

Pilar Pujol

La participació dins i fora de les entitats del Tercer Sector

Resum

La definició de participació té matisos i gradacions que van des del simple fet d'informar les persones i col·lectius interessats en una acció o projecte, fins a la cogestió dels serveis i activitat, passant per diferents combinacions segons el moment i lloc on s'apliquen. La participació pot tenir aplicacions diferents, tractar nivells concrets o bé tenir un abast més ampli. En una primera part s'introdueix el context i les utilitats de la participació. Seguidament es fa una reflexió sobre la participació dins de les entitats. I, per últim, es fa referència al desenvolupament del paper de les entitats en els mecanismes que estableix el sector públic per a definir polítiques públiques.

Paraules clau

Entitats, Participació externa, Participació interna, Polítiques públiques, Presa de decisions, Utilitats de la participació, Voluntariat

La participación dentro y fuera de las entidades del Tercer Sector

La definición de participación tiene matices y gradaciones que van desde el simple hecho de informar a las personas y colectivos interesados en una acción o proyecto, hasta la co-gestión de los servicios y actividades, pasando por distintas combinaciones según el momento y lugar donde se aplican. La participación puede tener aplicaciones diferentes, tratar niveles concretos o bien tener un alcance más amplio. En una primera parte se introduce el contexto y las utilidades de la participación. Seguidamente se hace una reflexión sobre la participación dentro de las entidades. Y, por último, se hace referencia al desarrollo del papel de las entidades en los mecanismos que establece el sector público para definir políticas públicas.

Palabras clave

Entidades, Participación externa, Participación interna, Políticas públicas, Toma de decisiones, Utilidades de la participación, Voluntariado

'Internal and external participation with third sector organisations

Definitions of participation cover many shades and degrees of the process. They range from the simple informing of persons and groups interested in an action or project, to co-management of services and activities, and other combinations varying over time and place. Participation can have different applications, dealing with specific levels or having a wider remit. The first part of the article introduces the context for participation and its usefulness. There follows a reflection on participation within third sector organisations. Lastly, reference is made to the role of such organisations in mechanisms established by the public sector for defining public policies.

Key words

Bodies, External participation, Internal participation, Public policies, Decision making, Usefulness of participation, Voluntary service

Autora: Pilar Pujol

Article: La participació dins i fora de les entitats del Tercer Sector

Referència: Educació Social, núm. 30 pp.

Adreça professional: Ppujol@ajmataro.es

Introducció

La definició de participació té molts matisos i gradacions que van des del simple fet d'informar les persones i col·lectius interessats en una acció o projecte, fins a la cogestió dels serveis i activitats, passant per diferents variants que depenen del moment i lloc on s'apliquen. La participació pot tenir aplicacions i usos diferents, tractar nivells concrets, operatius, o bé tenir un abast més ampli, estratègic.

Aquest article consta de tres parts:

- La primera introdueix el context i les utilitats de la participació
- La segona fa una reflexió sobre la participació dins les entitats
- La tercera fa referència al desenvolupament del paper de les entitats en els mecanismes que estableix el sector públic per a definir polítiques públiques.

El text està adreçat a les entitats i té una voluntat pràctica, per la qual cosa al final s'inclouen unes preguntes per acompanyar la reflexió, una mena de manual d'autoavaluació pel que fa a la participació. La reflexió que es realitza, a més, pot ser ampliada i matisada per cada un dels lectors i lectores. La idea és que serveixi de suggeriments per a les entitats. En cap cas busca fer una descripció de la realitat, ja que per a això caldria una recerca rigorosa, i de segur més extensió per a presentar-ne els resultats.

Context i utilitats de la participació

Si les decisions
incorporen
elements
participatius,
s'aconseguirà
que les decisions
siguin més
completes i que
tinguin més
acceptació i
suports a l'hora
de ser portades
a la pràctica

Són diversos els factors que fan que en els darrers anys es parli molt de participació. Per una banda, els canvis en el món actual plantegen situacions noves i complexes davant les quals es troba a faltar un marc teòric que orienti i doni una base i una seguretat per a prendre decisions. No hi ha un marc que serveixi de base per a saber com actuar davant les noves desigualtats, de la globalització i dels nous valors, de noves formes de relació i de demandes cada cop més especialitzades. Els dubtes a l'hora de prendre decisions i d'actuar, poden qüestionar la capacitat i la legitimitat de qui pren o pot prendre les decisions. Per això es creu que si les decisions incorporen elements participatius, és a dir, l'opinió i punts de vista dels diferents grups que hi intervenen o es veuen afectats, s'aconseguirà que les decisions siguin més completes i que tinguin més acceptació i suports a l'hora de ser portades a la pràctica.

A partir d'aquesta hipòtesi de treball, que la participació permet decisions més sensates i aplicables, sorgeix una colla de dificultats. Una primera dificultat és la metodològica. Tenint present que aquestes decisions es prenen en el marc d'organitzacions, i que el treball a les organitzacions s'ha basat, durant anys i anys, en la jerarquia i la distribució de responsabilitats concreta i definida, l'experiència que tenim és la de treballar en sistemes on el control està definit. Per a canviar aquesta manera de treballar, les alternatives no són evidents, s'han d'assajar, valorar i reajustar. A les organitzacions no s'accepten els errors,

però l'assaig de noves maneres de fer comporta el risc d'equivocar-se, d'haver de refer el camí, cosa poc tolerada pels qui encara ostenten les posicions de responsabilitat formal. La pràctica de la participació està sent, doncs, introduïda de manera tímida. I precisament això mateix és molt sovint un dels principals condicionants per avançar en els resultats, els beneficis i la visualització de la transformació.

Una altra dificultat és la por que genera el canvi. Fa por perdre el control, que els resultats obtinguts no puguin ser assumits, que s'arribi a blocar el procés. De manera que la por fa que no hi hagi una aposta decidida i aparegui el dubte, el 'sí, però no' el 'voler i doldre'. Molt sovint les apostes estratègiques per a la participació són més de paraules que de fets.

Una tercera dificultat és que operar d'una nova manera suposa incrementar la complexitat en la gestió, multiplicar la comunicació, reforçar els sistemes per fer circular informacions i opinions. La participació suposa una despesa d'energia organitzativa i, a vegades, no és disponible o no s'està disposat a invertir-la.

Aquest article fa referència a la necessitat i a les dificultats de la participació a les organitzacions del tercer sector, tot i que aquestes necessitats i dificultats no són exclusives de les entitats. Fent una pinzellada a la situació en el cercle familiar, el sector públic i a les empreses, es poden observar diferents circumstàncies.

La família, entesa com una institució social, un dels fonaments de la societat, i també un actor i un espai on es prenen decisions (Esping-Andersen, 2000, p. 69), està immersa en una transformació molt significativa (Beck, 1998) que fa replantejar la provisió d'uns serveis que tradicionalment eren assumits en aquest àmbit (assumit, això sí, essencialment per les dones) i també la necessitat de reinventar l'establiment de nous tipus de vincles. Amb tots aquests canvis en la institució que actua com a puntal social, trobem exemples quotidians que ens parlen de les dificultats per a definir l'autoritat i l'establiment de límits que facilitin la contenció necessària per al desenvolupament dels seus components.

El sector públic està format pel conjunt d'organitzacions que poden actuar a partir del monopoli legal de la coerció, és a dir, per la seva capacitat d'establir vincles no voluntaris amb el paper de vetllar per l'interès general i redistribuir la riquesa, i amb una esfera decisòria formada per persones escollides a través de processos electorals que legitimen les accions. Aquest sector travessa crisis cícliques. En aquests moments, aquest sector necessita refer els sistemes de decisió, per la qual cosa està diversificant i millorant els sistemes de participació. Aquests sistemes han passat de ser purament consultius, a introduir elements, com ara els pressupostos participatius, on els participants prenen decisions concretes i directament vinculants.



L'assaig de noves maneres de fer comporta el risc d'equivocar-se, d'haver de refer el camí, cosa poc tolerada pels qui encara ostenten les posicions de responsabilitat formal

Un tret de la participació a l'administració pública és que s'ha centrat en incorporar les opinions de les persones i grups externs a la mateixa organització

Un tret de la participació a l'administració pública és que s'ha centrat en incorporar les opinions de les persones i grups externs a la mateixa organització. Podríem dir que se centra en reforçar la interacció dels agents externs a l'organització sense intentar modificar els sistemes interns, tot i que aquests es van veient forçats al canvi per a respondre a les exigències de les noves maneres de fer. En la tercera part de l'article es veurà el paper de les entitats en aquests espais.

Per últim, a l'empresa, un espai on partint de l'interès per a la generació de beneficis es resolen demandes i necessitats concretes, la pràctica de la participació també ha tingut la seva evolució. De models de treball que tenien com a únic objectiu la recerca de l'eficiència, a prioritzar sistemes més humans i que afavoreixin la implicació dels diferents grups d'interès. L'empresa ha centrat l'interès per la participació en els agents interns, fomentant el treball en equip, fent referència a la visió compartida, el pensament sistèmic, l'aprenentatge organitzatiu, els models mentals, entre altres. Però malgrat que l'aplicació de la participació sigui molt desigual i fragmentada, a aquest sector li resulta més fàcil iniciar i aturar les experiències participatives. És un sector on es poden trobar idees i metodologies per a fonamentar la participació dins l'organització. Les opinions externes se solucionen amb els estudis de mercat i amb l'èxit o no dels productes i serveis que ofereixen.

En un context en què la família està en redefinició, el sector públic centra la participació en els agents externs i l'empresa en els agents interns, farem referència, ara, a la participació en el tercer sector. Es tracta d'un sector que definirem com l'espai per a la iniciativa comunitària, amb un cert grau de formalització, on grups de persones amb interessos comuns aporten recursos i esforços per a la consecució d'objectius en benefici de la societat i que rep diferents noms depenent de l'enfocament que es prengui (els noms de no lucratiu, no governamental, associatiu i voluntariat es consideren sinònims). Des del sector associatiu es realitzen diferents funcions socials. Charles Handy les agrupa en tres blocs. Primer, la provisió de serveis a col·lectius amb necessitats o interessos específics. Segon, el rol polític en tant que canal de participació ciutadana i de generació i difusió d'idees. I tercer, l'ajuda mútua (Handy, 1990, 1992). A aquestes funcions cal afegir-hi la d'integració, afiliació, pertinença o benefici relacional, és a dir, totes aquelles relacions, vivències i creixement personal que s'obtenen pel fet de participar.

Desenvolupament del paper de les entitats

Estructurarem la presentació de la participació a les entitats en dues parts:

- La situació de la participació a les entitats
- Paper de les entitats en els mecanismes de participació públics.

Abans de fer referència a la participació a les entitats, cal clarificar dues qüestions:

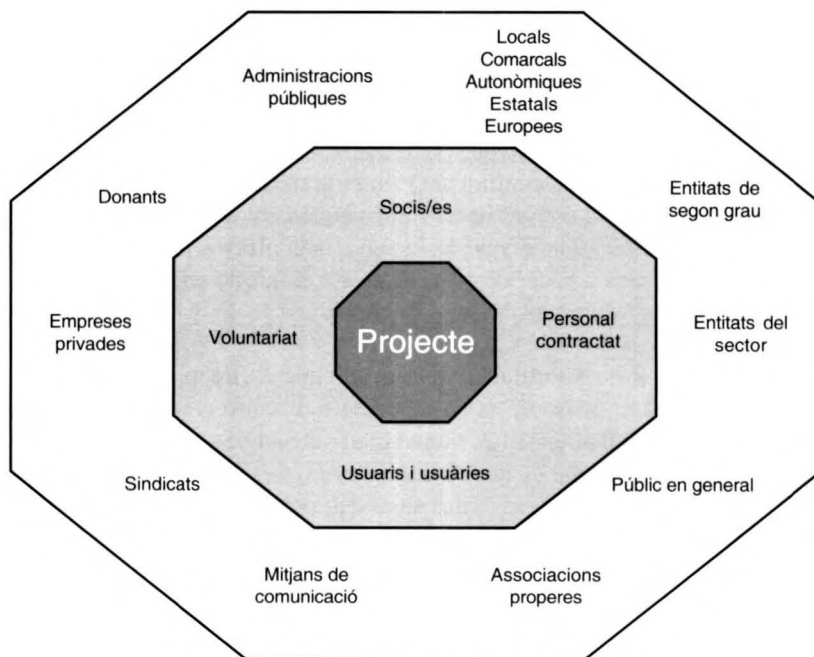
La primera és que parlar de com és la situació a les entitats, sabent que es tracta d'un sector que inclou organitzacions molt diverses, té el perill que una part de les entitats que llegeixin aquest article no s'hi trobin reflectides. Per tant, abans de res, cal avisar que es presentaran idees per a la reflexió, més que no pas una descripció de la realitat.

La segona és que parlar de la necessitat de participació a les entitats és reconèixer que no tots els grups que formen l'organització comparteixen els mateixos interessos. Aquest fet suposa reconèixer que a les organitzacions no hi ha una unitat de pensament i que cal un treball polític, utilitzant el concepte 'polític' en el sentit de buscar maneres per a establir un ordre i direcció entre persones amb interessos diversos i conflictius (Morgan, p. 156, 1997), cosa que contradiu un dels mites: el que a les entitats 'van tots a l'una'.

Si volguéssim respondre: 'com i en quin grau es participa a les entitats?' el primer que hauríem d'analitzar és el QUI. Es pot dibuixar un esquema dels diferents agents que es poden considerar en l'anàlisi de la participació i que caldrà que cada organització adapti a la seva realitat.



Esquema 1 de grups d'interès o *Stakeholders* (adaptació de Vernis, 2004, p.183)



Amb els diferents grups d'interès localitzats a l'organització, podrem analitzar cas per cas els fenòmens que apareixen pel que fa a la participació. Veurem que els nivells de proximitat i d'influència de cada grup són diferents i actuen de diferents maneres. Aquí s'analitzaran els grups més propers a l'entitat, els que a l'esquema 1 estan situats en el primer cercle.

Quin paper tenen **els socis i les sòcies**? Pot semblar una contradicció parlar del paper dels socis i sòcies, quan són el 'propietari' formal de l'organització. Bé, els socis i les sòcies es troben, per prendre decisions, en assemblees formalment constituïdes. Però atesa la freqüència, generalment un cop a l'any, o al volum, ja que aplega, o hauria d'aplegar, un grup gran de persones, acaba sent un espai per a ratificar les decisions de la junta. L'assemblea no sol ser un espai per a elaborar i debatre decisions. La celebració de l'assemblea es converteix així en un acte formal, un tràmit per a seguir operant. Malgrat la importància que té, moltes organitzacions es queixen de la poca assistència de socis. Aleshores, si acceptem les limitacions de l'assemblea com a marc per a la participació dels socis i sòcies, quins altres espais o sistemes tenen aquests per a dir la seva? Hi ha canals per a fer arribar la informació sobre la marxa de l'entitat?

Sobre el paper de les **junes** i com es desenvolupa el seu treball, hi ha dos símptomes que ens han de fer reflexionar. Un és la poca renovació de les persones que la componen, reconeixent que en moltes organitzacions s'estableixen sistemes en els estatuts per a prevenir l'establiment d'aristocràcies; i l'altre és que, quan es produeixen moments de renovació, hi ha una sotragada organitzativa important i, molt sovint, calen anys d'esforç per a tornar a dinamitzar l'entitat, fet que indica que el relleu no ha estat treballat. També es podria fer referència a un altre fenomen, el gran protagonisme del president o presidenta, fet que contradiu els valors de la mateixa organització i la necessitat de les organitzacions de sumar visions i esforços.

A moltes associacions hi ha **equips de contractats**. Es tracta de professionals de la intervenció o de la gestió que poden dedicar moltes hores a l'associació, fins al punt que tenen més informació i més coneixement de la situació de l'organització. Segons com es desenvolupa aquest rol, pot arribar a eclipsar la mateixa junta, fent que, a vegades, sorgeixin conflictes importants per la concentració de massa poder en mans de persones que no tenen la legitimitat formal.

Sobre els **equips de voluntariat** podem dir que es tracta d'un dels trets definitoris de les entitats. Hi ha un debat de fons entre el sentit del que es considera el model tradicional de voluntariat, que també s'anomena militant, i el nou model de voluntariat, que té una dedicació més fragmentada i puntual, i que no s'involucra en la presa de decisions dels projectes i les organitzacions. En el segon cas, es parla de la necessitat d'*enriquir* la tasca del voluntariat, es demana que hi hagi sistemes de representació i participació dels equips de voluntariat. D'alguna manera, si es recomana i s'insisteix tant en aquest aspecte, s'està transmetent que no sempre hi són.

Pel que fa als **usuaris i usuàries**, d'entrada són la raó de ser de les entitats, els qui en reben els serveis i els beneficis de les activitats que s'hi desenvolupen. Però les entitats no sempre en tenen un coneixement aprofundit, a vegades no en tenen concretats els perfils, d'altres es diversifiquen perfils segons les indicacions i requeriments de les polítiques públiques. Tenen aquests col·lectius canals per a fer arribar la seva opinió? Nota: En aquesta reflexió, probablement, hi quedarien exclosos els grups d'ajuda mútua.

Dels cinc grups presentats (socis i sòcies, juntes, equips de contractats, voluntariat i usuaris i usuàries) és interessant analitzar la relació que tenen i quins són els canals pels quals reben la informació, quins poden fer arribar les seves opinions, i com interactuen entre ells.



Paper de les entitats en els mecanismes públics de participació

Les entitats són molt actives en els diferents òrgans i processos de participació que estableixen els poders públics. La contribució que fan és valorada i defensada en gairebé tots els marcs. Per entrar a parlar del rol que desenvolupen, cal tenir present que es tracta d'una vessant de la relació amb el sector públic.

No es pot perdre de vista el fet que en aquesta relació hi ha una dicotomia permanent. Dicotomia que apareix pel fet que el tercer sector desenvolupa rols contraposats: per una banda, s'espera que articuli col·lectius i interessos i, per l'altra, que es resolguin necessitats, s'atenguin demandes i ofereixin uns serveis.

El desenvolupament del primer rol suposa la necessitat d'independència i una disposició a l'enfrontament; mentre que en el segon hi ha una dependència i la necessitat de col·laboració. Hi ha autors que consideren que aquests rols es reforcen entre ells, però altres, com és la posició d'aquest article, que aquests dos rols són incompatibles per les característiques organitzatives que cada un necessita.

A l'hora d'entrar a conèixer el paper de les entitats en els òrgans i processos de participació públics, cal apuntar l'interès de conèixer com han anat evolucionant els mateixos mecanismes en els darrers anys, la utilitat que han tingut i els resultats i impactes obtinguts. És a dir, seria interessant anar revisant el paper de les associacions en paral·lel a com han anat evolucionant aquests mecanismes. Aquí, però, i malgrat l'interès d'aquesta línia argumental, es fa referència a dos fenòmens que es donen en aquests espais de participació pel que fa al paper de les entitats:

- a) Aparició de situacions de conflicte i trencament per part d'algunes entitats en processos de participació.
- b) Condicions organitzatives necessàries per a realitzar el rol d'interlocutor.

Dels cinc grups presentats és interessant analitzar la relació que tenen i quins són els canals pels quals reben la informació, quins poden fer arribar les seves opinions, i com interactuen entre ells

- a) Aparició de situacions de conflicte i trencament per part d'algunes entitats en processos de participació.

Un fet recurrent en l'estudi d'experiències de participació és que sol aparèixer, en algun moment del procés (i especialment en el moment de definició de les regles del joc), un bloqueig o refús a participar per part d'algunes entitats. Molt sovint es tracta d'entitats que frueixen d'un tracte preferent per part de l'administració. Arribats en un cert punt del procés, opten per imposar condicions que les situen en una posició preferent o per sortir del procés.

Aquesta situació pot ser generada per sospites sobre la transparència del procés, la por a l'engany o a ser utilitzades. També pot ser produïda pel fet que a aquests projectes els manca uns referents clars o, a vegades, pel fet que s'han improvisat aspectes metodològics.

Una altra línia interessant a explorar seria la compatibilitat entre la participació formal i altres maneres d'exercir un rol polític a les entitats

A part d'aquests motius, també es pot explorar la possibilitat que aquests conflictes sorgeixin pel fet que els òrgans i mecanismes de participació més innovadors busquen assegurar la pluralitat i la representativitat, facilitant canals per a obrir el procés a més grups i persones. Aquesta obertura pot provocar la sensació de pèrdua d'estatus o de capacitat d'influència, i provocar que les entitats, referents fins aleshores, ho puguin viure com una competència a un paper i un sistema de funcionament que s'havia desenvolupat fins aleshores que apareix el nou mecanisme participatiu. Una altra línia interessant a explorar seria la compatibilitat entre la participació formal i altres maneres d'exercir un rol polític a les entitats.

Cal notar que no s'està defensant que les entitats participin sense qüestionar-se el valor del procés. El que es diu és que, a vegades, les mateixes entitats poden dificultar aquests sistemes, ja que anteposen els interessos organitzatius als possibles guanys col·lectius. L'impacte d'aquestes tensions pot afeblir les iniciatives, fent que s'acabin per complir les expectatives de poca utilitat que s'hi havien projectat. Aquesta situació alenteix la recerca de camins per una formulació de polítiques més participatives. Les entitats són actors claus en els processos i poden potenciar o interferir en el seu èxit o fracàs.

- b) Condicions organitzatives per a realitzar el rol d'interlocutor per part de les entitats

La participació carrega sobre les entitats un pes o exigència afegida que no sempre estan preparades o disponibles a assumir. No es tracta de comptabilitzar únicament les hores esmerçades directament en reunions, debats, recerca d'informació i lectures de documents, sinó també per les implicacions organitzatives que comporta. Implicacions de millorar la transparència, l'establiment d'una planificació i de sistemes d'avaluació, i la tasca de reforçar el pla de comunicació.

Sovint, quan es destaca el paper de les entitats en els processos de participació, apareix el dubte de la seva capacitat, de saber fins a quin punt les opinions que expressen són representatives del col·lectiu, i fins a quin punt els resultats d'aquests processos són reportats als diferents agents de les organitzacions. La participació en aquests espais incrementa l'exigència en els sistemes de gestió de les entitats, un fet al que s'ha d'afegir la feblesa del treball en xarxa, que dificulta la qualitat i el significat de les aportacions.



Conclusió

En aquest article s'han posat sobre la taula unes idees sobre la situació de la participació pel que fa als diferents grups d'interès de les entitats i sobre alguns fenòmens que apareixen en els mecanismes de participació pública.

Es pot veure el lligam entre les dues participacions ja que la participació interna és una condició que fa que s'optimitzi i es reforci el paper en els mecanismes formals de participació externa.

Cercar noves formes per a millorar la presa de decisions per tal que s'adapti a les exigències del món actual és un repte a tots nivells i en tots els sectors. La participació suposarà un camí complex a llarg termini i les entitats en són un agent clau.

La participació suposarà un camí complex a llarg termini i les entitats en són un agent clau

Pilar Pujol Furriols

Preguntes per a l'autovaloració del grau de participació a l'entitat

Sobre la participació interna

- Podríeu enumerar els grups d'interès a considerar en la participació interna?
- Quina assistència hi ha a l'assemblea de l'entitat?
- Quina valoració feu dels acords de l'assemblea?
- Quin és el nivell de rotació dels membres de junta?
- Com s'han viscut els canvis que s'han produït fins ara?
- Quins sistemes tenen per rebre informació el voluntariat, i per fer arribar les seves opinions? Són estudiades i tingudes en compte?
- Quins sistemes tenen per rebre informació els usuaris i referents, i per fer arribar les seves opinions? Són estudiades i tingudes en compte?
- Cal reforçar la interacció amb algun altre grup?

Sobre la participació en espais de participació públics

- En quins processos de participació pública es participa? Com es valoren els costos i els beneficis?
- Si es considera que es té alguna capacitat d'influència, quina ha estat l'aportació de l'entitat en el resultat final?
- Podem detectar alguna contradicció entre rols? Com s'hi pot fer front?
- Quins aspectes de gestió caldria millorar per assegurar la transmissió de les informacions i les opinions?
- Com es podria optimitzar el treball amb entitats del mateix àmbit o territori?
- Quins altres aspectes de la participació a l'entitat podrien completar aquest llistat de preguntes?

Nota: agraeixo a la Clara Blanchar els suggeriments en el redactat d'aquest article.

Bibliografia

- Adelantado, J.** (Coord.) (2000), *Cambios en el Estado del Bienestar*. Icaria. Barcelona.
- Beck, U.** (1998), *La sociedad del riesgo*. Paidós. Barcelona.
- Blanco, I.; Gomà, R.** (2002), *Gobiernos locales y redes participativas*, pp.21-42. Ariel Social. Barcelona
- Bonazzi, G.** (1994), *Història del pensament organitzatiu*. Eumo editorial. Vic.
- Castiñeira, A.** (Coord) (2002b), *Llibre blanc del tercer sector cívicosocial*. Document de síntesi, Generalitat de Catalunya.
- Centre per a la participació ciutadana** (2002), *Què podem fer per millorar la participació de les associacions del nostre municipi?* Memòria del taller realitzat en data 7 de març 2002, Patronat Flor de Maig. Diputació de Barcelona. Barcelona.
- Coston, J. M.** (1998), "A Model and Typology of Governmental-NGO Relationship", a *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 27, núm. 3, pp. 358-382. Sage. London.
- Esping-Andersen, G.** (2000), *Fundamentos sociales de las economías postindustriales*, Ariel, Barcelona.
- Handy, C. B.** (1990), *Understanding Voluntary Organizations*. Penguin Books. London.
- Pujol, P.** (2003), *Entorn en transformació i tercer sector. Capacitats organitzatives, prestació de serveis i rol polític*. (tesi doctoral). Departament de Ciència Política i de l'Administració de la Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona.
- Riva, de la** (2002), *El Tercer Sector visto desde dentro. La renovación de las ONG y los retos de la exclusión social*. Fundación Esplai. Barcelona.
- Salamon, L. M.; Anheier, H. K** (1996), *The Emerging Non-Profit Sector*. Manchester University Press. Manchester.

Sence, P. M. (1995a), *La quinta disciplina*. Granica. Barcelona.

Subirats, J.; Pujol, P. (2003), “Entitats i administracions: parella de fet o matrimoni de conveniència?” a Parici, J. M. *El primer congrés de les associacions de Barcelona. Metodologia i conclusions*. Dossiers Barcelona Associacions. Ajuntament de Barcelona. Barcelona.

Vernis, A. (2004), *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Ed. Granica. Barcelona.

Vidal, I. (2001), *Llibre blanc de l'Economia Social a Catalunya*. Departament de Treball. Generalitat de Catalunya. Barcelona.

