

**LA GESTION DE LAS ORGANIZACIONES
SOCIALES PARA EL DESARROLLO:
CARACTERÍSTICAS Y DESAFÍOS**

Marie J. Bouchard

Nota sobre autor :

Marie J. Bouchard, Es Socióloga, Profesora e Investigadora, enseña las Ciencias Administrativas en la Escuela de Ciencias de la Gestión en la Universidad de Quebec en Montreal (UQAM). Ella también forma parte del grupo de investigadores del Centro de Investigaciones sobre las innovaciones sociales en economía social, empresas y sindicatos (CRISES) y es miembro asociados de la Cátedra de Investigación en Desarrollo Comunitario.

**Chaire de recherche en développement communautaire (CRDC)
(Cátedra de investigación en desarrollo comunitario-CRDC)**

SECCION EN ESPAÑOL no 1

ISBN: 2-89251-086-4

Hiver 2001

Université du Québec à Hull (Universidad de Quebec en Hull)

Indice

<i>Indice</i> _____	<i>i</i>
<i>Introducción</i> _____	<i>1</i>
<i>1. Características genéricas de las OSD</i> _____	<i>2</i>

<i>Características genéricas de las OSD</i>	6
2. Determinantes de la gestión de las OSD	7
2.1 La gestión de los recursos humanos	8
2.2 La gestión financiera	11
2.3 La gestión de proyectos	16
2.4 La gestión estratégica	18
<i>Conclusión: Desafíos particulares de las OSD</i>	22
<i>Referencias</i>	26

CUADROS

<i>Los recursos humanos de las OSD</i>	10
<i>Gestión financiera</i>	14
<i>Gestión financiera de la OSD</i>	15

Introducción¹

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 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-Canada, 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 responder a las necesidades sociales y de desarrollo sobre la base de la iniciativa pública por parte de las administraciones públicas. De otra parte, el interés que desde hace algunos años suscita las OSD constituye una confirmación de la preferencia hacia un sector sin fin de lucro que hace posible, 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 status “sin fin 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

¹ Conferencia del Primer Encuentro Nacional de Organizaciones Sociales de Desarrollo, Guayaquil (Ecuador), 18 y 19 de Febrero del año 2000, Escuela Superior Politécnica del Litoral.

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 esta organización con el fin de despejar algunos aspectos sobre el modo particular de este tipo de gestión. Lo anterior, 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 empresaria. 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.

1. 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 modos más apropiados de gestión. Esta exposición pone de manifiesto algunos aspectos particulares de la gestión de las OSD, que en Quebec 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 que toman las OSD son muy variadas : En primer lugar están las mutuales (de seguros), los OSBL (Organismos sin finalidad de lucro), las cooperativas (de consumidores, de trabajadores, de productores agrícolas, ahorro y crédito, etc) tal como se les conoce en los países del Norte ; y en segundo lugar estan las nuevas formas de OSD que existen en el Sur bajo el nombre de ONG (Organismos no gubernamentales). Otras formas de organización pueden reclamar igualmente su participación en una economía social y formar parte de la familia lejana 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-Estatales que facilitan la aplicación de las políticas gubernamentales (clínicas populares, incubadores de empresariado social), en los mecanismos de participación de trabajadores en el control del accionariado colectivo dentro de las empresas privadas (cooperativas de trabajadores accionistas), o aún en los grupos, organizaciones y agrupaciones de empresas conocidas en los países del Sur bajo el vocablo de “economía popular”.

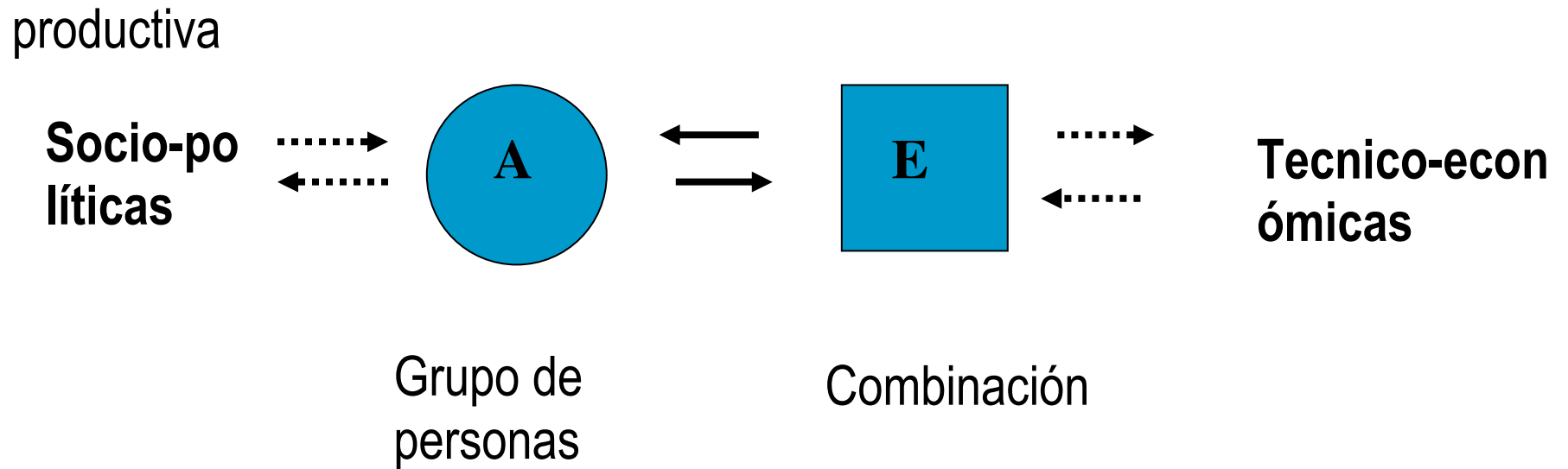
Mientras la empresa privada se constituye sobre la base de la asociación de capitales, la empresa colectiva se fundamenta en la asociación de personas. La empresa pública sitúa sus actividades en función del número de personas que constituyen la sociedad, formen o no parte de la actividad (por ejemplo, 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 los alumnos, etc.). Las OSD están constituidas entonces por dos componentes, el grupo de personas, i.e. la asociación, y la combinación productiva de bienes o de servicios, i.e. la empresa (Vienney, 1980).

La asociación y la empresa se co-determinan. La decisión de las actividades así como su modo de organización (sin fin de lucro) son determinadas por los miembros usuarios de la organización. Lo más frecuente es que estas actividades responden a necesidades no satisfechas por el mercado o por el Estado, lo que conduce a un grupo de individuos a implementar sus expectativas (cuantitativa y cualitativamente de bienes y servicios) y frecuentemente sus valores (democracia de usuarios, solidaridad local, etc.). De 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

capacidad de “ solvencia ” de la demanda por el medio de las ayudas públicas y de las contribuciones gratuitas son reforzadas por las reglas de no distribución de la utilidad realizada por la empresa (Enjolras, 1999). Si las utilidades son globalmente limitadas, la organización pone en práctica una política de precios costosa y asegura la accesibilidad de sus actividades a los segmentos menos favorecidos de la población. Si los beneficios son obtenidos, estos se reinvierten en el desarrollo de la organización (crecimiento y diversificación) o de la comunidad (reducciones al usuario, educación popular, apoyo a otra OSD, etc.). El mantenimiento de los objetivos y de las reglas de la organización están aseguradas por el control democrático de los usuarios (clientes) o de sus representantes (consejo de administración).

La doble naturaleza de la OSD, de asociación y de empresa, indica que ésta evoluciona teniendo en cuenta dos aspectos : el socio-político y el técnico-económico. Las OSD deben por lo tanto asegurar un doble anclaje estratégico (Côté, 1992-1993). 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 sitúa al interior de las normas que rigen el mercado y debe por lo tanto evolucionar en un medio competitivo (abastecedores, competencia privada).

Características genéricas de las OSD



Adaptación de C. Vienney, 1980

Esta doble aspecto plantea también condiciones particulares de eficiencia y de eficacia a las OSD en relación con las empresas públicas o comerciales. En efecto, éstas introducen criterios comerciales a las actividades generalmente asumidas por el sector público, específicamente la racionalización de la eficiencia (Bruyn, 1977). Aseguran la correspondencia entre estas actividades con las demandas sociales a través de la estructura de gobernancia (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 aspecto mercantil 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 identitaria de las comunidades locales; de la 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 redistribución de beneficios le otorga una capacidad de apertura al desarrollo de los individuos, de las comunidades y de una economía basada en lo social, y esto de forma permanente. Una de las condiciones que permite a las OSD desempeñar este rol particular, es su funcionamiento democrático. Sus actividades no obstante, se complementan con las actividades del sector comercial y del sector público. Por lo tanto, la dinámica de las OSD está animada, 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 aspectos, 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.

2. Determinantes de la gestión de las OSD

Si las OSD son organizaciones particulares, también lo son los modos de gestión que las caracterizan (Vienney, 1992-1993). 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.

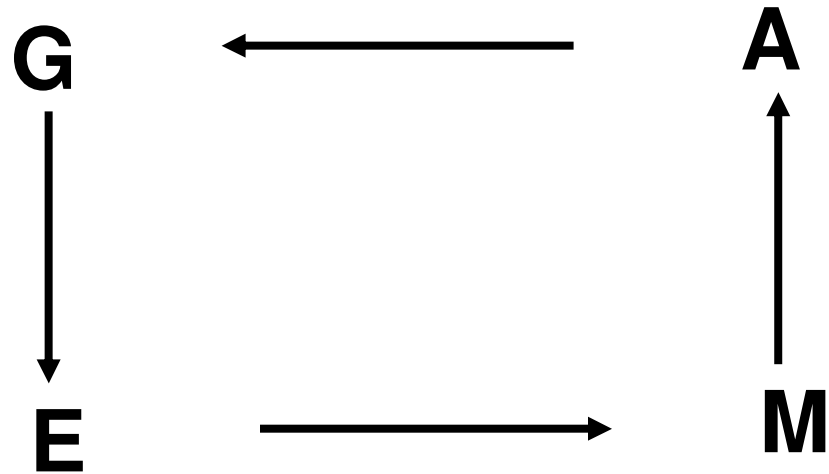
2.1 La gestión de los recursos humanos

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, ahorristas asociados, o pueden ser representantes : 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 con una base durable. En efecto, los miembros y representantes contribuyen, de una parte, a 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. De 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 reagrupa 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 puede 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 (1976). 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 (Ver cuadro a continuación).

Los recursos humanos de las OSD



Adaptación de H. Desroche, 1976

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 no funcione ? ¿ Ejercen sus miembros un control real sobre la organización, o el poder está 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 elegidos) 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 tienen asiento, es decir los “ 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 → administradores, y entre aquellos del aparato organizacional, administradores → 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 ↔ miembros. Finalmente, los valores democráticos deberían igualmente estimular las relaciones entre los dos extremos del aparato, gerentes → 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.

2.2 La gestión financiera

Una de las fortalezas de las OSD es la 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 (ex. preservación de la flora y la fauna) o cuando se articulan a una política pública dada (ex. prevención de la salud). Los recursos comercializables

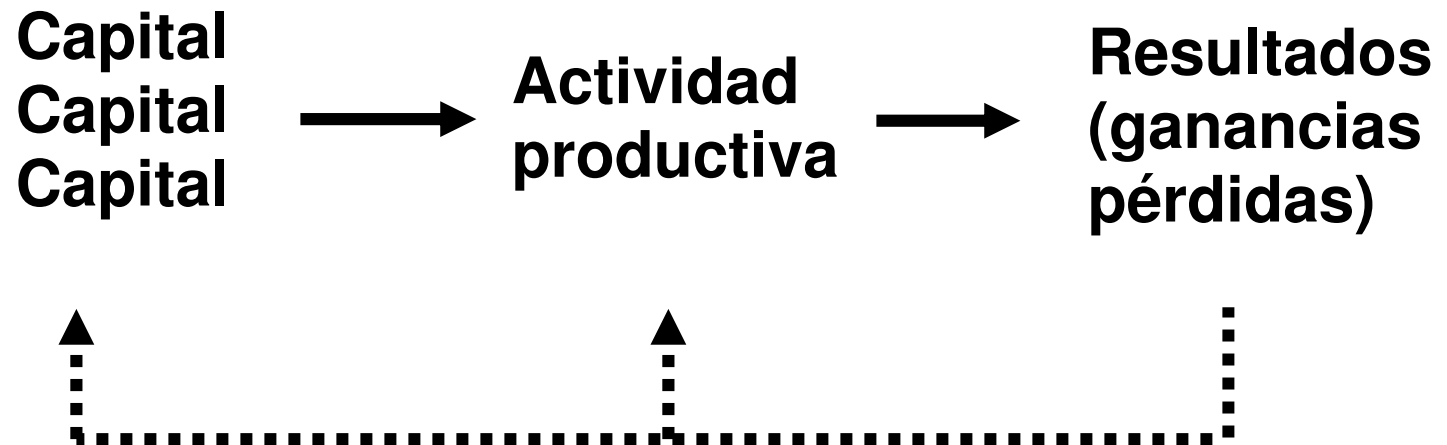
proviene de la parte solvente de la demanda, es decir de los individuos o de los grupos que compran los productos y servicios de la organización. Finalmente, los recursos no comercializables son igualmente movilizados y reducidos bajo la forma de una contribución voluntaria de los usuarios, de las donaciones, etc.

A causa de la ausencia del interés lucrativo, la mayoría de las OSD están regidas por reglas estrictas asociadas con la generación de utilidades financieras de sus actividades. Estas reglas varían de un país a otro pero revelan una lógica común (Zevi et Monzón Campos (Eds), 1995). El objetivo de la organización no es el de generar utilidades, sino más bien el de producir bienes o servicios al mínimo costo con el fin de hacerles abordables 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 de reforzar la confianza frente a las OSD porque al menos desde el exterior son menos susceptibles de desviarse de su principal objetivo, el cual es el de responder a las necesidades de las comunidades locales o de sus usuarios. En consecuencia, las OSD se encuentran más centradas sobre el valor de uso que sobre 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, pueden igual producir resultados. Estos resultados serán, sin embargo, utilizados para reforzar el uso, ya sea para el mejoramiento del servicio, ya sea para el aumento o la diversificación de las actividades de la organización, o para el desarrollo o apoyo de otras actividades útiles para la comunidad.

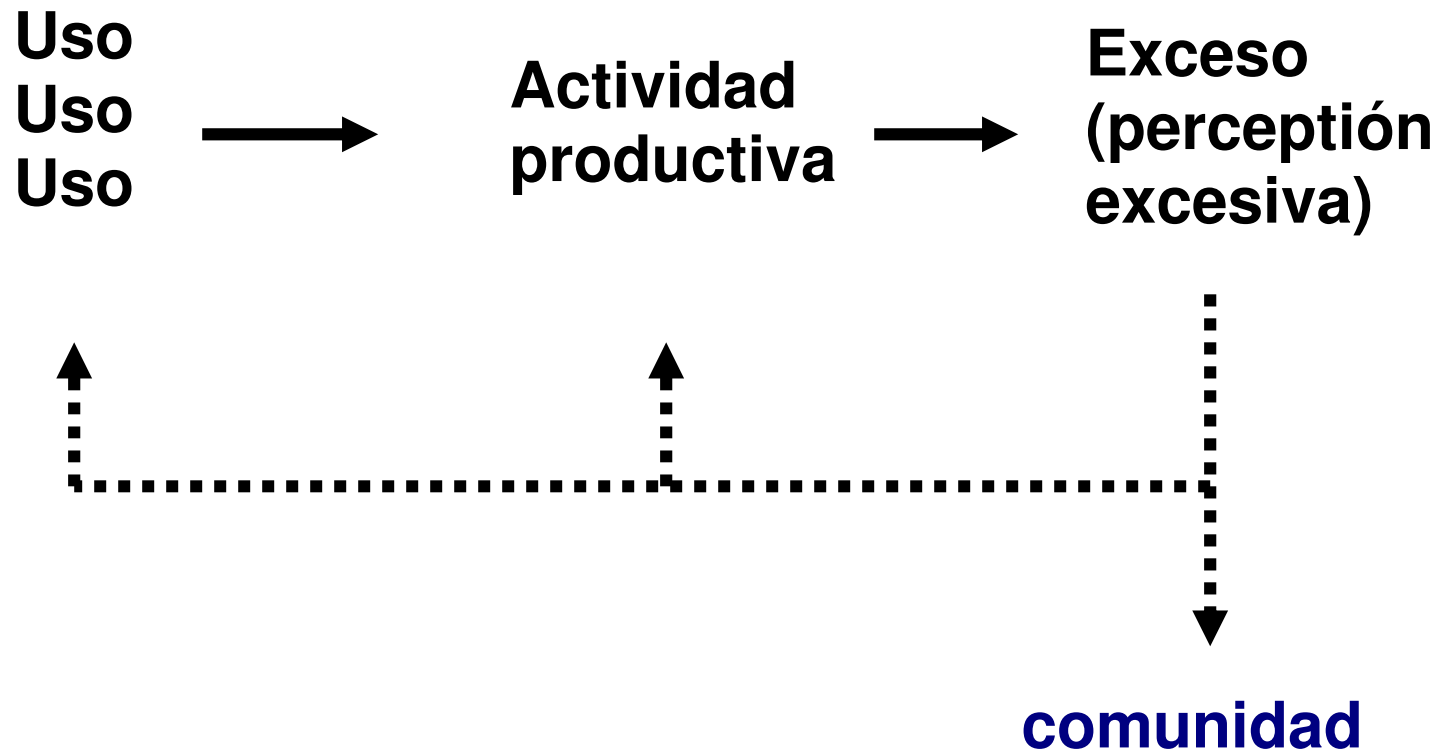
El capital colectivo de las OSD no puede ser distribuido a los individuos. Apartando algunos tipos de cooperativas donde los miembros invierten enorme capital (cooperativas de trabajadores, cooperativas de productores agrícolas, etc.), las utilidades reinvertidas dentro de la empresa no pueden ser restituidas 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”, se permitía decir Claude Béland, presidente del Movimiento Desjardins de las Cajas Populares y de Economía de Québec. El carácter inalienable del capital colectivo de las OSD refuerzan por el contrario la participación del sector público en su financiamiento, porque las sumas invertidas servirán prolongadamente a la comunidad.

Gestión financiera de la empresa capitalista



Adaptación de G. Deshayes, 1988, p. 108

Gestión financiera de la OSD



Adaptación de G. Deshayes, 1988, p. 108

La poca remuneración de capital (o su no remuneración) aumenta la competitividad de las OSD con respecto a su concurrencia del sector privado. Estas tienen más oportunidades de sobrevivir que las pequeñas y medianas empresas, especialmente cuando se debe atravesar períodos de difícil coyuntura (Québec, 1999). Tal como se mencionó anteriormente, se adiciona la fuerza del capital social, lo que permite reducir los costos de funcionamiento de la organización y que 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 las 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 de desarrollo de la organización están condicionadas a la capacidad de la organización a encontrar nuevo financiamiento, más allá del aporte inicial de los miembros asociados o de las contribuciones de los aliados financieros de la organización (ONG internacionales, subvenciones gubernamentales, etc.). Los mecanismos colectivos pueden instaurarse 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, los resultados de las actividades de las OSD no podrían ser evaluados con los mismos criterios con los que se evalúan las empresas privadas.

2.3 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 deben 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 subsidio busca que las óptimas decisiones se fundamenten en la inmediación 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, organismo externo, 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 emprendedor 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 turismo 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 un tipo 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 quienes desarrollan la capacidad para realizar los objetivos que le han sido fijados. Aunque se dan formalmente actividades de formación, un gran número importante de aprendizajes se realiza en el “silencio”, es decir, a través de la experiencia directa y del compañerismo. Estas actividades, que se desarrollan entre socios y miembros, y entre estos y otros grupos de la comunidad, contribuyen a reforzar el tejido social y a 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 (Rosell, 1999) 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 (1993) muestra que en las regiones italianas donde la confianza y las relaciones de red son fuertes, la economía igualmente es sólida. La potencialización 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 sostenidas producidas por las OSD.

2.4 La gestión estratégica

La creación de una OSD es el resultado de la reunión de usuarios, actuales y potenciales, alrededor de actividades necesarias para ellos, las cuales no son atendidas por el mercado o 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 explotador al cual 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 encausamiento 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 a brindar los mismos servicios. La relación de uso es una clave fundamental para el análisis estratégico de las OSD. 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 (1980), se pueden retrasar 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 encausadas por la organización.

La creación de la OSD puede realizarse de dos maneras: según el modelo ascendiente (*bottom-up*) 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 de formar los miembros con el fin de crear una empresa dentro del objetivo de atender a 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 (Desforges *et al.*, 1977). La dimensión usuario-asociado es uno de los factores que aumenta la viabilidad de las OSD. Entonces, en caso que la iniciativa provenga de la base, la viabilidad de la asociación deberá ser fuerte ya que es ésta la que dará origen a la empresa. En caso que la iniciativa provenga de arriba, la creación de la empresa precederá 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), independientemente del origen de la iniciativa, interviene y vela, únicamente, a aportar los medios necesarios para la viabilidad de la empresa. Entonces, el organismo promotor puede remediar esta laguna ofreciendo un

encuadre contrabalanceado entre las fuerzas y debilidades de las OSD, asegurando que la participación en las responsabilidades sean bien comprendidas y mutuamente aceptadas.

Una vez que las necesidades de los asociados han sido satisfechas, la organización puede intentar ampliar su campo de acción y conseguir nuevas personas. 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 otro vecindario. 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 en el 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 a las necesidades de nuevos usuarios. Por ejemplo, una cooperativa nacida de la necesidad de almacenar y comercializar frutas puede, en una segunda fase, ofrecer estos servicios a quienes no son miembros de la asociación. Así, la cooperativa maximiza la utilización de su bodega y de sus camiones, reduce los costos fijos de la empresa y aumenta también los beneficios de su membresía al incrementar el valor agregado con la adición de actividades de la empresa. Esta decisión podría convertirse en una estrategia de desarrollo horizontal si los nuevos usuarios se hacen miembros de la cooperativa.

Una quinta modalidad de desarrollo consiste en procurar la **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 y bonifica la rentabilidad del uso de sus miembros. Ella refuerza

igualmente la parte de la empresa a través de la diversificación de sus actividades productivas y de sus servicios.

De todas las modalidades de desarrollo, los agrupamientos de OSD pueden interponerse. 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 secundar o desarrollar por 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. Entonces, 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 OSD reunido en una federación logra realizar economías de escala para adquirir un molino de harina, para transformar la harina en pan o para poder negociar los precios de la semilla.

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 empresaria 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 repercute 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 este cometido. 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 si mismas sostener el crecimiento de un país. Pueden por el contrario jugar el rol de **substituir** al Estado-providencia, a pesar de no contar en realidad con otro medio, que el de “ administrar ” la pobreza (Favreau, 2000). A fin de crecer y de contribuir al desarrollo de una economía social, las OSD deben conciliar 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, se deben sin embargo eliminar ciertos obstáculos en el plan organizacional, institucional y en el de las relaciones entre las OSD, el mercado y el Estado.

En el plan organizacional, las fuentes autónomas de financiamiento de las OSD son generalmente insuficientes y frágiles. Las actividades se desarrollan en pequeña escala, generalmente fragmentadas y sin interrelación entre ellas. A estas organizaciones les falta recursos calificados y de apoyo profesional. El demasiado énfasis sobre la problemática local, hace que se descuiden otras problemáticas más globales como las relacionadas con la protección del medio ambiente (Favreau et Fréchette, 2000). Razon por la cual es primordial que las OSD salgan de su encierro y se reagrupen en los niveles locales, regionales y nacionales, desarrollando estrategias de concertación con los poderes públicos, las instituciones escolares públicas, los organismos de 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 plan institucional es evidente que el reconocimiento legal de las OSD es generalmente incompleto, inestable y a veces ausente. Las OSD deben por lo tanto, antes que nada, ser reconocidas legalmente y contar con un sistema de reglas que confirme y preserve su carácter particular (Bouchard et al., 1995). También deben poder contar con una política pública que ofrezca apoyo para su desarrollo y crecimiento, de programas de formación y de un marco fiscal apropiado. La reducción de la ayuda pública deben ser compensadas 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 a largo plazo, el Estado puede estimular las OSD para que cumplan con sus objetivos de política pública, a cambio de la obtención de un contrato que reconozca su especificidad y su autonomía (Bruyn, 1977). Apoyando una alianza social, los gobiernos tienen la posibilidad de beneficiarse 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 plan de las relaciones entre las OSD, el Estado y el mercado, algunos de los puntos fuertes 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 se pueden encontrar en medio de una situación de tensión entre dos extremos opuestos, al reaccionar como agentes con poderes públicos dentro de las comunidades y también como aliados de estas comunidades (Favreau, 2000). Aunque esta estructura le permite intervenir como intermediario 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 que los actores sociales se distancian 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 instrumental, éstas se confunden con el aparato público y pierden su riqueza de estar ancladas dentro del medio local. Todo esto puede dar como resultado la pérdida de legitimidad de las OSD y frenar su capacidad de contribuir al desarrollo. Como prueba tenemos las cooperativas que se convierten en la fortaleza personal de individuos, también aquellas cooperativas que algunos llaman “ cooperativas estatales ”.

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 favorece 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 sociedad ; fundamentalmente a través de su democratización.

El potencial de las OSD en consecuencia, es muy grande pero las condiciones para su realización son todavía muy frágiles. Tanto en el plan territorial como en el plan sectorial, los principios y las concepciones propias a las OSD pueden participar en la modernización de las reglas de juego, permitiendo conciliar mejor lo económico y lo social. Paradójicamente, las OSD suscitan a la vez inquietudes y esperanzas, al mostrar un complejo conjunto de riesgos y posibilidades. La aproximación evaluativa es una de las maneras de contribuir a sensibilizar todos los actores involucrados en las condiciones de promoción, especialmente en el plan 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 una mejor identificación de la especificidad de las OSD, sobre todo 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.

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 prácticas, 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 por 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 de la organización, generalmente 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 conscientización 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).

Dejando de lado la cuestión acerca de la evaluación porque habría mucho que decir, señalemos simplemente que la evaluación es un 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

fuerce de tension 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

- ANDERSON, V. (1991), *Alternative Economic Indicators*, London, Routledge.
- ASSOGBA, Y. (2000), *Gouvernance, économie sociale et développement en Afrique*, Hull, Université du Québec à Hull, Chaire de recherche en développement communautaire, no 16. (cité dans Favreau, 2000).
- BOUCHARD, M., CARRÉ, G., CÔTÉ, D., LÉVESQUE, B. (1995), “ Évolution des pratiques et de la législation en matière de coopération au Québec: un chassé-croisé entre coopératives et État ”, pp. 213-242 in: A. ZEVI, et J.-L. MONZON CAMPOS (eds), *Principes coopératifs et réalités socio-économiques*, Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative.
- BOUCHARD, M., MALO M.-C. (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, S. (1977), *The Social Economy*, New York, Wiley.
- CHEVALIER, B. (1999), *Planification par projet et organisation des territoires*, Paris, L'Harmattan.
- COBB, J. B., DALY, H. E. (1989), *For the Common Good*, Boston, Beacon Press.
- CÔTÉ, D. (1992-1993), “ Modèle d'analyse stratégique des coopératives ”, *Coopératives et développement*, vol. 24, no 1, p. 17-39.
- DESFORGES, J.-G. (1980), “ Stratégie et structure des coopératives ”, in: J.-G. DESFORGES et C. VIENNEY, *Stratégie et organisation de l'entreprise coopératives*, Montréal/ Paris, Ed. du Jour/CIEM.
- DESFORGES, J.-G., LÉVESQUE, D., TREMBLAY, B. (1977), *Viabilité et développement des coopératives*, Montréal, École des hautes études commerciales, Centre de gestion des coopératives, Cahier T-77-2.
- DESHAYES, G. (1988), *Logique de la co-opération et gestion des coopératives agricoles*, Paris, Skippers.
- DESROCHE, H. (1976), *Le projet coopératif*, Paris, Éditions Ouvrières.
- DESOTO, F. (1984), *El Otro Sendero*, Lima, Peru (cité dans Favreau, 2000).
- ENJOLRAS, B. (1999), *Democratic Voluntary Organisations Between State and Market. A Theoretical Perspective*, Oslo, Institut for samfunnsforskning / Institute for Social Research.
- ENJOLRAS, B. (2000), *Coordination failure, property rights and nonprofit organisations*, Oslo, Institutt for samfunnsforskning/ Institute for Social Research.
- FAVREAU, L. (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, L., FRÉCHETTE, L. (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, B. (1997), *L'évaluation participative: une mise en œuvre du modèle de rationalité procédurale au service de la modernisation de l'action publique*, Communication au colloque 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 programme, 17 juin 1997.
- LAVILLE, J.-L. (dir.) (1994), *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer.
- LÉGARÉ, J., DEMERS, A. (1993), "Introduction" in: *L'évaluation sociale: Savoirs, éthique, méthodes*, Actes du 59e congrès de l'ACSALF, Éditions du Méridien, 1993.
- LÉVESQUE, B., BOUCHARD, M., BOURQUE, G.L. (2000), *Contribution à une méthodologie évaluative en économie sociale*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Cahiers du CRISES (à paraître).
- LIPIETZ, A. (1990), "Après-fordisme et démocratie", *Les Temps modernes*, no 524., p. 97-121.
- MONNNIER, L., THIRY, B. (eds) (1997), *Mutations structurelles et intérêt général. Vers quels nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative?*, Bruxelles, CIRIEC-International/ De Boeck-Université.
- PÉREZ, L. (1999), *Programa de apoyo a las organizaciones sociales de desarrollo (OSD)*, Escuela de postgrado en administración de empresas, mayo 1999.
- PUTNAM, R. (1993), *Making democracy work. Civic traditions in modern Italy*, Princeton (N.J.), Princeton University Press.
- RODRIGUEZ, L. (1993), *L'évaluation, la réforme Côté et l'impact sur les organismes communautaires*.
- QUÉBEC (1999), *Taux de survie des entreprises coopératives au Québec*, Ministère de l'Industrie et du Commerce, Direction des coopératives.
- ROSELL, S. A. (1999), *Renewing governance. Governing by Learning in the Information Age*, Don Mills, Oxford University Press.
- 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, C. (1992-1993), "L'analyse socio-économique des coopératives justifie-t-elle la recherche d'instruments de gestion spécifiques?", *Coopératives et développement*, vol. 24, no 1, p. 3-15.
- VIENNEY, C. (1980), *Socio-économie des organisations coopératives*, Paris, CIEM.
- ZAPATA, A. (1996), *Sociedad y poder local*, DESCO, Lima, (cité dans Favreau, 2000).
- ZEVI, A., MONZÓN CAMPOS, J.-L. (Eds) (1995), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael.