

PRESENTACIÓN DE PROPUESTA PARA LAS PRIMERAS JORNADAS  
ACADEMICAS DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE JOSE C. PAZ.

1. **REFLEXIONANDO EL ESTADO DEL ARTE, SOBRE EL TERCER SECTOR<sup>1</sup>**
2. Ponente: María Luz Arias<sup>2</sup>
3. Resumen

A principios del Siglo XX, el fordismo, producción industrial en serie, identificó a los trabajadores en una sociedad salarial; con un Estado presente, contribuyendo al bienestar social tras la crisis del capitalismo de la década del 30 (Neffa, 2001)<sup>3</sup>.

La producción fordista comienza a agotarse por su lógica propia, tecnología y nuevos procesos impiden aumentar a voluntad las ganancias del capital, estancándose la acumulación y el crecimiento. Señala Hirsch (1996)<sup>4</sup> a la globalización como una estrategia política, una nueva forma de ver el capitalismo, destacándose el libre tránsito de las mercancías, capital, servicios y dinero. Se destruye el compromiso fordista de clases, desintegrándose el Estado social y con el capital trasladándose de un lugar a otro sin considerar las fronteras, lo que algunos autores denominan capitalismo postfordista.

La crisis del modelo fordista generó en el mundo la necesidad de pensar un modo de ocupación para aquellos desplazados de sus empleos que perdieron su identidad junto con el trabajo de la sociedad salarial.

Surge el Tercer Sector como respuesta creativa y solidaria ante la falta de trabajo de todos aquellos excluidos que deben generar por sí mismos una forma de subsistencia, que no

---

<sup>1</sup>Con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres

<sup>2</sup>Estudiante de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de José C. Paz, orientación Organizaciones Sociales. Mail: [malu13arias@gmail.com](mailto:malu13arias@gmail.com)

Con función de profesora tutora está Lizette Aguirre (Docente de la materia de economía social y solidaria de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de José C. Paz.

<sup>3</sup>Neffa, J. (2001). Presentación del debate reciente sobre el fin del trabajo. En E. De la Garza Toledo y J. Neffa (comp.), El trabajo del futuro, el futuro del trabajo. Buenos Aires. CLACSO

<sup>4</sup>Hirsch, J. (1996). ¿Qué es la globalización? En Globalización, capital y Estado. México: UAM-X, pp. 83-93

tiene que ver con lo que conocemos como el primer y segundo sector (privado y público) y que se denomina Tercer Sector, encaminado hacia actividades sin fin lucrativo que permiten la autogestión para la producción, creando riqueza, distribuyéndola equitativamente y cumpliendo una función económica y social (Ayensa, 2010)<sup>5</sup>.

Distintos enfoques del Tercer Sector denominado “*Non-profit, Economía Social, Economía Solidaria, Sector independiente, Sector Voluntario, etc.*” justifican la variedad de expresiones por la forma en que este sector se manifiesta, considerando como se genera, actúa y comporta.

Es objetivo de esta ponencia, reflexionar sobre el Tercer Sector, estado del arte, los aportes que el mismo genera al contener organizaciones no orientadas a la economía de mercado y a la necesidad de contar con profesionales gestionando, desde una óptica diferente, donde el afán de lucro no sea el eje de la cuestión.

#### 4. Palabras claves

Tercer sector, modelos de gestión

#### 5. Área temática

Modelos de Gestión de organizaciones sociales

#### 6. Introducción

A principios del Siglo XX, el fordismo, producción industrial en serie, identificó a los trabajadores en una sociedad salarial; con un Estado presente, contribuyendo al bienestar social tras la crisis del capitalismo de la década del 30 (Neffa, 2001).

La producción fordista comienza a agotarse por su lógica propia, tecnología y nuevos procesos impiden aumentar a voluntad las ganancias del capital, estancándose la acumulación y el crecimiento. Señala Hirsch (1996) a la globalización como una estrategia política, una nueva forma de ver el capitalismo, destacándose el libre tránsito de las mercancías, capital, servicios y dinero. Destruyéndose el compromiso fordista de clases,

---

<sup>5</sup>Ayensa, E. J, (2010). Reto de las organizaciones del tercer sector en el modelo de bienestar. Implantación de sistemas de gestión de calidad total y compromiso organizativo. Universidad Nacional de la Rioja. La Rioja. Servicio de publicaciones. Tesis doctoral pp 27-33.

desintegrándose el Estado social y el capital trasladándose de un lugar a otro sin considerar las fronteras, lo que algunos autores denominan capitalismo postfordista.

La crisis del modelo fordista generó en el mundo la necesidad de pensar un modo de ocupación para aquellos desplazados de sus empleos que perdieron su identidad junto con el trabajo de la sociedad salarial, proponiendo soluciones alternativas, como la creación de un “tercer sector” que no sea público ni privado, no mercantil, comunitario representado por las Organizaciones No Gubernamentales que distribuyeran un salario social o ingreso mínimo y administrado por éstas aprovechando la transparencia de su gestión Rifkin (1996)<sup>6</sup>; mientras que para Europa también se propone un ingreso básico independiente del tiempo de trabajo, nuevos proyectos de vida, solidarios y sociales con tiempo libre para los individuos para que desarrollen sus capacidades y estableciendo un nuevo contrato social, según lo plantea Gorz (1998)<sup>7</sup>.

7. Objetivo:

Identificar que se entiende por modelos de gestión en el Tercer Sector, Economía Solidaria, Economía Social, entre otros.

8. Marco Teórico

Surge el Tercer Sector como respuesta creativa y solidaria ante la falta de trabajo de todos aquellos excluidos que deben generar por sí mismos una forma de subsistencia, que no tiene que ver con lo que se conoce como el Primer y Segundo Sector (privado y público) y que se denomina Tercer Sector, encaminado hacia actividades sin fin lucrativo que permiten la autogestión para la producción, creando riqueza, distribuyéndola equitativamente y cumpliendo una función económica y social (Ayensa, 2010).

Distintos enfoques del Tercer Sector lo denominan “Non-profit, Economía Social, Economía Solidaria, Sector independiente, Sector Voluntario, etc.” justificando la variedad de expresiones por la forma en que este sector se manifiesta, considerando como se genera, actúa y comporta.

---

<sup>6</sup> Rifkin, J. (1996). *The end of work. The decline of de globallabor forcé and the new post-market área. El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos del trabajo, el nacimiento de una nueva era.* Barcelona. Paidós.

<sup>7</sup>. Gorz, A (1988). *Metamorphoses du travail. Quete du sens. Critique de la raison exonomique.* París, Seuil.

Es así, que se encuentra en el Tercer Sector, la voluntad, la solidaridad, la equidad en el reparto de la riqueza creada, la cooperación entre los integrantes de las distintas agrupaciones sin perseguir el lucro, para lo que Ayensa (2010), plantea dos enfoques: el americano, que considera a estas organizaciones voluntarias, de caridad, fundaciones, etc., que surgen a partir de la falla del mercado y el Estado, que no persiguen el lucro, que diferencia mercado y Estado del sector independiente; distinto del mercado por su forma de producción y reparto y distinto del Sector Público por su carácter no gubernamental. El enfoque europeo en tanto, considera a las organizaciones del sector, como de ayuda mutua, por ejemplo, cooperativas, que contribuyen al Estado de Bienestar, que toman decisiones democráticamente y donde no aparece tan clara la diferencia entre el Sector Público y Privado pero que desarrollan economías públicas, mercantiles privadas -morales- y aparecen como welfare mix, pluralistas en su relación con el Estado de Bienestar.

Relacionada con el Tercer Sector (situado entre el Sector Público y Sector Privado Capitalista) se encuentra una variedad de términos con matices entre los mismos, para esta descripción aludimos a la caracterización de Ayensa (2010) tales como:

- Sector Voluntario, de carácter voluntario para gran parte de quienes conforman, trabajan y dirigen las actividades aun cuando se manifiesta un crecimiento de trabajadores asalariados para la dirección y gestión de actividades.
- Organizaciones sin ánimo de lucro, para enfatizar el carácter no lucrativo de éstas, puesto que sus acciones no están dirigidas a obtener beneficios para distribuirlos entre los individuos controlantes.
- Instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares, dentro de la Economía Social, se las reconoce como un subsector: No de Mercado de la Economía Social, constituido principalmente por asociaciones y fundaciones de producción suministrada en su mayoría en forma gratuita o a precios económicamente no significativos; poseen personería jurídica y sus principales recursos devienen no de ventas ocasionales, sino de contribuciones voluntarias efectuadas por los hogares consumidores, la administración pública y rentas de propiedades. Podría contraponerse a éstas, el subsector de mercado o empresarial para cooperativas, mutuas, gros empresariales y otras instituciones sin fines de lucro, también al servicio de entidades de la Economía Social.
- Sector Filantrópico, referido a las organizaciones que vuelcan sus recursos a causas públicas o sociales, fundaciones, por ejemplo.
- Sector Caritativo, donaciones privadas altruistas-caritativas de los donantes que van al propio sector.

- Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD), aquellas entidades privadas con acciones de promoción socio-económica para países subdesarrollados o en vías de desarrollo.
- Sector Independiente, marca la importancia de ser independiente al poder político y al mercado (espíritu lucrativo).
- Sector Exento de impuestos, por contar con beneficios y exenciones tributarias en la mayoría de los países.
- Economía Social, entidades sin fines de lucro, Asociaciones y Fundaciones y también cooperativas, mutuas, mutualidades de previsión social y algunas organizaciones financieras, del subsector empresarial (Tercer Sector para la tradición europea).
- Economía Solidaria, entidades que producen y distribuyen bienes sociales o preferentes, aquellos imprescindibles para una vida digna y debe procurarse el acceso a ellos a toda la población, de manera gratuita o subsidiada. Para el enfoque europeo se admite al mercado como un agente dentro de la economía solidaria; para Latino América, es una alternativa al sistema capitalista también llamada “Economía popular” en América del Sur.
- Economía Alternativa, contempla las iniciativas promovidas desde Francia tras el Movimiento social de Mayo del ´68.
- Tercer Sector de Acción Social, Organizaciones No Lucrativas de Acción Social (ONLAS), para las entidades cuya actividad principal o secundaria sea la prestación de servicios a familias, infancia, juventud, mujer, tercera edad, discapacitados, presos y ex reclusos, marginados, toxicómanos, minorías étnicas, inmigrantes y refugiados.
- Organizaciones de la sociedad civil, varias redes organizadas en el área existente entre el estado, mercado y sector privado de hogares.
- Organizaciones intermedias, término propuesto por autores alemanes para diferenciarse del Non-profit estadounidense y del Tercer Sector. No excluye a este sector del Sector Público y del mercado, por considerar que existe una interconexión con ellos.

## 9. Desarrollo

Como se indicó anteriormente en el estado del arte del Tercer Sector que implicó el análisis del marco teórico del mismo, según Ayensa (2010), se encuentra entre otras características: la voluntad, la solidaridad, la equidad en el reparto de la riqueza creada, la cooperación sin perseguir el lucro.

Es en este contexto que se hace referencia a la Economía Social como parte de ese tercer sector heterogéneo. Sin embargo, esta economía se manifiesta como otra forma de hacer economía. Rescata la iniciativa de desocupados para distintos emprendimientos y empresas recuperadas entre otros, donde se combina la experiencia de varias décadas con propuestas actuales del cooperativismo y mutuales; poniendo énfasis en los vínculos sociales, las características del entorno socioeconómico y fomentando el desarrollo local. Han logrado estas prácticas autónomas, políticas y programas públicos que asisten y financian el desarrollo de emprendimientos.

## LA ECONOMÍA SOCIAL

Refiriéndose a la economía social, señala Pastore (2006)<sup>8</sup> que es un concepto multidimensional, distingue una dimensión empírica, una dimensión conceptual y una dimensión propositiva las que se describen a continuación.

- Dimensión empírica: comprende emprendimientos y organizaciones que desarrollan

actividades diferenciadas a la empresa capitalista, porque desde la óptica de la economía social, dichas entidades y organizaciones en sus actividades económicas producen o distribuyen bienes o servicios, pero apuntan al bienestar, a satisfacer las necesidades humanas y el mejoramiento de la calidad de vida priorizando a la fuerza del trabajo antes que al capital.

La Economía Social desarrolla amplias actividades productivas y de servicios a través de entidades o emprendimientos autónomos cuya idea principal es lo social y no la rentabilidad del capital

No buscan la rentabilidad del capital invertido y pueden contar con asistencia estatal, manteniéndose independientes del Estado y de los sectores privados. Son autónomas en su gestión, producen bienes o generan servicios, plurales y pueden ser mercantiles (intercambio monetario o no mercantiles (de redistribución o de reciprocidad).

---

<sup>8</sup> Pastore, R. (2006) "Diversidad de trayectorias, aproximación conceptual pluralidad de proyectos de la Economía Social" Documento Nro. 54 del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.

### Economía Social Tradicional o Histórica

**Cooperativas:** de trabajo, agropecuarias, servicios públicos, vivienda, consumo, crediticias y bancarias, seguros, de provisión profesional.

**Mutuales** de ayuda mutua entre otros en actividades como proveeduría, viviendas, salud, educativas y culturales, previsionales, deportes, guarderías, hogares, sepelios y velatorios, turismo, entre otros.

### Nueva Economía Social

**Productivas:** emprendimientos socio productivos familiares y asociativos; empresas recuperadas, etc.

**Intercambio:** experiencias de ferias sociales, ferias francas, comercio justo, mercado de moneda local, club de trueque.

**Finanzas:** entidades de microcrédito y micro finanzas, banca social, banca ética.

**Sociales:** empresas sociales y de inserción, emprendimientos socioculturales, huertas familiares y comunitarias, asociativismo rural.

Pastore (2006)

- Dimensión conceptual: La Economía Social ha ido variando con el correr del tiempo, así como la forma de entenderla, a fines del S XX se abocaba al estudio de organizaciones económicas que no respondían al ámbito estatal ni al capitalista (cooperativas y mutuales).

Durante el SXX, a fines de la década del ´70 y específicamente con la crisis del estado de bienestar (década del ´90) comienzan a desarrollarse nuevas iniciativas socioeconómicas que renuevan el concepto y originan denominaciones tales como economía solidaria, economía del trabajo, economía civil, entre otras siendo los renovadores del pensamiento, autores de Europa continental y Canadá y de América Latina (Chile, Brasil o Argentina).

Laville (2004)<sup>9</sup> por su parte, hace referencia a la pluralidad de principios económicos: intercambio, redistribución y reciprocidad y también a la de las formas de propiedad, lucrativas, estatales y asociativas. También señala que, al no haber una sociedad de mercado autorregulada, surgen tres respuestas sociales: la solidaridad en la redistribución estatal; el encuadre del mercado en lo normativo e institucional y otras formas de propiedad distintas a las empresas capitalistas (cooperativas, mutuales, asociaciones sin fines de lucro, etc. Resalta la solidaridad como alternativa y diferentes formas de la misma con una solidaridad filantrópica, benevolente de interés por los otros con donantes y asistidos; una solidaridad entre pares, con diferentes formas legales y reciprocidad de ayuda mutua, fraternidad, etc. y finalmente, una solidaridad estatal por su acción pública redistribuyendo recursos y beneficios.

Razeto (1997 y 2006)<sup>10</sup> incluye a la solidaridad como un factor económico y redefine el financiamiento, beneficio, eficiencia y mercado. La teoría económica clásica habla de tres factores (tierra, trabajo y capital), los modelos neoclásicos hablan de dos factores (trabajo y capital), reconoce al factor tecnológico y el cognitivo y agrega el factor C (cooperación, comunidad, colectividad) resultado de convertir la solidaridad en fuerza productiva. Para este autor, la economía de solidaridad debe sustentarse en la capacidad de trabajo humano y el factor C.

- Dimensión propositiva: (como proyecto de transformación social)  
Economía Social autogestionada y democrática y su papel transformador.

Para Pastore (2006), dentro de esta dimensión plantea los siguientes puntos:

Atención de emergencia, ante crisis estructurales, desarrollando políticas públicas no tradicionales que fomenten emprendimientos sociales y productivos que atiendan la problemática social en momentos económicos críticos, con políticas asistenciales tradicionales, impulsando a la microempresa con nuevos financiamientos, microfinanzas y microcrédito.

---

<sup>9</sup> Laville, J.L. (2004) "Economía solidaria, economía social, tercer sector, las apuestas europeas" En Biblioteca Virtual TOP sobre gestión pública

<sup>10</sup> Razeto, L. (1997) Los caminos de la economía de solidaridad. Ediciones Lumen-Humanitas. Buenos Aires.  
Razeto, L. (2006) "Inclusión social y economía solidaria", ponencia presentada en el simposio latinoamericano Inclusión Social, dimensiones, retos y políticas, Caracas, Venezuela.



Complementación sectorial, la economía social complementa a la economía lucrativa y al sector estatal e incluso atendiendo situaciones que los anteriores no atienden, posibilitando el desarrollo de un tercer sector, potenciando actividades que no interesan a la economía estatal ni privada.

Reforma del mercado y el estado: la posibilidad para la economía social de ir a donde los otros dos sectores no van, impulsando el desarrollo y la reforma de la economía mercantil capitalista y la burocracia estatal; defendiendo el medio ambiente, la salud, derechos humanos, la responsabilidad social, transparencia y balance social de las organizaciones. Además de tratar de sensibilizar a ciudadanos y consumidores en sus comportamientos.

Alternativa sustitutiva a la sociedad de mercado: la economía social más como alternativa que como complementaria (más justa y plural) basándose en la solidaridad/reciprocidad; persiguiendo objetivos, atendiendo necesidades de la sociedad más que a los beneficios económicos. Plantea otra lógica en su funcionamiento y otra relación entre la economía, la sociedad y el poder.

## MODELOS DE GESTIÓN DEL TERCER SECTOR

Cuando se hace referencia al modelo de gestión, debe diferenciarse la gestión del Tercer Sector del de la Economía capitalista, puesto que los fines perseguidos en una y otra son distintos. La primera se orienta a entidades sin fines de lucro, solidarias, con alto grado de voluntarismo que pretenden mejor calidad de vida para todos con distribución de riqueza de forma más equitativa, los asociados son los dueños de los medios de producción, con procesos más horizontales y donde el Estado puede estar presente; en la segunda se va tras la máximo beneficio y menor costo, donde los recursos son escasos y las necesidades infinitas, la acción es individual, los procesos más verticales y el rol de Estado puede ser regulador o ausente (el mercado ordena).

Dentro del tercer sector, en este apartado se hace referencia a los modelos de gestión de la Economía Social: cooperativas y organizaciones sociales.

Cuando se alude a cooperativas, se consideran empresas creadas con personas asociadas dispuestas a satisfacer necesidades comunes en una acción conjunta, con ayuda mutua y funcionando democráticamente.

Los miembros de estas organizaciones (propietarios, usuarios, asociados) ofrecen servicios para el beneficio del conjunto de sus miembros y no el beneficio para sí mismas, por lo que el carácter de su gestión es distinto al de las empresas privadas con fines lucrativos.

El desarrollo conceptual de modelos de gestión está basado en el análisis de la gobernanza que hace Malo (2004)<sup>11</sup>. Para la autora la gobernanza en cooperativas y asociaciones la realizan las partes interesadas (stakeholders) en tanto que en las sociedades de capital el gobierno es ejercido por (shareholders o accionistas) quienes poseen las partes del capital invertido. Se sigue el esquema de Malo para análisis de modelo de gestión cooperativo:

- El empresario y su entorno

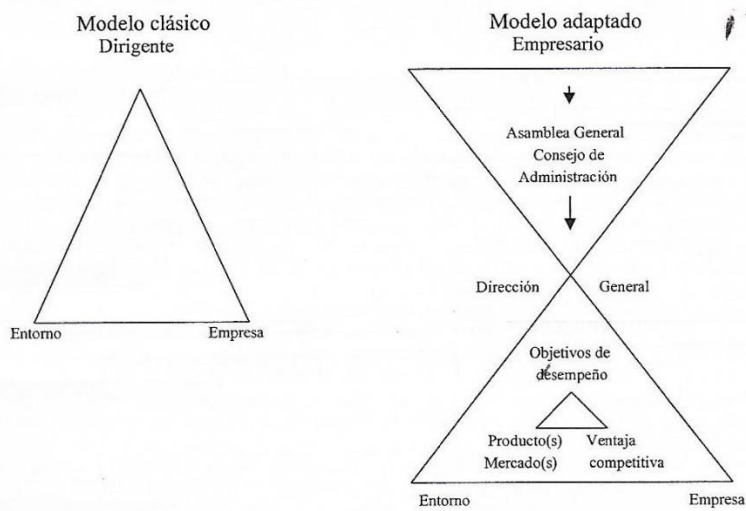
La gestión estratégica puede representarse en un triángulo con tres factores: entorno, empresa y dirigente que no aplica para las cooperativas. Para la cooperativa y la asociación en la economía social, el dirigente asume un significado diferente, puesto que, en las organizaciones sociales, quienes dirigen la gestión a través del consejo de administración, son elegidos entre sus propios miembros. Vale entonces distinguir entre dirigentes elegidos y administración designada. La estructura de la empresa está bajo la responsabilidad de la gestión y la asociación está compuesta por la Asamblea General (AG) y el Consejo de Administración (CA) donde cada miembro tiene un voto.

Para las organizaciones cooperativas, se usa como representación de su gestión estratégica, un reloj de arena, en su parte superior la gobernanza (gobierno, dirección, con un amplio contenido) y en la parte inferior la relación entre el entorno y la empresa.

---

<sup>11</sup> Malo, M.C. (2004) La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de economía social.

### Esquema: la gestión estratégica



Fuente: Malo

La gobernanza en cooperativas y asociaciones las realizan las partes interesadas (stakeholders) en tanto que en las sociedades de capital el gobierno es ejercido por (shareholders o accionistas) quienes poseen las partes del capital invertido.

El reloj de arena también podría usarse para explicar en las sociedades de capital las fuerzas en juego en la gobernanza representada por diferentes shareholders, entre inversores institucionales y no institucionales o entre grandes y pequeños accionistas, aun así, la gobernanza presenta grados de complejidad menores porque siguen un principio básico, maximizar el rendimiento sobre el capital invertido. En organismos públicos permite una mejor información sobre el lugar del Estado entre los actores de la gobernanza.

La cooperativa respecto de la asociación, se caracteriza por las reglas de acción en tanto la cooperación y la economía social se definen por valores como la democracia y la autonomía.

La elección del enfoque estratégico (alguno de estos: el plan, el posicionamiento, la trampa, el pattern y la perspectiva, Mintzberg, (1990)<sup>12</sup> refleja la identidad del empresario cooperativo o colectivo.

<sup>12</sup> Mintzberg, H. (1990) Le management, voyage au centre des organisations, París, Montral, Les Editions d' organization. Les Editions Agende d' arc, 570p.

Se hace referencia a seis modos de gobernanza: participativa (la participación de los miembros es una finalidad en sí misma); empresarial (típica de pequeñas organizaciones); contrato de desempeño (divisiones territoriales); integrada (actividades integradas, estandarización de procedimientos); misionera (proyecto movilizador y normas que sostienen el conjunto) y política o democrática (todos tienen derecho de participar o de estar representados) algunos de estos modos son muy coherentes con los valores del empresariado colectivo.

- El entorno

Para estudiar el entorno se identifica la industria (conjunto de empresas de un mismo sector de actividad) y luego se analizan las cinco fuerzas competitivas: el poder de los proveedores (todos los grados de colaboración), el poder de los clientes (diferenciando los intermedios de los finales), la amenaza de los sustitutos y la amenaza de nuevos ingresantes a la industria (Porter, 1980)<sup>13</sup>.

Debe detectarse el rol del Estado, que está aguas arriba cuando es proveedor de reglas o fondos; en el centro cuando es productor y aguas abajo como comprador o pagador.

En la economía de mercado, las empresas compiten y en la economía asociativa y cooperativa las organizaciones colaboran, pero sucede que en la práctica las empresas competitivas colaboran entre sí en tanto las cooperativas y asociaciones son rivales (compiten por los recursos del Estado). Las asociaciones privilegian la relación con el Estado mientras las cooperativas lo hacen con la federación en su relación con el mercado.

Las cooperativas se definen por las reglas y las asociaciones por los valores y tienen una gobernanza stakeholders. El movimiento cooperativo manifiesta experiencia en compromisos negociados con el mercado en tanto el movimiento asociativo tiene experiencia en el compromiso negociado con el Estado.

- La empresa: una cadena de actividades

---

<sup>13</sup> Porter, Michael E. (1980) Choix Stratégiques et concurrence, techniques Techniques d'analyse des secteurs et de la cocurrence dans l'industrie, París, Económica, "Gestión", 426 pp. (Traducción de Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, N.Y., The Free Press, Mac MillanPublishing Co.)

La cadena de actividades de la empresa comprende dos grupos: las actividades principales: logística para la entrada de mercancías, producción y comercialización entre otras; las actividades de apoyo: aprovisionamiento, el desarrollo de procedimientos y productos, etc. Luego se identifica las fuentes de ventaja competitiva y las fuentes de desventajas competitivas, buscando la mejora continua.

En la empresa colectiva cuando la actividad es realizada con sus propios miembros, la función está solidarizada, sin exclusiones, sin despidos.

Se encuentra que las empresas manufactureras influyen sobre las prácticas de las de servicios y viceversa; en tanto las prácticas de las empresas controladas por grupos de personas influyen sobre las de capital. De modo que las cooperativas que se han vuelto menos solidarias se llaman “coopitalistas”.

En este contexto se referencia a Camacho y Orozco (2006)<sup>14</sup> quienes en sus propuestas aluden a un modelo de desarrollo alternativo, procesos productivos rentables con alto grado de responsabilidad social y sostenidos en una “identidad empresarial” que sostiene sobre los principios de colaboración, solidaridad, redistribución de riqueza, igualdad de oportunidades y desarrollo social.

A este modelo de gestión debe adaptarse al proyecto compartido, que ha sido definido por la misión (razón de ser), la visión (futuro deseable y alcanzable) y los valores propios de la organización. En los casos particulares de cooperativas de trabajo, debe haber una mirada del entorno para tener información sobre posibles amenazas y oportunidades. También debe satisfacer las expectativas de los grupos de interés (sociedad, stakeholders, clientes, etc.); evaluar resultados obtenidos y limitaciones propias; considerar fortalezas y debilidades y definir objetivos y estrategias. Debe establecerse un posicionamiento estratégico, utilizar instrumentos de gestión (gerenciales, operativos y estratégicos), considerar la relación con los proveedores, la rivalidad entre competidores, el poder de los clientes, la amenaza de los sustitutos y los nuevos ingresantes a la industria. Definir con que esquemas de costos se produce, criterios para los retiros (por horas trabajadas, por labor específica, respetando lo acordado por convenio, etc.), recordando que las organizaciones sociales son agentes económicos y sociales.

---

<sup>14</sup> Camacho, K. y Orozco, J. (2006) “El modelo de gestión cooperativa: Rescate de experiencias prácticas desde las visiones de actores claves”. F. Ebert. Costa Rica 2006.

Cuando una organización logra cumplir sus objetivos sociales, solidarios y se mantiene en el tiempo con un resultado económico favorable ha logrado cierto éxito, no se perdió la fuente laboral y si comienza a generar recursos cada vez más cuantiosos (surgirán nuevas definiciones sobre rentabilidad y competitividad en el modelo de gestión), habrá logrado posicionarse y evidentemente crecer incluso en el número de sus asociados lo que en algún momento planteará el recambio generacional.

## 10. Conclusiones

Como se ha hecho referencia en esta ponencia, en la economía tras la sucesión de distintas crisis aparecen nuevas denominaciones, Tercer Sector, Economía Social, Economía Solidaria, entre otras, que se instalan con otra lógica y con diferencias en la gestión, que complementa a la economía del mercado y al Estado. En este espacio, todos tienen derecho a participar y ser representados. Es manifiesta la solidaridad, la transparencia, no perseguir el lucro y una mayor sensibilidad ciudadana y de los consumidores en su comportamiento. Se hace presente la pluralidad, las decisiones democráticas, la equidad, el intercambio, la redistribución y la reciprocidad. La capacidad para impulsar el desarrollo de políticas públicas y a la microempresa con nuevos financiamientos (microfinanzas y microcréditos), dar respuestas sociales y económicas (con encuadre normativo institucional), promover el desarrollo y reformas a la economía capitalista y la burocracia estatal, yendo a lugares que los otros no atienden e incluso con nuevas formas de propiedad lucrativas, estatales y asociativas; quienes producen son propietarios de los medios de producción y hasta se podría considerar además de la tierra, trabajo, capital e incluso tecnología, a la solidaridad como una fuerza productiva.

Una vez identificado el estado del arte del tercer sector y determinado el marco conceptual de organizaciones de la economía social este trabajo pretende hacer un aporte que es necesario para pensar en cómo abordar, desde la Licenciatura de Administración de la UNPAZ, un proyecto de investigación de modelo de gestión para las prácticas de las organizaciones sociales, en el Partido de José C. Paz.

En este sentido se propone como **objetivo** diseñar una herramienta que permita formular un proyecto y rescatar las buenas prácticas de gestión de las organizaciones sociales y del Tercer Sector, así como identificar lo que se entiende en la práctica por modelo de gestión en las mismas.

Para esto se debe tener en cuenta diferentes criterios, para caracterizar a las organizaciones sociales del Partido de José C. Paz a través de distintas herramientas a partir de lo cual se deberían obtener tres productos:

- Diagnóstico socio productivo del Tercer Sector, en el Partido.
- Identificar organizaciones de la economía social, más instituciones que estén registradas en el INAES, empresas recuperadas de la zona, establecimientos de agricultura familiar, emprendimientos de la economía solidaria, ferias, análisis del polo productivo, entre otros.
- Un mapeo de actores.

Asimismo, se sugiere de manera tentativa, un cuestionario que contenga como mínimo estas interrogantes:

¿Qué se entiende por modelo de gestión?

¿Qué importantes diferencias se perciben en la gestión de la economía social, respecto de las empresas de capitales?

¿Los principios y los valores se reflejan en la gestión? ¿De qué manera?

¿Cuáles son las principales dificultades y retos que enfrentan como organización de la economía social?

¿Cómo se puede mejorar el modelo de gestión y cómo mide el éxito de la misma?

## 11. Referencias bibliográficas

- Ayensa, E.J. (2009) "Reto de las organizaciones del tercer sector en el modelo de bienestar. Implantación de sistemas de gestión de calidad total y compromiso organizativo". Tesis doctoral, págs. 27-33
- Camacho, K. y Orozco, J. (2006) "El modelo de gestión cooperativa: Rescate de experiencias prácticas desde las visiones de actores claves". F. Ebert. Costa Rica 2006.
- . Gorz, A (1988). *Metamorphoses du travail. Quete du sens. Critique de la raison exonomique*. París, Seuil.
- Hirsch, J (1999) "Qué es la globalización? En globalización, capital y -estado. México. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Laville, J.L. (2004) "Economía solidaria, economía social, tercer sector, las apuestas europeas" En Biblioteca Virtual TOP sobre gestión pública
- Malo, M.C. (2004) La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de economía social.
- Mintzberg, H. (1990) *Le mangement, voyage au centre des organisations*, París, Montral, Les Editions d´ organization. Les Editions Agende d´ arc, 570p.
- Neffa, J.C. (2001) "Presentación del debate reciente sobre el fin del trabajo". En De la Garza Toledo, Enrique y Neffa, J.C (comp) *El trabajo del futuro, el futuro del trabajo*. Buenos Aires. CLACSO.
- Pastore, R. (2006) "Diversidad de trayectorias, aproximación conceptual pluralidad de proyectos de la Economía Social" Documento Nro. 54 del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.
- Porter, Michael E. (1980) *Choix Stratégiques et concurrence, techniques d´analyse des secteurs et de la cocurrence dans l´nindustrie*, París, Económica, "Gestión", 426 pp. (Traducción de *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, N.Y., The Free Press, Mac MillanPublishing Co.)
- Razeto, L. (1997) *Los caminos de la economía de solidaridad*. Ediciones Lumen-Humanitas. Buenos Aires.
- Razeto, L. (2006) "Inclusión social y economía solidaria", ponencia presentada en el simposio latinoamericano *Inclusión Social, dimensiones, retos y políticas*, Caracas, Venezuela.



- Rifkin, J. (1996). The end of work. The decline of de globallabor forcé and the new post-market área. El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos del trabajo, el nacimiento de una nueva era. Barcelona. Paidós.