

Gestión de Contradicciones en el Tercer sector y la Economía social

Leonardo Solarte-Pazos. PhD
Profesor Titular
Facultad de Ciencias de la Administración
Universidad del Valle – Cali - Colombia

1. Presentación

En las últimas décadas se han ido conformando dos perspectivas teóricas que buscan explicar el funcionamiento de aquellas organizaciones que no obedecen al interés lucrativo y que son conocidas bajo múltiples denominaciones que reflejan una ecología organizacional diversa y muy difícil de homogenizar : organizaciones sin ánimo de lucro, asociaciones, organizaciones no gubernamentales, cooperativas, organizaciones voluntarias, mutuales, fundaciones, etc.

Una de estas perspectivas gira alrededor de la idea de un tercer sector (para diferenciarlo del estado y del mercado) cuyos principios básicos surgen a partir de los estudios de Salamon y Anheier(1996, 1997,1998)

Las explicaciones sobre el origen y funcionamiento de estas organizaciones tienen una gran influencia de las teorías neo institucionales tanto en la economía como en la sociología (Dimaggio, Powell; 1983) y comportan como principio axiológico la idea de filantropía liberal. Las teorías manageriales han sido incorporadas como mecanismos para resolver los problemas de gobernanza en estas organizaciones especialmente a partir de los años 90s.

De otra parte, la construcción de una corriente denominada nueva economía social ha venido cuestionando la validez de la filantropía como mecanismo justificativo para estas organizaciones y particularmente la idea de caracterizarlas bajo la condición de no recibir ningún beneficio, lo cual deja por fuera organizaciones tales como las asociaciones y las cooperativas. En este caso, la filantropía es remplazada por la idea de la solidaridad, concepto que se teoriza utilizando mediante el “*don maussiano*” (Godbout, J., & Caillé, A. (1992) (Laville, J.-L., & Sainsaulieu, R.; 1997) (Bernier, L., Bouchard, M., & Lévesque, B.;

2003) (Enjolras, 2004) (Caillé, A; 2005) (Bouchard, M; 2006)

Más allá de las explicaciones económicas o sociológicas, lo que se refleja en el fondo es un debate que tiene como interrogante la validez del liberalismo y de sus diferentes teorías de la justicia. En el primer caso, el tercer sector puede verse como extensión de los principios utilitaristas e igualitaristas del liberalismo, mientras que en el segundo caso, la economía social utiliza en algunos casos principios comunitaristas liberales abiertamente antiutilitaristas y en otros casos busca construir alternativas por fuera de la justicia liberal.

En ambos casos, las explicaciones sobre estas organizaciones las destacan como mecanismos que permiten solucionar contradicciones sociales (especialmente entre el mercado, el estado y la sociedad), pero a la vez se destaca la presencia de contradicciones internas en virtud de su naturaleza, la cual no permite resolver los intereses de las partes bajo el principio de maximización utilitarista liberal, que rige en el caso de las organizaciones de mercado.

En este documento, nos proponemos explorar estas dos vertientes desde el punto de vista de la gestión de las contradicciones, las cuales juegan un rol importante en la explicación de su naturaleza y funcionamiento analizando a partir de la literatura diferentes tipos de contradicciones que se presentan y los mecanismos que se proponen para resolverlas.

2. Organizaciones sin ánimo de lucro (OSAL's) y contradicciones

2.1 Las OSAL's como escenario de solución a los conflictos de interés colectivo.

Desde el enfoque denominado como Tercer Sector, de influencia predominantemente anglosajona, las OSAL'S son vistas en relación con el estado y el capital privado. Diversas perspectivas han surgido para abordar su análisis, relacionadas con las explicaciones que se dan sobre la naturaleza y origen de estas organizaciones Algunos las identifican como un sector que refleja y representa a la sociedad civil (Lester M. Salamon, Anheier, Johns Hopkins Institute for Policy Studies., & Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project., 1996).

La teoría sobre los orígenes sociales, explica las diferencias de las OSALs entre países, como el producto de la acción de fuerzas históricas dentro de un escenario diferente de estado (socialdemócrata, liberal, corporativo, estatista) en cada país, que dio origen a estas

organizaciones con patrones particulares, los cuales reflejan roles y composiciones distintivas (Lester M. Salamon & Anheier, 1997). De esta forma, las OSALs son el reflejo de lo que ha sido la evolución de la sociedad civil en relación con los modelos de estado. Sin embargo, incluso dentro de este marco, el tercer sector ha ido variando su composición y rol en función de los cambios en las políticas de los estados (Lewis, 2004).

Otros critican la conveniencia del constructo de sector ante sus límites cada vez más borrosos (Kramer, 2000) dada su diversidad y complejidad de interrelaciones, la desaparición de los límites entre los conceptos de público y privado, la creciente dependencia hacia las fuentes de recursos, las políticas públicas, regulaciones y la diseminación del *management*.

En la perspectiva neo institucional las OSALs son vistas, no como un sector sino, como una red de organizaciones unidas en la esfera de lo público. La conformación de las organizaciones así como de sus interrelaciones implican una perspectiva histórica y territorial (Wagner, 2000). El panorama no es simple, y la red comprende lazos horizontales las instituciones estatales y de mercado, pero también se establecen complejas redes verticales entre las organizaciones internacionales y locales, en virtud de su cobertura y campo de acción. La búsqueda de conexiones es un elemento indispensable jalado por la dinámica de consecución de recursos. Este panorama, por ejemplo, es un escenario propicio para la reproducción y diseminación de las prácticas manageriales (Roberts, Jones Iii, & Frohling, 2005). La red de organizaciones es un escenario no ordenado en donde coexisten patrones de colaboración, competencia, adaptación organizacional, dependencia de recursos, respuesta a presiones del medio, contradicciones de intereses entre *stakeholders*. La multiplicidad de actividades desarrolladas en el campo muestra mayor afinidad entre las organizaciones en función del tipo de actividad (OSALs y FPOs), o del contexto en donde se desenvuelven, que de su carácter de propiedad (Kramer, 2000).

En esta relación con el estado, las OSALs juegan múltiples roles, uno de los cuales incluye el agenciamiento en la prestación de servicios sociales. En este caso, las organizaciones son una respuesta privada que suplanta al estado o al menos son sus socios. Esta posición está sustentada por la historia del proceso privatizador del estado, en ciertos países, que se apoyó en estas organizaciones y las fortaleció subcontratando sus servicios. Frente a esta

relación con el estado, las OSALs pueden ser concebidas como complemento o como reemplazo del estado.

De otra parte, también ejercen un grado de representación de la sociedad civil, aunque no hay acuerdo en su alcance. Incluso algunos consideran que la formalización y corporatización de la OSAL va en desmedro de aquellos aspectos que tradicionalmente eran función de la sociedad, situación que coincide con lo que denominan “el decline de la sociedad civil” (Perrow, 2001)

En todos estos análisis y posturas teóricas, la complejidad y contradicciones que surgen en los estudios de terreno sobre las organizaciones no hacen más que reflejar su carácter diverso, contextual y dinámico; cumpliendo diversos roles frente a la presencia de intereses públicos y privados.

Desde esta perspectiva del Tercer Sector, las OSAL's cumplen un rol agenciamiento de intereses privados con el objeto de diluir tensiones y contradicciones sociales relacionadas con fallas de mercado, ineficiencias del estado, contradicciones entre interés particulares y colectivos, contradicciones entre estado y particulares, e incluso entre particulares. Asimismo, perspectivas mas posmodernas las ven como espacios discursivos de la sociedad en donde se ventilan diluyen intereses con el objeto de lograr acuerdo sociales. En la tabla 2 se enumeran algunas justificaciones sobre la base de las explicaciones de la naturaleza de estas organizaciones.

Tabla 1 Roles posibles de las OSALs en los conflictos de interés, según diversas perspectivas teóricas

Tipo de conflicto de interés	Rol de OSALs
Perspectiva general: El tercer sector como representante de la sociedad civil en interlocución frente al estado y al mercado (modelo anglosajón)	<ul style="list-style-type: none"> • Federación de ONGs – red.
Respuesta a ineficiencias del estado (demandas por intereses sociales)	<ul style="list-style-type: none"> • OSALs como socias del estado para la provisión de servicios. • OSALs como proveedoras de servicios compitiendo en el mercado • OSALs como agentes del Estado en la provisión de servicios <p>P.e: Hospitales, servicios sociales.</p>
Contradicción entre el interés colectivo e intereses de minorías. Contradicción entre estado e intereses particulares	<ul style="list-style-type: none"> • OSALs como agentes de representación y defensa ante el estado: p.e. organizaciones de defensa de derechos civiles, organizaciones religiosas

Tipo de conflicto de interés	Rol de OSALs
o de minorías	
Contradicción entre intereses de mercado e intereses privados	<ul style="list-style-type: none"> • OSALs como agentes de representación ante de la sociedad ante el mercado: ej. sociedad de consumidores • OSALs como agentes para satisfacer intereses por fuera del mercado: Universidades, fundaciones de promoción de artes
Contradicción ente mercado y estado	<ul style="list-style-type: none"> • OSALs como agentes reguladores (p.e normas técnicas, regulación de internet) • Asociaciones de profesionales • Cámaras de comercio
Contradicción entre intereses privados	<ul style="list-style-type: none"> • OSALs como agentes para la ejecución de acuerdos de cooperación entre empresas: cámaras de comercio, corporaciones • Fundaciones privadas de desarrollo tecnológico y de investigación.

2.2 OSAL como escenario de tensiones y contradicciones asociadas a su naturaleza organizacional

Si bien en la perspectiva neoinstitucional las OSALs pueden representar soluciones a contradicciones entre el Estado, el mercado y sociedad, la literatura señala en detalle la presencia de elementos contrapuestos en el funcionamiento de la OSAL's utilizando diversos nombres para conceptualizarlos: tensiones, contradicciones, dilemas, dualidades, paradojas. Sin embargo, ciertas tensiones y dilemas son típicas en el *management* y no son exclusivas de un tipo de organización en particular; se trata de disyuntivas tales como: centralización versus descentralización, jerarquía versus delegación y participación, estabilidad versus cambio, entre otras.

Gómez y Zimmerman (1993) (Anheier, 2000) consideran que las organizaciones sin ánimo de lucro (Osals) se enfrentan a dualidades extremas entre eficiencia o efectividad, permanencia o temporalidad, orientación a la tarea u orientación a la gente, formalización u orientación simbólica, estructura monolítica o policéntrica, adaptación contextual o identidad de desarrollo, dirección externa o dirección interna. Estas dualidades, como las llaman los autores, hacen parte de cuatro grandes dilemas organizacionales que oscilan entre (Anheier, 2000):

- a) El crecimiento y la estabilidad versus la temporalidad
- b) Implantación de una cultura tecnocrática versus una cultura social
- c) La estructura jerárquica versus la estructura en red
- d) El enfoque hacia los intereses de la organización versus enfoque hacia el medio ambiente

Particularmente la literatura del *management* del desarrollo, ha descrito en detalle las tensiones y contradicciones a las que se ven enfrentadas las OSALs que se dedican a trabajar temas de desarrollo local e internacional, generalmente denominadas OngDs de desarrollo (OngDs). Así, una tensión importante proviene de las expectativas y demandas de los donantes con relación a la necesidad de resultados rápidos en los objetivos de desarrollo social. Esta presión puede llevar a los administradores de las OngDs a enfocarse en proyectos que garanticen logros de corto plazo, en detrimento de las necesidades locales y de la construcción de capacidad institucional, distorsionando los efectos (Goldsmith, 1992), así como los procesos de participación y de empoderamiento (Brinkerhoff & Coston, 1999) (Kilby, 2004).

La necesidad de resultados rápidos, eficientes y técnicos, compele a veces a las OngDs a sacrificar los procesos y el aprendizaje, para asumir directamente muchas actividades o subcontratarlas, convirtiendo paradójicamente, a los beneficiarios en observadores. Otra tendencia consiste en la masificación de productos y de proyectos buscando mejores relaciones costo-beneficio.

Actualmente, el énfasis en el empoderamiento ha sido incorporado como objetivo central de la acción de las organizaciones de desarrollo. Sin embargo, la adopción de lógicas de gestión por resultados y de eficiencia introduce tensiones con respecto a los objetivos del empoderamiento. Estas tensiones se traducen en la oposición entre una lógica que centraliza el poder en el donante versus la necesidad de centralizar el poder en la comunidad. Esta convivencia de dos fuerzas opuestas es considerada como una paradoja presente en el *management* del desarrollo (Kilby, 2004).

La demanda de resultados rápidos para los donantes tiene también un efecto directo en el plano instrumental de la aplicación del *management*. La primera tensión surge entre programas y administración, o mejor dicho, entre trabajo centrado en la gente versus el denominado *blueprint management* (Dichter, 1989). La segunda tensión tiene que ver con la adopción de herramientas técnicas (de programación de proyectos por ejemplo) por un lado versus el énfasis en herramientas de resolución de conflictos y empoderamiento (Bryant, 1996); y, una tercera tensión, que se mencionó anteriormente está relacionada con el énfasis en productos tangibles, materiales y alcanzables en el corto plazo versus el énfasis en procesos de más largo alcance y menos cuantificables para su evaluación. El enfocarse en resultados medibles predestina los productos y los condiciona, en ciertos casos, a las características técnicas. El cumplimiento de los procedimientos exige en muchas ocasiones sacrificar flexibilidad en función de reglamentos o procesos de auditoría que limitan las decisiones de los participantes. Así mismo, el énfasis en resultados en corto plazo exige acomodar los objetivos al cronograma para cumplir metas con los donantes o los componentes dominantes.

Por esto, los gerentes de proyectos pueden verse más motivados a comprometerse con grandes proyectos que aseguren masificación de beneficios con economías de escala, más que con pequeños proyectos de largo plazo que puedan ser exitosos pero no originales o novedosos. Esto es contradictorio, ya que probablemente son las particularidades las que podrían hacer las transformaciones, y la adherencia a principios generales es, por el contrario, una baja indicación de éxito (Samoff, 1996).

Una tensión común en las OSALs tiene que ver con la adopción de sus estrategias de acción. Si bien la presión por resultados rápidos se opone a la adopción de esquemas de empoderamiento o de participación local, también es cierto que, en muchos casos, es difícil excluir de manera tajante las actividades asistencialistas. Tal es el caso de las catástrofes o emergencias que requieren una primera aproximación de corte asistencial para atender la situación, lo cual puede conducir a procesos en los cuales se mezclan actividades de tipo asistencial inmediatas con aquellas de soporte a largo plazo (Brinkerhoff & Coston, 1999). Igual situación sucede cuando se trata de servicios de emergencia (por ejemplo: en salud)

en los cuales está de por medio la vida de los individuos y no existen mecanismos alternativos de atención (por ejemplo: sistemas de salud del Estado).

El debate sobre el desarrollo conlleva a una tensión entre los valores que promueven el respeto a la cultura local y la imposición de valores implícita en los modelos occidentales de desarrollo que son promovidos particularmente por las OngDs. La imposición de modelos foráneos, impulsados por agencias multilaterales, conlleva a visiones de desarrollo occidentales que pueden ir en detrimento de los valores locales, el reconocimiento de su cultura o de sus preferencias. Esta situación ha sido denominada por algunos como una especie de neocolonialismo, que es ejercido por los países desarrollados y las entidades multilaterales a través de las OngDs y presionado con créditos internacionales y transferencia de tecnología y conocimiento (Samoff, 1996).

Esta tensión, que es parte de la naturaleza misma de las organizaciones de desarrollo, ha sido enfrentada últimamente con diferentes estrategias de corte participativo (por ejemplo: apoyando directamente a organizaciones locales), buscando desplazar el nivel decisonal hacia las mismas comunidades. Igualmente, se produjo un fuerte cambio en el enfoque del desarrollo, que busca presentarlo, no como un asunto de donación o transferencia, sino como un acuerdo de cooperación tipo Norte-Sur, entre organizaciones. El choque de valores occidentales versus los locales está, por lo tanto, íntimamente relacionado con la adopción de las estrategias de cooperación y con el grado de intervención. Sin embargo, las estrategias adoptadas no resuelven la asimetría en las relaciones de poder que se establecen entre las organizaciones donantes y las receptoras, en virtud de la dependencia de recursos. Estas tensiones suelen agudizarse cuando el trabajo de las organizaciones se relaciona con patrones culturales que van en abierta contraposición entre las visiones Norte y Sur. Tal es el caso de los programas de salud o de derechos humanos que se enfrentan a tradiciones ancestrales en las culturas de las comunidades (Holcombe, Nawaz, Kamwendo, & Ba, 2004).

La evolución que han sufrido los mecanismos de cooperación en la perspectiva Norte - Sur ha configurado escenarios que si bien exigen colaboración, en la práctica favorecen el

enfrentamiento de diversas agendas y requerimientos externos, provenientes no sólo de los donantes con respecto a la OngD, sino de sus socios y contrapartes en los países en desarrollo (Brinkerhoff & Coston, 1999) (Brett, 2003). Estos socios pueden ser OngDs locales, gobiernos, élites, organizaciones de mercado u organismos de la sociedad civil, con intereses propios.

También se señala la presencia de una contradicción que nace de la complejidad de la interrelación entre donantes, comunidades y organizaciones. Esta contradicción tiene varias aristas. De una parte, cada vez existe un mayor rechazo a utilizar propaganda de tipo humillante o que muestre la promoción de acciones caritativas o asistenciales que desmeriten la cultura o la capacidad de las poblaciones. Como respuesta, la tendencia impuesta en el mundo del marketing del desarrollo es a mostrar una visión de comunidades capaces y empoderadas que sólo requieren apoyo de los donantes para desarrollar sus capacidades. Sin embargo, la competencia por el recaudo de fondos y la consecución de donantes presionan de tal manera que muchas estrategias de *fund-raising* reflejan contradicciones evidentes (en su mensaje y en su contenido) entre la necesidad de conmover para inducir a la donación (Smith, 2004), el compromiso que la organización adquiere con el donante en lograr cambios, y las reales posibilidades que tienen estas organizaciones cuando deben adoptar procesos en donde los resultados no son tangibles ni seguros en el corto plazo.

Esta situación, que al interior de la OSALs se concibe como una debilidad en la labor de educación del donante (Holcombe et al., 2004), refleja en toda su extensión, lo que algunos denominan como "las diversas caras del desarrollo". Una contradicción entre la imagen que los donantes tienen del desarrollo, idealista, "cortoplacista" y en muchos casos simplista, la cual es alimentada por las mismas organizaciones, y de otra parte, la práctica del *management* del desarrollo con su racionalidad de la acción, su complejidad y limitaciones. Contradicción que genera polos divergentes con, al menos, tres componentes involucrados: la concepción del donante, la racionalidad del practicante del desarrollo como contraparte y, en tercer lugar, la comunidad con sus propias lógicas de acción.

Las presiones de autonomía local en cuanto a los enfoques, necesidades y formas de hacer se contraponen con la necesidad de centralización de políticas para evitar la fragmentación en el trabajo, manteniendo un mínimo orden y sentido de unidad. De aquí, es común que surjan tensiones que enfrentan su centro gerencial (*headquarters*) con las oficinas de terreno locales (Suzuki, 1998). Estas tensiones, entre la uniformidad y la diversidad en el trabajo, se traducen fácilmente en tensiones entre la centralización y la descentralización organizacional o entre el orden y la fragmentación. Esta oposición de fuerzas tiene implicaciones tanto en las actividades manageriales orientadas a las tareas específicas, como en aquellas externas relacionadas con el cambio social.

La tabla 2 describe y resume algunas de las tensiones descritas en la literatura, provenientes de cuatro actores organizacionales relevantes, con gran capacidad de incidencia en el manejo de las OSALs: comunidades, donantes, administradores y técnicos.

El *management* ha intentado dar respuesta al manejo de las contradicciones internas organizacionales (Lewis, 2003). En las dos últimas décadas, la vía de acercamiento del *management* a estas organizaciones han sido los estudios teóricos desarrollados dentro de la escuela de las Osals (tercer sector), particularmente los sectoriales y la corriente de mejoramiento del Estado con la Nueva Administración Pública (*New Public Management*), que ha permeado fuertemente el campo denominado *Managment del desarrollo*.

Tabla 2. Tensiones entre componentes descritas en la literatura. -Adaptación del autor de: (Dichter, 1989) (Goldsmith, 1992) (Bryant, 1996); (Samoff, 1996) (Suzuki, 1998) (Brinkerhoff & Coston, 1999) (Spreitzer, de Janasz, & Quinn, 1999) (Anheier, 2000) (Brett, 2003) (Lewis, 2003) (Holcombe, Nawaz, Kamwendo, & Ba, 2004) (Kilby, 2004) (Smith, 2004).

Características	Donante	Administradores	Técnicos del desarrollo	Comunidad	
Tensiones comunes descritas en la literatura	<p>Presión por cumplimiento de compromisos adquiridos por la organización</p> <p>Presión por transparencia</p> <p>Presión por austeridad en el uso de los fondos</p> <p>Visión asistencial del desarrollo.</p>	Énfasis en resultados en corto plazo	Énfasis en resultados de largo alcance y sostenibilidad	Especificidad local: Multiplicidad, diversidad. Intereses y características locales diferentes	
		Sacrificio de participación con el objeto de lograr resultados rápidos y efectivos	Mayor importancia a los procesos y al aprendizaje que a los resultados de corto plazo		Búsqueda de sus propios objetivos (los cuales no necesariamente son uniformes en cada comunidad)
		Tendencia a apoyar proyectos que garanticen logros de corto plazo	Tendencia a apoyar procesos de largo plazo		
		Masificación, economías de escala	Diferenciación, experimentación, trabajo sobre pequeñas unidades	Visión propia de sus necesidades (los cuales no necesariamente son uniformes en cada comunidad).	
		Adopción de lógicas de gestión por resultados y de eficiencia	Lógicas de gestión por procesos y énfasis en la sostenibilidad y el aprendizaje		
		Predestinar los productos	Productos flexibles y ajustables sobre la marcha	Procesos y lógicas de acción propias	
		Predominio de los procedimientos, reglamentos y procesos de auditoría	Predominio de las relaciones humanas y flexibilidad en los procedimientos		
		Acomodar los objetivos al cronograma	Objetivos flexibles, programaciones flexibles	Presión por mayor dominio sobre los recursos	
		Conveniencia de asumir directamente las actividades o subcontratarlas	Énfasis en el trabajo de los involucrados y la participación		
		Predominio de enfoques gerenciales de programación, control y contables	Predominio de modelos de gestión de procesos sociales, resolución de conflictos, técnicas de facilitación, educación popular, modelos de diagnósticos participativos, trabajo comunitario.		
		Preferencia por administración orientada hacia la tarea	Preferencia por metas externas, no rutinarias y orientado a la gente y a los procesos sociales	Discurso de respeto a la cultura local	
		Necesidad de estandarización de modelos de desarrollo y de establecer políticas organizacionales	Presencia de perspectivas ideológicas locales, tradiciones y prácticas de trabajo propias.		

Características	Donante	Administradores	Técnicos del desarrollo	Comunidad
Sentido de la tensión	La búsqueda de confianza en el uso y los resultados de su donación.	La búsqueda de control y resultados rápidos de manera eficiente por los administradores.	Racionalidad técnica que configura la manera en la cual debe hacerse el trabajo del desarrollo (procesos, orientación a la comunidad, flexibilidad)	Búsqueda de mayor capacidad de acción y autonomía para el uso de los recursos donados en función de sus intereses
Discurso dominante	Filantropía	Eficiencia y control	Valores del desarrollo social	No existe un discurso único evidente (Focalizado en problemas concretos. Ecléctico - Contextual - Múltiple)

Aunque en las últimas décadas se observa un incremento en la literatura y en el interés de los académicos por el *management* de las Osals con el apoyo de la teoría económica y la sociología, hasta ahora éste no ha dado respuestas satisfactorias al funcionamiento interno de dichas organizaciones (Helmig et al., 2004). Uno de los debates presentes en la literatura tiene que ver con la aplicabilidad del management en las OSAls debido a la presencia de restricciones en las Osals: la presencia de objetivos múltiples, servicios intangibles y difíciles de medir; débil influencia de los clientes; fuerte compromiso de los empleados con su profesión y una fuerte orientación hacia la misión que puede minar su lealtad con la empresa; potencial intromisión de donantes en la gerencia interna de la organización; restricciones para el uso de premios y castigos que dificultan la medición del desempeño; ambigüedad en el rol organizacional; la imposibilidad del sistema para generar precios y establecer niveles apropiados de eficiencia en el mercado de los servicios (Newman & Wallender, 1978) (Fottler, 1981) (Hatten, 1982) (Steinberg, 1986) (Kanter & Summers, 1987) (Drucker 1990, citado por Anheier (2000)) (Anheier, 2000) (Ben-Ner & Gui, 2000).

Desde el *management* se han propuesto diversas teorías y modelos para el manejo de contradicciones que han sido desarrolladas teniendo como foco de acción la organización y los individuos. Todas operan sobre la lógica de la escogencia racional (limitada) de los actores. Algunas han sido aplicadas en gran medida en las OSALs, mientras que otras permanecen restringidas a ciertos ámbitos particulares:

- a. La teoría del orden negociado (Day & Day, 1977) (Nathan & Mitroff, 1991) (Strauss, 1993)

b. La teoría de *stakeholders* (Weisbrod, 1977) (Freeman, 1984) (Ben-ner & van Hoomissen, 1991, p. 522) (Donaldson & Preston, 1995, p. 70) (Krashinsky, 1997) (Herman & Renz, 1998) (Harrison & Freeman, 1999) (Jones & Wicks, 1999) (Agle, Mitchell, & Sonnenfeld, 1999) (Ogden & Watson, 1999) (Balsler & McClusky, 2005) (Doh & Guay, 2006)

c. La planificación estratégica en las OSALs. (Hatten, 1982) (Ruffat, 1983) (Kearns, 1994) (Melissa Middleton Stone & Brush, 1996) (Rees, 1999) (Maranville, 1999) (Bryer & Magrath, 1999) (Melissa M. Stone, Bigelow, & Crittenden, 1999) (Youssofzaï, Bédard, Hafsi, Lévesque, & Université du Québec à Montréal. Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale les entreprises et les syndicats, 2000) (Anheier, 2000) (Austin, 2000) (Moore, 2000) (Crittenden & Crittenden, 2000)(Kaplan, 2001) (Krug & Weinberg, 2004) (Pijl & Sminia, 2004)

3. La economía social y la gestión de las contradicciones

Uno de los alcances que le atribuyen las visiones teóricas a la economía social y solidaria es su capacidad para ofrecer una explicación sobre el comportamiento del ser humano que integre la acción local y la colectiva, superando la diferencia entre los niveles micro y macro con las que la teoría económica y social liberal han abordado el estudio de las organizaciones y de la sociedad.

Según esto, la concepción de una estructura que integra las dimensiones sociales, económicas y políticas sobre la base de la asociatividad entre individuos, permitiría allanar la diferencia entre el estudio del individuo y de la sociedad, en la medida en que plantea una explicación teórica en la que concurre el comportamiento individual y el colectivo, lo cual pone en cuestión la tradicional separación entre individuo y colectividad que ha caracterizado las ciencias sociales.

3.1 El manejo de las contradicciones en el marco colectivo.

En la literatura se alcanzan a percibir diferentes visiones de la economía solidaria, cuyos límites son borrosos por cuanto comparten ciertos principios. Todas colocan en el escenario de la economía social o solidaria la solución de contradicciones entre el mercado, el estado y la sociedad y, sin embargo, difieren en el énfasis de los argumentos explicativos sobre la

manera como las asociaciones resuelven los conflictos y en el rol que le asignan a la economía social con relación al capitalismo.

3.1.1 Las contradicciones desde la visión de la intermediación- Welfare Mix.

A esta categoría podría corresponder un argumento teórico e investigativo que intenta compatibilizar (o al menos evitar la oposición radical) la visión de tercer sector angloamericana (léase Non-Profits) y la visión europea de la economía social. Incluso se describe como “tercer sector” en Europa.

Este tercer sector se concibe como *una* dimensión del espacio público de la sociedad civil (Adalbert Evers, 1995, p. 161). El espacio público concebido como un espacio intermedio entre el sector no formal, el mercado y el estado está influenciado por múltiples intereses y es el escenario del debate social y político. Pero, a diferencia de la versión OSAL angloamericana que le atribuye la representación de la sociedad civil, el tercer sector es sólo una dimensión de dicho espacio público. Desde esta perspectiva, las organizaciones del tercer sector surgen por la posibilidad que tiene la sociedad de organizarse en dicho espacio, de manera independiente, ante la separación que existe en las sociedades democráticas entre las distintas esferas (estado – sociedad; público-privado; económica y política), y en esta medida contribuyen al fortalecimiento de la sociedad civil.

Las organizaciones allí surgidas están sometidas a las tensiones de los intereses públicos y a su vez producen tensiones que reconfiguran dicho espacio público. Igualmente son permeadas por las estructuras ideológicas y políticas existentes. Por lo tanto, la naturaleza y especificidad de estas organizaciones sólo puede explicarse en el contexto histórico, ideológico y político en el que se mueven.

En este tercer sector “intermedio” se plantea la inclusión tanto de las OSALs como de las asociaciones. Para lograrlo, se eluden los debates sobre la distribución de beneficios y la justificación axiológica de las organizaciones y se busca un modelo que las conciba y justifique como respuestas organizativas de la sociedad civil, con especificidades históricas propias de cada sociedad y relacionadas con los modelos de estado. La conformación de las organizaciones, obedecen también a las racionalidades del interés, pero en una dirección colectiva, diferente a la racionalidad del interés individual de mercado sobre la cual se

basan las explicaciones económicas.

El resultado es una mezcla que la literatura denomina *Welfare-Mix*, en el que se articulan las organizaciones, dentro de una lógica capitalista liberal, creándoles un espacio propio que no amenace ni la visión económica de mercado dominante, ni los modelos de estado, pero que contribuya a reforzar la sociedad civil.

De esta manera, las organizaciones del tercer sector cumplen una función intermediaria dentro de un sistema de bienestar pluralista o economía plural, que implica una dimensión sociopolítica, tan importante como la económica (Adalbert. Evers & Laville, 2004a, p. 11), a la vez que contribuye a las economías nacionales.

En esta visión de tercer sector “amplio” es difícil trazar límites entre las organizaciones y el estado cuando cumplen funciones de provisión de *welfare* de bienes y servicios o servicios relacionados con la sociedad civil local.

El marco conceptual de la función de intermediación se representa frecuentemente en la literatura por un triángulo. Retomando la concepción plural de la economía de Polanyi: mercado, redistribución y reciprocidad, se considera que el tercer sector está embebido de los tres sectores y no superpuesto (Adalbert. Evers & Laville, 2004a). Ver Figura 1.

Por lo tanto, las asociaciones se conciben integrando entre tres tipos de economías: economía de mercado (interés material), economía de tipo redistributiva (no mercantil) relacionada con el *welfare*, y economía doméstica no monetaria que se basa en la reciprocidad y las relaciones humanas.

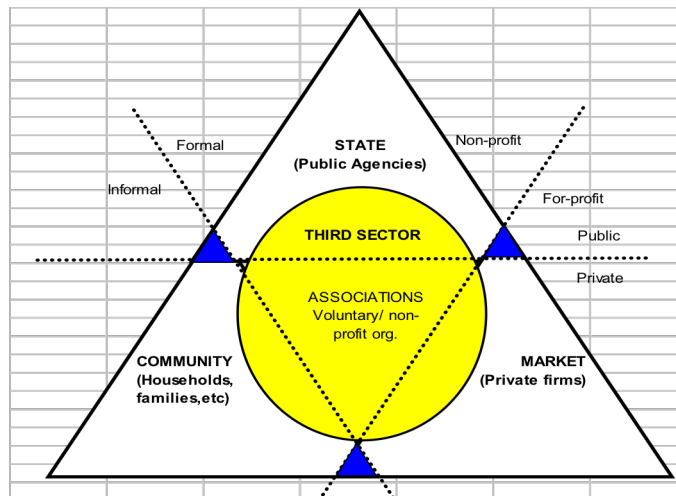


Figure 1 El Welfare Mix. Tomado de Evers - Laville 2004 p. 17

El punto es si estas organizaciones representan, en virtud de sus actividades productivas, un reemplazo del estado o, una labor de intermediación, por sus labores de *advocacy* que representan a la sociedad civil.

3.1.2 Las contradicciones desde la visión de reemplazo al estado

Como se puede inferir cuando se analiza la perspectiva anterior de intermediación, surgen inmediatamente dos posibilidades: el tercer sector “amplio” como complemento o como reemplazo del estado.

Algunos autores consideran que la respuesta se encuentra en las especificidades históricas y en el modelo de estado imperante en cada sociedad (Lewis, 2004). Para Archambault, en los Estados Unidos, dada la vocación de iniciativa privada existente, el rol de las OSALs debe considerarse como de reemplazo al estado, mientras que en Europa, es de complementariedad (Archambault, 2002)

La idea de reemplazo reposa sobre el argumento de que tanto el estado como el tercer sector, en virtud del tipo de actividades que realizan, cumplen roles bajo un enfoque económico que se basa en tres principios: producción, redistribución y regulación (Defourny, 1992) (Archambault & Association pour le développement de la documentation sur l'économie sociale (France). Colloque, 1986). Esta simetría con el estado surge en virtud de las interrelaciones que establece el tercer sector desde su posición intermedia entre sociedad, estado y mercado. La tabla 3 muestra algunos ejemplos.

Table 3 Ejemplo de complementariedad entre asociaciones y el estado

Función	Estado	Asociaciones – OSALS
Producción	Actividades de salud, educación, <i>welfare</i> en general	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones del tercer sector (cooperativas por ejemplo) desarrollando actividades de servicios • OSALS prestando servicios de apoyo hacia determinadas poblaciones
Redistribución	Vía impositiva	<ul style="list-style-type: none"> • Vía distribución económica entre asociados • Vía participación financiera en el mercado • Vía prestación de servicios subsidiados • Vía representando los servicios del estado (agente)
Regulación	Normatividad y control	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en la economía mediante la creación de empleo • Defendiendo y representando intereses de consumidores • Creando espacios de acuerdo y de regulación entre particulares con intereses privados y colectivos (asociaciones de universidades)

3.1.3 Las contradicciones desde la solidaridad.

A diferencia de las anteriores perspectivas que ofrecen una visión intermedia entre el estado, la sociedad y el mercado, existe otra forma de ver las cosas, alejándose de las justificaciones capitalistas.

Si bien persisten en la práctica los roles de complementariedad y de intermediación, la explicación y justificación de la economía es diferente y se encuentra una ruptura con la argumentación tradicional que ve la asociación como una nueva forma de interés público o como respuesta de contención al estado o al mercado. Esta argumentación se basa en el rechazo a la axiología liberal dominante, basada en el interés y la racionalidad utilitarista o igualitarista y por lo tanto a la justificación económica liberal. Para explicar la naturaleza de las asociaciones deja de lado el concepto liberal que interpreta a la sociedad como una suma de intereses individuales y echa mano de un principio de asociatividad y de bien común, intersubjetivo y construido colectivamente. Esto significa aceptar la existencia de una realidad comunitaria en la cual el concepto clave que se antepone al interés es el de solidaridad (Jean-Louis Laville, 1997, p. 354).

Se percibe en la literatura un llamado a una axiología de corte comunitarista liberal, que recoge una argumentación de justicia basada en el bien común y la territorialidad, como fuentes legítimas para justificar las relaciones solidarias entre iguales, basadas en principios

de reciprocidad diferentes al interés utilitario y respaldadas por una idea de comunidad que sobrepone a los egoísmos individuales, unas estructuras de poder colectivas y de beneficio común.

Este aspecto es crítico en la literatura asociativa solidaria, la cual intenta resolver y sobrepasar la dualidad entre asociación y comunidad, y entre individuo y colectividad, afincando en el espacio público el proceso de debate y transformación que permite disolver las tensiones subyacentes a estas dualidades. Los acuerdos se realizan en la dimensión asociativa del espacio público, en donde las normas de justicia se obtienen merced al acuerdo intersubjetivo de las partes en un proceso comunicacional (Jean-Louis Laville, 1997).

Esta perspectiva tiene profundas implicaciones sobre el orden político y social. La asociación se concibe como una iniciativa de búsqueda del bien común que pasa de la esfera privada a la esfera pública, situación que no puede ser concebida como contratos entre las partes a la manera del institucionalismo económico liberal (Jean-Louis Laville, 1997, p. 67). Esta unión de personas contribuye al debate político en la medida en que “transporta” un acuerdo de vecinaje, doméstico hacia las capas externas del espacio público, y simultáneamente va conquistando nuevos espacios de discusión y de interés público. (Jean-Louis Laville, 1997, p. 333). De esta forma, las preocupaciones básicas locales y privadas van alimentando el debate público y a su vez transformando la realidad política que tiene, ésta sí, una perspectiva de largo alcance.

La visión que hay aquí es la de una nueva forma de capitalismo mixto, que tome lo público y el mercado. Lo público lo ponga al servicio de la redistribución y el intercambio, bajo el dominio de la reciprocidad que se maneja en la asociación. Esto implica que la economía social coexistiría al lado del mercado y el estado, pero bajo unas lógicas híbridas y con su propio desenvolvimiento, acaparando para sí una parte de la tajada del mercado y del estado (Caillé, 2005).

3.1.4 Las contradicciones desde la visión antropológica anti-utilitarista.

A diferencia de las anteriores perspectivas que buscan ofrecer explicaciones al fenómeno social asociativo a partir de las estructuras sociales, políticas y económicas presentes, esta

perspectiva deconstruye las explicaciones racionales del liberalismo acerca de la utilidad y del contractualismo, para negar su carácter histórico y vinculante a todas las sociedades humanas.

Su crítica deniega la validez del utilitarismo para explicar la naturaleza de los intercambios entre los individuos. Utilizando la tradición antropológica de Mauss y la noción de *don*, escruta y propone la concepción de un *hombre relacional*, en vez del *hombre de necesidad* del utilitarismo. En este concepto, el hombre no busca bienes materiales o de satisfacción, sino manifestar su singularidad y lograr el reconocimiento de los otros en tanto que iguales. Para tal efecto, el intercambio, en virtud del *don*, no se escenifica obligatoriamente en el terreno del mercado como ha impuesto la economía liberal, sino que obedece a una ancestral necesidad del hombre de establecer relaciones de reciprocidad, en la que lo que está en juego no es la ganancia económica, sino su ser y su grandeza (Caillé, 2005).

En esta tradición, el intercambio posee un carácter simbólico que establece relaciones entre iguales y crea un mundo común de sociabilización. Así, el criterio de satisfacción no es la ganancia en el intercambio bajo la óptica del egoísmo económico, sino que puede ser la pérdida en la medida en que responde a un criterio de generosidad (Caillé, 2005).

Lo que se plantea de fondo en esta perspectiva teórica es la invalidez del liberalismo como propuesta universal de ordenación social y una explicación histórica de la trayectoria que ha conducido a su aceptación como paradigma indiscutido.

Sus conclusiones a partir del análisis antropológico conducen a concluir que la decisión de búsqueda de acumulación y de riqueza en infinito, es sólo una característica de la modernidad, que no es connatural a todas las sociedades. Esta orientación hacia la acumulación y riqueza es utilizada para crear mecanismos de alienación alrededor del trabajo, de los bienes materiales, eliminando el carácter simbólico del intercambio y convirtiéndolo exclusivamente en un intercambio económico que mide el bienestar bajo la justificación de la racionalidad. (Caillé, 2005, p. 58)

Uno de las implicaciones mas interesantes de esta perspectiva para las razones que nos mueven, es la descalificación del contrato, fundamental en la economía liberal, y de su visión institucional de la sociedad como una suma de contratos. La posibilidad de

realización de un contrato no reside en el contrato en si mismo como mecanismo sino en la confianza en el otro. La incapacidad del contrato para garantizar en el largo plazo el cumplimiento de los acuerdos y la necesidad de recurrir a la buena fe, remiten al concepto de *don* que soporta la posibilidad real del contrato. De otra manera, el cumplimiento del contrato recae en la justicia, lo que implica en la práctica su invalidación (Caillé, 2005).

Este razonamiento, que en palabras de Caillé, coloca al contrato liberal entre el don y la justicia ha sido percibido por el *management* aunque tergiversado bajo una interpretación "maximizadora"; el *management* explica los acuerdos y los instrumentaliza mediante una justificación que habla de cómo las interrelaciones personales permiten "dar sentido (*sense-making*)" a las negociaciones, creando un flujo relacional entre individuos -en tanto que - personas, paralelo al proceso formal de los individuos -en tanto que- desempeñan un rol en la negociación. Esto conduce a un contrato psicológico paralelo al acuerdo legal (Ring & van de Ven, 1994).

Al igual que lo plantean los principios básicos de la economía social, la economía está naturalmente embebida en lo social. Rechaza la pérdida de distinción entre economía substancial y economía formal que se ha producido mediante la monetarización de la economía, a partir de la cual ambas fueron asimiladas dentro de la economía substancial, transformándose posteriormente en una racionalidad económica maximizadora e instrumental. Esta fusión, dejó libre la idea de la maximización como sentido básico de la economía y eliminó el carácter ético y recíproco de los intercambios.

La economía solidaria, no es vista solamente como un sistema económico sino que se concibe como un sistema político, en donde convergen los intereses privados, públicos y comunitarios (Caillé, 2005, p. 228). Aunque no pretende reemplazar el capitalismo por otra cosa, se pretende reemplazar el capitalismo salvaje por otro capitalismo. La propuesta es que la economía social reemplace el estado y el mercado.

3.2 Las contradicciones en el marco de la asociación como organización.

Las asociaciones, vistas como espacio de encuentro, deben subsistir, pero a la vez alcanzar sus objetivos colectivos y resolver las contradicciones que surgen en su interior. Estas

contradicciones indudablemente incluyen una dimensión de interés personal entre sus miembros, pero, a diferencia de la empresa de mercado maximizadora, que alinea las contradicciones en función de la existencia de un acuerdo tácito e imperativo de la utilidad, en las asociaciones el principio de solidaridad debe permitir resolver las tensiones haciendo prevalecer el interés colectivo sobre el personal.

La manera como la asociación trasciende su espacio interior, orienta y moviliza sus acciones hacia la búsqueda del bien común es explicada por algunos bajo la lógica de convenciones, como un acuerdo que permita integrar diversos "mundos" (ciudades en el lenguaje de Thévenot y Boltanski) del orden doméstico hacia el orden industrial, con el objeto de crear un orden organizacional o una lógica institucional. Estos acuerdos pueden ser considerados como pruebas de grandeza que permitan remontar los conflictos y desenvolverse colectivamente en el medio externo de la organización (Jean-Louis Laville & Sainsaulieu, 1997).

Queda sin embargo un punto importante, en el que la literatura sobre el campo, aún no está muy desarrollada. Aunque la asociación genere un orden y unidad de acción en virtud de una lógica de convenciones, esto no elimina durante la operación de la asociación, en su interior, las tensiones entre las lógicas jerárquicas y la dimensión participativa democrática, y entre la dimensión instrumental y la solidaria. Este aspecto, en el caso de las firmas de mercado capitalista, ha querido ser resuelto aplicando un modo de gobernanza jerárquico respaldado por las teorías de la selección estratégica (*strategic choice*). En este tipo de gobernanza, la firma asume el control mediante la imposición de la jerarquía con sus subordinados (que en la teoría de contratos equivale a establecer contratos asimétricos, entre superiores y subordinados), y a cambio de tal imposición antidemocrática, el *management* desarrolla un sinnúmero de artilugios y estrategias motivadoras basadas en incentivos, premios y castigos para restablecer la reciprocidad de la transacción.

En el caso de las asociaciones, una justificación teórica como la anterior está fuera de lugar por cuanto contradice el principio democrático y pluralista que justifica su existencia. Sin embargo, en el mundo real, la organización –llámese firma industrial, asociación u ONG, debe crear una forma de gobernanza que permita no sólo acuerdos y soluciones mínimas sobre estructura y mecanismos generales de decisión, sino sobre las decisiones cotidianas

de manejo de recursos.

El establecimiento de acuerdos y de lógicas institucionales, bajo una óptica de convenciones, explica sólo parcialmente este nivel de funcionamiento de la organización. En la cotidianidad, la interrelación entre los actores, la prueba en " directo " de la realidad y la conveniencia de las decisiones (léase resultados), tiene implicaciones sobre la legitimidad del orden establecido. Dejar la explicación y la responsabilidad del diario accionar de la organización bajo una lógica de convenciones exigiría infinita flexibilidad en la puesta en uso de las pruebas de grandeza. He aquí uno de los retos que tienen las asociaciones para buscar este equilibrio, sin contradecir sus principios.

Algunos autores han señalado cómo, en el marco de una economía de mercado capitalista y en virtud de la necesidad de sobrevivir, algunas asociaciones se han visto compelidas a competir con las organizaciones privadas, suplantando el principio de bien colectivo por el de maximización económica. En estos casos, las asociaciones pueden convertirse en escenarios de inequidad y explotación, merced a la generación de economías marginales sobre la explotación salarial o la imposición de regímenes autoritarios.

En el mismo sentido, en ciertos casos las asociaciones muestran una contribución a la generación de empleo en las economías capitalistas, pero a condición de la pauperización salarial. Este es el caso de América Latina, en donde los esfuerzos por generar alternativas de empleo a partir de las asociaciones, chocan con la presencia de lógicas económicas de competitividad que las obligan a funcionar bajo condiciones de subempleo para contrarrestar la presencia de ineficiencias en su funcionamiento. En este marco, la mayoría desaparece o terminan siendo convertidas en alimentadoras de bienes y servicios de bajo precio para las organizaciones de mercado.

En cualquier situación, el fracaso económico o las tensiones internas atentan contra el principio creador de la organización, destruyéndola y creando conflictos sociales entre los individuos.

Otro aspecto potencial de contradicción tiene que ver con las consecuencias resultantes de un escenario dominante de competición entre las asociaciones. En este caso, ¿cómo sería la conformación de las estructuras de soporte institucional?, ¿Cómo se configuraría el espacio

de maniobra de cada organización, y su relación con dichas estructuras? ¿Se produciría una especialización, o un isomorfismo entre las organizaciones y en los sectores en competencia? Evolucionarían las asociaciones de manera similar a la manera en que el neoinstitucionalismo sociológico explica el comportamiento de las firmas capitalistas en el mercado? A este respecto, Manoa et al., plantean un interrogante: ¿la implicación de las empresas de economía social dentro del mercado puede generar fuerzas de desintegración, al ponerlas a competir entre sí, que superen las fuerzas integradora que se producen en virtud de la dinámica de cooperación entre las instituciones? (Manoa & Rault, 1992, p. 99).

4. Análisis y Conclusiones.

En la literatura, los conceptos de “tercer sector” y “economía social” representan paradigmas de justicia diferentes y en algunos casos contrapuestos.

El tercer sector basa sus explicaciones en los planteamientos filosóficos liberales utilitaristas e igualitaristas (Rawls, Sen con el enfoque de capacidades), en donde el criterio de maximización en el primer caso y de desigualdad hacia los más desventajados en el segundo, crean los principios de decisión para construir modelos de gobernanza tanto colectiva, como al interior de las organizaciones.

Desde el punto de vista axiológico liberal, es la filantropía el motivador que mueve la financiación de estas organizaciones, las cuales son una respuesta a fallas en la relación entre la sociedad, el mercado y el estado. Los modelos de gobernanza que surgen buscan lograr equilibrios en esta relación que compensen las discrepancias y contradicciones entre las partes sin pretender cambiar el modelo liberal: modelo con énfasis en el estado, modelo con énfasis en el mercado, modelo colaborativo. Teorías neo-institucionales, de dependencia de recursos desde la economía y la sociología han explicado este fenómeno en la literatura del tercer sector, justificando la cooperación como formas de maximizar la utilidad individual de las partes. Aquí la conformación de las Osals, obedecen a este tipo de razonamiento dentro del modelo liberal. Ver tabla 3.

Con relación a las contradicciones al interior de las organizaciones, la presencia de múltiples componentes (donantes, comunidades, técnicos, administradores) genera

conflictos de interés que deben ser resueltos vía *managerial*. Sin embargo, la falta de una función de utilidad maximizadora que permita realizar acuerdos y tomar decisiones hace complejo explicar la aplicabilidad del *management* privado (al menos teóricamente) de acuerdo a la teoría económica. De manera pragmática, y sin resolver completamente esta invalidación teórica, el *management* es aplicado indiscriminadamente buscando eficiencia en las OSALs.

En la solución de las contradicciones internas el *management* ha prestado al tercer sector diversas teorías y modelos que buscan generar acuerdos entre las partes (teoría de *stakeholders*, planeación estratégica, orden negociado, etc.), todas ellas bajo la lógica de una racionalidad positiva, que concibe la acción social de manera instrumental que busca el interés personal de los actores. Ver tabla 4.

Dentro de la economía social, si bien la solidaridad puede explicarse a partir del utilitarismo, deja por fuera una dimensión asociativa humana que conlleva un proceso mental y simbólico, que no se justifica por el discurso de la razón (Chaniel & Laville, 2004, p. 93) (Caillé, 2005). Como consecuencia de lo anterior, un rechazo a la explicación de la acción social instrumental y racional y un alejamiento a la tradición *weberiana* o de *Durkheim* (Jean-Louis Laville, 1997). Aquí se defiende la asociación en sí misma, el hecho que propicia una ínter subjetividad de la relación y de la organización, que no es manejado bajo la lógica simple del interés. (Chaniel & Laville, 2004, p. 93). Otros autores como Enjolras, desarrollan una explicación para el surgimiento y especificidad de las asociaciones mediante el concepto de “racionalidad axiológica” (basada en valores), en contrapeso a la “racionalidad económica” tradicional.

Las formas institucionales son concebidas como estructuras de gobernanza que integran diferentes formas de convención. El concepto de convención, deducido de Bourdieu, tiene que ver con la presencia de estructuras cognitivas adquiridas por los actores en su socialización, así como de estructuras objetivas que se consolidan por la aceptación de los grupos sociales. La convención, así vista, es una regularidad social y es reconstruida a partir de la interacción de los actores, lo que implica sus valores e intereses. La acción es el resultado de una combinación de una racionalidad axiológica y una instrumental. La decisión por lo tanto, está motivada por ambos planos y no solamente por el interés de la

escuela de la selección racional.

Este mismo razonamiento conduce a desvirtuar la explicación igualitarista de Rawls en la medida en que las decisiones de favorecimiento y de solidaridad igualitarista, obedecen a una decisión racional (el concepto de posición original y el establecimiento de reglas en Rawls no deja de estar marcado por el intereses individual racional por establecer unas reglas que garanticen que el individuo que las fija, no vaya a verse perjudicado posteriormente por éstas en el futuro). Ver tabla 5.

En el plano de lo colectivo, para la solución de contradicciones, recoge los argumentos de los teóricos comunitaristas liberales que señalan las contradicciones del liberalismo en cuanto a la tensión que se produce por la satisfacción y promoción del egoísmo, esto es, la maximización del beneficio individual y de otra parte, la necesidad de mantener unida una sociedad sobre ciertos valores colectivos que le permitan operar. Sin embargo, surge la pregunta de si con esta idea de comunidad se corre el riesgo de incluir aquellos aspectos del comunitarismo liberal que, como bien señaló R. Dworkin (2000), constituyen el fundamento de sociedades conservadoras, totalitarias y jerárquicas, que amenazan la libertad individual y el derecho de las minorías.

A diferencia de las entidades lucrativas, en las asociaciones estos problemas no pueden resolverse con el cálculo de eficiencia porque sus fines no son predeterminados, no “saturables”, los medios limitados, y el lazo entre los *inputs* y *outputs* es complejo e indirecto. Su estructura de gobernanza está conformada por diferentes modos de convención, con respecto a la empresa con ánimo de lucro o al Estado: no existen derechos de propiedad, los miembros de la administración son elegidos por los miembros de la asociación, los mecanismos de coordinación dominantes son democráticos y los principios de acción y de rendición de cuentas son axiológicos (Enjolras, 2004, p. 608).

Finalmente, en el plano interno de las asociaciones, la literatura refleja una carencia de propuestas que permitan, mas allá de la solidaridad en sí misma y de la teoría de convenciones en los últimos años, teorizar sobre la forma en la cual se pueden lograr acuerdos de manejo al interior de la organización, de tal manera que permitan establecer modelos igualitarios de decisión que respondan de manera adecuada a las necesidades de

servicios sociales y que eviten generar desequilibrios e inequidades en el cumplimiento de los roles individuales dentro del manejo y la operación de la organización, en un escenario en donde los mismos fundamentos de su constitución abogan por la búsqueda del reconocimiento de cada uno de los individuos y su realización personal dentro de la organización. Esta dimensión del gobierno organizacional, que el *management* tiene resuelto en gran medida en el caso de las organizaciones privadas (y parcialmente en las OSALs), constituye indudablemente un prometedor campo de estudio dentro de la teoría de las asociaciones. Ver tabla 6.

Tabla 3. Las contradicciones en el marco del Tercer Sector (I)

NIVEL COLECTIVO – Actores: Estado, Sociedad, Mercado

Axiología	Disciplina	Teorías dominantes	Contradicciones principales	Modelos de gobernanza	Respuesta	Elementos claves
Utilitarista Igualitarista	Economía (explicativa – propositiva)	Teoría neoclásica Institucionalismo económico	Choque de intereses Mercado vs Jerarquía (Williamson) ¿Como maximizar los intereses de las partes ? ¿Cómo garantizar los acuerdos ?	El modelo de jerarquía (Estado predomina) El modelo de mercado (mercado predomina) El modelo de colaboración	Planificación centralizada Oferta - Demanda Principal - agente Contratos de asociación Surgimiento de nuevos tipos organizacionales mixtos OSALs	Marco de reglas institucionales Contratos
	Sociología (explicativa)	Institucionalismo Dependencia de recursos Estructuración Sociología de convenciones (*)	Choque de estructuras Como obtener la colaboración ? ¿Cómo controlar el poder de ciertos agentes ?	Estructuras compartidas Redes de organizaciones	Construcción estructuras sociales colectivas Isomorfismo OSALs Creación de un tercer sector	Reglas sociales colectivas Uso de recursos de poder

Tabla 4. Las contradicciones en el marco del Tercer Sector (II)

NIVEL INTERNO – Actores: Componentes de la organización (donantes, beneficiarios, administradores, técnicos) - Stakeholders

Axiología	Disciplina	Teorías dominantes	Contradicciones principales	Modelos de gobernanza	Respuesta	Elementos claves
Utilitarismo Igualitarismo	Sociología	Sociología de convenciones (*)	¿Cómo llegar a los acuerdos que permitan maximizar beneficios ?	Los modelos de convenciones	Acuerdos informales	Lógicas informales en la organización
	Psicología	Teoría del orden negociado.		Lógicas incrementales	Negociaciones informales	Recursos de poder
	Management (ecléctico)	Teoría de stakeholders Planificación estratégica Teorías de la responsabilidad social organizacional Management de paradojas	¿Cómo manejar los intereses claves de la organización ? ¿Cómo hacer colaborar ?	Modelos de buen gobierno corporativo <i>Joint Ventures</i> Alianzas estratégicas Management participativo	Construcción de visiones compartidas Negociación formal Contratos legales Modelos de planificación participativa Sistemas dinámicos Simulaciones Modelos de incentivos	Principios de autoridad Reglamentos organizacionales Racionalidad técnica Normas éticas

Tabla 5. Las contradicciones en el marco de la economía social y solidaria (I)**NIVEL COLECTIVO – Actores: Estado, Sociedad, Mercado**

Axiología	Disciplina	Teorías dominantes	Contradicciones principales	Modelos de gobernanza	Respuesta	Elementos claves
Comunitarista Concepción antropológica	Sociología (pragmática) Economía social	Visión extendida de la economía (Polanyi) Sociología de convenciones DON (Mauss)	¿Cómo establecer acuerdos que integren las dimensiones sociales, políticas, económicas y culturales en función del bien común ?	Modo de la economía social: a. La economía social como intermediación (Welfare mix) b. La economía social como remplazo del estado c. La economía social como complemento del capitalismo d. La economía social como alternativa al capitalismo	Asociaciones	Espacio público Solidaridad Economía imbricada Asociatividad

Tabla 6. NIVEL INTERNO – Actores: Miembros de la organización (II)

Axiología	Disciplina	Teorías dominantes	Contradicciones principales	Modelos de gobernanza	Respuesta	Elementos claves
Comunitarista Concepción antropológica (Mauss)	Sociología Economía social	Sociología de convenciones	Cómo superar las contradicciones entre las lógicas instrumentales de eficiencia y la lógica colectiva de la solidaridad?	Débil en la literatura Estructuras de gobernanza democráticas en las asociaciones. Los modelos de convenciones Acuerdos solidarios entre grupos	Modelos de decisión participativos y democráticos Estructuras negociadas	Decisión de asociarse Reciprocidad

Bibliografia

- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values. *Academy of Management Journal*, 42(5, Special Research Forum on Stakeholders, Social Responsibility, and Performance), 507-525.
- Anheier, H. K. (2000). *Managing non-profit organisations: Towards a new approach*. Centre for Civil Society, LSE,.
- Archambault, É. (2002). Un projet à échelle européenne. *Mouvements*, 19(Janvier-Février), 60-67.
- Archambault, É., & Association pour le développement de la documentation sur l'économie sociale (France). Colloque. (1986). *L'économie sociale est-elle associée aux grandes fonctions économiques des pouvoirs publics?* Nanterre: ADDES.
- Austin, J. E. (2000). Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(suppl_1), 69-97.
- Balser, D., & McClusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(3), 295-315.
- Ben-Ner, A., & Gui, B. (2000). The Theory of Nonprofit Organizations Revisited. In H. K. Anheier & A. Ben-Ner (Eds.), *Advances in theories of the Nonprofit Sector*.
- Ben-ner, A., & van Hoomissen, T. (1991). NONPROFIT ORGANIZATIONS IN THE MIXED ECONOMY: A Demand and Supply Analysis. *Annals of Public & Cooperative Economics*, 62(4), 519.
- Bernier, L., Bouchard, M., & Lévesque, B. (2003). Attending to the General Interest: New Mechanisms for Mediating between the Individual, Collective and General Interest in Québec. *Annals of Public & Cooperative Economics*, 74(3), 321.
- Bouchard, M. (2006). *L'innovation sociale en économie sociale*. Montréal.
- Brett, E. A. (2003). Participation and Accountability in Development Management. *Journal of Development Studies*, 40(2), 1-29.
- Brinkerhoff, D. W., & Coston, J. M. (1999). International Development Management in a Globalized World. *Public Administration Review*, 59(4), pp. 346-361.
- Bryant, C. (1996). Strategic change through sensible projects. *World Development*, 24(9), 1539.

Caillé, A. (2005). *Dé-penser l'économie - Contre le fatalisme*. Paris: La Découverte - M.a.u.s.s.

Crittenden, W. F., & Crittenden, V. L. (2000). Relationships Between Organizational Characteristics And Strategic Planning Processes In Nonprofit Organizations., *Journal of Managerial Issues* (Vol. 12, pp. 150): *Journal of Managerial Issues / PSU*.

Day, R., & Day, J. V. (1977). A Review of the Current State of Negotiated Order Theory: an Appreciation and a Critique. *Sociological Quarterly*, 18(1), 126-142.

Defourny, J. (1992). The origins, Forms and Roles of a Third Major Sector. In J. Defourny, J. L. Monzón Campos & C. i. d. r. e. d. i. s. l. é. p. s. e. coopérative. (Eds.), *Économie sociale : entre économie capitaliste et économie publique = The third sector : cooperative, mutual and nonprofit organizations* (1er éd----. ed., pp. 27-49). Bruxelles De Boeck ; CIRIEC.

Dichter, T. W. (1989). Development management: plain or fancy? Sorting out some muddles. *Public Administration & Development*, 9(4), pp. 381-393.

DiMaggio, P. J., & Anheier, H. K. (1990). THE SOCIOLOGY OF NONPROFIT ORGANIZATIONS AND SECTORS., *Annual Review of Sociology* (Vol. 16, pp. 137-159): Annual Reviews Inc.

Doh, J. P., & Guay, T. R. (2006). Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective. *Journal of Management Studies*, 43(1), 47-73.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

Drucker, P. F. (1990). *Managing the non-profit organization : practices and principles* (1st ed.). New York, N.Y.: HarperCollins.

Dworkin, R. (2000). *Sovereign Virtue: The Theory and Practice of Equality*. Cambridge: Cambridge, Mass.: Harvard University Press,.

Enjolras, B. (2004). Formes institutionnelles, rationalité axiologique et conventions. *Annals of Public & Cooperative Economics*, 75(4), 595-617.

Evers, A. (1995). Part of the welfare mix: The third sector as an intermediate area. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 6(2), 159-182.

Evers, A., & Laville, J.-l. (2004a). Defining the third sector in Europe. In A. Evers & J.-l. Laville (Eds.), *The Third Sector in Europe* (pp. pp. 11-42). Uk: Edward Elgar Publishing Limited.

- Fottler, M. D. (1981). Is Management Really Generic? *Academy of Management Review*, 6(1), 1-12.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*. Boston ; Toronto: Pitman.
- Godbout, J., & Caillé, A. (1992). *L'esprit du don*. Paris Montréal: Éditions la Découverte ;Boréal.
- Goldsmith, A. A. (1992). Institutions and Planned Socioeconomic Change: Four Approaches. *Public Administration Review*, 52(6), 582-587.
- Gomez, P., and Zimmermann, T. (1993). *Unternehmensorganisation: Profile, Dynamik, Methodik*, Campus, Frankfurt.
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5, Special Research Forum on Stakeholders, Social Responsibility, and Performance), 479-485.
- Hatten, M. L. (1982). Strategic Management in Not-For-Profit Organizations. *Strategic Management Journal*, 3(2), 89-104.
- Helmig, B., Jegers, M., & Lapsley, I. (2004). Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(2), 101-116.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (1998). Nonprofit Organizational Effectiveness: Contrasts Between Especially Effective and Less Effective Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 9(1), 23.
- Holcombe, S. H., Nawaz, S. A., Kamwendo, A., & Ba, K. (2004). Managing development: ngo perspectives? *International Public Management Journal*, 7(2), 187-205.
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- Kanter, R. M., & Summers, D. V. (1987). Doing Well While Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organizations and the Need for a Multiple-constituency Approach. In W. W. Powell (Ed.), *The Nonprofit sector: a research handbook* (pp. 154-166). New Haven: Yale University Press.
- Kearns, K. P. (1994). *The strategic management of accountability in nonprofit organizations: An analytical framework.*, *Public Administration Review* (Vol. 54, pp. 185): Blackwell Publishing Limited.

Kramer, R. M. (2000). A Third Sector in the Third Millennium? *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11(1), 1-23.

Krashinsky, M. (1997). Stakeholder theories of the non-profit sector: One cut at the economic literature. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 8(2), 149-161.

Krug, K., & Weinberg, C. B. (2004). Mission, money, and merit: Strategic decision making by nonprofit managers., *Nonprofit Management & Leadership* (Vol. 14, pp. 325-342): John Wiley & Sons Inc.

Laville, J.-L. (1997). L'association: une liberté propre à la démocratie. In J.-L. Laville & R. Sainsaulieu (Eds.), *Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social* (pp. pp. 35 - 73). Paris: Desclée de Brouwer.

Laville, J.-L., & Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social*. Paris: Desclée de Brouwer.

Lewis, D. (2003). Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations., *Public Management Review* (Vol. 5, pp. 325-344): Routledge, Ltd.

Lewis, D. (2004). The state and the third sector in modern welfare states: independence, instrumentality, partnership. In A. Evers & J. L. Laville (Eds.), *The third Sector in Europe* (pp. 169-187). UK: Edward Elgar.

Manoa, J.-Y., & Rault, D. (1992). "Les institutions de l'économie sociale en France". In J. L. M. C. C. i. d. r. e. d. i. s. l. é. p. s. e. c. E. J. Defourny (Ed.), *Économie sociale : entre économie capitaliste et économie publique = The third sector : cooperative, mutual and nonprofit organizations* (1er éd---- ed., pp. pp. 57-102). Bruxelles: De Boeck; CIRIEC.

Moore, M. H. (2000). Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(suppl_1), 183-208.

Nathan, M. L., & Mitroff, I. (1991). The use of negotiated order theory as a tool for the analysis and development of an interorganizational field. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), 163-168.

Newman, W. H., & Wallender, H. W., III. (1978). Managing Not-for-Profit Enterprises. *Academy of Management Review*, 3(1), 24-31.

Ogden, S., & Watson, R. (1999). Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry. *Academy of Management Journal*, 42(5, Special Research Forum on Stakeholders, Social

Responsibility, and Performance), 526-538.

Perrow, C. (2001). The rise of nonprofits and the decline of civil society. In H. K. Anheier (Ed.), *Organisational Theory and the non-profit form* (pp. 33-44). London: Centro for Civil Society.

Pijl, K. v. d., & Sminia, H. (2004). Strategic Management of Public Interest Organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(2), 137-155.

Ring, P. S., & van de Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.

Roberts, S. M., Jones Iii, J. P., & Frohling, O. (2005). NGOs and the globalization of managerialism: A research framework. *World Development*, 33(11), 1845-1864.

Ruffat, J. (1983). *Strategic Management of Public and Non-Market Corporations.*, Long Range Planning (Vol. 16, pp. 74-84): Elsevier Science Publishing Company, Inc.

Kilby, P. (2004). Is empowerment possible under a new public management environment? some lessons from India. *International Public Management Journal*, 7(2), 207-225.

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector : a cross-national analysis*. Manchester, UK: Manchester University Press.

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1998). Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9(3), 213-248.

Salamon, L. M., Anheier, H. K., Johns Hopkins Institute for Policy Studies., & Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. (1996). *Social origins of civil society : explaining the nonprofit sector cross-nationally*. Baltimore, Mar.: Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.

Samoff, J. (1996). Chaos and certainty in development. *World Development*, 24(4), 611-633.

Smith, M. (2004). Contradiction and change? NGOs, schools and the public faces of development. *Journal of International Development*, 16(5), 741-749.

Steinberg, R. (1986). The revealed objective functions of nonprofit firms., *RAND Journal of Economics* (Vol. 17, pp. 508): RAND Journal of Economics.

Stone, M. M., Bigelow, B., & Crittenden, W. (1999). Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations: Synthesis, Analysis, and Future Directions. *Administration Society*, 31(3), 378-423.

Stone, M. M., & Brush, C. G. (1996). Planning in Ambiguous Contexts: The Dilemma of Meeting Needs for Commitment and Demands for Legitimacy. *Strategic Management Journal*, 17(8), 633-652.

Strauss, A. (1993). *Negotiated order and structural ordering*. New York: Aldine de Gruyter.

Susuki, N. (1998). *Inside NGOs - Learning to manage conflicts between headquarters and field offices*. Usa Intermediate technology publications.

Wagner, A. (2000). Reframing "Social Origins" Theory: The Structural Transformation of the Public Sphere. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(4), 541-553.

Weisbrod, B. A., 1931. (1977). *The voluntary nonprofit sector : an economic analysis*. Toronto: Lexington Books.

Youssofzaï, F., Bédard, M. G., Hafsi, T., Lévesque, B., & Université du Québec à Montréal. Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale les entreprises et les syndicats. (2000). *La gestion stratégique des organisations-non-productrices-de-profit : "Nonprofit organizations" : une revue de la littérature théorique sur les NPO*. Montréal: CRISES, Université du Québec à Montréal.