



Espacio Abierto **Cuaderno Venezolano de Sociología**
ISSN 1315-0006 / Depósito legal pp 199202ZU44
Vol. 13 No. 4 (octubre-diciembre 2004): 587-606

Un enfoque socioeconómico de las organizaciones del tercer sector

*Madeleine Richer**

*Noris López**

Resumen

Las organizaciones del llamado tercer sector ocupan un lugar cada vez más importante en la producción de bienes y servicios. Desde el inicio de la década de 1990, en Latinoamérica, como en Venezuela, ha aumentado considerablemente su número. A partir del carácter doble de estas organizaciones, como "empresas" productoras de bienes y/o servicios y como asociaciones de personas, se presenta un modelo de análisis socioeconómico de las organizaciones de la economía social, ilustrado con ejemplos de estudios de casos.

Palabras clave: Economía social, organizaciones del tercer sector, Venezuela.

* Centro de Estudios de la Empresa. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
E-mail: mricher@cantv.net

A Social-Economic Focus on Third Sector Organizations

Abstract

Organizations in the so-called third sector occupy an increasingly important position in the production of goods and services. Since the early 1990s, in Latin America and in Venezuela, the number of these organizations has increased considerably. Based on the double nature of these organizations as producers of goods and services and associations of human beings, an analytical model for the social-economic analysis of organizations in this social economy is presented, illustrated with examples from case studies.

Key words: Social economy, third sector organizations, Venezuela.

Introducción

Desde inicios de la década 1990 en Venezuela, las organizaciones del tercer sector están ocupando un lugar cada vez más importante en la producción y distribución de bienes y servicios. La crisis del modelo de desarrollo, la disminución de los ingresos públicos, la ingerencia de los organismos multilaterales en la implementación de políticas neoliberales, han tenido repercusiones importantes en el paisaje de las organizaciones del tercer sector. En Venezuela, como en otros países latinoamericanos, su número ha crecido de manera considerable desde inicios de la década 1990 (Gruson, 1997; Vargas, 1999). La importancia que las ONGs, llamadas también organizaciones de desarrollo social (ODS), han adquirido en las estrategias de desarrollo, así como en el discurso y los programas de agencias nacionales e internacionales, se han traducido en esquemas de alianzas para el diseño y gestión compartida de programas sociales entre el Estado y las ODS, así como en la mayor contratación de ODS por parte del Estado para la ejecución de programas de beneficio público.

A pesar de ser conformadas por una gran diversidad de organizaciones, las ODS tienen características comunes que las distinguen de las empresas privadas y de las organizaciones del sector público. Son definidas de manera general como organizaciones que ofrecen servicios que ni el mercado, ni el Estado pueden o quieren ofrecer. Además, permiten superar las limita-

ciones ligadas al funcionamiento anónimo y burocrático del Estado, así como a la primacía otorgada a la ganancia y al interés individual que caracteriza el mercado (Levi, 1997). Privilegian la participación democrática de los actores involucrados, y producen externalidades positivas, es decir, impactos constructivos en la colectividad en la cual actúan.

Percibidas durante mucho tiempo, ante todo como el resultado de proyectos colectivos y/o de un militanteismo, las asociaciones han sido estudiadas bajo el ángulo de los valores de sus fundadores, sus itinerarios militantes, y de las respuestas aportadas a las demandas sociales. Pero su dinámica de funcionamiento sigue constituyendo una "caja negra", punto ciego del análisis sociológico (Laville y Sainsaulieu, 1997).

Por la combinación de dos estructuras, una estructura asociativa y una estructura "empresarial" de producción de bienes y servicios; por la presencia de una pluralidad de actores (promotores, dirigentes, profesionales, usuarios, voluntarios); por la combinación de varios tipos de recursos, provenientes del sector público, de la venta de bienes y servicios, de donaciones; el funcionamiento de las ODS es de una gran complejidad.

Según su objeto o proyecto se pueden distinguir dos grandes categorías de asociaciones, las asociaciones de intereses particulares y las asociaciones orientadas hacia el interés general. En las asociaciones de intereses particulares, los aportes de los miembros permiten promover actividades que contribuyen a satisfacer sus necesidades comunes, económicas, culturales, profesionales, deportivas, recreativas, etc. Las asociaciones orientadas hacia el interés general se identifican por su objeto, que va más allá de los intereses de sus miembros: tienen como objeto el servicio y la promoción del desarrollo de las comunidades.

En este artículo, se presenta un modelo de análisis socioeconómico de las organizaciones de la economía social, basado en el doble carácter de estas organizaciones, como asociaciones de personas y como "empresas" productoras de bienes y/o servicios. Se ilustra este modelo con ejemplos tomados de estudios de casos¹. Las asociaciones estudiadas, diversas por sus actividades, tamaños y fechas de fundación, tienen en común ser organizaciones autónomas, sin fines de lucro, y que realizan una actividad económica, es decir, de producción de bienes y/o servicios.

1 Elaborados en el marco del proyecto Condes-CH-0373-2001, sobre la gestión de las organizaciones del tercer sector.

Marco teórico de una socioeconomía de las organizaciones de la economía social

Una característica fundamental de las organizaciones de la economía social es la combinación en ellas de dos estructuras: una estructura asociativa constituida por el grupo de personas que crea la asociación, con el objetivo de satisfacer necesidades comunes de los miembros o necesidades de terceros, y una estructura "empresarial", formada por los medios utilizados para llevar a cabo la actividad de producción de los bienes y/o servicios, en función del cumplimiento de los objetivos planteados (Vienney, 1994). Para estudiar esta doble naturaleza de las organizaciones de desarrollo social, se presentan en el Cuadro 1 seis dimensiones del funcionamiento de las organizaciones: la razón o referencia de la acción, el destinatario, los recursos humanos, el método de gestión, las relaciones con el entorno y las modalidades de desarrollo. Para cada una de estas dimensiones, se han definido variables que remiten al carácter empresarial o asociativo de las organizaciones (Demoustier y Ramisse, 1999).

Cuadro 1
Dimensiones del funcionamiento de las organizaciones

| | Dimensión asociativa | Dimensión empresarial |
|---------------------------|-----------------------------|------------------------|
| Referencia de la acción | Proyecto | Actividades |
| Destinatario | Miembros | Clientes |
| Recursos humanos | Voluntarios | Asalariados |
| Método de gestión | Método asociativo | Métodos gerenciales |
| Relaciones con el entorno | Relaciones interasociativas | Relaciones comerciales |
| Desarrollo | Información, formación | Inversiones |

Los indicadores referidos al modelo empresarial permiten evaluar el grado de utilización por la asociación de métodos y objetivos comerciales. Las dimensiones "empresariales" se refieren a las actividades económicas realizadas, al personal asalariado, a la clientela, al desarrollo de relaciones comerciales y a un método orientado a la rentabilidad y al desarrollo económico de la empresa. Las dimensiones asociativas están referidas al proyecto, al voluntariado, a la red asociativa en la que participa la asociación y que ella contribuye en crear y desarrollar, al método de gestión, orientado hacia la participación y la democracia, y a sus modalidades de desarrollo, referidas a la difusión de su proyecto.

Proyecto y actividades

El proyecto es el elemento fundador de la asociación, lo que define su identidad. En el enunciado del proyecto, o de la misión, las asociaciones generalmente hablan de un objetivo más amplio que las actividades a realizar, un objetivo relativo a las personas y a la colectividad, que incluye no sólo la satisfacción de una demanda social sino también una función de promoción y cohesión social, y de defensa de los derechos colectivos. Para las asociaciones estudiadas, se trata de “promover procesos de participación comunitaria en función del desarrollo local sostenido y sustentable”, “contribuir a la identificación y estudio de las causas de los problemas que enfrentan los agro-ecosistemas y de la búsqueda y promoción de soluciones viables para resolverlos”, “impulsar procesos de transformación para la construcción de la sociedad de todos y todas”, “crecer en la solidaridad, valorizando nuestra condición de mujer y fortalecer los vínculos familiares con visión de género”. Se plantea la construcción colectiva de un bien común a través de la actuación en un espacio público.

La materialización de estos grandes objetivos en acciones concretas se realiza mediante recursos provenientes de diferentes fuentes: del Estado, de fundaciones o empresas nacionales, de organismos de cooperación internacional, así como de la producción y venta de bienes y servicios (autofinanciamiento). La combinación de diversas fuentes de recursos permite a la asociación mantenerse en el tiempo, y conservar su autonomía.

Mientras en el pasado la acción social se basaba ante todo en el militantismo y el voluntariado, y el financiamiento se obtenía por la vía de subsidios y donaciones, hoy las asociaciones han operado un “viraje económico” en el nuevo contexto de la crisis económica, las crecientes necesidades sociales insatisfechas y la retracción del Estado, por una parte, y por otra parte, por la generalización del financiamiento por proyectos, la profesionalización del personal de las ONGs y la creciente competencia por los recursos entre un número creciente de organizaciones de desarrollo social.

El trabajo por proyectos lleva a poner el énfasis en el manejo de contenidos técnico-operativos, y menos en el alcance político-social de las acciones. Se genera una tensión entre lógica de proyecto y lógica de financiamiento (Boucler, 1994; Richer, 1997). Una de las dimensiones de esta tensión reside en el tiempo de los proyectos. Muchos entrevistados señalaron que uno de los mayores problemas reside en el desfase que existe entre el tiempo de duración de los proyectos financiados, y el tiempo necesario para alcanzar efectos duraderos, en función de los grandes objetivos de la asociación. La maduración de un proyecto que comprende una acción colectiva presupone una duración anclada en ritmos sociales. Estos ritmos no siempre corresponden a los de la lógica contable y administrativa de los organismos públi-

cos, divididos en varios períodos formalizados: elaboración de la propuesta, lapso de aprobación, plazo de ejecución. Al lado de este tiempo administrativo, el desarrollo de los proyectos comunitarios se realiza en el tiempo social, pues implica más bien el desarrollo de modalidades de socialización antes que la simple producción de resultados cuantificables. Y lo importante para el desarrollo es la creación y consolidación de instituciones locales que pueden asegurar la continuación de las acciones (Sánchez, 1994).

Si bien una evaluación en términos de resultados mensurables contribuye a la eficiencia de las acciones, representa también varias amenazas para las organizaciones de desarrollo social. En primer lugar, existe el riesgo de terminar haciendo aquello para lo cual hay financiamiento (Barrios y Duarte, 1998). En el marco de la hegemonía del orden neoliberal, de los programas de ajuste, de la crisis de los partidos, los sindicatos y las organizaciones populares, de la despolitización de la población, se imponen los discursos de las organizaciones multilaterales (Bobadilla y Barreto, 2000: 446-447). De un énfasis en la educación y la organización popular, se pasa a un énfasis en la integración de los sectores excluidos al mercado mediante las microfinanzas y el desarrollo de actividades productivas (Guilhot, 2002).

Luego, se multiplican los proyectos, presentados a diversos organismos financiadores, en detrimento de la continuidad en las intervenciones. La diversificación de los servicios ofrecidos por las asociaciones evoca, según las autoras de una investigación evaluativa, "la imagen de un supermercado de servicios" (Barrios y Duarte, 1998).

En tercer lugar, se puede convertir en un fin en sí mismo el óptimo funcionamiento de los programas, reduciendo los esfuerzos a aspectos ante todo técnicos y descuidando otras dimensiones, por ejemplo el alcance social y político. Se pone el énfasis más en la obtención de resultados tangibles y mensurables que en las dinámicas sociales.

Entonces, existen a la vez complementariedad y tensiones entre la dimensión asociativa y la dimensión empresarial de las asociaciones. La necesidad de obtener recursos para la realización de las actividades lleva a desarrollar vínculos con actores externos -organismos públicos, organismos internacionales, mercado- que pueden influir en las características de las actividades desarrolladas, en los destinatarios de las acciones, en los métodos de gestión, etc. Siendo la asociación una combinación de un proyecto social (razón de ser de la asociación de personas), y una actividad económica, existe una doble amenaza para las asociaciones: la primera reside en perder de vista el proyecto en la gestión económica de las actividades; la segunda consiste en olvidar, en nombre de los objetivos sociales, las necesidades ligadas al equilibrio económico de las actividades, lo que representa una amenaza para la sobrevivencia de la asociación.

Miembros o clientes

En las cooperativas y otras organizaciones que tienen como objetivo la promoción de intereses comunes de un grupo de personas, los clientes son los mismos miembros o socios. La noción de membresía designa un derecho de propiedad sobre los recursos de la asociación, un derecho al disfrute de los servicios producidos, al mismo tiempo que un derecho político de participación en las instancias de dirección de la organización. Entre las organizaciones estudiadas, una tiene estas características: es una asociación de padres y familiares de jóvenes que sufren de retardo mental. La asamblea general, máxima instancia de toma de decisiones, está formada por padres y representantes de jóvenes participantes, y también por "miembros bienhechores", personas o instituciones que aportan donaciones a la organización, pero sólo los primeros, es decir, los miembros-usuarios, pueden formar parte de la junta directiva.

Las otras organizaciones carecen de membresías amplias, y son formadas por equipos técnicos o profesionales. Los destinatarios de los bienes o servicios producidos son exteriores a la organización, son clientes, usuarios o beneficiarios, que no participan en las instancias formales de toma de decisiones, aunque puedan ser tomadas en cuenta sus necesidades y propuestas a través de mecanismos más informales, los contactos en el trabajo diario, la realización de jornadas o convivencias, etc.

Según Theda Skocpol, cuando la vida asociativa se profesionaliza a expensas del crecimiento de la membresía y de la participación de los sectores populares, la democracia pierde (Skocpol, 1999, citado por Villar, 2001: 130).

El sociólogo francés Jean-Louis Laville hace de la participación de los usuarios una de las características esenciales de las organizaciones de la economía solidaria (Laville, 1994). La participación conjunta de empleados, voluntarios y usuarios de los servicios, llamada por Laville "la construcción conjunta de la oferta y la demanda" permite atenuar la diferencia entre empleados de la ODS y "beneficiarios", garantiza una mejor respuesta a las necesidades, y permite a estas personas excluidas de los beneficios de la sociedad moderna participar en la definición de acciones que puedan contribuir a su desarrollo. Esta participación tiene también un carácter político, de definición de las necesidades en la esfera pública, y participa en la constitución de capital social en las comunidades.

Por lo tanto, se puede considerar como una importante debilidad de varias ODS la falta de incorporación de los usuarios a la toma de decisiones.

El voluntariado y el personal asalariado

En la mayoría de las organizaciones estudiadas, el voluntariado ha jugado un papel central en el período de emergencia de la asociación. Pero luego, con la obtención de mayores financiamientos por parte de organismos de cooperación internacional, y del Estado venezolano a partir de la década 1990, las organizaciones empezaron a funcionar con personal profesional asalariado. Esta tendencia estuvo vinculada con las mayores exigencias de los organismos financiadores en cuanto a resultados. Con la profesionalización del personal ha ido disminuyendo e incluso desapareciendo la participación del voluntariado, y las ONGs se han vuelto una alternativa de empleo para los jóvenes profesionales.

En muchas de estas organizaciones profesionales, el voluntariado sigue existiendo bajo la forma de la participación de algunas personas exteriores a la organización (ex empleados, miembros de otras ONGs, del sector público, del sector privado, etc.) invitadas a formar parte de la junta directiva de la organización, con el objetivo de reforzar la presencia de la organización en la comunidad, obtener apoyos y mejorar la pertinencia de sus programas. El aporte voluntario de su tiempo para asistir a reuniones y así contribuir al funcionamiento de organizaciones de desarrollo social en las comunidades, constituye una importante expresión de capital cívico en la sociedad.

En algunos casos, existe un voluntariado constituido por los usuarios de los servicios. En organizaciones dedicadas a prestar servicios a sus miembros, los miembros-usuarios están llamados a realizar múltiples aportes en trabajo voluntario: no sólo a participar en las instancias de gobierno de la asociación, sino también a contribuir en múltiples tareas ligadas a la realización de las actividades: suplir las fallas a nivel del personal asalariado, cuando por ejemplo se retrasan los financiamientos públicos, para impedir que se suspendan las actividades; contribuir al acondicionamiento y mantenimiento de los locales, a la comercialización de los productos elaborados por los jóvenes discapacitados, etc.

En las organizaciones "altruistas", también se incorpora la participación voluntaria de miembros de la población de usuarios en la realización de algunas actividades (trabajo de jóvenes del barrio como animadores en campamentos vacacionales, como educadores juveniles en escuelas y liceos, en la captación de participantes en cursos y talleres, etc.). Algunas de estas actividades son remuneradas mediante un pequeño bono, pero una parte de ellas constituyen una participación gratuita aportada a partir de un compromiso personal con la asociación. "La participación de los usuarios en el desarrollo de las actividades de la organización constituye una "escuela" en sí misma. Se desarrollan competencias en los individuos quienes ganan con-

fianza en ellos mismo y en el grupo, desarrollando capacidades para realizar los objetivos que han sido fijados" (Bouchard, 2001: 44). Por ejemplo, en algunos de los casos estudiados, existen miembros del personal que habían participado en las actividades de la asociación durante su adolescencia, desarrollando, a través de esta participación voluntaria, motivaciones y habilidades que hoy aplican como personal asalariado de la organización.

Modo de gestión: método asociativo vs. métodos gerenciales

Idealmente, las organizaciones de la economía social se distinguen de las organizaciones de la economía lucrativa y del sector público no sólo por sus finalidades, sino también por su método de gestión.

El proceso de gestación de estas asociaciones es, generalmente, más laborioso que el de las empresas formadas para obtener beneficios. Debe producirse una apropiación de los objetivos por el equipo fundador, y un proceso de ajuste mutuo a partir de valores comunes. Luego la confianza, el sentido de pertenencia, los valores que conforman la base ideológica, mantenidos a través de una intensa actividad de comunicación, darán vida a la asociación.

Las particularidades del método asociativo en las organizaciones de la economía social existen en la dimensión institucional y en la dimensión organizacional, siguiendo la distinción hecha por Touraine (Touraine, 1993). La dimensión institucional designa el "sistema político" que permite la construcción de un cuerpo de decisiones y reglas, y la creación de mecanismos para la toma de decisiones. La dimensión organizacional está referida al "sistema de los medios" y "técnicas", es decir, a las modalidades de producción de los bienes y servicios.

En el plano institucional, el método asociativo es caracterizado por la existencia de instancias de concertación y decisión que se reúnen regularmente, la presentación de informes financieros y de orientación, la renovación de los directores según las cláusulas del reglamento interno, que precisa el pacto asociativo definido en los estatutos, y por la transparencia contable. También incluye la difusión apropiada de actas y balances que interesan las colectividades privadas y públicas, es decir, el entorno de la asociación.

En la dimensión organizacional, el método asociativo significa una primacía de las personas por sobre los aspectos económicos y técnicos, en las relaciones con el personal y con los usuarios. En las relaciones con el personal, las principales dimensiones de esta diferencia serían: un carácter autónomo del trabajo, el trabajo en equipo, el acceso del personal a la información, la existencia de actividades de formación. Una dimensión importante

es la comunicación interna que informa y asocia los actores a la vida de la asociación y a su evaluación. El método asociativo se caracteriza por una importante actividad comunicacional, por la interacción, los espacios de deliberación, la confianza, los valores compartidos, una base ideológica común (Ambrosini, 2000). Mientras la racionalidad que predomina en el sector público y en la empresa privada es una racionalidad instrumental, en las asociaciones existiría una racionalidad que Guerreiro Ramos llama sustantiva, que produce acciones basadas en el juicio ético, la autenticidad, la autonomía, la libertad, la solidaridad, a través de la intersubjetividad de los actores (Guerreiro Ramos, 1981; Serva, 1997).

En la relación con los usuarios, la asociación se diferencia de la empresa en su relación de proximidad con sus usuarios, ya que su objetivo es dar respuesta a sus necesidades, pero dándoles un papel de actores y no un papel pasivo de asistidos. Pues uno de los roles principales de las organizaciones de desarrollo social es, además de responder a necesidades no satisfechas por el mercado o el Estado, contribuir a la construcción de identidades comunitarias y de espacios locales de solidaridad (Bouchard, 2001: 35).

En las organizaciones estudiadas, existen importantes diferencias ligadas al carácter de la asociación (asociación al servicio de sus miembros o asociación "altruista"), a su tamaño y a su edad, que afectan las dimensiones institucional y organizacional. En las palabras del fundador de CESAP, Armando Janssens, "mientras en los inicios debíamos transformar militantes en profesionales, ahora tenemos el reto de transformar profesionales en militantes" (Janssens, 1992).

En esta última organización, se observa una pérdida de la especificidad asociativa en la dimensión institucional: en las instancias de toma de decisiones, sólo participan los cuadros de la organización, cooptados por los dirigentes fundadores. Los trabajadores, así como los usuarios, no tienen representación en las instancias de toma de decisiones.

En la dimensión organizacional están presentes varios rasgos pertenecientes al método asociativo, en particular la existencia de una comunicación fluida entre los miembros del personal, la circulación de información y la existencia de oportunidades de formación permanente. Existen numerosas actividades destinadas a integrar el nuevo personal a la organización, actividades de formación, que contribuyen a desarrollar el sentido de pertenencia y el espíritu de equipo. Por ejemplo, existe la "Semana de Compromiso y Vida" a la que todo nuevo integrante debe participar durante su primer año de trabajo en la organización. También se lleva a cabo una "semana de estudios", actividad anual en la cual el personal más comprometido con el trabajo de la organización se reúne para evaluar y planificar actividades.

La imagen de democracia asociada con las ONGs estaría referida a este nivel organizacional. Por ejemplo, Juan Carlos Navarro señala “el carácter participativo de CESAP”, que “se refleja también en los patrones de toma de decisiones internas, que enfatizan la colegialidad y el diálogo entre todos los miembros de la organización a todos los niveles” (Navarro, 1994: 180).

Pero una parte importante del personal está constituida por profesionales contratados por proyectos. Los bajos salarios devengados por estos profesionales (excepto los cargos gerenciales), combinados con la no participación en las instancias de toma de decisiones², llevan a una alta rotación del personal (López, 1995), lo cual constituye un obstáculo a la aplicación del “método asociativo”.

En algunas organizaciones formadas por pequeños equipos de trabajo, no existe una distancia entre las instancias de toma de decisiones y el equipo operativo. Sin embargo, aún en pequeñas organizaciones, con frecuencia la democracia es restringida: sólo forman parte de las instancias de toma de decisiones los fundadores y algunas personas cooptadas. En algunos casos, la información y el poder de decisión se encuentran concentrados en una sola persona, fundadora y directora de la asociación. Los demás miembros no manejan toda la información relativa a los proyectos, los financiamientos, etc. Nuestras observaciones del funcionamiento de ONGs venezolanas son confirmadas por la literatura sobre ONGs, donde se señala que los casos de “tecnocratismo autoritario” son numerosos (Jelin, 1997: 94). Si bien la defensa de la democracia y la promoción de prácticas democráticas forman parte de muchas de las organizaciones del sector, no todas aplican principios democráticos en su funcionamiento (Villar, 2001: 135).

2 Sería la combinación de estas dos dimensiones, y no sólo los bajos salarios, lo que origina esta rotación. En organizaciones de carácter participativo, el salario no constituye el único incentivo, como lo demuestra el caso de la central cooperativa CECOSOLA, donde la existencia de un mismo salario para todos los trabajadores fijos, consecuencia de una organización del trabajo basada en la rotación de tareas, no constituye un desincentivo para los trabajadores de mayor calificación, porque ellos consideran que esta relativa desventaja económica es compensada por los beneficios no materiales que implica el estilo de trabajo de la asociación (Gómez Calcaño, 2000).

Relaciones con el entorno: relaciones inter-asociativas, relaciones comerciales

A partir de su doble naturaleza, las organizaciones de la economía social actúan en dos tipos de entornos: el entorno socio-político, y el entorno técnico-económico (Bouchard, 2001). Los dirigentes de estas organizaciones, que puede considerarse como empresarios sociales, deben poseer múltiples competencias: de comunicación y relación con la comunidad, con las instituciones públicas y privadas, deben coordinar y gerenciar múltiples tipos de recursos. Deben haber desarrollado competencias en la gestión de proyectos, la animación de redes y la mediación política. Deben poseer recursos en los tres grandes campos fundamentales para el desarrollo de las organizaciones de la economía social: el campo público, el campo privado y el campo asociativo (Laville, 1991).

A partir de la década de los noventa, el entorno socio-político venezolano se caracteriza por una pérdida de los discursos orientadores de épocas anteriores, y por una fragmentación de los movimientos sociales y de las organizaciones populares, en un contexto de incremento de la pobreza y la exclusión social. Las organizaciones, que en la década 1970 concebían su rol como uno de concientización y fortalecimiento de los movimientos sociales, y hacían énfasis en la educación popular en función de la organización, a partir de los años noventa tienden a trabajar más como ejecutoras de programas diseñados desde el Estado y en proyectos financiados por organismos multilaterales y orientados hacia la mitigación de la pobreza. Las organizaciones populares pierden su dimensión política para ser vistas ante todo como medios para reducir la pobreza.

En Venezuela, fue a partir de 1990 cuando el Estado empezó a apelar a las ONGs para la ejecución de programas sociales: programa de apoyo a la economía popular (capacitación, selección, otorgamiento de créditos a microempresarios), de multihogares (guarderías para niños menores de 6 años), de capacitación laboral juvenil, para los jóvenes desertores de la educación formal. La ejecución de los programas sociales públicos incidió en el quehacer mismo de las asociaciones, que pasaron de tener un papel de impulsor de dinámicas locales, a un papel de prestación de servicios sociales predefinidos desde el Estado, en detrimento de la misión de "promover procesos de participación comunitaria". El Programa de Multihogares es un buen ejemplo de ello. Varias ONGs asumieron mediante un convenio con el Estado la gestión de este programa. La mayoría de ellas administraron varios multihogares, a veces más de 30 por ONG, ubicados en diversos barrios. La intervención de estas ONGs se limitó entonces a administrar estas guarderías financiadas por el Estado, asumiendo un rol de ejecutoras de un programa

ma preestablecido por el Estado, hasta en sus detalles operativos, como el número de niños por guardería, el número de “madres cuidadoras”, los niveles de remuneraciones, la programación de las actividades, etc. Aunque en sus inicios los objetivos de este programa parecían compatibles con la misión de algunas ONGs, ya que se trataba de impulsar un proceso de participación de las comunidades en la gestión de las guarderías, en la mayoría de los casos, las ONGs se encargaron de la gestión de los multihogares sin la participación de los beneficiarios. Hoy, luego de varios años de ejecución, un gran número de estas ONGs abandonaron el programa por considerarlo no viable económicamente, por los retrasos en los pagos por parte del Estado, y porque de manera general no se ha generado un proceso de organización de las comunidades de beneficiarios para reivindicar los recursos públicos necesarios para el mantenimiento del servicio, y para la generación de recursos alternativos.

Varios años después de este inicio de colaboración con el Estado, un informe evaluativo de una de las organizaciones señala que “muchas veces las ONGs han pasado de una oposición frontal al Estado, a una cooperación no siempre lo suficientemente crítica” (Barrios y Duarte, 1998), luego de pasar a recibir importantes financiamientos del Estado para la ejecución de programas sociales. Algunas asociaciones se dejaron absorber por la ejecución de programas públicos, abandonando otras actividades.

La inestabilidad del contexto político, y la tradición de la administración pública venezolana, caracterizada por el “borrón y cuenta nueva” de cada nuevo gobierno, ha llevado a discontinuidades en las políticas públicas y en los programas sociales. Se suspende el financiamiento, cambian los criterios de selección de las organizaciones ejecutoras y los lineamientos de los programas, lo que constituye un importante obstáculo a la continuidad y a la institucionalización de las experiencias.

En cuanto a los vínculos con instituciones a nivel local, algunas de las organizaciones estudiadas han logrado desarrollar experiencias de colaboración, por ejemplo con escuelas públicas, en materia de educación de género, educación en derechos humanos, educación sexual, prevención del Sida, educación ambiental.

Un importante obstáculo al desarrollo de las asociaciones en su entorno sociopolítico, es la dificultad de las organizaciones en establecer relaciones de cooperación entre ellas. Al obtener gran parte de su financiamiento de donaciones de patrocinadores, las ONGs se encuentran en competencia por los recursos: cada una se presenta a sí misma como la más eficaz para llevar a cabo proyectos innovadores y exitosos, algo que ha sido observado por estudiosos de las ONGs en varios países (Sanyal, 1999: 187).

Pero existen límites a lo que las ONGs pueden realizar solas, a pesar de las buenas intenciones de sus actores. En un contexto en que las necesidades son inmensas y los recursos disponibles para aportar soluciones son escasos, las organizaciones de desarrollo social deberían colaborar para enfrentar juntas los problemas. Así, las ONGs pueden ser eficaces en la gestión de pequeños proyectos, pero no llegan a tener un impacto significativo en los problemas que intentan resolver. La necesidad de cooperación es comprobada por varias experiencias positivas en materia de desarrollo (Sanyal, 1999).

Durante la década 1990, principalmente, se han ido conformando algunas redes de organizaciones del tercer sector, sobre todo de carácter nacional. Se pueden citar los casos de la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC), de la que forman parte asociaciones muy diversas, que van desde fundaciones empresariales hasta organizaciones de defensa de derechos, organizaciones culturales, etc.; la Coordinadora de Organizaciones no Gubernamentales de Atención al Niño (CONGANI), la Federación de Instituciones Privadas de Atención al Niño, al Joven y a la Familia (FIPAN), la Red de Educación Popular entre Mujeres (REPEM), etc. Recientemente, la utilización de Internet ha permitido nuevos vínculos entre organizaciones.

Pero en general se observa poco conocimiento mutuo y cooperación entre las organizaciones de desarrollo social en torno a problemáticas comunes, particularmente a nivel local. En la nueva constitución de 1999, está planteada la creación de nuevas estructuras de partenariado a nivel local, tales como los Consejos Locales de Planificación Pública (CLPP)³. Su proceso de constitución está en curso, y se desarrolla de manera desigual según las regiones. También la nueva Ley de Protección del Niño y Adolescente (LOPNA) establece organismos que integran las diversas organizaciones del tercer sector que desarrollan programas dirigidos a niños y adolescentes. Estos llamados a la participación de la sociedad civil, desde el Estado, constituyen nuevos elementos del entorno socio-político. Su impacto en el desarrollo de relaciones entre las organizaciones del tercer sector y su entorno es un tema importante de estudiar.

3 Integrados por el Alcalde, los concejales, presidentes de Juntas Parroquiales, representantes de organizaciones vecinales, sociedad civil, universidades y pueblos indígenas (art. 182 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela).

En la dimensión sociopolítica de la acción de las ODS es importante considerar las relaciones con el entorno inmediato, relaciones que contribuyen en reforzar el tejido social y aumentar la confianza en las comunidades. Entre las asociaciones estudiadas, tres concentran su actividad en una comunidad, o en un municipio. Las otras asociaciones realizan actividades en un gran número de comunidades, alejadas del lugar donde tienen su sede. Esta modalidad de intervención puede constituir un obstáculo a un impacto duradero de las intervenciones en las comunidades.

En el entorno técnico-económico, todas las organizaciones estudiadas realizan algún tipo de producción destinada al mercado, pero en proporciones muy diversas. En la Fundación de Padres y Amigos de Jóvenes con Retardo Mental (FUNPARM), en función de la inserción social y laboral de sus beneficiarios, la generación de productos para el mercado constituye una actividad esencial. La organización se ha convertido en una empresa social o de inserción⁴ al generar microempresas en las cuales los jóvenes se capacitan y luego siguen trabajando en la producción de bienes y servicios que son vendidos en el mercado. La comercialización de estos productos (dulces, tortas, servicios de comidas para reuniones y fiestas, servicios de jardinería, encuadernación, objetos de papel artesanal, cerámica, lencería) representa un reto para una organización que se creó para realizar actividades educativas, y que no tiene experiencia en el área del mercadeo de productos.

En CESAP, una de las mayores organizaciones de desarrollo social en Venezuela, la construcción de centros de formación en varias regiones del país, para ponerlos a disposición de las organizaciones populares para la realización de actividades de formación, encuentros, etc., ha venido representando un valioso patrimonio inmobiliario, y una importante fuente de ingresos para la organización. Estos centros poseen instalaciones de hospedaje, que hacen posible la participación de grupos comunitarios provenientes de varias regiones del país (objetivo social), y que también son alquiladas a diversas organizaciones, del sector público y privado, e incluso a turistas (objetivo económico). Los centros de formación, que en los inicios eran utilizados para actividades con grupos populares, hoy día son abiertos a una diversidad de usuarios. La lógica del mercado se ha introducido en el funcionamiento de la organización, combinándose con la misión social, y permitiendo el desarrollo de una importante empresa de la economía social. En años recientes, los excedentes generados han permitido a la organización asociar-

4 Sobre la modalidad "empresa de inserción", ver Vidal (1996); Toro Carnevali (2001); Richer (2000).

se con grandes fundaciones y entidades del sector privado para crear Ban gente, un Banco dedicado al microcrédito.

Para el año 2000, el porcentaje de ingresos internos del Grupo Social CESAP llega a representar el 58% del total de ingresos; el aporte del Estado, el 28%, y sólo 14% de los ingresos proviene de fuentes internacionales⁵. Esto representa un cambio importante en relación con los años iniciales, cuando la principal fuente de fondos tanto de capital como para gastos operativos provenía de fundaciones filantrópicas extranjeras (Navarro, 1994: 180). También la realización de actividades educativas, realizadas en los años setenta en base a la metodología de Paolo Freire y con la participación de voluntarios, se fueron transformado en cursos abiertos al público en general y que dejaron de ser gratuitos.

Otra de las organizaciones estudiadas ha desarrollado una actividad comercial de producción de sistemas de información geográfica y cartografía digital como fuente de recursos para poder llevar a cabo las actividades relacionadas con su misión (elaboración de soluciones viables para la protección de los agrosistemas, difusión de prácticas agronómicas sustentables, apoyo a la organización de los productores rurales, etc.). Estos ingresos se combinan con aportes de organismos internacionales.

En las dos últimas décadas, se ha venido manifestando un mayor interés de las organizaciones de desarrollo social por apoyar iniciativas de carácter económico. CESAP ha sido pionera en esta nueva orientación: ya en la década 1980, empezó a desarrollar actividades de asesoría y otorgamiento de pequeños créditos a microempresarios de los sectores populares, en respuesta a la apremiante situación económica de estos sectores. En otro caso, una asociación creada para la educación popular en el tema de los derechos humanos ha ido incorporando actividades económicas (una bodega, un centro de reciclaje, una caja de ahorros), a partir de objetivos sociales: obtener alimentos más baratos para la comunidad y los multihogares administrados por la asociación, educar a la comunidad para el reciclaje, generar acceso a pequeños créditos. Existen dificultades para el desarrollo del potencial económico de estas actividades, que se mantienen a muy pequeña escala, lo que limita su alcance social. Por ejemplo, la venta de material reciclable (papel y vidrio) recolectado en la comunidad (las personas deben entregar estos materiales en el centro de reciclaje, ya que no se realiza la colecta a domicilio) no alcanza el volumen suficiente para generar ingresos que permitan la sustentabilidad de la actividad, que incluye los gastos de mantenimiento de

5 Grupo Social CESAP, Informe Económico 2001.

un camión donado por la embajada británica, y que sirve para llevar el material recolectado en el barrio a centros de acopio ubicados en las afueras de la ciudad. En cuanto a la bodega, es una pequeña choza ubicada en el mercado, donde existe mucha competencia, y son los productos del programa PROAL los que le permiten mantenerse con un nivel mínimo de costos operativos. En cuanto a la caja de ahorros, el pequeño número de miembros limita su potencial en materia de créditos. En el caso de esta asociación, no se observan esfuerzos por desarrollar más las actividades orientadas hacia el mercado. La estrategia parece orientarse más bien hacia la captación de recursos internacionales y del Estado venezolano, que hacia un posicionamiento en su entorno técnico-económico.

En otra organización (CFP), la generación de bienes y servicios para el mercado tiene menos importancia, ya que los financiamientos internacionales constituyen la principal fuente de los recursos. Solo unos 20% de los recursos se obtienen del pago de los usuarios (individuos e instituciones) por cursos, talleres y materiales educativos.

En el Cuadro 2, se resumen las principales actividades desarrolladas por cada una de las organizaciones estudiadas en función de la colocación de productos en el mercado.

Cuadro 2
Relaciones con el entorno técnico-económico.

| Organización 1 | Organización 2 | Organización 3 | Organización 4 | Organización 5 |
|--|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de instalaciones para convenciones, hospedaje • Cursos • Publicaciones • Actividades financieras • (microcrédito) | <ul style="list-style-type: none"> • Servicios de información geográfica, procesamiento digital de imágenes, Cartografía digital • Servicios de consultoría | <ul style="list-style-type: none"> • Caja de Ahorros • Abasto • Centro de reciclaje • Cursos | <ul style="list-style-type: none"> • Cursos • Publicaciones | <ul style="list-style-type: none"> • 5 microempresas: <ul style="list-style-type: none"> • jardinería • fabric. alimentos • encuadernación • papel reciclado • cerámica • piñatas • lencería |

El desarrollo: difusión del proyecto, información y formación *versus* inversión de capital

El crecimiento de las organizaciones de desarrollo social se hace predominantemente mediante la realización de acciones de difusión del proyecto, incorporación de nuevos miembros, colaboradores y simpatizantes. Algunas asociaciones tienen una estrategia orientada más hacia el manteni-

miento que hacia el crecimiento. Generan empleo relativamente duradero para un pequeño número de personas, número que se mantiene estable a través del tiempo, en el desarrollo de diversos proyectos. Una de las organizaciones estudiadas ha crecido de manera importante, logrando tener sedes y desarrollar programas en la mayor parte de las regiones del país. Luego del proceso de descentralización de la organización, en los inicios de la década 1990, las sedes adquieren autonomía pero siguen vinculadas a CESAP mediante la conformación del Grupo Social CESAP. En otros casos, la organización ha fomentado la organización de los beneficiarios para que éstos conformaran organizaciones propias. Es el caso de CESAP en la década de los setenta, cuando apoyó la creación de los Centros de Educación Popular y de los Círculos Femeninos Populares, organizaciones que luego se han vuelto autónomas. En años más recientes, el Programa Andes Tropicales ha venido apoyando la formación de organizaciones que agrupan a los agricultores beneficiarios de las actividades de formación en agricultura biológica y ecoturismo: así se han constituido una asociación de productores agrícolas, una asociación de baquianos y posaderos, y una cooperativa de ahorro y crédito, organizaciones fundadas a finales de la década 1990⁶.

La organización No 3 ha impulsado la formación de una caja de ahorro entre los miembros de la asociación, los trabajadores y colaboradores, los usuarios de los servicios y los miembros de la comunidad en general. Esta organización incipiente contempla la participación de los asociados en las instancias de toma de decisiones, y está en vías de convertirse en cooperativa.

Pero se observa una tendencia predominante en las ODS hacia un crecimiento caracterizado por la realización de un número creciente de proyectos, mediante convenios con organismos financiadores, nacionales e internacionales, más que mediante la difusión de los valores y del proyecto y la captación de miembros voluntarios. Además, algunas ODS han ido incrementando de manera importante su patrimonio, el cual se ha convertido en una fuente importante de recursos y de crecimiento corporativo.

6 Es de notar que esta ONG inició su intervención en la zona del páramo dirigiéndose no a agricultores individuales, sino a partir de un trabajo conjunto con organizaciones de agricultores, los comités de riego, un tipo de organización implantado desde hace varias décadas en los caseríos rurales, en función del reparto del agua de riego y del mantenimiento de la infraestructura. Es mediante un trabajo conjunto con los CR que se propuso un modelo alternativo de agricultura y que se crearon un conjunto de fincas-piloto.

Conclusiones

El estudio de las organizaciones de la economía social como combinaciones de una estructura asociativa y una estructura empresarial permite abordar su especificidad, en relación con las organizaciones de sector privado lucrativo y del sector público. Los estudios de casos revelan la existencia de una diversidad en las combinaciones existentes de estas dos dimensiones en las organizaciones de desarrollo social.

Los indicadores asociativos han sido concebidos en relación a la plusvalía social que aporta la asociación en términos de compromisos individuales y colectivos en la sociedad, en términos de difusión de valores de promoción y cohesión social, reforzamiento de los vínculos sociales y la confianza, y defensa colectiva de los derechos.

Los indicadores referidos al mundo de la empresa toman en cuenta las capacidades de los actores asociativos para utilizar los medios de producción y desarrollo económicos tomados de la esfera del mercado. Los estudios de casos revelan una gran diversidad en estas capacidades, en las diferentes organizaciones, desde organizaciones que dependen casi exclusivamente de un financiamiento internacional, hasta organizaciones que generan la mayor parte de los recursos utilizados en el cumplimiento de su misión. La capacidad para generar recursos a partir de las propias capacidades (instalaciones materiales, recursos humanos) le da a la organización un potencial de autonomía que no tienen las asociaciones que sólo dependen de financiamientos internacionales y públicos. Existe un importante desafío en torno al mantenimiento de un equilibrio entre las dos dimensiones, la dimensión económica y la dimensión social, condición de permanencia de las organizaciones de la economía social y de conservación de su identidad.

Los temas de la participación de los usuarios no sólo en la ejecución de las acciones sino en las decisiones acerca de las acciones a realizar, y de la constitución de alianzas para incrementar el impacto de las intervenciones, se imponen como particularmente relevantes en la investigación sobre las organizaciones de la economía social.

Referencias bibliográficas

- AMBROSINI, M. (2000) "Radici sociali e fattori relazionali nelle iniziative del terzo settore", **Rivista della Cooperazione**, 3. Julio-septiembre, 71-84.
- BARRIOS, A., DUARTE, E. (1998) **Grupo Social CESAP: Evaluación Externa**. Caracas: Mimeo.
- BOBADILLA DÍAZ, P., BARRETO HUAMÁN, E. (2000) "Las ONGs y el Estado en torno a las políticas sociales". **Revista de Ciencias Sociales (RSC)**. VI (3) (sept-dic.): 437-461.

- BOUCLER, J. (1994) "Management associatif et stratégie". **Revue Internationale de l'Economie Sociale (RECMA)**, 225, 81-89.
- DEMOUSTIER, D., RAMISSE, M.-L. (1999) "Essai de construction de profils socio-économiques d'associations". **Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives (RECMA)**, 272, 58-68.
- GRUSON, A. (1997) **El Polo Asociativo y la Sociedad Civil: hacia una tipología-clasificación de las organizaciones de desarrollo social en Venezuela**. Caracas: CISOR (estudio realizado para SOCSAL).
- GUERREIRO RAMOS, A. (1981) **The New Science of Organizations: a Reconceptualization of the Wealth of Nations**. Toronto: University of Toronto Press.
- GUILHOT, N. (2002) "Evolución del Banco Mundial. De los economistas a los politólogos". **Le Monde Diplomatique/El Diplo**. Abril, 16-17.
- JANSSENS, A. (1992) Entrevista con Armando Janssens, fundador de CESAP, realizada por Luis Mena. Caracas: Unidad de Documentación del Grupo Social CESAP.
- LAVILLE, J.-L. (1991) "Les nouveaux services de proximité: prolongements et ruptures par rapport à l'économie sociale". **Revue des études cooperativas, mutualistes et associatives**, 39.
- LAVILLE, J.-L. (1994) **L'économie solidaire**. Paris: Desclée de Brouwer.
- LAVILLE, J.-L., SAINSAULIEU, R. (dir.) (1997) **Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social**. Paris: Desclée de Brouwer.
- LEVI, Y. (1997) "Coopératives, entreprises sociales et lucrativité", **Revue Internationale de l'Economie Sociale (RECMA)**, No 268, 36-49.
- LOPEZ, N., DIAZ, B., GUTIÉRREZ, R. TELLERÍA, Y. (1995) **Análisis del proceso de planificación del Grupo Social CESAP**. Maracaibo: Mimeo. Universidad del Zulia, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, Maestría en Intervención Social, Cátedra: Planificación de Políticas Sociales.
- NAVARRO, J. C. (dir.) (1994) **Las organizaciones de participación comunitaria y la prestación de los servicios sociales a los pobres en América Latina**. Caracas: Ediciones IESA.
- ROLIN, F. (1995) "Quand l'argent rentre en compte". **Economie et Humanismo**, 332, 23-38.
- SÁNCHEZ, N. (1994) "Community Development and the Role of the NGOs: a New Perspective for Latin America in the 1990s". **Community Development Journal**, 29, 4 (oct.), 307-319.
- SANYAL, B. (1999). "Potentiel et limites du développement "par le bas", en DEFOURNY, J., DEVELTERE, P., FONTENEAU, B. (eds). **L'économie sociale au Nord et au Sud**. Bruxelles: De Boeck Université, 179-194.
- SERVA, M. (1999) "L'État et les organisations de l'économie solidaire, un partenariat complexe". **Economie et Solidarités**, 30, 1, 160-172.
- TOURAINÉ, A. (1993) **Production de la société**. Paris: Editions du Seuil.
- VARGAS, M. (1999) "Organizaciones intermedias de desarrollo en Venezuela", **Revista SIC**, 619 (noviembre), 398-401.
- VIENNEY, C. (1994) **L'économie sociale**. Paris: Editions La Découverte.