalier, 1999).

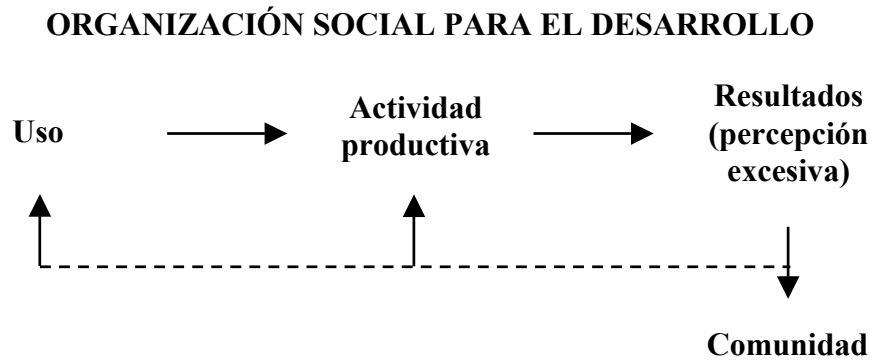
Los proyectos conducidos por las OSD son generalmente multidimensionales y producen efectos acumulativos importantes. Entonces, lo más importante es visualizar el más allá del desarrollo de la actividad principal para poder entender los múltiples anclajes y sus numerosos impactos. Por ejemplo, una asociación que tiene por objetivo la recepción de turistas en una región buscará oficialmente reforzar el desarrollo económico de la región. De esta manera, la asociación puede implicarse en temas sobre la planificación territorial (lucha contra la pérdida de la vocación agrícola del suelo), urbanismo (limitación de la dispersión de la construcción), control sobre el ambiente (control del acceso a una zona vulnerable), y la afluencia cultural (comunidad de paso y también comunidad local) (Chevalier, 1999: 40). Todas estas actividades no son similarmente rentables y la OSD opera en general en una suerte de equilibrio entre las actividades más comerciales y aquellas que están relacionadas con el interés colectivo o general.

Dentro de los impactos de las actividades de las OSD, la formación de los usuarios y la creación de una red de contactos constituyen los efectos más destacados. La participación de los usuarios en la responsabilización de las actividades de la organización constituye una "escuela" en sí misma. Se desarrollan competencias en los individuos quienes ganan confianza en ellos mismos y en el grupo, desarrollando capacidades para realizar los objetivos que han sido fijados. Aunque se den formalmente actividades de formación, un número importante de aprendizajes se realiza en el "silencio", es decir, a través de la experiencia directa y del compañerismo. Aquellas actividades relacionales que se desarrollan entre socios y miembros, y entre estos y otros grupos de la comunidad, contribuyen a reforzar el tejido social y aumentar la confianza en las comunidades. Este capital humano y social contribuye a reforzar las OSD, construyendo "organizaciones que aprenden" fundamentalmente por la forma descentralizada de gobierno y por las relaciones con las organizaciones que constituyen su entorno. Las relaciones por los contactos y la confianza son los factores indicativos de salud económica. La célebre obra de Robert Putnam muestra que en las regiones italianas donde la confianza y las relaciones de red son fuertes, la economía igualmente es sólida. La potenciación del capital humano a través de la formación y la educación, y la generación de un capital social a través de las relaciones de contacto, poseen un gran número de externalidades producidas por las OSD.

La gestión estratégica

La creación de una OSD es el resultado de la reunión de usuarios, actuales y potenciales, en torno a actividades necesarias para ellos, las cuales no son atendidas por el mercado ni por el sector público. La movilización de los recursos humanos y financieros que originan el proyecto se explica en parte por la necesidad de atender las necesidades de las comunidades interesadas. Entre más importante sea la actividad para el usuario, más valor dará el usuario a la OSD. En consecuencia, la OSD que proporciona trabajo (colectividad de mujeres, cooperativa de trabajadores) notará probablemente que la mayoría de sus miembros se implica activamente en su gestión y en su control. La organización que produce un servicio raramente utilizado (maternidad, por ejemplo) será de manera realista menos empleado por sus usuarios pero será en cambio dirigido por militantes y profesionales que trabajan en él. La noción de intensidad de la relación de uso expresa esta realidad. Esta intensidad puede ser medida, siguiendo a Claude Vienney (1980), por el lugar que ocupa esta actividad dentro del conjunto de actividades del individuo. Entonces, para un pequeño agricultor para quien la agricultura no representa sino una fracción de sus ingresos, el agrupamiento de productores no tendrá la misma importancia que para quien depende enteramente de sus labores agrícolas. La intensidad de la relación de uso puede también variar con el tiempo. El inicio de un proyecto es muy estimulante pero algunas veces, el militantismo puede debilitarse una vez que una necesidad ha sido satisfecha. Igualmente, la presencia de competencia puede disminuir la intensidad de la relación de uso con la OSD, que no es la única en brindar un tipo de productos o servicios. La relación de uso es una clave fundamental para el análisis estratégico de las OSD.

Figura 4



Adaptación de G. Deshayes, 1988.

En la medida en que la relación de uso es fuerte, la OSD puede contar con el compromiso de sus miembros asociados. Las estrategias de las OSD deben en consecuencia buscar el constante reforzamiento de la relación de uso. En el caso de la OSD, la expresión "modalidades de desarrollo" es tal vez la más apropiada para hablar de estrategia. Siguiendo la tipología desarrollada por Jean-Guy Desforges, se pueden definir cinco modalidades de desarrollo de las OSD.

La primera fase de desarrollo es por supuesto la **emergencia**. El factor determinante de esta etapa es la correspondencia entre las necesidades y los recursos del entorno, entre las actividades de los miembros (agricultores, artesanos, vecinos de barrio) y las actividades implementadas por la organización.

La creación de la OSD puede realizarse de dos maneras: según el modelo ascendiente (*bottom-top*) o según el modelo descendiente (*top-down*). Cuando se crea la OSD según el modelo ascendiente, la asociación atraviesa diferentes fases antes de crear la empresa. Antes que nada, la asociación nace luego de la identificación de una necesidad común. Esta asociación va a necesitar un liderazgo capaz de impulsar y formar los miembros con el fin de crear una empresa, con el objetivo de atender una necesidad insatisfecha. Sólo después de estas etapas y cuando los objetivos han sido evaluados en función de los recursos, la OSD puede ser creada (Lévesque et al., 1977). La dimensión usuario-asociado es uno de los factores que aumenta la viabilidad de las OSD. Entonces, en el caso en que la iniciativa proviene de la base, la viabilidad de la asociación deberá ser fuerte porque es ésta la que dará origen a la empresa. En el caso en que la iniciativa proviene de arriba, la creación de la empresa antecede en el tiempo la de la asociación, y la viabilidad de esta última pasará por la viabilidad de la empresa. El organismo promotor (una ONG internacional, una federación, un organismo gubernamental) tenderá, independientemente del origen de la iniciativa, a procurar únicamente la viabilidad de la empresa. Entonces, el organismo promotor puede remediar esta laguna ofreciendo un encuadre contralanceado entre las debilidades y fortalezas de las OSD, asegurando que la participación en las responsabilidades sean bien comprendidas y mutuamente aceptadas.

Una vez que las necesidades de los asociados son atendidas, la organización puede buscar ampliar su espectro de acción y conseguir nuevos miembros. La organización intentará reclutar nuevos usuarios, abrirá nuevos puntos de servicios o ayudará en la creación de otra OSD dentro de la misma actividad pero en una vecindad distinta. Esta modalidad de **desarrollo horizontal** conduce a extender la base de usuarios, a maximizar la utilización de los equipos y a realizar economías de escala en la organización.

La organización puede optar también por el desarrollo de su propia **polivalencia**. Buscará entonces proponer nuevas actividades a sus usuarios. Estos tienen en efecto múltiples necesidades y las OSD pueden desarrollar acciones que respondan a otras necesidades de los usuarios. Por ejemplo, una asociación de mujeres puede nacer de la necesidad de un servicio de guardería para los hijos. Puede, en un segundo momento, desarrollar acciones colectivas de cocina o de micro-crédito para la ayuda al empresariado femenino. Esta estrategia implica múltiples relaciones de uso entre los miembros asociados y la organización, reforzando al mismo tiempo la relación entre la asociación y la empresa.

Esta estrategia se distingue de la estrategia de **diversificación**. Diversificándose, la organización se orienta a responder las necesidades de nuevos usuarios. Por ejemplo, una asociación que nace de las necesidades de almacenamiento y de comercialización de frutas, puede en una segunda etapa desarrollar acciones de almacenamiento y comercialización de maíz. Si estos dos tipos de cosechas no se dan al mismo tiempo, la organización maximiza la utilización de sus bodegas y camiones sobre un periodo prolongado durante el año, reduciendo así los costos fijos de la empresa. Ofreciendo sus servicios a productores de maíz y frutas, la empresa elige el número de usuarios.

Una quinta modalidad de desarrollo consiste en hacer **integraciones** "hacia adelante" y "hacia atrás" alrededor de la actividad principal de la OSD. Por ejemplo, una asociación que nace de las necesidades de los artesanos de agruparse para comprar sus equipos (telares, cerámica, por ejemplo) puede en una etapa subsiguiente, organizar la compra de materia prima (lana, barro-arcilla) o desarrollar acciones de comercialización de la producción de los miembros o de los asociados. La OSD substituye así a las empresas privadas e incrementa la rentabilidad para sus miembros. Se refuerza igualmente la empresa a través de la diversificación de sus actividades productivas y de sus servicios.

En todas las modalidades de desarrollo, pueden intervenir los agrupamientos de OSD. Una federación de asociaciones puede apoyar la creación de nuevas OSD, asegurar la promoción de sus organismos miembros para que ellos aumenten su número de usuarios, apoyar el crecimiento de las OSD existentes cuando su volumen de transacciones aumente. Las federaciones pueden apoyar o desarrollar ellas mismas las actividades relacionadas con otras necesidades que tienen los usuarios de las OSD. Por ejemplo, una federación de asociaciones femeninas puede promover el micro-crédito creando fondos de estabilización de los círculos de préstamo. Pueden también diversificar

la utilización de sus equipos a partir de nuevas categorías de usuarios. Una federación que ya se ocupa de la comercialización de productos artesanales puede desarrollar un servicio de promoción turístico en la región. Frecuentemente, a partir de las federaciones se realizan las integraciones "hacia adelante" y "hacia atrás". Un grupo de OSD reunido en una federación logra realizar economías de escala para adquirir un molino de harina, para transformar la harina en pan o para negociar los precios de los insumos.

Identificar las características de las OSD permite apreciar las incidencias sobre su modo particular de gestión y sobre su capacidad para contribuir al desarrollo de las regiones y de las comunidades. Dentro del actual contexto de redefinición del Estado y de la ayuda internacional, las OSD pueden jugar un rol nada despreciable y ofrecer una alternativa a la dinámica del mercado y a la competencia. La doble naturaleza de las OSD, asociativa y empresarial, así como las reglas de acción que las gobiernan tienen un impacto sobre la gestión, entre otros, a causa de la importancia de la relación que éstas mantienen con sus usuarios. Este aspecto tiene consecuencias en la gestión financiera, el manejo de los recursos humanos y la gestión estratégica.

Esta rápida exposición sobre algunos de los determinantes de la gestión de las OSD no es suficiente para dar cuenta de las particularidades de esta realidad. Tal y como se presentan aquí, de manera estática y muy general, podría fácilmente pensarse que las OSD poseen la capacidad de resolver todos los problemas económicos y sociales a la vez. De ninguna manera. El objetivo de esta presentación ha sido principalmente el de poner en evidencia las características de las OSD, que hacen de ellas organismos particularmente bien adaptados para enfrentar las problemáticas de las regiones en desarrollo. Los grandes desafíos que se les plantean perduran. Presentamos a manera de conclusión algunos de los retos que se le imponen a las OSD, entre otros la delicada cuestión de su evaluación.

CONCLUSIÓN: DESAFÍOS PARTICULARES DE LAS OSD

Las organizaciones sociales para el desarrollo no pueden ellas mismas sostener el crecimiento de un país. Pueden por el contrario jugar el rol de **substituir** el Estado de bienestar, no obstante sin tener los medios reales para no hacer otra cosa que "administrar" la pobreza (Favreau 2000). Con el fin de desplegarse y de contribuir al desarrollo de una economía social, las OSD deben articular y **complementar** sus acciones con las del Estado y con la dinámica del mercado. Pueden entonces servir de trampolín a la economía informal y estructurar de forma sostenida, las condiciones para el desarrollo. Para lograrlo, deben sin embargo eliminarse ciertos obstáculos sobre el plano organizacional, sobre el plano institucional y sobre el plano de las relaciones entre OSD, mercado y Estado.

En el plano organizacional, las fuentes autónomas de financiamiento de las OSD son muy frecuentemente insuficientes y frágiles. Las actividades se desarrollan en pequeña escala, generalmente fragmentadas, y sin articulación entre ellas. A estas organizaciones les faltan recursos calificados y de apoyo profesional. El exagerado

énfasis en la problemática local, hace que se descuiden otras problemáticas más globales como las relacionadas con la protección del medio ambiente (Favreau et Fréchette, 2000). Es entonces primordial que las OSD salgan de su encierro y se agrupen en los niveles locales, regionales y nacionales, desarrollando estrategias de concertación con los poderes públicos, las instituciones escolares públicas, la salud y los servicios sociales. Desarrollando alianzas con empresas comerciales y con las del sector público, estas organizaciones pueden diversificar sus recursos de financiamiento y contar con una base técnica y profesional. No obstante, esto no será realizable a gran escala si las OSD no gozan de un reconocimiento jurídico y social a largo plazo.

En el plano institucional es evidente que el reconocimiento legal de las OSD es frecuentemente incompleto, inestable y a veces ausente. Las OSD deben por lo tanto, antes que nada, ser reconocidas legalmente y beneficiarse de un sistema de reglas que confirme y que preserve su carácter particular (Bouchard et al., 1995). También deben poder beneficiarse de una política pública que ofrezca apoyo para su despegue y su crecimiento, de unos programas de formación y de un marco fiscal apropiado. La reducción de las ayudas públicas debe poder ser compensada por una reforma del marco de sostenimiento del Estado en el que las OSD están inscritas. Reforzando las reglas que dan estabilidad al comportamiento altruista de las OSD en el largo plazo, el Estado puede estimular las OSD para que cumplan con sus objetivos de política pública, a cambio del reconocimiento de su especificidad y su autonomía (Bruyn, 1977). Apoyando una alianza social, los gobiernos tienen la posibilidad de favorecerse de la flexibilidad en la adaptación de las respuestas ofrecidas a las diversas y cambiantes necesidades de las comunidades locales. Las múltiples alianzas de las OSD con el mercado y con el Estado pueden reforzar los recursos de las unidades más pequeñas y descentralizar la autoridad dentro de las comunidades locales.

En el plano de las relaciones OSD, Estado y mercado, algunas fortalezas de las OSD pueden convertirse muchas veces en debilidades. Ya mencionamos anteriormente que la combinación asociación y empresa implica un doble anclaje dentro del entorno socio-político y del entorno técnico-económico. Las OSD pueden hallarse dentro de una tensión entre dos extremos opuestos, al reaccionar como agentes de los poderes públicos dentro de las comunidades y también como aliados de estas comunidades (Favreau, 2000). Aunque esta estructura les permite intervenir como intermediarios entre las comunidades y los poderes públicos, también representa un equilibrio continuamente inestable entre el poder instituido y los movimientos sociales de base. En el caso en donde los actores sociales se distancien de las instituciones políticas, los objetivos que persiguen el interés de los particulares y el impacto de las OSD se ven reducidos. Por el contrario, cuando los poderes públicos utilizan las OSD de manera muy instrumental, estas se confunden con el aparato público y pierden su riqueza proveniente de su anclaje en el medio local. De estas situaciones puede resultar la pérdida de legitimidad de las OSD y el freno a su capacidad de contribuir al desarrollo. Una prueba de esto son las cooperativas que se convierten en la fortaleza personal de un puñado de individuos, también aquellas cooperativas que algunos llaman "cooperativas del Estado".

En consecuencia, las OSD deben proveerse de una estructura global y posicionarse frente a estas problemáticas. La fragmentación y la desintegración de las iniciativas locales favorecen la competencia entre los actores sociales y limita su capacidad para formular propuestas originales y viables frente a las transformaciones del Estado y del mercado. Dotándose de una fuerza política, un "movimiento" OSD puede contribuir a remodelar y a reconstruir el Estado, y a reequilibrar los extremos mercado, público y social, fundamentalmente a través de su democratización.

El potencial de las OSD es por lo tanto muy grande pero las condiciones para su realización son todavía muy frágiles. Tanto en el plano territorial como en el plano sectorial, los principios y las concepciones propias a las OSD pueden participar en la modernización de las reglas de juego, permitiendo conciliar mucho mejor lo económico y lo social. Paradójicamente, las OSD suscitan a la vez inquietudes y esperanzas, al mostrar un complejo conjunto de peligros y posibilidades. La aproximación evaluativa es una de las maneras de contribuir a sensibilizar todos los actores involucrados en las condiciones de promoción, notablemente en el plano de las políticas públicas. Esto para que las iniciativas de las OSD eludan ciertos escollos y tengan una contribución significativa en el desarrollo económico y social del país. Las aproximaciones evaluativas deben permitir identificar mejor la especificidad de las OSD, especialmente en el reconocimiento de las condiciones necesarias para que las iniciativas que reclaman su inserción en el nuevo modelo de desarrollo contribuyan a que la economía y la sociedad sean mucho más pluralistas y democráticas. Algunos parámetros pueden servir de guía dentro del marco y métodos de evaluación apropiados al contexto específico de las OSD (ver: Lévesque, Bouchard, et Bourque, 2000). Enfatizamos aquí la pregunta sobre los indicadores de desarrollo social y la dimensión participativa de la evaluación.

Las características de las OSD son mucho más complejas que la de las empresas de economía comercial o de economía pública y complican la aproximación evaluativa que debe aplicarse. La pluralidad en los principios de acción, la duración de los efectos en el tiempo, y la dimensión social hacen que los instrumentos tradicionales de evaluación sean en gran parte inoperantes. En consecuencia es esencial proponer normas de evaluación que permitan respetar las propiedades de las OSD. En esta óptica, las aproximaciones evaluativas deben permitir identificar mejor la especificidad de la economía social y, especialmente las condiciones que se requieren para que las iniciativas que reclaman su inscripción en el nuevo modelo de desarrollo contribuyan a hacer la economía y la sociedad mucho más pluralista y democrática.

Hay que recordar que la evaluación es realizada generalmente dentro de una perspectiva económica o de gestión (Légaré et Demers, 1993). Estos enfoques plantean la cuestión en términos de resultados: producción, eficacia, rentabilidad. No obstante, estas medidas son raramente dimensionadas por la misión o por la pertinencia del organismo, de los modelos de intervención o de práctica, de la estructura y de la organización interna, del perfil de los involucrados, de la satisfacción de los trabajadores asalariados y voluntarios, de la implantación en la comunidad y de los lazos con la dinámica local, de la complementariedad con otras actividades, o de la respuesta a las necesidades no atendidas, etc. Ahora bien, la evaluación de la economía social debería permitir hacer la

distinción entre los diferentes niveles de externalidades producidas, partiendo del interés mutuo y colectivo al interés general. En este sentido, se trata de evaluar las empresas de economía social con los "perímetros de solidaridad" que participan en una arquitectura de la totalidad del interés general (Monnier et Thirry, 1997). La evaluación del impacto socio-económico debe por tanto considerar: la dimensión ética tal y como se vislumbra por la corriente de la auditoría social; los indicadores alternativos del desarrollo (Cobb et Daly, 1989; Anderson, 1991); los indicadores sociales de desempeño y los indicadores de desarrollo sostenido y de desarrollo urbano.

La evaluación es un medio para determinar los objetivos, ponerse de acuerdo sobre los medios para lograrlos, y posibilitar cambios en la organización. Se trata entonces de una actividad eminentemente política (Johnson, 1997). En este contexto marcado por la escasez de los recursos pero donde las responsabilidades sociales están asignadas a instancias locales o comunitarias, la evaluación puede servir de instrumento de gestión, de control, de vigilancia, y de racionalización. Lo que lleva a preguntarse sobre el monitoreo y la información relacionada con el ciudadano, y sobre la normatividad de la actividad de las organizaciones comunitarias (Rodríguez, 1993). Ahora bien, integrada e instrumentada la evaluación para los miembros de la organización, ésta puede situarse mucho más dentro de una aproximación de "calidad total" que dentro de una actividad de control externo.

La evaluación sirve con mayor frecuencia a medir los resultados en función de las normas establecidas desde el exterior a la organización, habitualmente por el proveedor de fondos (programa público, donación). Sin embargo, la evaluación puede igualmente ser vista como un proceso integrado y continuo ligado tanto al funcionamiento interno de la organización como a los efectos estructurantes de sus acciones sobre el entorno. Esta se convierte entonces en instrumento de gestión negociado entre los miembros asociados, los empleados y los representantes de los aliados financieros de la organización. La evaluación se vuelve un mecanismo de concientización y un medio para adquirir poder (empoderamiento). Ésta actúa sobre el dominio que tienen los actores sobre sus propias acciones. La evaluación es entonces en este contexto un balance *ex post* de las realizaciones, y un proceso *ex ante* de selección de objetivos y de planificación de las actividades. Una aproximación participativa favorece la implementación de los procedimientos colectivos de negociación y de resolución de problemas. Mucho más que de señalar un tiempo preciso para la evaluación, ésta se relaciona con el proceso de decisión, donde los problemas se estructuran poco a poco por la interacción y la confrontación de proyectos y visiones de los diferentes actores en presencia (Floc'hlay, 1997).

Para no ir muy lejos sobre la pregunta acerca de la evaluación porque habría mucho que decir, señalemos simplemente que la evaluación es uno de los vínculos más fuertes que relaciona las OSD con sus aliados. En el momento de reconocer los resultados y el impacto de las OSD, la evaluación es igualmente una fuente de tensión y de negociación entre los organismos del medio y las instancias que los soportan: poderes públicos, donaciones, representantes de los usuarios. Se trata, en consecuencia, de un espacio crítico de la acción de las OSD. Una reflexión sobre las actividades y los marcos

de evaluación puede ser útil como puerta de entrada para la toma de conciencia y para la formulación de objetivos generales de un "sector" del desarrollo social organizado que vislumbra de manera sostenida el desarrollo de una economía social y solidaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANDERSON, VÍCTOR (1991), *Alternative Economic Indicators*, London, Routledge.

ASSOGBA, YAO (2000), *Gouvernance, économie sociale et développement en Afrique*, Hull, Université du Québec à Hull, Chaire de recherche en développement communautaire, no 16. (cit. en Favreau, 2000).

BOUCHARD, Marie, CARRÉ, Ginette, CÔTÉ, Daniel, LÉVESQUE, Benoît (1995), «Évolution des pratiques et de la législation en matière de coopération au Québec: un chassé-croisé entre coopératives et État», p. 213-242. in: Alberto ZEVI, et Jose Luis MONZON-CAMPOS (eds), *Principes coopératifs et réalités socio-économiques*, Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative.

BOUCHARD, Marie, MALO, Marie-Claire (1983), *La fonction de relations avec les membres dans le secteur coopératif de l'habitation*, Montréal, École des Hautes Études Commerciales, Centre de gestion des coopératives, Cahier S-83-6.

BRUYN, Severin (1977), *The Social Economy*, New York, Wiley.

CHEVALIER, Bernard (1999), *Planification par projet et organisation des territoires*, Paris, L'Harmattan.

COBB, John B., DALY, Herman E. (1989), *For the Common Good*, Boston, Beacon Press.

DESFORGES, Jean-Guy (1980), «Stratégie et structure des coopératives», in: Jean-Guy DESFORGES y Claude VIENNEY, *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Montréal/ Paris, Ed. du Jour/ CIEM.

DE SOTO, H. (1984), *El Otro Sendero*, Lima, Peru (cit. en Favreau, 2000).

ENJOLRAS, Bernard (2000), *Coordination failure, property rights and nonprofit organisations*, Oslo, Institute for Social Research.

FAVREAU, Louis (2000), *L'Économie sociale au Nord et au Sud: Pistes de réflexion pour une politique de recherche en développement international au Canada à l'intention du CRDI*, Hull, Université du Québec à Hull, Chaire de recherche en développement communautaire.

- FAVREAU, Louis, FRÉCHETTE, Lucie (2000), *Économie sociale, coopération Nord/Sud et développement*, Montréal/ Hull/ Rimouski/ Québec, Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES)/ Chaire de recherche en développement communautaire (CRDC), no 0002.
- FLOCH'LAY, Béatrice (1997), "L'évaluation participative: une mise en œuvre du modèle de rationalité procédurale au service de la modernisation de l'action publique". Ponencia presentada en el Coloquio de la *Society for the advancement of socioeconomics* (SASE), Montréal, École des HEC, juillet 1997.
- JOHNSON, H. (1997), *Les nouvelles approches d'évaluation. Qu'ont-elles à offrir aux organismes communautaires et bénévoles?*, Ste-Foy, Université Laval, Société québécoise d'évaluation de programmes, 17 juin 1997.
- LAVILLE, Jean-Louis (dir.) (1994), *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer.
- LÉGARÉ, Judith, DEMERS, Andrée (1993), «Introduction» en: *L'évaluation sociale : Savoirs, éthique, méthodes*, Actes du 59e congrès de l'ACSALF, Éditions du Méridien, 1993.
- LÉVESQUE, Benoît, BOUCHARD, Marie, BOURQUE, Gilles L. (2000), *Contribution à une méthodologie évaluative en économie sociale*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Cahiers du CRISES, no 00-13 (por publicarse en la revista *Cahiers de recherche sociologique*).
- LIPIETZ, Alain (1990), «Après-fordisme et démocratie», *Les Temps modernes*, no 524., p. 97-121.
- MONNNIER, Lionel, THIRY, Bernard (eds) (1997), *Mutations structurelles et intérêt général. Vers quels nouveaux paradigmes our l'économie publique, sociale et coopérative?*, Bruxelles, CIRIEC-International/ De Boeck-Université.
- PÉREZ, Lucila (1999), *Programa de apoyo a las organizaciones sociales de desarrollo (OSD)*, Escuela de postgrado en administración de empresas, mayo 1999.
- RODRIGUEZ, L. (1993), *L'évaluation, la réforme Côté et l'impact sur les organismes communautaires*. QUÉBEC (1999), Ministère de l'Industrie et du Commerce, Direction des coopératives.
- STOCKER, G. (1998), «Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance», *Revue internationale des sciences sociales*, Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture, mars 1998, no 155, p. 19-30.
- VIENNEY, Claude (1980), *Socio-économie des organisations coopératives*, Paris, CIEM.

ZAPATA, A. (1996), *Sociedad y poder local*, DESCO, Lima, (cit. en Favreau, 2000).