

# El desarrollo de habilidades gerenciales para el Tercer Sector. Un marco conceptual y una metodología

**Karem Sánchez de Roldán\***

\* Socióloga. Profesora asociada, Departamento de Dirección y Gestión Administrativa, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle. Equipo de Estudios de Caso EGEDES - Fundación Carvajal. [deroldan@telesat.com.co](mailto:deroldan@telesat.com.co)

Los puntos de vista y opiniones presentados en este artículo son los de la autora y no comprometen a las instituciones con las cuales se encuentra vinculada, la Facultad de Administración de la Universidad del Valle y la Fundación Carvajal.

*“Para garantizar sus pretensiones de conseguir la lealtad de los ciudadanos, los entes sin ánimo de lucro tienen la necesidad de demostrar la valía de lo que hacen y actuar no sólo de manera eficaz, sino también efectivamente en el interés público. Para conseguir este objetivo, será necesario algo más que la formación tradicional en materia de gestión o la adopción sistemática de técnicas de gestión importadas del mundo empresarial o del sector público.*

*Será preciso realizar esfuerzos contantes para forjar un modo distinto de formación gerencial para el sector no lucrativo que tenga en cuenta los valores y el espíritu característicos de este sector, si bien garantizando la eficacia de lo que se hace.”*

**Lester Salamon, et al. Nuevo Estudio del Sector Emergente**

CNP Proyecto de Estudio Comparativo del Sector no Lucrativo de la Universidad Johns Hopkins (FaseII) 1999

## **RESUMEN**

En el contexto del debate sobre la responsabilidad social de las empresas y del Estado, este documento establece, en primer lugar, la concepción tradicional de gerencia y administración y señala los problemas conceptuales y prácticos que se derivan de un traslado mecánico para su aplicación a las organizaciones del llamado Tercer Sector. Se precisan las especificidades de tales organizaciones también denominadas organizaciones sin ánimo de lucro y se establece la naturaleza de su actividad para descifrar elementos que conduzcan a un modo específico de gerencia: la gerencia social. Se establecen las tendencias actuales en el campo de la gerencia social en América Latina y su relación con las organizaciones del Tercer Sector. Finalmente se analiza cómo, los marcos conceptuales con los que se examina al Tercer Sector determinan orientaciones en cuanto a la metodología empleada para su estudio y análisis. En particular, se consideran los estudios de caso, como fuentes de información para el desarrollo de habilidades gerenciales adecuadas para este tipo de organizaciones.

## **I. ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA TRADICIONAL: ELEMENTOS PARA UNA DISCUSIÓN NECESARIA SOBRE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR**

La gestión y la administración en torno a la identificación de oportunidades y el desarrollo de negocios productivos y rentables son prácticas que tradicionalmente han recaído sobre las empresas del sector privado de la economía las cuales se caracterizan por establecer como fin prioritario la maximización de la ganancia en el marco de una racionalidad económica instrumental propia de los sistemas capitalistas de mercado. En este sentido, y consustancial con este propósito, la Administración como disciplina establece la naturaleza de las organizaciones sobre las cuales recaen las prácticas administrativas y gerenciales y se interroga sobre sus características y dinámicas, en breve, se determinan sus propias especificidades (Chanlat y Seguin 1.987).

Esta ha sido la tarea del pensamiento administrativo clásico y tradicional y de buena parte de la teoría de las organizaciones todos los cuales encuentran su expresión propia en los contenidos de los programas de estudio en la mayoría de Escuelas de Administración y Negocios. Es éste el terreno por excelencia de la empresa privada y sólo en menor medida el campo de acción del Estado al cual se le asignan funciones de otra índole, las que

en su mayoría se encuentran consignadas en la Constitución Política de la nación.

Así, el pensamiento administrativo y la Administración como campo del saber han desarrollado su discurso y sus prácticas teniendo como referencia dos campos predominantes diferenciados analíticamente: el sector empresarial privado y el sector público. En el primero, es la iniciativa privada, sus fines y objetivos, así como los recursos que los individuos ponen a su servicio los que determinan las estrategias y las prácticas gerenciales y administrativas. En el segundo, es una concepción determinada de Estado y de su manejo ceñido a un marco jurídico establecido lo que determina la acción administrativa y de dirección. De este modo, encontramos enfrentadas las nociones de lo privado y lo público, la libre empresa y el control estatal, la administración privada frente a la administración pública.

Sin embargo, en medio de estos dos polos surge cada vez con mayor fuerza un tercer campo de acción no sólo para la economía, el desarrollo productivo y la organización social sino también para la administración y la gerencia: El llamado Tercer Sector. Este, de alguna manera, se encuentra a medio camino entre los dos campos mencionados. Es el ámbito de las organizaciones sociales, solidarias, cooperativas y voluntarias que son privadas pero que no se rigen necesariamente por las mismas normas, objetivos e intereses de la empresa privada, y que

también son públicas en la medida que actúan en relación con problemáticas de orden global tradicionalmente asignadas al dominio de lo estatal.

Comprender cómo y por qué surgen las organizaciones del Tercer sector, también denominado sector social (como si las organizaciones empresariales privadas y públicas no fueran igualmente sociales) implica examinar a grandes rasgos cuáles han sido las tendencias ideológicas, económicas, sociales y políticas predominantes en relación con el papel que se asigna al sector privado y al Estado, y sus consecuencias frente a la concepción y ejercicio de la responsabilidad social. De algún modo, el espacio que no logran cubrir ni uno ni otro es el que ocupa este tipo de organizaciones.

Se escapa al propósito de este trabajo responder de manera exhaustiva los interrogantes propuestos, los cuales ameritan investigaciones y análisis más específicos y profundos, pero sí se quiere establecer, a título de hipótesis, la siguiente idea: Así como las organizaciones productivas, las fábricas industriales y de modo más general las empresas, surgieron con la revolución industrial y se consolidaron a finales del siglo XIX y principios del XX en el contexto de profundas transformaciones en las estructuras económicas, sociales y políticas de la época; del mismo modo, asistimos hoy a la presencia y consolidación de un tipo de organizaciones, las del Tercer Sector, que tienen como substrato y telón de fondo la configuración de nuevas

relaciones o la agudización de las ya existentes en el orden de lo económico, social y político.

Las nuevas formas del quehacer productivo desarrolladas con la revolución industrial, entronizadas en la empresa y caracterizadas por la fragmentación y especialización del trabajo, las que Durkheim denominaría la "división social del trabajo" exigieron, de acuerdo con sus fines y objetivos, el desarrollo de teorías, prácticas y técnicas que buscaban la racionalización de sus componentes (materiales y humanos) para maximizar su eficiencia y eficacia, por tanto su productividad. Fueron éstas últimas las que constituyeron los elementos primigenios de lo que conocemos como administración clásica. En nuestros días, las organizaciones del Tercer Sector por su naturaleza y su quehacer, exigen una conceptualización propia y el desarrollo de un pensamiento que de cuenta de sus especificidades y de las formas como se insertan e interactúan en el todo social, al igual que en su tiempo fue y lo sigue siendo el requerimiento para las organizaciones fabriles y empresariales sobre las cuales Taylor y Fayol reflexionaron y marcaron la pauta para el desarrollo del pensamiento administrativo contemporáneo.

Un esfuerzo en esta dirección implica tener en cuenta tendencias dicotómicas, y en ocasiones radicalmente opuestas, que han dominado la segunda mitad del siglo XX las que, a principios del siglo XXI, se constituyen todavía en temas de álgidos debates y

llegan a trascender el terreno de lo puramente teórico para transformarse en concepciones de Estado y Sociedad que se materializan y asumen formas concretas en políticas sociales y de Estado que moldean y perfilan a las naciones.

El desarrollo y análisis de la hipótesis propuesta demanda, además del estudio de las circunstancias económicas, sociales y políticas que han dado lugar al surgimiento de las organizaciones del Tercer Sector y sobre las cuales empieza a conocerse una bibliografía cada vez más abundante, una reconsideración sobre las concepciones administrativas y gerenciales clásicas con las cuales se las quiere gobernar para determinar si tales teorías y prácticas se ajustan o son adecuadas para el logro de los fines y objetivos para las cuales han sido llamadas a existir. De allí que se revele necesario un breve examen sobre los planteamientos, fundamentos y nociones de la Administración y Gerencia tradicional.

#### **LA CONCEPCIÓN CLÁSICA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

Con el fin de proporcionar una visión panorámica sobre las concepciones clásicas de Administración y Gerencia, en este trabajo acudimos a una de las obras más recientes y completas de sistematización y análisis del pensamiento administrativo, la de Aktouf (1.997), quien en su esfuerzo por indagar los fundamentos de una

administración renovada y acorde con las circunstancias geopolíticas y socioeconómicas que caracterizaron el fin del siglo XX y marcan la senda del siglo XXI, se ve obligado a examinar los fundamentos y los modelos subyacentes de lo que constituye el cuerpo de teorización del pensamiento administrativo. Para los propósitos que nos interesan acogeremos las ideas centrales de este autor quien nos provee una idea general sobre el devenir de estas teorías y prácticas. Se debe señalar que de ninguna manera se trata aquí de elaborar un cuadro detallado de los matices y sutilezas que caracterizan los principales enunciados administrativos.

La primera observación que nos presenta Aktouf tiene que ver con el uso de términos distintos y variados para hacer referencia a un mismo tipo de actividades: Gestión, gerencia y administración; gerenciar y administrar; administrador, gerente y director; hacen parte del conjunto de vocablos que al analizarlos etimológicamente indican una conjunto de actividades que, en su opinión y en un sentido muy general, permiten el uso esencialmente intercambiable e indistinto de los términos. Estas actividades permiten forjar una definición de administración:

*"... cuando hablamos de administración, se trata de una actividad, o más precisamente de una serie de actividades interdependientes destinadas*

*a lograr que una cierta combinación de medios (financieros, humanos, etc.) pueda generar una producción de bienes o servicios económicos o socialmente útiles y en lo posible rentables para la empresa con fines de lucro<sup>1</sup>. Esta es la tarea generalmente confiada a personas investidas de la responsabilidad de asegurar la buena marcha de instituciones productoras de bienes o servicios, ya sean públicas o privadas, estatales o paraestatales.” (Aktouf. 1997:18).*

Administrar o gerenciar es al mismo tiempo arreglar, disponer, cuidar de, conducir, gobernar, manejar. Aquí se encuentra el núcleo integrador del trabajo del dirigente establecido por Fayol en 1916 y vigente con mayores y diversos matices hasta nuestros días: Planear, Organizar, Dirigir, Controlar<sup>2</sup>. Las formas verbales con las cuales se define el proceso acentúan además el

carácter de **acción** de la administración. “Administrar es *hacer*, es garantizar que las cosas se hagan; es encuadrar y motivar a los otros de modo que realicen lo que deben hacer”. (Aktouf. 1997)

Si los términos de la definición de administración están claros es inevitable que nos conduzcan a una noción de Administrador o Gerente y de sus respectivas funciones. En una perspectiva histórica Aktouf nos indica que la figura que tal vez representó el ancestro del actual gerente, empresario e industrial en el sentido en que lo entendemos hoy, fue el artesano- comerciante del siglo XVIII quien lograría reunir bajo un mismo techo a campesinos y ex-artesanos arruinados quienes trabajaban para él según modalidades, ritmos y horarios también por él determinados. De aquel entonces data la idea de gerente según el cual “*la habilidad del futuro gerente parece ser una capacidad totalmente nueva de organizar, dividir, disciplinar y supervisar el trabajo de decenas de perso-*

---

<sup>1</sup> El subrayado es de la autora.

<sup>2</sup> Es interesante revisar la propuesta de Fayol referente a la definición de administración y la distinción establecida entre administrar y “gobernar”, esta última noción la podemos asimilar al término moderno de “gerenciar”. En su texto clásico Fayol enuncia las seis operaciones que realiza una empresa: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas. Estas se encuentran en consonancia con las áreas funcionales o departamentos de la empresa. La administración es una de las operaciones empresariales, se define como prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. El autor aclara que, así definida, la administración no es un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los dirigentes en la empresa; es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social. La función administrativa se distingue netamente de las otras cinco funciones esenciales y no debe confundirse con la noción de **gobierno**. Gobernar es conducir la empresa hacia el fin propuesto, tratando de obtener el mayor provecho posible de todos los recursos de que ella dispone; es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales. (Fayol: 1.994:9-10).

*nas sin calificaciones definidas. En lo esencial, esta nueva capacidad va a permitir más y siempre más del elemento del trabajo”.*

Ahora bien, es indudable que desde el nacimiento de las primeras fábricas industriales hasta nuestros días los contextos y las operaciones se han hecho significativamente más complejas, de allí que en el terreno de la administración se haya producido la especialización de los saberes que tienen que ver con cada una de las acciones que componen el proceso general. El contador, el ingeniero organizacional, el jurista, el financiero, el psicólogo, el estadístico, el economista, entre otros, contribuyen entonces al armazón de los programas que dan forma a los planes de estudio en la escuelas de administración.

Para Aktouf la gerencia “tradicional” o clásica no es sino la reunión, la amalgama de lo que se espera de cada uno de los sucesivos especialistas, según la necesidad del momento, desde hace aproximadamente dos siglos. Es *“la sistematización – al ritmo y medida de su respectiva aparición- de las diferentes prácticas a las que los dirigentes recurrían para conducir sus negocios, rodeadas de toda clase de diferentes ciencia o que tiene pretensión científica.”*(Aktouf. 1997)

Uno de los aspectos significativos en el argumento de Aktouf es el énfasis en la existencia de modelos subyacentes en los principios generales de la administración y la gerencia. Identifica como los más relevantes, el pre-

dominio del modelo científico inspirado en la ciencia físico-naturales, la metáfora del ejército y la máquina; la colmena o el hormiguero. En términos de Morgan (1989) estas metáforas y modelos simbolizan fuertemente la previsibilidad, la disciplina, el orden, la división minuciosa del trabajo, la especialización detallada de las funciones, la lógica mecánica, la conducta racional, la constancia en el esfuerzo y la obediencia dócil, entre otros aspectos. Estas ideas subyacentes llevan consigo una concepción de ser humano y de sus relaciones en el contexto del trabajo.

Para Aktouf, los hechos demuestran el arraigo de una administración clásica fundada en la lógica de estos modelos en donde *la eficacia es sinónimo de disciplina y obediencia, como en el ejército; las causalidades “científicas” son indiscutibles, como en la máquina; la especialización y subdivisión de tareas esforzadas, como en el hormiguero y el termitero, y por último, la manipulación de incitaciones y determinismos económicos destinados a fundamentar los comportamientos de cada quien* (Aktouf. 1997). Más aún, en su opinión, estas ideas irapregnan a todas las empresas y personas involucradas.

Al considerar que tales ideas y modelos subyacentes implican para el momento actual dificultades y obstáculos para la eficacia dada la transformación de los contextos en los cuales se desarrolla la actividad productiva, Aktouf propone dos grandes tareas

estrechamente relacionadas: Conocer a cabalidad a los teóricos y a las teorías de la administración clásica desentrañando las implicaciones que tienen para una concepción del ser humano y su relación con el mundo del trabajo; y emprender el ejercicio de formular un pensamiento administrativo renovado que de cuenta de los contextos complejos que circundan al mundo de la empresa y de la administración ubicando como eje de este nuevo pensamiento administrativo una concepción enriquecida de ser humano y de sociedad.

A pesar de las oías recurrentes de nuevas técnicas administrativas que se conciben como innovadoras y transformadoras, subsiste la pregunta sobre las causas de la prevalencia arraigada de este pensamiento administrativo clásico. Entre las muchas indicadas, dos son pertinentes para la reflexión sobre las habilidades gerenciales para las organizaciones del Tercer Sector. La primera tiene que ver con el comprensible rechazo de los dirigente a perder lo que la *tradición* siempre les confirió: prestigio, privilegios y poder absoluto.

La segunda, es de un orden más general: *la adhesión espontánea y autorreforzada a las doctrinas de los llamados "nuevos economistas", "liberales" e incluso "neo-conservadores", que proponen en general, la renovación de la fe en las virtudes del libre mercado, la desregulación y el laissez-faire, la supresión de todas las limitaciones sociales, estatales y ju-*

*rídicas que obstaculizan la libre empresa y la competencia* (Aktouf, 1997).

Un examen general indica que los cimientos y atributos de la administración tradicional están lejos de retroceder y tienen eco, más o menos directo, sobre las corrientes contemporáneas de la Administración.

En resumen, para Aktouf, las grandes claves de la bóveda en donde se alberga el pensamiento administrativo son: *el sistema ideado por Adam Smith, la organización del trabajo elaborada por Taylor, la organización de tareas administrativas y directivas admitida por Fayol (e indirectamente por Weber), la "fluidificación" aportada por Elton Mayo y el movimiento de las relaciones humanas y, por último, la relativa renovación aportada por corrientes como la de Simon y Mintzberg y de la cultura empresarial.*

Se puede sostener que es en este contexto en el que se inscriben las escuelas de pensamiento económico, social y por supuesto administrativo. Estas tienden a ubicarse en puntos de un continuo cuyos extremos son, de un lado, el marco del libre mercado y la apertura económica, y de otro, las economías centralmente planificadas o de gran control estatal como las de la antigua Unión Soviética. Otro de los temas subyacentes en ambos casos es la pregunta sobre el papel regulador del Estado. Este interrogante desemboca a su vez en respuestas polares: reducción del tamaño del Estado o fortalecimiento y crecimiento de éste o, en la otra



cara de la moneda, preservación a toda costa de la libre empresa y las libertades individuales o recorte de las mismas. Las intensas protestas sociales en las cumbres económicas de Seattle, Davos y más recientemente Quebec, son indicativas de las tensiones existentes entre estas dos tendencias.

Hoy en día pareciera que la globalización, la internacionalización de la economía y el libre mercado llevarán ganada la partida, lo que trae inevitablemente consecuencias de orden teórico y práctico para los enfoques relacionados con *la responsabilidad social* del Estado y de la empresa privada en su carrera feroz por lograr mayores ventajas competitivas. Por esta misma razón asistimos, al menos en los países latinoamericanos, a un debilitamiento creciente del Estado y por ende *del cumplimiento de sus funciones* en los más variados órdenes de la vida económica, política y social de las naciones.

**LA CONCEPCIÓN TRADICIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA APLICADA A LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR: PROBLEMAS CONCEPTUALES Y PRÁCTICOS**

Uno de los desafíos que enfrentan las organizaciones del tercer sector tiene que ver con la aparentemente irremediable rendición a la camisa de fuerza del pensamiento administrativo tra-

dicional a la que se deben someter para su estudio como organización y su examen como promotoras de procesos. En otras palabras, el pensamiento administrativo tradicional es, en principio, la única herramienta disponible para gobernarlas y evaluar su gestión y desempeño.

Sin entrar aún a establecer definiciones y especificidades de las organizaciones del tercer sector y sólo conservando una noción intuitiva de lo que son por exclusión, es decir, el tener presente que no son empresas privadas ni tampoco entidades públicas de orden gubernamental, examinaremos cuáles son algunos de los problemas de orden conceptual y práctico que se derivan al quererlas someter al dominio del marco de análisis de la administración tradicional a la que se hizo referencia en el apartado anterior. Para ilustrar tales dificultades nos remitiremos a lo que se puede considerar un trabajo representativo sobre las organizaciones del tercer sector y su gobierno desde la perspectiva clásica de uno de los centros de estudios de Administración y Negocios más prestigiosos del país (Gómez 2000b)<sup>3</sup>

Para empezar, resulta en extremo significativo e imposible pasar por alto, el hecho de que al iniciar una reflexión sobre el gobierno de las organizaciones sin fines de lucro, o del Tercer Sector, sea una cita de Milton Friedman la

<sup>3</sup> Se hace referencia a la presentación realizada por el INALDE, en el marco del estudio de caso de la Fundación Carvajal. (Gómez 2000 a y b; INALDE 2000)

que abra la exposición<sup>4</sup>. Y lo es justamente porque indica el predominio de una concepción que inspira toda una estrategia económica, social y política dominante a nivel mundial a partir de la década de los 70 que prevalece y pareciera tomar renovado acento en nuestros días. Aquella que Kliksberg (1998) denomina el neoliberalismo radical.

De allí que un análisis detallado de este texto de apertura a todo un argumento sobre el gobierno de las organizaciones sin fines de lucro o del Tercer Sector como el expuesto por Gómez nos revele algunos supuestos de base. Veamos la cita en extenso:

*“Sólo los individuos tienen responsabilidad social, la cual pueden cumplir en su propio tiempo y con sus propios recursos. Los directores generales tienen que ser responsables, primero que todo ante sus empleadores, que son los dueños del negocio. Manejando los intereses de una firma como agente de los dueños, el gerente general debe maximizar las utilidades, hacerlo legal y éticamente. Gastar las utilidades corporativas en objetos sociales es equivocado porque esto equivale a im-*

*poner un impuesto sobre un dinero que pertenece a la compañía, a sus empleados, y a los accionistas. Los directores generales deben saber claramente, que su objetivo principal es maximizar las utilidades corporativas, no les incumbe a ellos la responsabilidad de gastar las utilidades en necesidades sociales.”*

**Milton Friedman**

*Citado por Gómez(2000b)  
sin referencia bibliográfica.*

Dos grandes temas aparecen aquí: Por una parte, la adopción de una postura frente a la responsabilidad social de la empresa; por otra parte, la función y las expectativas de la firma o empresa respecto a un director o gerente general. Examinemos cada uno.

En relación con el tema de la responsabilidad social de la empresa la posición es clara y sin ambigüedades. De entrada y sin elaborar de forma directa una definición, Friedman nos indica que ésta no le corresponde a las firmas o empresas, sólo a los individuos. Sin enunciar una noción precisa sobre cuáles son los fundamentos ni los aspectos que comprende la responsabilidad social, con énfasis renovado asevera que no es de la incumbencia de la empresa ni de sus directo-

---

<sup>4</sup> Se recuerda a Friedman por haber ganado el premio Nobel de Economía en 1.976 y ser el líder de la economía monetarista de la conocida Escuela de Chicago. Autor de numerosos libros y artículos de amplia circulación su principal énfasis ha sido la preservación y extensión de la libertad individual. Para referencias biográficas y bibliográficas ver: [www.hoover.stanford.edu/bio/friedman.html/](http://www.hoover.stanford.edu/bio/friedman.html/).

res gastar utilidades en necesidades sociales. Además de ser una equivocación, ello sería una penalización bajo la forma de impuestos para la actividad de la empresa y para quienes la conforman. Al menos aquí podemos colegir que, en el pensamiento del autor, alguna relación existe entre responsabilidad social y necesidades sociales.

En relación con la concepción clásica y tradicional de la administración y de la gerencia, baste señalar que Friedman aquí aporta una visión sobre el papel del director general y, por extensión, del gerente. Este se debe a su empleador, actor individual o colectivo, su superior en la jerarquía; su papel, desempeñarse como agente, su representante formal en el ejercicio del poder dentro de la organización; su función básica consiste, bajo parámetros éticos y legales, maximizar las utilidades; y aún más clave, establecer una relación en términos de la propiedad: su empleador es el dueño del negocio, a quien corresponden las ganancias.

Así, relaciones de propiedad, maximización de la utilidad y una determinada noción de negocio se constituyen en los ejes centrales en torno a los cuales debe girar el desarrollo de las habilidades gerenciales y en donde la responsabilidad social en modo alguno hace parte del panorama. Es necesario considerar también qué se entiende por negocio. La definición que nos ofrece Gómez es, por supuesto clásica y es la que se estudia e investiga en

las Escuelas de Negocios y Administración:

*"Negocio: producción de un bien o servicio por compra o fabricación con un costo determinado que luego se pone en el lugar en donde lo necesita el usuario, a un precio determinado, de manera que se produzca una diferencia apreciable entre su costo de fabricación o adquisición y el precio de venta". (Gómez 2000 b)*

Es por supuesto el enfoque económico el que predomina. Un buen negocio es aquel en el cual el diferencial entre el costo de producción o adquisición y el precio de venta es suficientemente amplio, lo que se traduce en ganancia y rentabilidad. Ambas tienen una medida cuantificable muy concreta: unidades monetarias, en otras palabras: dinero. Registramos aquí la coherencia existente entre el quehacer administrativo indicado por Aktouf, centrado en el logro del lucro y la naturaleza misma de la acción, el negocio.

En relación con la postura de Friedman sobre los dos temas señalados: la responsabilidad social y el papel del director general o gerente, se pueden plantear algunos interrogantes de cuyas respuestas depende en parte la elaboración de una revisión tanto de los enfoques administrativos como económicos vigentes en general y los

referidos en particular a las organizaciones del Tercer Sector.

Frente al primer tema, por ejemplo, surgen entre otras las siguientes preguntas: ¿por qué las empresas, desde esta perspectiva, están exentas de desempeñar una cierta responsabilidad social si actúan justamente en el seno de la sociedad, se nutren de ella, toman de sus recursos (humanos y físicos) y arroja a ella sus resultados tanto positivos (bienes y servicios) como negativos (contaminación, por ejemplo). ¿Bajo qué premisas descargarlas de tal responsabilidad social frente a la comunidad en la que actúan, el medio ambiente y la sociedad en general? ¿Qué tan legítimas son dichas premisas frente a situaciones de hecho como la ampliación de la brecha entre ricos y pobres, la contaminación, los desastres ecológicos y medioambientales que son resultado de su actividad? ¿No es en últimas la sociedad en su conjunto la que enfrenta las consecuencias de variada índole: económica, social y cultural, que entraña su acción?

En buena hora, una tendencia moderadora frente a los enfoques prevalecientes empieza a perfilarse con seriedad, al menos desde una declaración de intención en relación con la responsabilidad social de la empresa, de la cual queda pendiente por analizar su puesta en práctica. Ciertos sectores gubernamentales, empresariales y académicos se encuentran en el origen de lo que pudiéramos llamar un examen de conciencia de la Administración y la Economía frente al tema de lo social<sup>5</sup>. A título de ilustración, dos ejemplos significativos en esta dirección lo constituyen la participación del sector empresarial en el seminario sobre responsabilidad empresarial y gerencia social en el marco del **V Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector: Lo público, una pregunta desde la sociedad civil**<sup>6</sup> realizado en Cartagena en Junio de 2000; y de mucha más reciente data, la declaración en tal sentido realizada por los países participantes en la Cumbre de las

---

<sup>5</sup> Son relevantes en esta dirección los aportes que economistas como Douglas North, Mancour Olson y Amartya Sen han realizado en años recientes al dar lugar a lo que se conoce como la economía neo-institucional. En el campo de la academia, el grupo Humanismo y Gestión, del H.E.C de Canada con Alain Chanlat y Omar Aktouf, entre otros, ha jugado un papel central al poner en cuestión algunos de los aspectos aquí mencionados y al proponer enfoques alternativos para el campo de la Administración y la Gestión. Ver en particular, Omar Aktouf, **La Administración entre la Tradición y la Renovación**, Universidad del Valle y **Mondialisation, Economie et Organisation: La strategie de l'autruche rationelle**, Universidad de Montreal, 2000 (En proceso de publicación)

<sup>6</sup> Participaron en este seminario Organizaciones del Tercer Sector nacidas por iniciativa de empresas del sector privado. Se discutió sobre el tema de la reconstrucción de lo público y se presentaron casos de experiencias relevantes. Ver detalles en [www.colombia2000.org/memorias/](http://www.colombia2000.org/memorias/).

Américas realizada en Quebec a fines de Abril de 2001<sup>7</sup>.

En relación con el tema del director o gerente general, la cuestión suscita mayores interrogantes puesto que lo que se encuentra en discusión es el carácter del papel que juega este actor en el contexto de la organización. En otras palabras, el tipo de habilidades gerenciales que se desarrollan y se llevan a la práctica. El asunto es claro cuando el referente inmediato para las labores del gerente es la empresa privada de la cual ya se han establecido sus fines y propósitos. Pero, ¿qué sucede cuando la organización que se debe dirigir o gerenciar es esencialmente de una muy distinta naturaleza como es el caso de las organizaciones del Tercer Sector o sin ánimo de lucro? Como es evidente de aquí surgen nuevas preguntas.

¿Cómo obra un gerente o director cuando es precisamente “el dueño”, individual o colectivo, el que aboga por el ejercicio de la responsabilidad social? ¿En donde la tarea del director es maximizar la utilidad corporativa no en el orden prioritario de la ganancia económica sino en el orden de lo social? ¿En el contexto de obtención de ganancias de naturaleza abstracta, no inmediata ni necesariamente cuantifi-

cables? ¿Ganancias que no tienen por destino “un dueño” sino una serie de actores de diversa índole en estrecha interrelación no caracterizables en términos de jerarquía y de relaciones verticales sino identificables en interacciones sociales cruzadas u horizontales: un trama de relaciones que podemos denominar el tejido social? ¿Son aplicables aquí las mismas habilidades gerenciales que buscan dar al dueño del negocio la maximización de la utilidad corporativa a la que hace referencia Friedman y en general la Administración tradicional?

Más aún ¿qué sucede cuando la definición del negocio rentable no está dada en términos del diferencial entre el costo y el precio del bien o del servicio producido, sino en términos de mejoramiento de calidades de vida no susceptibles de ser reducidas a indicadores de carácter numérico matemático? ¿O inclusive cuando ni siquiera se puede acudir a la noción de negocio?

He aquí algunos de los problemas que se presentan cuando se trata de trasladar de forma mecánica el marco conceptual del quehacer administrativo y gerencial del sector privado, que tan bien nos ilustra Friedman y que tan efectivo ha sido en su ámbito de acción, a ese otro mundo que es el de

---

<sup>7</sup> Entre los temas discutidos en esta cumbre hemisférica, en donde la discusión central era la promoción del libre comercio entre los países, además del de responsabilidad social de la empresa encontramos los relacionados con el desarrollo de la sociedad civil: Niñez y juventud, corrupción, salud. Procesos democráticos, derechos humanos, pobreza, igualdad de género y derechos de los pueblos indígenas, entre otros. Ver elementos adicionales y declaraciones finales de la cumbre en [www.americascanada.org](http://www.americascanada.org) site oficial de la cumbre hemisférica en Quebec 20 al 22 de Abril de 2001.

las organizaciones del Tercer Sector. Sector al que pertenecen algunas organizaciones que en parte surgen del análisis autoreflexivo de la empresa privada y la conciencia de su responsabilidad social. Veremos en mayor detalle las implicaciones de la aplicación de este enfoque a las organizaciones del tercer sector y sus consecuencias para la acción.

Debe quedar claro, sin embargo, que no se trata de desechar todo un cuerpo de conocimiento que ya ha demostrado su utilidad. El propósito es enfatizar que tales teorías, estrategias y modelos subyacente tienen límites de aplicación al enfocarse sobre las organizaciones del Tercer Sector; hacer explícito que el acudir al mismo lenguaje: términos y vocabulario de la Administración tradicional, se corre el peligro de ejercer prácticas que pierden de vista la naturaleza específica de estas organizaciones y se las asuma como empresas tradicionales.

Es indudable que ellas deben aprender de la visión estratégica de las empresas privadas, como lo señala Gómez (2000b), pero sólo para un cierto ámbito de su acción, por ejemplo el relacionado con la supervivencia financiera y el adecuado manejo de los recursos o con una adecuada contabilidad. Pero en modo alguno la visión de la organización que de allí se deriva

debe ser el único criterio, o el más importante o el que sirva de guía y orientación para las organizaciones del Tercer Sector. Ellas deben responder a su propio desafío de una conceptualización y al desarrollo de prácticas propias a su naturaleza.

Identificar las habilidades gerenciales para las organizaciones del Tercer Sector, las organizaciones sin ánimo de lucro, los organismos no gubernamentales y voluntarios que lo conforman, exige entonces considerar su especificidad, su naturaleza y sus objetivos.

## II. LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

Con el propósito de construir una argumentación sobre el desarrollo de habilidades gerenciales para las organizaciones del Tercer Sector se hará aquí referencia a dos de los múltiples enfoques que admite el estudio y los análisis de este tipo de entidades. Uno tiene que ver con su reconocimiento como una situación social de hecho en todas partes del mundo y, para lo que nos interesa, en particular en nuestro contexto latinoamericano y más específicamente colombiano. De ello dan cuenta la tendencia al crecimiento en el número de estas organizaciones<sup>8</sup>;

---

<sup>8</sup> En 1.992, el estudio de la Fundación Social "Acerca de la naturaleza de los organismos sociales en Colombia" registraba en Colombia 5436 Organismos no Gubernamentales (ONG) en 350 Municipios. En 1.995 Villar (2000) hace referencia a 135.599 entidades sin ánimo de lucro. En 2001, la Confederación Coombiana de ONGs, organiza-

el volumen de empleo que generan; la cantidad de dinero que manejan<sup>9</sup>; y el incremento en la variedad de ámbitos públicos y privados en donde ejercen su influencia y se hacen sentir.<sup>10</sup>

El otro enfoque, no menos importante que el anterior y de hecho en estrecha relación con él, está en la dirección de elaborar una conceptuali-

zación adecuada de lo que son como organizaciones y de la naturaleza de sus actividades. Como se verá más adelante, este terreno reviste gran dificultad dada la enorme variedad de formas, contenidos y acciones que se pueden identificar en las organizaciones del sector<sup>11</sup>.

---

ción de cuarto nivel, registra entre sus afiliados cerca de 10 Federaciones de ONGs, 5 Asociaciones de ONGs Departamentales o sectoriales, además de otras Corporaciones, Fundaciones o movimientos, así como ONGs de orden nacional, todo lo cual deja suponer una densa red de organizaciones.

<sup>9</sup> Los recientes estudios comparativos sobre el Tercer Sector adelantados en la Johns Hopkins University bajo la dirección de Lester Salamon, examinan las dimensiones del sector proponiendo como criterios el volumen de empleo que generan y la cantidad de dinero que mueven en términos de sus ingresos y gastos de funcionamiento. Para América Latina, el estudio establecía que los empleos generados por el sector en 1.995 representaban en promedio el 2.23% del empleo total no agrícola. Para Colombia este porcentaje llegaba al 2.38% representado 286.861 empleos remunerados equivalentes a jornada completa. En términos de los ingresos del sector no lucrativo cuyas fuentes son el sector público, las donaciones privadas y las cuotas y pagos por servicios en total fue de 16.458 millones de dólares americanos para América Latina de los cuales 1.719 corresponden a Colombia, aproximadamente el 2.1% del PNB. Estas cifras se elevan cuando se contabiliza el trabajo voluntario: En América Latina suma 19.428 millones de dólares de los cuales 1.948 corresponden a Colombia. Las cifras sobre las dimensiones del Tercer Sector son aún más impresionantes cuando al analizar los 22 países seleccionados que considera el estudio, los resultados indican que en 1.995 el Tercer Sector empleaba cerca de 20 millones de personas y sus ingresos representaban 1.1 billones de dólares americanos, lo que le ubicaría como la octava mayor economía del mundo después de Italia y antes de Brasil, Rusia, España y Canadá (Salamon, L., H. Anheier, *et al.* 1.999:31-34)

<sup>10</sup> Entre los campos de acción identificados por el estudio comparativo se encuentran: cultura, educación e investigación, salud, servicios sociales, medio ambiente, desarrollo, derechos civiles y asesoría legal, actividades filantrópicas, ayuda internacional, confesiones religiosas, asociaciones empresariales, profesionales y actividades sindicales entre otras. (Salamon, L., H. Anheier, *et al.* 1.999:3).

<sup>11</sup> La importante contribución a la definición del Tercer Sector o del sector sin ánimo de lucro realizada por Villar (1.996 y 2001) indica la existencia de múltiples tipos de organizaciones las cuales, a pesar de sus diferencias pueden categorizarse como pertenecientes al sector: organizaciones de la sociedad civil: comunitarias, sectoriales, no gubernamentales, étnicas; organizaciones de la economía solidaria: las del sector cooperativo, comunitario, comunal, laboral; las fundaciones, corporaciones e instituciones de utilidad común; las organizaciones de base, para citar algunas. Es en el estudio detallado de estas organizaciones donde Villar encuentra la posibilidad de una definición más clara y precisa.

### **EL TERCER SECTOR Y SUS ORGANIZACIONES: HACIA UNA DEFINICIÓN**

Si algo está claro en relación con las organizaciones del Tercer Sector es que son todas aquellas que no pertenecen ni al sector público asociado con el Estado, ni al sector privado, asociado con el mundo empresarial<sup>12</sup>. En primera instancia, más podemos decir de lo que no son que de lo que realmente son, al menos desde este punto de vista formal. Sin embargo, por este camino no se avanza mucho en el intento por dilucidar su naturaleza y especificidad para lo que necesitamos precisar aspectos intrínsecos que las caractericen.

Un complemento a la aproximación de esa definición se encuentra al introducir la orientación normativa (por valores y causas sociales) en nombre de las cuales se constituyen y actúan. Una buena muestra en esta dirección se encuentra en el enunciado de la convocatoria realizada para el evento latinoamericano del Tercer Sector en el año 2000 cuyo tema fue el estudio de las realidades y perspectivas del Tercer Sector en América Latina y Europa. En ella se hace referencia a estas organizaciones en los siguientes términos:

*"A través de las organizaciones que conforman el Tercer*

*Sector se expresa la voluntad de los ciudadanos que desean promover soluciones alternativas a las crisis del modelo tradicional de bienestar, mediante un esfuerzo cívico solidario, inclusive en ámbitos inéditos con respecto a los sistemas usuales de protección social y pública. Entre ellos: la defensa y promoción de los derechos humanos y de la paz; la cooperación horizontal y descentralizada en el ámbito nacional e internacional; la promoción de igualdad de oportunidades entre varones y mujeres; la creación de salidas laborales en el ámbito de la economía social; la promoción del desarrollo humano; la defensa y promoción del medio ambiente; la lucha contra la exclusión social y las formas tradicionales de pobreza a través de la remoción de los obstáculos que la determinan"*

(Realidades y Perspectivas del Tercer Sector en América Latina y en Europa. Convocatoria. Buenos Aires 12 y 13 de Julio 2000)

En el marco de un objetivo amplio y de gran envergadura se hacen explí-

<sup>12</sup> En el interesante trabajo de Beatriz Balian, "Las empresas y el Tercer Sector, elementos movilizadores y obstaculizadores" por ejemplo, es a esta definición a la que se acude. La autora cita a Beatriz Gonzalez Bombal en : "Entre el Estado y el Mercado? ONG's y la sociedad civil en Argentina" en A. Thompson (Comp.) Público y privado. Las organizaciones sin fines de lucro UNICEF/Losada Buenos Aires 1.995.



citados algunos de los valores caracterizan a las organizaciones del sector: solidaridad, espíritu cívico, justicia social, equidad, la no exclusión; y, por supuesto se expresan algunas de las causas sociales que promueven.

Tal vez una de las mayores dificultades que enfrenta la tarea de establecer una conceptualización sobre las organizaciones de este sector tienen que ver con la ausencia de acuerdos para establecer criterios para una definición general. Villar (1996 y 2000) llama la atención sobre este hecho e indica dos tipos de acercamiento conceptual que arrojan luces sobre las especificidades de estas entidades.

Uno de estos acercamientos emplea de manera indistinta las nociones de "organizaciones del Tercer Sector" o "sin ánimo de lucro" y "Sociedad Civil". Mientras que la primera alude a una categoría descriptiva y define un conglomerado de organizaciones sin especificar sus valores, espacios de acción o tipos de relaciones establecidas; la última es una categoría de análisis sociopolítico que hace referencia a la acción en la esfera de lo público, a las relaciones con el Estado y el mercado; especifica la diversidad y pluralidad; evoca valores necesariamente

presentes para su existencia; y en últimas se encuentra estrechamente ligada a las nociones de democracia, pluralismo y gobernabilidad democrática, entre otras. Es un concepto relacionado con el ejercicio del poder de los ciudadanos organizados en la defensa de sus intereses. Así son conceptos estrechamente relacionados pero diferentes (Villar, 2000: 11-12).

Tener presente esta diferencia es crucial pues permite establecer que no todas las organizaciones del sector están orientadas a los sectores pobres y necesitados de la población, sino que también se orientan a sectores medios y altos para los cuales suplen necesidades o servicios de diferente índole. Igualmente permite precisar que no todos los actores de la sociedad civil son organizaciones sin ánimo de lucro, ni todas las organizaciones del sector actúan en el espacio de la sociedad civil. (Villar 2000)<sup>13</sup>.

Otro de los acercamientos conceptuales frecuentes apunta a realizar una categorización más rigurosa de las organizaciones del Tercer Sector en donde, al aplicar teoría de conjuntos, las entidades sin ánimo de lucro serían el conjunto dentro del cual tienen cabida diversos subconjuntos: organiza-

---

<sup>13</sup> Villar presenta los siguientes ejemplos que ilustran el enunciado. Los medios de comunicación privados son organizaciones con ánimo de lucro que producen, diseminan conocimiento e información y generan opinión pública y actúan en la esfera de la sociedad civil; Organizaciones sin ánimo de lucro como los clubes sociales o los grupos de autoayuda, tienen fines privados colectivos y no actúan en el espacio público propio de la sociedad civil. También indica el autor que no todas las organizaciones del Tercer sector adhieren a los valores propios de la sociedad civil: pluralismo, inclusión, democracia, espíritu público. (Villar, 2000)

ciones de la sociedad civil (organizaciones comunitarias, sectoriales, no gubernamentales, étnicas); organizaciones de la economía solidaria (reúne al sector cooperativo, comunitario, comunal laboral y de las organizaciones no gubernamentales con proyectos de economía social); organizaciones no gubernamentales (conocidas por su sigla ONG); otras formas particulares de organización (fundaciones, corporaciones e instituciones de utilidad común y organizaciones de base o comunitarias como las Juntas de Acción comunal, o las organizaciones de madres comunitarias, en el caso colombiano promovidas por el sector gubernamental). Un análisis más detallado muestra como aún entre estos subconjuntos se producen intersecciones que indican la naturaleza híbrida de algunas de estas organizaciones, por ejemplo, las cooperativas y los fondos de empleados que producen excedentes financieros distribuidos entre los asociados (Villar 1996).

Uno de los deslizamientos de sentido más frecuentes en torno a esta categorización es la tendencia a establecer la equivalencia entre “organizaciones sin ánimo de lucro o del Tercer Sector” y ONG, lo cual limita significativamente el campo de análisis. Mientras “entidades sin ánimo de lucro” hace referencia a una concepción legal y jurídica, “organizaciones no gu-

bernamentales” hace referencia a una categoría de agrupamiento de cierto tipo de entidades identificables por sus intereses, valores, propósitos, fines y objetivos.<sup>14</sup>

Es evidente que por su significado como actores claves en el fortalecimiento de la democracia y en la construcción de tejido social, las ONGs tienen una especial relevancia dentro del conjunto, de allí que los estudios sobre las organizaciones del sector se confundan en ocasiones única y exclusivamente con el estudio de las ONG o de su subconjunto las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD).

En el caso de las ONGDs, la naturaleza de su acción y de sus programas toca muy de cerca los valores de la sociedad civil puesto que orientan sus programas a poblaciones de bajos recursos, desarrollan actividades cuyos costos no pueden ser totalmente recuperados a través de los mecanismos del mercado, promueven la organización comunitaria, ofrecen asesoría técnica a poblaciones en precarias condiciones económicas e impulsan proyectos productivos. Vale decir que en este campo los subsidios son necesarios y el apoyo filántropico de fundaciones empresarias es importante fuente de recursos (Villar 2000).

---

<sup>14</sup> Una discusión amplia sobre el enfoque jurídico y legal de las organizaciones sin ánimo de lucro y la legislación y lineamientos jurídicos para las organizaciones del Tercer Sector se encuentra en Villar, 1996.

### UNA DEFINICIÓN ESTRUCTURAL – OPERACIONAL

Una solución a los impases conceptuales señalados se encuentra en la definición estructural operacional construida en el marco del Proyecto Comparativo sobre Entidades Sin Animo de Lucro coordinado por el Centro de Estudios sobre la sociedad Civil de la Universidad de Johns Hopkins (Salamon 1999: 1; Salamon 2000a; Salamon 2000b; Villar, 1996: 23-25, 2000: 1; y 2001: 14-16). Es de notar que aquí realiza una equivalencia con organizaciones del Tercer Sector. La definición se plantea en los siguientes términos: **“Son organizaciones privadas que no reparten beneficio, autónomas y voluntarias”**.

Estos criterios requieren un examen en mayor detalle pues reúnen de forma amplia y completa las especificidades que caracterizan a las organizaciones del Tercer Sector sobre los cuales necesariamente se debe elaborar una reflexión conducente a dilucidar elementos propios para su gerencia. Aquí se resumen los principales aspectos destacados por Villar(2001)

- **Organizaciones:** Con este criterio se quiere precisar que poseen una presencia y estructura organizacional o institucional, fines y objetivos específicos y límites organizacionales. En este sentido, se acoge un sentido sociológico de la organización no necesariamente correspondiente con un equivalente jurídico. Este criterio excluye cualquier tipo de agrupación transitoria.
- **Privadas y no gubernamentales:** Esto es, están separada institucionalmente del Estado. No hacen parte de la estructura del aparato gubernamental. El concepto se relaciona con la identidad y autoridad de las instituciones, pero no se refiere a la fuente de recursos.<sup>15</sup>
- **No distribuyen excedentes:** Este es uno de los criterios más importantes pues marca tal vez una de las mayores distinciones con la naturaleza y propósitos de las empresas del sector privado empresarial. Es decir, **son entidades no lucrativas o cuyo fin único no es la generación de lucro.** Es importante

---

<sup>15</sup> De hecho, como lo demostrara Villar en su estudio, una de las tendencias recientes en el contexto de las organizaciones del Tercer Sector indica que una parte de ellas se han convertido en operadoras de programas y proyectos del Estado del cual reciben los recursos necesarios. Un ejemplo reciente lo constituyen el modelo de reconstrucción de la zona cafetera colombiana luego del terremoto de enero de 1999 para lo cual se asignaron gerencias zonales asignadas a Fundaciones y ONGs por medio de las cuales se canalizaron los recursos. Otro ejemplo es el esquema de atención a la niñez del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar por medio de los hogares comunitarios.

el énfasis en el hecho de que el criterio se refiere a la restricción para la distribución de excedentes entre los socios y no a la existencia de excedentes en la organización. Los excedentes generados deben utilizarse para el desarrollo de la misión social de la organización.

- **Autónomas o Autogobernadas:** Es decir, controlan sus propias actividades. Este criterio enfatiza la capacidad que tienen estas organizaciones para definir y alterar su misión, estructura, estatutos y para escoger sus miembros y directivas.
- **Voluntarias:** Este criterio tiene dos significados. Uno hace referencia a la participación de voluntarios en las organizaciones, otro hace referencia a la libre voluntad de las personas para asociarse. En cuanto al primero, no puede decirse que sea un criterio que defina las organizaciones del sector, no existe una prohibición legal para el pago a los miembros de junta de entidades sin ánimo de lucro. El segundo, por el contrario se integra con el principio de libre asociación consignado en la Constitución y define un rango importante de las organizaciones del sector (Villar; 1996).

Esta definición estructural operacional deja de lado explícitamente los objetivos, propósitos, ideales y metas de

las organizaciones del sector, utilizadas en algunas denominaciones, por lo cual se gana en objetividad académica, pero se pierde en identidad política en la delimitación de las organizaciones componentes del sector.(Villar 1996)

### **OBJETIVOS Y CONTRIBUCIONES DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR**

En un terreno en donde la heterogeneidad de las organizaciones predomina llegar a establecer un conjunto de objetivos que les sean comunes y una gama posible de contribuciones no es tarea fácil. Sin embargo, es tarea imprescindible para complementar el marco conceptual con el cual se pueden plantear algunas de las habilidades gerenciales propias para las organizaciones del Tercer Sector. Los aportes del proyecto comparativo de estudios del Tercer Sector en esta dirección también son significativos.

En él se determinan como contribuciones esperadas o posibles objetivos en relación con el papel que deben jugar estas organizaciones entre otros los siguientes: (Salamon, L., Hems, L. Chinnock, K. 2000)

La prestación de servicios de alta calidad, que garanticen la equidad, con una relación entre Bajos costos y eficiencia significativa, especialización, lograr procesos innovadores con los sectores de población con los que se trabaja, el papel de soporte o apoyo a las comunidades, contribuir a la expresión y desarrollo del liderazgo, la cons-

trucción de comunidad y ampliación de la democratización

Si los objetivos son estos entonces la pregunta es cómo lograrlos, por medio de cuales habilidades gerenciales.

### **III. LA GERENCIA SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR**

Las claves de una conceptualización definitoria amplia para las organizaciones del Tercer Sector presentadas en los apartados anteriores dejan ver, en forma explícita, la distancia existente entre la orientación de las organizaciones privadas empresariales y las entidades de este sector y tal vez una mayor cercanía de éstas a las del sector público por lo menos en lo relativo al desarrollo de programas públicos sociales. Uno de los puntos de referencia es indudablemente su relación con la producción o generación del lucro y su destino, lo que deja en el centro del análisis el examen de la posibilidad y conveniencia de aplicación, en todo su alcance, de las habilidades gerenciales desarrolladas en el contexto de la Administración tradicional a las organizaciones del sector social.

A primera vista, en el contexto de las organizaciones del Tercer Sector, una identificación de las fases del proceso administrativo: planeación, dirección, control y evaluación, operativas en el marco de áreas funcionales claramente establecidas (producción, mer-

cadeo, finanzas, recursos humanos) por supuesto posible. De hecho, habla de producción de un cierto tipo de bienes y servicios para sectores específicos de la población inscritos en el campo de acción de las organizaciones, ya mencionado atrás; igualmente hace carrera en ciertos ámbitos la idea y estrategia del mercadeo social. Sobre las finanzas y los recursos humanos también es posible encontrar aplicaciones similares.

La cuestión es entonces respecto a la conveniencia de tal aplicación. Si entrar a elaborar respuestas rotundas al menos es posible advertir algunos peligros latentes en el uso indiscriminado del marco conceptual del pensamiento y estrategia administrativa tradicionales al aplicarlos a las organizaciones del Tercer Sector pues desvirtúan su naturaleza.

Uno de estos peligros reside en el tipo de imagen que se configura. Desde aquí, estas organizaciones son vistas como un cajón de buenas intenciones e inquietudes profundas, el sector de todos y de nadie, el reino de los soñadores y voluntarios, el ámbito donde predomina la actitud de reglar; el reino del altruismo, la obediencia y la retórica; una concepción poco ilustrada sobre el tema de lo público cuyo lema es "lo que no es de todos no es de nadie"; y una apreciación según la cual "al estar todos comprometidos de que se hacen cosas "buenas Dios proveerá. Dadas las implicaciones negativas de esta imagen, las estrategias de la empresa privada debe

venir al rescate y corregir los errores y deficiencias en el sector (Gómez, 2000).

Esta imagen hace explícita la brecha de conocimiento existente en buena parte de las Escuelas de Administración y Negocios sobre este tipo específico de organizaciones y manifiesta los escasos puntos de contacto entre ellas y las dinámicas y realidades de estas entidades, los que de existir, permitirían generar un panorama más ajustado y menos ideologizado de su configuración como sector organizacional.

Un segundo peligro, derivado directamente del anterior, se encuentra en los mecanismos de la estrategia salvadora. Estos invitan a las organizaciones a acogerse a las concepciones sólidas y establecidas de la Administración Tradicional y es en el terreno del lenguaje en donde mejor se expresa:

Definir con claridad el negocio, establecer la segmentación del mercado, identificar cuáles son las ventajas competitivas, hacer bien las cuentas, que se vea quien es el dueño, acordar con precisión los juegos del dinero y del poder, personalizar la propiedad y el poder (Gómez 2000); son todas sugerencias para el gobierno de las organizaciones del sector social que sólo ponen de relieve el énfasis en la dimensión económica y financiera, de lo cual por supuesto no se desconoce la importancia, pero en donde se pierde de vista su naturaleza y especificidad, lo que también se manifiesta parcialmente en la exigencia de niveles de precisión difícilmente alcanzables

cuando se trata de proyectos y programas sociales.

Ahora bien, el desarrollo del pensamiento administrativo, tanto en el sector público como en el sector privado empresarial, se ha caracterizado por la constante relación de retroalimentación entre una mayor comprensión de las entidades sobre las cuales recaen las prácticas administrativas y los diversos contextos en los que se desempeñan, y las innovaciones en las prácticas gerenciales y administrativas. A esta empresa de progreso en el conocimiento administrativo han contribuido de manera significativa la metodología de construcción y estudios de casos.

En este sentido, para responder al interrogante ¿cuál administración y cuáles habilidades gerenciales para las organizaciones del Tercer Sector? hoy se presentan al menos dos caminos. El primero consiste en un acercamiento mayor del pensamiento administrativo tradicional a las organizaciones del Tercer Sector en donde se vinculen de manera estrecha la teoría y estudios organizacionales y las prácticas administrativas al crear un campo válido y legítimo de análisis en donde, entre otros aspectos, se reconozcan las características propias y se indague por las dimensiones de la empresa social, se examine la relación existente entre sociedad y empresa, se promueva el liderazgo efectivo en el sector social y sus actividades, se estudie el papel del empresariado en el sector social y se realicen estudios de campo en estos

ámbitos. Como resultado general, se ampliarían las fronteras del pensamiento Administrativo Tradicional.

Un ejemplo y referencia obligada en esta dirección lo constituye **The initiative on Social Enterprise** creada en 1993 por la Harvard Business School, cuyo propósito es responder a la creciente importancia social y económica del sector no lucrativo y de las empresas orientadas por propósitos sociales, y del proceso de interrelación que se empieza a construir de forma incremental con las empresas del sector privado en el contexto norteamericano<sup>16</sup>. Esta mención es relevante en la medida en que las tradiciones de desarrollo de las Escuelas de Administración y Negocios en el ámbito colombiano y latinoamericano han encontrado, en general, su inspiración tanto en el pasado como en el presente, en las pautas ofrecidas por los más prestigiosos establecimientos universitarios norteamericanos.<sup>17</sup>

El segundo camino para responder a la pregunta formulada más arriba es la constitución de un campo disciplinar autónomo y hasta cierto punto alejado del pensamiento Administrativo Tradicional o con relaciones más bien tenues: La Gerencia Social. Esta opción es, hoy por hoy en América Lati-

na, la que gana mayor solidez dado el volumen de instituciones que se proponen el tema como objeto de estudio y práctica.

Una caracterización sucinta de esta tendencia registra la aparición de programas de formación profesional a nivel de postgrado: diplomados, especializaciones y maestrías, los cuales en su mayoría encuentran cabida en las Facultades de Administración pero operan como islas dentro de esos contextos. También se encuentran, aunque en menor medida, cursos electivos en gerencia social en los programas de pregrado de Administración de Empresas. Colombia, Perú y Chile juegan aquí un papel importante. En todo caso, son parte importante del espectro de posibilidades para la creación y difusión de un pensamiento autónomo en Gerencia Social.

Otro nicho de pensamiento en Gerencia Social se encuentra en Fundaciones e Institutos sin vinculación directa con centros universitarios. INDES, con sus sedes en Chile y República Dominicana, y FEGS en Venezuela, son buenos ejemplos pues han logrado una difusión, al más variado nivel, sobre los temas que estudian y los han hecho objeto de discusión multidisciplinaria logrando la partici-

---

<sup>16</sup> Mayores detalles sobre esta iniciativa y su articulación con el programa general de formación en el nivel de MBA del Harvard Business School, se encuentra en [www.hbs.edu/socialenterprise/](http://www.hbs.edu/socialenterprise/)

<sup>17</sup> Hoy, por ejemplo, las Facultades de Administración y Negocios de las más importantes universidades colombianas se precian de los fuertes lazos de cooperación con los centros de educación superior norteamericanos que se traducen en intercambio de profesores y formación docente y profesional.

pación de actores tanto públicos como privados. Se debe destacar también su papel como organismos conectivos entre el pensamiento sobre gerencia y desarrollo social latinoamericano y el elaborado por organismos internacionales en otras latitudes.

### **CONTEXTO, DEFINICIÓN, OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LA GERENCIA SOCIAL**

El recorrido por las propuestas académicas y curriculares sobre gerencia social ofrecidas en América Latina ubican como contexto de su discurso, entre otros aspectos, la crítica a los modelos de desarrollo centrados en el crecimiento económico al cual se subordina el desarrollo humano y social; la búsqueda de modelos de desarrollo alternativos e integrales que propendan por una sociedad equitativa y viable a escala humana a la cual deben corresponder un modelo específico de gerencia; la necesidad de fomentar un compromiso y responsabilidad sociales de los diferentes actores: Estado, sector privado y sociedad civil, frente al ahondamiento de la brecha entre ricos y pobres y al aumento en la precariedad de las condiciones de vida de una proporción cada vez mayor de la población; el establecimiento de relaciones de integración entre sociedad civil, estado y empresa privada; y, finalmente, el reconocimiento y aceptación de las transformaciones vertiginosas en los campos de la tecnología, la economía, la política y la cultura, resul-

tado de entornos caracterizados como complejos en donde el signo de marca es la incertidumbre y la inestabilidad.

El esfuerzo por establecer las condiciones de posibilidad y los criterios de definición para una gerencia social indican que la especificidad de los programas y proyectos sociales exige que sean analizados tomando en cuenta su dimensiones particulares, aquellas que derivan de las características mismas de la problemática económica, social y política expresadas tanto en sus condicionantes históricas, como en los aspectos coyunturales y las perspectivas de largo plazo inherentes a la construcción de sociedades equitativas y sostenibles. (INDES 2000).

En esta perspectiva general, encuentra lugar una definición de gerencia social como la que presenta Elssy Bonilla en el texto del programa de su curso electivo:

*“... la gerencia social hace referencia a un conjunto de herramientas conceptuales, metodológicas, analíticas y operativas que constituyen un campo específico de conocimiento y habilidades para garantizar una gerencia transparente y eficiente en los procesos de las políticas, los programas y los proyectos sociales. Esto incluye entre otras destrezas la capacidad de identificar y definir los problemas sociales, de generar los procesos interinstitucionales*



y de propiciar y facilitar la participación de los usuarios en el diseño y ejecución de los programas. Esto permitirá responder de manera más efectiva a las necesidades compleja y cambiantes de los beneficiario, hacer seguimiento a los procesos de los proyectos y evaluar el logro de los objetivos de los mismos."

(Elsy Bonilla, Curso Gerencia Social, Universidad de los Andes)

Elementos adicionales sobre las características del contexto de acción para la gerencia social en América Latina y otros aspectos para la construcción de su definición se encuentran también en el proyecto del INDES<sup>18</sup> en donde se destacan las siguientes consideraciones:

*"La incertidumbre de los acontecimientos sociales dificulta la predicción de su desenlace y su desarrollo. La fragmentación y estandarización de tareas y procedimientos de trabajo, son mecanismos inadecuados para hacer frente a la inestabilidad inherente a una realidad social cambiante, porque dificultan la identificación de variables que pueden incidir en el cambio social esperado. La complejidad*

*resultante del número de variables y actores confluyen a una determinada situación y la dinámica de sus interrelaciones.*

*Dadas estas características, la gerencia social exige a los gerentes capacidades específicas para poder actuar de manera adaptativa, construyendo escenarios (más allá de la mera extrapolación de situaciones pasadas) "oteado" el futuro, ubicando centralmente lo social en las políticas de Estado, comprendiendo y aprehendiendo la dinámica de la comunidad. Todo lo anterior demanda a su vez transformación de los modelos mentales para hacer posible que directivos burocráticos tradicionales den paso a gerentes sociales flexibles, adaptativos e innovadores. Que puedan liderar el cambio social que se traduzca en equidad y sostenibilidad."*

En cuanto a los objetivos y los contenidos, éstos se ubican en un continuo en donde en un extremo se encuentran los más próximos a la administración y gerencia para el sector privado empresarial y, en el otro, los más próximos a la administración y gerencia pública, pasando por enfoques de conocimiento general sobre la situación social, económica y políti-

<sup>18</sup> INDES es el Instituto Interamericano para el Desarrollo social

ca de América Latina y la del país respectivo en donde se ofrece el programa de formación en Gerencia Social.

Así, se propone analizar críticamente el desarrollo social y económico, introducir elementos básicos de formación y gerencia de políticas y programas sociales, desarrollar los conceptos de compromiso y responsabilidad social, proporcionar estrategias, metodologías, técnicas y herramientas para mejorar los resultados y niveles de gestión de las políticas y programas y entrenar en el uso de algunas herramientas básicas de gerencia.

En consecuencia, entre sus contenidos figuran temas como: contextualización y fundamentos de la gerencia social, incidencia del entorno en la gerencia social, la construcción de políticas sociales, organización eficiente del Estado, ética, democracia y reforma social, responsabilidad social; gerencia de recursos humanos; planeación estratégica, formulación de políticas públicas, administración y finanzas públicas; desarrollo organizacional; formulación y evaluación de proyectos sociales; información social; y gerencia del cambio, entre otros.<sup>19</sup>

Mención especial merecen los temas que se incluyen bajo la rúbrica de instrumentos gerenciales: Planeación estratégica, planeación participativa, negociación y manejo de conflictos, formulación

y construcción de indicadores, financiación de proyectos y cooperación nacional e internacional, gestión socio-ambiental de proyectos y programas sociales, balance social, comunicación y mercadeo social, formación de redes y alianzas estratégicas, análisis de problemas y entornos, construcción de escenarios y alternativas, toma de decisiones, planes de desarrollo, normatividad nacional, planes sectoriales, planes locales, encuentros ciudadanos y diseño de programas y proyectos.

El toque de pincel para completar el cuadro lo proporciona la identificación de candidatos a la formación en gerencia social: Directivos y profesionales del sector público, cooperativo, ONGs, iglesias sector privado, cajas de compensación y en general entidades del sector social que deseen profesionalizarse como gerentes sociales. En suma, buena parte de las organizaciones del Tercer Sector.

De esta mirada de conjunto se desprenden las siguientes consideraciones:

- Tal como se viene desarrollando, la gerencia social parece ser un híbrido entre las estrategias y técnicas de la administración y gerencia privada y de la administración y gerencia pública.
- La Gerencia social está orientada a la formación de un **indivi-**

---

<sup>19</sup> Para tener un panorama general de los objetivos de la formación en gerencia social y de sus respectivos contenidos se consultaron 7 programas de formación a nivel de postgrado y 1 nivel de pregrado en diferentes países de latinoamérica: 4 en Colombia, 2 en Perú, 1 en Venezuela y 1 en Chile. (Ver direcciones de las páginas web en la referencias bibliográficas).

**duo específico:** el gerente social, quien básicamente actúa como gerente en el sentido de la noción tradicional del término pero vertido hacia “lo social”.

Se discutirá más adelante como estas dos características pueden ser transformadas, o al menos enriquecidas, cuando se acude a otro modelo metodológico para el estudio y análisis de las organizaciones del Tercer Sector lo que contribuye a consolidar una identidad propia para la gerencia social que aún se encuentran en proceso de construcción.

#### **IV. UN MODELO METODOLÓGICO PARA EL ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR**

Una de las más importantes lecciones que nos entregan los avances epistemológicos recientes tanto para las ciencias naturales como para las ciencias sociales tiene que ver con la relación intrínseca existente entre los enfoques conceptuales o teóricos con los cuales se aborda un objeto de estudio determinado y el dispositivo experi-

mental o metodológico con el cual se obtienen las observaciones y la información empírica necesaria para avanzar en el conocimiento de tal objeto. Como lo expresa Roldán (1999 y 2001) “*Toda observación está teñida de teoría*”. Es decir, la teoría o marco conceptual con la que el investigador se aproxima al estudio de la realidad determina el tipo de observaciones que se obtendrán y excluye otras no contenidas dentro de la red de conceptos seleccionados para orientar su investigación. La teoría opera como un filtro para el estudio de la realidad y deja ver sólo lo que ella permite.

Una segunda consideración necesaria desde el punto de vista de la epistemología y la metodología es aquella que cuestiona la posibilidad de establecer una separación nítida entre el observador y lo observado. Este criterio ha marcado el desarrollo del conocimiento científico dentro de un modelo mecanicista de conocimiento y se ha convertido en uno de los signos de rigor científico hallando su expresión en la máxima exigencia de objetividad (Aktouf 2001)<sup>20</sup>. Sin embargo, frente a los desarrollos recientes producidos justamente en el terreno de las ciencias físico naturales, las cuales en general han servido de guía para preci-

---

<sup>20</sup> Un análisis completo de la cosmovisión mecanicista y sus rasgos característicos se encuentra en Roldán (2001). Un paralelo entre los descriptores de la alternativa mecanicista y la cosmovisión emergente o de la complejidad se ha venido desarrollando en el programa de investigación de estudios de la complejidad aplicada a las organizaciones adelantado por Jairo Roldán, Yoav Ben-Dov y Karem Sánchez. Curso Complejidad y Organizaciones Universidad del Valle, Cali, 2000, Univeridad EAFIT Medellín Colombia 2001 ([yoavbendov.com](http://yoavbendov.com))

sar el estatuto científico de las ciencias sociales, este criterio tambalea y se abren enormes interrogantes sobre las formas de uso, el alcance y la potencia de los métodos y las técnicas de investigación más frecuentemente empleados hoy para dar cuenta de la realidad natural y, para lo que aquí nos interesa, de la realidad social.

En el campo de las ciencias sociales, dentro del cual se inscribe el estudio de la Administración y la Gerencia en tanto son fenómenos humanos y sociales, el tema de la metodología ha dado lugar a lo que algunos denominan el dilema de los métodos (Bonilla y Rodríguez, 1997). Este se caracteriza por la yuxtaposición y exclusión mutua de lo cuantitativo (objetivo y matematizable por lo tanto científico en el sentido clásico de las ciencias naturales) y lo cualitativo (subjetivo, no matematizable, por lo tanto, lejano del estatuto científico clásico).

Este dilema se resolvió por mucho tiempo a favor de los métodos y estrategias cuantitativos en detrimento de los cualitativos. Sin embargo, dos factores modificaron la situación: Por un lado, la difusión a los más variados campos del saber de las conclusiones de la física moderna en donde se indica que para el estudio de las partículas fundamentales de la materia es imposible separar el observador de lo observado (Roldán, 1990 y Aktouf 2001);

y, por otro lado, los avances de la antropología contemporánea que reconocen la imposibilidad de establecer una objetividad total en el conocimiento de los grupos sociales y acepta la presencia de la subjetividad y su manejo como aspectos de consideración en sus estudios (Geertz, 1995 y 1994; Clifford, 1995). Así, las estrategias y métodos cualitativos ganan un peso específico significativo en el mapa de posibilidades para obtener conocimiento válido, confiable y científico de la realidad social.

Es evidente que ambas aproximaciones: cualitativas y cuantitativas son necesarias para ganar en conocimiento de la realidad social. Así, la exclusión mutua o el predominio y mayor desarrollo de una sobre otra no son alternativas conducentes para lograr una visión y comprensión del conjunto.

Sólo el reconocimiento de que la realidad social, es una realidad fáctica con significaciones subjetivas (Bonilla y Rodríguez, 1997) expresado en el recurso complementario<sup>21</sup> de los dos tipos de métodos conducirá al desarrollo de investigaciones variadas y múltiples en sus formas de acercamiento y obtención de datos e información que cumplan los objetivos de ampliar las fronteras del conocimiento, base fundamental para generar nuevas orientaciones, toma de decisiones más

---

<sup>21</sup> Se emplea aquí la noción de complementariedad tal como la define Roldán en *Langage, mécanique quantique et réalité*, Thèse.. Université de Paris,- Panthéon Sorbonne, 1991

acertadas y lineamientos para la acción acordes con la realidad social. Se deduce de aquí la necesaria articulación e integración de las dimensiones micro y macro de la investigación social. Si esto es válido para la realidad social en general, lo es de forma especial para el estudio y comprensión de las organizaciones del Tercer Sector, su conceptualización y el desarrollo de sus formas de gobierno, la gerencia social, entre otras posibles.

Los resultados de los estudios realizados por el proyecto comparativo sobre las organizaciones del sector no lucrativo liderado por Salamon son una buena muestra de la necesidad de acudir a los dos enfoques. Mientras en el documento general de 1999 se acude principalmente a métodos cuantitativos coherentes con la definición teórica propuesta y se identifican indicadores tan precisos como porcentajes de PIB, empleo generado, fuentes de ingresos y sus magnitudes para tener una visión general sobre las dimensiones del sector; en el estudio sobre el impacto de estas organizaciones evoca de manera significativa la urgencia del recurso a los estudios de caso y las estrategias cualitativas (Salamon 2000).

Es indudable que las cuantificaciones y estandarizaciones deben estar al orden del día para estos estudios, pero no por ello debe dejarse de avanzar en el terreno del análisis de los niveles microsociales de las organizaciones que acuden a las estrategias cualitativas de descripción e interpretación. Estos deben entrar en relación de re-

troalimentación con los resultados de los estudios macro de donde surgirán procesos significativos y enriquecidos para su conocimiento en el mediano y largo plazo.

Si desde el punto de vista epistemológico y metodológico expuesto, se logra el acuerdo sobre la importancia de los estudios micro, queda ahora por resolver cómo emprenderlos lo que redundaría necesariamente, como ya se vio, en el interrogante sobre el enfoque conceptual que se tiene de las organizaciones del Tercer Sector. Si el enfoque se limita al de organizaciones cuyo objetivo central es la supervivencia financiera en el proceso de prestar y rendir bienes y servicios a ciertos sectores de la población, ciertamente los estudios de caso estarían enfocados a examinar única y exclusivamente las parcelas de la realidad social de estas organizaciones que dan cuenta de esta perspectiva. Aquí, como en el estudio de caso del INALDE (2000) las preguntas serán en torno a quién es el dueño, cuál es la visión del negocio que se tiene, cuáles son las ventajas comparativas, entre otras formuladas en esta misma dirección.

Pero si se tiene una visión mucho más amplia de lo que las organizaciones del sector significan para la sociedad, de sus objetivos alrededor de los cuales se pueden construir consensos, los estudios de caso como método de investigación, deben ampliar el alcance de sus indagaciones para examinar cómo, con cuáles estrategias, por cuáles medios (además de los finan-

cieros) estas organizaciones despliegan su actividad, resuelven sus dificultades, superan sus obstáculos y logran cumplir sus propósitos.

El estudio y comprensión de las organizaciones del Tercer Sector y de la Gerencia social con la cual se vinculan no pueden soslayar estos aspectos epistemológicos y metodológicos de donde se hace ineludible introducirlos tanto en las redes conceptuales que dan cuenta de ellas como en las estrategias metodológicas a las que se acude para auscultar sus realidades.

El argumento indicado en el sentido de que las organizaciones del Tercer Sector cumplen toda una gama de objetivos amplios en el contexto de la construcción de procesos de Gerencia Social exige así consideraciones metodológicas de mayor amplitud en el orden cualitativo. Estas se condensan en el modelo para estudio de caso y sistematización de las experiencias de las organizaciones del Tercer Sector que se presenta a continuación.

#### **UN MODELO PARA EL ESTUDIO DE CASO Y SISTEMATIZACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR**

El origen del modelo que aquí se presenta se encuentra en el proceso de sistematización de las experiencias de la Fundación Carvajal una de las más importantes organizaciones en el

terreno de la intervención social en Cali y en Colombia, en el contexto de la gestión y la gerencia social,

Este proceso se adelantó en el contexto de formación y consolidación del proyecto EGEDES (Escuela para la Gerencia del Desarrollo Social). Tal como se señala en el documento base, la creciente importancia que las fundaciones, organizaciones no gubernamentales, grupos comunitarios y similares tienen para el mejoramiento de las condiciones de vida de los países en desarrollo requiere que estas entidades mejoren sus destrezas emprendedoras para adelantar de forma más eficiente los proyectos de desarrollo y por tanto lograr mayores beneficios sociales. El proyecto EGEDES tiene como propósito crear programas de formación en varios niveles en relación con el desarrollo social.<sup>22</sup>

Entre 1996 y 1997 se inició la construcción del marco conceptual para EGEDES. Durante este periodo, por medio de seminarios y talleres se definieron los contenidos y metodologías del proyecto. Varias entidades no lucrativas de Cali y la región se han visto atraídas por las ideas de EGEDES y hoy hacen parte de un consorcio con las cuatro instituciones fundadoras (Fundación Carvajal, Procomún, Universidad del Valle y Fundación Limmat).

A partir de 1998, con la financiación de la Fundación Limmat, se inició la elaboración de cinco estudios de caso

---

<sup>22</sup> EGEDES, Documento base. Fundación Carvajal 2000. para una visión amplia del proyecto ver [www.limmat.org/think/egedes/](http://www.limmat.org/think/egedes/)

del trabajo realizado por la Fundación Carvajal en los siguientes programas: Vivienda de interés social (Sánchez, 1998), CORPOGINEBRA (Sánchez, K. Rengifo, M. y Mantilla, A. 1999) Centros de Servicios Básicos Comunitarios (Sánchez, K. Rengifo, M. y Mantilla, A. 2000), CORPOTUNÍA (Sánchez, K., Rengifo, M, Patiño, S. y Mantilla, A. 2001) y reconstrucción de la Zona 9 de Armenia (Sánchez, K. 2001).

Los resultados de la investigación y del trabajo de campo han permitido discernir los elementos de un modelo metodológico conceptual para el estudio de las organizaciones del Tercer Sector y la sistematización de sus experiencias el que permite, por supuesto, para avanzar en la construcción de una teoría y una práctica de la Gerencia social

Este modelo resultado de la ejecución de estrategias de investigación principalmente cualitativa (etnográficas y antropológicas) involucra los siguientes componentes:

#### **IDENTIFICACIÓN DEL CONTEXTO GENERAL DE ACCIÓN**

Los proyectos o programas de las organizaciones sin ánimo de lucro no se realizan en abstracto sino en contextos específicos ampliamente caracterizables: históricos, geográficos, económicos, sociales, políticos y culturales del programa o programas adelantados por la organización de estudio. Todos ellos se constituyen en marco de referencia para la acción.

#### **DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA O PROGRAMAS DE LA ORGANIZACIÓN**

Implica el conocimiento detallado de cada uno de los componente, sus objetivos y la identificación de los diferentes niveles en los cuales se compromete la organización así como de quienes participan o se integran en ellos a título institucional en la organización.

#### **IDENTIFICACIÓN DE TODOS LOS ACTORES COMPROMETIDOS EN EL DESARROLLO DEL PROGRAMA O DE LOS PROYECTOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Se tienen en cuenta a todos aquellos que en mayor o menor medida han participado y se establece el papel que cada uno de ellos ha jugado. Este seguimiento muestra el dinamismo, incorporación y rotación del personal involucrado en la medida en que aparecen nuevos proyectos, requerimientos y/o necesidades, o que éstos desaparecen y/o asumen otras características. La movilidad y las evaluaciones permanentes de los programas sobre si misos y sus objetivos marcan la pauta en el momento de identificar a sus protagonistas.

La organización bajo estudio y sus componentes, las familias usuarias y beneficiarias, la comunidad otras entidades privadas, el sector financiero cooperativo, el gobierno municipal, entidades diversas del sector público, universidades, entidades internacionales, otras organizaciones no gubernamentales y organizaciones comunitarias

rias de base, entre muchas otras, componen el universo de participantes en los distintos proyectos o programas. El conocimiento de las formas de su interacción concreta son centrales para pensar los procesos de gestión y gerencia social.

#### **IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CONDUCTENTES A LA PRÁCTICA DE UNA GERENCIA SOCIAL**

Algunos de los aspectos identificados como procesos de gerencia social se derivan directamente de establecer las formas como estos actores se relacionan; de identificar los medios necesarios a los que se acude para lograr su concierto para la acción; de describir el tipo de relaciones recíprocas, simétricas o asimétricas de la más variada índole que se producen entre ellos; de examinar los procedimientos educativos y pedagógicos encaminados a propiciar y estimular la participación comunitaria y la construcción y el ejercicio de una ciudadanía plena; de reconocer las diversas formas de acción interinstitucional, entre muchos otros factores.

La investigación y el trabajo de campo realizado permiten identificar como procesos centrales a la práctica de la gerencia social, entre otros los siguientes: la construcción de una red de relaciones sociales, la concertación entre lógicas y objetivos diferentes, la intermediación y promoción de la participación, la conciliación entre estilos de trabajo diferentes, la inserción en las dinámicas comunitarias.

#### **IDENTIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES Y LOS ELEMENTOS PROPIOS PARA LA GERENCIA SOCIAL**

A pesar de lo limitado en el número de estudios de caso realizados, circunstancia que en parte se supera con la profundidad con la cual se llevaron a cabo, se hacen manifiestas algunas características que bien pueden categorizarse como “habilidades gerenciales”. Entre ellas se encuentran las siguientes:

El Desarrollo de una sensibilidad hacia el sentir del grupo, la flexibilidad en las metodologías, el manejo de las expectativas generadas, el respeto por el trabajo de los otros, la importancia de los valores culturales, la promoción del diálogo de saberes, el impulso al proceso educativo, el desarrollo de criterios técnicos, éticos, sociales, culturales para el trabajo con cada comunidad, la regularidad y constancia en la acción, el desarrollo y ejercicio de la capacidad global de liderazgo, la solución y el manejo de conflictos.

Nuevos estudios de caso con otras organizaciones, en otros contextos y con otras poblaciones, de seguro pondrían a prueba y validarían estas habilidades y sacarían a la luz otras nuevas.

Este modelo intenta trascender los límites propiamente organizacionales de las entidades del Tercer Sector y sus características estructurales y financieras para indagar más a fondo sobre los procesos y estrategias de interacción entre actores diversos. Interacciones tejidas en el desarrollo de



procesos concretos y específicos. Así, el estudio de estas entidades se ubica en un **contexto relacional** que permite examinar cómo y hasta qué punto estos procesos contribuyen a la construcción de comunidad, de ciudadanía y de capital social entendido, en una primera aproximación, como la red de relaciones sociales que se construye y puede ser funcional a objetivos diferentes a aquellos para los cuales inicialmente se generó.

## **V. CONCLUSIÓN: HACIA EL DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES PARA EL TERCER SECTOR**

La emergencia cada vez más significativa e intensa de las organizaciones del Tercer Sector en el contexto de las realidades sociales contemporáneas impone nuevos retos a la Administración y la Gerencia. Retos que solo pueden enfrentarse con la flexibilización de los modelos mentales vigentes frente a nuevos objetos de estudio, la aceptación de los límites de validez de las teorías administrativas y organizacionales hasta ahora desarrollados, y el impulso a la construcción de nuevos marcos conceptuales adecuados a los nuevos fenómenos.

Tales desafíos encierran promesas y también amenazas. Promesas en cuanto se percibe la ampliación del campo de acción de la disciplina y se augura el levantamiento de barreras conceptuales y teóricas que la encie-

rran sobre sí misma y restringen su desarrollo fecundo.

Promesas que intuyen la potencialidad de nuevas estrategias y métodos de investigación para las realidades organizacionales que incitan con insistencia a forjar visiones integrales de las organizaciones en donde el diálogo interdisciplinario para el mejor entendimiento de los procesos gerenciales y administrativos es condición indispensable.

Amenazas representadas en el rechazo a confrontar estas realidades organizacionales y administrativas bajo nuevas ópticas y estrategias arrojando como resultado el anquilosamiento y petrificación de la disciplina administrativa.

El epígrafe que abre este trabajo contiene importantes sugerencias orientadas a posibles programas y proyectos de investigación para las organizaciones del Tercer Sector, la Administración y la Gerencia y los vínculos que las relacionan.

De las organizaciones se pide demostrar la valía de lo que hacen para ganar la lealtad de los ciudadanos. Esa demostración sólo se conseguirá si se emprende en forma continua e intensiva la sistematización de sus experiencias en donde se destaquen no sólo su capacidad de acción e intervención en los más variados contextos económicos, sociales, políticos y culturales, sino también se hagan visibles su capacidad de autoreflexión y pensamiento sobre sí mismas, su posibilidad de ser adaptativas y corregir su rumbo

cuando las circunstancias complejas en las que actúan así lo impongan.

De la Administración se exige idear nuevas estrategias de formación en materia gerencial y administrativa cuyo sello distintivo sea la integración de los valores y el espíritu característico de este nuevo sector organizacional, el Tercer Sector, para lo cual es imprescindible progresar en el conocimiento de tales valores y la naturaleza del espíritu que les otorga su sello particular. El desarrollo de una concepción autónoma de Gerencia Social se encuentra en primera línea dentro de esta agenda de trabajo.

Por último, se impone descifrar las claves necesarias de conciliación entre los intereses públicos y privados en aras de la profundización de la democracia y los valores que la acompañan: equidad, justicia social, pluralismo y tolerancia.

Los elementos para un marco conceptual y el modelo metodológico que aquí se presentan son una contribución en el sentido de arrojar luces sobre el tipo de habilidades gerenciales que se deben desarrollar para el ejercicio de una Gerencia Social adecuada a la naturaleza, los objetivos y valores que confieren su especificidad a las organizaciones del Tercer Sector. Como es de suponer, éstas habilidades van mucho más allá de la necesaria capacidad de asegurar el financiamiento y la supervivencia económica de la organización. Actividad que por supuesto es necesaria e imprescindible, pero a todas luces no suficiente para la con-

secución de los objetivos propuestos por las organizaciones del sector.

La capacidad de concertación, el encontrar espacios comunes de acción para actores individuales y colectivos de naturalezas diversas y con objetivos opuestos, el fomento del diálogo además de la capacidad de obtener fondos y asegurar la sostenibilidad financiera serían algunas de las habilidades constitutivas de la gerencia social entendida como **proceso colectivo** resultado de la contribución de varios actores y no entendida como la acción que desempeña un individuo ubicado en el tope de una jerarquía burocrática administrativa siguiendo el modelo de la administración tradicional.

Se trata también una alternativa de respuesta a algunas de las observaciones que estudios recientes han hecho de las organizaciones del Tercer Sector según la cual tiende a estar *"más cerca del poder, menos cerca de la gente"* (Villar, 2000). La promoción intensiva y la consecuente asignación de recursos para la realización de este tipo de estudios de sistematización de experiencias detalladas de las organizaciones del Tercer Sector, con el modelo que aquí se propone o con otro que recoja la complejidad de esta particular realidad social, requiere crear una conciencia en el seno de las organizaciones del sector de la importancia de generación de conocimiento, tanto a nivel de entidades individual como del sector en su conjunto.

Por ahora, observaciones preliminares indican que el trajín y la urgen-

cia de consecución de fondos que garanticen su supervivencia y la prontitud por entrar en el campo de la acción y la práctica social, las hacen perder de vista, salvo contadas excepciones, la importancia de la reflexión y análisis de su propia experiencia para mejorar la eficiencia y eficacia de sus esfuerzos en el logro de sus objetivos propuestos.

Es posible encontrar aquí también los indicios de una estrategia para superar la dualidad característica del sector en América Latina según la cual las organizaciones del Tercer Sector se encuentran divididas en el sector de las organizaciones tradicionales, formales y el sector creciente, con mayor fuerza e impulso, de las organizaciones de base, informales y de extracción popular y comunitaria (Salamon, L., Anhier, H. *et al.* 1999). El conocimiento generado a partir del estudio de uno y otro, y por supuesto, su socialización generalizada y discusión en el seno de los foros y eventos que reúnan a las organizaciones del sector, al sector público y al privado de seguro contribuirían a superar la fragmentación señalada.

## REFERENCIAS

- AKTOUF, Omar. (1998) *La Administración entre la Tradición y la Renovación*, Segunda Edición. Universidad del Valle - Gaetan Morin Editeur. Cali
- AKTOUF, Omar. (2000) *Mondialisation, Economie et Organisation: La strategie de l'autruche rationnelle*, Universidad de Montreal (En proceso de publicación).
- AKTOUF, Omar. (2001) *La metodología de las Ciencias Sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Una introducción al procedimiento clásico y una crítica*. Facultad de Ciencias de la Administración - Universidad del Valle, Cali.
- BONILLA, Elssy. y Penélope RODRIGUEZ (1998) *Más allá del dilema de los métodos*. Editorial Norma
- BALIAN, Beatriz. (2000) *Las Empresas y el Tercer Sector, elementos movilizadores y obstaculizadores*. [www.icd.org.uy/mercosur/informes/2000](http://www.icd.org.uy/mercosur/informes/2000)
- CHANLAT J.-F. y F. SEGUIN. (1987) *L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique. T II. Les composantes de l'organisation* Gaetan Morin Editeur, Quebec-Canada
- CLIFFORD, James. (1995) *Dilemas de las culturas. Antropología, literatura y arte en la perspectiva posmoderna* Gedisa Editorial 1a. Edición Barcelona.
- EGEDES (2000) *Documento base Fundación Carvajal*, Cali
- FAYOL, Henry, y F.W. TAYLOR (1994) *Administración Industrial y General - Principios de Administración Científica*. El Ateneo, Buenos Aires, 11a. Edición
- GEERTZ, Clifford. (1995) *La interpretación de las culturas* Gedisa Editorial 6a. reimpresión, Barcelona
- GEERTZ, Clifford. (1994) *Conocimiento Local. Ensayos sobre la inter-*

- pretación de las culturas. Editorial Paidós. 1a. Edición. Barcelona
- GIBSON, James, John IVANCEVICH, James DONNELLY. (1997) Las organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos 8a. Edición. Mc Graw-Hill/Irwin
- GÓMEZ, Gonzalo. (2000a) Por qué el método de caso INALDE Presentación.ppt Junio
- GÓMEZ, Gonzalo. (2000b) El Gobierno de las organizaciones sin fines de lucro INALDE Presentación.ppt Junio.
- INALDE (2000) Fundación Carvajal (I) s.a. Por correo electrónico
- INALDE (2000) Fundación Carvajal (IV) s.a. Por correo electrónico
- INDES (2000) Instituto Interamericano para el Desarrollo social. Guía Informativa. República Dominicana.
- KLIKSBERG, Bernardo. (1998) Una nueva gerencia pública para la modernización del Estado y afrontar los desafíos de la integración CEFIR/Centro para la Integración Regional (Disponible en internet)
- MORRA, Linda y Amy FRIEDLANDER. (2000) Case Study Evaluations The World Bank, Washington, D.C.
- MORGAN, G. (1989) Images de l'organisation Quebec – Paris PUL-ESKA
- ROLDÁN, Jairo (1990) Langage, Réalité et Mécanique Quantique. Tesis de Doctorado Universidad de Paris- Pantheon Sorbonne, Paris.
- ROLDÁN, Jairo. (1999) "Complementaridad entre Ciencia y Religión" En: Principios para una Educación del Siglo XXI, Arsenio Arbelaez (Compilador) Grupo Pedagógico Bahá'í - Correlaciones FUNDAEC.
- ROLDÁN, Jairo, Yoav BEN-DOV y Germán GUERRERO (2001) Complementaridad: Física, Ciencia y Conocimiento (En proceso de publicación)
- SALAMON, L., H. ANHEIER; *et al* (1999) Nuevo Estudio del Sector Emergente. Resumen Valoración revisada. Proyecto de Estudio Comparativo del Sector no Lucrativo de la Universidad Johns Hopkins (Fase II) C.N.P
- SALAMON, Lester M., S. WOJCIECH SOKOLOWSKI, and Helmut K. ANHEIER; (2000) "Social Origins of Civil society: An Overview." Working paper of the Johns Hopkins comparative Nonprofit Sector Project. No. 38 Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies. December
- SALAMON, Lester M, Leslie HEMS and Kathryn CHINNOCK (2000), "The Nonprofit Sector: For What and for Whom" Working paper of the Johns Hopkins comparative Nonprofit Sector Project. No. 37 Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- SANCHEZ de R. Karem. 1998 El Programa de Vivienda de la Fundación Carvajal: Un estudio de caso de gestión y gerencia social. EGEDES - Fundación Carvajal. 110 Páginas. Cali, Diciembre.
- SANCHEZ de R. Karem, M. RENGIFO y A. MANTILLA 1999 CORPOGI-

- NEBRA (Corporación para el desarrollo de Ginebra): Un estudio de caso de gestión y gerencia social. EGEDES - Fundación Carvajal. 125 Páginas. Cali, Octubre.
- SANCHEZ de R. Kareem, M. RENGIFO, y A. MANTILLA 2000. Los Centros de Servicios Básicos Comunitarios (SEBAC): Un estudio de caso de gestión y gerencia social. EGEDES - Fundación Carvajal. 140 Páginas, Mayo.
- SANCHEZ de R. Kareem, M. RENGIFO, S. PATIÑO y A. MANTILLA. CORPOTUNÍA: Un estudio de caso de gestión y gerencia social. EGEDES - Fundación Carvajal. (En proceso de edición final).
- SANCHEZ de R. Kareem, La experiencia de la Fundación Carvajal en el proceso de reconstrucción de la zona 9 de Armenia : Un estudio de caso de gestión y gerencia social. EGEDES - Fundación Carvajal. (En proceso de edición final).
- SÁNCHEZ de Roldán Kareem (2000) "Por una visión integral de las organizaciones" En: De lo Humano Organizacional, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali.
- VILLAR, Rodrigo. (1996) Definiendo el sector sin ánimo de lucro: Colombia. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Project - Confederación Colombiana de ONG. Agosto.
- VILLAR Rodrigo (2000) El tercer sector, la sociedad civil y la gobernabilidad democrática en Colombia. Ponencia presentada en el V Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector. Cartagena, Junio.
- VILLAR Rodrigo (2001) El Tercer Sector en Colombia. Evolución, dimensión y tendencias. Confederación colombiana de Organizaciones no Gubernamentales, Bogotá
- ZAPATA Alvaro (2001) El saber Administrativo y su método de estudio. Una perspectiva fenomenológica Ponencia presentada en el Encuentro de Decanos de las Facultades de Administración. Asamblea anual de ASCOLFA. Pereira, Mayo.
- [www.ccong.org.co](http://www.ccong.org.co)
- [www.habitat.ar](http://www.habitat.ar) Realidades y perspectivas del Tercer Sector en América latina y en Europa Convocatoria Argentina 12 y 13 de Julio de 2000
- [www.inalde.edu.co](http://www.inalde.edu.co)
- [www-hoover.stanford.edu/bios/friedman.html/](http://www-hoover.stanford.edu/bios/friedman.html/)
- [www.colombia2000.org/](http://www.colombia2000.org/) Site oficial del V Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector
- [www.pucp.edu.pe/unid/maestrias/ger-soc/](http://www.pucp.edu.pe/unid/maestrias/ger-soc/)
- [www.ven.net/-fegs](http://www.ven.net/-fegs)
- [www.unfv-bib.edu.pe/eupg/MagAdGerSoc.htm](http://www.unfv-bib.edu.pe/eupg/MagAdGerSoc.htm)
- [www.uninarino.edu.co/postgrado/gsocial/](http://www.uninarino.edu.co/postgrado/gsocial/)
- [www.uniminuto.edu/Especializaciones/gerencia\\_social.htm](http://www.uniminuto.edu/Especializaciones/gerencia_social.htm)
- [www.javeriana.edu.co/pensar/D9.html](http://www.javeriana.edu.co/pensar/D9.html)
- [www.administracion.unjandes.edu.co/pregrado/electivas\\_seminarios/](http://www.administracion.unjandes.edu.co/pregrado/electivas_seminarios/)
- [www.rehue.csociales.uchile.cl/cursos](http://www.rehue.csociales.uchile.cl/cursos)
- [www.limmat.org/think/EGEDES/](http://www.limmat.org/think/EGEDES/)