

# Entorn en transformació i tercer sector

Capacitats organitzatives, prestació de serveis i rol polític

El cas de les associacions per la lluita contra l'exclusió  
social a Catalunya

Tesi doctoral

Pilar Pujol Furriols

Director: Dr. Joan Subirats i Humet

Programa de Doctorat en Ciència Política i de l'Administració

Departament de Ciència Política i Dret Públic

Universitat Autònoma de Barcelona

Barcelona, octubre 2003

# Índex

<b>I. Introducció i metodologia de la recerca .....</b>	<b>5</b>
<b>0.1. Introducció .....</b>	<b>9</b>
Origen de la recerca .....	9
Oportunitat i aportació de la recerca .....	11
Preguntes, hipòtesis i objectius de la recerca .....	12
<b>0.2. Metodologia i fonts de dades .....</b>	<b>15</b>
Estructura del document .....	20
Agraïments .....	23
<b>II. Marc conceptual .....</b>	<b>27</b>
<b>1. Entorn en transformació i tercer sector. Provisió pluralista de serveis i paper polític .....</b>	<b>31</b>
<b>2. Conceptes i components organitzatius i la seva aplicació en l'estudi del tercer sector .....</b>	<b>47</b>
<b>III. Definició i estudis sobre el tercer sector .....</b>	<b>63</b>
<b>3. Definicions i paper del tercer sector. Criteris de selecció d'entitats del treball de camp .....</b>	<b>67</b>
<b>4. Panoràmica estudis sobre el tercer sector .....</b>	<b>87</b>
<b>IV. Característiques i sistemes de gestió a les organitzacions del tercer sector .....</b>	<b>111</b>
<b>5. Sistema social .....</b>	<b>117</b>
Estructura .....	119
Assemblees i juntes .....	124
Lideratge .....	131
Equips de voluntariat .....	134
Equips de contractats .....	143
Paper usuaris .....	148
Polítiques de formació i aprenentatge organitzatiu .....	148
Situació de gènere .....	150
Nous perfils professionals .....	151
Sistemes de comunicació interna .....	152
Cultura i poder .....	154

<b>6. Estratègia i planificació .....</b>	<b>165</b>
Estratègia .....	168
Planificació: definició d'objectius, activitats i usuaris .....	171
Presa de decisions .....	174
Orígens i factors de canvi .....	176
Pràctica de l'avaluació .....	181
<b>7. Sistema tècnic .....</b>	<b>187</b>
Tecnologia productiva: disseny de serveis .....	189
Comunicació externa .....	194
Estructura de finançament .....	198
Captació de recursos .....	203
Control econòmic .....	205
Situació i ubicació dels espais .....	207
<b>8. Entorn i forma jurídica .....</b>	<b>211</b>
Relació amb altres entitats .....	215
Relació amb l'administració .....	220
Relació amb l'empresa .....	229
Relació amb l'església .....	233
Formes jurídiques .....	234
<b>V. Conclusions .....</b>	<b>239</b>
<b>VI. Bibliografia .....</b>	<b>259</b>

## Annexes

<b>Índex .....</b>	<b>307</b>
<b>1. Presentació de les entitats del treball de camp .....</b>	<b>309</b>
<b>2. Protocol realització entrevistes .....</b>	<b>319</b>
<b>3. Buidatges de les entrevistes del treball de camp .....</b>	<b>323</b>
<b>4. Síntesi debat experts .....</b>	<b>365</b>
<b>5. Participació i col·laboracions en assessoraments i programes de formació adreçats a entitats dels quals s'ha recollit informació .....</b>	<b>375</b>

# I. Introducció i metodologia de la recerca

## I. Introducció i metodologia de la recerca

L'objectiu d'aquesta tesi és aproximar-se al coneixement del paper i funcionament de les organitzacions del tercer sector i a les característiques que presenten per fer front a la provisió de serveis de benestar i a la seva contribució en la participació política. Les pressions i impactes dels canvis socials de les últimes dècades han迫at a replantejar la distribució de rols socials i l'enfocament a prendre per encarar els afers comunitaris, en el que el tercer sector n'és un agent implicat. Aquestes pressions posen aquestes entitats davant de dilemes interns importants en referència al contrast entre la seva naturalesa organitzativa i les expectatives generades. La reflexió que podria semblar, d'entrada, puntual, acaba fent referència a temes d'abast ampli, a l'estar definint quin model de societat es vol: si es dóna preferència als valors de la integració i la cohesió o, per contra, s'opta per l'exclusió i la confrontació.

Amb el títol d'*Entorn en transformació i tercer sector*, es vol fer referència a un entorn que engloba els fets socials, polítics, econòmics i les implicacions en els trajectes personals, al paper i rols de la família, als valors i a la cultura; per transformació es fa referència als canvis essencials, estructurals, remuntant-se al darrer segle i que aquests s'han anat acumulant i generant uns reptes complexos pels quals no hi ha solucions preparades; per tercer sector es fa referència a l'espai que hi ha entre les estructures governamentals, les iniciatives per generar beneficis i les estructures familiars i informals, que han passat a realitzar un paper essencial i no pas residual en la solució de problemes socials. Les organitzacions que el formen presenten uns trets a partir dels quals han de donar respostes als reptes actuals. S'analitzarà fins a quin punt aquests trets són els adequats, com són modificats i les implicacions que tenen sobre l'essència de les entitats.

Aquesta part I, d'introducció i metodologia, consta de dos capítols. El primer, 0.1, la introducció, presenta els orígens, objectius, oportunitats, preguntes i hipòtesis que es plantegen en la recerca doctoral realitzada en el marc del Departament de Ciències Polítiques i Dret Públic de la Universitat Autònoma de Barcelona, sota la direcció del doctor Joan Subirats i Humet. El segon capítol, 0.2, de metodologia, descriu el procés de recollida d'informació i presenta com s'estructura el document. Al final hi ha el llistat d'agraïments a les persones que han contribuït en diferents moments d'aquest procés d'aprenentatge.

## 0.1. Introducció

En aquest capítol, d'introducció, es presenta quins van ser els primers passos de la recerca, quines oportunitats i aportacions es volen fer, i quines són les preguntes, hipòtesis i objectius que es plantegen.

### Origen de la recerca

Aquesta recerca<sup>1</sup> de doctorat arrenca l'any 1991, quan durant l'estada al Departament de Geografia de la Universitat de Glasgow, en el marc del programa Erasmus, vaig decidir realitzar un estudi comparatiu dels projectes de cooperació realitzats per dues ongd: SCIAF a Escòcia i Intermón a Catalunya<sup>2</sup>.

L'estudi dels projectes de cooperació i l'observació de com hi estaven reflectides les diferents aportacions de les teories del desenvolupament em va servir per fer-me una pregunta: com funcionen les organitzacions que tiren endavant aquests projectes? Avançar per entendre aquest aspecte va ser el pas clau per començar l'estudi de les entitats del tercer sector.

De tornada a Catalunya vaig tenir l'oportunitat de treballar aspectes de funcionament organitzatiu intern i de gestió de les organitzacions realitzant el Màster en Gestió Pública del Departament de Ciència Política i Dret Públic de la Universitat Autònoma<sup>3</sup>, dirigit pel doctor Joan Subirats i Humet. Durant els dos anys de durada del programa vaig treballar els conceptes de gestió, i les teories de l'administració pública centrant, en el mesura del possible, els conceptes que s'anaven presentant a l'entorn de les organitzacions del tercer sector.

---

1 En aquest apartat faig una breu presentació de la meva trajectòria personal i professional, per la qual cosa he considerat que era més adequat utilitzar la primera persona.

2 *The role of NGO in development*, 1991. Realitzat sota la supervisió del Dr. A. Morris i el Dr. J. Briggs, del Departament de Geografia de la University of Glasgow.

3 Actualment s'ofereix com a programa interuniversitari (UAB, UPF i ESADE).

Acabat aquest programa de formació vaig tenir una altra oportunitat, la d'assistir al Seminari de Salzburg: *The Non-profit, Non-governmental Sector: Individuals, Organizations, and Democratic Societies*, celebrat entre els dies 5 i 12 juny de 1993. Allà vaig establir contactes per participar en una estada de dos anys a Polònia, on vaig treballar, en diverses entitats<sup>4</sup>, conceptes de gestió en un entorn de canvi polític i econòmic. Des d'aquest moment vaig centrar la meva activitat professional en l'àmbit de les entitats del tercer sector<sup>5</sup> i vaig començar a aprofundir en els impactes de les transformacions socials en el paper i funcionament de les entitats.

La tesi que es presenta és una reflexió sobre els trets de les entitats per analitzar l'adequació per fer front a les demandes que es reben de l'entorn. Aquesta tasca es fa a partir de la sistematització i ordenació de la informació recollida en aquests anys d'experiència directa amb les entitats. Per completar i complementar aquest bagatge he realitzat una anàlisi de fonts documentals existents i un treball de camp<sup>6</sup> sobre entitats que treballen en la lluita contra l'exclusió social a Catalunya.

El llarg període de temps transcorregut entre els primers passos i la redacció d'aquest document és un factor a tenir en compte, ja que l'entorn és altament canviant. Aquest període de temps permet adquirir una visió longitudinal i conèixer diversitat d'entitats en entorns diferenciats. Considero positius els avantatges que aporta aquesta circumstància que no pas els possibles inconvenients. He optat, doncs, per utilitzar informació recollida en els diferents marcs i àmbits amb diferències temporals. Aquesta opció es pren amb la precaució que les dades recollides amb anterioritat a la formulació dels objectius de la tesi es consideren a efectes d'una aproximació genèrica, mentre que les recollides durant la realització dels cursos de doctorat, del treball de camp i l'anàlisi documental s'utilitzen de manera més sistemàtica. Així, les dades més recents corregeixen o redueixen possibles interpretacions no actuals.

4 El treball el vaig realitzar, essencialment, a l'American Committee of Aid to Poland, a la Polish Children and Youth Foundation, i a la Helsinki Foundation for Human Rights, tot i que també vaig col.laborar amb altres entitats.

5 A l'annex 5 es llista els treballs i col.laboracions més rellevants i que han estat sistematitzats i utilitzats per la realització d'aquesta recerca.

6 Realitzat els anys 2001-2002.

## Oportunitat i aportació de la recerca

El tercer sector està format per organitzacions que operen en un medi, amb unes pressions, expectatives i amb uns recursos que les condicionen (Aranguren, 2001, p.63, Montagut, 2003). Es considera que tot i estar format per organitzacions molt diverses, aquestes comparteixen trets comuns. Varien en mida, àmbit d'intervenció, estils de treball, en la seva capacitat d'influir i en els resultats de la seva tasca. La delimitació de quines entitats en formen part és problemàtica (Herrera, 1998, p. 41).

Malgrat la importància que se li atorga, es tracta d'un sector sobre el qual hi ha un gran desconeixement (Ascoli, 1987, Ferrés i Belil, 1997, p. 7). Els estudis que s'han realitzat al nostre país, sense un fil conductor entre ells, fan referència, sobretot, a la descripció dels trets quantitatius. També hi ha treballs que fan referència a la teoria del rol polític i l'aportació social de les entitats. Hi manca, però, una presentació del funcionament intern, en termes qualitatius<sup>7</sup>, que permeti establir lligams entre els diferents components organitzatius i el desenvolupament de la seva tasca social.

Aprofundir en l'anàlisi del funcionament intern de les entitats i els impactes de les noves demandes socials, en la seva manera de fer, i en com s'apliquen les teories d'organització i gestió a les entitats no lucratives pot servir per clarificar quina és la seva lògica i, segurament, per trencar mites sobre l'associacionisme. El desconeixement de la situació a les entitats pot porta a una certa mitificació o idealització de la seva manera de fer i la seva aportació social (Ferrés i Belil, 1997, p. 7, Zimmer i Hallmann, 2002). És a dir, a què siguin considerades o bé com a organitzacions modèliques, en certa manera idealitzades, o bé que siguin considerades com a organitzacions sense estructura i sense estratègia, que van avançant a mesura que apareixen recursos externs, amb moltes deficiències en els sistemes interns.

Un millor coneixement de les organitzacions que formen aquest sector, de les seves capacitats i de les pressions a les que estan sotmeses pot ser útil, de manera especial, en tres camps. En primer lloc, en el plantejament de la redistribució de rols en el marc de les polítiques socials, per veure en quines

<sup>7</sup> Hi ha, tal com se sintetitza al capítol 4, estudis realitzats, de manera puntual i a diferents nivells territorials. Al llarg de la tesi aquests estudis s'utilitzen com a referència per contrastar les diferents opinions sobre els trets i fenòmens organitzatius.

condicions és un agent per fer front a les noves demandes. En segon lloc, en el disseny de mecanismes de participació política, i finalment, en el plantejament de polítiques de foment i de suport a l'associacionisme. A nivell de tercer sector, també pot ser d'utilitat per formular una visió a llarg plaç i donar pistes sobre mecanismes de col·laboració amb els altres agents socials.

## **Preguntes, hipòtesis i objectius de la recerca**

Aquest estudi es realitza per respondre a unes preguntes que es podrien englobar en tres camps teòrics: el de l'organització, el de la gestió i el de les polítiques socials. Les preguntes són:

- A quines noves demandes s'ha de respondre en el marc de la redefinició de l'Estat del Benestar i quin paper hi juguen les entitats del tercer sector?
- Quines són les especificitats dels elements organitzatius de les organitzacions del tercer sector?
- Com es gestionen les entitats? Com es realitzen les funcions internes? Tenen capacitat per fer front als nous reptes? Quines implicacions tenen a nivell intern?

Les hipòtesis que es plantegen són:

- Hipòtesi 1. Els nous reptes socials suposen una modificació en el funcionament de les ong.
- Hipòtesi 2. La pressió de l'entorn fa que les entitats posin l'èmfasi, sobretot, en la provisió de serveis i es deixi més de banda la tasca enfocada cap a un canvi social.
- Hipòtesi 3. La modificació en el funcionament de les ong es tradueix en formes d'operar més sistematitzades.
- Hipòtesis 4. Les modificacions en el funcionament de les ong fa que les entitats tendeixin a formes de funcionament menys participatives<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Com es veurà en el capítol 3, el valor de la participació és un valor estructural al tercer sector, deixar de banda aquest component significaria perdre una de les aportacions i un dels tres essencials del sector.

En aquesta tesi es treballen tres objectius que fan referència al marc de la recerca i uns altres tres objectius que estan directament relacionats amb finalitat del treball de camp.

Els primers són:

- Fer un repàs als factors de canvi en el món actual i als reptes que aquests plantegen a les organitzacions del tercer sector.
- Fer un repàs de les escoles de pensament organitzatiu i les aportacions a les entitats del sector per estructurar l'anàlisi de les capacitats organitzatives, dels impactes dels canvis en el paper i funcionament de les entitats del tercer sector
- Definir les característiques i les aportacions socials de les organitzacions del tercer sector.

Els segons són:

- Analitzar els sistemes socials, les estratègies i els sistemes tècnics específics de les entitats, fent especial referència a les organitzacions que treballen per reduir l'exclusió social a Catalunya.
- Apropar-se al coneixement del contingut i característiques de les relacions que estableixen les entitats amb altres agents de l'entorn, en concret amb altres entitats, l'administració pública i l'empresa.
- Esbrinar com les pressions de l'entorn tenen un impacte en el tercer sector i reflexionar sobre les capacitats i conveniència de les atribucions que se li fan.
- Reflexionar sobre el valor de les propostes per potenciar l'acció i els resultats de les organitzacions del tercer sector i els seus projectes, que es formulen en estudis i fòrums de debat.

En aquest capítol, d'introducció, s'han vist els orígens, oportunitats i aportacions, preguntes, hipòtesis i objectius de la recerca. Es passa ara, en el següent capítol, a presentar la metodologia emprada i les fonts de dades utilitzades.

## 0.2. Metodologia i fonts de dades

En aquest capítol, 0.2., es descriu la metodologia emprada per respondre les preguntes i hipòtesis que es formulen en el capítol anterior, i es presenta l'estructura del document. S'inclou, al final, el llistat d'agraïments a la gent que ha col·laborat en la realització d'aquesta tesi.

És difícil delimitar el moment a partir del qual es varen realitzar els primers estudis i varen aparèixer els primers articles sobre el tercer sector. Es pot considerar que l'elaboració continuada de recerca i publicacions s'ha fet a partir dels anys 70 (Montserrat i Rodríguez Cabrero, 1997, p. 17)<sup>9</sup>, tot i que hi ha treballs anteriors. Es tracta d'un camp d'estudi on no hi ha una única línia de treball, ja que falten instruments d'observació adequats i es fa difícil utilitzar les mateixes categories conceptuais provinents dels diferents filons teòrics i metodològics que existeixen (Herrera, 1998, p. 39). Aquestes circumstàncies fan que l'estudi del tercer sector s'hagi realitzat combinant diferents disciplines, ja que aquestes es complemen-ten i permeten adquirir una imatge i una comprensió més acurada, tant de la seva lògica interna com de les aportacions que ha fet i fa a la societat (Castiñeira, 2002, p.20).

Les fonts de dades sobre el tercer sector a Catalunya presenten també moltes limitacions per l'estudi (Belil i Vernis, 1996, Ferrés i Belil, 1997, Sarasa, 1998, p. 985). No hi ha cap font centralitzada amb informació sobre el volum i tipus d'activitat que realitzen les organitzacions que en formen part (Montserrat, 2003). Existeixen força estudis elaborats per administracions públiques i institucions, com ara ajuntaments, diputacions, governs autonòmics, universitats i fundacions. Són documents que fan referència tant a la situació del sector a nivell genèric com per àmbits d'actuació, com ara joventut, gent gran, medi ambient, participació, voluntariat... Aquests estudis però, estan descoordinats i la informació que aporten es fa difícil d'acumular sota els mateixos paràmetres. Els continguts dels treballs realitzats consideren nivells territorials i variables no comprables. A més a més, els criteris que fonamenten la classificació i delimitació del que és el

<sup>9</sup> En el capítol 4 es presenten els principals corrents d'estudi i es presenta una síntesi d'estudis utilitzats per contrastar el treball de camp.

tercer sector no coincideixen entre uns i altres estudis. Hi ha estudis i tesi doctorals realitzats des de diferents disciplines com ara la sociologia (Ferrés i Belil, 1997), l'economia (Marcuello, 1996, Marbán, 2000, Soldevila, 2000a), l'anàlisi de gestió de polítiques (Casey, 1995, Vernis, 2000), la filosofia del dret (Madrid, 1999), o la comunicació (Palencia, 2000). Aquests estudis i recerques han estat molt valuoses per adquirir una base del coneixement del sector tant a nivell local com internacional, ja que permeten fer una composició genèrica del sector.

Per l'apropament al coneixement de les pressions externes i capacitats internes, s'han utilitzat diferents fonts, que van des de la documentació existent fins al treball de camp per analitzar de manera sistemàtica els aspectes de gestió<sup>10</sup>.

Com a base per la recollida de la informació s'han realitzat els següents passos:

- Per ampliar el marc teòric i conèixer el pensament que fa referència a les teories organitzatives, les tècniques de gestió, l'evolució de les polítiques socials i el paper del tercer sector s'han analitzat els estudis i documentació existent. La recerca documental ha tingut en compte llibres publicats, estudis i articles d'opinió, així com recursos que es poden trobar en diferents pàgines web<sup>11</sup>. Dels autors i estudis que es realitzen en altres països, en la seva majoria anglosaxons, s'han consultat les publicacions i la documentació que arriba per les llistes de distribució de les associacions d'ARNOVA i ISTR.
- Per conèixer la situació del sector a nivell global a Catalunya s'ha fet un seguiment de tres recerques que es realitzaven de manera simultània a l'elaboració d'aquesta tesi. Aquestes recerques són:

L'estudi promogut per l'Incavol, *Reptes de futur del moviment associatiu i de voluntariat*, que recull l'opinió de les entitats sobre quins fets socials, econòmics i polítics es consideren de rellevància pel món associatiu (Pastor i Mora, 2001).

El *Llibre Blanc de l'Economia Social a Catalunya*, realitzat per el centre CISC, promogut pel Departament de Treball de la Generalitat. Aquest estudi presenta una visió del sector més àmplia, ja que inclou organitzacions amb formes jurídiques més diverses que les utilitzades per la realització de la present

10 Un pas important va ser la realització del treball de suficiència investigadora, *Les associacions i la seva gestió*, on es va fer un primer apropament a les especificitats organitzatives i una reflexió sobre quin impacte tenen aquests en les funcions de la gestió. El treball es va presentar el setembre 2000 al Departament de Ciència Política i de l'Administració de la Universitat Autònoma de Barcelona.

11 Degut a l'abundància de material que va aparèixer i és accessible mitjançant internet, s'ha utilitzat la que ve referenciada per alguna institució reconeguda, especialment per ARNOVA i l'ISTR, per la xarxa estatal de punts de suport a les entitats i les de Milano Nonprofit Management Knowledge Hub.

recerca, com ara cooperatives, mútues, empreses socials i societats laborals (Vidal, 2001).

L'estudi promogut pel Departament de Presidència i el de Benestar Social, *El Llibre Blanc del Tercer Sector civicocultural a Catalunya*<sup>12</sup>. Les dades d'aquest estudi aporten informació qualitativa actualitzada que orienta a l'hora de definir els límits i dimensió del sector així com en el moment de conèixer els diferents perfils d'entitat dins el sector (Castiñeira, 2002).

- c) L'estudi dels elements d'especificitat organitzativa està basat en el treball directe amb entitats al llarg dels anys 1993-2003. S'ha revisat les notes i fulls de seguiment de les sessions de formació, d'assessoraments, de trobades sobre gestió associativa a entitats, a un total de 109 situacions d'assessorament o formació. Aquestes intervencions són de diferent tipologia i durada, algunes suposen mesos de feina i un coneixement molt aprofundit de l'entitat, mentre que altres són més puntuals, tot i que es consideren d'utilitat per conèixer de manera clara diferents aspectes del funcionament organitzatiu i els dilemes i reptes als quals han de fer front degut al nou context social. La recollida d'aquesta informació ha permès dibuixar comportaments i situacions comuns a les entitats.

La informació extreta d'aquestes situacions pot ser esbiaixada al tractar-se d'entitats que estan cercant solucions a problemes interns o per estar especialment sensibilitzades per la millora d'algun aspecte de la gestió. Això podria suposar que s'amplifiquessin els problemes de les entitats i que es presentessin de manera intensa a quins reptes han de fer front. Aquesta limitació es redueix a l'utilitzar com a referència altres estudis que han emprat tècniques de selecció d'entitats més neutres.

- d) Per analitzar els mecanismes i sistemes organitzatius a una tipologia concreta d'entitat, s'han estudiat 12 organitzacions que treballen en el camp de la lluita contra l'exclusió social<sup>14</sup>, realitzat 32 entrevistes a persones de diferents posicions dins l'organització<sup>15</sup> que en formen part. A les entrevistes s'ha seguit un protocol<sup>16</sup> per assegurar que es tractaven els mateixos punts. Aquest

12 A partir d'ara es farà referència a aquest estudi com el llibre blanc.

14 En el capítol 3 es presenten els criteris per la selecció de les entitats.

15 Una altra de les fonts d'informació de la situació de qualsevol entitat és la gent que n'ha format part però les ha deixat. Els motius per deixar una col·laboració poden ser personals, tot i que hi ha un alt volum de gent que abandona la col·laboració amb una entitat per desacords i conflictes interns, perquè s'han vist frustrades les seves expectatives o per la rivalitat en la distribució de tasques entre el voluntariat i els professionals. El fet és que s'han recopilat diferents casos on les persones que deixin l'entitat ho fan per dificultats internes i transmeten un alt nivell de malestar. En el treball de camp s'ha entrevistat únicament a dues persones que han deixat l'entitat, en alguns casos les entitats no han proporcionat informació per localitzar a antics col·laboradors i en altres casos aquests no han volgut ser entrevistats.

16 Veure annex 2. Per l'elaboració del protocol es van realitzar unes proves prèvies a tres grups de discussió, un format per

protocol es va prendre com a pauta orientativa, sense limitar les aportacions específiques dels entrevistats<sup>17</sup>. A més de la realització de les entrevistes, es realitzava una visita guiada a les instal·lacions, oficines, tallers, botigues i magatzems de les entitats.

- e) Al llarg de tot el procés s'han mantingut trobades individualitzades amb diversos experts del sector per debatre aspectes concrets de la gestió. I per completar la interpretació de les dades recollides es va realitzar una sessió de debat i posada en comú amb sis experts del sector sobre el primer buidatge de les dades extretes en les entrevistes (23 de gener 2002)<sup>18</sup>.
- f) A aquestes fonts cal afegir-hi la participació en diversos espais de trobada i reflexió sobre la situació del sector, organitzats per diferents institucions, aquests són:

Observació directa a quatre entitats, amb la supervisió de la professora Esperança Castells, en els seminaris organitzats per l'Institut d'Estudis per la Salut, *Observació directe a les organitzacions*. Programes realitzats durant els mesos d'octubre a desembre del 2000 i de gener a juliol del 2001.

Taller de formació *Què podem fer per millorar la participació de les associacions del nostre municipi*, organitzat pel Centre per a la Participació ciutadana Patronat Flor de Maig de la Diputació de Barcelona, 7 de març, 2002, al que van assistir 30 tècnics municipals i càrrecs electes. Durant la jornada es va debatre la situació del sector i el paper i l'actuació municipal vers el sector.

Debats en el marc del *Primer Congrés Català de Gestió Pública* realitzat a Barcelona els dies 26 i 27 de setembre del 2002.

Trobades anuals de tècnics de punts de suport a les entitats de l'Estat que va tenir lloc els dies 24 i 25 d'octubre del 2002 a Sabadell, i els dies 3 i 4 d'abril del 2003 a Avilès.

Sessions de debat de la ponència 'Nova cultura organitzativa' en el marc del *Segon Congrés Català de Voluntariat* celebrat els dies 15 i 16 de novembre de 2002.

---

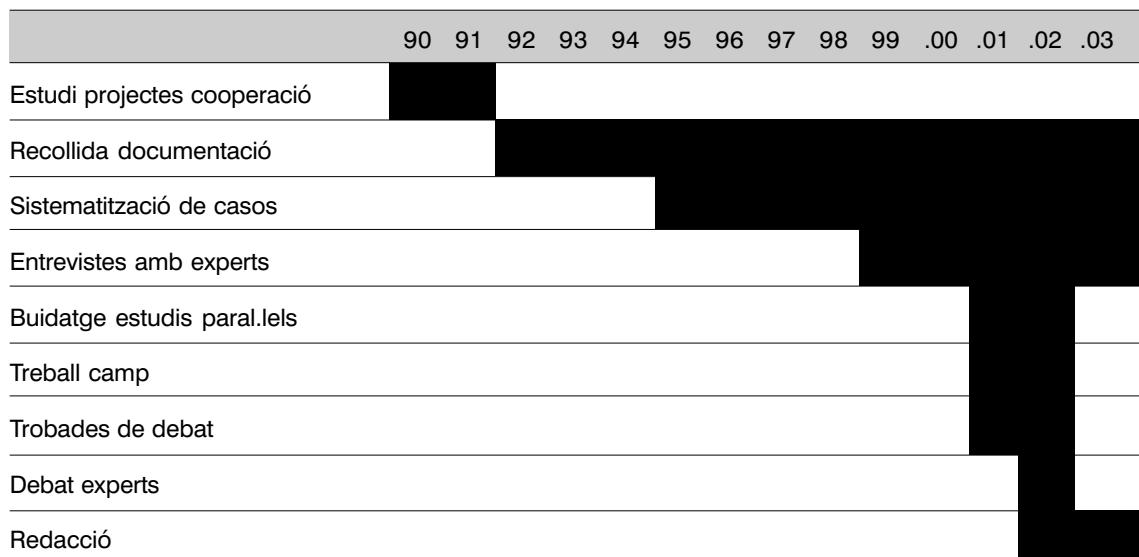
càrrecs de junta, l'altre amb tècnics i l'altre amb voluntaris d'entitats de diversos àmbits per comentar els temes i la visió de l'organització (10, 17 i 24 de novembre, 1999).

17 Veure la presentació de les entitats a l'annex 1 i els buidatges de les entrevistes a l'annex 3.

18 Veure annex 4 per la síntesi del debat d'experts.

Per la realització del treball es va plantejar quin havia de ser el tractament de la confidencialitat. Per una banda es va considerar que facilitar els noms és un fet de transparència. Però per altra banda, degut a què algunes de les fonts d'informació provenen de marcs on no es plantejava la realització de l'estudi (que de fet no n'era l'objectiu) es va considerar convenient mantenir l'anonimat de persones i organitzacions. Pel que fa a les entitats que van ser entrevistades durant el treball de camp, es va considerar que l'objectiu no era realitzar una diagnosi de la feina que fan ni de la seva situació organitzativa, de manera que les referències que es fan podien ser interpretades fora de context i generar mals entesos, per la qual cosa es va decidir no vincular els noms de les entitats als comentaris dels aspectes organitzatius.

### Quadre 1. Cronograma



Font: *Elaboració pròpia*

## **Estructura del document**

Aquesta tesi s'estructura en cinc parts, que van del II al VI, amb un total de vuit capítols, cada un dels quals pot tenir diversos apartats. Aquests segueixen una seqüència lògica que va del marc general de les organitzacions del tercer sector fins al més proper. Al llarg del document es combinen elements teòrics i elements aplicats, ja que es considera que aquesta opció permet establir unes relacions més directes entre aquests dos aspectes.

La part II conté dos capítols. El primer introduceix el marc conceptual presentant les coordenades dels canvis en el camp social i polític que avui en dia condicionen la tasca de les organitzacions del tercer sector. El segon fa un repàs de les teories de l'organització com a base per ordenar la informació de la situació interna de les entitats.

La part III conté dos capítols. El capítol tercer presenta les definicions de tercer sector: el paper que juguen i les seves especificitats organitzatives, amb l'objectiu d'introduir el marc sectorial en què operen les entitats de la recerca. I el capítol quart, que fa un recorregut pels corrents d'estudi i una presentació de les recerques de referència utilitzades per contrastar amb la situació de les entitats de la recerca del treball de camp.

La part IV és la part central de l'estudi. Presenta les característiques de les organitzacions del tercer sector amb quatre capítols. Cada un d'ells inclou els conceptes teòrics, la situació genèrica a nivell de sector, per entrar a la situació de les entitats a Catalunya i a l'Estat Espanyol i concretar la situació de les entitats que lluiten contra l'exclusió recollides durant el treball de camp. Els continguts dels quatre capítols són:

Capítol cinquè, es treballa el sistema social. Descriu la disposició dels components interns i els rols i relacions entre les persones que formen els equips de treball intern i el lideratge. Fa referència tant als equips i persones que s'ocupen de la direcció com dels equips tècnics, tant contractats com de voluntariat. Inclou una reflexió sobre el paper dels usuaris, ja que es tracta d'entitats on els usuaris formen part, molt sovint, dels equips de producció interna. Realitza una petita reflexió sobre com s'organitzen els sistemes de comunicació interna, i finalment presenta els trets culturals comuns i les dinàmiques de poder.

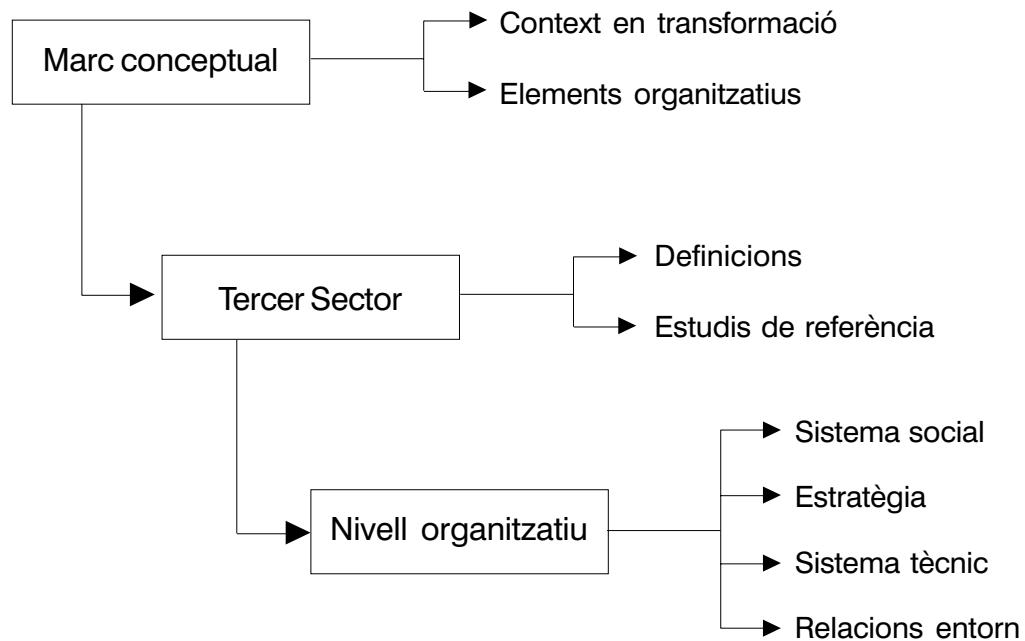
En el capítol sisè, es treballa la situació en referència a l'estratègia i planificació. Descriu com es formulen els objectius, quins són els plantejaments de cara al futur i quines són les prioritats, quin tipus d'activitats s'ofereixen i com s'incorporen els usuaris. Presenta els sistemes de presa de decisions i les pautes de creixement per veure el moment pel qual passen les entitats estudiades. Treballa els processos d'introducció de canvis i els sistemes d'avaluació.

En el capítol setè, presenta els sistemes tècnics. Descriu el disseny i producció de serveis, els mecanismes de comunicació externa i de promoció. Quines són les fonts de finançament, la captació de recursos i el sistema de control econòmic. Fa també referència als aspectes relacionats amb la infraestructura, com les característiques dels locals i la seva ubicació.

Pel què fa al capítol vuitè, treballa les relacions amb altres agents de l'entorn i la forma jurídica. Descriu els continguts, els beneficis i les limitacions de les relacions que s'estableixen amb els diferents grups d'interès de l'entorn, en concret a nivell de sector, amb els diferents nivells de l'administració pública, l'església i el món de l'empresa. Es fa referència, també, a la situació de modificació i adequació de les formes jurídiques.

Per tancar, en la part V, es formulen unes conclusions i es fa una reflexió sobre les propostes de possibles suports al sector per fer front als nous reptes que han estat formulats en els estudis analitzats i fòrums de debat.

Al final s'adjunten els annexes amb informació que complementa el text central.

**Quadre 2. Esquema contingut de la tesi**

Font: Elaboració pròpia

En aquest capítol s'ha presentat la metodologia i fonts de dades utilitzades i l'estructura que té el document. Seguidament es llisten els agraïments, per passar a definir el marc conceptual.

## Agraïments

Per elaborar aquest treball s'han realitzat una colla de reunions, més o menys formals, que han possibilitat enriquir-ne el contingut. També hi ha hagut persones que m'han ajudat en qüestions tècniques i altres que han tingut un paper en l'aspecte emocional, compartint ànims i desànims. Aquesta llista és una manera de mostrar-los el meu agraïment.

Primerament a Anna Cornudella, pels seus suggeriments, paciència i suport en tots els aspectes.

A Joan Subirats, per la direcció en la realització del treball.

A Carles Ramió, per les orientacions sobre l'anàlisi d'organitzacions.

Als companys de la Fundació Pere Tarrés, especialment del Departament de Coordinació, de Comunicació, d'Informàtica, i de Biblioteca i Documentació. Agraeixo a la direcció les facilitats per realitzar una primera part de la recerca.

A Coloman Navarro, a Anna Forest, a Isabel Torres i a M. Mar Galzeran pels seus consell sobre com abordar un treball de doctorat.

A Mercè Jou, per les orientacions sobre el disseny.

A Quim Brugué, Joan Botella i Ricard Gomà, pels seus consells sobre l'enfocament del treball.

A Júlia Montserrat, pels consells pràctics sobre criteris de selecció.

A Rosa Sellarès, per ubicar-me en la gestió econòmica.

A l'Hermínia Pujol, pels seus comentaris sobre l'enfoc metodològic.

A Rosa Gironès, pels seus aclariments legals i fiscals i la participació en el grup d'experts.

A Rosabel Hernández, per les xerrades sobre la situació del sector i la participació en el grup d'experts.

A Joan Roma, pel seu punt crític i ampli tant en aspectes socials com organitzatius, i també a Ramona Arqués i a Josep Castells.

Als companys dels crèdits de doctorat.

A Mireia Belil i Toni Puig, per posar-me a disposició conceptes i dades sobre les associacions de Barcelona.

A Isabel Vidal, de la Universitat de Barcelona, per les seves orientacions sobre el paper del sector i per oferir-me la possibilitat de participar en les discussions sobre el Llibre Blanc de l'Economia Social.

A Miquel Àngel Rubert, pels comentaris sobre les relacions amb l'administració pública.

A Pere Mora d'Eco-concern, i a Lluís López de la Federació de Clubs d'Alta Muntanya, pels comentaris sobre finançament.

A Ricard Valls i M. Carmen de la Fuente, per facilitar la metodologia per l'elaboració de *Les organitzacions per a la lluita contra l'exclusió social a Catalunya*.

A Irene Borràs, per l'orientació bibliogràfica i clarificacions sobre economia i la participació en el grup d'experts.

A Patrici Hernández, per les seves definicions.

A Jordi Jover i a Alícia Artiaga, pels seus comentaris sobre les entitats que treballen contra l'exclusió social.

A Albert de Gregorio, a Fernando Fantova i a Sebastià Sarasa, pels seus comentaris sobre gestió i sobre el paper del sector.

Al Centre per a la Participació Ciutadana, de la Diputació de Barcelona, per organitzar els debats que permeten la trobada amb altres tècnics de l'administració local.

A l'Associació Catalana de Gestió Pública.

A les professors i companyes del curs *Observació sistemàtica a l'organització*.

A David Camps, per les discussions sobre la situació del sector i la captació de recursos.

A Luis Miquel Luna i Antonio Madrid, per facilitar conceptes sobre voluntariat.

A Marcel Munné, pels comentaris sobre iniciatives en el camp de les disminucions i per participar en la discussió del grup d'experts.

Als participants en els grups de debat inicials: a Josep M. Pujol, de l'Associació Catalana de Fibrosis Quística; a Lola Azorín (ACS) i Rafa Orellana, d'Afanoc; a Xavier Muñoz, del Casal d'Infants del Raval; a Esteve Camps, del Tallers d'Història de Gràcia; a Manel Serrano, Balbina Girón i Miquel Rambla de la Federació Catalana d'Ajuda al Drogodependent.

A les persones entrevistades en el treball de camp: Esteve Ràfols, Àngel Serrat, Miquel Gironés, Luís Rodriguez, Cristina Pardo, Ignasi Vivas, Teresa Rodríguez, Maria Anglas, Rafa López, Merche Butrón, Gemma Gómez, Manuel Urea, Maite Serrate, Cinta, Manel Almirall, Araceli Clos, Alibai, Joan Manel, Toni Jimenez, Carlos Juanes, Emilià Almodovar, Araceli Jiménez, Benjamí Sánchez, Julià Pallarés, Josep Albarracín, Lidia Cases, Carles Furriols, Maria Garriga, Esther Grau, Anna Solà i Núria Comariu.

Als participants en les formacions en gestió.

A persones de la Universitat de Glasgow: Mary Convill, Audrey Elster, Oscar Mendoza, Alan MacGillicray, Victòria Gunn i Jürgen Sokoll. Al Dr. Morris i el Dr. Briggs per permetre'm apropar la geografia i el món de les entitats. Marià Guim d'Intermó.

A la gent de Polònia, Joanna Jurek, Teresa Ogroginska, Maria Holzer, Ezbieta Otzs, Basia Prybilzka i als participants dels seminaris i dels intercanvis.

A Fernando Barreiro i Cecília Dupuy, de Proyecto Local, pel període en pràctiques del Màster en Gestió Pública on vaig apropar-me a la realitat dels ens locals.

A John Casey, Carmina Marcuello, J.M. Palència, Pilar Soldevila i Alfred Vernis per la seva amabilitat comentant les seves tesis doctorals.

A Sergi González, Maite Montagut, Josep M. Canyelles, Xavier Pastor i Jordi Sánchez.

A Begoña Vázquez.

A Clara Blanch, pels seus suggeriments sobre el redactat.

A Montserrat Martorell i Raimond Cornudella per les paraules d'ànims.

Als pares, als germans i als nebots.

Dedico aquest treball a la meva filla Bruna.

Per la realització d'aquest treball s'ha comptat amb el suport de la Fundació Caixa de Sabadell.

## II. Marc conceptual

## II. Marc conceptual

L'estudi del tercer sector requereix un enfocament multidisciplinari, on cal considerar aspectes i conceptes dels camps de la ciència política, la sociologia, la història, l'economia, la psicologia i la teoria de l'organització. Les aportacions de les diferents disciplines permeten entendre i disposar d'una base per comprendre el paper, la lògica i dilemes del funcionament i els reptes de futur de les organitzacions del tercer sector. La utilització per part de l'autora de conceptes i marcs teòrics de diferents disciplines sense ser-ne especialista comporta que aquests s'emprin amb cura i de manera pragmàtica.

Aquesta part, la II dedicada al Marc Conceptual de la tesi, conté dos capítols. El primer presenta una visió panoràmica dels canvis de les últimes tres dècades en el context social i polític. És imprescindible presentar els elements de l'entorn recent i actual que tenen una influència significativa i directa en els plantejaments estratègics i en les propostes que realitzen les organitzacions del tercer sector. Els esdeveniments del macroentorn, des de marges temporals amplis i extensius, serveixen per entendre les pressions i les influències que condicionen i possibiliten l'activitat de les entitats. Aquests canvis expliquen dos reptes que els diferents sectors socials hauran d'encarar, i que són: assegurar la prestació d'uns serveis d'atenció a la persona i als afers col·lectius, i buscar maneres d'anar actualitzant el sentit i les maneres de fer democràtiques. El capítol fa també referència als interrogants i reptes que tots aquests canvis plantegen al tercer sector.

El segon capítol fa un breu recorregut per la història del pensament organitzatiu i introduceix quins són els conceptes més utilitzats en la direcció i gestió de les entitats. Es tracta d'un camp d'estudi molt extens, tot i ser relativament recent. La utilització d'aquest marc permet apropar-se als conceptes que ajuden a comprendre el funcionament de les organitzacions. Amb elements d'especificitat, les organitzacions del tercer sector es beneficien de les aportacions de totes les escoles de pensament organitzatiu, i permeten dissenyar un esquema a partir del qual basar el treball de camp i l'anàlisi de les organitzacions.

Tots dos capítols serveixen de suport conceptual per poder entrar en el camp específic del tercer sector i del seu àmbit concret de treball.

## 1. Entorn en transformació i tercer sector. Provisió pluralista de serveis i paper polític

En aquest capítol es presenta una panoràmica dels canvis a nivell social, polític i econòmic que han remogut les estructures sobre la qual s'organitzava la resolució de problemes col·lectius. Els canvis en els puntals tradicionals demanen que els nous reptes s'afrontin amb la implicació de tots els agents socials. D'aquesta manera quan es parla del paper que juguen actualment les ong<sup>1</sup> cal fer referència a la naturalesa i tipologia dels canvis que s'han produït i es produueixen a l'entorn. Es presenten aquí els fets que es consideren més rellevants i una reflexió sobre l'impacte que produueixen en la distribució de rols en la provisió de serveis de benestar i en la recerca de nous models de decisió política.

Estudiosos, experts i personalitats de reconegut prestigi fan referència a la quantitat i velocitat dels canvis actuals i els efectes que tenen tant en les organitzacions com en la política. Són canvis amplis i profunds que fan que es consideri que estem inmersos en un moment de transició històrica. Així mateix, aquests canvis són de naturalesa molt diversa i afecten aspectes tant personals com estructurals.

Ulrich Beck presenta els canvis que considera més rellevants dels últims trenta anys i fa referència a l'increment dels estàndards de vida i de la mateixa esperança de vida de la població, a la disponibilitat de més temps lliure, a la millora en els rendiments laborals, als nivells educatius cada vegada més alts, a les elevades taxes d'atur, a la dificultat d'establir llaços personals estables, als canvis dels rols dins la família, a l'emancipació de la dona i la seva situació en el mercat laboral i al replantejament del lloc que ocupen els homes dins la societat. Tot plegat porta a un increment de les possibilitats d'escollir i té com a conseqüència un model de societat amb més autonomia individual. Amb les seves paraules<sup>2</sup>:

- 
- 1 Existeix diferent terminologia per fer referència a l'espai que hi ha entre l'administració pública, les iniciatives empresarials i l'esfera familiar. En el capítol 3 es realitza una presentació més detallada. En aquesta tesi s'utilitzarà organitzacions no governamentals, organitzacions del tercer sector o entitats de manera indistinta.  
Existeixen, també, diverses terminologies per anomenar les agrupacions d'actors socials, com ara sectors, sistemes, àmbits, dimensions o esferes. Cada una d'elles presenta matisos diferents tot i que en aquest estudi no s'entra a analitzar-ne les diferències ja que no es considera que aquestes siguin rellevants per explicar on i com s'ubica l'objecte d'aquesta recerca. En aquest treball s'utilitzarà predominantment la paraula sector.
  - 2 S'ha optat per traduir les cites originals que es referencien per facilitar la fluïdesa de la lectura. L'autora demana disculpes de possibles errors en aquesta tasca.

“El mateix individu (o indivídua) es converteix en la unitat reproductiva dels aspectes socials en el món de la vida. Dit d’una altra manera: dins i fora de la família, els individus es converteixen en actors per assegurar la seva existència en el mercat i la planificació i organització de la biografia que hi fa referència” (Beck, 1998, p. 98).

Cadascú pot escollir com ha de ser la seva vida, “la identitat personal ha de ser creada i recreada” (Giddens, 2000, p. 60), fet que possibilita i propicia la institucionalització i l'estandardització, i genera dependència del mercat:

“La diferenciació de ‘condicions individuals’ comporta, al mateix temps, una estandardització molt acusada. Més concretament: els mateixos mitjans que ocasionen una individualització determinen una estandardització” (Beck, 1998, p. 166).

Adelantado i Gomà (2000, pp. 72-77) i Subirats i Gomà (2000, pp. 40-42) fan referència a cinc dimensions del canvi, que són: una nova lògica de l'estratificació social, amb múltiples eixos de desigualtat social; una esfera econòmico-laboral més flexible, amb un increment del nivell d'especialització; una pluralitat de formes de convivència; uns nous valors i noves formes d'acció col·lectiva que tenen un impacte polític transversal, que demanen espais de participació i exigeixen una gestió pública postburacràtica; i uns nous nivells de govern i la no adequació de l'Estat-nació a la vertebració territorial. Aquests canvis no són els únics, hi ha també aspectes com la crisi energètica, el colapse del comunisme o la crisi de la teoria del desenvolupament que influeixen en la visió que es té del món i dels reptes als que cal fer front (Vernis et al, 1997).

Segons l'estudi *Reptes de futur del moviment associatiu i de voluntariat* (Pastor i Mora, 2001) els factors de canvi que les entitats percepren com a més importants són les noves tecnologies, la globalització, els nous canals de participació, les noves necessitats socials, la crisi de l'Estat del Benestar i les causes de l'exclusió.

D'aquestes referències, escollides perquè son aportacions que van des d'una visió global a una de sectorial, se'n desprèn que els diferents factors de canvi interactuen i es reforcen entre ells i que plantegen nous reptes a la societat. D'aquests nous reptes, n'hi ha dos que són especialment rellevants per a les ong. El primer repte té a veure amb la distribució de la responsabilitat del disseny, producció i finançament dels serveis per donar resposta a les necessitats

individuals i a les noves demandes col·lectives. I el segon repte fa referència als nous valors i expectatives de com s'han d'elaborar les propostes d'acció, com s'ha de plantejar l'establiment de mecanismes de participació política i com s'han de buscar mecanismes democràtics que s'adaptin al nou entorn. “Cal democratitzar la democràcia de manera que respongui a les noves demandes” (Giddens 2000, p. 17). La implementació de les solucions als reptes requereix l'aportació de molts actors i, per tant, les propostes s'han de formular des d'espais de participació. Cal buscar fórmules per contrarestar l'esgotament dels mecanismes existents de representació i cercar com fer-los operatius.

Pel que fa al primer repte, la responsabilitat del disseny, producció i finançament dels serveis, suposa repensar les bases i sistemes de l'Estat del Benestar, redefinir polítiques socials i plantejar un nou repartiment de responsabilitats on entrin en joc les apostes polítiques, els recursos econòmics i les capacitats de cadascun dels actors. Requereix la mobilització de l'administració pública, el món de l'empresa, el tercer sector i la família<sup>3</sup> (Kramer, 2000).

D'un model d'Estat, dissenyat un cop finalitzada la Segona Guerra Mundial, que apostava per combinar el desenvolupament econòmic i la protecció social, amb unes administracions públiques que assumien el gruix més important en la prestació de serveis es va passar, als anys 70, a reconèixer els límits i a demanar, des de diferents sectors, una reforma de l'Estat del Benestar que assegurés la seva viabilitat i que en limités la despesa:

“Els anys setanta es va començar a reflexionar de manera crítica sobre els ‘límits’ de l'Estat del Benestar, coincidint amb la ralentització del desenvolupament econòmic i de l'aparició de verdaders períodes de recessió” (Ascoli, 1987, p. 120).

S'han anat plantejant unes reformes que van de la reducció, la modernització i la redefinició de la funció de les administracions públiques. Per fer operativa la

3 Hi ha diferents opcions a l'hora de classificar i diferenciar els límits entre sectors. Hi ha autors que consideren la família, les relacions informals i les ong sota el mateix grup (Paton, 1992, Gridheik i Selle, sense data, p. 64, Donati, 1996, p. 233). Altres mencionen el sector comunitari com “les formes institucionals de l'esfera informal,” on inclouen “la família, la parentela, els petits grups d'amics i el veïnatge” (Paton a Herrera, 1998, p. 83). Hi ha altres autors que ometen el paper de la família (Butler i Wilson, 1990, p. 10) i altres el tercer sector (Esping-Andersen, 2000). Els criteris per dissenyar els esquemes i realitzar les classificacions de presentació d'agents socials són diversos. En aquesta tesi s'opta per la proposta de contemplar quatre sectors: família, empresa, administració i tercer sector reconeixent que els límits entre organització formal i informal poden ser, en alguns moments, molt subtils i que aquestes formen part del sector família fent referència a amics i veïnats, al l'hora que poden ser considerades tercer sector quan prenen un caire més estructurat i organitzat, encara que no arribin a la formalització. Les diferents combinacions de trets ja que es tracti d'un continuum de formes organitzatives.

redefinició de la funció del sector públic, una de les opcions és establir col·laboracions amb altres agents per tal d'optimitzar la provisió de serveis, cosa que suposa una embranzida en la col·laboració entre els sectors públic i privat, que en certs casos s'ha denominat el *contracting out* (Belil i Vernis, 1996, p. 17, Vernis, 2000, p. 4, Álvarez de Mon et al., 1998, Herrera, 1998, p. 38).

“La pròpia dinàmica social ha repercutit en el model d'organització i, sense haver aconseguit les fites establertes, el fa aparèixer com un 'vell model' que no s'adapta als nous i diversos condicionants que han emergit. (...) Però, fins i tot no estan d'acord amb aquesta posició ideològica, tots els governs dels estats assistencials han anat aplicant un conjunt de mesures: a) s'ha procedit a privatitzar empreses o sectors públics amb l'objectiu de sanejar les economies i reduir els dèficits públics; b) la recerca de l'eficiència dels serveis públics s'ha convertit en un dels objectius prioritaris dels estats. Això implica introduir criteris de mercat en la gestió pública, i c) una tercera mesura ha estat la de traspassar a les entitats de la societat civil la gestió de determinats serveis. En especial, els que configuren el sector dels serveis socials –o personals– però també en l'àmbit de la cultura i l'esport” (Montagut, 2003, pp. 14 i 19).

Es tendeix a un model d’“Estat relacional” on hi ha cooperació, col·laboració i corresponsbilitat entre els diferents agents (Ferrés i Belil, 1997, p. 6, Vernis, 2000, p. 42). Per alguns autors, això pot anar més enllà:

“Tot sembla indicar que en un futur relativament proper, l'estat del benestar transformarà les senyes d'identitat tal i com les coneixem actualment. Els departaments i organismes públics es retiraran gradualment de la gestió directe dels programes, transferint aquesta a empreses i ong. El paper de l'estat se centrarà no tant en la gestió o execució directe dels programes com en la finançació parcial d'aquests i en la determinació de les regles del joc” (Álvarez de Mon et al, 1998, p. 62).

Malgrat ser una tendència àmpliament acceptada, en el rerafons d'aquesta aposta hi ha un intens debat sobre fins a quin punt l'estat té capacitat per assumir els nous reptes i fins a quin punt està responent a les demandes i pressions de grups de poder molt influents (Navarro, 2002) aquest dubte apareix quan es reflexiona sobre el sentit de la derivació de serveis a les entitats, de fins a quin punt es tracta d'una aposta ben fonamentada o és una manera de desresponsabilitzar

el sector públic, per tal de reduir una càrrega a favor d'uns grups concrets i en contra del benestar general:

“L'interrogant que es planteja és si els nous papers de les organitzacions voluntàries són una via que permet el desenvolupament dels drets socials dels ciutadans, o estem assistint a un desplaçament de responsabilitats que a llarg plaç poden alterar els drets socials que s'han assolits per tots” (Rodríguez Cabrero, 2003, p. 73).

La derivació i contractació de serveis es pot establir amb empreses, amb entitats del tercer sector, i també es pot oferir suports per facilitar la tasca a les famílies. Les opcions i combinacions dels continguts i els mitjans són molt àmplies. Per una banda cal definir la responsabilitat de conceptualitzar i dissenyar el servei, i de qui assumirà la realització operativa. Cal concretar qui ha de planificar, regular, finançar, qui ha de realitzar la producció d'acord amb els criteris establerts, i fer el seguiment de les polítiques.

En aquesta funció cal diferenciar les decisions relacionades amb el contingut i les relacionades amb la forma:

“La dimensió substantiva de les polítiques públiques fa referència al contingut de les intervencions governamentals sobre la realitat social. Des de la perspectiva de les institucions, la dimensió substantiva és la que respon, concretament, a la pregunta: Què fer?, és dir, quines necessitats cobrir? I amb quina intensitat i extensió? (...) La dimensió operativa de les polítiques públiques es centra en els instruments d'intervenció utilitzats per les institucions per la seva implementació (...) respon a la pregunta: Com fer-ho?. Aquí s'inclouen varis aspectes, com la gestió en sentit genèric –les formes de provisió, organització i gestió dels serveis – i les pautes d'interacció entre actors diversos, públics i privats, que es deriven d'aquest instruments” (Gallego, Gomà i Subirats, 2003, pp. 214 i 220).

Aquestes possibles combinacions generen moltes preguntes en referència a quina és la millor combinació d'agents en la producció de serveis (Mendoza, 2000, p. 23).

La redefinició de la funció del sector públic implica canvis en els rols i maneres de funcionar dels actors implicats. Els serveis de benestar poder ser produïts

des de cadascun d'aquests sectors i fer-ho de manera simultània, però cadascun d'ells presenta unes potencialitats i unes limitacions que cal tenir presents. La configuració resultant és un aspecte que defineix el model de societat i convé analitzar les conseqüències que aquestes circumstàncies tenen a nivell personal i col·lectiu (Albi et al, 1997, pp. 51-58, Adelantado, Noguera i Rambla, 2000, pp. 23-61). Cal analitzar els impactes que tindrà a nivell polític i operatiu, així com les possibilitats i reptes que la redistribució suposa per l'administració, l'empresa, el tercer sector i la família. L'execució d'aquesta opció planteja nous interrogants: Qui s'ha d'ocupar de què? Quin paper ha d'assumir cada sector? De qui és responsabilitat l'atenció? Qui aporta el finançament? Quins intercanvis es generen entre sectors? Com es coordinen els diferents agents per tal que puguin aportar el que els fa específics i s'evitin buits d'atenció? (Mendoza, 2000, p. 23) i també suposa revisar els processos de presa de decisió.

“Canviar la distribució del benestar institucional no és únicament una qüestió de com es volen resoldre els problemes del sector del benestar, està també relacionat amb com volem organitzar la societat en general: és una qüestió ideològica i cultural referent al tipus de societat que volem promoure i viure” (Wildavsky, 1985 a Grindheim i Selle, 1990)

Les possibles combinacions de les aportacions dels quatre sectors configuren diferents models de societat. Les diferents opcions en la distribució dels papers del sector públic, la família, l'empresa i el tercer sector ha anat evolucionant al llarg del temps. En cada moment històric cada sector influeix i és influït pel paper que assumeixen o deixen d'assumir els altres sectors, a més de ser condicionat per la pressió dels esdeveniments socials, econòmics, polítics i culturals. A continuació es fa una presentació, que no pretén ser exhaustiva, dels objectius, característiques i potencialitats de cada un dels sectors, en aquest ordre: família, empreses, sector públic i tercer sector<sup>4</sup>.

**Família.** Es poden trobar moltes definicions de família: n'hi ha que presenten els trets objectius, com ara que és una 'unitat social formada per un grup d'individus lligats entre ells per relacions de matrimoni, parentiu o afinitat' (Enciclopèdia Ca-

4 Els límits entre sectors esdevenen molt dinàmics i no es pot trobar una distribució ni una definició úniques que serveixin de model òptim o definitiu. Hi ha una “tendència cap a la convergència i cap a esborrar els límits entre sectors: les fronteres que separen clarament les institucions governamentals, les de lucre i les de no lucre s'estan difuminant” (Hammack i Young, 1993, a Kramer, 2000, p. 3). Tot i que hi ha una certa especialització funcional entre la iniciativa empresarial, el sector públic i la iniciativa social (Gallego, Gomà i Subirats, 2003, p. 176).

talana, 1995), i n'hi ha que presenten el seu paper de manera més àmplia i aprofundint en el seu significat social:

“La ‘família’ és una institució social, el fonament de la societat, però també un actor, un lloc d’adopció de decisions. Com a institució, modela sistemàticament el comportament, les expectatives i els incentius dels pobles. Paral·lelament a l’Estat i al mercat, forma part d’una infraestructura reguladora integrada que defineix el què és racional i desitjable, que facilita la conformitat normativa i la integració social” (Esping-Andersen, 2000, p. 69).

Es tracta d'un espai des d'on tradicionalment s'ha donat resposta a les necessitats personals, amb una distribució de tasques on el criteri de gènere és molt marcat. El paper que ha tingut la família ha permès el desenvolupament econòmic i polític dels països de l'Europa Occidental. “Tal i com afirma la teoria de la modernització, fins a la societat industrial urbana, les famílies i la ‘comunitat’ eren els principals dispensadors de benestar (Parson y Bales i Goode a Esping-Andersen, 2000, p. 69), especialment en l’atenció a la primera infància, la vellesa, i els malalts crònics<sup>5</sup>. La producció que es realitza des d'aquest sector ha estat exclosa de les comptabilitats nacionals, ja que els serveis s’ofereixen sense un intercanvi monetari directe.

La família està immersa en una transformació molt significativa (Beck, 1998) i segons Esping-Andersen és un dels generadors dels grans reptes en l’Estat del Benestar (Esping-Andersen, 2000), ja que actualment la societat ha de fer front a la provisió de serveis que tradicionalment han estat assumits pel cercle familiar. Les actuals redefinicions de la política social plantegen facilitar que aquestes funcions es puguin desenvolupar des de les famílies.

L’empresa. L’esfera mercantil fa referència a l’àmbit de la producció i l’intercanvi material, està regulada en funció de la demanda i l’oferta per mitjà del preu, i es mou a partir de l’interès de generar beneficis. La seva capacitat per influir en la configuració social és molt gran. Molts autors la situen com a responsable de les desigualtats. Aquest sector es planteja la prestació de serveis de benestar quan aquests generen un marge econòmic rendible:

<sup>5</sup> En l’atenció als grups en situació d’exclusió hi ha tingut (i hi segueix tenint) un paper important les institucions religioses.

“Quan, segons les característiques de la demanda, la provisió de serveis per atendre aquests problemes es converteix en una activitat rentable (l’ajut domiciliari, les residències geriàtriques, la teleassistència, etc.) han aparegut, també, operadors privats amb ànim de lucre, disposats a competir en aquest nou mercat de l’atenció social” (Ruiz Olabuénaga, 2000b, p. 185).

S'està demanant des dels moviments socials que aquest sector assumeixi responsabilitats que van més enllà de la generació de beneficis (Perdiguero, 2003, p. 17).

Poders públics. “L’Estat és, a ‘grosso modo’ el conjunt d’organitzacions que poden actuar a partir del monopoli legal de la coerció, és dir, per la seva capacitat d’establir vincles no voluntaris” (Weber, a Adelantado, Noguera i Rambla, 2000, p. 35). L’esfera pública inclou les organitzacions i les regulacions que generen. En els Estats democràtics, les persones que els lideren són escollits a través de processos electorals. El seu paper és vetllar per l’interès general i redistribuir la riquesa.

El tercer sector. El sector de les ong, o tercer sector, constitueix l’espai que hi ha entre la resta de sectors. El tercer sector no és, doncs, ni familiar, ni lucratiu, ni governamental. Es tracta de 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. Es tracta d’un sector que pot ser analitzat des de diferents punts de vista i que rep multitud de noms<sup>6</sup>. El formen un conjunt d’organitzacions de caràcter molt heterogeni, de diferents mides i amb diferents maneres de funcionar i que són presents en diversos camps d’acció.

El tercer sector es presenta, tant per part de les institucions públiques com dels teòrics de totes les posicions ideològiques, com un actor clau en la superació de les mancances socials, pel seu paper com a prestador de serveis. Les administracions troben en les ong un aliat per fer front a les polítiques socials (Casey, 1995, p. 43, Alonso, 2000, Aranguren, 2000, p. 141, Zimmer i Hallmann, 2002). Fa trenta anys, Etzioni ja preveia aquest paper del tercer sector: “el tercer sector pot ser l’alternativa més important en les properes dècades, no reemplaçant

6 En el capítol 3 es presenten les definicions i els debats sobre la seva delimitació.

els altres dos, sinó complementant i equilibrant els seus importants papers" (Etzioni, 1973, p. 315).

"En qualsevol cas, les organitzacions no lucratives han adquirit un important protagonisme en la provisió de serveis socials i són un instrument clau per l'atenció bàsica de les necessitats dels individus, grups i comunitats, i per desenvolupar les condicions que promoguin la igualtat efectiva per a tots els ciutadans, el benestar i la qualitat de vida (...). L'associacionisme voluntari s'ha constituït en un dels agents de l'avenç contemporani de l'Estat del Benestar" (Ruiz Olabuénaga, 2000, p.187).

De la mateixa manera que l'administració manté una relació intensa amb el sector empresarial, també creix l'interès per promoure polítiques que permetin i facilitin a les famílies ocupar-se de l'atenció de proximitat. Els impactes i implicacions per aquestes dues esferes, família i empresa, no s'exposen aquí, tot i que es tenen presents per la influència en el paper del tercer sector.

A l'hora de derivar un servei públic un dels criteris que aplica l'administració per determinar a quina organització es confia aquest servei és l'experiència prèvia i coneixement del camp d'intervenció. En aquest sentit, les entitats no lucratives tenen un llarg bagatge en el sector dels serveis a les persones, sobretot en els camps social i cultural. De manera que, quan es tracta de derivar o enfortir aquests tipus de serveis, l'administració s'adreça, molt sovint, a les entitats del tercer sector<sup>7</sup>. La redefinició de l'Estat del Benestar es considera un element clau per l'emergència del tercer sector (Lombardi i Messina, 2000, p. 2) i es relaciona l'exaltació del voluntariat de manera paral·lela a la reducció de les despeses en polítiques socials<sup>8</sup> (Ascoli, 1987, p. 135, García Inda i Martínez de Pisón, 2001, p. 18, Solares, 2001, p. 165, Talavera, 2001, p. 204, Montagut, 2003).

Els nivells de contractació de serveis del tercer sector per part de les administracions han incrementat de manera espectacular en els últims anys

7 Les relacions entre l'Estat i el tercer sector no han pas estat sempre ni a tot arreu cordials. Són relacions que poden anar des de models basats en la repressió, la rivalitat o la competició, fins a la col·laboració puntual o a llarg termini (Hadenius i Uggl, 1996, Coston, 1998).

8 Salamon, a partir de les dades recollides en diferents països, opina que no hi ha relació entre la presència o absència de sistemes públics de protecció social i els volums del sector no lucratiu (Salamon, 2001, p. 34). Tot i el pes i presència dels estudis de Salamon, aquí es considera que els arguments que defensa estan basats en un anàlisi comparatiu a partir de dades puntuals i contrastant dades de països que agrupen tipologies d'entitats molt diverses.

(Siegel i Yancey, 1992, p. 35, Donati, 1996, Carpio, 1999, p. 9, Zimmer i Hallmann, 2002). Els estudis de Salamon situen el percentatge dels serveis socials contractats pel Govern dels Estats Units a *non-profit* en el 56%; el sector públic en el 40%, i el lucratiu al 4% (a Vernis, 2000, p. 57)<sup>9</sup>. A Barcelona, les entitats gestionaven l'any 1995 el 30% de la despesa destinada a la provisió de serveis socials (Pla Integral dels Serveis Socials de l'Ajuntament, document sense datar). Es tracta d'uns volums de gestió que tenen una tendència ascendent.

Una pregunta que interessa respondre, en el marc de la redistribució de serveis de benestar entre els possibles agents, és la definició dels criteris a utilitzar per aconseguir combinacions que siguin socialment eficients i eficaces. Aquests criteris haurien de servir per determinar en quins casos és més favorable la producció des de les mateixes estructures de l'Estat, en quins des de l'oferta privada i en quins des del sector no lucratiu i la família (Hansmann, 1987, DiMaggio i Anheier 1990 i Hammack i Young, 1993). El treball teòric i de conceptualització que hi ha realitzat fins ara no satisfà aquesta demanda pràctica i les decisions es prenen a partir de la combinació concreta de característiques dels agents presents i l'existència d'opcions reals<sup>10</sup>. Hi ha poques recerques que informin sobre l'opinió dels consumidors que estant rebent els serveis (Kramer, 1992, p. 188). A aquest fet s'hi afegeix que la responsabilitat de la provisió de serveis varia segons els països i evoluciona amb el temps, la qual cosa ens fa pensar que no hi ha una forma organitzativa òptima i definitiva des de la qual oferir un servei, sinó que depèn de la confluència de factors històrics, conjunturals i econòmics (Salamon i Anheier, 1998, Jones a Kramer, 2000 p.5).

Hi ha factors que dificulten la tasca de definir criteris per orientar en la presa de decisions, com ara que hi ha un apropament dels trets que presenten les organitzacions dels diferents sectors, en un clar fenomen d'isomorfisme institucional. Les maneres de funcionar dels sectors públic, empresarial i associatiu s'assemblen cada vegada més (Donati, 1996, p. 110, Zimmer i Hallmann, 2002) la qual cosa, com es veurà, pot suposar la reducció de la varietat de serveis, i, per tant, de les opcions d'elecció, a més del fet que desapareguin els arguments per defensar que la provisió és millor fer-la des d'un sector o altre<sup>11</sup>.

9 Dins el tercer sector, als Estats Units s'hi inclouen una colla de serveis, com ara educatius o sanitaris, que al nostre país estan integrats, majoritàriament, en l'estructura pública.

10 En un moment de saturació de la demanda de serveis personals.

11 L'isomorfisme està afavorit per l'imperatiu financer, per la professionalització i l'estandardització de les pràctiques professionals (Fernando i Heston, 1997, p. 11, Osborne, 1998).

De fet, els serveis es poden oferir des d'organitzacions que formen part dels diferents sectors:

“Els tres sectors fent referència als poders públics, l'empresa i tercer sector no tenen activitats exclusives. La majoria de vegades els serveis que ofereix el sector no lucratiu estan en competència amb serveis que poden oferir tant el sector privat com el sector públic i, d'altres vegades, treballen de manera conjunta, per la qual cosa, els tres sectors poden estar relacionats, i generalment necessiten coordinar els seus esforços per oferir millors serveis socials” (Soldevila, 2000, p. 60).

Serveis que temps enrera eren realitzats per ong, passen en mans d'empreses privades, ja que es mostren preparades i disposen de més capital. No es pot considerar que la idoneïtat procedeixi de la forma jurídica o de la declaració d'intencions lloables, sinó del desenvolupament concret de la tasca, dels resultats i satisfacció dels usuaris. Voler associar característiques organitzatives a la pertinença o no a un sector concret podria significar caure en estereotips que, generalment, consideren postures extremes (Lombardi i Messina, 2000, p. 22). En tots els sectors hi ha organitzacions que funcionen bé i d'altres que funcionen amb ineficiències; una mateixa organització pot passar per moments d'alts i baixos, i alguns aspectes organitzatius estar millor treballats que altres. Aquesta realitat fa que no hi hagi la possibilitat d'establir fòrmules, sinó que cal un coneixement i un seguiment molt proper en tot el procés de contractació.

El segon repte de les entitats, el que fa referència al paper polític, s'emmarca en un entorn canviant que posa sobre la taula la necessitat de buscar nous mecanismes democràtics. La promoció de nous valors, nous marcs territorials, la millora dels nivells educatius, la consecució de mitjans de comunicació més àgils, i la complexitat de les mesures a prendre i el fet de compartir el pes en la prestació dels serveis requereixen revisar els processos de presa de decisions i oferir espais per la participació dels diversos actors. Aquesta dificultat complica els processos de legitimització de les institucions públiques perquè “la ciutadania és cada vegada més reflexiva i crítica, amb nous valors que no poden ser satisfets amb la simple provisió tecnocràtica de serveis públics” (Blanco i Gomà, 2002, pp. 21-22). Els líders polítics escollits en processos electorals cerquen una legitimació complementària i uns suports per la presa de decisions i la seva aplicació.

Els sistemes democràtics es basen en mecanismes d'elecció dels representants que assumiran l'autoritat en la presa de decisions durant el seu mandat, però aquestes bases ja no són suficients:

“El Govern democràtic tradicional es troba avui amb dificultats creixents per reaccionar de manera eficaç i àgil davant un entorn cada vegada més complex, incert i dinàmic. (...) Les dificultats més grans del govern democràtic tradicional parteixen de quatre eixos molt dinàmics: a) les creixents dificultats del coneixement degut al caràcter intríncac d'incertesa de la societat postindustrial, i l'alt grau de fragmentació cognitiva que aquesta implica; b) la complexitat dels valors, interessos i preferències en joc, que no només tenen múltiples subjectes sinó que són inestables i canviants; c) el caràcter insostenible de la concepció jeràrquica dels processos de govern, i d) la creixent interdependència de problemes i actors polítics que qüestionen seriosament el model clàssic de polítiques públiques segmentat i unidireccional” (Blanco i Gomà, 2002, pp. 21-22).

En aquest context, les ong passen a ser un actor polític ja que són suport per a l'estructuració d'interessos, per canalitzar demandes i per realitzar propostes (Casey, 1995, p. 43). Es demana que les organitzacions del tercer sector actuïn com a eixos vertebradors de les demandes dels diferents col·lectius i de la participació ciutadana. Es considera que la democratització de la democràcia depèn d'una cultura cívica sòlida (Giddens, 2000, p. 90, Putnam, 2002). “Les entitats solidàries esdevenen autèntics instruments de lluita política” (Madrid, 1997, p. 110). Algunes entitats són referents ideològics en el seu camp d'acció, com ara en el desenvolupament, els drets humans, l'ecologia o la pobresa. Les entitats desenvolupen un paper polític.

“Les associacions juguen un paper essencial en l'estructuració dels sistemes democràtics. Les organitzacions no lucratives expressen interessos particulars que d'una altra manera no tindrien sortida en els mecanismes habituals de la societat, per ser minoritaris o emergents” (Ferrés i Belil, 1997, p. 7).

Aquest paper s'ha vist reforçat a partir de l'afebliment de la militàncies als partits polítics, que ha enfortit la participació en moviment socials, en un associacionisme compromès i alternatiu, i en entitats de voluntariat (Béjar, 2001, p. 14, Martí, 2002, Montagut, 2003, pp. 212-214)<sup>12</sup>.

12 En el capítol 5 es veurà la diferenciació de tipologies de voluntariat.

El concepte de participació política té molts matisos. La participació té a veure amb aquelles accions que obren el procés de decisió a la ciutadania. Aquesta pot ser més tímida o més agosarada, segons el grau d'implicació possible. La participació pot anar des de l'acció d'informar o poder opinar, fins a la de decidir o co-gestionar. Hi ha diferents possibilitats de participar en la millora de la presa de decisions públiques, Manor (Manor, 1999, pp. 8-11) les classifica en:

- mobilitzant a col·lectius en el moment de la formulació de la política i la presa de decisions;
- donant a conèixer situacions concretes per afavorir la transparència i la informació;
- treballant per la provisió de serveis;
- i fent pressió per complir la legislació, caminant cap a una societat justa i pròpia de l'Estat de Dret.

En aquest quatre aspectes, les ong hi tenen una presència significativa.

L'establiment de mecanismes i canals de participació és una manera de fomentar la implicació dels afectats, de dissenyar polítiques i serveis considerant tots els punts de vista i permet, al mateix temps, ampliar recursos per implementar-los. En la recerca d'aquests mecanismes no hi ha referents clars. La tecnologia obre noves portes, tot i que no és suficient per assegurar que es troben les formes. Els líders polítics escollits en processos electorals cerquen una legitimació complementària i uns suports per la presa de decisions i per la seva aplicació, de manera que la participació es veu com un suport clau. El paper de les entitats depèn de diversos condicionants, com ara l'existència de mecanismes que permetin participar, la tipologia de les polítiques a les que fan referència, les capacitats organitzatives pròpies de l'entitat i la xarxa d'actors involucrats (Casey, 1995, p. 64).

Malgrat els límits que s'entreveuen en la participació per mitjà de les associacions, ja que representen interessos de la gent associada, que es poden trobar mancances en la mateixa participació interna, que poden ser reaccionàries en els continguts o bé elitistes en els interessos que representen, i que els interessos organitzatius poden suposar una interferència (Fernando i Heston, 1997, p. 8, Cabra de Luna, 1999, p. 94, Font, 1999, p. 10), i malgrat els dubtes que hi pugui haver sobre la seva legitimitat (Casey, 1995, p. 1) les entitats son indiscutiblement considerades com a referents per la generació de propostes i eixos vertebradors (Fundació Jaume Bofill, 2001, Montagut, 2003, p. 23).

Les dues demandes a les entitats, prestació i participació, no es poden separar, en opinió dels autors que consideren que són rols que es reforcen mútuament:

“La composició del tercer sector i el seu paper com a prestador de serveis depenen, en gran mesura, del grau de reconeixement social que tinguin les seves organitzacions i de la seva capacitat d'influència política” (Sarasa, 2000, pp. 363-364).

“En síntesi, l'eficiència, equitat, economia i efectivitat dels servies són probablement necessaris però no criteris suficients per entendre la producció en el tercer sector. És important examinar els rols de les organitzacions del tercer sector com agents de canvi social i polític i com a vehicles d'una participació més àmplia” (Kendall i Knapp, 2000, p. 7).

En canvi, hi ha altres autors que creuen que la combinació de rols és contradictòria:

“La por a molestar i el desig d'apropar-se als decisors polítics pot neutralitzar la tasca de reivindicació” (De la Riva, 2002, p. 20).

Per Charles Handy la realització de les dues funcions posa dificultats a nivell de lògica organitzativa:

“El fet és que cada una de les categories [fent referència a l'ajuda mútua, la prestació de serveis i la pressió política] suposa uns trets i unes implicacions que són inherents a la naturalesa de l'organització i de la manera com s'ha de gestionar (...) i hi ha diferents maneres d'organitzar les diferents estructures i cultures de cada tipologia. La confusió i els problemes apareixen quan les categories se sobreposen” (Handy, 1990, pp. 12 i 14).

La relació de contractació entre les entitats i l'administració requereix una postura de col·laboració i genera dependència, al mateix temps que el paper polític requereix independència i pot suposar conflicte.

A aquestes dificultats més estratègiques s'hi afegeixen veus crítiques que posen en dubte la capacitat i la conveniència d'atribuir aquests dos rols (prestació i

participació) al tercer sector, i es pregunten si el sector tindrà les competències per assumir el paper que se li atorga (Grindheim i Selle, 1995, Fundació Tomillo, 2000, p. 9). Moltes entitats que emprenen els primers passos amb uns objectius molt acotats, van assumint a iniciar projectes que requereixen una altra estructura, recursos, estils de treball i fins i tot la professionalització dels seus equips.

La pressió per oferir uns serveis i per, alhora, participar en espais de debat, supera la capacitat de moltes entitats i el treball en xarxa no està prou estructurat perquè puguin superar aquestes mancances. En els últims temps s'ha separat el concepte de participació comunitària del voluntariat, que pren un caire més individual, més de prestació de serveis personals (Putnam, 2002, p. 167) anant cap a un model neutralitzat políticament (Índia, 2001, p. 16). S'intenta ressaltar i reforçar els aspectes del voluntariat relacionats amb la prestació (Mota, 1999, pp. 58-59). Antonio Madrid considera que hi ha interès polític específic per separar la participació política de la participació social. Considera que per tal de que les entitats puguin realitzar una tasca transformadora han de recuperar el sentit de la política (Madrid, 1995, pp. 193-230).

Garcés sintetitza les limitacions de la combinació dels dos rols dient que en referència al rol econòmic que s'exigeix a les entitats: "A la retirada de l'Estat no hi ha, simultàniament, un avenç en la presa de posicions de poder per part de la societat civil" i pel què fa al rol polític: "La societat civil està desinflada ideològicament i políticament poc estructurada per fer front a la incredulitat de l'època institucional" (Garcés, 2000, p. 78).

L'objectiu de la present recerca és el d'analitzar si els trets organitzatius de les entitats encaixen amb les demandes que estan rebent. S'han dipositat massa expectatives sobre les ong? Quins són els impactes interns de combinar el rol de provisió i el del rol de participació política? Es poden compaginar les dues tasques? Com les entitats faran front a aquest entorn canviant? El dilema de si els rols són compatibles o no està obert. Hi ha diverses postures sobre les tendències de futur. Probablement, si se segueix la tendència actual, les entitats s'especialitzaran per àmbits: algunes se centraran en el paper polític (com Amnistia Internacional o Greenpeace); altres en la prestació de serveis (com les entitats que actuen en l'àmbit de l'esplai); altres en l'ajuda mútua (com els familiars d'afectats per alguna malaltia); i altres en actuar com a espai de vinculació dels seus membres (com les associacions de festes de carrer, els castellers i els grups esportius).

Tornant a l'increment i emergència de les noves demandes sobre les entitats i al fenomen del *contracting-out*, cal ressaltar que l'establiment d'una relació cada vegada més intensa amb el sector públic és un fet general. Aquesta relació suposa unes oportunitats i ve acompanyada d'unes limitacions. En el capítol 8 es detallen els impactes i implicacions que la intensificació de les relacions té per als dos sectors.

En aquest primer capítol s'han anomenat els factors de canvi que remouen les bases de l'organització i distribució de rols de l'estat del benestar i presenten la necessitat de repensar la democràcia. Aquests reptes posen les entitats davant una colla de dilemes per atendre les demandes socials de prestació de serveis i la seva participació en el camp polític. Les dues demandes estan vinculades entre si, ja que a part dels nous valors i de la sensibilització de la població en referència al concepte de democràcia, el fet que cal considerar és si la distinció entre aspectes substantius i els operatius de la definició de polítiques públiques suposen o no una separació d'actors presents en cada àmbit. Aquest és un dels reptes importants en el component de la participació: que aquesta no es limiti únicament als aspectes operatius, sinó que inclogui l'aportació dels aspectes substantius a tots els agents implicats. Es tracta d'un repte que no afecta únicament al paper del tercer sector, sinó que implica un model social, que defienix quin ha de ser el paper a assumir per cada un i quines relacions s'estableixen entre ells, per avançar cap a un sistema que atengui les necessitats personals i que permeti un desenvolupament equilibrat i just.

S'entra, en els propers capítols, a presentar el marc de la teoria de l'organització que servirà de base per estructurar el treball de camp; les definicions i funcions del sector; i els estudis utilitzats per contrastar i complementar les dades recollides durant el treball de camp. En la part central de la tesi, es passa a analitzar els trets i capacitats organitzatives, els impactes i les implicacions internes que les noves demandes generen per les entitats, per veure si les expectatives al voltant del tercer sector estan ben fonamentades.

## 2. Conceptes i components organitzatius i la seva aplicació en l'estudi del tercer sector

Aquest capítol presenta, de manera sintètica, les grans línies i aportacions de les principals escoles del pensament organitzatiu, amb la finalitat de veure quina aplicació i utilització en fan les organitzacions del tercer sector i tenir una base per estructurar el treball de camp amb l'objectiu de conèixer les característiques organitzatives, analitzant les potencialitat i limitacions, per respondre a les demandes que genera l'entorn actual. La teoria del pensament organitzatiu és el teló de fons que permet comprendre el funcionament de les organitzacions, la seva gestió i els fenòmens que hi tenen lloc. Tot i que la major part d'aquesta teoria ha ignorat el treball en les organitzacions no lucratives (Wilson i Butler, 1986, Butler i Wilson, 1990), la teoria sobre l'organització és essencial a l'hora d'esbrinar el funcionament intern de les organitzacions del tercer sector. El capítol es tanca amb una proposta d'estructura dels components organitzatius que s'utilitzaran per la descripció de les entitats del treball de camp en la tercera part de la tesi. Els diferents components organitzatius s'aniran contrastant i completant, en la part central de la tesi, amb les aportacions del marc teòric, la situació a nivell de sector, en l'àmbit català i en el de l'exclusió, per veure'n coincidències i contradiccions que puguin ser indicis de desencaix entre les expectatives i les característiques del sector.

El marc teòric que fa referència a l'estudi de les organitzacions es basa, sobretot, en la situació de les empreses de producció i de les administracions públiques. La reflexió de i des del sector associatiu ha estat molt reduïda i compta amb poca sistematització teòrica (Gordon i Babchuk, 1959). “Les associacions estan, majoritàriament, absents del vocabulari analític tant en la teoria de l'organització com de la gestió estratègica” (Butler i Wilson, 1990). Les referències específiques a organitzacions no lucratives, o de voluntariat, apareixen en revistes de pensament organitzatiu i de gestió a partir dels anys setanta<sup>1</sup>.

Amb tot, en els darrers anys s'ha generat una corrent d'estudi sobre el paper i les característiques de les organitzacions del tercer sector (DiMaggio i Anheier, 1990,

---

<sup>1</sup> El capítol 4 fa una presentació de les escoles i corrents d'estudi sobre el tercer sector.

Katz, 1999). Actualment hi ha dues xarxes mundials molt actives, ARNOVA i ISTR<sup>2</sup> (Katz, 1999), que impulsen i fomenten l'intercanvi d'idees i recerques. A més a més, s'han creat departaments universitaris i instituts de recerca especialitzats en l'estudi d'aquest sector, cosa que fa suposar un increment de l'interès que hi ha per la seva conceptualització. La major part de les recerques que es presenten, però, fan referència a l'impacte i relacions amb l'entorn, i ben poques ho fan sobre el funcionament intern. Podem dir, així, que en general es tracta d'estudis molt descriptius. En el seminari internacional bianual d'ISTR, celebrat l'any 1998 a Ginebra, de les 177 presentacions, 11 eren d'anàlisi organitzatiu. A Dublín, l'any 2000, de les 161 presentacions, 27 eren d'anàlisi organitzatiu. A Cape Town, l'any 2003 de 155 presentacions, 28 eren d'anàlisi organitzatiu (ISTR, 1998, 2000 i 2002). Es pot pensar, per tant, que el treball sobre la situació interna es realitza de manera tímida tot i que, mica en mica, l'interès ha anat en augment.

Quan s'intenta definir el concepte organització, es pot optar per un redactat genèric, o bé per entrar en discussions molt profundes que generen grans desacords. Podríem dir que “una organització està formada per un grup de persones que, a partir de la distribució de tasques, treballen per una finalitat conjunta”<sup>3</sup> i deixar-ho aquí, o bé entrar en els detalls, però aleshores les discussions són inacabables. A l'autor William G. Ouchi (1980) quan se li demana, per resoldre una qüestió legal, que defineixi “Què és una organització?” reconeix: “No tenim bases teòriques en les quals fonamentar una definició d'aquest tipus”. Per la seva banda, Charles B. Handy, il·lustra perquè l'estudi de les organitzacions és tant complex posant damunt la taula seixanta variables a considerar que, de manera simultània, afecten el funcionament i els resultats de les organitzacions i, amb tot, no menciona tots els elements possibles (Handy, 1985, Centre Emili i Mira, 1998).

2 ARNOVA (Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action), que va néixer l'any 1971, és una organització internacional i interdisciplinària. Entre els seus socis hi ha professors i directius d'entitats que treballen per la creació, aplicació i difusió de la recerca de l'acció voluntària, les organitzacions no lucratives, la filantropia i la societat civil. ISTR (International Society of Third Sector Research) va néixer, l'any 1992, per promoure la recerca i la formació en els camps de la societat civil, la filantropia i el sector no lucratiu. Pretén crear una comunitat d'acadèmics per a la recerca, discussió i per avançar en el coneixement del tercer sector i el seu impacte en el benestar humà i ecològic i el desenvolupament a nivell internacional. A la pràctica es fa difícil distingir la diferència entre les finalitats de les dues organitzacions, ja que les qüestions que treballen i desenvolupen són molt semblants. Fins i tot en les llistes de distribució hi coincideixen moltes persones. Les dues editen una revista amb articles de recerca. Probablement el fet distintiu de l'ISTR és que el seu Congrés bianual es celebra cada any en ciutats diferents, procurant que un any es realizi en un país desenvolupat i l'altre en un país en vies de desenvolupament, alternança que facilita la participació dels investigadors dels països propers on se celebren les sessions. ARNOVA celebra el congrés anual als Estats Units, la qual cosa afavoreix que la presència sigui majoritàriament d'aquest país.

3 Definició extreta del resultat del taller en grup al seminari de formació de líders associatius d'Algèria, UPF, 1999.

La manera de veure les organitzacions no ha estat sempre igual. És un camp d'estudi molt recent, tot i que es fonamenta en bases teòriques i filosòfiques prèvies. Es pot dir que es comença a conceptualitzar sobre organització a principis del segle XX (Hatch, 1997). Al llarg d'aquest segle, el concepte s'amplia i s'enriqueix, cosa que ha suposat modificar i aprofundir les instruccions que cal tenir en compte a l'hora de treballar en organitzacions, dirigir-les i gestionar-les.

Per entendre l'evolució del concepte organització, la lògica de les escoles de pensament i com s'ubiquen les unes respecte a les altres, existeixen diferents classificacions. Els criteris de classificació poden ser diversos, com ara el cronològic, que serveix fins a un moment determinat, ja que a mesura que s'acumulen els estudis es va fent més complex ubicar les propostes. Un altre criteri per classificar-les és per branques disciplinàries d'estudi, com ara la psicologia, l'antropologia, l'economia, la geografia, l'enginyeria, la sociologia, etc. (Lussato, 1976), però aquesta opció topa amb el límit de la interdisciplinarietat que es produeix en estudiar aquesta temàtica.

Una altra possible classificació seria considerar els enfocs de cada una de les escoles, com ara el grau de racionalitat, més o menys positivistes; per com és concebuda la relació de l'organització amb el seu entorn, més o menys oberta; per la postura en referència als nivells de predicció, més o menys predictable. Hi ha autors que combinen diversos criteris, com per exemple el nivell d'estudi (individual o grupal), i el grau de racionalitat que se suposa (Pfeffer, 1982), o bé el nivell d'estudi (micro-macro) i la relació amb l'entorn (obert-tancat) (Meltsner i Bellavita, 1983). També es pot combinar el nivell d'anàlisi amb el de l'assumpció de més o menys determinisme (Astley i Van de Ven, 1983). D'aquestes combinacions en surten propostes que clarifiquen el panorama i són útils a l'hora d'analitzar quin tractament es dóna a cada un dels aspectes que componen l'organització. Amb tot, aquests ànàlisis compartimenten la situació de les organitzacions i deixen les relacions entre escoles en suspens. Quan es combinen i es contrasten diferents propostes de classificació, hi ha el perill que alguns autors rellevants quedin descatalogats o bé surtin en posicions que poden semblar contradictòries.

Un altre sistema per fer front a la complexitat del concepte organització, és utilitzar un apropament per parts. Es tracta d'analitzar en primer lloc l'entorn, després els equips, més endavant l'estructura, les relacions, el comportament individual... (Handy, 1985), cosa que facilita poder entendre cada un dels aspectes, amb el

perill, però, que es perdi la visió de les interaccions i la interdependència que hi ha entre els diferents components de l'organització.

Una altra possibilitat és combinar dues opcions, la cronològica i la temàtica. Així, es tracta d'iniciar el recorregut dels conceptes sobre organització fent una presentació per les escoles clàssiques, i passar, quan el panorama esdevé massa dens, a presentar la teoria a partir dels seus diferents aspectes i components (Ramió i Ballart 1993a i 1993b, Hatch, 1997). Aquesta és l'opció escollida per desenvolupar aquest capítol. La presentació de les escoles clàssiques es realitza en aquest mateix capítol per estructurar els elements a estudiar. Els conceptes dels components organitzatius es presenten en la part IV de la tesi, es van introduint a mida que es va analitzant la situació específica en les organitzacions del tercer sector per veure'n les tensions que produeixen les demandes de l'entorn actual.

Les escoles clàssiques que es presenten són: l'organització científica del treball, l'escola estructuralista, les relacions humanes, l'escola dels sociotècnics, la teoria de sistemes, de decisions, de contingències i els simbolistes. Aquesta selecció s'ha fet en base quatre referències. La primera és la que Carles Ramió i Xavier Ballart (1993a i 1993b) fan en la presentació del llibre de lectures de pensament organitzatiu. La segona és la de Giuseppe Bonazzi (1994), que ordena el panorama a partir de considerar el tipus d'organització i l'objecte de l'estudi, dividint les escoles en tres branques: la industrial, la burocràtica i l'organitzativa. Amb la seva revisió, Bonazzi permet veure com, d'una concepció molt definida del concepte d'organització, es va completant i ampliant l'enfocament, tenint presents els fets històrics, que condicionen i possibiliten l'aflorament de nous conceptes. La tercera referència és la de Mary Jo Hatch (1997), que presenta els paradigmes de manera agregada en grans corrents: clàssics, moderns, simbòlic-interpretatius i postmoderns i, a partir d'aquesta divisió, analitza diversos elements organitzatius, com ara l'entorn, l'estratègia i els objectius, la tecnologia, l'estructura social, la cultura i l'infraestructura, des del prisma de les diferents escoles, per passar a veure temes de debat de la teoria organitzativa, com ara el poder, la presa de decisions i la política, el conflicte i les contradiccions, el control i la ideologia, el canvi i l'aprenentatge. Per últim, es pren com a referència a Gareth Morgan, en el seu treball *Images of Organization* (1997), on basa la seva exposició a partir de la hipòtesi que el treball a l'organització està condicionat per les metàfores mentals del concepte d'organització. Morgan relaciona cada escola amb una metàfora i n'explora les implicacions, conseqüències, potencialitats i limitacions. En aquesta

selecció s'ha primat l'objectiu de presentar una progressió clara dels conceptes sobre organització, sense deixar de banda la complexitat, per la qual cosa es prenen les escoles que aporten visions diferenciades i complementàries.

El pensament organitzatiu té dos objectius molt relacionats: el primer és el de disposar de bases per analitzar, interpretar i entendre què passa a l'organització i, el segon, el de cercar maneres de millorar el funcionament (Ramió, 1999). La teoria organitzativa és la base per la teoria de gestió (Bozeman, 1987), ja que és a partir de la interpretació del concepte organització que es planteja i s'enfoca la realització de les funcions per tirar endavant una organització.

A principis del segle XX es podien dibuixar unes línies nítides en l'evolució del pensament organitzatiu. A més, la major part de classificacions coincideixen. Hi havia tres grans propostes: l'organització científica del treball, l'eststructuralisme i l'escola de les relacions humanes. Més tard, hi va haver un segon moment en el qual es varen diversificar els enfocs dels estudis de les organitzacions, tot i que encara es poden establir grans escoles vertebradores. En un tercer moment, el contemporani, ja no és possible dibuixar unes línies nítides de quines tendències hi ha, perquè han passat a coexistir moltes corrents d'opinió (Ramió i Ballart, 1993). Aquesta coexistència es produeix amb repeticions i solapaments i a vegades sense tenir en compte les altres propostes (Pfeffer, 1997). El cert, però, es que cap de les noves idees desbanca a les anteriors, de manera que aquestes es van acumulant, cosa que permet influències mútues perquè, deixant de banda el moment cronològic, el contacte entre idees i propostes permet que se'n generin de noves (Bonazzi, 1994). Lay Donaldson (1995) es queixa que sorgeixen nous paradigmes sense que abans s'hagi anat a fons ni s'hagin desenvolupat els precedents. Donaldson afirma que aquesta superposició suposa confusió i desordre. En canvi, Mary Jo Hatch (1997), des d'una actitud post-moderna, proposa combinar les aportacions segons les necessitats de cada situació i les preferències i els objectius de l'anàlisi concret. Es pot dir que hi ha molta producció, molta repetició, molta combinació d'idees, però poca innovació. Quan es cerquen orientacions pràctiques sembla que hi hagi una escissió entre els estudis, les teories i l'aplicació pràctica que se'n pugui fer.

Es presenten, ara, les idees central de les principals escoles i l'aplicació per les entitats del tercer sector.

**Organització científica del treball.** La primera escola a la que farem referència és l'organització científica del treball. Aquesta considera que l'organització és com una màquina (Morgan, 1997), l'objectiu de la qual és produir amb el màxim nivell d'eficiència a partir de racionalitzar els processos i estandarditzar les activitats (Ramió, 1999). L'organització funciona a partir d'uns principis com ara la divisió del treball, l'autoritat i la responsabilitat, la disciplina, la unitat de comandament i direcció, la subordinació dels interessos individuals als del grup i la centralització (Fayol, 1949). En l'organització científica es pot (o es creu que es pot) preveure com serà el funcionament i que aquest pot ser ajustat i reajustat segons el que els comandaments considerin necessari. Per entendre el valor i la legitimitat d'aquesta escola, convé ubicar el moment històric en què va aparèixer i veure el gran pas que va suposar passar de considerar el procés de producció (en referència a l'àmbit industrial) com una caixa negra, on s'hi cometien tot tipus d'arbitrarietats, a començar a posar ordre als sistemes de producció a les indústries ansioses d'incrementar els nivells de producció i els beneficis (Bonazzi, 1994).

La corrent científica ofereix una visió molt prescriptiva, donant i buscant instruccions precises i universals de com s'ha de realitzar la tasca de comandament. Considera que són elements clau el temps i la tasca i buida de responsabilitat el lloc de treball. El criteri en la presa de decisions segons l'escola és clar: l'eficiència. Els tècnics determinen com han de ser els procediments. Se separa la decisió de l'execució. Aquest model i metàfora segueix vigent i vertebrat les idees i els mètodes en el sector industrial (Bonazzi, 1994).

Aquesta escola és considerada poc rellevant pel sector de les entitats perquè els valors per establir prioritats dins les empreses i dins les organitzacions del tercer sector són essencialment diferents. Per a les entitats aconseguir la vinculació de voluntariat i de donants és una peça clau que suposa deixar el criteri d'eficiència en un segon pla, prioritant en primer lloc la consecució de la motivació personal de la gent que hi participa. En els últims anys, i degut a la necessitat de les administracions públiques d'assegurar un bon ús dels recursos que transfereixen a les entitats del tercer sector, s'ha anat introduint l'exigència de presentar un certificat de qualitat a les empreses i entitats col·laboradores. Les entitats, però, s'hi sotmeten com si fos un procés burocràtic i no utilitzen aquests certificats com a instrument o oportunitat de millora.

**Escola weberiana o estructuralista.** La segona escola és la proposta weberiana o estructuralista que presenta un model ideal al qual anar-se apropiant: la burocràcia que es basa en la disciplina a la llei, la jerarquia, la separació l'esfera laboral i la privada, i el principi d'especialització (Bonazzi, 1994). Segons aquesta escola, les funcions formals s'estableixen mitjançant normatives formalitzades, racionals, escriptes i exhaustives (Ramió, 1999). El poder ve de la norma i la posició dins la jerarquia. Volen crear un model interpretatiu, i es concentra l'energia en “comprendre els aspectes i conseqüències que el model no preveu, s'aborden els problemes lligats a les funcions socials de les normes i les estratègies dels subjectes davant d'aquestes normes en qualsevol tipus d'activitat humana organitzada” (Bonazzi, 1994). Gran part dels estudis d'aquesta escola es basen en la situació de les administracions públiques.

Es podria considerar que la proposta estructuralista està allunyada dels interessos i la cultura del tercer sector. A les entitats hi ha resistència a parlar de normatives i jerarquies, ja que es considera que contraduien l'espiritu que cohesionen les organitzacions. De tota manera, a mesura que les entitats creixen es veuen obligades a establir uns certs criteris organitzatius per mantenir l'ordre intern. En aquest sentit, és tot un repte la combinació d'aquest creixement estructural amb el manteniment de les condicions que fan possible les iniciatives. En una sessió de debat realitzada amb un grup d'experts es va comentar el fenomen de la resistència al canvi per part dels fundadors d'algunes entitats, degut, precisament, al xoc entre els valors que impulsen la seva acció i les necessitats d'estructuració per donar-hi continuitat i permetre'n el creixement. Aquest fenomen ha portat sovint a crisis que fins i tot han desencadenat en escissions o en la sortida per persones. Un dels factors que empeny a les organitzacions a incrementar la burocràcia és l'establiment de relacions amb l'administració pública degut a les exigències que aquesta imposa<sup>4</sup>.

**Escola de les relacions humanes.** La tercera escola va sorgir com a reacció a les simplificacions de les corrents de pensament organitzatiu prèvies. L'escola de les relacions humanes reivindica la importància del factor humà i dissenya conceptes, tècniques i instruments per tenir en compte les variables psicosocials. Estudia la combinació de les necessitats individuals i les organitzatives, i busca sistemes per tal que les persones afavoreixin la tasca essencial, la productiva. La motivació i el lideratge són qüestions d'estudi habituals en aquesta escola.

---

4 Aquest aspecte es desenvolupa en el capítol 8.

Les aportacions d'aquesta escola són considerades de gran interès per les entitats. Els aspectes que treballa es consideren clau per les entitats: el treball en equip, la dinàmica de grups, el lideratge i la motivació han estat, i són, utilitzats per treballar amb voluntaris, per atreure l'interès dels donants i per mantenir equips de professionals implicats tot i les condicions laborals. Un exemple il·lustratiu de la valoració i ús que es fa de l'escola de les relacions humanes és que aquests conceptes són presents en els manuals i continguts dels programes de formació en gestió de les entitats no lucratives i de dinamització de voluntariat.

Les propostes i postures d'aquestes tres escoles són molt clares i diferenciades entre elles. Des d'aquest punt de partida, però, es comencen a combinar conceptes i es focalitzen els anàlisis en aspectes més concrets. A continuació es presenten les aportacions dels sociotècnics, de la teoria de sistemes, de la teoria de les decisions i de les contingències, per acabar amb la proposta dels simbolistes.

**L'escola dels sociotècnics o neoestructuralistes**, sorgeix com a síntesi de les corrents de l'administració científica i les relacions humanes. Aquesta escola intenta combinar les dimensions estructurals amb les que fan referència als procediments; estudia els elements formals i informals. Estudia també la dinàmica social, considerant tots els aspectes de l'organització, tots els estímuls, i analitza els intercanvis amb l'entorn. Per Bonazzi els estudiosos d'aquesta escola segueixen sent científics, ja que el seu objectiu és superar les mancances dels plantejament taylorians. El cert és que, en aquest moment, ja no es planteja l'organització com un sistema tècnic o social, sinó que inclou els dos aspectes i les seves relacions, de manera que s'integren els conceptes de les escoles anteriors, superant la visió parcialitzada de l'organització.

Es tracta d'una escola que posa les diferents dimensions organitzatives en un cert ordre i en relació. Les organitzacions tenen multitud d'elements i cal treballar alhora la situació de les persones i la de la producció. Per les entitats aquests conceptes són molt útils per assegurar la seva sostenibilitat, tot i que a la pràctica no són utilitzats ni referenciats en els manuals adreçats a les entitats, probablement degut a què les qüestions tècniques es mantenen en un segon pla.

**La teoria de sistemes** sorgeix de l'aplicació, en el marc organitzatiu, de la teoria general de sistemes desenvolupada per Ludwig von Bertalanffy (Ramió i Ballart, 1993, Morgan, 1997, Flood, 1999, Fantova, 2000). Aquesta escola permet la

integració de diferents disciplines, seguint com a models els organismes vius. La seva proposta es fonamenta en dos pilars: l'entorn de l'organització i la interrelació entre subsistemes. Els conceptes claus de la teoria són: els sistemes oberts de comunicació contínua amb l'entorn; l'homeostasis, la capacitat d'autoregular-se; l'entropia negativa, l'energia necessària per mantenir-se viu; la diferenciació i integració; i els mecanismes interns reguladors, que han de ser tant diversos com els de l'entorn. Una metàfora explicativa del contingut de l'escola seria la imatge de les organitzacions com organismes vius, trencant les fronteres dins-fora, i incorporant conceptes nous i suggerents, com ara considerar la supervivència com a necessitat i objectiu legítim de les entitats (Morgan, 1997). Aquest enfocament integra les necessitats de les persones i les de les organitzacions i considera important entendre les relacions i interaccions entre diferents organitzacions (Haugland, 1993). Aquest apropament es pot convertir en una ideologia a partir de la qual es vulgui interpretar tot, cosa que a vegades pot resultar forçat.

Per a les entitats, aquesta proposta és molt utilitzada per interpretar la situació del seu entorn i les bases de la seva intervenció. Té un component ideològic important pel que fa a la recerca de noves maneres de treballar. Un exemple el podem trobar en l'exercici de la realització del diagnòstic de projectes, especialment de cooperació, on el moment de la detecció de necessitats s'utilitza per interpretar i diagnosticar la situació de l'entorn i després es lliga amb els objectius i les línies d'acció organitzativa. A nivell intern aquestes idees també estan presents, tot i que resulta complex traduir-les a la pràctica de la gestió.

**La teoria de les decisions** considera que els processos de presa de decisions a les organitzacions són complexos i es realitzen sobre unes bases de coneixement i racionalitat limitada. La introducció d'aquests conceptes a les organitzacions suposa un trencament amb els postulats previs, ja que qüestionen la possibilitat del control i la capacitat de previsió.

Aquesta teoria permet entendre com els sistemes de decisió operen en la pràctica, tot i que no és una teoria aplicada en el camp de les entitats de manera conscient, pot ser útil per entendre els fenòmens que hi tenen lloc, especialment en un entorn on cal combinar l'aportació i paper dels diferents grups d'opinió.

**La teoria de les contingències**, que parteix de la teoria de sistemes, es centra en explicar com les característiques internes de les organitzacions es modifi-

quen a partir dels fets de l'entorn. Aquesta escola defensa que diferents parts de l'organització poden respondre a les situacions de l'entorn de diferent manera segons com aquests fets els afecten. Així, dins de l'organització hi ha diferents sistemes que donen resposta a necessitats específiques.

Les entitats del tercer sector han d'assumir diferents rols i demandes externes que, a vegades, no són fàcilment combinables, com ara portar a terme la provisió de serveis i la defensa d'interessos col·lectius o bé combinar les tasques d'intervenció i les de captació de recursos. Entendre que diferents factors externs afecten de diferent manera a diferents parts de l'organització pot ser d'utilitat per analitzar com es poden combinar aquests diferents papers i evitar que entrin en contradicció. Per Wilson, l'escola de les contingències permet a les entitats “evitar dos perills: el de caure en la tirania de la manca d'estructura i l'esclerosi de la burocràcia” (Wilson, 1992, p. 149). No es tracta, però, de conceptes que es treballin de manera extensa i oberta en l'entorn de les entitats, tot i que tenen un potencial per fer-ho en el futur.

**Les teories dels simbolistes** aporten un nou punt de vista que amplia i reubica les propostes anteriors. Aquesta escola sorgeix als anys 70, quan des de diferents àmbits disciplinaris es fan aportacions per la recerca de significat dels fenòmens organitzatius (Bonazzi, 1994). Els simbolistes consideren que a les organitzacions es donen tant processos conscients com processos inconscients, que les persones s'enganxen a imatges, idees, pensaments i accions que elles mateixes creen, fins al punt de quedar-se atrapades en la construcció de la realitat. La metàfora que podria explicar el raonament simbolista és concebre l'organització com una presó mental (Morgan, 1997). En aquesta escola les idees freudianes i kleinianes tenen molt de pes i fa referència als estudis de comportament de grups i als mecanismes de defensa davant l'angoixa. L'aportació dels simbolistes permet anar més enllà de les aparences i veure les relacions entre els aspectes racionals i iracionals. La limitació que presenta és que els conceptes que treballa són de difícil utilització pràctica, poc gestionables<sup>5</sup>.

Aquesta proposta és un suport per entendre què passa a les entitats, ja que són organitzacions on els interessos que s'hi projecten són diversos i molt sovint no són explícits i, per tant, el component simbòlic apareix amb molta rellevància.

5 Si bé la psicoanàlisi ha desenvolupat un *setting* pel treball individual (llarg i costós), no s'ha trobat la manera de fer-ho en el marc organitzatiu (Menzies, 1986), tot i que hi ha experiències que avancen en aquesta direcció (Gutmann, 2000).

Tenir-ho present és de gran utilitat, tot i que, de la mateixa manera que a nivell general, és de difícil aplicació en les funcions de gestió, precisament perquè la interpretació dels fets no és evident i perquè els equips que formen l'entitat estan atrapats en les mateixes “xarxes de significat”.

Aquest breu trajecte per l'evolució del pensament organitzatiu permet veure com al llarg del temps el concepte d'organització s'ha anat fent més i més complex i difícil d'abastar, però al mateix temps ha esdevingut més complert i realista.

L'escola més utilitzada i reconeguda entre les persones de les entitats és la de les relacions humanes, tot i que a nivell d'estudis i recerques es poden trobar referències a la resta d'escoles.

Amb el temps, les propostes s'acumulen de manera desordenada (Koontz, 1980) tot compartimentant els àmbits d'estudi. Entre les qüestions que es poden considerar d'interès hi ha el poder, la política i el conflicte, la presa de decisions, el desenvolupament organitzatiu, la cultura, l'anàlisi econòmica, les relacions interorganitzatives, la presa de decisions, el control i la ideologia, el canvi i l'aprenentatge (Ramió i Ballart, 1993, Hatch, 1997). Abans de passar a ordenar aquests elements es reflexiona sobre l'adequació d'aquest marc conceptual pel tercer sector tal com seran utilitzats en la part central de la tesi.

Un dels debats que hi ha oberts és l'ús i utilitats d'aquest marc teòric per les entitats. Considerar que les característiques organitzatives de les entitats del tercer sector suposen la necessitat d'un marc teòric d'estudi i d'unes pràctiques de gestió diferenciada, és una qüestió que preocupa a diversos autors (Bozeman, 1987, Donati, 1996, Freeney, 1997, Kramer, 2000). Les opinions abasten un ampli ventall que va des de considerar el concepte d'organització i les bases de la gestió com un cos genèric i, per tant, útils a tot tipus d'organització:

“Es pot aprendre molt sobre les entitats no lucratives estudiant teories que van ser desenvolupades per organitzacions governamentals i empreses. Totes les no lucratives comparteixen algunes característiques amb les organitzacions dels altres sectors, simplement perquè són organitzacions. Per tant, les decisions i accions de les organitzacions no lucratives poden ser explicades utilitzant les teories de les organitzacions en general” (Ott, 2001a, p. 269).

fins a considerar que cada sector combina, de manera única, elements interns i externs, cosa que suposa un comportament organitzatiu diferenciat i, per tant, ha d'elaborar els seus propis suports conceptuais i mecanismes de gestió (Handy, 1976, Wilson i Butler 1986, Alexander, 1987, Powell, 1987, Butler i Wilson, 1990, Belil i Vernis, 1996, p. 36, Donati, 1996, Sheehaw, 2000, Fantova, 2001).

En aquesta tesi s'opta per combinar les dues postures: s'utilitzen els conceptes i instruments de gestió genèrics pel fet de tractar-se d'organitzacions i s'adapten a les característiques de les entitats (Nutt i Backoff, 1992, Knoke i Prensky a Marcuello, 1999, p.5, Anheier, 2000). Entre els conceptes i instruments per realitzar la gestió hi ha uns elements operatius vàlids per a qualsevol tipus d'organització, indistintament del sector del què formen part, l'aplicació dels quals ha de ser específica dependent dels condicionants als que estan sotmeses. La teoria organitzativa és clau per l'estudi de qualsevol tipus d'organització i se n'ha de fer una aplicació en cada cas concret, segons les especificitats que operen en cada moment i cada àmbit de treball.

A l'hora de dissenyar un esquema per sintetitzar els trets de les organitzacions del tercer sector cal concretar quins components considerar i com ordenar-los. L'esquema que s'utilitza en aquest treball està inspirat en la proposta de Carles Ramió en la presentació de les especificitats de l'administració pública (Ramió, 1999). Aquesta estructura reuneix dos criteris fonamentals: és complerta i permet veure les relacions entre les parts. Es considera complerta perquè s'hi reflecteixen els diferents aspectes de les organitzacions a partir de la comparativa realitzada en base a diversos manuals sobre organització de diversos autors (Lussato, 1976, Harrison, 1987, pp. 23-57, Koontz, 1988, Hall, 1996, Hatch, 1997). Alhora, permet veure la relació entre les parts ja que agrupa els diferents components en quatre àmbits, la qual cosa no suposa un nombre excessivament elevat d'aspectes a considerar de manera simultània. L'estructura és basada en l'esquema de Ramió considera que:

“Una organització<sup>6</sup> s'articula en tres grans àmbits:

- A) Àmbit sociotècnic. Agrupa tots els elements clàssics que té qualsevol organització i que des de fa més de tres dècades ha suscitat l'interès dels analistes organitzatius. L'entorn, els objectius,

---

<sup>6</sup> Ramió fa referència, en el seu llibre, a les organitzacions del sector públic.

les estructures, el recursos financers i materials, i els processos organitzatius es configuren com a elements diferenciats que poden ser analitzats amb uns conceptes i instruments tècnics molt ben estructurats.

- B) Àmbit polític-cultural. Representa una manera novedosa per analitzar les organitzacions públiques com a realitats polítiques on diversos actors tenen els seus propis objectius que intenten aconseguir amb les estratègies que dissenyen en funció de la seva capacitat de control de recursos i de la seva influència en els processos de presa de decisions (...).
- C) Àmbit de control i millora. Les organitzacions controlen els seus elements, processos i actuacions, revisen si les dinàmiques responen al què prèviament s'havia decidit i programat. Per aquest motiu es dissenyen sistemes d'informació i control que faciliten el diagnòstic continu dels elements organitzatius i, en cas necessari, s'impulsen lògiques de canvi i de millora organitzativa" (Ramió, 1999, p. 19-20).

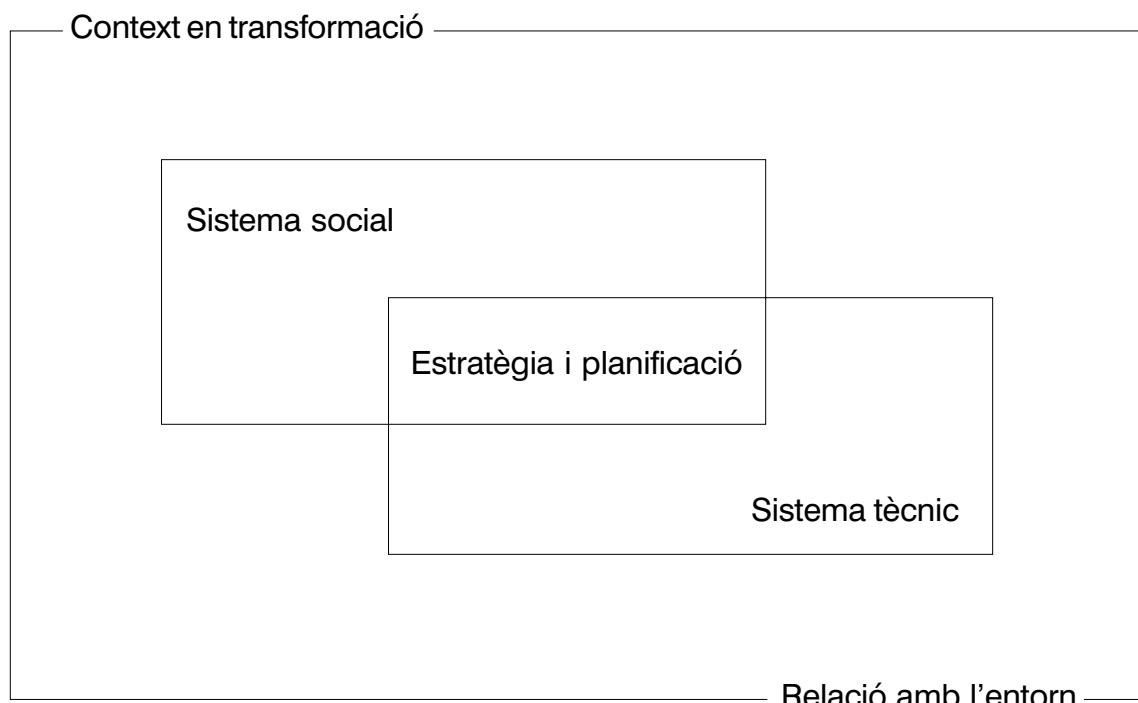
A partir d'aquest esquema s'han realitzat modificacions per adaptar-lo als interessos i especificitats de les organitzacions del tercer sector, repensant els elements que li són més específics a partir de les propostes de Shoichet i de Fantova (Shoichet, 1998, Fantova, 2000 i 2003).

- L'àmbit sociotècnic es desglossa en dos, el social i el tècnic, ja que són conceptes que fan referència a aspectes molt diferenciats en les organitzacions del tercer sector. Els aspectes relacionats amb les persones i la seva interacció es consideren la base de l'activitat del sector. L'àmbit tècnic inclou dos aspectes, el que té a veure amb la intervenció, la producció del servei, generalment de naturalesa relacional; i el relacionat amb la gestió administrativa. Les entitats prioritzen les relacions personals, deixant els detalls de l'operativa en un segon terme (Hansmann, 1987).
- L'àmbit polític i cultural s'ubica, en aquest treball, en l'àmbit social, considerant que es tracta de fenòmens que es produueixen pel contacte i interacció entre persones que formen part de l'organització. Així, es considera un fenomen que té a veure amb les especificitats de les diferents motivacions que es reuneixen a l'entorn de les entitats.

- L'àmbit de control i millora s'amplia i passa a englobar els diferents passos que, des de la mateixa definició dels objectius fins a l'avaluació dels projectes fan referència a la formulació estratègica, la planificació i l'avaluació. El plantejament estratègic i la planificació fan de pont entre els aspectes socials i el tècnics, de manera que s'uneixen els plantejaments inicials i les accions tangibles.
- A més d'aquests tres àmbits se n'afegeix un altre, que Ramió l'inclou en l'àmbit sociotècnic. És la relació i influència de l'entitat amb els diferents agents significatius del seu entorn. Es considera que la presència de múltiples *stakeholders*<sup>7</sup> és una de les característiques que presenten les entitats (Freeney, 1997, p. 492, Paton i Cornforth, 1992, p. 38, Abzug, 1999, Kramer, 2000, p. 12) de manera que és convenient diferenciar-los.

De manera sintètica el treball sobre la descripció dels trets organitzatius s'ha estructurat segons un esquema propi: (Quadre 3).

### Quadre 3. Estructura components organitzatius



Font: Elaboració pròpia

7 En el llenguatge de gestió s'utilitza la terminologia d'*stakeholders* per mencionar a aquelles persones i grups amb un interès en i amb capacitat per exercir influència, o per ser influïts per l'organització.

De cada un d'aquests components se'n presenta, en la part IV, el marc teòric, la situació a nivell de sector, a nivell de Catalunya i a l'estat, i la situació a les entitats estudiades en l'àmbit de la lluita contra l'exclusió. Cal tenir present que, tot i que sobre el paper es diferencien i separen els diferents elements organitzatius, a la pràctica aquests es presenten plegats, interaccionant i reforçant-se entre ells, per la qual cosa alguns aspectes de la presentació poden solapar-se.

En aquest capítol s'ha vist algunes de les aportacions teòriques del marc del pensament organitzatiu que permetran analitzar les característiques, els impactes del context actual en la manera de funcionar i les aportacions del tercer sector. Les diferents escoles de pensament organitzatiu permeten disposar d'elements per a la interpretació, així com la teoria de la gestió servirà per introduir la comprensió dels diferents components interns de les associacions. També s'ha dissenyat un esquema, que intenta ser senzill i complet, per classificar els elements organitzatius: els equips de persones, l'estratègia i la planificació, el sistema tècnic i les relacions amb l'entorn. Les teories de gestió genèriques s'utilitzaran com a rerefons en cada apartat de la part central de la tesi.

Després de la introducció al marc conceptual, s'entra ara, en la part II, a definir el tercer sector i a presentar les recerques que s'utilitzen per contrastar les dades recollides durant el treball de camp. Aquests conceptes permetran disposar del bagatge necessari per analitzar les capacitats organitzatives i la seva adequació a les demandes de prestació de serveis i de paper polític.

## **III. Definició i estudis sobre el tercer sector**

### III. Definició i estudis sobre el tercer sector

L'objectiu d'aquesta part de la tesi és oferir una visió panoràmica que permeti ubicar el marc sectorial de les organitzacions que posteriorment s'analitzaran. Aquesta part II es compon dos capítols. En el capítol 3 es presenten les definicions i les dificultats que existeixen a l'hora d'acotar el terme tercer sector, les funcions que s'atorga al sector en un marc democràtic i els criteris utilitzats per la selecció de les entitats a estudiar en el treball de camp.

El debat sobre els límits i aportacions del sector és molt ric i ple de controvèrsies. Aquest capítol pretén aclarir els temes del debat sense entrar en disseccions dels matisos teòrics, ja que l'objectiu és presentar conceptes que ajudin a la comprensió dels fenòmens que hi tenen lloc.

En els darrers deu anys hi ha hagut a Catalunya i a l'estat iniciatives per impulsar i reforçar la tasca que realitzen les entitats. Serveis com ara l'IMAE, més tard Torre Jussana, a Barcelona, L'Abast a l'Hospitalet, la Fundació EDE al País Basc, o els Equipos Clave a Madrid, són referents per construir un cos metodològic de suport a l'animació sociocultural i al treball des del tercer sector. A aquestes experiències s'hi han anat sumant d'altres organismes locals i entitats de segon grau que també han estat essencials per la difusió i increment del paper del tercer sector<sup>1</sup>.

Paral·lelament, tant a casa nostra com a nivell internacional, hi ha hagut un increment significatiu dels estudis per conèixer la situació del sector. Aquestes recerques, malgrat les mancances en la coordinació i en les possibilitats de ser contrastades, ofereixen un panorama molt ric i complert del sector. En el capítol 4, es presenten les grans línies d'estudi en el tercer sector, així com les recerques utilitzades per emmarcar l'anàlisi de les dades recollides en el treball de camp.

<sup>1</sup> En aquest moment hi ha una bona colla d'ajuntaments i entitats de segon nivell que ofereixen serveis específics a les associacions i el voluntariat (Centre per a la Participació Ciutadana, 2002).

### 3. Definicions i paper del tercer sector. Criteris de selecció d'entitats del treball de camp

Un cop presentats els factors de canvi de l'entorn i les demandes que suposen per les entitats, en aquest capítol es presenten les característiques que defineixen les entitats del tercer sector, i les funcions tant pels mateixos membres que la formen com per la societat en general. El capítol tanca amb els criteris de la selecció de les entitats que seran estudiades en el treball de camp.

Tot i que hi ha un ampli acord sobre l'existència d'un espai social fora del mercat, l'Estat i la família, hi ha molta discussió sobre els trets i límits de les organitzacions que formen el tercer sector (Alexander, 1987, Salamon i Anheier, 1993, Herrera, 1998, p. 94, Cabra de Luna, 1999). És un espai difús entre l'esfera pública i la privada. “Es tracta d'un fenomen social de característiques particulars que, segons les diferents definicions i perspectives des de les que es va observant, assumeix contorns i límits diversos” (Herrera, 1998, p. 38).

Aquest conjunt d'organitzacions rep multitud de noms i la varietat terminològica resultant evoca la riquesa de postures des de les quals es pot analitzar el fenomen. Entre les possibles terminologies hi ha:

- si es pren un punt de vista economicista, pren el nom de sector no lucratiu, organitzacions no ganancials o sector de l'economia social;
- si es pren un enfoc més polític, es parla d'organitzacions no governamentals, sector independent, informal, *third-party government*<sup>1</sup>, *para government*, *the commons*, *shadow government*, privat social, organitzacions al servei del progrés humà o *watch dog organizations*;
- si es pren un enfoc més sociològic, s'entén per associacionisme, *community based*, tercer sector, tercera dimensió, societat civil, iniciativa social, *non-statutory sector*, *grassroots*, *charity*, *sistema intermediario* o organitzacions de mediació;
- si es pren la tipologia dels recursos humans, es consideren organitzacions

---

<sup>1</sup> Algunes de les expressions utilitzades es mantenen amb la llengua original per ser habitualment utilitzades en aquesta forma.

- de voluntariat, altruistes, solidàries, de filantropia, comunitàries, *people's organizations*, *membership support organizations*, de base, populars o ciutadanes;
- i finalment, si es pren l'estatus fiscal, es parla de *tax exempt*.

Cada nom reflecteix on es posa l'èmfasi o l'enfoc disciplinar (DiMaggio i Anheier, 1990, Fernando i Heston, 1997, p. 10, Kramer, 1992, p. 184, Salamon i Anheier, 1993, Donati, 1996, Casey, 1995, Herrera, 1998, pp. 38-39, Madrid, 1997, Marban, 2000, 70-72, 2001, pp. 38-39, Marcuello, 2000, Palom i Tort, 1991, Brudney, 2001, p. 58, Gomà, Subirats i Giménez, 2001, p. 42).

Però fins a quin punt aquests noms fan referència al mateix fenomen? Quina és la terminologia més acurada per referir-se als components i activitat d'aquest sector? Tot i que cada mot reflecteix aspectes diferents “en termes de marc legal, valors de participació, estils de gestió, nivell de relació amb l'Estat, i diversos rols polítics, econòmics i socials” (Casey, 1995, p.44), s'assumeix que comparteixen unes característiques bàsiques i que constitueixen un sector que té uns objectius i unes estructures que són comparables:

“Els investigadors que realitzen estudis comparatius assumeixen, de manera implícita, que el francès *économie sociale*, que el *voluntary sector* del Regne Unit, que l'alemany *gemeinützige Organisationen*, i l'americà *non profit sector* comparteixen molts trets centrals” (DiMaggio i Anheier, 1990, p. 144).

Cada terminologia presenta pros i contres en la seva utilització de manera que cada autor escull l'opció que li és més convenient (Salamon i Anheier, 1992, pp. 128-129).

Aquest estudi no pretén entrar a discutir les diferències, ja que existeixen molts solapaments i els posicionaments varien d'uns autors als altres i, per la qual cosa és infructuós cercar una definició homogènia que satisfaci a tothom (Marbán, 2000). Tal com suggereix Paton “si s'abandona la recerca de les categories exactes d'organitzacions i es pensa més en termes de *dimensió*, el ‘problema’ de les fronteres que se solapen desapareix” (Paton, 1992, p. 6). “És més important entendre el rol del sector que aconseguir un acord amb la definició del terme” (Fernando i Heston, 1997, p. 12). Per la realització d'aquest treball s'opta, com fan altres autors, per integrar les diverses tradicions d'estudi i prendre els diferents

conceptes com a complementaris, ja que es considera que s'està observant el mateix fenomen (Donati, 1996, Casey, 1995, p. 36, Herrera, 1994, p. 98, Marbán, 2001, p. 39).

Per la realització d'aquesta tesi s'utilitza bibliografia, documentació i estudis que fan referència a les diverses terminologies. Amb tot, s'utilitza, bàsicament, la denominació de tercer sector per considerar que és un terme cada vegada més estès tant a nivell nacional com internacional. Per facilitar el redactat s'empraran també els noms “entitat” i “ong”<sup>2</sup>.

Llargues discussions sobre quan es pot dir que una organització pertany al tercer sector o no, porten a diferents autors (Salamon i Anheier, 1992, 1993, Knapp i Kendall a Herrera, 1998, p. 97) a proposar una colla de característiques que han de complir les entitats del sector per a ser considerades com a tals.

Aquest sistema, emprat de manera extensa a partir de les recerques de comparativa internacional impulsades per la John Hopkins University, tot i que ha estat criticat tant en el món acadèmic com en el terreny de la pràctica (Morris, 2000), és utilitzat cada vegada més. Els criteris que consideren es presenten a continuació i se'n comenten algunes de les limitacions. Segons aquest sistema, les organitzacions del tercer sector:

**Estan formalment constituïdes.** Aquest criteri té a veure amb dos conceptes, el que fa referència a l'estructura i la distribució de rols dins l'organització, i el que té a veure amb la seva personalitat jurídica. Els estudis de la Johns Hopkins fan referència a la segona opció ja que es refereixen a les possibles formes jurídiques que les entitats tenen a cada país. La utilització d'aquest criteri com a diferenciador suposa excloure les entitats informals, encara que, a nivell teòric, es reconegui que estan realitzant una tasca important. En alguns països les iniciatives no legalitzades són incloses en les bases de dades associatives oficials i, per tant, considerades a l'hora de comptabilitzar la tasca que realitzen i per rebre possibles suports (Drazkiewicz i Wygnanski, 1992). No considerar les organitzacions informals respon més a la conveniència per facilitar la localització per l'anàlisi que no pas a un criteri de delimitació del sector (Smith et al, 1998). La utilització d'aquest criteri per part de les administracions pot suposar deixar de banda la tasca dels grups més radicals, locals o que estan en els seus primers passos.

<sup>2</sup> En el cas de les cites es manté la denominació que utilitza cada autor.

Les formes jurídiques poden ser diverses: en la classificació de la John Hopkins es deixen molt obertes, i inclou associacions, fundacions, mútues i cooperatives, cosa que permet adaptar-se a les especificitats de cada país, però suposa agregar organitzacions molt diferents.

**Tenen un funcionament autònom del Govern.** El concepte d'autonomia resta encara per definir i té límits difusos. La realitat mostra que totes les entitats tenen, en un grau o altre, una relació amb els departaments de l'administració pública (Ascoli, 1985, p. 197). En alguns casos aquesta relació pot ser bastant intensa, ja sigui perquè treballin en l'àmbit de provisió de serveis públics com per la influència que es vol exercir a les polítiques impulsades des del sector públic (Nutt i Backoff, 1992). Hi ha un debat sobre si les entitats són públiques o privades. Aquesta diferenciació és un xic delicada, ja que es tracta de termes polisèmics, que fan referència tant a la propietat dels serveis com a les possibles externalitats:

“Utilitzen el terme tercer sector per indicar pràctiques de subjectes organitzatius de naturalesa privada, però dirigits a la producció i distribució de béns i serveis de valor públic o col·lectiu” (Herrera, 1998, p. 135).

El criteri per marcar la línia a partir de la qual una organització deixa de ser autònoma no sempre és evident (Coston, 1998). Per Bozeman hi ha diferents gradacions de públic, cosa que afecta el funcionament organitzatiu (Bozeman, 1987). Segurament caldria concretar millor quan es pot considerar que es té un funcionament autònom del Govern i fins a quin punt la dependència econòmica és un condicionant per una acció independent (Lipsky i Smith, 1989, Kramer, 1992, p. 184, Casey, 1995, p. 45). Per a alguns autors és alarmant el nombre d'entitats que depenen dels seus Govern per a la seva continuïtat (Nerfin, 1991, p. 16), Lipsky i Smith consideren que algunes entitats són creades per respondre a la disponibilitat de recursos públics (Lipsky i Smith, 1989) i alguns autors consideren que el finançament públic té efectes perversos (Cuchillo, 2000). Com s'ha vist en el capítol 1 aquesta dependència posa a les entitats en una contradicció fonamental que pot arribar a hipotecar la seva viabilitat.

**No tenen finalitat lucrativa.** La generació de beneficis no està considerada per a les entitats el criteri últim ni el més important (Drucker, p. 1990, Butler i Wilson, 1990). Aquest requeriment afecta els sistemes interns, ja que el poder i la propietat no estan relacionats amb el capital, ni amb les inversions (Vidal, 2001, p. 15).

Aquest fet té implicacions a l'hora de definir prioritats organitzatives, si tenim en compte que els valors i els principis constitueixen la base de les decisions. A la pràctica però, com es veurà, el finançament té molt de pes. Hi ha organitzacions que canvien la seva activitat en funció de les fonts de finançament de les que disposen (Smith, 1998).

Un exemple de la importància que té aconseguir recursos és que la primera prioritat que van expressar les entitats en un estudi realitzat a Barcelona va ser “aconseguir finançament públic”, i la segona va ser “trobar fonts de finançament alternatives” (Belil i Vernis, 1997). Que l'organització no tingui finalitat lucrativa no implica necessàriament que les decisions que es prenen prioritzin únicament els objectius i valors de l'organització, ja que molt sovint els objectius instrumentals, de finançament en aquest cas, condicionen la direcció i les decisions que pren l'organització.

Són organitzacions que **disposen de mecanismes de participació i de democràcia interna** (Lombardi i Messina, 2000, p. 2). La participació és un sistema per establir un grau de legitimitat. Aquesta participació es refereix a la implicació dels treballadors, voluntaris, socis i, a vegades, fins i tot usuaris en els òrgans de govern (Vidal, 2001, p. 15). De nou, és difícil definir i mesurar aquests criteris, ja que són qüestions que tenen una gradació i consten de molts matisos. A més, la falta d'accés transparent a la informació dels mecanismes de presa de decisions que ho objectivitzin ho complica encara més. En els sistemes de presa de decisions s'hi juguen jocs de poder. L'accés i els drets dels associats poden estar controlats i restringits i poden esdevenir mecanismes més formals que operatius.

Un altre tret és la **presència, en un grau o altre, de voluntariat**. Per alguns autors es tracta de l'element essencial i distintiu<sup>3</sup> de les entitats del tercer sector (Alexander, 1987, Smith et al, 1998, Lombardi i Messina, 2000, p. 6). Si la base de les associacions és la participació ciutadana voluntària, aquestes haurien d'estar formades, bàsicament, per voluntariat i, en algunes ocasions, per professionals contractats per recolzar i facilitar la tasca dels equips de voluntariat. Un fet que es dóna sovint, però, és la inversió d'aquest esquema de manera que els professionals remunerats són els que reben el suport suplementari del voluntariat i no en són el nucli clau. A nivell d'òrgans de govern es dóna, també,

---

3 Tot i que aquesta característica no és important en les entitats d'economia social.

aquesta inversió: el paper de junta passa a ser realitzat per l'equip tècnic de direcció<sup>4</sup>. En algunes associacions la cara visible és la del professional de la gerència més que la de la persona que porta la presidència, i els equips de voluntariat no participen en la presa de decisions<sup>5</sup>.

Treballen en determinats **àmbits** de la salut, cultura, medi ambient, educació, el benestar, lleure, l'esport o l'acció social amb l'objectiu de millorar la qualitat de vida dels seus socis i de la societat en general. L'objectiu és el benefici de la comunitat i la satisfacció de necessitats col·lectives (Drucker, 1990, Vidal, 2001, p.15).

A l'hora de concretar quines entitats formen part del tercer sector, una altra limitació és la manca d'indicadors acceptats i comuns que permetin mesurar cada un dels criteris exposats i definir a partir de quan es considera que aquests se satisfan. "Hi ha una dificultat per establir criteris definitoris convincents" (Herrera, 1998, p. 41). Aquesta circumstància suposa una dificultat tècnica per determinar, de manera objectiva, si una organització pertany o no al tercer sector. Salomon i Anheier ho solucionen suggerint que les organitzacions "han de combinar de manera raonable aquests criteris", cosa que ens transmet un cert grau de relaxament en la rigorositat metodològica, justificat per fer possible adaptar-se a la idiosincràsia i la situació dels diferents països quan es fan estudis a nivell internacional (Salomon i Anheier, 1992 i 1993). Aquest apropament flexible al fenomen és, probablement, l'única manera de poder anar concretant en un camp tant heterogeni i divers, i la mostra és que aquesta proposta està sent àmpliament utilitzada.

Aquesta suma de criteris permet incloure, dins la categoria de tercer sector, a organitzacions molt diverses, ja que cada criteri pot donar-se en diferents graus: es pot tenir més o menys voluntariat, es pot dependre més o menys econòmicament del Govern, es pot funcionar de manera més o menys participativa... La suma de trets i els diferents nivells d'intensitat que es poden donar permeten que hi hagi diferents combinacions, de manera que les entitats formen un ampli espectre tipològic (Casey, 1995, Gomà i Subirats, 2001, p.41).

4 Aquest fenomen es desenvolupa en el capítol 5.

5 La Llei Catalana d'Associacions 7/1997 demana que s'estableixin mecanismes per tal que els equips de voluntariat siguin representats en els òrgans de govern, de manera que es pot intuir que quan es demana formalment des de la legislació es que no es produeix de forma automàtica. Aquest tret té implicacions importants que es desenvolupen en el capítol 5.

Aquest fet farà complexes les classificacions i la regulació del sector, tal com es veurà més endavant.

Davant de la dificultat per determinar la pertinença d'una entitat al tercer sector, s'opta per considerar, com ja es fa amb diversos estudis, per tenir en compte la definició que les entitats fan d'elles mateixes. És a dir: per si consideren o no que en formen part (Butler i Wilson, 1990, Belil i Vernis, 1996, p. 6, Osborne, 1998) i si s'inscriuen als diferents registres i guies d'entitats.

Un cop presentats els trets característics de les entitats del tercer sector es passa, a continuació, a anomenar les aportacions i expectatives de la tasca del sector a la societat en general.

## Funcions del sector associatiu

Havent vist els principals trets del sector, en aquest apartat es veurà el conjunt de funcions del tercer sector, i s'ordenaran a partir de si aquestes van destinades als mateixos membres que en formen part o són externes a les entitats.

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 hi cal afegir la d'integració, afiliació, pertinença o benefici relacional, és dir totes aquelles relacions, vivències i creixement personal que s'obtenen pel fet de participar.

Aquest apartat detalla les funcions que es desenvolupen des del sector associatiu a partir d'aquests quatre eixos<sup>6</sup>. Quan es parla de tercer sector es parla d'un conjunt d'organitzacions que tenen, entre d'altres, diferents finalitats, funcionaments interns, volums, abast territorial, història, ideologia i influència. Considerar que aquest agregat representa una aportació social homogènia o atribuir una mateixa línia de funcionament a totes les entitats no deixa de ser una

6 La resta de la tesi farà referència a la tasca de producció de serveis i a la política, fent menció, en algun moment al paper de relació. No s'aprofundeix en els grups d'ajuda mútua per considerar que se situen entre la provisió i la relació.

abstracció molt genèrica. La suma de les funcions que poden complir de manera agregada és la següent:

En referència al **rol de provisió de serveis**, es considera que el sector enriqueix la prestació oferint serveis més innovadors, més creatius, donant resposta ràpida i tenint més sensibilitat a les noves necessitats. El tercer sector assegura diversitat de serveis, més flexibilitat, proximitat i qualitat (DiMaggio i Anheier, 1998, Herrera, 1998, p. 101, Cabra de Luna, 1999, p. 94, García Izquierdo, 1999, p. 565, Jarré a Marbán, 2000).

Salamon i Anheier (1993 i 1998) consideren que l'activitat de prestació de serveis de les organitzacions del tercer sector suposa una contribució important per l'economia. Molt sovint aquest paper és poc conegut i, sovint, deixat de banda o no diferenciat en les comptabilitats nacionals. La participació del tercer sector a l'Estat Espanyol va ser d'un 4% del PIB l'any 1995 i el 5'2% si es valora l'aportació voluntària. Pel que fa a la generació de llocs de treball, suposa un 4'5% dels llocs de treball<sup>7</sup> i un 6'8 % si s'imputa el treball voluntari (Ruiz Olabuénaga et al, 2001, p. 215). En els últims cinc anys els recursos humans han incrementat en un 5'39% anual (Fundación Tomillo, 2000, p. 113). Però a part de les dades quantitatives cal tenir present que és un sector que dóna feina a col·lectius que difícilment en trobarien en altres tipus d'organitzacions (Castiñeira, 2002, p. 85). Dels 60.000 llocs de treball que hi ha al sector en tot l'Estat espanyol, 6.000 corresponen a persones amb discapacitat (Fundación Tomillo, 2000, p.113). A nivell Europeu, el tercer sector genera el 4'7 % del PIB, ocupa a 18'8 milions de persones i suposa el 10'1% de la força de treball (Estivill, 1996, citat a Barreiro, 1999, p. 3)<sup>8</sup>.

Pel que fa al **rol polític**, les associacions defensen i articulen interessos de col·lectius amb trets i necessitats específiques. Són un actor polític clau que molt sovint assegura un equilibri de forces en les societats democràtiques (Fukuyama, 1998, Cabra de Luna, 1999, Mota 1999, Quintana, 1999, Subirats, 1999, Gomà i Subirats, 2000). Per Robert D. Putnam (2000) el rendiment institucional està estretament vinculat a la densitat de la vida associativa. Putnam arriba a valorar més important el mateix fet d'estar associat que el resultats que produeixen les

7 Excepte els treballadors agraris.

8 Cal prendre el contrast entre les dades amb molta precaució, ja que cada país agrega en els seus informes diferents tipologies d'entitats.

associacions, considera que les associacions són polítiques, encara que l'objectiu manifest no sigui polític. A part de contribuir a la governació ho fan en la governabilitat, per ser un marc d'aprenentatge del que suposa treballar amb altres, el que s'anomena “escoles de democràcia”:

“Ser membre d'una organització civil inculca capacitats de cooperació i un sentiment de responsabilitat compartida davant de les iniciatives col·lectives” (Putman, 2000).

Per Durkheim “una nació no es pot mantenir si no s'hi intercalen, entre l'Estat i els particulars, tota una sèrie de grups secundaris” (a Marbán, 1995, p.34). El tercer sector fa una funció mediadora entre l'esfera privada i les institucions complexes i les entitats són un mitjà per canalitzar les inquietuds individuals (Cabra de Luna, 1999, pp. 110-112). José Maria Peredo considera important la capacitat de mobilització i la influència política indirecta que es genera amb la funció de sensibilització social i educativa en l'àmbit de desenvolupament, informant i formant l'opinió pública (Peredo, 1990).

En el procés d'elaboració de polítiques públiques hi influeixen els grups que poden resultar afectats o que volen conduir-la cap a un sentit o altre (Subirats, 1989 i 1999, Nerfin, 1991, Quintana, 1999, Vidal, 2001, p. 536). Tal com sintetitza Joan Subirats:

“Les associacions de voluntariat es constitueixen així en instruments per la integració política i social dels individus i els grups (generant un sentiment de pertinença a la comunitat i contribuint a la cohesió social), al mateix temps que representen i acumulen alguns recursos sòcioculturals necessaris per la mobilització i l'acció col·lectiva” (Subirats, 1999, p. 22).

Les entitats del tercer sector juguen un paper important en diferents moments de la història en països que passen per situacions polítiques de limitació de les llibertats individuals i col·lectives:

“Desenvolupades durant períodes d'autoritarisme polític, el seu paper fonamental era la resistència i la denúncia. Treballant d'esquena a l'Estat, van afirmar en aquests períodes una de les seves característiques fonamentals, la seva orientació a la societat civil. Les ong van acollir un conjunt d'iniciatives polítiques lligades als grups de base” (Landim, 1987, p. 31 a Nerfin, 1991, p. 18).

I també:

“Les ong mantenen espais democràtics en moments de règims dictatorials. (...) Les ong ajuden en processos de transició política proveint espais pel debat ideològic”. (Padrón, 1987, pp. 74-75 a Nerfin, 1991, p. 18).

Les ong són un actor clau en la construcció de la democràcia i aquest fenomen està àmpliament documentat en el cas dels països de l’Est d’Europa, on s’anomenen “petits cercles de llibertat” (Siegel i Yancey, 1992). Per Benjamin Gidron i Stanley Katz (1998) les associacions tenen, a més, un paper en la resolució de conflictes i en la pau ja que generen espais pel diàleg.

En referència a la **funció d’ajuda mútua** aquesta té a veure amb que les persones “s’ajunten de forma voluntària per ajudar-se mútuament i assolir un propòsit especial o determinat. En general, els grups estan formats per persones que es troben en una mateixa situació conflictiva” (Roca i Villalbí, 1999). Es tracta, generalment, d’activitats en les que els afectats ofereixen compartir l’experiència i els recursos per avançar davant d’una situació difícil. Entre les temàtiques que tracten hi ha l’alcoholisme i les drogodependències, l’afectació de diferents malalties, els problemes dels col·lectius minoritaris... Per Acoli tenen un important paper en posar sobre la taula les deficiències de l’estat de benestar i per proposar noves maneres de comprendre i afrontar les necessitats (Ascoli, 1987, pp. 140-142). Segons Putnam, als Estats Units hi ha una revifada d’aquesta tipologia d’afiliació quan la resta d’indicadors de capital social estan minvant (Putnam, 2002, pp. 195-200).

En referència a la **funció d’integració i afiliació**, molt sovint no es tracta d’una aportació que es desprengui dels objectius de l’entitat, sinó que es tracta d’un benefici que obté la persona pel mateix fet de participar, per la xarxa de relacions que genera aquesta participació i per les experiències que li permet viure. Col·laborar en una entitat genera una sensació de pertinença col·lectiva, un sentit de comunitat, un sentiment de reciprocitat i de confiança social (Gomà i Subirats, 2001, p. 38). Aquest aspecte està relacionat amb la individualització dels estils de vida:

“La ruptura de les xarxes bàsiques provoca que els individus s’acostin a entitats de solidaritat. Per una altra banda, la transformació de les

vinculacions socials, juntament amb la necessitat psicològica de superar l'aïllament en què viu l'individu, converteix les entitats en centre d'agregació social. Cada vegada són més les persones que es relacionen entre elles mitjançant d'aquestes organitzacions" (Madrid, 1997, p. 116).

Les associacions són espais de cohesió i relació social, ja que el seu marc permet establir vincles amb els altres, ajudant a la definició de la pròpia identitat (Ferrés i Belil, 1997, p. 7, Barreiro, 1999). El paper polític i el d'afiliació no van separats, ja que per una banda l'afiliació permet la pressió política, alhora que la vinculació en activitats de pressió política afavoreix l'afiliació (Casey, 1995, p. 60). Hi ha estudis que analitzen la relació entre fer de voluntari i la qualitat de vida, mesurada en termes de salut física i satisfacció personal, i d'aquests treballs se'n desprèn que la relació és positiva (Gartland, 2001).

Una manera de sintetitzar i ordenar totes les aportacions del sector es pot fer a partir de l'esquema de D.H. Smith (1997) on, per una banda presenta els impactes segons si aquests són interns o externs als membres que formen l'organització, i els classifica a cinc nivells: suport social, expressió, generació de benestar i salut, influència social i política i consecució de resultats econòmics (veure el quadre 4).

Aquestes funcions socials no han estat realitzades sempre amb la mateixa intensitat. El paper, influència i interaccions amb els altres sectors han anat evolucionant amb el temps (Brugué, 1997). En l'Estat Il·liberal, el tercer sector estava format per entitats de caire religiós que desenvolupaven activitats d'assistència i per sindicats que protagonitzaven una intensa protesta política i laboral. En el moment del creixement de l'Estat del Benestar, les entitats van passar a realitzar tasques de reivindicació dels valors de l'ecologia, el feminism i el pacifisme. En el moment actual, tornen a assumir (o es vol que assumeixin) un paper d'assistència, i en paral·lel apareix una àmplia protesta política, que s'aglutina al voltant del moviment antiglobalització que ha fet possible la mobilització mundial contra la guerra a l'Iraq en un període relativament curt de temps. Caldrà analitzar tot el què està passant, però segur que es pot parlar del fet que s'ha sensibilitzat l'opinió pública de manera global, i un dels factors articuladors ha estat, sens dubte, la xarxa d'entitats existent<sup>9</sup>.

9 En el capítol 5 es vincula el paper del voluntariat amb les condicions per la mobilització.

**Quadre 4. Possibles papers del tercer sector**

Beneficis	Suport social	Expressió	Benestar	Polític	Econòmic
Interns	Disposar d'una xarxa àmplia de recursos emotius i instruments.	Aprenentatge. Accés a informació.	Benestar psicològic, nivell de satisfacció.	Adquisició d' experiència en l'activitat política.	Accés al món laboral.
	Facilitar una xarxa de contactes.	Construcció social de la realitat.	Ús més complert del lleure.	Mitjà per la participació política.	Accés a recursos i a informació.
	Satisfet necessitats de relacions, afiliació i intimitat.	Aprenentatge del treball en equip i de l'activitat política.	Millor nivell de salut física i emocional.		
Externs	Integració social.	Millors coneixements de les necessitats col·lectives.	Aprofitament de recursos.	Assegurar el pluralisme.	Generació de confiança que facilita la contractació.
	Oferta de serveis.		Serveis més econòmics.	Paper dels lobbies.	Millorar la situació d'un àmbit o grup.
	Acció en situacions d'emergència.			Protecció dels interessos comuns.	Producció de serveis d'utilitat col·lectiva.
	Sensibilitat davant noves necessitats. Atenció de proximitat.			Seguiment de les polítiques públiques.	

Font: *Elaborat a partir de D. G. Smith, 1997*

El tercer sector té limitacions. Les crítiques fan referència a que en alguns països, serveix per oferir uns serveis d'èlit<sup>10</sup>, juga un paper en la privatització de l'Estat del Benestar i, a vegades, afavoreix l'immobilisme i el bloqueig de la presa de decisions públiques sense aportar solucions realistes (Ascoli, 1987, DiMaggio i Anheier, 1990). Hi ha el risc que es sobrevalori el seu paper en la participació política i es deixa de banda als grups no organitzats<sup>11</sup>. Hi ha també crítiques als resultats i impactes reals, i fins i tot que no sempre els objectius que defensen són per a la millora social (Putnam, 2003). En el camp de la cooperació internacional, per exemple, hi ha una extensa documentació de projectes amb resultats pobres, a vegades nuls i en alguns casos contraproduents. Una cita que serveix d'exemple seria:

“Ens deia un funcionari del Camerun: ‘Vostès saben que hem vist a tot arreu, pel Camerun, passejar-se a importants economistes. Venien amb la intenció de desenvolupar grans projectes. Però aquests grans projectes, degut a que oblidaven les dimensions humanes, només portaven la ruïna i la desgràcia’” (Schneider, 1986).

S'observa, doncs, que les entitats per elles mateixes no asseguren maneres de funcionar o resultats eficients. Algun estudi desmitifica la relació directe entre els trets organitzatius de les entitats i la innovació (Osborne, 1998). També posen en dubte la seva reputació: “No es pot pressuposar que la societat civil és ‘virtuosa’ per definició o que disposa d'un potencial intríncsec per contribuir a un millor governació” (Manor, 1999, p.7). Cal analitzar i distingir les diferents organitzacions segons els trets concrets, com expressa Stein:

“Cal demanar-se des de quin lloc de la societat actuen les ong, per qui treballen, i també perquè realitzen la tasca. A més, és important identificar-les segons la seva concepció institucional, els camps i temes específics de les seves accions, els sectors atesos, l'impacte social, la tasca que porten a terme, el volum dels recursos que mobilitzen i el grau de consolidació administrativa que tenen” (Stein, 1991, pp. 348-349).

10 En el camp de la cooperació es critica l'aparició d'un estrat social format pels agents i personal cooperant, que viuen en unes condicions molt favorables en contrast amb la població dels països on intervenen.

11 Cada vegada més es va posant l'èmfasi en que els sistemes de participació han de mobilitzar a les persones no organitzades (Font, 1997).

Alguns autors, com Seibel, consideren, fins i tot, que el tercer sector afavoreix la no-solució de problemes

“Seibel (1987) té una opinió crítica segons la qual la funció política del tercer sector, i de manera particular de les organitzacions de voluntaris, es la ‘no solució de problemes’. Segons aquesta visió, força cínica, el sector del voluntariat és utilitzat pel sector públic per fer políticament suportables conflictes que ni ell mateix, ni, obviament, el mercat, poden resoldre. Promovent el paper del sector del voluntariat el sector públic dilueix o esquia les responsabilitats que en cas contrari li exigirien els ciutadans» (Rovira, 1988, p. 178).

Un fet que dificulta conèixer fins a quin punt aquestes opinions, tant a favor com en contra el sector, estan ben fonamentades i no únicament basades en percepcions personals és la manca de dades i la dificultat en arribar a acords en les bases de les recerques en el tercer sector. Aquesta situació afavoreix que les entitats siguin vistes de manera parcial, idealitzades o fortament criticades. Hi ha una confrontació sobre la imatge de les ong: per una banda els mitjans de comunicació les consideren uns nous herois, tenen una bona reputació i al mateix temps tenen mala imatge, són considerades incompetents i que no poden mantenir al nivell de les activitats de l'administració o de l'empresa privada (Zimmer i Hallmann, 2002). Aquest decalaix és un primer síntoma resultat d'atribuir unes funcions al sector i el fet que el sector tingui la seva pròpia lògica i no sempre estigui preparat per ser agent per a la provisió de serveis i fer una contribució en el terreny polític, o per ser-ho amb els volums que se li exigeixen. Aquest és un aspecte al que s'anirà aprofundint a llarg de la tesi.

Fins aquí, s'ha vist la complexitat de la definició de tercer sector i les funcions que se li atribueixen. En el proper apartat, es passa a anomenar els criteris utilitzats per la selecció de les entitats del treball de camp.

## Criteris de selecció de les entitats de l'estudi

Quan es vol realitzar una selecció d'una tipologia organitzativa dins el tercer sector es poden trobar diferents criteris que permeten classificar les organitzacions dins la seva diversitat:

“Classificar les organitzacions de solidaritat no és una tasca senzilla, i no perquè sigui difícil trobar criteris de classificació, sinó per la seva permeabilitat i flexibilitat” (Madrid, 1997, p. 104).

En aquesta tesi s'opta per combinar diferents criteris per l'elecció de les entitats a estudiar. El treball de camp realitzat per tal de recollir informació va consistir en entrevistes a dotze entitats que treballen contra l'exclusió social. La selecció de la tipologia d'aquestes entitats es va realitzar a partir del procés que es presenta a continuació.

Una primera decisió que calia prendre girava entorn a valorar la viabilitat i conveniència de fer un estudi genèric del tercer sector, o bé acotar l'estudi a un tipus concret d'organitzacions. Al tractar-se d'un sector amb una gran heterogeneïtat de trets organitzatius, treballar sobre una base àmplia podia suposar comparar realitats molt, i fins i tot massa, diferents. Així, es va optar per acotar el tipus d'organitzacions a estudiar amb la finalitat de reduir variables i facilitar la recollida d'informació i la comparació dels mecanismes organitzatius. No s'ha pretès, doncs, buscar una mostra representativa del sector, ni d'un àmbit determinat, sinó treballar a partir d'unes organitzacions que tenen elements en comú.

Per la realització de la selecció d'entitats a estudiar es va contemplar la forma jurídica, els destinataris, camp d'intervenció, grandària, ubicació territorial i antiguitat. La suma d'aquestes variables va permetre acotar molt la tipologia.

El primer criteri utilitzat ha estat la **forma jurídica**. La forma jurídica respon, o hauria de respondre, a uns principis als quals l'organització vol donar resposta. La forma jurídica implica haver de complir uns requisits formals específics, unes estructures i formalitats internes que marquen els seus plantejaments, el seu funcionament i les seves possibilitats, tot i que, a vegades, responen a conveniències de la fiscalitat. Al mateix temps, aquesta forma determina la propietat de l'organització, i aquesta influeix sobre el seu comportament, degut

als incentius i interessos presents (Weisbrod a Kramer, 2000, p. 18). De les possibles formes es va escollir la d'associació, per ser la que se centra en un grup de persones amb lliure vinculació, i en què la propietat és col·lectiva, de manera que presenta els elements diferenciadors més clars en comparació al món empresarial i al sector públic.

El segon criteri utilitzat han estat els **destinataris de l'acció i activitat** de les organitzacions. L'activitat d'una associació pot anar dirigida als mateixos membres, ser d'ajuda mútua, o bé estar adreçada a tercers, a persones externes a l'entitat. Les dues formes tenen elements d'especificitat molt interessants. En les associacions d'ajuda mútua l'intercanvi entre participants és directa i recíproca: pel sol fet de participar es rep el servei, i la relació personal és molt important per a mantenir la cohesió dins d'aquest tipus d'entitats. En les organitzacions destinades a tercers, que no busquen beneficis econòmics, el servei es pot rebre sense participar directament en la seva activitat i, al mateix temps, qui hi participa obté uns beneficis indiretes, que depenen de les motivacions personals. En aquests casos, l'organització es troba que ha de fer front a un grau més elevat de complexitat per combinar els interessos dels diferents agents i mantenir la cohesió interna. Amb aquestes premisses, es va optar per treballar les organitzacions d'atenció a tercers, amb l'objectiu d'apropar-se al coneixement dels mecanismes i factors que mantenen la motivació del treball i els efectes que poden tenir aquests canvis i pressions de l'entorn.

El tercer criteri utilitzat ha estat l'**àmbit d'actuació**. Cada àmbit opera a partir d'uns condicionants concrets: no és el mateix l'entorn del lleure que el de la sanitat o el de medi ambient. Hi ha factors de l'entorn que afecten a les organitzacions segons el camp on operen. És el cas de la normativa, els suports existents, els trets del col·lectiu d'usuaris i el bagatge històric. Hi ha moltes maneres de classificar les entitats per àmbits, cada una de les quals reflecteix uns interessos o uns enfocaments determinats. Les diferents classificacions no estan homogeneitzades (Montserrat, 2002), a aquesta situació cal afegir que les categories que es presenten agrupen tipologies diferents, la qual cosa farà que sigui molt difícil contrastar les dades d'un àmbit determinat. Una altra dificultat és que algunes organitzacions operen en més d'un sector d'activitat i, per tant, la classificació no és excloent. Cal dir que per cada àmbit d'intervenció s'elaboren sub-categories, el que provoca que les classificacions continguin un nombre molt elevat de categories.

S'ha optat per escollir l'àmbit dels serveis socials, per tres motius. Primerament, per optimitzar l'experiència personal prèvia i el coneixement de les entitats que treballen en aquest àmbit. En segon lloc, per considerar que les organitzacions del tercer sector hi tenen un paper significatiu (Salamon, 2001, p. 34). I, finalment, perquè és un àmbit molt vinculat al procés de redefinició de l'Estat del Benestar (Adelantado, 2000, p. 246).

Escollir les entitats que treballen en l'àmbit social suposava tenir al davant un ventall d'organitzacions molt ampli<sup>12</sup>, de manera que es va optar per buscar una subcategoria que possibilités concretar una mica més i comptar amb organitzacions més homogènies a l'hora de fer l'anàlisi. Entre les diferents possibilitats existents es va escollir la subcategoria de les entitats que treballen contra l'exclusió perquè es tracta d'un sector en expansió que està jugant un paper molt significatiu en l'aportació de respostes a les noves necessitats socials (Mota, 1999, p. 61, Adelantado, 2000, p. 246). A més a més, i a un nivell pràctic, es podien localitzar ràpidament en una guia que s'havia publicat recentment (Projeccions, 1999b)<sup>13</sup>.

El quart criteri utilitzat ha estat la **mida de l'organització**. Diversos autors recolzen la idea que el volum de les entitats afecta el seu funcionament intern i cal tenir-lo en compte (Paton, 1991, Wilson, 1992, Hall, 1996, p. 153, Ferrés i Belil, 1997, Madrid, 1997, p. 104 Rochester et al, 2000) ja que suposa alhora una possibilitat i un requeriment. És una possibilitat perquè permet la contractació, l'especialització i la professionalització de la gestió i la sistematització de la intervenció. Al mateix temps, el volum suposa un requeriment ja que el control de l'entitat esdevé més complex i, per tant, comporta haver d'estructurar les tasques internes (Mintzberg, 1993). L'experiència demostra que, a les entitats, si hi ha hagut creixement és que hi ha hagut un cert nivell d'estructuració i de divisió del treball (Castiñeira, 2002).

Per Alexander (1987) les petites organitzacions basen el seu funcionament en el manteniment de les relacions entre els membres i requereixen ser estudiades a

12 En referència al sector no lucratiu, l'àmbit social del voluntariat suposa a Barcelona el 16'3% (agregant suport social i economia social) (Ferrés i Belil, 1997, p. 11) a Espanya, considerant el tercer sector amb una definició més àmplia, suposa el 31'8% i la mitjana de 22 països suposa el 27% (Ruiz Olabuénaga, 1999, p. 221).

13 Abans de prendre aquesta opció es va realitzar una entrevista amb les persones que havien elaborat la guia per assegurar que les entitats que hi constaven eren significatives de l'àmbit concret. La metodologia emprada va consistir en recollir informació del Registre d'Entitats de la Generalitat de Catalunya, així com entrevistar a persones referents que treballen en aquest àmbit.

partir de l'anàlisi del treball de grup des del marc de la psicologia i l'antropologia. En aquesta recerca s'ha optat per estudiar entitats de volum mitjà, ja que hi ha més possibilitats de conèixer els mecanismes informals de gestió, al mateix temps que han adoptats algun nivell d'estructuració. Es pot considerar que són organitzacions que han superat la fase en la qual les relacions informals i el lideratge personalitzat són la base que assegura la cohesió interna.

Si el volum es prenia com a criteri de segmentació, calia decidir l'indicador a utilitzar. Hi ha diferents indicadors per delimitar el volum, alguns dels quals són desaconsellables ja que no tenen definicions acordades entre les entitats o bé no hi ha accés a la informació. Per exemple, el recompte de les persones voluntàries que col·laboren a les entitats té la dificultat que n'hi ha que consideren voluntària la persona que té un compromís molt estable i suposa una aportació d'un nombre elevat d'hores de dedicació, i d'altres que tenen una col·laboració esporàdica, de manera que estem davant de volums molt diferents. Per resoldre aquesta trava es podria comptar el nombre d'hores realitzades per les persones voluntàries, però aquesta és una dada que no es recull de manera generalitzada. Un altre possible indicador seria el volum de producte o servei, tot i que aquest té la dificultat d'haver de comparar *outcomes* diferents.

Una altra possibilitat era utilitzar com a variable el nombre d'usuaris, però també es va desestimar ja que el grau de dedicació els usuaris no és comparable. També seria un indicador el nombre de socis, una xifra teòricament molt representativa, ja que parla del suport que rep l'entitat però, de nou, els requeriments dels associats són molt diversos: hi ha entitats que mantenen llistats molt amplis de socis, ja que no es demana cap esforç per ser-ne, no es demana quota ni cap altra obligació; mentre que en d'altres es demana realitzar unes aportacions econòmiques i participar en les decisions; i fins i tot hi ha casos d'organitzacions que tenen molt de suport, però no mantenen el registre de socis, ja que es funciona amb una xarxa més informal.

Entre els indicadors escollits hi figura el volum pressupostari i el nombre de persones contractades, tot i que aquest pot patir variacions en el tipus de vinculació (contractes més o menys estables). Els requeriments per contractar fan que la relació sigui més estable, i converteix el personal en una dada a la que es pot accedir amb facilitat. Pel que fa al nivell pressupostari, tot i que es tracta d'una dada a la qual sovint hi ha difícil accés (Fundación Tomillo, 2000, p. 42), s'ha utilitzat en aquesta recerca perquè està inclosa en la guia de les entitats que

treballen contra l'exclusió social que han servit de base per seleccionar les entitats.

Un cop escollits els indicadors, calia definir la mesura per determinar si una entitat encaixava dins la categoria definida. En referència al nombre de persones contractades, havien de ser entitats que tinguessin com a mínim una persona amb contracte, per tal d'apreciar la diferenciació entre les tasques internes que desenvolupa el personal i les que desenvolupen els voluntaris. Sobre el volum pressupostari es va optar per utilitzar la classificació de Ferrés i Belil (1997) ja que era un referent proper. L'opció consistia en excloure les associacions micro o petites (amb menys de 60.000 EUR de pressupost) i les grans i macro (de més de 600.000 EUR) i treballar sobre la base de les organitzacions que reben la classificació de mitjanes, amb un pressupost d'entre 60.000 i 600.000 EUR. Aquest pressupost indica que l'activitat de l'entitat requereix uns plantejaments interns en termes de gestió.

Un quart criteri per seleccionar les entitats a estudiar ha estat l'**àmbit geogràfic**. El territori implica unes variables històriques i culturals que donen homogeneïtat a l'entorn i condicionen les situacions a les quals s'enfronten les associacions (DiMaggio i Anheier, 1990, Mateus, 1996, Freeney, 1997). L'àmbit d'aquesta recerca és Catalunya i s'ha triat per una qüestió pràctica d'abast territorial i perquè les entitats estudiades estan sotmeses a la mateixa legislació i influències culturals, a l'hora que el teixit associatiu presenta trets diferencials, com ara una alta tendència a l'associacionisme (Nel.lo, 1995). Les entitats estudiades treballen en ciutats que són capitals de comarca i a Barcelona. S'han desestimat les entitats ubicades en àmbits rurals, ja que la diversitat d'agents i la intensitat de les seves relacions són de diferent naturalesa.

El cinquè criteri per incloure entitats a l'estudi ha estat assegurar-se que la iniciativa disposava d'un **bagatge** previ. En aquest sentit, es va considerar que un mínim de tres anys des de la constitució de l'entitat era suficient per haver adquirit experiència i haver realitzat una reflexió sobre la manera de treballar.

En resum, la tipologia d'organitzacions estudiades respon als següents criteris: associacions que treballen en l'àmbit del treball contra l'exclusió social, que treballen per tercers, de mida mitjana, amb un pressupost comprès entre els 60.000 i els 600.000 EUR, que compten com a mínim amb una persona contractada, ubicades a ciutats de Catalunya i que compten amb una experiència

prèvia de com a mínim de tres anys. Aquesta tria té per objectiu estudiar un grup d'entitats de tres homogenis, distintius i àgils de localitzar.

Pel que fa al nombre d'entitats analitzades, s'ha tingut en compte que aquest permetés descriure, a un nivell d'exploració, la seva situació interna. No es pretenia realitzar un estudi exhaustiu quantitativament, sinó assegurar una base prou àmplia, tot i que manejable, per indagar sobre els mecanismes i tendències existents. Analitzar entre 10 i 15 associacions es va valorar com a suficient per aconseguir aquest propòsit. El número és prou nombrós per no caure en un recull d'anècdotes, però no massa gran perquè suposi un buidatge feixuc i fins i tot repetitiu.

En aquest capítol s'ha vist la difícil tasca de definir el sector, les funcions desglossades en quatre aspectes, la provisió de serveis, el paper polític, l'ajuda mútua i la de vinculació tot i que a partir d'aquest moment es centrarà en les dues primeres. S'ha vist una primera dicotomia en la imatge que té el sector, que porta a que siguin idealitzades o bé criticades. En la segona part s'ha vist el sistema de segmentació de les entitats del treball de camp. Amb aquesta selecció d'entitats es preveu reduir al màxim el nombre de variables i analitzar quines són les característiques i capacitats organitzatives, els factors de canvi i les implicacions per fer front a les noves demandes de l'entorn. S'entra, ara, a presentar els estudis que han estat utilitzats per contrastar la informació de la part central de la tesi.

## 4. Panoràmica estudis sobre el tercer sector

En els últims anys s'han realitzat un alt nombre d'estudis sobre el tercer sector. N'hi ha de comparatius a nivell internacional que aglutinen estudis de diferents països; n'hi ha de caire autonòmic i local; hi ha estudis genèrics i altres que se centren en un àmbit concret de la intervenció de les associacions, com ara la gent gran, la joventut, l'ocupació; en alguns es treballen aspectes històrics, altres sociològics, econòmics, polítics...; n'hi ha que són molt puntuals en el temps i altres més extensos i longitudinals; alguns parlen directament de l'anàlisi del sector mentre que altres ho enfoquen de manera tangencial; uns són més teòrics i altres més descriptius. La seva consulta i anàlisi és molt valuosa per apropar-se a la situació i el paper que desenvolupa el sector.

Aquests estudis s'emmarquen en una corrent àmplia de teorització sobre el tercer sector. En aquest capítol es presenten les grans corrents d'estudi a nivell teòric, per entrar a fer les ressenyes de les recerques que han estat utilitzades com a teló de fons, per contrastar i complementar les dades recollides en el treball de camp, d'aquesta tesi. L'elecció de les recerques s'ha fet a partir de que aquestes tractessin aspectes coincidents amb els que es treballaven a la tesi, per la proximitat territorial, i per ser estudis que aporten dades genèriques per emmarcar els resultats del treball de camp. Es fa una breu descripció i una reflexió sobre l'aportació que han suposat. L'ordre en que es presenten va dels estudis locals fins als més amplis. També es fa referència a tres tesis doctorals.

Dels estudis fets a nivell local que es referencien n'hi ha de dos tipus: els realitzats a nivell municipal, i els realitzats en el marc de la Diputació de Barcelona. Dels primers es veuran els realitzats a la ciutat de Barcelona<sup>1</sup>, que sota l'impuls de Toni Puig, com a director de l'Agència de Serveis a les Associacions, Torre Jussana, va promoure una intensa i profitosa tasca de suport i coneixement del Tercer Sector. Aquests són: *l'Excel·lència del sector associatiu* i *la Radiografia de les entitats de Barcelona*.

---

1 Hi ha altres municipis que han realitzat estudis de les associacions, d'un aspecte o d'un àmbit concret. Aquests estudis, tot i tenir un abast més limitat, permeten adquirir una idea de la tasca que es realitza i observar l'activitat en aquests nivells.

Dels realitzats pel Centre per a la Participació Ciutadana, de la Diputació de Barcelona, és interessant un recull sobre els serveis de suport a les entitats que s'ofereixen des dels ajuntaments a la província de Barcelona.

A nivell de Catalunya es presenten cinc estudis. D'aquests, dos fan referència al voluntariat, un als reptes del sector, els altres dos són el llibre blanc del tercer sector cívic-social i el llibre blanc del sector de l'economia social.

Pel que fa al nivell estatal es presenten quatre estudis: dos sobre la visió global del tercer sector i dos que fan referència a l'ocupació.

Un últim nivell són els estudis realitzats en altres països. D'aquests se'n presenten dos: l'estudi comparatiu de la Universitat nordamericana *Johns Hopkins* i l'altre, realitzat pel *Centre for Civil Society*, de la *London School of Economics and Political Science* amb seu a Londres, que se centra en les dificultats de gestió que afronten les petites entitats.

En quant a tesis doctorals, se'n presenten tres que fan referència a tres camps d'acció de les entitats: el paper de les entitats en la definició de polítiques públiques, de John Casey; el paper de les entitats en la prestació de serveis, d'Alfred Vernis; i un model de gestió per a entitats, de Fernando Fantova.

A part d'aquestes referències s'han utilitzat altres estudis, tot i que de manera més puntual, per la qual cosa no es presenten en aquest capítol.

## **Teories sobre el sector**

Tot i que es pot considerar que l'interès dels estudis i teories sobre el sector van arrencar al segle XIX amb la recerca de maneres de endegar iniciatives econòmiques i socials alternatives al mercat:

“Les investigacions històriques han demostrat com el segle passat ofereix una gran mostra d'experiències teòriques i pràctiques orientades a la superació dels problemes socials (...) causats per la primera revolució industrial” (Herrera, 1998, p. 48).

no és fins els anys 70 que no es pot parlar d'una investigació específica dedicada al tercer sector, tot i que es poden trobar estudis de manera aïllada (Rodríguez Cabrero i Montserrat, 1997, p. 17)<sup>2</sup>. A partir d'aquest moment es va establir el punt de partida dels treballs especialitzats, van publicar-se els primers llibres que tractaven el sector de manera monogràfica<sup>3</sup> i aquests va començar a tenir presència en els ambients acadèmics (Brudney, 2001, p. 58); als 80 es van elaborar teories sobre els motius de l'existència del sector i identificar limitacions en el seu paper i els problemes de gestió amb el llibre de WW Powell com a referent (1987). Als 90 es va anar avançant cap a una formalització de les recerques, que es realitzaven acompanyades de programes formatius específics i revistes especialitzades. Es varen crear corrents d'estudi que proposaven aprofundir en els problemes i reptes i en el desenvolupament de conceptes i teories que reflectissin el dinamisme i la naturalesa de les ong (Marcuello, 1999, p. 7). Amb tot, i malgrat tota aquesta producció no es pot considerar que hi hagi una teoria general de les ong (Marcuello, 1999, pp. 7-9) ni de que es disposi d'un marc coherent per clarificar l'aportació del tercer sector (Ascoli, 1987, p. 122).

El fet que els estudis i teories que aprofundeixin en el tercer sector siguin força recents no està relacionat amb el moment en el que va sorgir el sector. Es pot considerar que el sector com a tal és un fet inherent a la mateixa societat (Donati, 1996, p. 15, Gomà i Subirats, 2000, p. 35). Hi ha qui afirma que “el sector no lucratiu precedeix històricament a l'aparició de les administracions públiques i de les empreses” (Vernis, 1997, p. 29 referenciat a Soldevila, 2000a, p. 61). L'interès recent pel sector pot ser degut a que, com Herrera descriu, el tercer sector “és un producte recent de la diferenciació social” (Herrera, 1998, pp. 15-16) i que, tal i com s'ha dit en el capítol 1, els canvis en l'entorn actual necessiten mobilitzar recursos que fins ara han estat infrautilitzats o poc valorats, i per tant la necessitat d'apropar-se al seu coneixement.

Un dels perills en l'estudi de l'evolució del pensament i teories sobre el sector és que sigui esbiaixat per aquelles publicacions que són més fàcilment accessibles. La literatura a la que fem referència està molt marcada pels autors americans i anglesos que pertanyen a institucions que tenen disponible la capacitat de publicació i distribució. Així, un altre factor que marca la selecció és la llengua de

2 Hi ha autors que han estudiat els precedents teòrics previs remuntant-se a les arrels dels filòsofs grecs, seguint de les aportacions dels autors clàssics (Marbán, 2000).

3 Els articles que es poden trobar abans dels anys 70 apareixen de manera aïllada i com a part de llibres sobre estudis d'economia o de polítiques socials.

publicació: de ben segur que hi ha propostes en llengües que no són les habituals en el món acadèmic i que per aquesta circumstància queden fora de l'abast que forneix el marc conceptual. Com ja s'ha comentat, el tercer sector és un fenomen que requereix un apropament interdisciplinari i, per tant, la procedència de les fonts és molt dispersa. Es podria dir que el pluralisme d'enfocs d'estudi del sector es reflecteix en el pluralisme de les fonts de recerca i en la priorització de temes d'estudi (Simon, 1989, pp. 461-462).

Herrera sintetitza l'origen i l'evolució de les teories explicatives del tercer sector. Segons aquest autor hi ha dues corrents d'estudi. La primera, de tradició francesa, treballa al voltant del concepte d'economia social, lligada a la recerca d'alternatives a la producció industrial, i engloba cooperatives, mútues, associacions i fundacions. “En conjunt, aquest filó d'estudis socioeconòmics cerca les raons i motius de formes econòmiques alternatives que permetin superar el model industrial taylorià” (Herrera, 1998, pp. 53-58).

La segona corrent d'estudi, l'anglosaxona, intenta entendre els motius de l'existència del sector i les funcions socio-econòmiques que desenvolupa. Presenta el sector com a producte del fracàs del mercat i de l'Estat. Autors puntals d'aquesta corrent són Hansmann, Weisbrood i Douglas.

“Des del punt de vista teòric, el filó d'estudis econòmics de tradició anglosaxona és molt més ric. Aquest s'ha concentrat en les organitzacions *non-profit* tractant de comprendre els motius econòmics de la seva existència i les funcions que desenvolupa en un context socio-econòmic complex” (Herrera, 1998, p. 57).

Per Isabel Vidal, els conceptes d'economia social i tercer sector són dues expressions formulades des de dues cultures diferents (Vidal, 2001, p. 63). En el nostre país les dues corrents tenen uns àmbits de seguiment molt diferenciats, cosa que queda reflectida en l'ús i suports per part de les institucions autonòmiques. La part que fa referència a l'economia social és emprada pel Departament de Treball, i la part que fa referència al tercer sector o a les organitzacions de voluntariat és emprada pel Departament de Benestar Social. Un altre exemple de la separació entre les dues opcions es pot detectar en la realització dels llibres blancs sobre el sector, realitzats de manera simultània sense que hi hagi interacció, acords o coordinació entre ells.

Diversos autors, especialment de la corrent anglosaxona, cerquen explicacions a l'origen i motius de l'existència del tercer sector. Hansmann desenvolupa les teories de l'existència del tercer sector a partir del fracàs del mercat. Aquestes imperfeccions són aquelles situacions en què apareixen barreres i obstacles per entrar en el mercat, degut a la possessió de les informacions necessàries o a la possessió d'informacions errònies; una altra situació de fracàs apareix quan no és possible establir la propietat o el preu dels béns que s'utilitzen: és el fracàs dels anomenats béns públics que no poden excloure o fraccionar (Paton, 1992, p. 9, Herrera, 1998, pp. 57-64). També s'ha estudiat que quan no hi ha contacte entre el finançador i el destinatari la forma no lucrativa és considerada com una garantia de qualitat, ja que cal una base de la confiança i, per tant, es considera que una organització no lucrativa no abusarà en ares a aconseguir uns beneficis<sup>4</sup>. Weisbrood planteja com a motiu de l'existència del tercer sector el fracàs de l'Estat, atenent a la població i a problemàtiques que no interessen al votant mitjà (Weisbrod a Hammack i Young, 1993).

Aquestes teories són insuficients per explicar l'existència i tots els trets del tercer sector, ja que hi ha fets que queden sense explicar, com ara el motiu pel qual una persona decideix donar el seu temps o els seus diners a una entitat (Vernis, 2000, p. 37). Estella James considera que la ideologia és clau per entendre la participació en aquestes iniciatives (Álvarez de Mon et al., 1998, p. 34, Brudney 2001, pp. 59-60). Teòrics del tercer sector consideren que la interpretació de l'existència del sector a partir de les errades del sector públic i l'empresarial, es podria capgirar i fer la interpretació de manera inversa: pensar que aquests dos sector existeixen, precisament, per les errades del tercer sector, com ara la insuficiència filantròpica, els particularismes, els paternalismes i l'amaterurisme que fan que els serveis s'hagin de proveir des d'altres sectors (Salamon, 1987). En conjunt, cap d'aquestes teories desbanca a les altres ni ho explica tot per sí sola, sinó que presenten visions parcials que es complementen entre elles, explicant parts del mateix fenomen.

Hi ha altres aproximacions al sector que més que intentar explicar-lo intenten entendre'l, comprendre la lògica, com és el cas de les reflexions de Pierpaolo Donati:

4 Hi ha hagut alguns escàndols en grans entitats que han posat en qüestió aquesta avantatge (Herzlinger, 1999b).

“Molts autors defineixen el tercer sector com un producte (i possiblement com un remei) a la crisis de l'Estat del Benestar que és una expressió dels límits, mancances i patologies del mercat. És evident que es tracta d'una observació externa al tercer sector. Si s'utilitza únicament aquesta perspectiva, de definir el sector en negatiu i per exclusió (o sigui com el que no és l'Estat i no és el mercat), es veu només un costat, i per tant una falsificació de la realitat” (Donati, 1996, p. 26).

Per evitar aquesta simplificació el mateix Donati desenvolupa una aproximació al tercer sector des d'una vessant més sociològica, més àmplia i integrada, ja que per ell “el tercer sector és un fenomen abans que res i essencialment social. La seva naturalesa més íntima i vital és social, és dir, relacional” (Donati, 1996, p. 15). Donati considera que el tercer sector té la seva pròpia lògica, i per entendre'l cal un punt de vista més genèric. Per aquest autor el sector és inherent a la societat, produeix béns relacionals i té les seves pròpies directrius internes que consisteixen en la creació de noves formes d'integració i de solidaritat social. Es tracta d'un sector que ha de reinterpretar la solidaritat social, que no es pot explicar a partir d'una combinació del què és públic i del què és privat, ja que es tracta d'una realitat *sui generis*.

En opinió de Donati es pot mirar el sector des de dins i des de fora, amb quatre perspectives: l'econòmica, la política, la cultural i la normativa.

“El tercer sector pot ser observat ‘des de fora’ o ‘des de dins’. Des de fora, haurem de tenir en compte diverses realitats. Així, podem dir que pel que fa a criteris econòmics -criteris d’eficiència pel conjunt social- el tercer sector es correspondria amb el que anomenaríem ‘economia social’; pel que fa a una perspectiva més política -eficàcia en la gestió dels conflictes socials-, el tercer sector el podríem considerar sinònim de ‘nous subjectes polítics’; des del punt de vista regulatiu -integració en la societat-, expressaria la presència de ‘noves xarxes de sociabilitat’; i finalment, pel què fa als elements culturals -emissió de valors per al sistemes socials-, el tercer sector expressaria una ‘nova cultura civil’.

Si observem el tercer sector des de dins, és a dir, posant el punt de mira en la manera com es relaciona amb la resta de la societat, diríem que, des de l'aspecte econòmic, ha de poder disposar de recursos propis; des de l'aspecte polític, ha de ser capaç de mobilitzar recursos humans i materials per a l'acompliment de les seves finalitats;

des del punt de vista regulatiu, ha de poder disposar d'un conjunt de normes formals i informals; per últim, des del punt de vista cultural, ha de tenir una base de valoració pròpia d'allò que fa".

Així, segons Donati:

"A partir d'aquí, el tercer sector tindria les característiques següents:

- Una cultura pròpia basada en valors com l'altruisme, la disponibilitat, la solidaritat, la confiança i la reciprocitat i centrada bàsicament en una identitat que troba la seva raó de ser precisament en la sociabilitat;
- Una normativitat pròpia per tal com s'utilitzen i es busquen formes d'intercanvi social autònomes i diferenciades;
- Una operativa pròpia, és a dir, unes formes organitzatives específiques caracteritzades pel fet de mobilitzar recursos peculiares i per la manera com aquests recursos es combinen de manera singular;
- Un espai d'activitat social dotat d'una especificitat pròpia que produeix béns socials diferenciats, molts cops de caràcter relacional, que acaben configurant el seu rol concret dins la societat" (Gomà i Subirats, 2001, pp. 42-43 i cita original a Donati, 1996, p.27-28).

Les dues grans dues corrents o escoles, la francesa i l'anglosaxona, no són les úniques, sinó que hi ha aportacions de diferents procedència, i tot i que no tenen la difusió i la continuïtat d'aquestes dues, van enriquint els teories sobre el sector.

El rerafons teòric que proveeixen aquestes fonts teòriques permet apropar-se al sentit del tercer sector. S'entra, ara, a presentar les recerques que s'han utilitzat per contrastar i complementar les dades recollides en el treball de camp.

## Ressenya dels estudis contrastats

Les recerques utilitzades per contrastar les dades recollides en el treball de camp són:

---

### Nivell local

*La excelencia en el Sector Asociativo. Una comparación regional*, elaborat per Mireia Belil i Alfred Vernis, en la col·lecció Dossiers Barcelona Associacions, Torre Jussana, Ajuntament de Barcelona, 1996.

*Radiografía de les associacions de voluntariat de Barcelona*, dirigit per Marta Ferrés i Mireia Belil, publicat a Dossiers Barcelona Associacions, Torre Jussana, Ajuntament de Barcelona, 1997.

*Els serveis municipals adreçats a les associacions*, i la *Guia de serveis municipals adreçats a les associacions*. Centre per a la participació ciutadana Diputació de Barcelona. Amb la col·laboració d'Espai Públic. Barcelona, 2002.

---

---

### Nivell de Catalunya

*Els catalans i el voluntariat. Informe de resultats de l'enquesta*. Incavol - Institut DEP. Direcció Xavier Riudor i Rosa Coscolla. Barcelona, 1996.

*Els catalans i el voluntariat. Principals resultats*. Incavol - Institut DEP. Direcció Enric Renau i Rosa Coscolla. Barcelona, 2000.

*Reptes de futur del moviment associatiu i de voluntariat – 2001*. Dirigit per Xavier Pastor i Pere Mora, promogut per l'Incavol, Generalitat de Catalunya.

*Llibre blanc de l'economia social a Catalunya*. Coordinat per Isabel Vidal. Departament de Treball, 2001, Generalitat de Catalunya.

*Llibre blanc del tercer sector cívicosocial*. Dirigit per Àngel Castiñeira i promogut pels Departament de Presidència i de Benestar Social, 2002<sup>5</sup>. Generalitat de Catalunya.

---

5 Per la realització de la tesi s'ha utilitzat un esborrany de treball d'aquest treball. Durant el redactat de la tesi no ha aparegut la publicació de l'estudi complet, per la qual cosa les cites de referència pot ser que no coincideixin en el document final.

---

### Nivell estatal

*El Tercer Sector visto desde dentro.* Elaborat per Fernando de la Riva. Fundación Acción Social, Educación y Tiempo Libre Esplai Cornellà de Llobregat, 2002.

*El sector no lucrativo en España.* Dirigit per José I. Ruiz Olabuénaga, Fundación BBV, Bilbao, 2000.

*Nuevas oportunidades de ocupación en el tercer sector.* Dirigit per Gemma Martín i David Sempere, Ferrer i Guàrdia, Barcelona, 2000.

*Empleo y trabajo voluntario en las ong de acción social,* CEE, Fundación Tomillo, 2000

---

---

### Altres països

L'estudi *Building the Capacity of Small Voluntary Agencies Project* del Center for Civic Society de la London School of Economics and Political Science consta de cinc documents:

- *A handbook for Small Voluntary Agencies*, de Colin Rochester, 1999
- *Juggling on a Unicycle*, de Colin Rochester, 1999.
- *Case Studies for Small Voluntary Agencies*, Romayne Hutchinson, 2000.
- *Funding Small Voluntary Agencies*, Chistine Billings, 2000
- *Small Agencies Project Report. Final report* Colin Rochester, Jane Harris i Romayne Hutchinson, 2000.

*La Sociedad Civil Global. Las dimensiones del sector no lucrativo.* Dirigit per Lester Salamon et al. Fundación BBVA, 2001

---

---

### Tesi doctorals

John Casey (1995) *Non-Government Organizations as Policy Actors: The Case of Immigration Policies in Spain.* Doctoral Thesis, Departament de Ciència Política i de Dret Públic, Universitat Autònoma de Barcelona.

Alfred Vernis (2000) *Organizing Services to the Elderly: a Tale of Two Cities*, Doctor of Philosophy, Robert F. Wagner Graduate School of Public Services, New York University.

Fernando Fantova (1999) *Investigación y desarrollo de un modelo de gestión para organizaciones no lucrativas de servicios sociales*, Tesi Doctoral en Ciencias Política i Sociología per la Universitat de Deusto.

Iniciant el recorregut de les aportacions d'aquests estudis, veiem que **La exce-lència en el Sector Asociativo. Una comparación regional** és una anàlisi comparativa de l'estructura, organització i funcionament d'un conjunt d'entitats de tres regions europees: Catalunya (Espanya), Provence-Alps-Cote d'Azur (França) i West Midlands (Gran Bretanya). Aquesta elecció de les zones permet comparar el model anglosaxó amb el mediterrani. Els objectius de l'estudi són identificar situacions, estratègies i polítiques que han resultat exitoses i aprofundir en la línia de difusió de la informació dins el sector per tal d'afavorir el desenvolupament associatiu i la millora en els mecanismes de gestió.

El treball realitza una descripció dels diferents aspectes organitzatius a partir d'informació qualitativa de 44 entitats escollides perquè destaquen en algun aspecte de la gestió.

Els criteris d'excel·lència que es presenten estan molt relacionats amb els esquemes que plantejen els sistemes de qualitat. De fet, el mateix treball s'inspira en la pràctica del món empresarial de cercar els trets comuns de les organitzacions amb èxit.

La informació recollida fa referència a cinc àmbits temàtics. El primer, a la funció de les associacions a la societat: la determinació de la missió i objectius, els valors organitzatius i les motivacions de les institucions associatives. El segon, als socis i voluntariat, revisant les motivacions, vinculacions i sistemes de captació de socis. El tercer, al funcionament i la gestió, revisant l'estructura organitzativa i de govern, l'estratègia econòmica i l'origen del finançament i la gestió dels recursos humans. El quart entra en els sistemes de producció, tant en la vessant de la realització de projectes, com d'estratègia productiva. I el cinquè revisa la relació amb l'entorn, amb l'administració, les empreses i amb altres entitats, fent referència als sistemes de comunicació interna i externa.

Tot i que els resultats d'aquest estudi s'han de prendre amb una certa precaució, ja que la selecció de les entitats no és una mostra representativa del sector, les seves aportacions suposen una descripció aclaridora que orienta sobre les

tendències de futur i possibles suports al sector. Pel moment en què es va realitzar, la seva visió de contrast internacional i per la nitidesa dels plantejaments es pot dir que és un estudi referent a la ciutat de Barcelona i a nivell Català.

Amb l'impuls d'aquesta experiència, es va endegar un estudi més quantitatiu, la ***Radiografia de les associacions de voluntariat de Barcelona***, l'any 1997, que presenta una foto descriptiva de les entitats a Barcelona. La recollida d'informació es va realitzar a partir de 774 enquestes a domicili (d'una base 7.888 entitats).

El document comença amb una presentació de les activitats (antiguitat, infraestructures, servis prestats i tipus d'usuaris a nivell general), per fer una aproximació a les característiques de les organitzacions base de l'estudi.

Després entra en la descripció dels recursos humans, les prioritats, el finançament, les relacions amb l'administració pública i l'opinió que tenen les entitats de l'acció de l'ajuntament.

De cada aspecte en fa una reflexió teòrica, una descripció de la situació a Barcelona, i entra a formular arguments sobre el significat d'aquestes dades.

Aquest estudi segueix el mateix esquema i la mateixa apostia que el de l'Excel·lència, tot i que no fa la comparació regional, i es basa en una mostra força àmplia de les entitats de Barcelona. Es podria dir que el primer realitza una presentació dels plantejaments, mentre que el segon fa un estudi més quantitatiu i descriptiu.

Una limitació que es repeteix en els estudis del sector és que parteixen d'una manca de definició de l'univers a considerar. Aquests estudis tampoc se n'escapen. En l'estudi de l'excel·lència es fa una definició més àmplia de les organitzacions a estudiar, mentre que en el de la Radiografia alguns sectors hi estan subrepresentats ja que es van autoexcloure perquè no es consideraven entitats de voluntariat. És el cas de les entitats esportives. Per tant, no representa a tot el sector associatiu .

L'estudi ***Els serveis municipals adreçats a les associacions i la Guia de serveis municipals adreçats a les associacions***, impulsat pel Centre per a la Participació Ciutadana, té dos objectius. El primer és analitzar quins són els suports que ofereixen a les entitats els ajuntaments de més de 10.000 habitants de la província

de Barcelona. I el segon, que és producte del primer, és elaborar una guia per informar als ajuntaments de les tasques que es poden impulsar des de l'administració local.

La recerca està feta en base a una mostra de 33 ajuntaments dels 64 de més de 10.000 habitants que hi ha a la província de Barcelona, i presenta els serveis que s'ofereixen des dels ajuntaments a les entitats.

És interessant veure el gran volum de serveis que ofereixen els ajuntaments pel suport, promoció i relació del teixit associatiu. La recerca permet també tenir una idea de l'estat de la qüestió i avaluar les línies de treball que s'estan portant a terme.

La guia consta de la presentació del marc legal, quins serveis de suport es poden oferir pel funcionament ordinari de les associacions, per la promoció, les noves tecnologies, els mitjans logístics, el suport econòmic i els estudis que realitzen.

A nivell de Catalunya es presenten cinc recerques, dues sobre el voluntariat, una sobre els reptes de futur i els dos llibres blancs del sector, un del camp cívicosocial i l'altre de l'economia social.

***Els catalans i el voluntariat. Principals resultats***, realitzat en dues edicions, els anys 1996 i el 2000 (actualment està en preparació la tercera actualització). Es tracta d'un estudi de la situació del voluntariat a Catalunya que manté la mateixa estructura de continguts i de metodologia, cosa que permet comparar la situació i veure les tendències que es defineixen en aquest camp.

L'objectiu de l'estudi és quantificar i segmentar la població catalana en funció del tipus de voluntariat que realitza i analitzar les actituds i els comportaments dels catalans enfront el voluntariat.

Cada una de les recerques recull 800 entrevistes telefòniques a persones majors de 16 anys.

Les dades recollides permeten conèixer la qualificació de les persones que són voluntàries i la seva tipologia en el sentit a si fan de voluntaris de forma permanent o bé actuen en projectes concrets. De la població no voluntària es distingeix entre qui ho ha estat i qui no ho ha estat mai.

Els perfils es defineixen per sexe, edat, nivell d'estudis i situació laboral, tipus de població i ubicació geogràfica i estat civil.

A partir de les enquestes, l'anàlisi presenta les motivacions que han portat als enquestats a fer de voluntaris, l'àmbit on participen, l'activitat que realitzen, el volum de dedicació i l'antiguitat. També s'analitzen els motius pels quals els entrevistats no fan tasques voluntàries i els perfils dels voluntaris potencials.

Tot i que s'han introduït algunes modificacions en la segona edició, les recerques posen èmfasi en les perspectives de futur, preguntant sobre l'interès en participar en projectes *on line*, el voluntariat a l'empresa, la imatge que es té de la població en general i les relacions del voluntariat amb l'administració pública.

***Reptes de futur del moviment associatiu i de voluntariat – 2002***, dirigit per Xavier Pastor i Pere Mora, i promogut per l'Incavol, va ser endegat en motiu del Fòrum de Dirigents Associatius per recollit quines eren els temes d'interès pels dirigents associatius.

Es basa en els resultats de 225 qüestionaris on les entitats podien escollir una opció entre les respostes proposades. Això comporta que les respostes siguin marcades per les expectatives de qui dissenya la recerca, però malgrat aquest inconvenient és interessant veure com les entitats prioritzen determinades qüestions. Els resultats d'aquest treball van ser debatuts en tres sessions d'experts.

Les preguntes fan referència a quins es consideren que són els reptes actuals i de cara al futur. En aquest sentit, es dedica un espai important al paper de les noves tecnologies i al treball en xarxa.

Entre els resultats en destaca el fet que les organitzacions fan èmfasi en que cal intensificar el treball amb el factor humà, el treball en xarxa i constituir nous espais de trobada.

Es tracta de dades qualitatives en què hi manca estar basades en una mostra significativa per poder extrapolar els resultats a la resta del sector, tot i que aquest problema és general a tots els estudis.

***Libre blanc del tercer sector cívicosocial.*** És un treball dirigit per Àngel Castiñeira del Centre d'Estudis de Temes Contemporanis i promogut pels Departament de Presidència i de Benestar Social de la Generalitat de Catalunya amb el seguiment de l'Incavol. Es va realitzar entre els anys 2001-2002. L'objectiu de l'estudi és aproximar-se a la realitat del sector de les entitats cívico-socials a Catalunya, entenent per aquest sector el de les entitats que tenen per objectiu la promoció de les persones, reduir les desigualtats socio-econòmiques i evitar l'exclusió social.

Es tracta d'un estudi que implica la recollida de dades d'un volum important d'entitats. D'un univers delimitat de 5.626 entitats, recull 900 enquestes, tant de dades quantitatives com qualitatives.

A l'inici del treball es fa un esforç important per definir l'objecte d'estudi, que, malgrat tot, queda poc delimitat i la classificació presenta una barreja d'organitzacions de diferents tipologies. La classificació del sector es fa per tipus de col·lectius atesos i per tipus d'activitats que es realitzen. Aquestes dues coordenades són les que estructuren les dades i les propostes finals.

Aquesta recerca recull dades descriptives sobre la naturalesa jurídica, l'antiguitat, els principis que inspiren l'acció, l'abast territorial, la distribució geogràfica i la importància del voluntariat, per passar després a dades sobre la tipologia, la direcció dels equips, els recursos econòmics, la comunicació i les tecnologies.

En una segona part es fa un diagnòstic de la situació actual pel que fa a les relacions entre les diferents organitzacions, els mecanismes de relació amb les administracions i la relació amb les empreses. Tanca l'estudi un llistat de recomanacions classificat per volums d'acord als pressupostos de les entitats analitzades.

La realitat que apareix al llarg de l'estudi encaixa i reforça els anterior estudis de diagnòstic del sector. En certa manera es ratifiquen les dades recollides uns anys abans en els estudis de l'Excel·lència i la Radiografia del sector social a nivell de Barcelona.

El llibre blanc és un punt de referència essencial per emmarcar el treball de camp, ja que abasta un nombre d'entitats més ampli i s'ha realitzat de manera simultània al desenvolupament d'aquesta la tesi.

El ***Llibre blanc de l'economia social a Catalunya*** coordinat per la doctora Isabel Vidal va ser impulsat pel Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya i realitzat l'any 2001. L'objectiu de l'estudi és fer una fotografia general dels diferents components de l'Economia Social i de la seva rellevància econòmica i social com a sector empresarial creador de riquesa, llocs de treball i cohesió social.

A aquest objectiu s'hi arriba a partir d'informes sectorials i temàtics. Per una banda es fa l'anàlisi de la normativa, es descriu el nivell de reconeixement per part de les universitats catalanes, la presència als mitjans de comunicació, i la importància econòmica. I per l'altra, es descriu cada una de les branques del sector: cooperativisme agrari, de consum, de serveis i de transportistes, d'habitatge, de treball associat, societats laborals, fundacions, fundacions d'empresa, les associacions, empreses socials d'inserció pel treball. Una de les fites és elaborar propostes per potenciar el nivell de desenvolupament d'aquestes organitzacions.

La metodologia combina la consulta de dades estadístiques i registres, l'anàlisi de dades existents i la realització de 13 seminaris de treball, un per cada branca de l'economia social, amb una assistència de 25 persones de mitjana.

De tot plegat en resulta una fotografia global i força exhaustiva plasmada en un informe de 842 pàgines on es combina la riquesa de les dades amb els comentaris sobre el bagatge, l'actualitat i les tendències de futur. En cada capítol hi ha unes recomanacions específiques i al final inclou recomanacions formulades a nivell de sector.

Per a la tesi s'ha aprofundit en els capítols sobre l'entorn (cap. II) i les definicions (cap. III), les fundacions (cap. XIII), les associacions (cap. XV), les empreses socials d'inserció pel treball (cap. XVI), les mesures de suport a les empreses i entitats per part de l'administració (cap. XVII), i el resum i la formulació de recomanacions (cap. XXII).

A nivell estatal, s'han utilitzat quatre estudis: dos que presenten una descripció de la situació general del sector, un basat en les opinions directes de les entitats, i l'altre un estudi d'anàlisi quantitativa. Són *El Tercer Sector visto desde dentro* i *El sector no lucrativo en España*. Els altres dos fan referència a la capacitat del tercer sector per crear ocupació.

***El Tercer Sector visto desde dentro***, coordinat per Fernando de la Riva i impulsat per la Fundación Acción Social, Educación y Tiempo Libre Esplai.

Aquest treball fa una síntesi del diagnòstic a partir de les aportacions de les 300 persones de les 250 entitats que van participar en 12 seminaris realitzats arreu de l'Estat. Les sessions tenien l'objectiu d'afavorir la reflexió i l'intercanvi i obtenir una visió interna del sector.

Aquest treball buscava recollir les opinions de gent procedent de les entitats i fer-ho de manera sintètica i ordenada. Tal com adverteix el text, no es tracta de dades amb valor estadístic sinó d'un recull qualitatiu de qüestions que afecten a la marxa de les entitats.

El document presenta quines són les principals fortaleses, debilitats i necessitats prioritàries per poder millorar el sector. Tanca el document unes recomanacions molt operatives relatives a com encaminar-se a obtenir millores estratègiques.

L'estudi es presenta en un document que també inclou la síntesi dels debats del Foro Virtual Iberoamericano de ongs de Acción Social. Es tracta d'un document on apareixen les opinions de diferents experts i on es sintetitzen les aportacions dels participants a nivell virtual.

El segon estudi utilitzat, realitzat a nivell d'estat, presenta dades més quantitatives, *El sector no lucrativo en España*, realitzat sota la direcció de Ruiz Olabuénaga, és part de l'estudi del la Universitat Johns Hopkins i fa una descripció detallada sobre el desenvolupament històric, el marc legal, l'estructura i mida, els àmbits de treball, l'impacte social i la política governamental a les entitats.

Dos dels estudis realitzats a nivell estatal que s'analitzen tracten la capacitat de generar ocupació en el tercer sector. El primer és la recerca ***Nuevas oportunidades de ocupación en el tercer sector***, dirigit per Gemma Martín i David Sempere.

El treball analitza el nivell de desenvolupament d'ocupació en les organitzacions del tercer sector a la Unió Europea, descrivint la situació actual i explorant la potencialitat de generar nova ocupació en un futur a mig termini. Els països que hi participen són Alemanya, Itàlia i Espanya, tot i que en la publicació es presenta, únicament, la situació d'aquest últim.

Les dades utilitzades no són exhaustives, perquè s'analitzen les organitzacions amb un cert volum pressupostari, deixant fora les petites entitats. La recollida d'informació es va realitzar sobre 371 organitzacions amb un qüestionari per correu. El treball es va realitzar l'any 1998.

Les dades recollides fan referència a l'estructura i forma legal, activitats, béns i serveis, personal remunerat, voluntariat, càrrecs professionals i oportunitats formatives, estructura econòmica i finançera, polítiques públiques i tercer sector, participació, elecció de la junta i remuneració dels directius, valoració econòmica i laboral del tercer sector.

També presenta un seguit de propostes per afavorir l'ocupació al sector.

El segon és l'estudi impulsat per la Fundación Tomillo, ***Empleo y trabajo voluntario en las ong de acción social***, de l'any 2000. Es tracta d'un estudi que aprofundeix en la capacitat del Tercer Sector per generar ocupació. Els objectius de l'estudi són oferir una aproximació quantitativa dels recursos humans a les ong d'acció social, fent referència a l'avaluació recent i les expectatives de creixement, conèixer els principals trets dels treballadors voluntaris i contractats i esbrinar les necessitats del sector pel que fa a recursos humans. A nivell de propostes, aquestes se centren en determinar el paper de la formació en el sector, identificar les necessitats formatives, i definir quins són els obstacles per incorporar la formació a les organitzacions.

Per la realització de l'estudi es va invertir molt esforç en identificar l'objecte d'estudi, elaborant una base de dades completa, tot i que després aquest esforç no és utilitzable per altres projectes<sup>6</sup>.

---

6 Es van realitzar unes gestions telefòniques per saber les possibilitats d'utilització de la base de dades que havien creat per futures recerques. Els gestors del projecte no tenien prevista aquesta possibilitat, tot i que consideraven que era un tema a estudiar.

La recollida de dades es va realitzar per mitjà d'enquestes personals aplicant un qüestionari semiestructurat de 62 preguntes. En total, es recullen dades de 201 entitats d'un univers d'11.043. Les entitats estudiades són associacions i fundacions d'acció social que atenen a col·lectius o sectors de gent gran, discapacitats, joves, drogodependents, afectats per la sida, dones, infància, immigrants, desplaçats, reclusos i exreclusos i membres de la comunitat gitana.

El contingut de la recerca es presenta en cinc parts:

- La primera defineix l'objecte d'estudi i presenta el perfil de les entitats en referència a la localització, persona jurídica, àmbit d'intervenció, relacions amb l'administració pública, mida i estructura d'ingressos i despeses.
- A la segona es dibuixen els perfils dels professionals de les ong, separant els trets dels equips de voluntariat i del personal contractat.
- En la tercera es presenten les demandes de competències i la manera de satisfer-les.
- La quarta fa referència a la pràctica de la formació a les ong.
- I la cinquena analitza el potencial de creació d'ocupació, tant en els aspectes que fan referència als factors determinants com a les perspectives de creació de llocs de treball.

En general, l'estudi aporta una informació molt detallada i exhaustiva, sintetitzant les perspectives de creació d'ocupació, tot i que es troba a faltar una descripció de les condicions laborals dels llocs de treball referenciats.

A nivell internacional s'han utilitzat dos estudis: un realitzat sobre la gestió i dificultats de les petites entitats, i l'altre és un estudi qualitatiu dirigit pel Center for Civil Society Studies de la Johns Hopkins University.

L'estudi i treball realitzat pel *Center for Civil Society de la London School of Economics and Political Science* de Londres, ***Building the Capacity of Small Voluntary Agencies Project***, analitza la tasca i la manera de funcionar de les entitats de mida petita. El projecte es va realitzar els anys 1997 i 1999 amb l'objectiu d'identificar els reptes organitzatius específics que han d'afrontar els

directius de les petites organitzacions i el d'ajudar a desenvolupar una manera eficient i adequada de donar resposta als problemes que tenen.

Es tracta d'un treball amè resultats del qual són aplicats per guiar la tasca de les entitats. L'estudi és acompanyat per un recull de casos d'estudi que pretén servir de suport a la formació i una guia per ajudar a la captació de recursos.

L'estudi de la Johns Hopkins té la virtut de proposar una metodologia de recerca que està sent aplicada en diferents contextos a diferents països i per tant possibilitar un debat i un contrast molt ampli. ***La sociedad Civil Global. Las dimensiones del sector no lucrativo***, publicat l'any 2001 sota la supervisió de Lester Salamon amb el finançament, per la recerca a l'Estat Espanyol de Fundación BBVA, és un estudi comparatiu de la situació del tercer sector a diferents països agrupats en quatre zones: Europa occidental, altres països desenvolupats, Europa central i oriental, i Llatinoamèrica.

Aquesta publicació és part d'un estudi més ampli que vol respondre a tres preguntes:

- Quina és l'envergadura, estructura i fonts d'ingressos bàsics i com aquests varien d'un país a l'altre?
- Quina és la causa de les diferencies existents? Quins factors poden fomentar o endarrerir el seu desenvolupament?
- Quina importància tenen aquestes organitzacions i quines són les seves contribucions?

Aquest primer volum dóna resposta a la primera pregunta, comparant 22 països amb informació recollida l'any 1995.

Les conclusions més importants són que el tercer sector és una força econòmica important, que hi ha grans variacions de volum entre països i regions, i que predominen els serveis de benestar social.

De les moltes tesis sobre el tercer sector que s'han escrit en els darrers anys se'n mencionen tres perquè són referents en tres aspectes d'aquest treball: el primer és el paper polític de les entitats; el segon, el paper en la provisió de serveis; i el tercer és el fet que ofereixen un esquema d'anàlisi organitzativa molt útil. La primera tesi estudiada és la de John Casey, la segona d'Alfred Vernis i la tercera de Fernando Fantova.

***Non-Government Organizations as Policy Actors: The Case of Immigration***, de John Casey, presenta una anàlisi de quin paper juguen les ong en la formulació de polítiques públiques. L'autor parteix de la tesi que el paper de les entitats està condicionat per les oportunitats i naturalesa de les polítiques, els trets de les organitzacions que hi participen i la xarxa d'actors implicats.

En la primera part, Casey exposa diferents teories de les ciències polítiques, que li serveixen per construir una estructura per l'anàlisi d'una política concreta. Entre aquestes teories hi ha els grups d'interès, els nous moviments socials, la societat civil i el capital social, el *rational choice* i la mobilització de recursos.

En la segona part, aplica aquest marc al camp de les polítiques d'immigració, analitzant dos estudis de cas que el porten a concloure que a Catalunya i a l'Estat espanyol les ong no estan establertes com a actors forts independents en el camp de les polítiques d'immigració.

Alfred Vernis, a ***Organizing Services to the elderly: a tale of two cities***, compara els serveis socials a la ciutat de Nova York i Barcelona amb la finalitat d'aplicar els elements que tenen èxit a la ciutat de Barcelona. El motiu de la tria és que les ciutats americanes tenen més experiència en el sistema del *contracting out*.

Per la realització del treball de camp l'autor va escollir el New York City Department for the Aging (DFTA) ja que considera que l'àmbit de la gent gran està en expansió. Analitza la relació de l'DFTA amb els seus proveïdors i estudia com es proveeixen els serveis domiciliaris a les dues ciutats.

La tesi es basa en la necessitat reconeguda de que cal una reforma en l'Estat del benestar, per la gran despesa que suposa i per l'increment de la demanda de serveis, fet que intensifica les relacions entre els departaments governamentals i les entitats.

Vernis es demana quines són les dimensions operatives que afecten la gestió de la col·laboració públic-privat. Desglossa aquesta qüestió en nou preguntes d'estudi i les detalla amb vint variables, entre les quals hi ha el nivell de dependència, els tipus de relació que s'estableixen entre els tècnics de l'administració i els de les entitats, l'experiència prèvia, l'efecte en el rol polític, les fonts de finançament, el perfil dels empleats, la comunicació, el flux de recursos, els sistemes de seguiment, les regulacions emeses, els perfils dels comitès de seguiment, el nivell de satisfacció de les dues parts i el grau de satisfacció i la renovació de contractes.

El document s'inicia amb una revisió de l'estat del benestar als dos països estudiats, fent una comparança quantitativa en l'àmbit de la gent gran. Després estudia el sector no lucratiu a cada país i l'externalització de serveis, per entrar, més tard, a analitzar les relacions interorganitzatives. En una segona part presenta els resultats del treball de camp realitzat a Nova York i a Barcelona. Tanca el document amb les conclusions de la recerca.

L'aportació principal del treball és la reflexió sobre la importància, trets i aspectes a tenir presents en l'establiment de les relacions entre el sector públic i el no lucratiu. Representa un estudi rigorós que compara situacions i sistemes de contractació, en un marc social i polític ampli, centrant les alternatives de l'Estat del Benestar. És interessant per posar damunt la taula els reptes i les implicacions del sistema de contractació.

Per últim, Fernando Fantova a *Investigación y desarrollo de un modelo de gestión para organizaciones no lucrativas de servicios sociales*, elabora un model per la gestió dels serveis socials a les entitats no lucratives, sempre amb la voluntat de cercar la coherència entre els conceptes, sistemes, tècniques i instruments utilitzats en els processos d'intervenció social i les ciències de la gestió.

Amb un ampli treball teòric i de contrast dels conceptes i la seva aplicabilitat amb persones i entitats que treballen en entitats, Fantova divideix la gestió en tres nivells i en desenvolupa el seu contingut.

En opinió de l'autor, el procés de gestió, per senzill que sigui, ha d'estar integrat per tres processos:

El procés de planificació estratègica de l'organització, des de la planificació a llarg termini, fins a la planificació a curt termini i que en tot cas inclou qualsevol presa de decisions.

El procés d'interlocució, que inclou la coordinació de l'organització a través de la relació i la representació de l'organització en relació al seu entorn.

El procés d'avaluació, que inclou tot el que fa referència a l'obtenció i processament d'informació sobre l'organització i el seu entorn.

Fantova considera que a partir d'aquests processos bàsics es poden anar desenvolupant quatre processos que anomena nivell especialitzat, vinculat als quatre tipus de recursos que cal tenir presents: els recursos humans, la gestió econòmic-financera, la gestió de la informació i dels recursos humans.

En últim lloc identifica un tercer nivell, que anomena processos avançats de gestió. Es tracta de tres processos: l'intercanvi entre l'organització i l'entorn (el màrqueting), l'estructuració de l'organització i l'aprenentatge de l'organització.

La tasca que realitza Fantova posa sobre la taula multitud de conceptes que intenta ordenar per facilitar el seu ús a les entitats. Amb tot, és tan extens i aprofundit que necessitarà una adaptació per arribar a ser pràctic en el dia a dia de les entitats. També es pot considerar que els nivells de gestió no és donen a nivell progressiu, com un model de desenvolupament universal, sinó que els diferents processos de la gestió es produueixen de manera simultània.

Amb aquestes recerques, i d'altres que no es referencien aquí ja que han estat utilitzades únicament de manera puntual, es pot veure que s'estan realitzant esforços importants per avançar en el coneixement del sector. De tota manera les recerques que es realitzen estan molt fragmentades i no hi ha un espai on es pugui impulsar cap acord de coordinació. En diferents congressos i trobades de debat s'ha reclamat i es reclama la creació d'un observatori del tercer sector, per anar acordant, impulsant i difonent els estudis que es realitzin sobre el sector.

Utilitzar aquestes fonts tant diverses pel contrast de les dades del treball de camp té algunes limitacions metodològiques, ja que es tracta de recerques que no han

acordat una definició sobre l'element d'estudi. Aquesta opció s'ha pres ja que s'ha considerat que era el marc de referència existent i a l'abast, i que era un fet que reflectia un dels trets del mateix sector: la dificultat en la definició i en la limitació de les fronteres del sector.

En aquest capítol s'ha vist, per una banda, un recorregut per les escoles de pensament sobre el tercer sector, i per l'altra, una síntesis dels estudis que s'utilitzaran en la part central de la tesi. A la primera part s'ha fet referència a aspectes d'aproximació teòrica i en la segona a aspectes més concrets i descriptius.

Amb les aportacions d'aquests estudis, junt amb la bibliografia que es desglossa en l'última part de la tesi i la informació extreta en el treball de camp, es poden aglutinar i descriure quins són els trets específics i identificar les contradiccions i símptomes que apareixen de manera recurrent a les entitats en un entorn de turbulència. Permet veure si es poden generalitzar els fets, fenòmens i situacions que es donen en les entitats analitzades en el treball de camp.

Havent vist el marc teòric sobre l'entorn i sobre el pensament organitzatiu, i havent entrat en el camp sectorial de l'estudi, presentant les definicions i funcions i sintetitzant les aportacions de recerques de referència es passa, ara, a entrar en la part central de la tesi, la que presenta els resultats de l'estudi de les capacitats organitzatives i els sistemes i mecanismes interns per donar resposta a les noves i creixents demandes.

## IV. Característiques i sistemes de gestió a les organitzacions del tercer sector

## IV. Característiques i sistemes de gestió a les organitzacions del tercer sector

Aquesta part IV és la part central de la tesi on es presenten els resultats del treball de camp i del contrast amb altres estudis del sector. Descriu els elements interns de les organitzacions del tercer sector, les maneres de fer i els sistemes de gestió per fer front als reptes socials i a les noves demandes. S'ha fet l'exercici d'observació del sector des de dins, d'intentar entendre, utilitzant l'expressió de Donati, la pròpia operativa, les formes organitzatives específiques que s'estableixen pel fet de mobilitzar uns recursos concrets i combinar-los de manera singular d'acord als condicionants externs i als valors que defensen (Donati, 1996).

Els àmbits organitzatius, tal i com s'han presentat en el capítol 2, es presenten agrupats en quatre blocs. El primer, el capítol 5, el sistema social, és un dels aspectes més significatius de les entitats. Aquest inclou l'estructura; la situació, la relació i la comunicació entre les persones vinculades a l'entitat, i una reflexió sobre les polítiques de personal i sobre el poder i la cultura interna. El segon bloc, el capítol 6, fa referència als aspectes d'estratègia i planificació, de com es defineixen els objectius de les entitats, de quines pautes de creixement segueixen, quins són els factors de canvi i els sistemes d'avaluació. El tercer bloc, el capítol 7, sobre el sistema tècnic o productiu, fa referència als sistemes de disseny i realització dels serveis, la comunicació externa, la captació de fons, el control dels recursos econòmics i els suports físics utilitzats per les entitats. Finalment, el quart bloc, el capítol 8, fa una descripció de les relacions que les entitats estableixen amb l'entorn, en especial les que mantenen amb altres entitats i amb els diferents nivells administratius, amb l'empresa i amb l'església. Aquest darrer capítol inclou també una reflexió sobre la forma jurídica, ja que es considera que delimita el funcionament de les entitats i les seves lògiques de funcionament.

Cada àmbit es presenta des de diferents enfocaments, que van dels més genèrics al més concrets. En primer lloc, es formula una definició teòrica de cada component o àmbit de la gestió i es passa a fer referència a la situació a nivell de sector, per concretar aquest aspecte a nivell de Catalunya i fer referència espe-

cial a les entitats que lluiten contra l'exclusió social estudiades en el treball de camp realitzat per l'elaboració de la tesi. Els punts de contradicció i dicotomies entre les expectatives i la pràctica, es consideren indicadors o símptomes de disfuncions organitzatives. Aquests han estat interpretats a partir de la proposta de Joan Roma de fer la lectura de la situació organitzativa a partir de la relació entre els fets que tenen lloc a nivell individual, grupal, intergrupal i organitzatiu i entre els que afecten el comportament, els procediments i l'entorn (Roma, J., 1988, 1989).

La metodologia emprada ha combinat diferents fonts de dades: entrevistes sobre el terreny, debats amb experts, i recull d'estudis i documentació prèvia. També han estat significatius els comentaris realitzats per directius i tècnics d'entitats i de l'administració amb els quals s'ha tingut oportunitat d'intercanviar impressions en el marc de programes de formació, assessoraments i trobades informals. També ha estat de gran utilitat la participació en fòrums de debat i congressos on ha estat possible recollir opinions sobre diferents aspectes de les entitats.

En el principi sobre el qual es basa el treball de camp, les entrevistes, hi pesa molt el component de subjectivitat i l'estat d'ànim de la persona entrevistada i de la que fa l'entrevista. Amb aquesta premissa, i per evitar una visió esbiaixada del sector, les dades recollides s'han contrastat amb estudis més amplis de diferents procedències, marcs territorials, temàtics i temporals, sobre els quals s'han analitzat les coincidències i les especificitats. Es tracta de recerques que, tot i la desconexió entre elles, i fins i tot amb dificultats per ser contrastades, han estat una font molt valuosa pel coneixement del sector i han permès ubicar el sector en un marc més complert. Així, en la major part dels aspectes analitzats, s'observa que hi ha coincidència entre els fets i els fenòmens que viuen les entitats estudiades i els diferents nivells amb els quals s'ha comparat. D'aquest treball de contrast se'n desprèn que ens trobem davant una realitat hologràfica: a nivell local es repeteixen els mateixos fets i fenòmens que es donen en realitats més àmplies i fins i tot en altres països, encara que les definicions i marcs legals del sector no siguin ben bé els mateixos. En aquest sentit, s'ha pogut observar que la mida de les entitats esdevé una variable especialment significativa, tot i que hi ha aspectes, dilemes i trets culturals que comparteixen totes les organitzacions.

La selecció de les entitats de l'estudi s'ha fet amb l'objectiu de disposar d'un grup d'organitzacions amb trets homogenis, i no pas per disposar d'una mostra representativa del sector ni d'un àmbit concret. Aquesta selecció persegua

il·lustrar com es reflecteixen uns determinats trets interns sobre una tipologia aco-tada d'entitats per, posteriorment, poder fer el contrast amb els resultats d'altres estudis.

Un fet que pot sorprendre és la dificultat que comporta l'accés a la informació de les entitats. Per una banda, les persones que treballen a les entitats no disposen de gaire temps per comentar la situació de la seva pròpia organització (les entitats reben moltes demandes de persones que realitzen recerques), circumstància a la que cal afegir un cert recel a l'hora d'obrir la informació interna a persones externes. Per posar un exemple, no sempre es facilita la consulta a documents interns, com ara els estatuts o els pressupostos. Aquest fet fa que, en alguns aspectes, no es pugi disposar de totes les dades quantitatives ni es pugui conèixer com estan definits els els plantejaments interns, en aquests casos s'ha utilitzat la informació disponible en els documents de difusió.

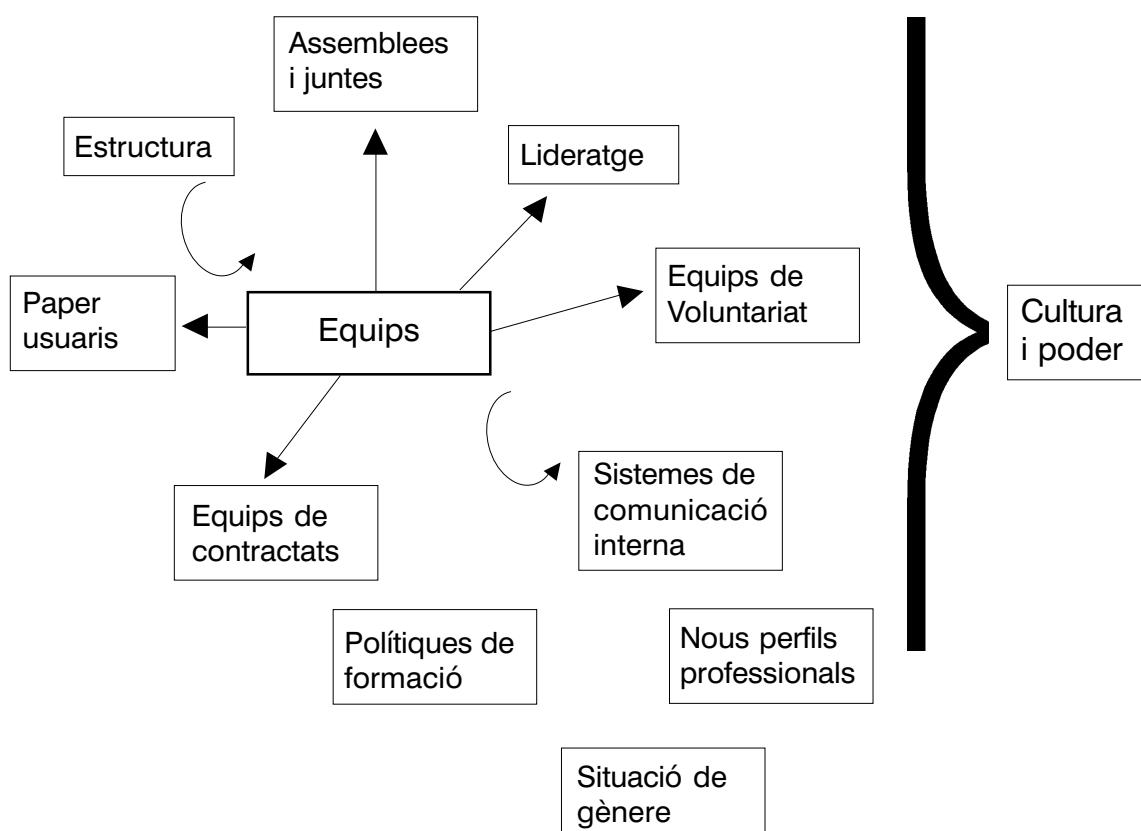
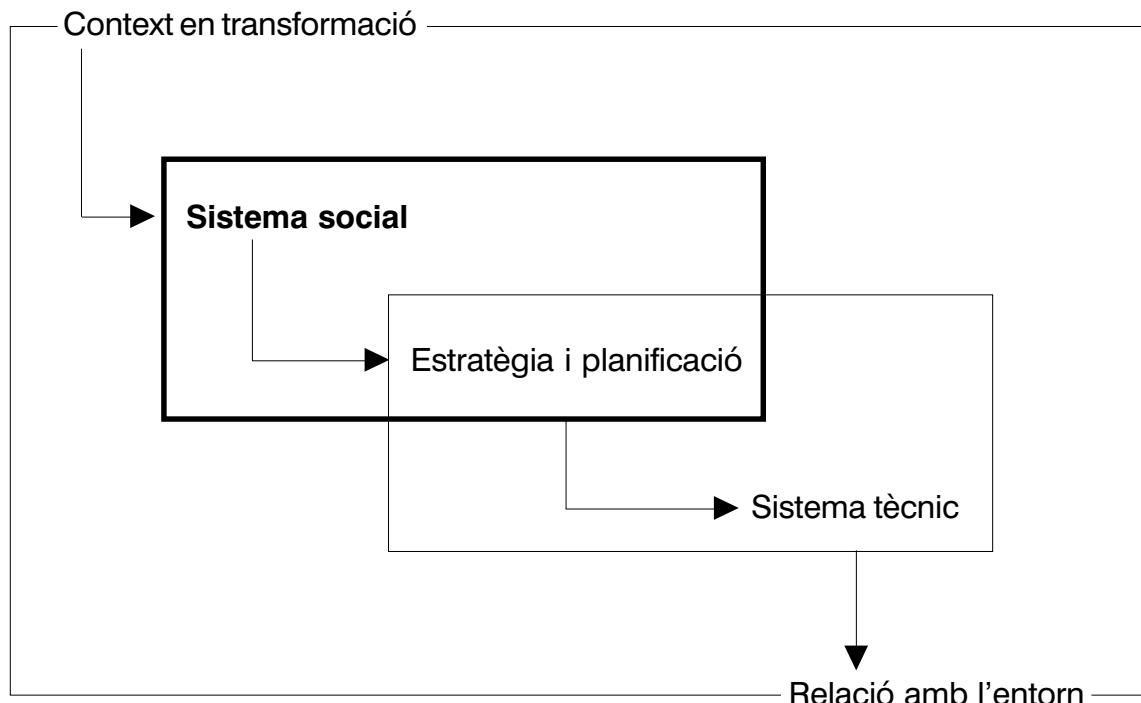
## 5. Sistema social

Un dels aspectes que caracteritzen el món de les entitats és la importància que es dóna als equips de persones (Longàs, 1996, p. 64, Castiñeira, 2002). Des del moment de la creació de qualsevol entitat, un dels elements claus és la composició i característiques de l'equip que està interessat en treballar per aconseguir uns objectius. Aquest component determina la manera de funcionar de les organitzacions d'aquest sector.

Aquest capítol presenta les característiques de les estructures organitzatives, la situació i distribució de rols entre les persones que formen els equips, la situació dels òrgans de govern, els equips directius, tècnics i les relacions que s'estableixen entre ells (veure quadre 5). Es reflexiona, aquí, sobre la situació i relacions entre contractats i voluntariat. S'analitza, també, el paper que s'atorga als usuaris i als socis, i es descriuen els sistemes de comunicació. Al llarg del capítol es van apuntant alguns dels dilemes i decalatges que apareixen entre els aspectes més normatius, el que “hauria de ser” i la pràctica concreta. En l'apartat final es fa una reflexió sobre el concepte de cultura i poder a les organitzacions del tercer sector.

Es veurà que s'atribueixen, al tercer sector, unes característiques que no es corresponen a la realitat, fet que es pot interpretar com que la nova distribució de rols en la recerca de solucions a les demandes de l'entorn força que, el tercer sector, realitzi unes funcions de prestació de serveis més intensa però que aquestes atribucions no es basen en un coneixement del sentit, trets, potencialitats i limitacions del sector.

### Quadre 5. Ubicació i contingut del capítol 5



## Estructura

S'inicia aquest capítol sobre el sistema social, presentant els trets de les estructures organitzatives. Hi ha molta diversitat de definicions d'estructura organitzativa. Mintzberg considera que l'estructura de l'organització es pot definir com “el conjunt de formes en què es divideix el treball, aconseguint, després, la seva coordinació” (Mintzberg, 1993). Kotter la defineix com “la disposició formal dels elements organitzatius interns” (Kotter, 1978). Una definició més detallada seria “l'esquema formal que representen les relacions, les comunicacions, els processos de decisió i els procediments que articulen a un conjunt de persones, unitats, factors materials i funcions que estan orientats a la consecució d'uns determinats objectius” (Ramió, 1999, p. 45). L'estructura és una imatge conceptual que aglutina els elements interns de l'organització i sovint es representa en forma d'organigrama. La claredat en l'estructura és essencial per un bon funcionament i uns resultats òptims (Harrison, 1987, p. 25, Belil i Vernis, 1996, p. 13)

Hi ha diferents classificacions d'estructura organitzativa. Mintzberg combina diferents factors entre els quals hi ha els mecanismes de coordinació, la part dominant a l'organització, els graus de centralització i de formalització i els factors de contingència. Combinant aquests factors l'autor proposa cinc configuracions: estructura simple, burocràcia maquinal, burocràcia professional, forma divisional i adhocràcia. Més endavant Mintzberg n'inclou una altra, la missionària, que es distingeix pel fort sistema de valors, el fort sentit de la missió (Mintzberg, 1989). Les organitzacions no es presenten en estat pur segons aquests models sinó que presenten combinacions específiques. La proposta de Mintzberg és àmpliament utilitzada per analitzar les organitzacions, ja que és una eina que permet apropar-se a la comprensió de les organitzacions. La tipologia que proposa permet disposar d'un model per contrastar la coherència entre els trets de l'organització i els requeriments objectius de la tasca a desenvolupar<sup>1</sup>.

Utilitzant la proposta de Mintzberg es podria dir que les entitats, sobretot les petites i mitjanes, combinen, bàsicament trets del model simple i el missionari. Es tracta d'organitzacions en les quals es realitza una supervisió directa, on el comportament és poc formalitzat, tot i que segueix principis fortament arrelats,

---

1 No es vol dir amb això que es consideri que les organitzacions s'hagin d'assemblar a les tipologies que proposa Mintzberg per ser correctes, sinó que aquest esquema permet posar ordre a la quantitat d'elements interns de les organitzacions.

on es fa un ús mínim de la planificació i on no hi ha distinció entre unitats i departaments interns. Aquests trets van molt lligats a la presència de líders carismàtics i a una necessitat de contacte personal molt intensa.

En referència a les tipologies d'estructures elaborades per les entitats del tercer sector, trobem propostes com a la Wilson<sup>2</sup>, que si es contrasta amb les propostes de manuals àmpliament utilitzats en el marc universitari, com ara Koontz (1988) no hi trobem gaire diferència. Aquest fet porta a pensar que les propostes d'autors de l'organització estan sent directament aplicades i utilitzades pel sector i que aquest fan una tasca pedagògica per fer arribar les idees a les entitats (Wilson, 1992, pp. 154-160).

Fantova considera que un tret de l'estructura de les associacions és la manca de definició clara de rols (Fantova, 2001, p. 135). En opinió d'aquest autor hi ha poca motivació per atenir-se a una jerarquia, cosa que dificulta la delimitació de funcions<sup>3</sup> i suposa que les estructures siguin molt permeables i que les persones que formen part de l'organització puguin intercanviar papers de manera àgil<sup>4</sup>.

“Som, encara, entitats poc jerarquitzades, horitzontals, flexibles en la nostra organització, més adaptables als canvis que altres estructures (públiques, privades, etc...) i això facilita respostes àgils (...). Les estructures organitzatives soLEN ser poc complexes, quasi familiars, degut al nombre reduït de persones implicades en l'organització, encara que els organigrames formals podEN ser més complexos ja que la mateixa persona assumeix diverses funcions” (De la Riva, 2002, pp. 11 i 16).

A les entitats poques vegades es fa menció de l'existència de la jerarquia. El contacte personal és el mitjà aglutinador que permet la coordinació interna. S'assumeix que la coordinació té com a base les bones relacions entre la gent que forma part de l'entitat. Amb tot, segons els experts que van participar en la sessió de debat, aquesta manera de treballar les fa molt vulnerables ja que depenen de l'estat d'ànim i de l'afinitat de les persones.

2 Wilson presenta el tipus funcional, divisional, federal i per projectes.

3 Comentari que també fan Butler i Wilson, 1990.

4 Tot i que es veu, més endavant, que hi ha una separació molt marcada entre les tasques de la junta i dels equips tècnics i entre els sistemes de presa de les decisions estratègiques i les operatives.

En el llibre blanc del tercer sector cívic social se sintetitza la descripció dels trets de les estructures en tres punts forts i tres punts febles, cada un dels quals fa referència als extrems del mateix criteri: flexibilitat però manca de claredat; compromís dels òrgans de govern però perill de manca de visió externa; base social àmplia però poca obertura a la societat (Castiñeira, 2002, p. 66). Operar a partir d'aquests trets posa sobre la taula el dubte de la capacitat de les entitats per anar fent front als reptes de la de prestació que s'està i es vol derivar i de la participació que se li demana.

La flexibilitat de les estructures associatives permet, en un primer moment de la vida de l'entitat, tirar endavant amb recursos limitats. Poca gent fa de tot a les petites entitats (Rochester, 2000, p. 17). Però quan arriba el moment que es vol treballar de manera més òptima i introduir mecanismes de control apareixen conflictes interns, resistències al canvi, aferrament als càrrecs, escissions i bloquejos.

En general, a les entitats hi ha un alt interès per repensar l'estructura i la manera d'organitzar-se<sup>5</sup>, de cercar maneres de millorar (Vidal, 2002, p. 536). A partir del moment en que l'entitat arriba a gestionar un alt volum de persones, activitats i recursos econòmics s'experimenta, per part de qui la forma, i sobretot per part dels equips de junta, la necessitat d'adecuar l'estructura i la manera de funcionar per fer front als nous reptes i atendre les noves demandes que es reben de l'entorn. Aquests processos de reestructuració interna generen sentiments d'incertesa, sobretot en els nivells tècnics ja que, sovint no disposen de la informació suficient que els permeti tenir una visió global i entendre el sentit dels canvis.

Els processos de redefinició d'estructures i de les maneres de funcionar són llargs i es realitzen sense referents, circumstàncies que generen molta incertesa. Algunes entitats fan esforços per definir l'estructura, hi dediquen temps i recursos però, malgrat el propòsit, la tendència és que, en poc temps, aquestes tornin a funcionar com en la situació inicial. Un cas<sup>6</sup> que ho exemplifica és el d'una entitat que va realitzar processos seriosos per redefinir i establir sistemes interns més adequats al creixement que estava tenint. Es van fer formacions, assessoraments

5 Hi ha un alt nombre de demandes per realitzar assessoraments en aquest aspecte als serveis de suport a les entitats (segons la memòria del Servei d'Assessorament per a Associacions de l'Incavol, gestionat per la Fundació Pere Tarrés dels anys 2000-2003 i de la informació facilitada per les tècniques responsables d'aquest servei).

6 Es tracta d'una entitat que treballa per a la millora de la situació de la infància en el tercer món.

i sessions de reflexió de caps de setmana amb la participació dels diferents perfils interns, però passats uns mesos de la introducció dels canvis en que es redefinien departaments, distribuïen responsabilitats i tasques “tots acabaven fent de tot” una altra vegada, tornant a organitzar-se de la manera que es feia en un principi. Quan s’analitzaven els motius d’aquesta dificultat davant el canvi, una de les causes que es mencionava era que ningú se sentia amb l’autoritat i l’autonomia per decidir: per prendre decisions calia fer-ho amb la presència de tots els components de la junta i, per tant, es tornava a les formes que a la pràctica els permetien funcionar amb comoditat i amb la sensació de seguretat, encara que aquest sistema generés neguit pel volum de feina pendent i el gran consum de temps en reunions i d’espera. Però discutir i consensuar totes les decisions era indispensable per avançar.

Set de les dotze organitzacions de l’estudi que treballen en l’àmbit de l’exclusió social, estaven inmerses en un procés de redefinició de l’estructura. En sis casos s’expressava la conveniència de comptar amb suport especialitzat per realitzar aquests canvis, però no sempre s’hi tenia accés o es buscava activament. En el capítol 6 es veuran els elements motivadors dels canvis.

Per Adirondak a les entitats hi ha confusió sobre els límits i les relacions entre la junta, les vocalies, els directius, el personal, els voluntaris i els usuaris (Adirondak, 1994). Les expectatives del personal no estan definides o són poc clares (Rochester, 2000, p. 33). A les entitats estudiades la confusió es dóna a dos nivells diferenciats: entre la junta directiva i l’equip directiu, i entre els equips tècnics i els voluntaris i, en alguns moments, els usuaris. Existeix una marcada distància entre aquestes dues esferes. Vuit de les organitzacions estudiades consideren que la separació entre tècnics i directius és clara, i en alguns casos inclús no es coneixen personalment. Aquests casos presenten, doncs, un primer contrast entre el model d’estructura esperada (sense jerarquia) i l’operativa o real (amb diferenciació dels àmbits d’actuació i de responsabilitat). Aquesta separació de funcions no impedeix que hi hagi bona relació entre directius i tècnics, com ho mostra que, en sis dels vuit casos mencionats, els membres preguntats consideren que hi ha una relació propera. La relació entre les persones que formen els equips tècnics es valora com a molt bona.

A les organitzacions estudiades apareixen, doncs, dues dicotomies, una referent a la diferenciació entre la realització de les funcions estratègiques i les operatives i l’altra referent al paper dels associats. La primera dicotomia es refereix al fet

que es tracta d'organitzacions on el bagatge i àmbit d'acció afavoreixen estructures molt permeables, on s'espera que “tothom estigui disposat a fer de tot”, on es considera fonamental que la democràcia i la participació siguin trets claus entre el tipus d'estructura i el nivell de participació. Al mateix temps, se separen els processos i persones que prenen les decisions estratègiques i les que prenen les operatives. Hi ha una estratificació molt marcada, la participació oberta i la permeabilitat es dóna únicament en l'àmbit del dia a dia, en els aspectes més operatius. Aquesta dicotomia no és, en sí mateixa, una contradicció, és un fet que explica l'estabilitat i continuïtat d'aquestes iniciatives. Si el nivell de presa de decisions estratègic no estigués protegit no seria possible avançar. La dificultat apareix quan es declara la importància dels principis participatius i es generen unes expectatives que després no es compleixen.

La segona dicotomia fa referència a contrast entre la importància del paper dels associats<sup>7</sup> i el fet d'acceptar obertament que les noves formes que s'introdueixen en els processos de redefinició d'estructures i de canvi de formes legals<sup>8</sup> suposaran reduir la participació dels socis. La transcendència d'aquest fet es minimitza argüint que la participació per part dels associats ja era, en general, molt reduïda, o bé s'assegura que es mantindran mecanismes per conservar la contribució formal dels socis. També s'estableixen limitacions pel que fa a incloure l'opinió i contribució de diferents grups d'interès o *stakeholders*.

Isabel Vidal considera que aquesta dicotomia posa a les entitats en contradicció, pel contrast del valor que s'atorga a la participació a dins i a fora, fent referència al “desig i la contradicció” pel qual les entitats demanen participar en les institucions però simultàniament desatenen la participació interna (Vidal, 2001, pp. 525-526).

Aquestes dues dicotomies obren molts interrogants sobre el significat i els mites de l'associacionisme en referència al paper polític de representació de col·lectius i en la seva manera de funcionar. Els mites sobre els avantatges de les estructures flexibles es va veient superat per l'evidència, ja que aquestes no permeten l'optimització de recursos, ni afavoreixen la innovació (Osborne, 1989). La clau és veure quins models es van adoptant. El nou entorn demana que les entitats atenguin una colla de peticions per part dels usuaris i de les institucions, aquestes

7 El paper dels socis i de l'assemblea es desenvolupa en el següent apartat.

8 Aquest aspecte es presenta amb més detall al capítol 8.

cerquen maneres de combinar les demandes i els valors interns. La valoració sobre si es traspassa el límit on els mitjans i models organitzatius propis de les entitats passen a un segon pla o es troben les maneres de combinar equilibradament els dos aspectes, requerirà un marge temporal més ampli. El proper pas és acceptar obertament aquest fet, i introduir la idea que és possible combinar els valors i a recerca de l'eficiència.

Un cop vistos els trets de les estructures organitzatives s'entra, en el proper apartat, a veure els rols i relacions entre l'assemblea i la junta.

## Assemblees i juntes

En l'estudi de la situació dels equips es poden distingir dos tipus d'elements: els de caire més formal i els de caire més informal. Els de caire formal són els relacionats amb l'establiment de polítiques de personal. Aquestes polítiques inclouen els criteris i procediments per definir com es realitza la incorporació de les persones a les entitats, els processos de promoció i la sortida de les organitzacions. També contemplen els acords contractuals i els mecanismes de seguiment, així com els mecanismes per facilitar la integració dels equips, tenint cura de la comunicació i la participació interna (Urgell, 1995). Els de caire més informal o relacional fan referència a les “relacions i normes que es desenvolupen espontàniament en una organització, molt vinculat a la cultura” (Schein, 1986). S'entra, primer, a fer referència, als aspectes formals per tancar amb una descripció del fenòmens de la cultura i el poder, que són transversals a tots els components de l'organització.

L'estructura formal en una associació contempla la distribució i definició dels rols entre l'assemblea, la junta i els equips directius<sup>9</sup>. A nivell teòric, l'òrgan màxim de govern en una associació és l'assemblea. L'assemblea és la reunió de tots els socis i s'ocupa de decidir les qüestions importants que afecten a la marxa de l'entitat. L'assemblea se sol reunir un o dos cops a l'any amb, com a mínim, dos objectius: definir les línies a seguir i fer balanç i valoració de les accions realitzades l'any anterior. El funcionament de l'assemblea és fonamental per assegurar les

9 Hi ha molta diversitat de nomenclatures per fer referència als càrrecs i òrgans que componen una entitat, el motiu pot ser que les “especificitats organitzatives i uns clars recels ideològics” (Castiñeira, 2002, p. 54).

funcions socials de les organitzacions del tercer sector, “l’assemblea ha d’exercir una funció de control i crítica, convertint-se en un espai de debat de la tasca de l’associació” (Castiñeira, 2002, pp. 53 i 63).

Quan es mira la situació a la pràctica, hi ha molta diversitat en el paper de les persones associades. El primer que s’observa és que una cosa són les expectatives normatives del paper del soci i de l’assemblea i l’altra la pràctica de les entitats. En general, les entitats expressen la dificultat amb la que es troben perquè la gent assisteixi a les assemblees i参与<sup>10</sup>. El percentatge d’assistència sol ser del 15% (Belil i Vernis, 1996, p. 15). El grau d’implicació directe, per part dels socis, és limitat, i la seva participació en la presa de decisions és reduïda<sup>11</sup>. A banda de les assemblees, algunes entitats munten algun acte extraordinari per tal d’atreure als socis, com ara sopars, festes o exposicions. Aquest fet, que sembla bastant estès entre les entitats de tots els sectors, és un argument per justificar que el canvi de forma legal cap a fundació no tindrà cap implicació per la participació real.

A vegades es dóna el fenomen oposat. Es realitzen assemblees molt obertes, amb unes ordres del dia molt llargues i amb uns mètodes molt participatius, la qual cosa genera una situació on la gent que hi assisteix no disposa de la visió i informació sobre els temes que es debaten, ni es preveuen les condicions, ni es disposa del temps per concretar les decisions, generant una sensació de frustració tant pels membres que convoquen com pels socis que participen, fent que les assemblees no compleixin a seva funció.

Entre les entitats que han estat objecte d’estudi, hi ha dos casos en els quals es considera l’assemblea com l’òrgan clau; en altres quatre casos se’ls considera un suport econòmic; en dos col·laboren en la realització de les activitats; en una realitzen suport sense pagar quota; en uns altres dos casos no es valora el seu paper i, finalment, en l’últim cas coincideixen les persones associades i les contractades pels projectes.<sup>12</sup>

La mitjana de nombre de socis a Catalunya en l’àmbit cívic social és de 203 socis, en l’àmbit en l’atur és de 37 i en les entitats en el món de la pobresa és de

10 El concepte de participació està definit de maneres molt diverses i és un tema que genera molta controvèrsia.

11 Es tracta d’una queixa comú extreta de comentaris en la realització d’assessoraments i en sessions de formació.

12 Aquesta situació és irregular en el moment de l’estudi.

75 (Castiñeira, 2002, pp. 63-64)<sup>13</sup>. A les organitzacions estudiades la mitjana és de 37 socis<sup>14</sup>. D'acord amb la classificació de Ferrés i Belil es pot considerar que són entitats amb un nombre reduït de socis (Ferrés i Belil, 1997). En el cas de l'entitat de l'estudi que té un nombre elevat de socis, 1.200 persones, és una entitat on el paper dels associats té poc pes intern i no s'exigeix cap esforç per ser considerat soci. En general, el número de persones que sustenta la vida de les associacions sol ser baix (De la Riva, 2002, p. 11). Es tracta d'organitzacions més utilitzades que no pas recolzades (Belil i Vernis, 1997) i aquesta situació es dóna també a les entitats de l'estudi.

L'assemblea escull les persones que formen la junta<sup>15</sup>. Les responsabilitats de la junta són mantenir una visió global a llarg termini, prendre decisions estratègiques, formular les polítiques i els seus procediments, garantir que es tinguin en compte les necessitats i els interessos dels diferents grups, aconseguir recursos necessaris, fer un seguiment dels projectes i assumir la responsabilitat legal (Adirondak, 1994, p. 16). La junta és l'òrgan que s'ocupa de les gestions directives, d'implementar el programa proposat i aprovat en assemblea, i és el principal responsable de la marxa de l'entitat. S'espera que la junta inspiri i condueixi els equips des del coneixement de les diferents temàtiques i formi equips adients per les tasques que s'han de desenvolupar. És també responsabilitat de la junta fer el seguiment i la supervisió de la tasca de l'equip de gestió (en cas de que n'hi hagi), identificar les necessitats i prioritats que defineixin què ha de fer l'entitat, assegurar la cooperació amb altres grups, impulsar l'experimentació, establir un procediment de selecció dels nous membres de junta, buscar i utilitzar fonts d'informació, i organitzar-se per tenir una producció òptima (Connors i Hart, 1998, pp. 189-228). La junta està formada per persones que tenen diferents càrrecs: la presidència, la secretaria, la tresoreria, i les vocalies que fan d'enllaç entre la junta i diferents àmbits de treball o projectes de l'entitat.

En la literatura del sector es considera que la marxa de l'entitat depèn de les habilitats i capacitat de treball de l'equip de junta:

13 La classificació del llibre blanc no considera la categoria de 'lluita contra l'exclusió'. S'ha considerat que les de l'àmbit contra l'exclusió quedaven recollides en el treball de les entitats de l'atur i de la pobresa, tot i que hi ha altres àmbits que també hi farien referència.

14 S'ha exclòs del càlcul l'entitat que presenta un número 32 vegades més alt que la resta, ja que s'ha considerat que esbiaixa la imatge del volum de socis.

15 Aquest òrgan pot tenir diversos noms, com ara consell directiu, òrgan de govern, junta gestora, consell d'administració o comissió permanent (Belil i Vernis, 1996, p. 13). Tots ells s'utilitzen de manera indistinta. Aquí s'utilitza el nom de junta.

“Hem trobat una correlació significativa entre el paper de la junta i l’efectivitat organitzativa. Les junes de les organitzacions efectives tendeixen a estar molt implicades en la definició de polítiques, la planificació estratègica, el seguiment de programes, el desenvolupament de recursos, la planificació i el control financer i la resolució de conflictes” (Green i Griesinger, 1996, p. 398).

A més de la colla de funcions, les junes de les entitats se’ls atribueix un llistat d’atributs i d’actituds, com ara:

“Es dediquen a ajudar els altres i són moderats en les seves responsabilitats com a membres del consell.

Exerceixen les seves responsabilitats amb la responsabilitat d’un administrador en nom dels donants, destinataris i públic en general.

Defensen les seves conviccions, encara que suposi la incomprendió o desaprovació de la seva vida social i laboral.

Donen suport a altres membres del consell i personal i els defensen quan són injustament criticats i atacats.

Tracten el personal com a companys, alhora que fan una supervisió i control globals.

Eviten ser intimidats pels altres en el consell (...).

Accepten de grau informació i els millors consells, però es reserven el dret de prendre decisions segons el seu propi judici.

Respecten el dret d’altres membres del consell o del personal a estar en desacords amb ells i a ser escoltats en els seus punts de vista.

Accepten com a normal que les decisions es prenguin segons el vot de la majoria, tot i que de vegades hi estan en contra.

Critiquen, quan cal, de manera constructiva i suggereixen alternatives.

Reconeixen que els seu temps i energia són limitats i que l’excés de compromís pot dur a la pròpia desfeta.

Procuren mantenir els desacords i controvèrsies d’una manera impersonal i de promoure la unitat.

Mantenen la lleialtat a la seva entitat (...)” (Elaborat per el *National Information Bureau* a Connor i Hart, 1998, p. 226).

Aquest llistat transmet la idealització del rol i comportament de les persones que ocupen aquests càrrecs. La realitat, però, ens porta a descobrir les limitacions de

les persones que realitzen aquestes funcions, les dificultats de relació entre la gent, les disfuncions en la comunicació, o la complexitat de combinar els diferents interessos presents. A la pràctica és més difícil concretar i definir les seves funcions: si es fa de pont entre l'organització i la comunitat o es dedica energia a assegurar la coordinació interna. El què acaba passant és que "les junes tendeixen a preocupar-se per les qüestions i problemes de funcionament de cada dia, coses que haurien de ser delegades" (Burnham, 1998), de manera que estan tant abocats en els detalls que no els queda temps per fer les funcions estratègiques: establir grans línies de treball i marcar objectius, seleccionar directius, assegurar l'efectivitat en la planificació, reforçar la imatge pública, avaluar projectes. En aquestes circumstàncies es pot caure a l'altre extrem, cosa que succeeix quan es parla que "malgrat la important responsabilitat, molts membres de junta tenen una actuació pobra" (Middleton, 1987, p. 141).

Aquesta dificultat per establir rols pot afrontar els membres de junta i els equips de gestió. Els porta a plantejar-se "Qui és responsable de què?" (Harris, 1992). Hi ha junes que fan massa, altres que fan massa poc (Herzlinger, 1994).

Les entitats tenen dificultats per captar i retenir els membres de la junta (Rochester et al., 2000) i un dels fenòmens que es produeix de manera freqüent és la manca de renovació dels seus membres<sup>16</sup>. Les dificultats per canviar les persones que ocupen els càrrecs transmeten la dificultat de fer sorgir aquest relleu i/o el poc interès en que aquest sorgeixi. Una de les causes és que les renovacions no es preparen amb temps, a més del fet que hi ha una estima pels càrrecs per part dels qui l'ocupa i una manca de confiança cap als possibles successors (Vidal, 2002, p. 537). Aquest fet també reforça la idea, sorgida durant el debat amb el grups d'experts, que algunes d'aquestes organitzacions poden encobrir iniciatives d'autoocupació, i per tant que no interessen els canvis en les persones que dirigeixen l'entitat. Com s'ha dit, l'elecció dels càrrecs es fa a partir de l'acord de l'assemblea però la realitat fa pensar que es tracta d'un procés formal darrera del qual es produeixen comportaments i accions que dificulten la renovació. La participació a les assemblees és molt reduïda, ja que, en general, els associats no estan informats del que passa a les entitats. En cas de conflicte obert, les assemblees poden esdevenir un espai per amplificar els desacords més que no pas un espai de resolució. Si els conflictes no s'han treballat abans, el resultat poden ser assemblees molt turbulentes.

---

16 Comentari que apareix sovint en cursos, assessoraments i congressos.

Tant formar part de l'assemblea com ser membre de junta són càrrecs que s'han d'exercir de manera voluntària<sup>17</sup>, és a dir, sense remunerar. Però tal com es veurà en l'apartat de la composició dels equips de junta, no totes les entitats compleixen amb la gratuïtat i el que fan és realitzar maniobres per apparentar que la junta és portada per altres persones. En concret, en les entitats que treballen en l'àmbit de l'atur remuneren els seus òrgans de govern en un 44% i en l'àmbit de la pobresa en un 36% (Castiñeira, 2002, p. 62). Es tracta, en tots dos casos, de percentatges més elevats que en la resta d'àmbits.

Un fet que es produeix amb certa freqüència és que si l'entitat creix i disposa dels recursos suficients es contracta una persona o un equip tècnic per realitzar les tasques operatives d'intervenció i gestió sota les ordres de la junta. La junta es reserva, aleshores, la coordinació general, l'establiment de contactes amb institucions, el suport per la realització dels projectes i el vetllar per la bona marxa de l'entitat. Aquest fet és considerat com un dels factors més importants de canvi i té un impacte organitzatiu important. A Catalunya el 48% de les entitats tenen alguna persona contractada (Castiñeira, 2002, p. 68), aquesta dada és baixa si es compara amb dades d'altres països (Belil i Vernis, 1996, p. 15). En l'àmbit de la lluita contra l'exclusió la contractació presenten moltes varietats: en l'atur és del 45% de l'equip humà i en l'àmbit de la pobresa del 13 % (Castiñeira, 2002, p. 69). Pel que fa a les organitzacions estudiades, totes tenen personal contractat per ocupar-se de la gestió<sup>18</sup>.

A Catalunya hi ha diferències entre el model d'estructura, els requeriments que la normativa imposa, i la situació real. Hi ha confusió entre les funcions de govern i les de direcció o gestió<sup>19</sup> (Belil i Vernis, 1996, p. 13). Aquest fet posa en perill la realització de la tasca de reflexió estratègica (Castiñeira, 2002, pp. 58-62) i provoca que les relacions entre la junta i l'equip de gestió no siguin sempre fluides i cordials<sup>20</sup>:

17 Aquest aspecte, que era un imperatiu en la legislació catalana, va canviar arrel de l'entrada en vigor de la *Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo reguladora del Derecho de Asociación*. La llei estatal permet que els càrrecs de junta puguin estar contractats per l'entitat, la qual cosa ha provocat un debat sobre l'impacte d'aquesta possibilitat. Hi ha opinions a favor per part dels que consideren que permet reconèixer una pràctica habitual i que aquesta era una demanda formulada pel sector. Hi ha opinions en contra, per part dels qui consideren que es desvirtuarà el sentit de l'associacionisme. Cal tenir present que les dades del treball de camp són prèvies al canvi de la llei.

18 Un dels requeriments de la selecció de les entitats era tenir, com a mínim, una persona contractada.

19 Quan aquest es realitzen per professionals contractats.

20 Situació detectada també a altres països (Rochester, 2000).

“Pel què fa referència a l’estructura organitzativa, la relació entre els òrgans de govern i els òrgans executius soLEN resultar bastant conflictius. Per una banda, una excessiva delegació de funcions dels òrgans de govern en l’equip executiu acaba per desnaturalitzar i desconnectar al conjunt de l’organització de les seves bases socials i de la seva perspectiva estratègica. Per una altra banda, un excés de dependència en la gestió quotidiana dels òrgans de govern porta, inevitablement, a la ineficiència” (García Izquierdo, 1999, p. 569).

En les organitzacions que han estat objecte de l'estudi de treball de camp aquestes relacions són considerades força cordials. Tenint present que en totes aquestes entitats hi ha diferenciat l’òrgan de junta i l’equip de direcció i gestió, trobem que es poden treure dues conclusions. La primera, que la divisió formal de rols en aquests nivells no es dóna a la pràctica<sup>21</sup>. I la segona, que els models existents són gairebé tant diversos com la diversitat d’entitats. Únicament en dos casos, del total dels dotze, se segueix l’esquema esperat; en dos altres casos els papers i límits estan sense definir; en uns altres dos es produeix una situació de coincidència de persones entre els membres de junta i les dels equips tècnics; i en cinc casos les decisions es prenen a nivell d’equip de gestió i les reunions de la junta i les assemblees esdevenen un tràmit formal. En un últim cas, la junta, concretament el president, realitza un seguiment de les tasques del dia a dia, deixant sense marge d’acció al director. Es pot dir, doncs, que el contingut dels càrrecs interns s’adapta a les característiques de les persones que els ostenten. Un altre fenomen que es produeix és una concentració de presa de decisions per part de la direcció, cosa que s’ha d’analitzar tenint present que el temps de dedicació a l’entitat per part dels directius és molt més elevat que el que hi inverteixen els membres de junta. Això últim pot suposar disfuncions en la presa de decisions, i pot provocar que la junta s’arribi a sentir intimidada o desplaçada pels empleats i perdre capacitat d’exercir el rol de supervisió (Harris, 1992, p. 135, Herzlinger, 1994, p. 53). En síntesi, hi ha un model formal d’estructura i rols que les entitats modifiquen per ajustar-lo a les seves necessitats, característiques i possibilitats concretes.

Un altre fet que es produeix amb freqüència és l’associació entre el paper de la junta i el del president. És a dir, quan es fa referència a la primera en realitat s’està parlant del paper que desenvolupa el president. “Els presidents i dirigents

21 Hi ha una estructura legal i una altra de real, aquest fet és acceptat quan les coses van bé, però que genera forts conflictes quan hi ha desacords.

solen tenir una forta influència personal, concentrant moltes de les decisions i tasques i assumint en moltes ocasions un paper carismàtic" (De la Riva, 2002, p. 11). En el cas de les organitzacions estudiades, la junta entesa com equip, es menciona en cinc casos i no sempre amb pes rellevant en la marxa de l'entitat. El president concentra la major part de la responsabilitat i del protagonisme, i s'atorga un paper simbòlic molt important als càrrecs, fet que genera moltes rivalitats en els moments de canvi de junta.

Es pot veure que a aquest nivell es donen una colla de decalaixos entre el què s'espera i les situacions concretes: la pèrdua de legitimitat per la poca implicació dels socis, la dificultat de renovar càrrecs de junta, la confusió en definir responsabilitats entre junta i direcció, l'existència d'estructures formals diferents de les operatives. Tot plegat està transmetent unes dificultats d'utilitzar els esquemes en relació als valors i la legalitat que no s'adapten a les necessitats existents. Es funciona sense haver reflexionat sobre aquest aspecte, fet que junt amb la dificultat de la definició dels objectius que es veurà en el proper capítol, suposarà haver d'actuar a partir d'uns fonaments poc estables.

Vistes les relacions entre l'assemblea i la junta, s'entra a presentar un dels trets més remarcables a les entitats: els estils de lideratge.

## **Lideratge**

La qüestió del lideratge ha generat una àmplia literatura. Els manuals de gestió per a entitats dediquen molta atenció a les habilitats i principis a tenir presents a l'hora de desenvolupar el paper de lideratge. Com s'ha vist, l'escola de les relacions humanes està considerada com a referent ja que desenvolupa aquest aspecte i s'ocupa de la motivació dels equips de treball que és un element clau en les entitats.

Pel que fa als estils de lideratge hi ha diferents classificacions: l'autoritari, el burocràtic, el persuasiu i el carismàtic, cada un dels quals combina diferents característiques. Cada model presenta uns aspectes a favor i altres en contra. S'ha intentat relacionar els estils de lideratge a la concepció que es té de les persones. Les teories a l'entorn del lideratge han evolucionat fins a proposar que no hi ha un estil de lideratge òptim, sinó que el nivell d'adequació dependrà de

les condicions de l'entorn i dels trets i necessitats de les persones de l'equip. Si un líder dedica més atenció a centrar la tasca que a la relació no és ni bo ni dolent en si mateix, sinó en contrast amb les necessitats que tinguin els seus equips, el líder s'ha de saber adaptar a les necessitats del grup. Es considera que l'estil és adequat quan produeix uns bons resultats, no malmet la relació interna i fa que l'organització sigui un marc pel creixement personal (McGregor, 1960, Bonet i Zamoro, 1996, Costa i López, 1996).

A les entitats és difícil parlar directament de lideratge. Aquest fet és conseqüència de que s'assimila lideratge a jerarquia. A l'hora de prendre decisions el prioritari és assolir el consens en la presa de decisions, de manera que el lideratge queda encobert. Si es realitza el test sobre el lideratge situacional a persones que dirigeixen entitats<sup>22</sup>, en la major part dels casos s'observa una atenció preferent per la relació abans que per la tasca, fet que s'adiu perfectament amb el valor que s'atorga a la persona i als contactes personals. El líder cerca abans de res que la gent estigui bé a l'entitat, i deixa el desenvolupament de la tasca tècnica en un segon pla. Sovint el president és un líder carismàtic, que atreu gent al seu voltant sense assegurar que s'estableixen unes directrius compartides en el funcionament intern. Per això quan es produeix un relleu aquest sol anar accompaniedat d'un gran trasbals ja que no s'han sistematitzat les funcions i, a vegades, força a començar des de zero (Green i Grisinger, 1996, p. 381).

La presència de forts líders facilita la cohesió a les entitats, però hi ha una excessiva veneració pels líders, fet que provoca que el nivell d'activitat de l'organització varii segons els ritmes vitals d'una persona o que, en casos de desacords interns, i per mantenir o assolir un espai de poder, es produeixin escissions amb certa facilitat. Aquest aspecte va associat a les deficiències democràtiques internes: quan la participació interna es centra en els aspectes formals més que substancials, s'arriba a l'apatia dels associats, la jerarquització de les relacions internes, a l'excés d'individualisme, a la dependència de les persones claus i l'escassa renovació del càrrecs de junta i, per tant, a l'estancament de les idees i la falta de representativitat (De la Riva, 2002, p. 18, Vidal, 2002, p. 537).

Si es pregunta als integrants de les entitats sobre la imatge dels líders associatius es veu clarament que compten amb una imatge molt mitificada i es considera

22 Aquest test s'ha passat durant els anys 1996 i 1999 en el marc del Postgrau de Gestió d'ONL realitzat a la Fundació Pere Tarrés i l'ICESB.

que desenvolupen una tasca facilitadora. En canvi, si es demana als mateixos líders pel seu paper, aquests tenen la sensació que constantment estan apagant focs i actuant sota una gran pressió de temps (Peters i Woldred, 2001). Aquesta situació suggereix un paral·lelisme amb les recerques de Mitzbergh sobre la tasca del directiu (Mitzbergh, 1991) i els conceptes són aplicables a les entitats. Aquest autor sosté que, en general, hi ha una mitificació de la tasca del directiu, alhora que el directiu considera que la seva tasca és fragmentada i dispersa. De nou, es pot caure en la idealització de la funció directiva, molt sovint provocada pel poc coneixement que se'n té.

Revisant els estils de lideratge a les organitzacions estudiades ens trobem amb el següent: en sis casos hi ha un lideratge fort en mans d'una persona, en quatre es realitza un treball basat en l'equip, i en dos hi ha un lideratge feble. En la meitat d'aquestes organitzacions, doncs, hi ha un pes essencial per part del líder.

Una de les característiques del perfil de les persones que assumeixen la direcció és que no tenen formació específica per desenvolupar aquesta funció, com sintetitza Fantova: "En les organitzacions no lucratives de serveis socials del nostre entorn, un bon nombre de persones amb responsabilitat de gestió provenen de la pròpia intervenció social" (Fantova, 2000). Aquesta opinió també la comparteix Sandy Adirondak, que diu que a les entitats petites se sol accedir a càrrecs de gestió sense tenir cap experiència ni formació prèvia (Adirondak, 1994, p. 24). Es tracta d'un fet que es desprèn de la mateixa lògica de com s'escullen i promouen els membres, que deixa de banda l'estudi de competències (Drucker, 1990) i no assegura el coneixement ni les habilitats de gestió (Vernis, 1997 i 1998). Aquest fet suposa dissenyar uns bons serveis, però deixa de banda aspectes de control econòmic, la recerca de fons i l'establiment de polítiques de personal, al mateix temps suposen un enorme desgast per aquestes persones, situació que afavoreix el fenomen del *burn out*. Per contra, la seva procedència assegura un coneixement molt detallat de la realitat i de la problemàtica del camp de treball de l'entitat.

Es pot veure, amb aquesta revisió al paper de lideratge que per una banda són persones que assumeixen molta responsabilitat i molt pes en la marxa de l'organització, però que al mateix temps els manca els suports per realitzar la seva tasca, posant en dubte les possibilitats de creixement i d'establir processos de millora.

## Equips de voluntariat

Dins dels equips tècnics d'intervenció hi ha persones amb diferents perfils que formen subgrups que cal tenir presents a l'hora de gestionar i que són específics del sector. D'aquests es pot destacar el binomi voluntari / contractat i el de la intervenció i la captació de recursos. En aquest apartat es comentaran les característiques del voluntariat i els reptes que suposa a nivell dels sistemes de gestió per passar, en el proper apartat, a comentar la situació dels equips de les persones contractades.

Com s'ha comentat, un dels trets diferenciadors de les entitats és que els equips estan formats o hi participen persones que aporten el seu temps sense rebre a canvi cap retribució econòmica. Existeix una bona colla de definicions sobre el concepte de voluntariat.

“Sorprèn, en primer lloc, la gran quantitat i varietat de definicions, algunes notablement diferents entre elles. De la mateixa manera que passa amb el terme ong, difícilment una definició de voluntariat serà consensuada” (Petrus, 1991, p. 16).

Una de les possibles definicions seria que un voluntari és la “persona que d'una manera desinteressada i generosa dedica part del seu temps lliure al servei dels altres o d'interessos socials i col·lectius, sigui de manera continua o puntual” (Cornudella, 2000, p. 2). Per ser considerat voluntariat i treball voluntari, l'aportació ha de complir un seguit de condicions:

- que el servei que es produeix sigui beneficis per la comunitat, que sigui d'interès pel col·lectiu,
- que es realitzi sense rebre una retribució econòmica,
- que la col·laboració es realitzi de manera lliure,
- que la col·laboració es realitzi en el marc d'una entitat o de manera organitzada (Petrus, 1991, pp. 13-14, Incavol, 1995, De Toca, 1996, Solanes, 2001, p. 168, Meville, 2002).

Aquestes característiques van acompanyades, molt sovint, d'altres atribucions com poden ser l'actitud de solidaritat, les motivacions vinculades als valors de l'altruisme, a la recerca de l'experiència i l'amistat.

Segons l'estudi de l'Incavol, a Catalunya hi ha 670.000 persones que realitzen alguna activitat voluntària, xifra que representa el 13,1 % dels majors de 16 anys (Renau i Coscolla, 2000). El 86% de les entitats que treballen en l'àmbit cívic i social tenen voluntariat (Castiñeira, 2002, p. 68). Els àmbits amb més volum de voluntariat són les entitats socials (40'2%), de lleure (24,3%), culturals (20'3%) i promoció de col·lectius (19'5%) (Renau i Coscolla, 2002, p. 12)<sup>23</sup>. A nivell estatal, la presència de persones que realitzen la seva tasca de manera voluntària suposa el 78% del personal a les entitats (Fundación Tomillo 2000, p. 67).

Del 13'1% de la població col·labora com a voluntària, el 7% ho fa de manera estable i un 6'1% de manera puntual (Renau i Coscolla, 2000, p. 5). En l'àmbit de la pobresa hi ha un percentatge més elevat de voluntariat estable (Castiñeira, 2002, pp. 74-75). La mitjana de temps d'estada en una entitat és de 8 anys, amb tendència a incrementar i amb un alt nivell de satisfacció per part dels que hi participen: un 96% dels voluntaris i voluntàries manifesta estar satisfet o molt satisfet en la seva activitat i té la perspectiva de continuar a l'entitat en la que participa (Renau i Coscolla, 2000). Aquestes dades estan evolucionant de manera molt ràpida com es pot veure contrastant les dades recollides en l'estudi l'any 1996 (Riudor i Coscolla, 1996), on d'un 9'9 % de la població que realitza tasques de voluntariat, es passa al 13'1%<sup>24</sup>.

Quan s'analitza la situació del voluntariat hi ha dificultats per accedir a dades concretes. Per exemple, quan es demana pel número de voluntaris, un 28% en les petites associacions i un 39% de les grans entitats no donen xifres sobre el número de voluntaris i voluntàries (Castiñeira, 2002, p. 42). En l'estudi de *l'Excel·lència del sector associatiu* es manifesta que “en el cas del voluntariat moltes entitats proporcionen informacions aproximades, sense que hi hagi, en molts casos informacions concretes sobre el nombre exacte”, en la mateixa línia, tampoc hi ha dades sobre l'estabilitat de les persones voluntàries a les entitats (Belil i Vernis, 1996, pp. 26-29).

El paper del voluntariat varia molt d'una entitat a l'altra (Rochester et al. 2000, p. 25). Quan es fa referència al voluntariat a les entitats hi ha una distinció entre les organitzacions “de voluntariat” i les organitzacions “amb voluntariat”. En les

23 És interessant saber que el volum de voluntariat no creix en paral·lel amb el volum de l'entitat (Castiñeira, 2002, p. 71).

24 També s'ha de ressaltar la variació entre el percentatges d'homes i dones que realitzen tasques voluntàries, el 96 hi havia el 62% d'homes voluntaris i el 2000 passa al 49'5% (Riudor i Coscolla, 1996, Renau i Coscolla, 2000).

primeres, la base són l'equip de persones voluntàries i, en alguns casos, si hi ha possibilitat i ho consideren convenient poden tenir un equip de professionals que els doni suport per realitzar els projectes i serveis. En el cas de les segones, el centre de l'entitat és l'equip contractat, que té al costat un grup de persones per donar suport a la seva feina. En el primer cas, el paper del voluntariat té unes implicacions a nivell social i són els que porten el pes en la presa les decisions, de manera que la seva col·laboració no se centra únicament en oferir unes hores sinó en involucrar-se en la creació del projecte. En el segon cas, el voluntariat té un paper complementari, més acotat.

Aquest tema està vinculat amb el debat sobre quin tipus de voluntariat es potencia amb la legislació sobre el voluntariat dels darrers anys. Aquesta promou el voluntariat d'activitat individual<sup>25</sup> i deixa de banda el voluntariat sensibilitzat amb les causes que generen la problemàtica (Montagut, 2003, pp. 13-17), impulsant un voluntariat més proper als aspectes laborals i allunyats dels polítics, fomentant la prestació d'uns serveis i afavorint la fragmentació (García Inda i Martínez de Pisón, 2001, p. 19), hi ha algun autor que parla del voluntariat *indoloro* enfront al voluntariat de compromís transformador (Solanes, 2001, p. 167). Altres, en referència a aquest debat, diferencien el *militant*, que es relaciona amb la protesta, la participació, i el *voluntariat* pròpiament dit, que té a veure amb la quotidianitat, el fet local, l'acció concreta, amb una participació més dèbil i fragmentada, fins arribar a anomenar les entitats com a ONI (organització no ideològica) (Zubero, 2003, p. 35). Béjar també fa referència a les maneres de veure el voluntariat, i contraposa una visió radical, en que el voluntariat es vist com a còmplice del manteniment de les situacions d'injustícia, i una visió més moderada, que considera que el voluntariat, amb la seva acció puntual, també fa pressió pel canvi (Béjar, 2001, pp. 38-40).

Aquestes dues categories tenen punts en comú, Zubero les relaciona i enllaça dient que el voluntariat de moviment pot estar a temporades inactiu, mentre que el voluntariat quotidià permet mantenir la trama que s'activarà quan hi hagi un motiu. Aquest autor considera que l'acció directe manté la flama de la mobilització, que el voluntariat produeix codis culturals, elabora significats i comportaments alternatius que permeten disposar de xarxes submergides del moviment i són una condició necessària per l'acció visible (Zubero, 2003, p. 37). El voluntariat

25 Béjar (2001, p. 83) ressalta que hi ha un tipus de voluntariat que té poca consciència del marc organitzatiu des del que col·labora.

seria el capital social que permet reaccionar i activar les respostes en moment de necessitat. Petrus considera que la democràcia participativa no es vincula únicament a la presa de decisions, sinó també a la presència de ciutadans amb voluntat de construir i millorar la vida col·lectiva (Petrus, 2003, p. 62). La relació i interacció entre aquestes dues tipologies de voluntariat seria motiu d'una recerca més aprofundida per esbrinar fins a quin punt les persones i entitats amb un model de voluntariat més assistencial col·laboren i són útils per la mobilització.

De tota manera, la distinció entre el fet de que les entitats siguin *de* o *amb* voluntariat s'ha de tenir present a l'hora de comprendre el funcionament intern de les organitzacions. La sistematització de les polítiques de voluntariat té més sentit en el segon context, mentre que en el primer l'entitat és espai de creixement generat pels mateixos voluntaris, és un lloc on es crea xarxa social en la qual l'entitat són les persones que la formen, ja que aquestes són la seva essència. Un exemple d'organització de voluntariat serien les associacions de veïns, mentre que una mostra d'organitzacions *amb* voluntariat seria el voluntariat cívic.

Passant ara a parlar de sistemes interns, hi ha quatre aspectes que fan que la presència de voluntariat tingui implicacions a l'hora de gestionar:

— El primer aspecte té a veure amb les motivacions. Les motivacions de les persones voluntàries estan relacionades amb els seus principis, els ideals i la solidaritat<sup>26</sup>, la vocació, ajudar als altres, les ganes de compartir inquietuds, les situacions personals i familiars, satisfacció i felicitat personal, fer noves amistats, la necessitat de distracció o ocupar un buit afectiu, l'objectiu d'aconseguir trobar feina o adquirir experiència professional, el cercar un reconeixement personal, influència social, o per obligació religiosa (Petrus, 1991, p. 26, Riudor i Coscolla, 1996, pp. 17-18, Rossell i Rubí, 1999, p. 27, Iglesias, 2000, Aranguren, 2001, p. 63, Renau i Coscolla, 2000, p. 10). Hi ha autors que diferencien les motivacions que condicionen l'inici del compromís, el fet de permetre l'adhesió i la continuïtat (Longàs, 1996, p. 68, Hawthorne, 2001).

Els manuals de gestió demanen conèixer i tenir presents les motivacions a l'hora de gestionar els equips de voluntariat. La realitat és que, a vegades,

26 Per Ugo Ascoli l'altruisme no és suficient, i vincula les motivacions a situacions personals, com ara ser jove que busca feina, dones sense feina que el voluntariat els permet sortir de casa, persones amb disminució que els és un mitjà de teràpia i les persones jubilades, que necessiten estar ocupades (Ascoli, 1987, pp. 151- 152).

algunes motivacions no són evidents (Petrus, 1991, p. 26 i 2001, p. 110), hi ha un ‘pluralisme motivacional’ (Béjar, 2001, p. 17) i és difícil gestionar-les si no són manifestes ni reconegudes obertament per la mateixa persona voluntària<sup>27</sup>. A aquest fet s’hi suma que, a vegades, les motivacions que no fan referència a l’objectiu del projecte concret i, per tant, són mal vistes i s’encobreixen.

- El segon aspecte està relacionat amb la disponibilitat de temps que ofereix el voluntariat. Els volums i trets de les possibilitats de dedicació de temps són, generalment, reduïts, fragmentats i condicionats a altres activitats del voluntariat, cosa que suposa una dificultat afegida per la coordinació.
- El tercer aspecte té a veure amb els perfils, fonamentalment coneixements i habilitats, de les persones voluntàries. En el procés de definició de les polítiques de captació i selecció de persones, el primer pas és definir quines feines s’hauran de desenvolupar i quins perfils són convenients. A partir d’aquí cal anar a buscar la persona idònia. Aquest ordre o procediment seria viable si existís un excedent de persones disposades a oferir el seu temps, cosa que no és massa freqüent. Així, les entitats topen amb una manca de persones per col·laborar, de manera que quan algú s’ofereix no es poden permetre descartar als que s’ofereixen com a voluntaris, excepte en casos d’evident incompatibilitat o incompetència. En aquestes circumstàncies l’entitat ha de fer un esforç de formació i seguiment important que molt sovint, i sobretot si es tracta d’una organització de dimensions reduïdes, no té capacitat de realitzar.
- El quart aspecte de la gestió del voluntariat és la combinació de dos perfils, el personal contractat i els voluntaris que cedeixen el seu temps i la seva tasca de forma gratuïta. La combinació pot portar a conflictes, rivalitats per ocupar un espai i tensions pel control o protagonismes, situacions que poden xocar amb les expectatives del segon grup. “Cal fer un esforç per coordinar tots dos recursos, confrontar expectatives de cada un dels dos, evitar conflictes de competències i la tendència dels professionals remunerats a infravalorar la contribució del voluntariat” (Urgell, 1994, p. 39). Es tracta d’una relació difícil que genera reticències:

27 Cal tenir present que considerar les motivacions no és una qüestió que afecti a les entitats de manera exclusiva, ja que en tots els sectors hi intervenen diversitat de motivacions que s’afegeixen a les purament crematístiques. Si aquest aspecte té una importància especial pel voluntariat és pel fet que les entitats han d’operar sense l’incentiu econòmic.

“Existeix una gran confusió entre la feina del professional i del voluntari, i entre la relació entre aquests dos grups. No estan clars els espais de comunicació, participació i presa de decisions. Els professionals contractats es queixen de que els socis i els voluntaris deleguen la seva responsabilitat, no assumeixen el seu paper i interfereixen en les decisions tècniques. Els socis i voluntaris es queixen del dèbil compromís associatiu i l'excés de poder dels professionals” (De la Riva, 2002, p. 19).

Diversos autors consideren que combinar el treball dels equips de voluntariat amb els contractats és un dels reptes més difícils de resoldre en les entitats, i especialment en un moment en el que està incrementant la professionalització (Drucker, 1990, Gies et al, 1990, Vernis, 1994, Madrid, 1997, p. 112, Mota, 1999, p. 136, Lombardi i Messina, 2000, pp. 6-8, Solanes, 2001, pp. 173-174)<sup>28</sup>. Aquesta professionalització afecta també al lideratge i a la manera de fer de l'entitat.

“El dilema que es planteja és: com realitzar tasques i projectes cada vegada més complexos sense dependre de les limitacions del treball voluntari, i com incorporar els tècnics necessaris i adequats, sense descuidar la participació voluntària dels socis i destinataris” (De la Riva, 2002, p. 11).

El paper que realitza el voluntariat varia molt d'una entitat a l'altra (Rochester et al, 2000, p. 25). Hi ha diversitat de criteris a l'hora de distribuir les tasques entre el voluntariat i els contractats, com ara la disponibilitat de temps, la professionalització de les tasques, el grau de responsabilitat i la flexibilitat horària. Antoni Bruel ha elaborat una tipologia d'activitats que són més indicades per a ser desenvolupades per equips de voluntariat. Bruel també ha dissenyat una taula amb les variables de requeriment de temps i grau d'especialització per cada activitat, i a partir d'aquí defineix quan és convenient que hi hagi una persona contractada o una de voluntària. Bruel considera, a més, altres aspectes que afecten a l'acció voluntària, com els límits que pugui tenir respecte a la ingerència en funcions clarament tècniques i especialitzades, la intervenció en tasques que ja porten a terme contractats, la superació per part de la comunitat de la necessitat que va donar origen a l'acció voluntària, i l'ocultació per part de l'acció voluntària de problemes personals (Bruel, 1994).

28 Hi ha un manual sobre bones pràctiques per la relació voluntaris - professionals, amb pistes de com reduir-ne els conflictes (Guia Drain, a [www.volunteering.org.uk](http://www.volunteering.org.uk)).

En la realitat, els equips de voluntariat estan realitzant tasques molt diverses i sovint la decisió de contractar, o no, es fa a partir de la disponibilitat de persones per realitzar la tasca i del finançament per contractar una persona.

A les organitzacions que han estat estudiades durant el treball de camp, en vuit dels dotze casos els és difícil concretar el nombre de persones que col·laboren com a voluntàries: “n’hi ha deu, dotze o catorze”, afirmen els seus responsables. Aquesta indefinició podria indicar que l’estabilitat dels equips de voluntariat no és gaire elevada, o bé que els voluntaris no estan integrats en els equips de treball<sup>29</sup>. De les dotze organitzacions, en set casos el voluntariat realitza tasques ben definides. En tres entitats es considera que els voluntaris no tenen un perfil adequat. Es considera, per exemple, que el voluntariat és adient per fer tasques d’acompanyament però no per les educatives. En alguns moments hi ha fins i tot confusió entre les figures del voluntariat, els usuaris i els socis. En un dels casos es comenta que hi ha voluntaris derivats del CAP<sup>30</sup>, gent que necessita activitat, i va a l’entitat com a teràpia. En altres ocasions es menciona que els voluntaris s’acosten a l’entitat per trobar resposta a les seves pròpies necessitats, fet que pot interferir en la tasca, especialment quan amb els serveis de l’associació s’atén a col·lectius que presenten importants dificultats personals.

Algunes entitats comenten que, a vegades, no saben què fer amb els voluntaris, no saben ben bé com treballar amb ells i que els costa trobar voluntaris que tinguin perfils adients. En un estudi qualitatiu de la situació del voluntariat fet a una gran entitat catalana, l’opinió que tenien els professionals en referència als equips de voluntariat és que a aquests els suposava un increment de la feina, ja que la seva presència comportava assumir més responsabilitats i incrementava la complexitat de l’organització (Iglesias, 1996, p. 96). Els manuals recomanen “precisar amb exactitud quines són les funcions del voluntariat i l’àmbit de les seves competències. Descriure amb detall el treball a realitzat és una necessitat social, política i d’eficàcia” (Petrus, 2001, p. 109). Malgrat l’evidència d’aquesta recomanació i que es pugui considerar essencial, en la pràctica són molt limitades les entitats que ho apliquen. És acceptat que perquè el voluntariat funcioni cal centrar molt bé l’encàrrec ja que sinó interfereix en la feina dels professionals de l’entitat. Els responsables dels equips consideren que cal ser selectiu, però admeten que no es destina el temps ni l’esforç necessari per tenir dissenyat un

29 Que les entitats de volum petit no coneguin el nombre de voluntaris i voluntàries sorprèn ja que es tracta d’organitzacions on el contacte personal és important.

30 Centre d’Atenció Primària.

pla de voluntariat. Són poques les entitats que elaboren un programa de captació i motivació del voluntariat, els processos de selecció solen ser informals i poc sistemàtics, considerant que encara que el voluntariat no tingui el perfil idoni, el grau de motivació pot suprir les mancances tècniques. A nivell general es considera que falta temps per tenir cura dels voluntaris i voluntàries i que hi ha dificultat per definir l'encàrrec i les condicions de la relació (Rochester, 2000).

Les entitats solen oferir opcions de participació àmplies per tal que els voluntaris s'hi puguin adaptar (horaris, freqüència, regularitat...). En algun cas es pot arribar a suposar que la manca de límits pot ser un element desmotivador per la persona que vol participar. Existeix un contrast entre la importància que es dóna a la necessitat de disposar d'una bona planificació i una política de personal ben estructurada i el fet real que aquestes tasques no es realitzin en la major part de les entitats. A Catalunya únicament el 15% de les entitats té definida la política de recursos humans per escrit, en documents on es defineixen les directrius de la captació, selecció, motivació, formació, participació i compensació dels equips de voluntariat (Longàs, 1996, p. 70, Castiñeira, 2002, p. 41). Les polítiques de captació, motivació, participació i formació són, per tant, escasses (Vernis, 1994, Belil i Vernis, 1996, pp. 27-31)<sup>31</sup>.

Hi ha força manuals sobre la gestió del voluntariat i en general coincideixen en les propostes que realitzen<sup>32</sup>. Però aquests manuals tenen una aplicació molt limitada en les entitats mitjanes i petites. Les propostes són molt racionals i funcionen quan hi ha un volum gran de persones, però són poc adequades en els casos en què manquen persones que s'ofereixin per col·laborar. Les ong dediquen pocs esforços a la captació, formació i motivació del voluntariat i són poques les que fan una captació activa de voluntaris, que generalment es realitza per via informal. Hi ha algun estudi que també desmitifica la situació a les grans entitats<sup>33</sup>, i apunta a una falta claredat interna, a una manca d'informació sobre la tasca i el sentit de les funcions que ha de realitzar el voluntariat, i a que no hi ha pressió per la millora ni “existeix una idea clara a nivell de departaments del paper que actualment realitza i ha de realitzar el voluntariat” (Iglesias, 1996, pp. 68-70).

31 Aquesta manca de definició de polítiques tant fa referència als equips de voluntariat com dels contractats.

32 S'ha realitzat una comparança sistemàtica de quatre manuals de gestió del voluntariat de procedència diferenciada: Schindler-Rainmann, 1998, Moran, 2000, Llunell, 2002, Chacón i Vecina, 2002). El resultat és que malgrat les diferències d'amplitud i el detall en el tractament de la temàtica, hi ha coincidència en l'estructura del contingut i l'enfocament: preparar la situació per seleccionar, entre molts candidats, al voluntariat ideal i tenir un dispositiu de seguiment i avaluació.

33 L'estudi en qüestió fa referència a una entitat de cooperació al desenvolupament emblemàtica a nivell català.

Dins les entitats estudiades el voluntariat té un rol limitat i la seva participació en la presa de decisions és reduït. Aquest fet contrasta amb l'opinió d'entitats d'altres àmbits on es considera que el voluntariat és una peça clau (Pastor i Mora, 2001), però encaixa amb la situació que es repeteix en general: a nivell conceptual es dóna molta importància a la figura del voluntariat, però quan s'observen en els casos concrets es veu que es descuida tenir-lo present en la gestió operativa (Willis, 1991, p. 82). La valoració del paper i importància del voluntariat a les entitats de l'estudi varia si la realitza una persona de l'equip directiu o una de l'equip tècnic: els tècnics el consideren molt més important, probablement per ser un recurs que els alleugereix la feina concreta.

Un factor que ha marcat les relacions del voluntariat amb les entitats són els equips que realitzaven la PSS<sup>34</sup>. La persona que realitzava la PSS no es podia considerar ni voluntari ni contractat. En la major part dels casos, estaven forçats a realitzar aquest servei, i dedicaven a l'entitat un bon nombre d'hores. Durant el temps que va haver-hi aquesta figura es van redistribuir les responsabilitats internes, i un cop suprimida la prestació ha calgut tornar a ubicar la gent i a reforçar els equips per mitjà de voluntariat, cosa que per moltes entitats ha suposat una tasca important. Per les entitats de l'estudi la desaparició de la PSS no ha suposat un gran daltabaix, ja que no havien assumit cap responsabilitat, ni hi havien realitzat un volum significatiu de feina.

Apareixen dues dicotomies en referència al paper del voluntariat. La primera fa referència a que per una banda s'han posat moltes expectatives en el paper que havien de desenvolupar en l'àmbit social, però les mateixes característiques del voluntariat no s'adequen a les exigències de la provisió de serveis que són intensives en nombre d'hores i necessiten atenció permanent, deixant al voluntariat per desenvolupar tasques de suport limitat (acompanyaments, suports administratius...).

La segona és que es considera que la gestió del voluntariat és complexa, que presenta reptes que afecten tots els moments de la vida del voluntari o voluntària a l'entitat: el reclutament, el tenir mecanismes per retenir-los i implicar-los, el disposar de polítiques de suport i supervisió i gestionar correctament les fronteres del rol (Rochester et al. 2000, p. 26), però la pràctica, tot i que es poden trobar

---

34 Prestació Social Substitutòria al Servei Militar obligatori.

entitats que funcionen amb uns sistemes òptims i molt experimentats, en general la tenen poc treballada i sistematitzada.

En aquest apartat s'han vist els trets i reptes dels equips de voluntariat. S'entra, en el proper apartat, a fer referència a la situació dels equips contractats.

## **Equips de contractats**

En referència al col·lectiu de persones contractades, es considera que el tercer sector és un dels sectors generadors d'ocupació. A nivell català, el treball remunerat en el sector cívic social ocupa 52.000 persones, cosa que suposa el 2'45% de la població ocupada (Castiñeira, 2002). A nivell estatal<sup>35</sup> el sector ocupa 475.179 persones, cosa que suposa el 4'5% de la població ocupada no agrària. Si es comptabilitzés l'aportació de les persones voluntàries la xifra augmentaria fins a 728.778 persones i el percentatge fins al 6'8% de l'ocupació (Ruiz Olabuénaga, 2001, pp. 215-217). El 22% del personal és contractat i un 14% de les entitats espanyoles només tenen personal contractat en els seus equips (Fundación Tomillo, 2000, pp. 67-70). Segons Belil i Vernis (1996, p. 25) hi ha una persona contractada per cada 140 socis i s'observa un augment de l'ocupació (Martín i Sempere, 2000, p. 53).

Segons el llibre blanc del tercer sector cívic social, en l'àmbit de la inserció laboral de col·lectius marginats hi ha un percentatge de personal remunerat més alt, mentre que en l'àmbit de la pobresa hi ha més presència de voluntariat. El 48% de les entitats tenen personal contractat, amb una mitjana de 15 assalariats per entitat. Les entitats que tenen persones remunerades són les més consolidades i les que ofereixen un tipus de serveis que requereixen una formació més especialitzada (Castiñeira, 2002, pp. 67-70). El marc fiscal dificulta que aquesta contractació no sigui més elevada en contrast amb la situació a altres països (Vidal, 2002, p. 538).

Les recerques sobre aquest aspecte revelen que aquesta ocupació s'està fent en base a formes de contractació cada vegada més flexibles i menys estables,

---

35 Xifres de l'any 1995.

amb baixes remuneracions, al llindar de l'auto-ocupació (Burnham, 1998, Lombardi i Messina, 2000, p. 6, Martí i Semprere, 2000, p. 55). Aquest treball acaba sent precari i amb poques garanties. Aquesta situació és pitjor en les petites entitats (Fundació Tomillo, 2000, p. 79) ja que disposen de menys recursos i menys estabilitat econòmica.

La situació laboral interna, no és sempre idí·lica. Ruiz Olabúenaga ho sintetitza amb una llista de riscos que corren les entitats:

“Els riscos a les entitats són:

- Explotació excessiva dels treballadors
- Atemptat contra el dret al treball i sindical
- Limitació per mancança financer
- Falta de professionalitat
- Solidaritat pròxima que porta desigualtat
- Complementaritat davant deduccions obligatòries
- Desembocar en el cooperativisme
- Creació de llocs de treball atípics:
- Baixa remuneració
- Contractes de duració limitada
- Treball a temps parcial” (Ruiz Olabuénga, 2000, p. 196).

En algun moment aquestes condicions poden contradir els mateixos valors de l'entitat (Vernis, 1994). “Sembla que el tercer sector reproduueix la situació actual en els aspectes laborals del sector privat” (Lombardi i Messina, 2000, p. 6).

A les entitats de l'estudi les condicions laborals solen ser més desavantatjoses que en altres àmbits, els contractes són temporals i a temps parcial. La retribució del personal remunerat, es fa amb sous més baixos que, a vegades, es fan efectius quan arriba el pagament d'una subvenció. La continuïtat dels assalariats està, sovint, subjecte a la concessió de les subvencions. En alguns casos l'entitat porta a terme els mateixos projectes encara que no hi hagi el finançament, de manera que menys persones han de realitzar el mateix volum de feina, la qual cosa comporta uns nivells d'estrés importants per les persones que ocupen unes

posicions més estables a l'entitat i, fins i tot, el perill que es produeixi una davallada de la qualitat dels serveis que es presten.

Malgrat aquestes condicions, en les organitzacions estudiades s'expressa un bon nivell de satisfacció en el lloc de treball: vuit casos manifesten que estan satisfets per l'ambient de treball, consideren que els nivells de rotació són baixos i que el nivell d'entusiasme es pot valorar com a elevat. En les recerques realitzades en aquest camp es pot veure que les persones que formen els equips valoren l'autonomia, que se'ls tingui confiança, estar realitzant una tasca que els interessa, sentir que “deixen empremta”, la flexibilitat en la relació, que es tingui responsabilitat en referència als objectius marcats, poder participar en la presa de decisions tècniques i de gestió, tenir marge per la creativitat i treballar en un entorn agradable. Aquests factors fan que les persones decideixin seguir a l'entitat.

Les petites associacions solen ser reticents a contractar gent i, quan ho fan, esperen que la persona remunerada tingui competències molt diverses. “Amb una persona que ho faci tot, ja n'hi ha prou”, expressen. Això comporta un impuls de la tasca del dia a dia, el perill d'una davallada de la qualitat ja que algunes persones deixen algunes responsabilitats que tenien assumides, i la persona contractada es veu sotmesa a un important nivell de tensió pel professional i que sigui molt difícil satisfer totes les expectatives.

Vinculat amb tot això, un dels reptes del sector és estructurar la representació dels empleats per tal que les diferències de les condicions laborals entre entitats no siguin massa grans, ni ho siguin en referència a altres sectors. Al tercer sector s'opera amb un alt grau d'indifensió dels drets laborals i només recentment es comencen a demanar millors condicions en els tractes laborals (Lombardi i Messina, 2000, p. 2).

En el tercer sector es considera que hi ha un increment del nivell de professionalització, fet que fa que apareguin dificultats en el reclutament i selecció quan es busca millorar el nivell d'especialització, com ho demostra que la meitat de les entitats espanyoles declara que té problemes per trobar personal qualificat per fer tasques concretes (Fundación Tomillo, 2000, p. 108). S'ha donat el cas en què, quan alguna entitat busca professionals externs les persones que accedeixen als llocs de treball no presenten els nivells de disponibilitat de les persones que estan a l'entitat pels valors que aquesta promou. Aquest fet fa que

dins els equips de l'entitat apareguin dos grups: els més compromesos i els que consideren la seva feina des d'una visió més acotada. Combinar la presència d'aquests dos perfils i fer-los compatibles no és fàcil.

Aquesta professionalització també afecta el paper el voluntariat. Hi ha estudis sobre la magnitud i impactes que la contractació pot provocar en els nivell de rotació i allunyament del voluntariat i pèrdua de senyals d'identitat (Marcuello, 1999, p. 10, Mota, 1999, p. 135, Compasspoint, 2002). Casey fa una reflexió sobre aquesta qüestió i sobre l'impacte que té per a les ong i els nous moviments socials:

“La presència de personal remunerat és vist per molts investigadors com un indicador de l'habilitat, com a mínim, del potencial per influir. N'hi ha, però, que ho veuen com una manera de distanciar el moviment de la base” (Casey, 1995, p. 33).

En les entitats entrevistades aquesta dificultat no es considera un problema important.

En les organitzacions del sector lucratiu i del sector públic són habituals i acceptades les diferències de retribucions i de tractes contractuals entre les persones que ocupen llocs de direcció i les que ocupen tasques tècniques operatives i d'intervenció. Aquestes diferències també es donen en les organitzacions del tercer sector però generen malestar perquè poden entrar en contradicció amb els valors que promouen. Les entitats busquen estratègies per reduir aquestes diferències internes (Lombardi i Messina, 2000, p. 10), l'entorn, però, força a les entitats a discriminari els salaris segons les tasques realitzades, per poder retenir els professionals de més vàlua.

Un fenomen que es dóna habitualment entre el personal contractat, a tots els nivells de l'organització, és el *burn out*: el cremar-se, l'esgotament físic i emocional de cara a la feina. Aquest fenomen apareix amb freqüència entre els assistents a sessions de formació o bé en assessoraments i ha estat tractat per alguns teòrics (Orlans, 1992), fins i tot hi ha un volum important de cursos sobre la qüestió adreçats a professionals del sector. El *burn out* apareix per motius diversos, entre els quals destaca l'excés de càrrega de feina de manera sostinguda, on poques persones realitzen la major part de les funcions, fent que l'organització sigui vul-

nerable per dependre d'aquesta gent (Rochester, 2000, p. 17). Els tècnics tenen la sensació que no donen l'abast, d'estar davant una tasca que no poden assumir, que no es reconeix i valora la feina. La intensitat del compromís, la tipologia dels serveis que s'ofereixen, les connotacions polítiques i culturals, la urgència d'alguns projectes i els llarg horaris contribueixen a crear un clima de tensió i de cansament dins les entitat que es pot arribar a detectar físicament i en la relació (Álvarez de Mon et al, 1998, p. 89). Aquests fets es poden relacionar amb la dificultat d'establir límits, amb l'amplitud dels objectius i amb les condicions laborals. En les petites entitats les expectatives del personal no estan ben definides, la descripció del llocs de treball no estan prou concretades i hi ha problemes d'autoritat (Adirondak, 1994, p. 8, Rochester, 2000, p. 33). Però les entitats, tot i ser-ne conscients, no redefineixen ni ajusten els objectius i les estratègies per tal d'evitar-ho.

Una altra situació específica de les entitats, com s'ha anunciat abans, té a veure amb l'existència del doble mercat i l'impacte que té aquest fet pels equips interns. A les entitats hi ha persones dedicades a la intervenció i d'altres que es concentren en la captació de recursos. Entre aquests grups es generen tensions que els directius han de saber clarificar els criteris per establir prioritats. La discussió entre els dos àmbits, o entre les dues activitats, pot acabar derivant en una discussió sobre els valors i, molt sovint, sobre quina és la vertadera raó de ser de l'organització, cosa que suposa un desgast intern. La presa de decisions està molt marcada per aquesta dificultat d'establir prioritats<sup>36</sup>.

Les entitats tenen a nivell dels equips de contractats uns reptes en definir la tasca, en millorar les condicions laborals i en integrar el seu treball a la contribució dels equips de voluntariat.

Un cop presentades les característiques dels equips de voluntariat i dels contractats, es passa a fer referència, en els següents apartats, a diferents aspectes que complementen la descripció de la situació del sistema social: el paper dels usuaris, les polítiques de formació, la situació de gènere i els nous perfils professionals. En els dos darrers apartats, es descriuen els sistemes de comunicació interna i els fenòmens de la cultura i el poder.

---

36 En el capítol 7 se'n torna a fer referència.

## Paper usuaris

Com a últim grup, cal fer referència als usuaris. Els usuaris solen ser considerats agents externs a les organitzacions (Mintzberg, 1993). En alguns àmbits del tercer sector però, els usuaris poden estar desenvolupant tasques de producció interna i fins i tot prendre part activa en les decisions com a membres de les assemblees. Per tant, en aquests casos cal tenir en compte el seu paper en el funcionament intern i la marxa de l'entitat. Sobre la tipologia i quantitat de persones ateses se'n fa referència en el capítol 6. Pel que fa a la situació dels usuaris "hi ha un important desconeixement sobre les característiques i el nombre d'usuaris dels serveis que es presten" (Ferrés i Belil, 1997, p. 16) i no es tenen prou en compte en la comunicació (Rochester, 2000, p. 39).

En les organitzacions de l'estudi, en quatre casos, dels dotze estudiats, els usuaris participen en les decisions internes ja que el seu treball es realitza amb l'equip de professionals. De tota manera, malgrat el potencial que té aquesta pràctica, no és gaire habitual.

Es pot considerar una contradicció la diferència entre la importància que es dóna a la tasca directe i el desconeixement dels usuaris a nivell general, tot i que a les entitats de l'estudi no es dóna, probablement degut al baix nombre d'usuaris que atenen.

## Polítiques de formació i aprenentatge organitzatiu

Un element important en les polítiques de recursos humans és la formació, que és essencial per actualitzar competències i millorar la qualitat de les activitats (Petrus, 1991, p. 110). Aquest aspecte va lligat a la importància de l'aprenentatge organitzatiu i d'establir mitjans per tal de facilitar que es tregui el màxim rendiment de l'experiència que es va acumulant.

La formació ha d'anar dirigida tant als voluntaris com als professionals de les entitats. Però la situació de la formació a les entitats presenta trets contradictoris. Segons l'estudi de la Fundación Tomillo, el 85% de les entitats realitzen activitats de formació per al personal contractat i el 67% de les organitzacions ho fan per

als voluntaris. Però alhora, són poques les entitats que fan un anàlisi previ o que tinguin establerta una política de formació (Tomillo, 2000, p. 156). En opinió de De la Riva (2002, p. 18) contrasta la importància que es dóna a la formació amb la realitat.

Pel que fa a la metodologia que s'utilitza per impartir la formació, en un 74% dels casos es fa a través de cursos externs, i en segon lloc a través de cursos interns, conferències o seminaris de curta durada<sup>37</sup>. El tercer mètode és la formació en el lloc de treball. La formació a distància és encara minoritària. Les temàtiques de formació que les entitats consideren prioritàries a mig termini són: estratègia d'administració, qualitat, supervisió i direcció, noves tecnologies, idiomes i màrqueting i vendes. Segons els àmbits de treball hi ha diferències en el grau de despesa en formació: les entitats que hi dediquen més recursos són les que treballen en el camp de les disminucions, la immigració i refugiats i les dones (Fundación Tomillo, 2000 pp. 162-175).

A l'hora de realitzar activitats de formació, les principals dificultats amb les que topa el tercer sector són els costos, la manca de temps i la dificultat per trobar programes adequats a les necessitats de l'organització (Fundación Tomillo, 2000, p. 166). Les entitats utilitzen diferents estratègies per superar aquestes dificultats, com ara rendibilitzar les habilitats internes i organitzar espais de discussió sobre qüestions específiques (Lombardi i Messina, 2000, p. 16).

De les entitats estudiades no n'hi ha cap que compti amb una política de formació definida, tot i que si una persona ho sol·licita se li sol atorgar, sempre i quan s'adiqui i sigui combinable amb el volum de feina. Són entitats on es realitzen jornades per tal que els seus membres puguin compartir el que fan. Aquestes jornades tenen, però, una finalitat més relacional que d'aprenentatge d'alguna habilitat pràctica. A l'hora d'impartir formació les entitats situades en comarques allunyades de Barcelona tenen una dificultat afegida de l'accés, per la qual cosa consideren que la formació a distància té un gran potencial<sup>38</sup>. El volum de l'entitat és probablement un element que dificulta disposar de la capacitat i dels recursos per desenvolupar una bona política de formació, aspecte que coincideix amb les conclusions de l'estudi de la Fundación Tomillo.

37 El seu ús depèn del volum de l'entitat.

38 En el Llibre Blanc de l'Economia Social també es detecta una manca d'oferta formativa distribuïda de manera coherent en el territori (Vidal, 2002, p. 537).

En referència als sistemes d'aprenentatge organitzatiu:

“Sempre hi ha aprenentatge a les organitzacions, de tota manera, al parlar de gestió de l'aprenentatge s'ha de formalitzar, mínimament, un procés de gestió que s'ocupa específicament d'aquest aspecte” (Fantova, 2001, p. 303).

Teòricament s'atorga molta importància a aquest aspecte, es considera essencial per fer front a l'entorn canviant, tot i que, tal com passa amb la formació, es tracta d'una pràctica molt limitada a les entitats (Fantova, 2001, p. 308) tot i que aquest es dóna de manera informal.

Apareix una contradicció entre les expectatives que es projecten a les entitats, en referència a la importància de la formació i l'aprenentatge, i les pràctiques concretes, si es considera que aquestes han d'estar formalitzades i escrites, l'aprenentatge és un fet que es dóna de manera natural, es transmet amb el contacte i la relació, trets que tenen l'inconvenient de dependre de les persones concretes, sent més difícil que s'acumuli al llarg del anys.

### **Situació de gènere**

Pel que fa a la situació de gènere en els equips de les entitats, trobem que la informació és més aviat escassa. Ugo Ascoli va fer una incursió i una reflexió sobre aquest tema i va concloure que:

“Un altre element caracteritza la imatge tradicional del voluntariat: una clara divisió de tasques ha caracteritzat des dels principis de segle l'esfera de les activitats voluntàries ‘masculines’ i ‘femenines’, arribant gairebé a reflectir la divisió procedent del mercat de treball. Als homes els corresponia, fonamentalment, la tasca de guiar les polítiques de les organitzacions caritatives i filantròpiques participant en els òrgans de govern i l'aportació del propi bagatge de coneixements extrets del món dels negocis i de la política. Al contrari, a les dones se’ls reservava gran part de les tasques executives destinades a portar a terme aquestes polítiques” (Ascoli, 1987, p. 144).

El 75% de les persones ocupades pel sector són dones, tot i que aquest percentatge baixa en 4 punts si es comptabilitza el personal contractat (Castiñeira, 2002, p. 71). No hi ha dades sobre la distribució per àmbits d'intervenció i ni sobre les tasques que homes i dones desenvolupen dins les entitats, tot i que l'observació ens diu que els càrrecs directius estan ocupats majoritàriament per homes<sup>39</sup>. En un recompte de qui ocupa els càrrecs de presidència de les entitats en una ciutat capital de comarca, en un 80% eren homes i el 20% dones<sup>40</sup>.

Per l'anàlisi de la situació a les entitats de l'estudi s'ha observat qui ocupa els llocs de la presidència, la direcció, l'administració i la intervenció. A partir d'aquesta informació s'estableixen quatre situacions diferenciades. La primera, tres casos, la de les entitats en les quals aquests llocs són ocupats per dones. La segona, dos casos, la de les entitats on aquests llocs són ocupats per homes. La tercera, sis casos, la de les entitats on els llocs de presidència i direcció són ocupats per homes, i les tasques d'administració i intervenció per dones. La quarta, un cas, es produeix quan els sexes estan repartits de manera aleatòria. No es dóna cap cas on la presidència i la direcció siguin portades per dones i els llocs de l'administració i la intervenció per homes. S'intueix, per tant, que la igualtat de gèneres a les entitats és una assignatura pendent, especialment si es té en compte que es tracta d'un àmbit on la taxa d'ocupació femenina és més elevada.

## **Nous perfils professionals**

El desenvolupament del tercer sector va acompanyat de dos nous perfils professionals. El primer és el tècnic de voluntariat, la persona que té cura de seleccionar i fer el seguiment de la tasca dels equips voluntaris dins les entitats. El segon és el tècnic de suport a les entitats, que organitza i ofereix serveis de cara a enfortir i fer costat a la tasca que realitzen les entitats. Aquest professional és extern a les entitats i pot treballar des de l'administració, des d'una entitat de segon nivell o des d'una entitat especialitzada en aquest suport.

En el primer cas, es tracta d'un professional que apareix quan les entitats reconeixen la complexitat de la gestió del voluntariat. I, per tant, que el voluntariat

39 En un estudi realitzat a Estats Units s'ha trobat que hi ha més dones en posicions directives en entitats petites i mitjanes, però hi ha més homes en les grans entitats (Peters i Wolfred, 2001).

40 Dades de Mataró accessibles a la web municipal.

té un cost per l'entitat. Aquest es dóna, sobretot, a les entitats de mida mitjana i gran. Aquest professional sol tenir un perfil de psicòleg o de treball o educació social. El segon té a veure en reconèixer que les entitats presenten mancances per realitzar la tasca que tenen prevista, que els cal reforçar alguns aspectes de la gestió i el funcionament. A nivell d'administració local hi ha molts pobles i ciutats on s'integra aquesta funció<sup>41</sup>, el perfil és semblant al de gestió de voluntariat, tot i que quan opera des de l'administració, aquest ha de conèixer tant les especificitats de les entitats com les de l'administració.

En els darrers apartats s'ha presentat la descripció d'una colla d'elements del sistema social. S'entra, en els darrers dos apartats, a comentar els sistemes de comunicació interna i els fenòmens de cultura i poder.

## **Sistemes de comunicació interna**

La comunicació conté dues vessants: la interna i l'externa. La interna es considera, en aquest treball, com a part del sistema social de les entitats, com un element de les polítiques de personal pel que fa a vinculació, coordinació i cohesió. Conté els sistemes de transmissió de la informació entre les persones i grups que formen part de l'organització. La comunicació externa té dos objectius, el de gestió i el de sensibilització. Aquesta es comenta en el capítol dels sistemes tècnics, pel fet que es tracta d'un 'producte' per a la sensibilització de la temàtica que treballa cada entitat, i d'un aspecte de la gestió administrativa per ser un mitjà per mantenir les relacions i contactes que asseguren els canals i recursos de l'entitat amb l'entorn.

Els sistemes de comunicació interna han d'assegurar que les persones disposen d'informació per realitzar la seva feina correctament. Per Longàs:

“En la comunicació interna, la fluïdesa en el traspàs d'informació interna és molt necessària per garantir una mínima eficàcia en la realització de les taques de forma coordinada. Podríem parlar també del fet que estar informat és un dels drets de participació bàsics del voluntari. A més, cal destacar l'important efecte motivador i de vinculació amb l'organització que genera en les persones” (Longàs, 1996, p. 73).

41 Existeix una xarxa de punts d'associacionisme i voluntariat en la que hi ha presents ciutats el Galícia, el País Basc, Catalunya, Aragó que és molt activa per compartir pràctiques i recursos tècnics.

En general, a les entitats es detecta una falta de comunicació sistemàtica entre les diferents grups o perfils que les componen i entre diferents mandats<sup>42</sup>. A vegades la comunicació es dóna de manera puntual gairebé per casualitat, de manera que són els canals informals els que permeten el funcionament, mentre la comunicació de dalt a baix és inexistente (Iglesias et al., 1996, p. 51) i es pot suposar que de baix a dalt és encara més limitada.

En les organitzacions entrevistades les reunions són el mitjà utilitzat amb més freqüència com a suport per la comunicació interna. Les periodicitats varien, des d'una reunió diària a primera hora del matí per distribuir les feines del dia, fins a trobades setmanals per avaluar la feina, o quinzenals per comentar la marxa dels projectes. Es podria dir que les reunions més espaiades temporalment són les que treballen temes més estratègics, i són les que compten amb la participació d'un major nombre de persones que no estan en els equips de tècnics. A més, sol existir un esglaonament de reunions a diferents nivells: de junta, de junta amb directius, directius amb tècnics, tècnics amb tècnics, tècnics amb usuaris. Aquest fet provoca que algunes persones amb diferents atribucions i responsabilitats hagin d'assistir a un nombre elevat de reunions.

Sovint les reunions són exageradament llargues i poc resolutives o, com també diu Adirondak, estan mal plantejades, dirigides i programades, en un paràgraf molt realista:

“En moltes organitzacions sempre hi ha, si més no, un aspecte on tothom està d'acord: les reunions són terribles. Són una pèrdua de temps, no serveixen per res, sempre comencen amb retard, i s'allarguen massa, no s'hi prenen decisions o les que s'hi prenen s'anulen a la següent reunió... la llista de queixes no s'acaba mai i és molt semblant a totes les organitzacions” (Adirondak, 1994, p. 38).

L'opinió general és que les reunions són una pèrdua de temps. Malgrat la consciència de la problemàtica no hi ha voluntat d'acotar i acordar les temàtiques i el funcionament de les reunions, ja que els intents en aquesta direcció són viscuts com una contradicció amb la cultura del sector, per suposar una reducció de les

42 En el marc dels assessoraments algunes entitats han explicat que la junta sortint s'ha emportat els papers de l'entitat (estatuts, llibre d'actes...) per dificultar la tasca a la junta entrant. No es tracta d'un fet que passi sovint, però és un fet que impacte molt negativament en les persones dels nous equips de junta.

possibilitats de contacte personal. La necessitat de resultats topa així amb la cultura del contacte perquè les reunions permeten aquest contacte personal.

Un tipus de reunió molt freqüent que es produeix en les entitats de l'estudi és la trobada informal per un tema que afecta a la seva marxa de manera immediata. Quan sorgeix algun aspecte que cal comentar es fa una reunió, sense una convocatòria. Aquest fet provoca interferències en les tasques quotidianes i que la gent que en aquell moment no és present perdi la possibilitat de participar-hi, tot i que assegura la posada al dia i la resolució de problemes de manera àgil.

Pel que fa a la comunicació amb els socis, en tres dels dotze casos estudiats les entitats editen i envien una revista als socis. Dues entitats comenten que fer revistes o butlletins no és una prioritat. Sembla que no hi ha una apostia ferma per implicar als socis, tal com s'ha vist en els comentaris del paper de l'assemblea.

Sintetitzant, les reunions són el mitjà més utilitzat per la transmissió de la informació interna, amb un volum important de reunions de caire informal. Aquest mitjà permet el contacte personal i, per tant, la satisfacció de la necessitat d'affiliació per part de qui compona l'entitat. La comunicació amb els socis no es considera una prioritat.

Si es considera que la participació demana tenir establerts bons canals de comunicació i es fa un lligam entre la importància que es dóna a la participació i els sistemes de comunicació utilitzats, es pot veure que s'està desatenent a la gent que no té una presència física a l'entitat. Descuidar la comunicació als socis transmet si aquest és una preferència a no, a la qual cosa s'hi ha d'afegir la dificultat tècnica que la comunicació comporta.

## Cultura i poder

En aquest apartat es fa, primerament, referència als trets culturals, per passar, en la segona part, a descriure fenòmens de poder a les organitzacions.

Quan es parla de cultura organitzativa es pot estar fent referència a diversos conceptes, aquí se'n presenten dos que es consideren d'interès per les entitats i

que centren dos debats al voltant de la gestió. El primer està relacionat amb els valors que motiven i condueixen l'acció:

“Denominem cultura a la ideologia de l'organització, els valors realment operants, al conjunt d'idees que guien la seva acció, a les presumpcions articulades que regeixen la manera de percebre, pensar, sentir i actuar en l'organització” (Fantova, 2001, p. 67).

Les entitats de voluntariat prioritzen, utilitzant paraules de Donati, “anar a la trobada de l'altre per respondre a les necessitats de l'altre. Les organitzacions del tercer sector centren la seva tasca en els valors de l'atenció a la persona humana, l'altruisme, la donació, la confiança, la solidaritat i la reciprocitat” (Donati, 1996, p. 31). Aquests valors s'atribueixen a les organitzacions del sector, cosa que fa que les bases des de les quals s'opera siguin específiques, ja que l'adscripció a aquests valors influirà en les decisions.

El segon concepte fa referència a les maneres de fer (Mintzberg, 1989, p. 221). La disposició dels elements interns per portar a terme l'acció també fa referència a aquells elements visibles, a les maneres operatives d'aconseguir els objectius, les formes de treballar. Aquesta segona accepció del terme permet analitzar comportaments i accions de manera més objectiva. “La resposta a què és diferent en la gestió de les organitzacions de voluntariat i les no lucratives no està tant amb el que fan les organitzacions de voluntariat, sinó en com ho fan” (Paton i Cornforth, 1992, p. 40).

Encara que els dos conceptes es puguin diferenciar conceptualment, el cert és que aquests van lligats, ja que els valors influeixen en la manera de fer. Per Schein la cultura es forma pel conjunt de creences i comportaments que es desenvolupen en el si de l'organització per afrontar els reptes de l'entorn, és clau tant per l'adaptació a l'entorn com per la integració interna. Aquesta es compon d'una colla d'elements: els comportaments observables, les normes, els valors, la filosofia, les regles del joc i l'ambient, que per aquest autor són manifestacions de nivells superficials de cultura (Schein, 1996, Fantova, 2000).

Un altre debat a centrar quan es fa referència a la cultura organitzativa és si es considera com quelcom imbricat en els diferents aspectes de l'organització o es tracta de quelcom separat de la resta d'elements organitzatius. La primera postura considera la cultura com a un aspecte present en el sistema social i tècnic,

en les estratègies, les estructures, els sistemes, les polítiques, els processos i els fenòmens, que apareix entre els elements de l'organització de manera transversal, que està present en la manera de tractar la gent, en la manera de portar l'administració, de comunicar, de tenir cura de l'entorn... es tracta d'un concepte de cultura que s'ha de llegir a partir de com es defineixen els objectius formals, com es formulen les estratègies, les polítiques de personal, en com s'exerceix l'autoritat i el poder, en la disposició dels elements estructurals, en els mecanismes de control (Allaire i Firsirotu, 1984).

La segona postura seria considerar la cultura com una part diferenciable, amb identitat dins l'organització, com poden ser els mites, les expressions verbals, la formulació dels valors i la ideologia. En aquest cas es manifesta mitjançant els rituals, els costums, les metàfores, els *slogans*, les llegendes, els logos, el disseny arquitectònic (Owenjones, 1996). Entre les diferents escoles de les teories antropològiques aplicades en el marc organizatiu hi ha molta varietat d'escoles que defensen cada una de les dues posicions.

En aquest treball s'opta per considerar que la cultura és quelcom present en els diferents elements de l'organització. Aquesta decisió es pren per observar que a nivell pràctic no és possible descriure i analitzar els elements culturals de manera aïllada, ja que es tracta de fets que són conseqüència del que la gent de l'organització és i vol. La cultura no és un aspecte que es dissenyi *a priori*, ni sigui gestionable directament, i totes les persones que formen part de l'organització són co-creadors de la cultura (Soal, 2000). La cultura no és controlable, tot i que cal tenir-la present quan es gestiona. Es tracta d'un fenomen organizatiu amb molt de significat, amb una gran càrrega simbòlica, i que molt sovint és inconscient (Allaire i Firsirotu, 1984).

Tot i acceptar que cada organització té la seva pròpia cultura, les organitzacions del sector del voluntariat comparteixen trets comuns ja que la lògica del compromís ha generat un estil d'organització i una configuració d'unes maneres de fer en el tercer sector (Paton, 1992, p. 10). Quins serien els trets culturals atribuïbles a les entitats de voluntariat?. Joaquín García Roca (1994) descriu els pressupòsits que han marcat el treball intern de les organitzacions de voluntariat. Els pressupòsits generen unes expectatives que s'han de complir per ser considerades organitzacions coherents. L'autor ho presenta a partir de dicotomies, entre les quals s'ha escollit un dels pols entre els possibles de cada opció:

“El voluntariat tradicional ha estat víctima de les gran escissions produïdes per la modernitat cultural: la fractura entre la raó i el sentiment, entre l’interès i la gratuïtat, entre la teoria i la pràctica, entre el deure i l’amor, entre l’organització i l’espontaneïtat... com altres institucions socials, també el voluntariat ha pres partit per un dels dos termes de cada parella, concretament pel sentiment, la gratuïtat, la pràctica, l’amor, l’espontaneïtat...; d’aquesta manera, creix dins d’una intensa polaritat que l’obliga a construir la seva pròpia lògica d’esquena i en contraposició a l’altre terme, abandonant d’aquesta manera les grans conquestes socials, la raó, l’interès, la teoria, el deure i l’organització cauen en l’altra part. (...). El voluntariat actual accepta que un dels reptes més importants és recrear la seva lògica més enllà de l’escissió i la polarització” (García Roca, 1994, p. 89).

A més d’aquesta presa de posicions, es pot considerar que les entitats són organitzacions abocades al treball amb i per a les persones, formades per equips molt compromesos amb els seus valors i molt respectuosos amb la situació de l’altri, amb dosis elevades de creativitat i predisposició a posar molta energia per tirar endavant els projectes. Són organitzacions que consideren el contacte personal com quelcom essencial ja que la seva naturalesa és relacional. En general es prioritza l’acció, es busquen els resultats sobre el terreny, de l’acció directa, la qual cosa les fa molt ràpides a l’hora de donar resposta a noves necessitats i adaptar-se als requeriments de la intervenció concreta. Solen estar formades per equips de persones a les quals els interessa la integració. La participació és un principi essencial, un imperatiu ètic (Longàs, 1996, p. 75). També ho és estar obertes a l’entorn, per la qual cosa, sovint, se’ls fa molt difícil posar límits. No són gaire amigues de les jerarquies ni d’establir procediments: tothom pot fer de tot (Landry et al, 1992, p. 28). Per això una de les seves fonts de recursos són els contactes informals amb persones i institucions a tots nivells. Donen prioritat a la intervenció sobre la gestió interna<sup>43</sup>.

Malgrat el pes d’aquests ideals, “hi ha una inadequació entre els ideals de l’organització i la seva realitat quotidiana” (Adirondak, 1994). Hi ha diferents iniciatives que volen servir de suport per tal que les entitats segueixin uns principis bàsics en el seu funcionament. Una d’aquestes és l’elaboració dels codis ètics. Els resultats i incidència d’aquestes iniciatives requereix una perspectiva temporal àmplia, però les maneres en com s’estan instrumentalitzant aquestes

43 Hi ha alguns autors que mencionen la cultura del *antimanagement* (Landry et al, 1992, p. 21).

iniciatives les pot conduir a ser substitutes dels certificats de qualitat i que acabin sent un tràmit, més que no pas una ocasió per la reflexió i la millora interna.

Entre les entitats de l'estudi es pot notar que els ideals propis són mencionats i defensats de manera equilibrada. Les entitats se situen defensant uns valors, articulats a partir del cristianisme, al mateix temps que s'ocupen de les tasques del dia a dia, i cerquen atendre a la població desfavorida.

Entrant en el fenomen del poder, es pot dir que es difícil parlar de poder a les organitzacions, i ho és de manera especial a les entitats. Probablement aquesta dificultat sorgeix pel fet de que es tracta d'un concepte que s'associa a quelcom exercit en la clandestinitat, de manera no explícita. Es tracta d'una paraula que té moltes implicacions:

“La major part de la gent entén, de manera intuïtiva, el que representa el concepte ‘poder’: se sol associar a la força, lideratge, autoritat, control, influència. També se’l relaciona amb diferents funcions: tirà, dictador, rei, líder, governador, general, sotmès, esclau. Es pot entendre poder dins un context més global: la classe dirigent, les èlits, l'estat, el partit, etc.” (Daudi, 1993).

A les organitzacions hi treballen equips de persones que han de coordinar-se. Per fer possible la coordinació s'estableixen fluxos d'informació i d'ordres, amb l'objectiu que les tasques es realitzin tenint en compte els plantejaments inicials, els recursos i el temps disponible: tot això exigeix que unes persones exerceixin influència sobre les altres. L'exercici de la influència marca el curs del què és i el què fa l'organització. Considerant les motivacions humanes, és comprensible que les persones desitgin i necessitin algun nivell de poder per marcar la trajectòria d'una organització. La capacitat d'influir prové de diverses fonts. Aquestes poden ser legítimes, llavors es parlarà d'autoritat, però poden ser no legítimes. Tots dos tipus tenen una gran importància a les organitzacions.

“Poder és el recurs del qual es disposa per influir en una altra persona, per fer que l'altre canviï o produueixi una conducta que un vol que faci. Influència és l'ús d'aquests recursos de poder. L'autoritat apareix quan l'ús del poder dins l'organització està legitimat. (...) Habitualment es fa un triangle entre poder, lideratge i autoritat, que són tres variables que cal considerar contínuament.” (Centre Emili i Mira, 1998, p. 238).

Reconèixer que una part del poder es realitza de manera amagada és un dels motius pels quals és difícil parlar-ne, com sintetitzen Pfeffer i Kanter:

“En la literatura de gestió hi ha un component important d’ideologia i de valors; temes com ara el poder i la política són bàsicament incompatibles amb els valors i la ideologia que s’està desenvolupant” (Pfeffer, 1993, p. 71).

“El poder és una de les últimes paraules que sonen malament. És més fàcil parlar de diners, i molt més fàcil parlar de sexe, que de poder. Els que el tenen, ho neguen; els que el desitgen, no volen que es noti i els que fan maniobres per aconseguir-lo ho fan en secret” (Kanter, 1999, p. 157).

Existeixen llibres que analitzen el poder de manera oberta i directe, intentant esbrinar realment com es prenen les decisions dins l’organització, i diferencien sempre el què és i el què no és èticament recomanable (Buchanan i Badham, 1999).

Si definim poder com la capacitat d’influir en el comportament de l’altre (Mintzberg, 1992, p. 5) i reconeixem que aquesta capacitat tant pot provenir de fonts reconegudes i acceptades com encobertes, és evident que a les organitzacions hi ha molts agents amb influència, que el poder està distribuït entre els diferents membres de l’organització. També es pot veure que és quelcom relatiu, ja que es pot tenir capacitat d’influir en alguns aspectes i sobre algunes persones però no en unes altres. Aquests equilibris de poder són, a més a més, dinàmics i varien en el temps ja que es pot guanyar o perdre quota de poder segons variïn les fonts de poder o la importància que tenen en un moment donat i per part d’unes persones determinades. El component ideològic es considera més marcat en les entitats del tercer sector, ja que basen la seva finalitat precisament en els valors, la qual cosa no vol dir que el poder no hi jugui un paper important.

Segons les fonts de poder i com aquest s’exerceix s’estableixen tipologies de poder. Per Etzioni hi ha el poder coercitiu, que funciona a base d’imposicions; el poder normatiu, basat en les normes i regles definides per tots per tal d’aconseguir l’objectiu general de l’organització; i el poder utilitari on es dóna un intercanvi. French i Raven hi afegeixen el poder físic, el poder de recompensa, el poder de posició dins l’organització, el poder expert i el poder personal (Centre Emili i

Mira, 1998, pp. 240-247). A les entitats estan mal considerats el poder coercitiu i el normatiu, mentre són molt habituals el poder personal i l'expert<sup>44</sup>.

El poder, segons Mintzberg, es pot situar tant a dins com a fora l'organització (Mintzberg, 1992). Entre els agents que operen dins les entitats, hi ha l'assemblea de socis, els membres de junta, els empleats i voluntaris en les posicions tant directives com operatives. Els agents que se situen fora de l'organització són els usuaris, els grups d'interès, competidors, proveïdors, legisladors i membres del Govern.

Mintzberg presenta diversos escenaris segons on se situa i com es distribueix el poder. Si el poder està situat fora l'organització i està concentrat en una persona o grup, es donarà una situació d'organització dominada. Si els agents de l'entorn es distribueixen el poder, aquest es dispersa i perd intensitat, de manera que pot provocar polaritzacions dins l'organització, especialment entre els membres dels equips de junta, ja que aquesta passa a ser un mitjà de control de la situació interna. I si a l'exterior hi ha molts grups amb poder i cap d'ells pot exercir una influència clau el poder es dispersa, i els jocs de poder es passen a jugar dins l'organització.

Si aquests supòsits s'apliquen a les entitats, trobem casos on el poder està controlat per la dependència d'una font de finançament, casos on hi ha una forta vinculació i fortes interferències dels interessos dels partits polítics, i altres casos on les entitats estan controlades des de fora ja que no tenen forma legal pròpia, especialment en el cas d'entitats vinculades a institucions religioses. En qualsevol cas, es pot veure clarament que és força habitual trobar que sobre les entitats s'exerceix un poder extern que pot fer variar els projectes i prioritats de les organitzacions. Tot i que és una situació que difícilment es reconeix de manera oberta. Amb tot, hi ha casos que ho il·lustren, com durant els moments de canvi de partit polític al govern, tant a nivell local com estatal. Llavors hi ha unes entitats que experimenten unes davallades subtades fruit de que deixen de rebre suport públic (en alguns casos fins i tot poden arribar a desaparèixer) i, de manera simultània, apareixen amb molta força una colla d'entitats noves.

Per entendre el poder dins les organitzacions cal saber quins són els actors, quines necessitats tenen i com exerceixen la capacitat d'influència. Les fonts de

---

44 Tot i que, com s'ha comentat, hi ha reticències a acceptar un lideratge obert.

poder provenen del control d'un recurs essencial per l'organització, de tenir un coneixement o habilitat útil, per imperatiu legal o bé per l'accés a una persona amb poder (Mintzberg, 1992, p. 24). Però és molt difícil apropar-se a les organitzacions per esbrinar quines són les influències dels jocs de poder. Que les persones que formen l'organització defensin els seus interessos és essencial per la vida de l'organització i la dificultat apareix quan aquests interessos són exercits utilitzant mitjans que no són els acceptables ideològicament o bé quan el resultat d'aquesta influència debilita o malmet l'organització.

Mintzberg relaciona les diferents posicions dins l'organització i el tipus d'interessos que defensen. Una figura que concentra poder és el directiu: aquesta persona combina diferents fonts de poder i seu l'objectiu és sobreviure al lloc i cercar el creixement de l'organització. Els comandaments mitjos, que tenen un perfil semblant al directiu però amb menor intensitat, exerceixen la seva influència en una unitat o projecte concret, també cerquen el creixement de la seva unitat i gaudir de més autonomia. Els tècnics qualificats solen disposar d'autonomia que volen mantenir i volen fer créixer. Els tècnics no qualificats tenen poc poder individual i el tenen com a grup i, per tant, prenen molta importància les relacions socials, entre els seus objectius hi ha la millora de les condicions laborals. El personal de la tecnoestructura, ostenta una autoritat formal i el seu paper pot debilitar el dels comandaments mitjos, per la qual cosa busca el canvi controlat mitjançant l'establiment de processos. El personal de suport té poc poder i és un grup al qual interessa la col·laboració i no pas tant l'autonomia.

Fent un paral·lelisme entre la situació de les entitats i la proposta de Mintzberg tindriem que en el cas de les entitats trobem el poder intern molt concentrat en la figura del president o presidenta, en part pel poder formal, però sobretot per tenir unes característiques personals que faciliten la relació, pel fet de disposar d'un gran carisma. Tal com diu Álvarez de Mon, difícilment es poden dirigir aquestes organitzacions des d'unes bases purament formals de poder (Álvarez de Mon et al, 1998, p. 99), aquestes han de combinar diferents habilitats, busquen, igual que en el model genèric, mantenir-se al lloc i fer que l'entitat creixi. Els membres de junta cerquen més projecció i més reconeixement de la tasca que realitza l'entitat. També es donen situacions de lluita per la direcció de les entitats. Aquests jocs es donen sota diferents aparences: un fet que es pot produir és buscar el suport dels socis per, després, sota la formalització convenient, fer fora o apartar a una o a diverses persones. Aquestes lluites se solen portar amb discreció, tot i que no per això deixin de ser cruels. A vegades no és possible contenir el malestar i la situació transcendeix a la massa social, i fins i tot als

mitjans de comunicació. Les persones responsables de la direcció tècnica cerquen el creixement i disposar de més atribucions. Les persones voluntàries cerquen més canals d'implicació i reconeixement a la seva dedicació. Per últim, el personal tècnic cerca més autonomia i, alhora, millores en la situació laboral.

Un dels punts de conflicte que pot ser interpretat en clau de poder és la relació entre la junta i els equips de direcció. Depenen dels perfils de cada un es pot donar la circumstància que en algun moment no estigui clar qui té el poder. La dificultat de definir estructures queda reflectida amb incerteses sobre “qui anomena a qui”, “qui controla a qui” o “qui fa què” (Harris, 1992, p. 135):

“La relació entre la junta i l'equip de gestió és essencialment paradoxal. Per moltes decisions importants, la junta és l'autoritat final. Malgrat això, depèn dels equips de gestió per gran part de la informació i per l'articulació i implementació de les decisions. Els equips de gestió tenen els seus poders emergents però al mateix temps estan contractats i poden ser acomiadats per les junes i necessiten la junta per les funcions externes claus. Com en totes les paradoxes, no hi ha solució. La relació és dinàmica i els seus moviments depenen d'un seguit d'individus, grups i altres factors organitzatius” (Middleton, 1987, p. 152).

En cas de que no es resolgui el conflicte de poder intern una sortida fàcil i de baix cost directe és la de que una part dels socis marxin per crear una altra entitat, per muntar una nova iniciativa que s'adapti a les propostes d'un grup concret. D'aquesta pràctica en resulta un alt grau d'atomització de les iniciatives en els diferents camps d'acció i un debilitament del conjunt i una dispersió de recursos.

Els equilibris de poder en les entitats de l'estudi no es poden comentar, ja que la informació recollida no reflecteix aquesta informació. Per entendre aquestes forces faria faltar fer una estada a l'entitat durant un període de temps extens, tenir un encàrrec que permetés experimentar les pressions i els canals de presa de decisions i d'influència, i amb tot tindria una càrrega de subjectivitat molt elevada. No tindria sentit parlar de poder de manera directa amb la gent a l'entitat, i les tècniques d'observació podrien dur a conclusions esbiaixades.

Sintetitzant, en aquest capítol s'han vist com apareixen dicotomies que es poden relacionar amb el xoc de la naturalesa de les entitats i les exigències dels nous rols. Per una banda les estructures de les entitats són, en general simples i amb components informals importants, responent a la naturalesa relacional. També el valor de la participació és una referència en el sector. Es veu, però, que per una banda s'estan donant redefinicions de les estructures que no troben el seu encaix, i que el component de la participació queda en segon terme davant de maneres de gestionar més centralitzades i professionalitzades, limitant la contribució dels tècnics i dels equips de voluntariat i restringint el paper dels socis i usuaris.

Es dóna, a les entitats, un xoc entre la gent que tenia una vinculació tradicional i els nous reclutaments que s'estan realitzant. Per una banda la vella militància se sent legitimada a prendre decisions, però per l'altra les noves demandes exigeixen perfils que cal cercar-los fora de l'esfera de les entitats. Aquest fet produeix tensions internes fruit de la necessitat d'haver d'incrementar la seva capacitat. Es pot veure que hi ha un xoc entre els perfils del voluntariat i el dels professionals, ja que els ritmes i disponibilitat són diferents. Hi ha serveis que no poden ser assegurats pels equips de voluntariat, de manera que forcen a les entitats a haver de contractar personal, a haver d'assumir més despeses i entrar en dinàmiques internes noves.

En referència als recursos humans, hi ha dos reptes a afrontar: el primer és tenir cura del paper del voluntariat. La dinamització d'equips de voluntariat requereix que sigui una aposta clau i, per tant, que s'hi dediqui l'esforç corresponent. Hi ha potencial d'expansió de persones interessades a col·laborar que no són contactades per les entitats. El segon, un xic més ampli, és revisar les polítiques de recursos humans, incloent els plans de formació, revisant la situació de gènere, millorant les condicions laborals i els sistemes de comunicació interna.

Un fet que va apareixent és el decalaix entre els elements d'identificació cultural i les pràctiques concretes, entre allò que es diu i el que es fa, aquesta situació pot portar al desconcert intern i al desprestigi social. La clau és si són compatibles els trets culturals i fer front a les creixents demandes. També es pot sospitar d'un possible distanciament entre les persones que es dediquen a teoritzar i a argumentar sobre el sector i els que hi treballen.

A nivell de la utilitat de les teories de gestió pel sector, veiem que les propostes d'autors i manuals adreçat al sector repeteixen, amb lleus adaptacions, el què deien autors de gestió genèrics. En aquest capítol s'ha constatat que hi ha poca teoria elaborada específicament sobre el tercer sector, de manera que els autors fan una tasca pedagògica de fer arribar aquestes teories a les entitats posant exemples del sector i deixant de banda les qüestions que no són d'interès prioritari per les entitats.

Un cop vistos els trets i les primeres dicotomies que apareixen en la descripció del sistema social, es passa ara, en els següents tres capítols, a presentar la situació en referència a la definició de les estratègies i la pràctica de la planificació, els trets dels sistema tècnic i les relacions amb l'entorn.

## 6. Estratègia i planificació

En la teoria sobre l'organització i la gestió hi ha una amplia literatura sobre els conceptes d'estratègia i planificació. Es tracta de suports conceptuais i metodològics que serveixen perquè les persones que dirigeixen, gestionen i treballen a les organitzacions puguin preveure, preparar i disposar de referències a l'hora de prioritzar i de prendre decisions. Sobre aquestes qüestions hi ha molts enfocaments i propostes d'utilització pràctica. La planificació es pot classificar en estratègica i en operativa, segons la visió que es tingui dels elements de l'entorn i l'amplitud temporal (Gimbert, 1998, pp. 13-17). La planificació estratègica és el procés de definir el marc en el qual opera l'organització, els plantejaments, les intencions i les línies de propostes principals sobre les que es treballa (Kotter, 1978). La planificació operativa, en canvi, concreta l'estratègica. És a dir, fa un pas més enllà i desenvolupa el pla de treball que detalla les tasques, els responsables, els recursos i la distribució i seqüència temporal amb els quals cal desenvolupar-les.

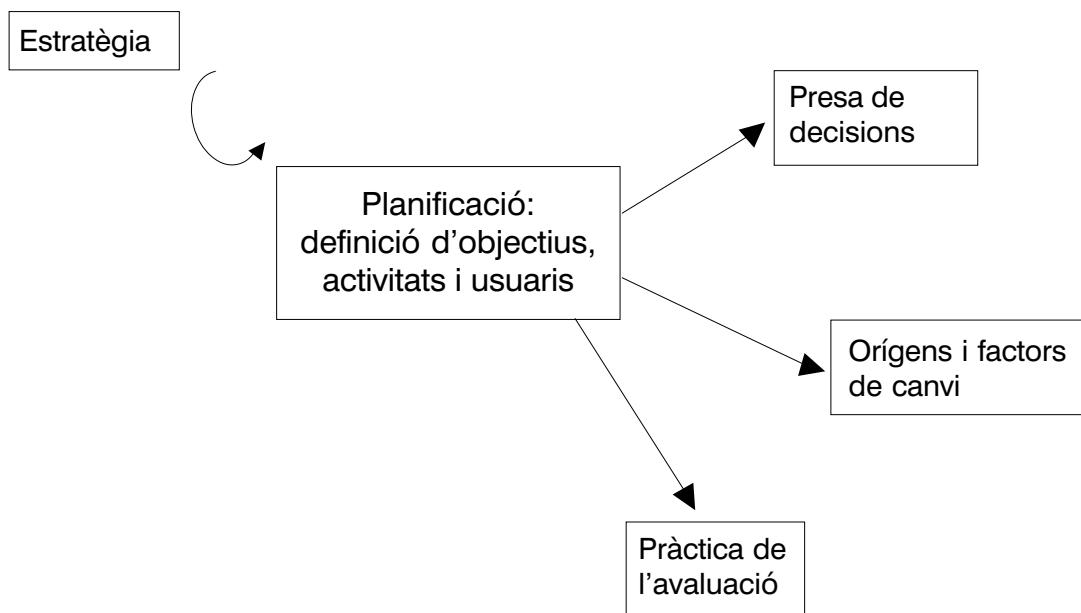
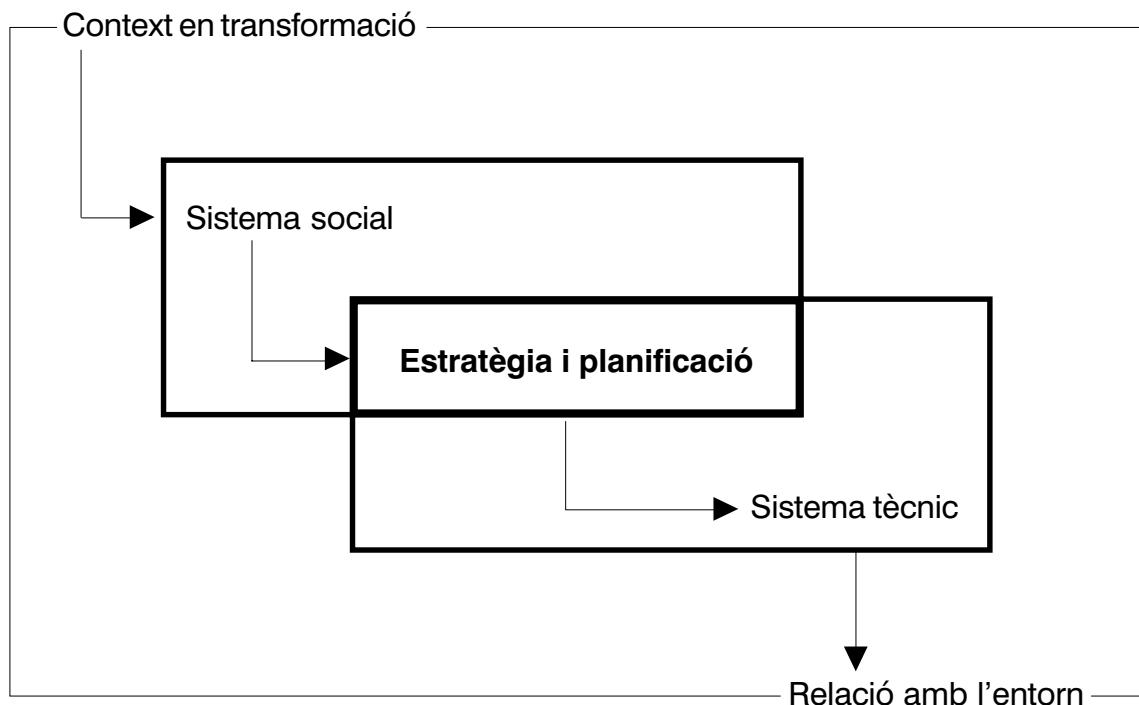
Mintzberg, però, proposa deslligar els conceptes d'estratègia i planificació (Mintzberg, 1994). Aquest autor considera que l'estratègia fa referència a la posició i perspectiva de l'organització en referència als factors externs i la capacitat interna; mentre que la planificació és una eina per guiar el procés de definició de l'estratègia i els passos a seguir per convertir els objectius proposats en tasques temporalitzades i pressupostades. Mintzberg considera que la definició de l'estratègia és un exercici creatiu i la planificació és instrumental. Són conceptes que poden anar junts, tot i que no ho han de fer necessàriament: una entitat pot tenir un plantejament estratègic sense haver realitzat un procés formal de planificació i pot haver realitzat un procés formal de planificació que no porti a la definició de l'estratègia. La planificació estratègica vol aconseguir una definició de l'estratègia a partir d'un mètode analític, fet que, segons Mintzberg, no es un procés que doni resultats de manera automàtica ja que es tracta d'exercicis de diferent naturalesa: l'anàlisi no porta necessàriament a la intuïció, tot i que la pot facilitar.

Pel que fa a l'exercici de la planificació, aquest aporta beneficis organitzatius com ara elaborar i debatre temes claus, clarificar quines opçons prendre davant

les oportunitat de l'entorn, identificar maneres d'aprofitar l'ús dels recursos, construir consens entre els membres de l'equip, a més dels beneficis de la realització del mateix procés de debat intern: posada en comú de les idees i interessos, facilitar la comunicació interna, i posar per escrit les propostes (United Way, 1985a).

Aquest capítol fa referència, en una primera part, a la formulació estratègica en relació a la visió de futur i el posicionament de les entitats, i la realització del procés formal de planificació. El capítol presenta, també, la tipologia d'activitats i el perfil dels usuaris; els sistemes de presa de decisions; els orígens i les pautes de creixement. Comenta, així mateix, els processos de canvi, ja que són part, i sovint conseqüència, de l'exercici de planificació. El capítol conclou amb l'anàlisi de l'ús dels sistemes d'avaluació de les entitats, que són l'aspecte que tanca el procés de planificació i les prepara de cara a les fases següents (veure quadre 6).

### Quadre 6. Ubicació i contingut del capítol 6



## Estratègia

A partir de la reflexió de Mintzberg, presentada en la introducció a aquesta part de la tesi, es comenta, en primer lloc, com són formulades les estratègies, per passar, en el següent apartat, a veure la pràctica de la planificació.

L'estratègia defineix quins són els valors a partir dels quals una entitat vol treballar, quina és la seva missió, què vol aportar a la societat i com ho vol fer. En l'estratègia s'estableixen les prioritats i les bases de l'acció. En l'estratègia es té en compte l'entorn i el llarg termini (Fantova, 2003, p. 9). L'estudi de la formulació de l'estratègia dóna moltes pistes sobre els plantejaments organitzatius de les entitats, perquè el seu procés de definició i el grau de precisió en la formulació dels objectius informa de les bases sobre les quals s'asseu el sistema de gestió i d'intervenció. Si els objectius estan acotats augmenten les possibilitats de fer una tasca més dirigida.

Per conèixer els plantejaments organitzatius cal analitzar la documentació escrita. Quan busquem aquesta documentació trobem que una part important de les entitats no han elaborat un document de plantejaments o bé no el tenen actualitzat. La informació sobre aquest aspecte s'ha de buscar en la informació dels tríptics i les memòries. A Catalunya, el 50% de les entitats no tenen els plantejaments organitzatius per escrit (Castiñeira, 2002, p. 60), la qual cosa demostra que un dels problemes que caracteritzen a les entitats de voluntariat de totes formes i dimensions és la manca de claredat o la falta d'una estratègia definida comuna (Landry et al, 1992, p. 23, Kaplan, 1994). “Hi ha manca de claredat o falta de voluntat per fixar objectius i prioritats a llarg, mitjà i curt termini” (Adirondak, 1994, p. 8).<sup>1</sup>

Tot i que es considera que la definició d'estratègia és la part més important del disseny de qualsevol iniciativa (Pratt i Boydenjo, 1985, p. 84, Belil i Vernis, 1996, p. 8), quan es demana a les entitats cap on dirigiran els esforços en els propers temps, aquestes solen formular un llistat d'intencions de manera vaga, expressant l'expectativa de mantenir els projectes o d'ampliar-los si les condicions de l'entorn són favorables.

1 La indefinició de la missió és un tret característic dels serveis socials en general (Fantova, 2003, p. 12).

“A l’hora de formular els nostres objectius existeix una tendència cap a la generalització, en molts casos els objectius associatius solen ser imprecisos i concreten poc els resultats que volem aconseguir” (De la Riva, 2002, p. 12).

A més que:

“Els objectius no són clars, que n’hi ha diversos i no són operatius, i que hi ha diferències i contradiccions entre els que es plantegen a termini plaç i els curt termini” (Kanter i Summers a Muukonen, 2000, p. 431).

En general, les organitzacions estan disposades a adaptar-se i a assumir els esdeveniments de l’entorn, sense realitzar plantejaments ferms a llarg termini. Aquesta capacitat d’adaptació és reconeguda com un tret de les entitats, però pot portar a una certa desorientació en la presa de decisions:

“Moltes de les activitats no tenien relació entre elles, com a mínim de la manera que el personal ho entenia. No es donava l’ordre de prioritats per les activitats concretes, no hi havia decisions estratègiques que permetessin al personal organitzar i estructurar la feina. No hi havia planificació a llarg termini, o l’establiment d’objectius.” (Kaplan, 1994, p. 14).

Quan es pregunta a les entitats quines són les seves prioritats, veiem que aquestes giren al voltant del fet d’assegurar la viabilitat, com es pot veure en l’estudi a la ciutat de Barcelona:

“Els temes prioritaris per les associacions són:

- Aconseguir finançament del sector públic
- Trobar fonts de finançament alternatives a les que tenen en l’actualitat
- Configurar junes de govern operatives
- Gestionar el dia a dia
- Trobar professionals qualificats i, en sisè lloc,
- Aconseguir socis” (Ferrés i Belil, 1997, p. 25).

En el cas de les entitats de l'àmbit contra l'exclusió estudiades<sup>2</sup> la definició dels objectius es fa de manera àmplia en cinc casos, amb expressions com ara “treballar contra l'exclusió”, “fer un servei que torni al pobre la seva consciència com a persona”, o bé “promoció social de les persones amb dificultats d'integració”. Són entitats que realitzen activitats molt variades i, per tant, es tracta de definicions que queden molt obertes i no centren les directrius principals. Durant les entrevistes, quan es fa referència als objectius i prioritats, sovint les opinions dels tècnics i dels directius no coincideixen, cosa que fa pensar que les respostes no sorgeixen com a resultat d'un procés de reflexió realitzat de manera conjunta, ni que hi hagi una visió compartida a nivell intern.

Quan es fa referència al futur, dues de les organitzacions estudiades parlen de la visió a llarg termini, tres entitats es refereixen al mig termini i les set restants a aspectes molt operatius, centrats en els sistemes de producció i comercialització. Vuit entitats manifesten que aposten pel creixement: d'aquestes, cinc prenen fer-ho diversificant els serveis, dues ampliant els usuaris als quals dirigir l'activitat i una expandint-se territorialment. De les entitats que aposten pel creixement, totes menys una preveuen que l'ampliació de la seva activitat serà possible si troben els recursos necessaris, tot i que no disposen d'un pla de contingències pel finançament. A tres de les entitats els interessa consolidar el creixement que han viscut en els últims temps, i a sis impulsar nous projectes. Aquestes dades indiquen que hi ha interès per avançar i no quedar-se estancat, però que els plans són poc detallats.

Es pot veure que tot i la importància i beneficis de la definició estratègica, aquesta no és realitzada de manera acurada en la major part de les entitats i que la missió està definida de manera massa genèrica. Probablement aquesta definició s'ha fet responent a les demandes dels diferents grups d'interès o *stakeholders* i a la dificultat de renunciar a aspectes que es consideren essencials.

En aquest apartat s'ha vist els trets generals de la definició de les estratègies. Es passa, en el proper apartat, a analitzar els trets més característics de la pràctica de la planificació.

2 Aquest aspecte s'ha analitzat a partir de la documentació facilitada per les entitats entrevistades: en quatre casos el tríptic, en quatre casos la memòria, en dos la memòria i el tríptic, en un un llibre de la història de l'entitat i en un altre diverses revistes de difusió. Cap d'elles ha facilitat un document que es refereixi específicament a la planificació.

## Planificació: definició d'objectius, activitats i usuaris

L'exercici de la planificació és el procés d'ordenar els passos i suports que fan possible aconseguir uns objectius<sup>3</sup>. La planificació parteix dels aspectes més generals proposats en l'estratègia, per anar concretant posteriorment el treball operatiu. El procés inclou l'anàlisi de l'entorn, el diagnòstic intern, la definició dels objectius específics, el disseny dels serveis o activitats, l'avaluació, la comunicació, la delimitació i recerca dels recursos i persones necessàries, i la distribució de responsabilitats i de temps.

En general, la planificació és un aspecte poc treballat en el marc de les entitats de voluntariat (Butler i Wilson, 1990). Segons l'estudi realitzat per Belil i Vernis (1996, p. 15) són poques les entitats que disposen d'un pla de mandat o d'un pla de treball, tot i que comença a haver-hi consciència sobre la seva importància. Segons les dades del Llibre Blanc únicament la meitat de les entitats disposen d'una planificació a llarg termini, cosa que demostra que a les organitzacions es concedeix molta importància a la gestió del dia a dia i poca a la planificació (Castiñeira, 2002, p. 60)<sup>4</sup>. Segons les mateixes entitats:

“S'ha de senyalar que els mecanismes de planificació i evaluació de moltes petites i mitjanes associacions són escassos i poc rigorosos, si és que no són inexistentes. L'autodiagnòstic senyala importants mancances en aquest camp” (De la Riva, 2002, p. 13).

Les entitats de l'estudi realitzen una pràctica de la planificació molt pragmàtica. Deu de les dotze entitats entrevistades compten amb espais per la posada en comú i deliberació per concretar els projectes, per copsar les opinions i per canalitzar demandes, però no disposen d'un procés sistematitzat i formulat per escrit. Són organitzacions on s'utilitza la transmissió oral, fet que s'explica per l'estructura i el model de lideratge predominant, encapçalat per una persona que aglutina i condueix el dia a dia.

3 Una eina per realitzar aquesta funció és el pla de màrqueting. En aquest treball no es desenvolupa de manera específica, ja que es considera que es tracta d'un dels possibles sistemes de planificació que centra el seu interès en la satisfacció dels diferents *stakeholders*, cosa que és el mateix que es desenvolupa en el procés de planificació dels serveis que té presents els diferents interessos interns i de l'entorn.

4 És interessant la possibilitat de contrastar la situació de la pràctica de la planificació entre sectors. Es creu que hi ha una pràctica més estructurada a les administracions públiques i a nivell de món empresarial. Probablement s'haurien de comparar organitzacions de mides i àmbits d'activitat semblants per veure si es confirma aquest fet.

Les dificultats en la concreció dels objectius i de l'exercici de la planificació poden ser explicades, en part, per les característiques de les organitzacions del sector: la missió és el canvi de les persones i la societat, cosa que juntament amb varietat de grups d'interès o *stakeholders* que s'han de considerar, fa que una manera de no excloure a ningú sigui definint els objectius de manera àmplia, per tal de que tothom hi tingui espai (Gies et al., 1990, Abzug, 1999).

Un altre fet que pot influir en la dificultat de concretar els objectius és l'existència de dos mercats. Les organitzacions del tercer sector han de tenir cura d'un doble mercat: l'oferta de serveis i la recerca de finançament (Drucker, 1990, Butler i Wilson, 1990, Paton i Cornforth, 1992, Tschirhart, 1996, Marcuello i Urbina, 1998, Soldevila, 2000). En el sector lucratiu hi ha mecanismes de control i informació àgils que determinen l'oferta a realitzar; i en el sector públic el control s'efectua a través de les eleccions. Però en el tercer sector, la no existència de l'intercanvi a partir de la compra-venda, ni la necessitat d'una legitimitat àmplia fa que manqui un mecanisme per atorgar els recursos, de manera que l'oferta queda separada del finançament.

En molts casos, els serveis que s'ofereixen van destinats a usuaris no solvents, per la qual cosa cal buscar finançament alternatiu i, per tant, és necessari satisfer les exigències i interessos de qui finança. A nivell del disseny de serveis, el mateix producte ha de satisfer simultàniament les necessitat i els requeriments dels dos grups d'interès (Fantova, 2000). Molt sovint es presenten contradiccions entre el que necessiten els usuaris o beneficiaris i els interessos de qui finança els serveis que se'ls presta. Aspectes com ara els requeriments, marges temporals i les prioritats no sempre encaixen. Aquesta falta de coincidència pot portar a una certa crisi d'identitat i pot produir una divergència a les entitats entre els objectius i principis d'acció i els serveis que s'ofereixen (Belil i Vernis, 1996, p. 9). Definir els objectius de manera àmplia pot ser una forma de satisfer a tothom. Aquest fet pot generar confusió en els criteris a l'hora de prioritzar, discussions sobre si cal donar preferència a assegurar la sobrevivència de l'organització i el creixement passant per davant de la fidelitat als principis<sup>5</sup>. L'impacte del doble mercat queda reflectit en tots els processos del desenvolupament del disseny i realització dels serveis, així com, tal com s'ha dit, en les dinàmiques internes dels equips.

5 S'han donat casos on la intransigència per part d'una entitat a acceptar unes fonts de finançament que es consideraven incoherents amb la definició de l'organització (perquè s'emmarcaven en una campanya electoral, o perquè provenien d'una indústria tabaquera, per exemple) ha portat a la desaparició de l'entitat. Aquest fet, molt comprensible, les deixa sense cap possibilitat de poder tirar endavant els seus projectes i, per tant, han de renunciar a la seva apostia.

Un altre aspecte relacionat amb els plantejaments i amb el doble mercat és el grau de definició dels usuaris a qui s'adrecen. D'entrada sembla que a Catalunya aquest aspecte està definit de manera menys concreta que en altres països (Belil i Vernis, 1996, p. 17). “En la major part dels casos es percep una escassa caracterització i segmentació dels nostres usuaris” (De la Riva, 2002, p. 13). Per Isabel Vidal una recomanació vàlida és “evitar programes amplis, no enfocats a categories determinades de persones, ja que rarament són eficaços” (Vidal, 2002, p. 811). En els casos on en la mateixa definició d'objectius es delimita la tipologia d'usuaris es detecta que els criteris d'actuació per part dels diferents equips de treball de l'entitat són compartits i clarificadors a l'hora d'actuar.

Una part important de les entitats estudiades, vuit de les dotze, atenen a usuaris amb característiques diversificades. D'aquests, en dos casos la definició genèrica dels usuaris es justifica dient que es tracta de poblacions de dimensions que no permeten una massa crítica suficient per especialitzar el servei. En un altre cas es justifica per ubicar-se en un barri on les problemàtiques causants de l'exclusió es barregen. En dues ocasions es considera que la diversificació és un element que enriqueix la tasca pedagògica. I en uns altres tres casos el treball va dirigit a joves amb diferents problemàtiques. Únicament en quatre casos s'especifica la tipologia d'usuaris atesos: drogodependents, dones, malalts mentals, presos o expressos. En els últims anys els perfils dels usuaris han variat cap a un model d'atenció més assistencial. En les vuit entitats que no seleccionen els usuaris, aquests arriben derivats per part dels serveis públics de benestar social. El redactat ampli dels objectius i el fet de no acotar d'entrada els perfils permet a aquestes entitats acollir usuaris diversos sense gaires conflictes ni resistències formals, tot i que les dificultat apareixen en la realització del servei.

Les administracions esperen que les entitats atenguin a les persones que ho necessiten, independentment de la problemàtica que presenten. En l'apartat de relació amb les administracions s'observa que aquesta és una de les queixes de les entitats, ja que en alguns casos la barreja de perfils dificulta una intervenció especialitzada. La no concreció en la definició i selecció d'usuaris suposa una dificultat afegida en el disseny de la intervenció, tot i que és de conveniència tant per les entitats com per l'administració deixar els marges oberts.

Un fet relacionat amb el volum d'usuaris és que, per tal de rebre finançament, les entitats estan obligades a omplir les activitats, especialment les de formació, amb un nombre determinat de participants. Aquest condicionant té dos efectes: el primer, que es genera una rivalitat entre les entitats per captar usuaris; el segon

és que, a vegades, no s'acoten els perfils i les problemàtiques dels usuaris a atendre per, d'aquesta manera, poder tenir accés a més quantitat de persones. Això dificulta poder concretar els continguts i pautes de la formació. Els tècnics de la intervenció es queixen que la barreja de perfils fa que el treball sigui més complex i en condicioni els resultats.

En l'àmbit cívic-social, a Catalunya s'atenen al voltant de 1 milions de persones, 2 milions si s'inclou els usuaris de les obres socials de les caixes, quantitat que suposa el 18% de la població, sent la mitjana d'usuaris atesos per entitat de 2.266 tot i que el 26% de les organitzacions n'atenen menys de 100 persones<sup>6</sup> (Castiñeira, 2002, p. 48). Aquesta xifra és més baixa a les entitats de l'estudi, que compten amb una mitjana de 70 usuaris (si s'exclou l'entitat amb més usuaris). Hi ha set entitats amb menys de 50 usuaris. Les entitats que tenen un nombre més elevat d'usuaris són les que realitzen formació o assessoraments puntuals, molt sovint adreçats a col·lectius amb una problemàtica menys estricta. Tal com es veurà en el capítol del sistema tècnic, es tracta de serveis poc estandarditzats i que requereixen un tracte molt personalitzat.

La planificació que es realitza permet disposar de marges molt oberts, cosa convenient per fer front a les necessitats i casos puntuals que pareixen, tot i que afegeix unes dificultats a la realització dels serveis, que ja tenen, per les seves característiques un alt nivell de complexitat.

En els darrer dos apartats s'han presentat com estan definides les estratègies i com es realitzada la planificació. S'entra, ara, a presentar els sistemes de presa de decisions, els orígens i factors de canvi i la pràctica de l'avaluació.

## **Preses de decisions**

La definició estratègica i la pràctica de la planificació són processos realitzats en base als sistemes de presa de decisions. Fer un estudi dels sistemes de presa de decisions no és una tasca que es pugui fer directament, ja que no es disposa de sistemes de recollida de dades objectives<sup>7</sup>. Es tracta d'un aspecte que s'ha

6 Dada que varia molt segons el volum pressupostari de l'entitat.

7 En aquest aspecte hi intervenen les influències i pressions de l'entorn de l'organització, i és complementari a l'apartat del poder, en el capítol 5.

d'analitzar a partir dels comentaris de persones que dirigeixen les entitats, dels assessoraments realitzats i de la informació que pot oferir l'observació directa. En el tercer sector els sistemes de presa de decisions estan estretament vinculats a les persones que ocupen el lideratge de l'entitat. Es poden establir procediments escrits, però en la presa de decisions hi pesen les xarxes i contactes informals i, fins i tot, poc explícits pels mateixos membres de l'entitat. A nivell formal s'atorga molt paper a l'assemblea, tot i que, a la pràctica, com s'ha vist, no sempre és així.

En qualsevol cas, existeix una certa jerarquització de les decisions: hi ha decisions de plantejament a llarg termini i decisions operatives. En dos casos de les organitzacions de l'estudi, les decisions a llarg plaç es prenen a partir d'un debat en equip, amb interacció entre tècnics i càrrecs de junta i de gestió. En altres dos casos les decisions les pren l'equip polític, i en cinc casos les decisions es prenen de manera centralitzada per part d'una sola persona<sup>8</sup>. En la resta, tres casos, no és possible determinar com s'elaboren les decisions estratègiques. La participació dels equips tècnics d'intervenció queda molt restringida a temes operatius.

Sobre les decisions operatives, els tècnics disposen de canals per fer arribar propostes de millora al grup que pren les decisions. En vuit entitats de les estudiades les persones dels equips tècnics consideren com a factor molt motivador poder fer contribucions en els aspectes operatius. Les entitats tenen cura de comentar la situació i els canvis entre els tècnics sobre la situació dels usuaris, i hi ha força moments per recollir les seves opinions i suggeriments. En els assumptes més polítics, tal com hem vist, la participació és més restringida.

Aquest fet obre una reflexió sobre el paper de la participació i de l'aprenentatge organitzatiu en aquestes organitzacions. En alguns casos la participació és la base de la presa de decisions, a vegades és una manera de recollir informació, un mitjà per motivar, i en altres ocasions es tracta d'un formalisme. Les entitats cerquen trobar l'equilibri entre participació i eficiència, que no sempre són fàcils de combinar. A vegades la presa de decisions en comú no permet actuar amb rapidesa, sobretot quan hi ha controvèrsia en les qüestions que cal decidir (Landry, et al. 1992, p. 27). Aquest és un debat que fa vint anys que dura:

<sup>8</sup> Aquesta persona té mecanismes que li permeten implicar a tècnics i voluntaris, circumstància que facilita la seva personalitat carismàtica.

“Durant deu anys la correcció política dels mètodes de treball col·lectius han estat sense posar-se en qüestió. Malgrat tot, hi ha uns problemes i temes que han sorgit sobre aquesta manera de treballar. No desitgem devaluuar les estructures democràtiques i de responsabilitat a les organitzacions que han millorat la situació de molts col·lectius, però creiem que hi ha molts problemes que han quedat sense resoldre durant massa temps.

Fins i tot moltes persones d'aquests col·lectius admetrien que el procés és ineficient i embolicat, tot i ser més democràtic. Des d'aquesta posició s'està a un pas de declarar que el procés és més superior que la manera 'burgesa' de fer les coses i, per tant, que no es pot qüestionar. En aquest punt els grups es troben atrapats. La discussió de poder fer les coses de manera diferent, en el reialme del que és 'moralment acceptable' ja no és possible" (Landry et al, 1992, p. 26).

La presa de decisions participativa demana cercar mètodes innovadors i assumir que es tracta d'un procés complex que cal anar constraint. En els últims anys hi ha hagut un relaxament en els temes de participació justificat per assolir una major eficiència (fet que posa l'eficàcia en un segon pla)<sup>9</sup>. Hi ha un contrast entre la importància de la participació en la presa de decisions a nivell teòric i a nivell pràctic.

La presa de decisions presenta un doble perfil, fent que d'una banda permeti disposar d'espai de participació en temes operatius, i per l'altra es protegeixin les decisions a llarg termini. D'aquesta manera, les entitats poden fer compatibles els principis i els requeriments organitzatius, fet que els permet seguir funcionant, tot i que posa en perill un dels principis i característiques del sector.

## Orígens i factors de canvi

En aquest apartat es comenten els orígens i factors de canvi. Aquests dos aspectes es consideren relacionats amb l'estratègia i la planificació ja que, pel que fa referència a l'origen, permet veure el bagatge inicial a partir d'on es comença a operar. En referència als factors de canvi, permeten veure quins esdeveniments

<sup>9</sup> Estudiosos del sector també posen sobre la taula la necessitat de clarificar l'atribució de responsabilitats (Landry, et al. 1992, Álvarez de Mon et al., 1998, p. 90)

han afectat la presa de decisions i han marcat els plantejaments i les línies a seguir.

A Catalunya el 56% de les entitats que es dediquen a la lluita contra la pobresa i la marginació estan inspirades en principis religiosos (Castiñeira, 2002, p. 40). De les dotze entitats entrevistades, set provenen d'una iniciativa impulsada des d'institucions eclesiàstiques (i en dues més la persona impulsora ho feia amb un rerafons cristia). D'aquestes, sis mantenen vinculació amb la institució d'origen (congregació religiosa, parròquia, Càrites...) i únicament en un cas hi ha hagut un trencament provocat per l'interès d'ampliar les possibilitats d'acció i per la voluntat d'actuar amb una certa autonomia. Aquest fet indica que hi ha una alta estabilitat en referència als valors que en el moment donat van inspirar iniciatives que es van convertir en entitats i que aquestes mantenen, majoritàriament, la fidelitat cap a la institució que en va promoure la creació.

En les cinc entitats restants, l'impuls fundacional prové d'una forta personalitat individual, en que dos casos tenen un rerafons d'interès polític, en dos cristia, i un altre tècnic. Es tracta de líders carismàtics que faciliten la implicació del grup i treballen per a mantenir l'adscripció a uns valors. La gent se sent participant i ben informada, la persona impulsora fa de fil conductor i també actua com a element cohesionador.

Es pot dir, per tant, que la major part de les organitzacions estudiades tenen un fort component de compromís cristia<sup>10</sup>. En alguns casos es fa evident l'aposta de vida per part dels seus voluntaris i professionals, cosa que ajuda a entendre el nivell de dedicació i, fins i tot, la mateixa supervivència organitzativa amb unes condicions materials i laborals que molt sovint són força limitades.

Pel que fa a l'antiguitat de les entitats, a Catalunya una tercera part de les organitzacions s'han constituït en una data recent, mentre el 10% estaven creades abans de 1975 (Castiñeira, 2002, pp. 38-39). Durant els anys 90 han nascut el 47% de les entitats de l'Estat espanyol, on únicament el 18% estaven constituïdes abans dels anys 80 (Fundación Tomillo, 2000, p. 34). De les entitats de l'estudi, sis tenen més de deu anys de vida (la mitjana d'anys de vida és de 10 anys i 5 mesos). Cinc d'elles provenen de grups que operaven abans informalment,

10 En estudis a nivell general es considera que la motivació religiosa és una de les principals fonts d'origen del tercer sector (James a Álvarez de Mon et al, 1998, p. 34), tot i que estudis descriptius a l'Estat Espanyol consideren que les entitats són confessionals únicament en un l'11% (Mota, 1999, p. 61).

període que els va servir per clarificar l'aposta i adquirir un bagatge previ. Són entitats consolidades, amb una experiència important, algunes de les quals, com s'ha vist, estan en un moment de replantejament de les estructures i els sistemes de gestió.

Hi ha una àmplia literatura que fa referència a la gestió del canvi organitzatiu. Aquesta se centra en presentar els factors motivadors i les naturaleses del canvi, els processos i passos a seguir, les estratègies de comunicació, les barreres i els catalitzadors dels canvis, els rols dels diferents agents, l'impacte que els canvis tenen sobre les organitzacions i les persones, i el sentit que té tot això pel sector. Aquesta literatura ofereix uns esquemes que segueixen la lògica del disseny de projectes, on el que cal és tenir present quin és l'objectiu, quins els factors s'han de tenir en compte, la coordinació del temps, els recursos i les persones. Els mecanismes de comunicació interns i externs són molt importants per introduir els canvis. La literatura de la gestió parla, sobretot, del canvi planificat i controlat. Però a les organitzacions també es produeixen canvis que tenen a veure amb reaccions respecte al que passa a l'entorn, amb les capacitats que es desenvolupen internament, i que tenen lloc de manera natural, com a resultat de la vida de les entitats (Doppler i Lauterburg, 1998, Doppler, 1998).

Els canvis de l'entorn que dins del tercer sector es consideren importants són la reorganització dels governs locals, que han afectat no només per la quantitat de finançament sinó a la relació que es mantenía, deixant de ser propera i passant a ser considerada més reguladora; la necessitat de finançament i el canvi de rol del sector en general; com a factors de canvi interns es mencionen la necessitat de crear economies d'escala, el desig de donar a conèixer la tasca que es fa i la possibilitat de crear ocupació com a resultat de l'increment del finançament. També es menciona que han canviat l'enfocament, l'aptitud i el tipus d'activitats que es realitzen. L'increment d'empleats, és un factor de canvi en les dinàmiques internes i la composició de junes (Kellock et al, 2000, Rochester et al 2000, pp. 22 i 23).

En les entitats de l'estudi, les persones entrevistades mencionen, com a canvis de l'entorn, els relacionats amb els nous models d'assistència, els canvis en els perfils d'usuaris i en les polítiques públiques. També mencionen la redefinició de les tasques a assumir a partir de l'activitat que realitzen altres actors i l'increment de competència entre entitats que treballen en l'àmbit de l'exclusió.

Únicament en un cas es menciona que noten els canvis de partits polítics posteriors a períodes electorals.

Entre els canvis interns, es menciona la voluntat d'estructurar i sistematitzar la tasca que es realitza, i la contractació d'una persona a qui s'encomana la gestió, ja que assumeix l'encàrrec d'ordenar la tasca interna. Aquest aspecte coincideix amb el Llibre blanc (Castiñeira, 2002, p. 55). La percepció dels factors motivadors dels canvis varia segons el lloc que ocupa la persona a l'organització. Així, mentre les persones que de nivells de direcció fan més referència als canvis de l'entorn, les persones de nivells tècnics mencionen canvis interns.

Un factor específic de les entitats del treball contra l'exclusió és el creixement que han permès les noves normatives i l'augment de la sensibilitat ambiental. De les cinc organitzacions que es dediquen a les tasques de reciclatge, quatre d'elles han tingut un fort creixement. Entitats que van iniciar una activitat modesta es veuen actualment operant en un camp en expansió, cosa que afavoreix el creixement de l'entitat. Els requeriments en política ambiental els permeten incrementar els contractes amb l'administració. Aquest fet força a haver de replantejar els sistemes de producció per incrementar-ne la capacitat.

A les entitats de l'estudi, els canvis es percepren i valoren, en la major part de casos, com agraduals, i es considera que hi ha marge pel procés d'adaptació. En un dels casos es lamenta que aquests canvis han estat tan ràpids que no hi ha hagut temps de reacció. Altres aproximacions al sector, però, consideren que «falta capacitat de reacció davant els canvis socials» (Blanchard, sense datar, p. 72) i que «manca voluntat de renovació i adaptació al nou context social» (Centre per a la Participació Ciutadana, 2002).

A mesura que passen els anys les entitats es transformen, passant per diversos moments que van des de l'eufòria i altis nivells d'energia, a moments d'estabilitat, passant per altres de cansament i fins i tot de certa decadència. Diversos autors han intentat establir etapes, com uns cicles vitals en la vida de les organitzacions, comparant-los amb els cicles vitals de les persones (CDRA 1994, Adizes, 1994, Bedeian a Ramió i Ballart, 1999, pp. 397-414). Es pot estar més o menys d'acord amb aquestes teories, i se'n pot veure més o menys la utilitat a l'hora de predir quines seran les situacions i problemàtiques que una entitat haurà d'afrontar. A continuació es reflexiona sobre quin és el moment pel que passen les entitats entrevistades d'acord a dos indicadors, per intentar entendre quina és la tònica general.

Prenent com a indicadors l'expansió pressupostària en els últims anys, i el tenir formulats nous projectes, podríem dir que tres de les dotze entitats estan en un moment d'eufòria i expansió; set es troben en un moment de maduresa i estabilitat, realitzant replantejaments per l'adaptació de l'entitat a l'entorn; i dues amb signes de decadència, amb confusió per formular la seva visió de futur, i amb dubtes sobre la seva continuïtat. Si comparem aquests moments amb l'antiguitat de les organitzacions no es troba relació exacta, tot i que les entitats amb un to vital més alt són entitats que han estat constituïdes més recentment. Es pot dir que tot i que trobem entitats en tots els estats d'ànims, es tracta d'unes organitzacions que disposen d'un ampli bagatge de treball, que han passat processos de canvis progressius i que la tònica general és d'estar en un moment d'estabilitat.

Hi ha algun autor que considera que les organitzacions no lucratives presenten més resistències als canvis que altres tipus d'organitzacions (Bradshaw i Padanyi, 1997, p. 328), especialment pel que fa al creixement, ja que aquest pot portar problemes d'identitat i de manteniment de la cohesió a les entitats:

“El creixement pot iniciar unes dinàmiques que posin en perill d'eficiència i l'eficàcia de l'acció organitzativa:

1. Confusió de rols
2. Increment de les càrregues de feina que costen més de suportar
3. Lentitud dels fluxos d'informació dins les organitzacions
4. Alentiment dels processos de decisió
5. Reducció de la implicació dels empleats i en la seva participació en els plans estratègics
6. Necessitat d'incrementar les habilitats professionals i la captació d'experts que potser no comparteixen els objectius de l'organització
7. Adaptació dels objectius a les institucions que finançen i, per tant, atorgar-los més control
8. Distanciament d'una part dels associats i de persones que donen suport ja que veuen reduïda l'atenció que els dóna l'organització
9. Dificultat en organitzar i formar a un més alt nombre de voluntariat i per tant que es produueixi un cert distanciament
10. Espais i eines de treballs insuficients
11. Necessitat de gestionar les activitats de manera més eficient, amb el perill de concentrar les energies en els aspectes pràctics, perdent la visió dels objectius

12. Estandardització de les activitats i pèrdua del caràcter innovador”  
(Lombardi i Messina, 2000, p. 18).

Per evitar els problemes que sorgeixen amb el creixement, algunes entitats plantegen seguir altres estratègies, com ara el creixement en xarxa o l'escissió. En el cas de l'estudi, en quatre casos es comenta que es considera clau fer compatible el creixement i el manteniment de l'esperit inicial, ja que s'intueix que el creixement suposa uns canvis en els plantejaments que es tenien quan es va iniciar el projecte.

En resum, es pot considerar que les entitats de l'estudi són organitzacions amb valors estables, en que els elements motivadors dels canvis són descrits de manera molt genèrica, viscuts com agraduals, davant dels quals tenen capacitat organitzativa per anar-s'hi adaptant, i que les resistències que apareixen fan referència a no voler perdre trets bàsics de la seva cultura.

Havent analitzat l'estratègia i la planificació, la presa de decisions i els factors de canvi, s'entra, en el següent apartat, a comentar els sistemes d'avaluació.

## Pràctica de l'avaluació

L'avaluació és un dels moments lògics de l'exercici de la planificació que, per una banda, tanca un procés i, per l'altra, orienta futures accions. L'avaluació és l'exercici o procés de determinar el valor d'una acció, projecte o experiència. Avaluuar ha de servir per prendre decisions. L'avaluació és un suport per l'aprenentatge organitzatiu, permet unificar criteris de gestió, recollir evidència per explicar la tasca realitzada i prendre decisions a partir d'una base més sòlida. “El coneixement de l'impacte, resultats i quotes de mercat que cobreixen les associacions en la seva activitat productiva és un pas necessari per assegurar la millora de les seves prestacions” (Belil i Vernis, 1996, p. 37)<sup>11</sup>. És una eina im-

11 Es considera, en aquest apartat, que l'avaluació és la paraula que recull els diferents passos que permeten disposar d'informació per establir un valor. Els usos que es donen dels resultats són diversos, i poden ser interns i externs, d'aquí que en aquesta tesi no s'utilitzi el concepte de rendició de comptes o *accountability* com fan altres autors (Vernis, 2002), ja que l'avaluació també pot incloure la comunicació dels resultats als diferents agents externs i, per tant, es pot considerar que un inclou l'altre. Es decideix utilitzar la paraula d'avaluació per considerar que és una terminologia més àmplia.

prescindible per la innovació (Kaplan, 1989, Alvira, 1991, Stern, 1991, pp. 110-112, Ballart, 1992, Van der Eyken, 1992).

La realització de l'avaluació s'insereix en els plantejaments generals de l'organització i conté, al mateix temps, els elements bàsics del disseny de projectes: planificació de l'avaluació, realització, redacció i difusió dels resultats. L'avaluació pot ser feta de diferents aspectes de l'organització, com ara la demanda, l'eficiència, l'eficàcia, l'impacte, l'adaptació i la coherència (Pujol, 1995, pp. 21-25).

“Mesurar l'activitat no és senzill en cap tipus d'organització (...), i fins i tot es pot dir que és més complicat a les organitzacions no lucratives” (Kanter i Summers, 1987, p. 154). Malgrat que cada vegada hi hagi més interès, tant per part dels organismes públics com per les ong, d'avaluar els impactes de les seves accions i programes, el cert és que són poques les institucions que estan en condicions de mostrar els resultats de les seves activitats (Álvarez de Món et al., 1998, p. 76) i les valoracions depenen dels interessos de cada *stakeholder* (Herman i Renz, 1997). A les entitats es realitzen processos de seguiment i avaluació poc rigorosos (Ferrés i Belil, 1999, p. 3). Els sistemes de seguiment i avaluació de les activitats i projectes a les entitats són molt informals, ja que aquests es realitzen sobre la marxa. Es pot considerar, doncs, que l'avaluació és una eina poc desenvolupada en les entitats de voluntariat.

“El control de gestió, de qualitat i l'avaluació dels resultats són realitzades a nivell intern sense una periodicitat establerta, la major part d'aquests processos no es basen en instruments de mesura objectius i preestablerts. És dir, les organitzacions valoren i avaluen la gestió que realitzen, el producte que ofereixen i els resultats obtinguts a partir d'impressions particulars, i fins i tot quan utilitzen aportacions externes ho fan en funció d'opinions subjectives, sense que s'hagi aconseguit establir criteris, indicadors o un altre tipus de mesura que facin possible que aquest tipus de gestions sigui objectivable” (Belil i Vernis, 1996, p. 16).

Entre les dificultats tècniques que apareixen a l'hora d'establir mecanismes d'avaluació se'n poden mencionar diverses que afecten a les entitats del tercer sector:

- La primera és que l'avaluació requereix d'una planificació prèvia, cosa que, com s'ha vist, no sempre es realitza. “Sense una finalitat establerta i mesurable difícilment podran justificar racionalment els seus èxits i detectar els errors que possibilitin establir bases per corregir-los” (Belil i Vernis, 1996, p. 15). L'amplitud dels objectius i la poca pràctica de la planificació impossibilita la realització de l'avaluació;
- La segona és que no hi ha establertes mesures de resultat a nivell de sector, la descripció de l'*output* dóna poca informació, que els resultats no són immediats, i calen estudis d'impacte, cosa costosa i que requereix visió a llarg termini (Drucker, 1990). “Tècnicament no es disposa d'instruments de mesura que permetin objectivitzar els resultats obtinguts i els diversos processos que desenvolupen” (Meyer i Gupta, 1994). Hi ha mancança de metodologia i criteris de mesura (Belil i Vernis, 1996, p. 16);
- La tercera dificultat és que no hi ha recursos per proveir-se de mecanismes de recollida de dades, elaborar-les, interpretar-les i comunicar-les;
- La quarta causa seria la poca prioritat per les entitats per realitzar l'avaluació, ja que les energies se centren bàsicament en la tasques del dia a dia, deixant poc temps per la reflexió (Taylor, 1998).

Hi ha un altre tipus de dificultats que provenen de les característiques de les entitats del sector, com pot ser la primacia dels valors, factor de difícil mesura; l'existència de múltiples *stakeholders* que suposa pluralitat d'interessos i conceptes d'efectivitat específics i el fet de no vincular l'oferta i la demanda (Herman i Renz, 1997, Álvarez de Mon et al, 1996, p. 88).

Per superar la manca actual d'instruments de mesura que dificulta la determinació de l'eficàcia i l'eficiència s'estan fent diferents esforços, tant a nivell nacional com internacional per cercar indicadors que permetin disposar de dades comparables de la tasca que realitzen les entitats (Belil i Vernis, 1996, p. 7, Burnham, 1992, Paton i Cornforth, 1992, p. 37, Ferrés i Belil, 1997, p. 7, Soldevila, 2000, Montserrat i Soldevila, 2002). Falta veure quin sistema serà acordat i assumit en la pràctica<sup>12</sup>.

A les organitzacions de l'estudi, en les que l'objectiu no es pot aconseguir de manera ràpida, ja que es tracta de canviar les actituds i aptituds de les persones,

---

12 Probablement seran indicadors diferenciats per àmbits d'intervenció.

a més del fet que els resultats estan condicionats per multitud d'influències que es donen simultàniament, hi ha poca pràctica avaluativa. Únicament dues organitzacions realitzen un recull de dades sobre el què es fa, informació que s'utilitza per fonamentar la redacció de la memòria i que és útil a l'hora d'orientar la seva activitat.

Un fet que es relaciona amb l'avaluació és la introducció de sistemes de qualitat. Implementar aquests sistemes implica revisar la situació interna i clarificar els diferents procediments i circuits de funcionament. Des de les administracions públiques se n'impulsa la introducció<sup>13</sup>, ja que la certificació és considerada un aval per justificar que s'atorgui finançament. La metodologia emprada per aconseguir les acreditacions requereix que les entitats adoptin una sèrie de passos, tot i que, en general, es tracta de processos poc adaptats a les característiques de les entitats. Entre les entitats estudiades la introducció de sistemes de qualitat no és una prioritat i únicament es realitza en dos casos que són entitats que ofereixen més volum de programes de formació. En les dues entitats es viu el procés amb escepticisme, ja que suposa una tasca molt burocràtica. És un procés impulsat, assumit i realitzat per la direcció, i els tècnics no coneixen i no entenen el sentit que té.

Per sintetitzar aquest capítol, es pot dir que les entitats estudiades compten amb una definició àmplia d'objectius i que la pràctica de la planificació és a curt termini. No tenen mecanismes establerts per la selecció d'usuaris. Tenen origen majoritàriament cristià, viuen els canvis de manera gradual i estan en un moment de maduresa organitzativa i de creixement que els planteja el repte per mantenir la identitat. En aquest grup d'entitats es pot veure que es van responent als nous reptes i les noves demandes són viscudes com una oportunitat.

Es pot veure que a nivell de sector hi ha poca concreció de les estratègiques i un baix ús de la planificació i l'avaluació. Els sistemes de presa de decisions diferencien però, d'una manera clara, les decisions estratègiques de les operatives. Probablement es pot fer un enllaç entre aquestes característiques i la capacitat l'adaptació als fets de l'entorn: els sistemes de presa de decisions protegeixen les decisions més estratègiques i permeten la participació en els afers més

---

13 Especialment les de l'àmbit socio-sanitari.

operatius, de manera que els permet mantenir espais de participació i disposar de mecanismes de cohesió per evitar la desintegració de l'organització. Malgrat la conveniència d'aquest sistema, es posa sobre la taula la necessitat de definir el concepte participació.

Fins aquí, s'han vist les característiques i pràctiques més habituals en referència al sistema social i l'estratègia i planificació. Es pot veure que els trets dels sistemes socials condicionen la definició de l'estratègia i la pràctica de la planificació. En els propers dos capítols s'entra a analitzar els sistemes tècnics i les relacions amb diferents agents de l'entorn.

## 7. Sistema tècnic

Aquest capítol fa referència als aspectes relacionats amb els components organitzatius de tipus tècnic, les funcions que cal realitzar per posar en pràctica el què s'ha definit en la planificació, en llenguatge de gestió, com a *implementació*. En concret, s'incideix en els aspectes relacionats amb les característiques i consideracions de la tecnologia de producció del servei<sup>1</sup>, els sistemes de comunicació externa, la situació i els sistemes de captació de recursos i el control econòmic. El capítol comenta també la situació dels espais utilitzats per les entitats i les seves ubicacions (veure quadre 7).

El sistema tècnic inclou dos tipus d'activitats: la relacionada directament amb la provisió dels serveis i la que s'ha de realitzar de manera paral·lela per tal que la implementació d'aquests serveis sigui possible, és a dir: les que permeten el manteniment de les funcions vitals de l'organització, de gestió administrativa. Les entitats dediquen molta atenció a les primeres, mentre que les segones són considerades d'un segon ordre, fins i tot són vistes com a contradictòries amb els valors i la raó de ser de les entitats:

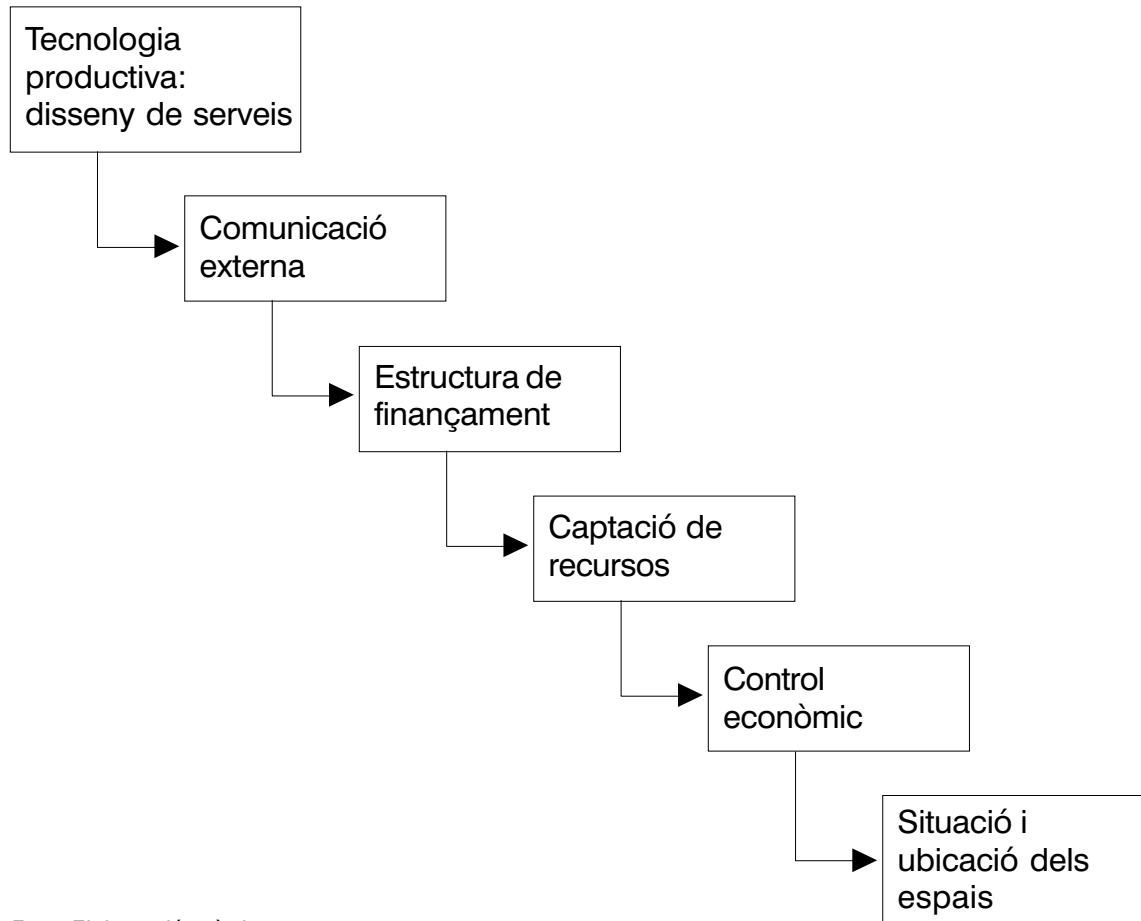
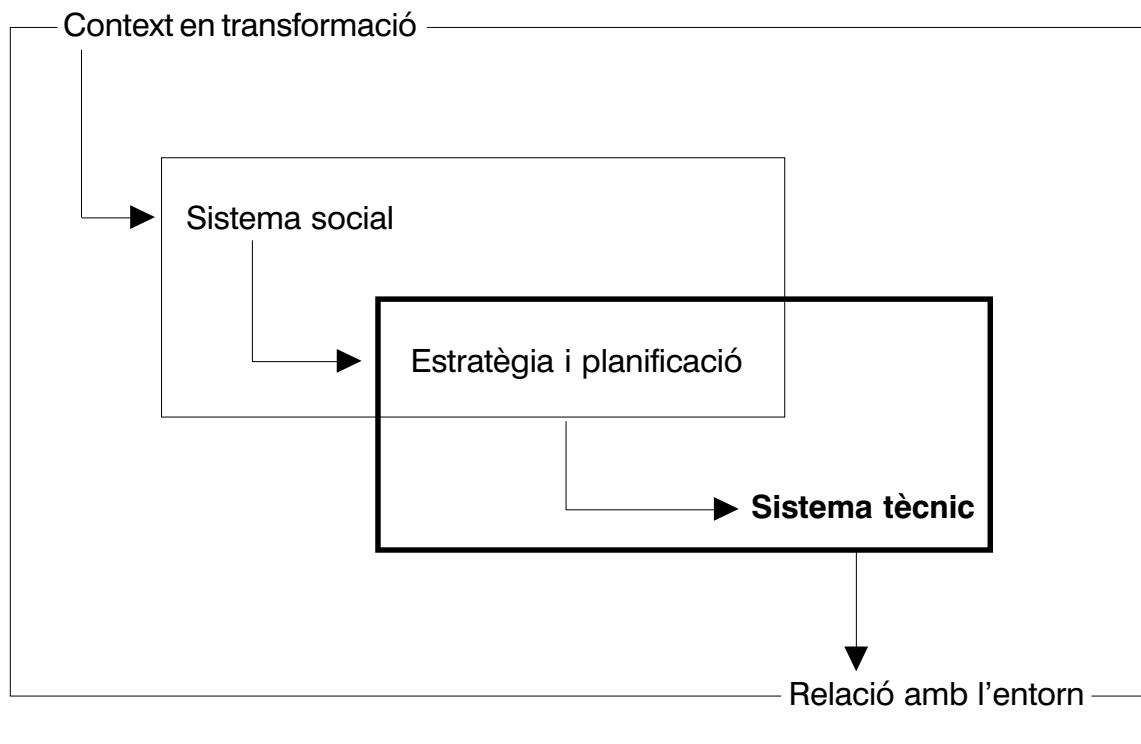
“Desatendre o no confiar en la gestió és endèmic en les organitzacions de voluntariat i les no lucratives. La gent implicada és entusiasta de la feina directa a l'organització, però ningú està interessat amb l'administració. El personal professional està preocupat per prevenir les interferències [que puguin venir d'aquesta administració] en la seva feina. Les juntes es resisteixen a dedicar recursos a alguna cosa que no sigui la provisió directa de serveis o les campanyes” (Landry et al, 1992, p. 21).<sup>2</sup>

Hi ha també una creença estesa segons la qual la sistematització dels sistemes tècnics pot afectar negativament els valors i la missió de l'entitat, en molts casos la gestió és un tema tabú, i algunes pràctiques de gestió no són acceptades pels equips de voluntariat. La sistematització de la provisió de serveis és vista com a

1 En llenguatge de gestió s'utilitza la terminologia de *know how*.

2 En aquesta cita es pot entendre que la paraula 'gestió' fa referència a les funcions de la marxa de l'entitat que no estan vinculades amb la gestió directe del servei.

### Quadre 7. Ubicació i contingut del capítol 6



Font: Elaboració pròpria

limitadora de la flexibilitat, que pot portar a la rigidesa, ofegant l'espontaneïtat i la vitalitat de les organitzacions que tenen com a última raó de ser el servei als altres (Palom i Tort, 1991, p. 19, Vernis, 1994, Álvarez de Mon, 1998, pp. 99-100, Béjar, 2001, p. 35).

El desig i predisposició de donar resposta a problemes i necessitats fa que se sobrevalorin les capacitats del sector. Les entitats no ponderen de manera prèvia les implicacions d'assumir el compromís de realitzar el servei. Fet que li és convenient a l'administració, però posa una pressió gran a les entitats i fa perillar la qualitat.

### **Tecnologia productiva: disseny de serveis**

La tecnologia són els mètodes i processos per transformar recursos en resultats. Aquests mètodes poden ser mentals, físics o mecànics (Harrison, 1987, p. 23). La tecnologia és l'ús del coneixement científic per especificar la manera de fer les coses (Castells a Fantova, 1999). A les organitzacions del tercer sector, la tecnologia productiva té a veure, generalment, amb el treball i relació amb persones i amb la prestació de serveis. Per això es viu com a contradictòria la necessitat d'ofrir un tracte personalitzat amb la necessitat d'una certa sistematització.

En els manuals de gestió d'entitats es fa referència a les metodologies i tècniques del treball en equip, a la motivació del voluntariat o a la dinamització dels associats. Però hi ha pocs casos que facin referència a la necessitat d'incrementar la productivitat<sup>3</sup>, es concentren més dissenyar serveis ideals sense assegurar la viabilitat, tendint a subvalorar l'eficiència (Hansmann, 1987), tot i que, en marc de formació i assessorament, l'eficiència és una preocupació que apareix cada vegada amb més freqüència per part dels equips de junta. Es tracta d'un interès que sol incrementar a mesura que va augmentant la contractació pública de serveis (Heinrich, 2000, p. 233).

3 Podem trobar diversos estudis com ara el de Green i Griesinger, de 1996, on contrasta el paper de la junta amb l'efectivitat organitzativa; l'estudi de Marcuello, de 1996, que relaciona l'estructura i l'eficiència en el camp de les ong de desenvolupament; o l'estudi de H. Schmid, de 1998, que contrasta les variables de trets organitzatius com la centralització, la formalització, la coordinació, la participació en les decisions, l'autonomia del personal, el control i la supervisió i la formació amb l'efectivitat organitzativa, mesurada en termes de satisfacció dels clients, l'adaptació i resposta a les necessitats i la mesura de l'actuació.

La tipologia de serveis i activitats que ofereixen les entitats és molt diversa. A Barcelona ciutat, les més freqüents són la realització de cursos, seminaris i tallers i els assessoraments (Ferrés i Belil, 1997, p. 15). A nivell de Catalunya, les més freqüents són la informació i l'orientació, l'educació i la formació, i l'assistència relativa a la inserció social (Castiñeira, 2002, p. 49). A nivell espanyol ho són els serveis personals, comunitaris o socials, l'educació i investigació i la sanitat (Martín i Sempere, 2000, p. 36). Una de les dificultats que apareix a l'hora de comparar aquestes dades és que les classificacions d'activitats emprades en cada un d'aquests estudis no són les mateixes. Tot i així, els estudis permeten veure que es tracta de serveis on la transmissió d'informació és un aspecte en comú.

Les entitats de l'estudi tenen per objectiu produir una millora en les possibilitats d'integració de les persones que passen pels seus serveis. Aquesta transformació es busca a partir de dos tipus d'intervenció: la formació i l'ocupació, dues activitats que van molt lligades. En set casos dels dotze estudiats, es realitzen programes de formació laboral; en la resta la formació es realitza a partir de l'experiència de la mateixa feina, ja que al col·lectiu atès no li és adequat ni el procés d'escolarització ni la formació formal<sup>4</sup>.

Totes les organitzacions estudiades treballen la inserció laboral. Implícitament hi ha un lligam entre integració i treball. Una de les maneres d'aprendre a treballar és, precisament, treballant. La vinculació entre formació i la necessitat d'una experiència concreta fa que, en deu de les dotze entitats, s'ofereixi als usuaris la possibilitat de realitzar tasques de producció (pintura, venda, reciclatge, classificació de materials, confecció...). En els dos casos restants ho han fet en el passat, però no ho fan en aquests moments. Aquesta activitat relacionada amb la producció es planteja com un mitjà per la formació i l'adquisició d'hàbits de treball, cosa que està considerada imprescindible per incorporar-se al món laboral. Per tant, es podria dir que existeix un sistema productiu dins d'un sistema productiu, un funcionament que, com veurem seguidament, suposa un cost i una dificultat molt elevada per a les entitats.

Els camps escollits per realitzar el treball d'ocupació solen estar relacionats amb el reciclatge i amb la realització de feines de poca qualificació i amb poc rendiment econòmic. El fet és que l'objectiu que persegueixen les entitats amb

4 Un tècnic comentava que quan s'espatlla un moble realitzen una sessió de treball de fusteria, o que quan s'ha de pintar una paret aprenen a pintar, exemplificant que aprofiten les incidències o el fet d'haver de donar respostes a situacions reals per introduir continguts i habilitats tècniques.

la realització d'activitats productives per part dels usuaris és que aquests adquireixin hàbits de treball, i no pas els ingressos que aquesta activitat els hi pugui reportar. En cinc casos la realització d'aquestes tasques es compensa amb un sou, que tot i que no sigui gaire elevat, suposa un cost important per l'entitat. Així, l'entitat s'ha d'assegurar unes entrades econòmiques per poder fer front a aquestes retribucions.

En sis casos dels estudiats la realització d'activitats de producció suposa resultats deficitaris per les organitzacions. Les entitats fan un esforç per cercar feines que suposin obtenir uns ingressos econòmics mínims que permetin mantenir l'activitat. Aquesta recerca topa, però, amb algunes limitacions degut al perfil dels usuaris. Una limitació important és la tipologia de tasques que poden realitzar els usuaris (que no siguin massa especialitzada, que no requereixi massa concentració mental, que es pugui interrompre en cas de recaiguda...). Al mateix temps han de ser feines que tinguin algun element educatiu, per la qual cosa es busquen productes innovadors i que tinguin una relació amb qüestions de sensibilització. En algunes entitats es troben fórmules imaginatives, com el disseny de jocs i joguines, material didàctic o productes decoratius. En aquest casos però, el cost d'elaboració és molt elevat, i s'entra en un cercle viciós on la dificultat comercial no permet generar economies d'escala i, per tant, fa més difícil la sortida comercial. Les activitats que es poden desenvolupar venen marcades per un mitjà de producció que, en aquest cas, es correspon amb els perfils dels treballadors<sup>5</sup>.

Per poder agilitzar la gestió, tres de les entitats estudiades han intentat muntar una empresa de manera paral·lela a l'estructura de l'entitat, però en cap cas ha funcionat, cosa que demostra amb claredat la dificultat de trobar buits de mercat que permetin ocupar a aquests col·lectius i de gestionar aquestes iniciatives. Unes altres dues entitats han optat per fer prospeccions del mercat laboral amb l'objectiu de detectar de quins professionals hi ha mancança. Aquesta informació els serveix de base per dissenyar les accions de formació, de manera que quan es fa el curs ja es fan pràctiques en empreses simultàniament.

En aquestes entitats, més que d'un doble mercat, es pot parlar d'un triple mercat: el del finançament de la tasca associativa, el de l'oferta de serveis i el del sistema productiu per l'ocupació.

5 En una empresa convencional (o si més no a nivell teòric) es fa un estudi de mercat i, a partir d'aquí, es defineix el producte o servei i es determina el perfil de les persones i el procés de selecció. En aquestes entitats la lògica és a la inversa: hi ha unes persones amb uns perfils d'entrada a les que cal donar ocupació, per tant hi ha uns condicionants que limiten les possibilitat productives.

Les activitats productives ofereixen la possibilitat d'aprendre un ofici i d'experimentar una feina, alhora que es facilita l'accés a la informació necessària per trobar un lloc de treball que permeti poder dur un estil de vida normalitzat i autònom. El treball per la integració és, en essència, crear la possibilitat que els usuaris trobin les condicions per poder adquirir uns hàbits i unes habilitats pràctiques, i al mateix temps retrobin l'autoestima i la seguretat. Però no és fàcil: en aquest objectiu hi intervenen elements psicològics i socials molt complexes, que fan que per cada usuari calgui fer un recorregut de formació específic<sup>6</sup>, cosa que afavoreix encara més el baix grau de sistematització de processos.

Un altre element que pot afectar a la sistematització dels processos productius i administratius són els perfils de les persones que es dediquen a la direcció. Aquests provenen, majoritàriament, dels camps educatius, del treball social i de la psicologia, de manera que no disposen de coneixements empresarials per operar en la producció industrial i comercial, cosa que fa que la tasca productiva ocipi moltes energies i generi molta angoixa. Per això és necessària una adaptació dels perfils de les persones que es dediquen en aquest tipus de tasques. Fins al moment, els aprenentatges s'adquireixen amb experiència i en pràctiques assaig - error que suposen un desgast important tant per les persones afectades com per les organitzacions a les quals pertanyen.

Un fet que es pot considerar natural en l'evolució de les entitats que es dediquen a la inserció laboral, és la transformació en empreses d'inserció pel treball. S'entén com a empresa d'inserció "aquelles empreses, amb forma jurídica societària, que desenvolupen una activitat econòmica lícita de venda de béns i de prestació de serveis i que tenen un fi social d'inserir laboralment col·lectius exclosos i en situació d'exclusió" (Vidal, 2001, p. 550). Aquestes entitats passen d'una tasca associativa a una d'empresarial. A vegades les organitzacions mantenen la forma jurídica inicial, degut a la manca d'un marc legislatiu que aculli aquesta modalitat. "L'elecció de la forma jurídica associació es realitza no tant pel seu significat d'entitats sense afany de lucre i democràtiques, sinó, bàsicament, perquè és la que genera menys costos formals de constitució i de funcionament" (Vidal, 2001, p. 557)<sup>7</sup>. D'entre les entitats de l'estudi, en nou casos les dinàmiques han portat a adoptar característiques de les empreses d'inserció<sup>8</sup>.

6 Hi ha uns protocols de l'entrevista d'acollida, tot i que després cada cas es comenta amb l'equip d'intervenció per veure quina atenció i quina resposta específica s'ofereix.

7 Al capítol 8 es desenvolupa aquest aspecte.

8 En el moment de redactar aquesta tesi es va aprovar la nova llei d'empreses d'inserció que probablement aclareix el

Pel que fa al suport de les noves tecnologies dins les entitats, la seva utilització està entrant de manera molt ràpida per tasques de gestió i comunicació, tot i que segons les mateixes organitzacions, “queda molt camí per fer” (De la Riva, 2002, p. 21). Amb tot, les noves tecnologies són un factor que es considera clau dins del sector associatiu (Pastor i Mora, 2001). El 52'4% de les entitats fan servir habitualment eines informàtiques, el 37% el correu electrònic, les bases de dades en un 36% i el 15'6 % disposen d'una web organitzativa (Castiñeira, 2002, p. 104). En la lectura d'aquestes dades cal tenir present que hi ha molta diferència entre les organitzacions petites i les grans.

En el cas de les entitats de l'estudi, en onze entitats, les noves tecnologies s'utilitzen per les tasques de gestió i administració, en cinc per facilitar la comunicació externa, en dues per la formació dels usuaris i la recerca activa de feina, i en una pel suport a la producció i control de magatzem. De les entitats estudiades únicament en dos casos es considera que es fa poc ús de les noves tecnologies. De les respostes se'n desprèn que els àmbits més utilitzats, la gestió, administració i comunicació, coincideixen amb l'existència de programari o software estandarditzat. En el camp de la producció és on cal un programari específic i, per tant, l'ús és més reduït. També ho és l'ús d'eines informàtiques per oferir als usuaris un mitjà per trobar feina. La raó d'aquest fet és que suposa disposar d'una quantitat elevada d'ordinadors i un alt cost de manteniment que no és assumible per les entitats.

Es pot veure que a les entitats de l'estudi, la producció dels serveis comporta un tracte molt individualitzat, que s'estan oferint uns serveis complexes, ja que combinen les tasques relacionals amb les de producció industrial i comercial, i que combinen elements amb diferents grau d'estandardització. Les noves tecnologies de la informació es van introduït de manera gradual.

En aquest apartat s'han introduït trets generals que fan referència al sistema productiu. Aquests aspectes poden presentar moltes especificitats segons els camps d'intervenció, ja que cada àmbit s'ha d'enfrontar i ha d'operar a partir de les variables concretes. A les entitats de l'estudi s'han pogut acotar per fer referència a entitats que operen en el mateix àmbit d'intervenció. En els propers apartats s'entra a comentar els sistemes de comunicació externa, els recursos econòmics i la situació dels espais, que ofereixen més possibilitats de ser contrastats amb les aportacions d'altres estudis.

## Comunicació externa

Els comentaris sobre els sistemes de comunicació externa es podrien ubicar tant en el capítol de les relacions amb l'entorn com en el dels sistemes tècnics. Ubicar aquest apartat en el capítol de les relacions amb l'entorn tindria sentit ja que es detallaria com s'estableixen les relacions; ubicar-ho en el sistema tècnic el tindria perquè la comunicació es planifica i s'elabora com un requeriment per poder tirar endavant les funcions vitals i a l'hora és un *output* per la sensibilització. S'ha optat per fer-ho en aquest capítol ja que facilita veure integrades les funcions internes.

La comunicació és una peça clau a les entitats del tercer sector: “L'associació és, bàsicament, comunicació” (Puig, T, 1995a, pp. 28-29). Però malgrat la seva importància, la pràctica és francament millorable.

Els objectius de la comunicació externa es delimiten en el pla de comunicació que ha de contemplar, també, el disseny de com es vol portar a la pràctica. Entre els possibles objectius hi ha la promoció i difusió de la identitat corporativa, la difusió i informació, la denúncia i reivindicació, i la captació de recursos econòmics i humans. (Luna i Hernandez, 2001b, pp. 41-42). Aquests objectius es poden classificar en dos tipus: els que tenen a veure amb la promoció de les entitats, amb l'establiment i el manteniment de relacions amb els agents externs que aporten recursos; i els de sensibilització a la població per donar conèixer i explicar la situació del col·lectiu pel qual treballen, el relacionat amb el canvi social.

A nivell de Catalunya, tot i que més d'un 60% de les organitzacions no lucratives realitzen campanyes de comunicació, només vora una de cada quatre ho fa de forma habitual i són moltes menys les que tenen processos estandarditzats d'informació cap a la seva base social o els seus usuaris. El 28% realitza campanyes públiques de manera habitual, i el 35% de forma puntual. De les entitats que realitzen campanyes, en un 40% té com a primer objectiu sensibilitzar als ciutadans, un 35% donar a conèixer l'entitat, 6'2% captar dines i un 5% fer pressió a les administracions públiques. La intensitat de la dedicació a la comunicació varia segons la tipologia, i les més actives en la matèria són les associacions de veïns i les que agrupen a afectats per malalties. Entre les entitats que realitzen més campanyes per captar recursos hi ha les que treballen en el camp de les discapacitats, la pobresa i la malaltia (Castiñeira, 2002, pp. 96-97).

En general les entitats no compten amb mecanismes per recollir informació sobre els socis i els donants, són poques les organitzacions que tenen plans de fidelització. Fora de l'assemblea anual no disposen de mecanismes per recollir les opinions i informacions de socis i donants (Castiñeira, 2002, pp. 99-100). Tampoc s'assegura que s'informi de manera clara i actualitzada als equips de voluntariat, no hi ha una preocupació per a informar formalment i se suposa que aquests ja reben informació quan acudeixen a l'organització a fer la seva activitat. És, doncs, una activitat que les organitzacions tenen poc formalitzada. El que si que es produeix és que a mesura que l'entitat creix es van estandarditzant els sistemes d'informació i comunicació. En referència a la comunicació pel canvi i la sensibilització, el paràgraf que ve a continuació sintetitza la situació amb paraules de les mateixes entitats:

“Ens manca una estratègia de comunicació social adequada. Tenim poca capacitat per transmetre a la societat problemes molt importants, la gent no ens coneix o ens coneix malament, sovint no aconseguim captar l'interès.

En general, tenim grans dificultats per trencar el silenci de la premsa i els mitjans de comunicació, per difondre i projectar la nostra realitat associativa cap a l'entorn social. Únicament s'atreu l'atenció dels mitjans quan hi ha una catàstrofe o algun escàndol en el que estigui implicada alguna associació o ong.

Els nostres propis mitjans de comunicació són inexistents, insuficients i inadequats. La comunicació social és una assignatura pendent en la major part de les associacions” (De la Riva, 2002, pp. 20-21).

A les entitats de l'estudi, set de les dotze han fet una aposta ferma per treballar la comunicació. D'aquestes set, cinc dediquen recursos a tenir cura de la relació amb els agents que són essencials per la marxa de l'entitat, sobretot les institucions i persones que aporten recursos econòmics, que sol ser un departament governamental. Les que tenen fonts de finançament més diversificades han de mantenir múltiples canals de comunicació, cosa que es considera un desgast important. Les entitats són conscientes que han de dedicar cada vegada més temps a les relacions públiques, cosa que els suposa haver d'estar presents a actes, a participar en comitès i xarxes locals.

La comunicació pot realitzar-se per diversos canals i segons un estudi, el principal és el boca - boca (Castiñeira, 2002, p. 96). Per tant, es tracta d'un mitjà o

sistema que es basa en el contacte personal, de manera que és poc controlable o gestionable. Pel que fa als mitjans formals, els més utilitzats són: la conferència o xerrada, trameses postals, cartells, premsa local i ràdios locals (Castiñeira, 2002, p. 98). Hi ha altres possibilitats com ara la impressió de tríptics i díptics d'informació general o de serveis i activitats específiques, els fulls informatius, els pòsters, el butlletins o revistes, els dossiers corporatius, els dossiers de premsa, els panells, els plafons, les presentacions en vídeo i la televisió (Luna, 2001, pp. 47-48).

Pel que fa a les entitats de l'estudi, els suports de la comunicació més utilitzats són la presentació per escrit dels projectes i memòries, visites personals per conèixer els tècnics i polítics, i l'organització de jornades de "portes obertes". La meitat de les dotze entitats editen tríptics que es fan arribar per trama postal als socis o es deixen en llocs estratègics, com equipaments o botigues per tal que el públic els agafi. Totes les entitats estan anunciades en catàlegs d'entitats locals i sectorials, un servei que solen oferir les xarxes o federacions de les quals formen part. Una de les entitats ha editat un CD-Rom amb una presentació de la tasca i activitats que realitza. Onze entitats utilitzen el correu electrònic i cinc tenen pàgina web per donar-se a conèixer. En tres casos es publica una revista especialitzada sobre el tema que treballen i en dos la publicació és realitzada per una entitat de segon grau.

Una característica freqüent entre les entitats de l'estudi és que la comunicació amb els col·lectius de suport (socis, donants i voluntariat) es basa en el contacte personal, el tracte directe i l'establiment d'una xarxa de lligams informals. Les entitats consideren contradictori fer grans despeses en promoció i publicitat ja que la seva prioritat és dedicar els recursos a l'atenció dels usuaris. Cada vegada, però, va sent més acceptat fer inversions en aquest camp.

A les entitats de l'estudi el fet que la comunicació no sigui una prioritat ni s'hi dediquin massa recursos fa que siguin organitzacions poc conegeudes. Elles mateixes són conscientes que són poc enteses per part de la població del barri o ciutat, i que poques vegades se les identifica per la tasca que realitzen. Malgrat aquesta mancança i degut al seu elevat cost, no es plantegen la realització de campanyes de comunicació àmplies adreçades a la població en general.

La comunicació per a la promoció i sensibilització a la població ocupa poc volum d'esforç a les entitats estudiades. Els mitjans utilitzats són força diversos i van des de la realització de demostracions i exposicions dels productes, fins a la

publicació de llibres i revistes amb articles sobre els projectes, passant per la realització de conferències a escoles i instituts per presentar la situació de l'àmbit d'actuació. Una de les entitats manté contactes regulars amb els mitjans de comunicació locals distribuint comunicats de premsa per correu electrònic. De manera més puntual, participa en fòrums de debat i en programes de ràdio. Cinc entitats fan activitats de sensibilització, dues de les quals les realitzen dirigides als seus socis i, per tant, es tracta de persones que tenen, d'entrada, un cert grau d'interès pel tema; en tres casos ho adrecen a la població en general. Pel que podem observar, els recursos i energia que les organitzacions de l'estudi dediquen a aquesta funció són més aviat limitades. No hi ha temps per la sensibilització, no es tracta d'un tema prioritari a nivell d'organització, tot i que es delega a les entitats de segon grau.

Per sintetitzar la situació dels sistemes de comunicació, i utilitzant una cita del *Llibre blanc de tercer sector cívic social*, es podria dir que les entitats tenen una base àmplia, però poc informada; que són conscients de la importància de la comunicació i les campanyes, però hi ha poca vinculació estratègica de les mateixes, i que es fan esforços per informar als usuaris, però de manera poc unificada i unidireccional (Castiñeira, 2002, p. 103). Els motius d'aquesta situació es poden relacionar amb alguns trets propis de les organitzacions del sector

“Una de cada tres organitzacions no fa mai cap tipus de campanya de comunicació. Aquesta dada, atribuïble en part a l'escassetat de recursos, és preocupant, ja que dibuixa un perfil d'entitats molt tancades al seu col·lectiu de suport inicial, organitzacions tan ocupades en la supervivència o la prestació de serveis que no treballen la seva dimensió participativa, ni de sensibilització, ni de denúncia social. (...) Aquesta falta de realització de campanyes públiques va molt lligada a la reticència, per part d'algunes organitzacions, de fer despeses que no es consideren vinculades estrictament a l'activitat” (Castiñeira, 2002, pp. 96-97).

Es pot veure que en general la comunicació no va adreçada a fer pressió a l'administració i no es dediquen molts esforços al canvi social, fet que encaixa amb les propostes de diferents autors que consideren que la redefinició de l'Estat del benestar està fent que les entitats es concentren en la prestació de serveis i no tant amb el moviment o paper polític (Madrid, 1999 i 2001, García Inda i Martínez de Pisón, 2001). Sense una estratègia de comunicació per a la sensibilització manca un dels suports per avançar cap al canvi social.

Un cop vist el sistema productiu i els sistemes de comunicació externa s'entra, en els propers apartats, a fer referència a la situació i processos relacionats amb els recursos econòmics.

## **Estructura de finançament**

S'entra, ara, a fer referència a un dels aspectes que preocupa a les organitzacions del sector, es tracta de la situació i gestió dels recursos econòmics. Aquest es presenta en tres apartats: en el primer es comenta la situació de l'estructura de finançament, en el segon s'exposen les pràctiques de la captació i, en el tercer, es descriuen els mecanismes de control econòmic.

El finançament de les entitats sol ser una de les qüestions considerades estratègiques en la gestió (Ferrés i Belil, 1997, Castiñeira, 2002). Desatendre aquest aspecte les pot portar a la seva desaparició: “Les associacions que no desenvolupin formules de captació de recursos a curt o mitjà termini es trobaran abocades a un procés de recessió que les pot conduir a la seva desaparició” (Vidal, 2001, p. 538). A les entitats la queixa de la manca de recursos és gairebé unànime (De la Riva, 2002, p. 14) i ho és també en l'àmbit de l'exclusió social. Tot i les queixes, alguns autors consideren que les entitats no han dedicat l'esforç suficient a desenvolupar una base econòmica sòlida (Landry et al, 1992, p. 25).

Per captar recursos cal tenir una xarxa de relacions amb els diferents grups de persones, organitzacions i institucions que faciliten l'accés a les fonts de recursos. Es tracta de disposar d'un capital social organitzatiu dens. El finançament és una funció relacionada amb el treball en xarxa i podria ser comentada en el capítol de les relacions amb l'entorn (Álvarez de Mon et al., 1998, p.110). En aquest treball s'ha optat però, per incloure'l en aquest capítol per ser considerat un aspecte unit al sistema productiu, l'altra cara de la moneda de la producció del servei. En el proper capítol es descriu la naturalesa i contingut de les relacions amb els agents de l'entorn.

Una de les dificultats per analitzar la situació econòmica és que no totes les entitats faciliten les dades, és una informació de difícil accés. La informació i dades internes són molt escasses, cosa que afecta a la transparència (Belil i Vernis, 1996, pp. 33-34, Ferrés i Belil, 1997, p. 30, Álvarez de Mon et al., 1998, pp. 51-55, Fundación Tomillo, 2000, p. 42, Heinrich, 2000). Podem trobar memòries anuals sense

l'estat de comptes i quan hi figura no està massa detallat. Una altra dificultat és la manca d'uniformitat en la presentació de la informació econòmica, no és possible comparar partides entre entitats, ja que cada entitat utilitza diferents terminologies i criteris per descriure i agrupar les fonts de finançament i conceptes de despesa, per la qual cosa no es poden realitzar seguiments, ni tenir una visió panoràmica sobre la situació econòmica a nivell de sector. Una altra limitació és que no hi ha comptabilitzada l'aportació dels equips de voluntariat (Montserrat, 2003).

El fet que no es facilitin les dades i que hi hagi resistència a mostrar-les pot ser interpretat de diverses maneres: que les entitats tenen alguna dificultat tècnica per realitzar aquesta tasca; que no hi dediquen l'atenció necessària; o que hi ha alguns aspectes que no es poden o no es volen donar a conèixer (o una combinació d'aquests tres motius). No mostrar les dades repercuteix en la imatge, no només de cada organització en particular, sinó del sector en general. La transparència és un repte a nivell de sector, ja que si aquesta no s'aconsegueix apareixen reticències i dubtes sobre la destinació dels recursos, cosa que dificulta la confiança de la població en general<sup>9</sup>. La clarificació de la situació comptable és un aspecte important (Herzlinger, 1999). No disposar de dades fiables sobre la procedència dels ingressos i les partides de despeses impedeix fer un diagnòstic de la situació, i propostes ben fonamentades per la millora en l'àmbit econòmic i financer a nivell de sector.

El finançament de les associacions es caracteritza per una sèrie d'elements que el fan específic, i entre aquests es pot destacar: “la diversitat de les fonts; les importants fluctuacions dels ingressos; la relació indirecta entre la missió i els valors de l'associació i els ingressos; i la falta d'una mesura clara del resultat i de mecanismes estàndard de control.” (Ferrés i Belil, 1997, p. 29).

En referència a l'origen dels ingressos aquests provenen, majoritàriament, de les quotes dels associats, d'ajuts de l'administració pública i de la venda de serveis. Altres fonts són la col·laboració amb empreses, els ajuts de fundacions i donatius. En el cas de Barcelona, l'any 1997, les quotes suposaven el 25'5 % del finançament de les entitats, les fonts de l'administració pública el 36'3%, i la venda de serveis el 26'6% (Ferrés i Belil, 1997, p. 21). A Catalunya el 40% prové

9 Hi ha una iniciativa, Fundación Lealtad, que es dedica a fomentar la confiança de particulars i empreses analitzant el funcionament dels òrgans de govern; el principi de claretat i publicitat del fi social; les pràctiques de planificació i seguiment de l'activitat; la continuïtat i imatge en la informació; la transparència de la finançació; el control de la utilització de fons; el compliment de les obligacions formals i la promoció del voluntariat. L'organització realitza un seguiment exhaustiu del funcionament de les entitats que voluntàriament s'hi adhereixen i després publica els resultats. L'any 2002 hi van participar 35 entitats.

de les quotes i donants regulars, el 35% de les administracions, i el 10% de les quotes d'usuaris (Castiñeira, 2002, p. 88).

A nivell d'estat el 25% correspon a les quotes de socis i donacions particulars, mentre el pes del finançament públic és del 52'8% i la venda de serveis representa un 17%. (Fundación Tomillo, 2000, p. 45). Hi ha altres dades a nivell estatal que ofereixen percentatges diferents, 18'8% donacions, 32'1 del sector públic i 49% de quotes i pagament de serveis, i que si s'inclou l'aportació del voluntariat queda per 36'3% les donacions, 25'2% el sector públic i 38'5% les quotes i pagament del servei (Ruiz Olabuénaga et al, 2001, pp. 224-225).

Segons un estudi internacional, que agrega 22 països, les donacions suposen un 11%, el 40% prové de finançament públic, les quotes i pagaments de serveis un 49 % (Salamon i Anheier, 1999a, p. 46),

Pel que fa a les entitats de l'estudi: el 14'3% dels ingressos provenen de les quotes d'associats, el 48'6% de l'administració i el 31'8% de la venda de serveis, tot i que sis entitats depenen en més d'un 75% del finançament públic. Amb tot, l'estructura del finançament varia molt segons la mida de les entitats, les entitats de més volum, tenen un percentatge d'entrades més important en la venda de serveis, mentre que les petites depenen més de l'administració (Ferrés i Belil, 1997, Castiñeira, 2002).

#### Quadre 8. Procedència del finançament <sup>10</sup>

Procedència recursos	Quotes associats / donacions	Administració	Venda serveis / quotes usuaris
Àmbit exclusió	14'3%	48'6%	31'8%
Barcelona	25'5%	36'3%	26'6%
Catalunya	40%	35%	10%
Estat <sup>11</sup>	25/18/36%	52'8/32/25%	17/49/38%
Internacional	11%	40%	49%

Font: elaboració a partir de: Ferrés i Belil, 1997, Castiñeira, 2002, Fundación Tomillo, 2000, Ruiz Olabuénaga et al, 2001, Salamon i Anheier, 1999a.

<sup>10</sup> Les dades d'aquest quadre no són dades comparatives, ja que les categories agreguen conceptes diferents i estan realitzades en diferents moments. Tampoc és possible comparar dades d'evolució temporal, ja que es tracta d'estudis puntuals.

<sup>11</sup> La primera dada fa referència a l'estudi de la Fundación Tomillo, la segona a la de Ruiz Olabuénaga sense l'aportació del voluntariat i la tercera amb l'aportació del voluntariat.

Aquestes estructures de finançament, malgrat les dificultats de contrast, ja que aglutinen tipologies organitzatives diferents i han estat realitzades en anys diferents, parlen de la situació de dependència finançera de l'administració, poca diversificació de les fonts i poca implicació econòmica dels associats. La situació finançera és, en la major part dels casos, inestable per la incertesa que envolta els ingressos. La dependència dels recursos públics ha suposat que poques entitats hagin realitzat planificacions estratègiques de recerca de recursos (Vidal, 2001, pp. 540-541) i aquest fenomen ha provocat una situació que s'autoreforça: la manca de l'estratègia fa que sigui difícil trobar fonts alternatives.

En referència a les entitats en la lluita contra l'exclusió, es pot veure que les quotes dels associats són més baixes que en la resta d'àmbits territorials, les fonts que provenen de l'administració són més altes i la venda de serveis també és més elevada (excepte en el nivell internacional). Aquesta estructura reafirma la idea que es tracta d'entitats amb una base social feble, que depenen molt de l'administració, i que han desenvolupat una tasca empresarial.

Les estructures de les despeses són encara més difícils de contrastar ja que es presenten aglutinant conceptes diferents. Un dels conceptes que apareix en els diferents estudis és la despesa de personal. A Catalunya suposa el 30% en personal, variant per camps d'intervenció: en el camp de la pobresa és del 44'1%, en el camp de l'atur el personal és el 63,3% (Castiñeira, 2002, p. 93). A Espanya, l'any 1997, els costos de personal suposaven el 49,9%, (Martín i Sempere, 2000, p. 187). A les entitats de l'estudi, trobem que aquesta partida suposa el 54'7% de la despesa. Sigui com sigui, les despeses en personal són les més elevades en tots els casos, i ho són encara en les organitzacions estudiades de l'àmbit, ja que els serveis són intensius en mà d'obra i per la contractació, en molts casos, dels mateixos usuaris.

L'assoliment de l'autofinançament és un repte a nivell de sector. Autofinançament entès com que la tasca que es realitza generi ingressos suficients per no dependre de les subvencions públiques o de fonts limitades. Aquesta aspiració està lluny de la situació actual, on els ingressos procedents de l'administració ocupen un percentatge important, i en certa manera inevitable degut a la naturalesa dels serveis que s'ofereixen i de la insolvència dels usuaris als quals s'adrecen les entitats.

Hi ha entitats que han buscat “reconvertir les subvencions que rebien en convenis estables de finançament per la realització de serveis o activitats” (Belil i Vernis,

1996, p. 23) i, per tant, convertir-los en venda de serveis. D'aquesta manera, el volum de venda de serveis ha crescut, tot i que la procedència segueixi sent la mateixa. Al canviar el concepte es dóna una imatge de més solidesa a l'estructura dels ingressos de les entitats. Per Isabel Vidal la dependència de l'administració és molt gran, justament en el moment en què es redefineixen les polítiques socials per una necessitat de contenir la despesa pública:

“L'associacionisme depèn, en bona mesura, de les aportacions econòmiques de l'Administració pública (...). El debat en relació a aquests aspectes està tot just començant en el moment que comencen a minvar els recursos disponibles per a les associacions per raó del seu creixement quantitatiu i d'una demanda que supera amb escreix les disponibilitats públiques” (Vidal, 2001, pp. 540-541).

Deu de les entitats estudiades manifesten la voluntat de diversificar les fonts, tot i que en cap cas s'explica com ho volen aconseguir. Els recursos dels associats i de les donacions i la col·laboració amb les empreses es valoren com a desgastades, poc apropiades i inmerses en un entorn de molta competència entre entitats i iniciatives.

Els recursos econòmics que provenen de l'administració suposen una colla de problemes operatius, com el retard dels pagaments; poca disponibilitat de liquides; inestabilitat en les previsions d'ingressos; haver de fer front a les despeses de la realització dels projectes ja que els pagaments es fan un cop liquidades i justificades les despeses; i la dificultat per generar recursos propis. Aquesta última situació és resultat de no preveure (o no estar en condicions de fer-ho) l'existència de marges de beneficis ja que els càlculs de costos s'apuren molt, deixant poc espai de maniobra per a possibles inversions o fer front a possibles incidències. Es produeix una situació de descapitalització general. La no recerca de beneficis fa que s'accepti assumir la gestió de serveis o la realització d'activitats i serveis amb un nivell de compensació molt ajustat<sup>12</sup> (Sarasa, 1998, Belil i Vernis, 1996, p. 37, Cabra de Luna, 1999, p. 94, Rochester et al, 2000, Vernis, 2000, p. 14, De la Riva, 2002, pp. 19-20).

El finançament està molt condicionat per l'àmbit d'intervenció i al mateix temps, com s'ha vist, té un gran impacte en el funcionament intern. Si el finançament

12 Un professor de control econòmic a les entitats comentava als seus alumnes que ser entitats sense finalitat de lucre, no vol dir ser organitzacions amb finalitat de pèrdua. A vegades, els dos fets es relacionen.

està concentrat en poques fonts, el poder se situa a l'exterior i fa a les entitats vulnerables, ja que un dels recursos indispensables està controlat exteriorment (Mintzberg, 1992) i, per tant, la tasca de la direcció i la presa de decisions es veu afectada.

Sintetitzant la situació sobre el finançament, es pot veure que reforçar les fonts es considera clau per les entitats, i que és un aspecte de la gestió amb moltes dificultats. La dependència del sector públic és elevada, i les possibilitat de trobar mitjans per l'autofinançament són molt limitades. S'entra, en els dos propers apartats, a presentar les pràctiques de la captació i els mecanismes de control econòmic.

## Captació de recursos

La captació de fons o *fundraising* fa referència a aquells passos per assegurar els recursos, sigui amb diners o espècies, que facin possible poder portar a terme els serveis i activitats. Es tracta d'una funció complexa, i les entitats s'encaren a més competència per aconseguir fons. Les dificultats fan referència a una manca de metodologia, de temps, de disponibilitat de finançament inicial i d'un alt volum de processos burocràtics (Rochester, 2000, p. 24).

La tasca de captació és realitzada, majoritàriament, per la direcció de les entitats, a vegades la realitza la junta i a vegades els directius contractats. Els equips tècnics d'intervenció soLEN estar lluny d'aquesta preocupació, exceptuant els casos que la redacció dels projectes per presentar a diferents convocatòries es realitza a nivell tècnic. Poques vegades els equips d'intervenció participen activament en assumir la responsabilitat per aconseguir finançament. Hi ha una expressió que es repeteix molt entre les entitats petites, per referir-se a la cerca de recursos, que és la d'anar a “pidolar”<sup>13</sup>, fet que suposa que van a demanar i que tenen la sensació que depenen del bon cor de la persona o persones que els atenen. Aquesta expressió és indicativa que, en les qüestions de finançament, a les entitats els falta incorporar la idea que es tracta d'una relació on cada part hi té uns interessos i, per tant, cadascuna necessita de l'altra (es podria dir que hi ha una autoestima organitzativa baixa).

---

13 Aquesta expressió és molt utilitzada per les entitats.

Hi ha una àmplia gama de manuals de captació que arriben dels Estat Units. Aquests presenten conceptes, estratègies i passos a seguir per desenvolupar les donacions privades, incrementar el nombre d'associats i la col·laboració amb el món empresarial<sup>14</sup>. La pràctica fa veure que aquests camps no tenen tanta expansió com podria semblar, ni són adequats a entitats de tots els àmbits, ja que es deixen de banda variables culturals, econòmiques i fiscals que fan que aquestes instruccions no siguin directament aplicables a la realitat de casa nostra<sup>15</sup>.

La relació indirecta entre finançament i missió té molt d'impacte en la situació econòmica de les entitats i en la tasca de captació d'ingressos. Es tracta d'organitzacions que realitzen una tasca d'intervenció i que, de manera paral·lela han de tenir cura de destinar temps i gent a la recerca de finançament. Molt sovint, es presenten contradiccions entre el què necessiten els usuaris o beneficiaris i els interessos de qui finança l'entitat<sup>16</sup>. Aspectes com els requeriments, els marges temporals i les prioritats no sempre encaixen. Aquest fet pot generar confusió de criteris sobre el què és important, discussions sobre si cal donar preferència a assegurar la supervivència o apostar pel creixement. Es tracta d'una discussió que enfronta els valors i minva les possibilitats d'aprofitar les oportunitats que apareixen a l'entorn. Aquesta dicotomia queda, tal com s'ha dit, reflectida en el desenvolupament operatiu del disseny dels serveis i en la relació de la gent dels equips.

A nivell del disseny de serveis, el mateix producte ha de satisfer simultàniament les necessitats i preferències de diferents interlocutors (Álvarez de Mon et al., 1998, Fantova, 2000), fet que suposa una separació interna entre les persones i departaments que tenen per objectius atendre a la població i els que cerquen els recursos. En aquest marc, s'intueix una divisió en les forces de poder que estan presents en els aspectes de la gestió. La discussió entre els dos àmbits, o entre les dues activitats, pot acabar sent una discussió sobre els valors i haver de qüestionar i replantejar, molt sovint, quina és la vertadera raó de ser de l'organització, cosa que suposa un desgast intern molt important.

14 En l'apartat de la relació amb el món empresarial del capítol 8 es fa referència a les motivacions de les empreses a endegar projectes de col·laboració amb les entitats.

15 Aquestes relacions funcionen quan l'entitat ja s'ha fet un nom i té presència social. Segons el comentari d'una tècnica en captació, cal desenvolupar un model propi, ja que les fórmules que es proposen no poden ser directament aplicables.

16 A nivell d'equips interns, els que es dediquen a la intervenció consideren que les limitacions econòmiques són arbitràries, cosa que dificulta compartir les responsabilitats sobre aquest aspecte.

En referència a la falta d'una mesura clara de resultat, trobem que la mateixa naturalesa dels serveis i el marc en què operen les entitats fa difícil disposar de dades que permetin explicar l'aportació dels projectes endegats des de les entitats, cosa que dificulta l'anàlisi de costos i beneficis, i la mesura de l'impacte que tenen. Tenir sistematitzada aquesta informació facilitaria poder explicar als finançadors la importància del projecte, tenir bases pel control i dades per la comunicació i la promoció.<sup>17</sup>

La tasca de la captació es percep cada cop com a més complexa i les entitats van assumint que requereix una especialització (Vidal, 2001, p. 538, Baiges, 2002, p. 65). En tres casos de les entitats de l'estudi es comenta que s'han plantejat la contractació d'una persona o empresa professional de la captació. Aquesta contractació implica un esforç d'inversió inicial, fet només assumible per les grans entitats. Aquest fet contribueix a que les entitats grans siguin les que creixen més, i les petites es mantinguin en la seva mida. En els darrers anys hi ha hagut un esforç important per activar i mobilitzar recursos de les empreses cap a causes socials<sup>18</sup>, tot i que encara es considera molt selectiu. Cal notar que moltes de les iniciatives provenen del mateix món de l'empresa, i estan enfocades com un negoci lucratiu, adreçant, generalment, els seus serveis a grans empreses i grans entitats.

Sintetitzant, la funció de la captació de recursos és un aspecte que a vegades entra en contradicció amb la realització de la tasca bàsica de l'entitat, i que no és assumida per tots els membres de l'organització. Les metodologies sobre com fer i millorar la captació tenen poca aplicació directe a la major part de les entitats. En el següent apartat s'entra, a comentar les pràctiques del control econòmic que tancarà els comentaris sobre els recursos econòmics.

## Control econòmic

Entrant en la funció de control econòmic, en opinió de Sandy Adirondak, un dels problemes característics de les entitats és que “els sistemes administratius precaris i els procediments inadequats de control de la gestió finançera dificul-

17 Les dificultats de l'avaluació s'han presentat en el capítol 6.

18 Consultores, cursos de formació, tesis doctorals, manuals i llibres, associacions de professionals del *fundraising*.

ten el funcionament de l'organització" (Adirondak, 1994, p. 8). Aquestes dificultats provenen novament dels mateixos trets associatius:

"Hi ha una cultura política (a les entitats) que ha suposat una dificultat per veure la importància de la planificació financer, la pressupostació, el control del crèdit, la comptabilitat i la gestió. Aquestes habilitats han estat vistes com a 'capitalistes', com quelcom reaccionari amb la seva pròpia naturalesa" (Landry et al, 1992, p. 22).

Aquesta situació es dóna en les entitats que operen en tots els àmbits, i és més important a les de mida petita. Les grans entitats tenen un control extern més estricte i han de justificar davant de més interlocutors la feina que realitzen, de manera que ho han sistematitzat més (a part de que és una condició pel creixement).

Si s'ha trobat que accedir a la informació econòmica és difícil, encara ho és més esbrinar de quina manera es realitza el control dels diners. Poques vegades es considera el control econòmic com una tasca important i no es dedica energia a delimitar els procediments de control econòmic intern (Álvarez de Mon et al, 1998, p. 90). No sempre es fa un esforç per assegurar rigorositat en els procediments comptables, sobretot en les entitats petites. La comptabilitat es realitza com una exigència per la presentació dels comptes a partir dels requeriments del finançador i per presentar els comptes als socis, suposant, moltes vegades, una càrrega burocràtica i havent de dedicar-hi molta energia, sense que s'aprofitin les dades per una anàlisi a l'hora de planificar i d'avaluar. La cita de Carpio és taxativa:

"La gestió econòmica d'aquestes entitats, amb algunes excepcions, es realitza amb criteris i tècniques escassament qualificades (...). Durant molt de temps l'associacionisme ha estat impregnat d'una elevada dosi de voluntarisme, de bones intencions i sense massa concessions als aspectes tècnics i professionals. Fins i tot m'atreviria a dir que en algunes ocasions s'han despreciat les connotacions tècniques per considerar-les contaminants al relacionar-les amb la recerca de beneficis que caracteritza a les institucions que operen en les economies de mercat. Tot el que tingués relació amb l'ús d'instruments tècnics, amb la finalitat de minimitzar costos o d'optimitzar recursos es rebutjava per considerar que eren instruments aplicats a l'obtenció de lucre. (...) Ha costat molt temps, si és que s'ha aconseguit, separar la recerca de l'eficàcia i l'ànim de lucre" (Carpio, 1999, p. 11).

Portar els comptes és una tasca complexa que poca gent vol, o pot, assumir, es deriva al tresorer que se sol atendre el 'dia a dia' sense temps per aprofitar la informació per la gestió estratègica (Rochester et al, 2000, p 34). A vegades qui ho assumeix no té els coneixements de comptabilitat necessaris, però l'entitat se'n despreocupa i deixa aquesta persona sola amb la responsabilitat de portar els arxius, els llibres i els resums comptables. Un fet que es produeix sovint és que, llavors, qui ho assumeix s'adona que no té la formació tècnica o el temps per fer-ho, i al cap d'un temps, demana a la junta que ho faci algú altre, de manera que es va acumulant la feina mentre els papers van de mà en mà. Una altra pràctica habitual entre les entitats petites i mitjanes és que quan a l'entitat no hi ha cap persona que voluntàriament que ho vulgui assumir, si es disposa del fons, s'externalitza l'operativa del control econòmic, contractant empreses de segon nivell o a gestories especialitzades<sup>19</sup>. Aquest fet, que ofereix unes garanties a nivell pràctic, pot portar al fenomen de desentendre's de l'anàlisi econòmica i a que no s'aprofita la informació que ofereix la comptabilitat per la presa de decisions.

Els nous rols que s'esperen del sector, juntament amb l'increment de la contractació, fa que les entitats estiguin sotmeses a unes demandes d'informació per la transparència, que en la situació actual no poden atendre de manera general.

Fins aquí s'ha vist la situació i gestió dels recursos econòmics, diferenciant l'estructura de finançament, la captació i el control. Es passa, en l'últim apartat d'aquest capítol, a comentar un dels recursos essencials per poder operar, els espais.

## **Situació i ubicació dels espais**

L'espai físic que ocupa una organització i on aquesta realitza la seva activitat dóna informació sobre la capacitat de poder-ne tenir cura, i el valor que s'atorga a l'entorn més immediat. La situació i l'estat dels mobles, decoració, estat de la pintura, l'ordre, la neteja o la senyalització són elements que no estan referenciat

---

19 També és habitual que les entitats demanin a algun gestor que simpatitza amb la causa de l'entitat que ho realitzi gratuitament.

en estudis previs. Es tracta d'una informació que té un aspecte de percepció molt subjectiva, tot i que no per això és irrelevat. Aquest apartat incideix en la situació dels locals utilitzats per les entitats i la seva ubicació.

Pel que fa a les entitats de l'estudi, els nivell del seus locals és bo en quatre casos<sup>20</sup>, en cinc casos la situació és mitjana i en tres presenten un nivell baix. En dues entitats es considera que tenir cura de la imatge és una prioritat, ja que és una manera de transmetre uns valors i uns hàbits als usuaris. En cinc casos els locals estan ubicats en naus industrials, ja que els permet disposar d'espais per les tasques de magatzem, classificació i venda de material, però, generalment, són espais poc adequats per l'administració i la dinàmica associativa. En general, els espais són austers i operatius. Sobre l'accessibilitat per persones amb disminució, en pocs casos els ha estat possible realitzar les adaptacions necessàries, tot i que en quatre casos es pot considerar que hi ha un nivell d'accés adequat<sup>21</sup>.

Sobre la ubicació de les instal·lacions, en set casos no respon a l'aposta sobre el territori, en cinc consideren que estar situats a prop dels usuaris és clau i d'aquests tres comenten que estar fora del territori no tindria sentit pel seu projecte. Les entitats situades en grans ciutats s'han d'adaptar més a la disponibilitat de locals, cosa que suposa una desvinculació del projecte al territori. El nivell de satisfacció sobre els espais, en referència als metres quadrats i les prestacions, sol ser baix. Per cinc entitats trobar local alternatiu esdevé un aspecte que condiciona la continuïtat de l'entitat. En quatre entitats s'estan fent obres de reforma de les instal·lacions.

Les entitats que cerquen local estan ocupant, actualment, espais que presenten deficiències importants: són locals petits, soterranis, amb poca ventilació i poca llum. Alguns els han pogut llogat per estar en procés d'espera d'expropiacions o pendents de decisions sobre el seu ús. Tres entitats comparteixen local amb altres entitats per facilitar les economies d'escala. Aquesta situació s'explica per la disponibilitat limitada de recursos econòmics per fer front a l'alt cost de l'espai, i per haver-se de refiar de tercers per l'accés a un local en condicions. A Barcelona el 47% de les entitats utilitzen un espai cedit, en un 35% estan de lloguer i

20 Per determinar el nivell s'han utilitzat sis aspectes: decoració general, estat del mobiliari, manteniment de la pintura, ordre, neteja i senyalitzacions, classificant en bé, mig, baix, i s'ha fet una ponderació agregada.

21 Es tracta de locals situats en plantes baixes.

únicament un 10'5% tenen el local en propietat (Ferrés i Belil, 1997, p. 13). Pel que fa a l'estudi, totes les entitats ocupen els seus locals en règim de lloguer excepte en dos casos que estan ubicades en espais cedits per una institució religiosa i una per una fundació.

L'accés a un local és, doncs, una de les mancances de les entitats i un aspecte que condiciona la viabilitat de les iniciatives.

En aquest capítol s'ha vist que els serveis que ofereixen les entitats de l'estudi comporten molta complexitat, al tractar-se del canvi en les persones que incorpora, al mateix temps, una funció de producció industrial o comercial. L'esforç comunicador es focalitza en els grups d'interès més propers i es basa en el contacte personal, deixant la comunicació per a la transformació a entitats de segon nivell. A nivell general es fa palès que la vinculació i dependència de la administració és un tret que es pot considerar inevitable. Els projectes de captació de fons són cada cop més complexos en un moment que les fonts que es consideraven alternatives no donen la resposta que s'esperava. També hi manca rigorositat en el control econòmic, fent molt difícil atendre l'exigència de transparència que requereixen els nous rols. L'accés a un espai adequat és una qüestió a resoldre.

Per les expectatives que hi ha posades en les entitats en referència a la prestació dels serveis de benestar es veu que aquestes estan operant amb mancances en els sistemes de gestió administrativa. Es pot dir que la capacitat per assumir els compromisos es basa en un esforç personal i humà elevat i amb la xarxa de relacions que fa possible mantenir els recursos imprescindibles per sobreviure.

Un cop vistos els trets del sistema social, l'estratègia i la planificació i el sistema tècnic s'entra, en el proper capítol, a presentar els continguts i la pràctica concreta de les relacions amb l'entorn. El sistema social condiciona les possibilitats de definir l'estratègia i de realitzar la pràctica de la planificació. Les entitats, al mateix temps, realitzen un tipus de servei de gran complexitat que dificulta la definició de l'estratègia i la concreció de la planificació. En el proper capítol es veuran els suports que es reben de l'entorn, i com són viscudes aquestes relacions.

## 8. Entorn i forma jurídica

En els capítols anteriors, s'han presentat els trets del sistema social, de la formulació de les estratègies i la pràctica de la planificació i del sistema tècnic, s'entra, en aquest capítol, a comentar les relacions amb diversos agents de l'entorn. Aquest capítol s'estructura a partir de la presentació de les relacions que es consideren més rellevants. Es comença per presentar les relacions que s'estableixen amb altres entitats, tant les que treballen en el mateix àmbit com les que comparteixen un mateix territori, fent especial referència al treball en xarxa; el capítol entra, després, a comentar les relacions amb l'administració pública, veient, primer, els trets i les implicacions de la relació a nivell genèric per passar, a comentar les especificitats de cada nivell administratiu; i acaba amb les relacions amb les empreses i l'església<sup>1</sup>. L'anàlisi d'aquestes relacions permet veure quines pressions i suports reben les entitats dels diferents agents de l'entorn, les implicacions pràctiques i com hi fan front. Permet esbrinar com és l'encaix entre agents. El capítol conclou amb el comentari de les formes jurídiques. (Veure quadre 9).

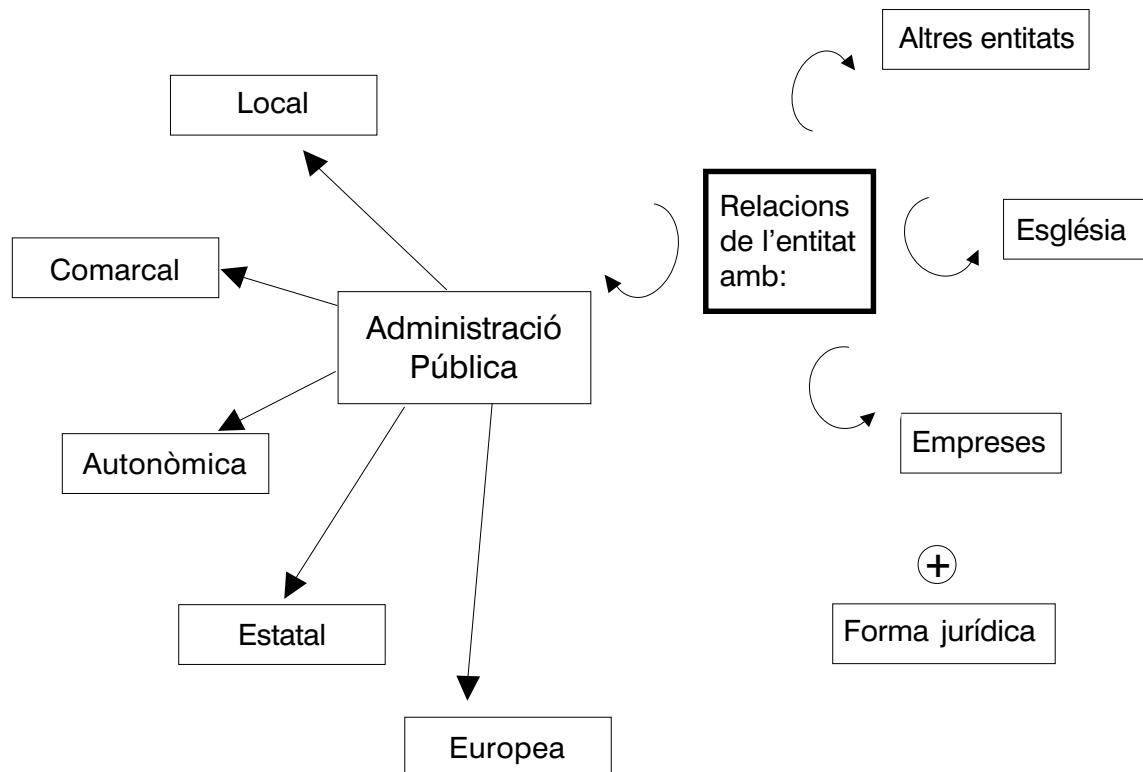
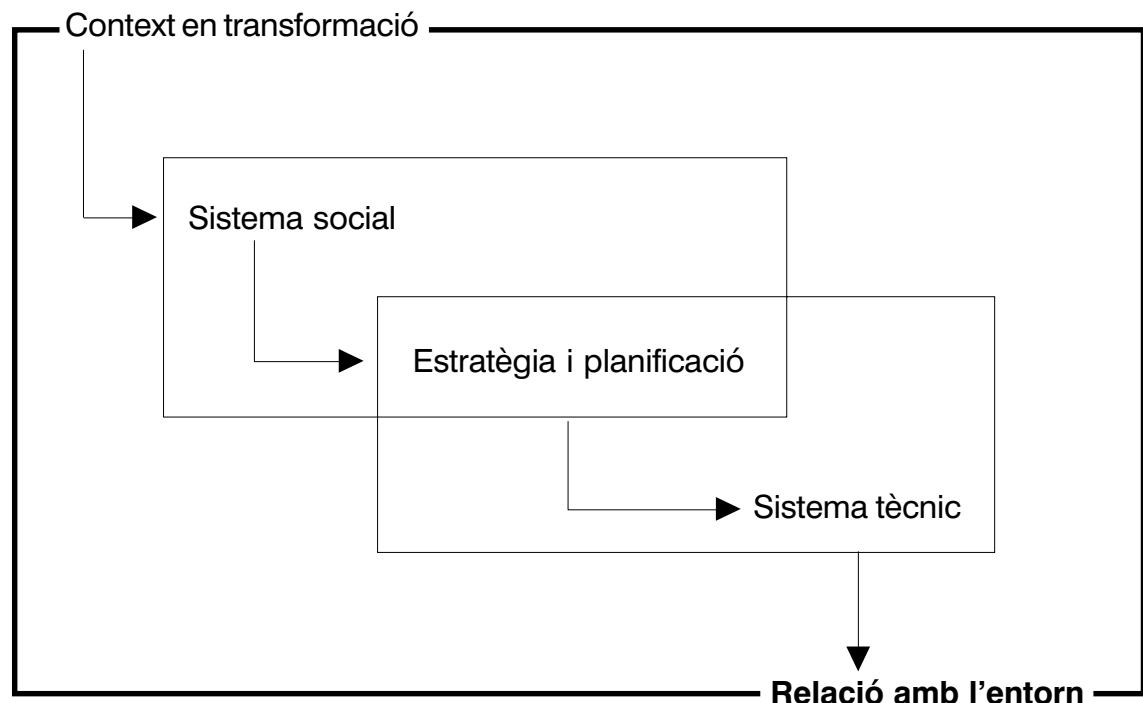
Qualsevol organització està ubicada en un entorn que la defineix i li proporciona recursos com ara persones, energia i informació. L'organització, al mateix temps, amb els seus projectes, activitats i serveis, té, a més o menys llarg termini, uns impactes en aquest entorn. Aquest entorn es pot considerar com quelcom separat i diferenciable de l'organització o bé pot ser vist com a part d'aquesta. Els límits entre l'espai intern i l'extern són, doncs, difusos (Hatch, 1997). L'entorn pot ser considerat des de diferents nivells de concreció. Es pot fer referència a un entorn proper, de tasca, el microentorn; o es pot fer referència a un entorn d'abast més ampli, genèric, el macroentorn:

“L'entorn de la tasca inclou totes les organitzacions i condicions que estan relacionades directament amb els serveis i tecnologies organitzatives. Aquest pot incloure els proveïdors, sindicats, usuaris, clients, reguladors, competidors, mercats de productes i recursos i la situació dels coneixements en referència a les tecnologies

---

<sup>1</sup> En el grup de les entitats de l'estudi, hi ha una relació amb l'església molt intensa.

### Quadre 9. Ubicació i contingut del capítol 8



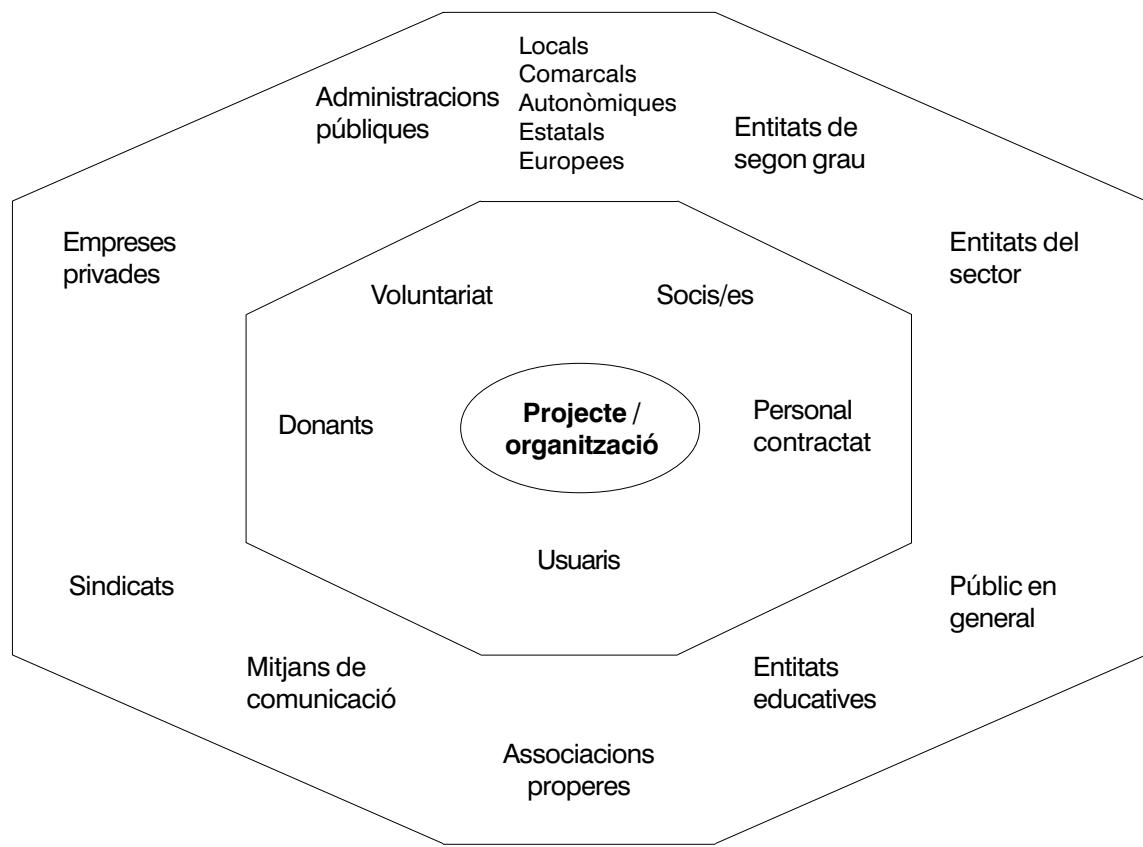
organitzatives. L'entorn general o ampli inclou institucions i condicions que tenen una incidència poc freqüent o un impacte a llarg termini en l'organització i el seu entorn de tasca, inclou l'economia, el sistema legal la situació del coneixement científic i tecnològic, les institucions socials com la família, la distribució i composició de la població, el sistema polític, i la cultura nacional on l'organització opera" (Harrison, 1987, p. 24).

"Aquests nivells podrien ser matisats, afegint els trets que tenen influència a nivell de sector, i d'àmbit, en tant a les influències del camp específic de treball" (Santesmases, 1996 a Fantova, 1999).

Aquest capítol fa referència a l'entorn de la tasca, concretat en les relacions que mantenen les entitats amb els agents externs que es consideren més significatius. L'estudi de la influència del macroentorn en les entitats es l'objectiu general d'aquesta recerca, ja que s'analitza com els fets i canvis actuals plantegen unes necessitats a les que cal respondre, i com aquests modelen i afecten la manera de treballar de les entitats. L'estudi del microentorn n'és, en canvi, una part essencial. Conèixer la naturalesa i característiques dels intercanvis que s'estableixen amb els diferents actors permet entendre millor les entitats.

Els grups d'interès o *stakeholders* són específics de cada organització o projecte. Tot i això es poden realitzar classificacions genèriques, que són independents dels volums de les entitats (Rochester et al, 2000, p. 31) un exemple pot ser el que es presenta en el quadre 10 on s'ubiquen els diferents grups segons si són interns, el primer cercle, que s'han vist en el capítol del sistema social; o si són externs a l'entitat, el segon cercle.

### Quadre 10. Possibles grups d'interès o Stakeholders



Font: Vernis, 2002, p.8

## Relació amb altres entitats

En aquest primer apartat es fa referència a les relacions que s'estableixen entre entitats, tant del mateix àmbit d'intervenció com les que estan operant en el mateix territori. Segons Fernando Fantova “el desenvolupament de les entitats d'intervenció social depèn en gran mesura de la capacitat d'establir aliances, formar xarxes, crear massa crítica de manera conjunta amb altres organitzacions amb les que es comparteixin senyals d'identitat i interessos” (Fantova, 2001, pp. 128-129). Enfortir el treball en xarxa és un aspecte que les entitats consideren clau (Martinell, 1999, 56, Pastor i Mora, 2001, Turull, 2002, p. 6-7, Fantova, 2003, p. 26). A la ciutat de Barcelona, el 62'4% de les entitats pertany a alguna coordinadora o federació (Ferrés i Belil, 1997, p. 13) i un 70% de les entitats de Catalunya tenen relació amb altres entitats. El sector de la pobresa i la marginació és el que manté més relacions (Castiñeira, 2002, pp. 117-118). El nivell de connexió interorganitzativa també és alt a nivell espanyol, el 53% forma part d'alguna federació o coordinadora, i el 64% treballa amb altres entitats (Mota, 1999, p. 62). Les relacions amb altres entitats es donen en tots els casos de les entitats estudiades, tot i que en formes i graus diversos.

Quan es parla de relació entre entitats s'està parlant de relacions que tenen moltes formes: temàtiques i territorials; horizontals i verticals; presencials o telemàtiques; temporals i estables (Fundació Catalana de l'Esplai, 2002, p. 6). La finalitat d'aquestes relacions comprèn des de qüestions immediates i operatives fins a temes de llarg termini i estratègics. El contingut estratègic es planteja per obtenir resultats a llarg termini, tractar de compartir experiències i coneixements, enfoçar la tasca d'influència, de participació política i de transformació social. El contingut operatiu té a veure amb coordinar la tasca de les entitats que ocupen el mateix espai territorial o temàtic, fer el seguiment d'usuaris i facilitar l'accés a la informació.

El treball en xarxa pot reportar molts beneficis a les entitats: enforteix el sector; millora la interlocució i la representativitat; reforça la imatge donant un missatge coherent al conjunt de la ciutadania; amplia la capacitat d'acció i integralitat davant les noves necessitats; millora la projecció de les accions; optimitza recursos; possibilita resoldre déficits propis; facilita la comunicació i permet fer front als nous reptes socials. La xarxa no és únicament un mitjà per aconseguir uns recursos, és també una condició per poder realitzar la contribució política.

El treball en xarxa entre entitats té, però, algunes mancances i limitacions:

“És estrany trobar una associació que no formi part d'una coordinadora, plataforma o federació, o una entitat de segon grau o nivell. Això significa, com a mínim aparentment, l'existència d'un entramat dens, d'una xarxa de xarxes àmplia que cobriria la totalitat dels àmbits temàtics i territorials. Però, en la major part dels casos, les formes de coordinació tenen una funció representativa, s'estableixen a efectes de representació pública i de negociació dels recursos davant l'administració” (De la Riva, 2002, p. 14).

Malgrat els índex sobre el grau de pertinença a una entitat de segon grau, no es treu el benefici que es podria esperar del treball en xarxa (Rochester et al. 2000, p. 32). El 71% de les entitats considera que es coordinen poc o gens entre elles, el 30% no tenen relació amb altres entitats i un 35% no pertany a cap coordinadora ni hi volen destinatar recursos (Castiñeira, 2002, p. 111). La dispersió associativa perjudica el manteniment de les estructures associatives i els serveis i l'atenció als usuaris (Vidal, 2001, p. 538).

“Existeix quasi una unanimitat dins els grups de treball: la coordinació és absolutament necessària com a instrument de potenciació del dèbil sector associatiu espanyol. Aquesta coincidència d'opinió desapareix quan es fa referència als fins i a les formes que ha de prendre aquesta coordinació” (Rodríguez Cabrero i Montserrat, 1997, p. 152).

En el marc del Primer Congrés de les Associacions de Barcelona es van treballar aquest aspecte i es van elaborar unes propostes per millorar la coordinació associativa. Analitzant les actes de les diferents sessions es detecta que les dificultats per establir les bases de la xarxa són els desacords a l'hora de definir l'objectiu<sup>2</sup> i sobre la conveniència de formalitzar les relacions. Les petites entitats manifesten el temor de quedar excloses de la presa de decisions. Les entitats també fan referència a la manca de recursos. Aquestes dificultats s'expressen tant pel treball en xarxa temàtic com pel territorial (Torre Jussana, 2002), tot i que les xarxes temàtiques tenen un millor funcionament que les territorials (Vidal, 2001, p. 540). Segons un diagnòstic realitzat per un grup d'entitats, els punts febles de la xarxa associativa són:

2 És molt difícil el treball en xarxa si no hi ha un objectiu comú, al mateix temps és molt difícil trobar un objectiu comú si no hi ha establerta la relació. El fet és que els dos passos van força plegats, afavorir el contacte propicia trobar interessos comuns, i treballar en projectes conjunts reforça (o destrossa) la relació.

“La manca d’objectius clars: no saber de forma precisa quina és la finalitat o funció de la xarxa, o el que pot ser pitjor, tenir opinions diferents i no consensuades sobre la finalitat i utilitat.

La manca de recursos. El fet de treballar de forma precària. No disposar d’infraestructura ni recursos econòmics. Els problemes de temps dels integrants.

La manca d’informació, formació i ‘cultura en xarxa’. El no saber-ne prou.

Manca de perspectiva global. La dificultat de veure més enllà de l’entorn i la pressió de les problemàtiques més immediates” (Fundació Catalana de l’Esplai, 2002, p. 8).

De les entitats de l’estudi, totes realitzen treball en xarxa. El grau d’importància que té el treball amb altres entitats és en nou casos valorat com a molt important i en tres poc important. En set casos es realitza un treball en xarxa de manera sistemàtica a nivell territorial i en vuit casos per àmbits temàtics<sup>3</sup>. Dues de les tres entitats que no consideren important el treball amb altres entitats són organitzacions que estan en un moment de to de treball baix, i la tercera manté una coordinació molt operativa per tal d’evitar entrar en competència<sup>4</sup> directa amb les entitats que operen a la mateixa ciutat. També hi ha diversitat en el grau de formalització de les xarxes. Hi ha sis entitats que formen part de xarxes estables i formalitzades, quatre que tenen un nivell mitjà de formalització i dues que mantenen relacions molt informals<sup>5</sup>. En dos casos de l’estudi, la pressió política es considera un treball essencial a realitzar des d’un nivell supraorganitzatiu. Fet que coincideix amb el nivell general: «les federacions i confederacions tenen més poder d’intermediació i de pressió sobre les institucions polítiques i l’administració pública que les organitzacions individuals» (Mota, 1999, p. 56).

En referència al paper que s’espera de les entitats de segon grau:

“Un element fonamental en el desenvolupament associatiu és la seva estructuració en organitzacions de segon grau (...). L’element bàsic es concreta en dues funcions que s’han de desenvolupar de manera

3 Una mateixa entitat pot participar en diverses xarxes.

4 La competició entre entitats és una experiència nova, tot i que al mateix temps s’ anima a les entitats a col·laborar, sobretot en temes de finançament (Rochester et al, 2000, p. 31)

5 Segons l’opinió dels entrevistats.

paral·lela: per un costat, la representació d'interessos i, per un altre, la prestació de serveis a les associacions que les integren" (Vidal, 2001, pp. 523-524).

Del fet de formar part de federacions s'esperen contactes amb altres entitats, i intercanvis d'experiències, però els objectius són difusos i no es tradueixen en la millora de l'impacte de les organitzacions que en formen part. La situació a les entitats de segon nivell és de desencís, i tenen dificultats per realitzar les seves funcions ja que entre elles estan fragmentades (Castiñeira, 2002, pp. 113-119), fet que limita la contribució a la governació política (Foley i Edwards, 1996).

Malgrat l'alt interès del treball de manera conjunta amb altres entitats, i de l'existència d'un nombre considerable de federacions<sup>6</sup>, el nivell de satisfacció de la col·laboració en xarxes no és gaire alt, i les organitzacions consideren que els resultats són escassos. En el cas de Barcelona un 56% de les entitats no delegava cap mena de funció a les coordinadores o federacions (Ferrés i Belil, 1997, p. 13). Els motius del baix rendiment s'expliquen per la manca de temps, recursos i persones per dedicar-s'hi. També cal tenir present que les aliances fructuoses volen un marge de temps molt ampli.

Un fet que es considera relativament nou és el de comptar amb el suport d'una empresa per la realització de la gestió, realitzant una certa funció de federació. Aquestes organitzacions s'ocupen de facilitar tràmits, distribuir informació, fer tasques de difusió, facilitar l'ús de noves tecnologies, i de l'accés a finançament estatal, així com a oferir assessorament en temes de gestió i programes de formació. Hi ha qui opina que no es tracta d'una xarxa pròpiament dita, sinó d'un servei lucratiu que ofereix un suport a les entitats i aprofita fer economies d'escala dels coneixements tècnics necessaris per desenvolupar aquestes funcions.

En alguns casos la xarxa territorial és promoguda per un departament de l'administració pública, ja que aquest té interès en tenir interlocutors estructurats i representatius en el territori. En aquests casos el procés de constitució de la xarxa sol ser molt lent, ja que abans de donar-hi contingut es realitzen estudis de detecció de necessitats i es debat llargament sobre els objectius i continguts de la xarxa. En un cas d'una entitat de l'estudi es tracta d'un procés endegat fa un

6 A Catalunya n'hi ha 523 segons una consulta feta a la plana web del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya (9 d'agost 2003) i 477 en l'àmbit cívicosocial (Castiñeira, 2002).

parell d'anys, sense que aquest treball hagi aportat res tangible a les entitats que en formen part. Un dels interessos immediats que porta a les entitats a participar en processos tan llargs és el contacte amb tècnics i polítics que s'ocupen dels projectes de la seva àrea d'acció. Per poder fer la valoració del procés cal esperar per veure com evolucionen les experiències i quins resultats concrets se n'obtenen. A nivell conceptual les entitats consideren que les xarxes no s'han d'impulsar des de les administracions (Torre Jussana, 2002), però a nivell pràctic hi ha associacions que defensen i recolzen aquesta funció per part de l'administració per la impossibilitat del mateix sector d'enengar un procés de cohesió. En tres de les entitats estudiades es reflexiona també sobre la dificultat del treball entre entitats quan hi ha una certa rivalitat<sup>7</sup>.

Una de les necessitats del sector és disposar d'una estructuració i articulació en la representació i la canalització d'interessos comuns. En aquest sentit, una qüestió bàsica és clarificar qui i des d'on cal impulsar-la, ja que el protagonisme s'ha de combinar amb la legitimitat i capacitat organitzativa. Si la iniciativa és externa al sector hi ha el perill que l'esforç es perdi un cop es retira el suport i que els interessos no siguin prioritaris per les entitats. Si la iniciativa ha de ser interna al sector implica un temps de maduració llarg i haver de superar obstacles com la diferència d'opinions, en un sector on les petites entitats estan absorbides pel dia a dia i les grans estant funcionant amb estils semblats a les administracions i vetllant pels seus propis interessos. Segurament es tracta d'una tasca que es pot realitzar de manera combinada: donant suport extern a les propostes de treball en xarxa que sorgeixen del mateix sector.

Es pot veure que hi ha un contrast entre els arguments de la necessitat del treball en xarxa, fins i tot entre la densitat de relacions entre organitzacions, i els beneficis i satisfacció que aquestes generen. El treball en xarxa, i la disponibilitat d'una estructura que enforteixi el sector és una necessitat tant a nivell operatiu, per les mateixes organitzacions del sector, com pel sector públic, ja que una trama articulada facilitaria la gestió i la interlocució amb el sector. La realitat presenta unes dificultats conceptuais i pràctiques importants.

Un cop vistes les relacions amb entitats del sector es passa, en el següent apartat, a fer referència a la relació amb l'administració.

7 Un cas recent és la campanya 'Per un canvi normatiu de la fiscalitat associativa' que s'ha impulsat amb el suport d'ajuntaments i de la Diputació de Barcelona (juny 2003).

## Relació amb l'administració

Aquest apartat s'estructura en dues parts, una primera que comenta trets generals de la relació entre l'administració i el tercer sector; i, una segona, on es comenta la situació amb els diferents nivells de l'administració.

Les relacions amb l'administració centren la major part de l'esforç, contactes i col·laboracions que mantenen les entitats amb els agents externs. La major part de les entitats acudeixen a l'administració (De la Riva, 2002, p. 14). En concret, el 82'5% de les entitats a l'Estat espanyol té establert algun conveni de col·laboració amb algun organisme públic (Fundación Tomillo, 2000, pp. 16 i 38). Existeixen diversos models de relació en diferents moments i territoris: aquests poden anar des de la repressió, rivalitat o competició, fins a models d'acceptació del pluralisme o formes de cooperació i col·laboració on s'assumeix un nivell de respecte i de compromís a llarg plaç (Coston, 1998). La relació és molt dinàmica i els continguts són diversos: les subvencions són el suport més habitual i les que les entitats valoren com a més convenient (Fundación Tomillo, 2000, p. 16, Martí i Sempere, 2000, p. 195, Castiñeira 2002, p. 122). També es dóna la cessió d'espais, la possibilitat de participació en organismes consultius, serveis d'assessorament, l'oferta conjunta o la contractació de serveis.

La coincidència entre els àmbits d'acció en els que operen administracions i entitats, porta a que s'estableixin col·laboracions i sistemes de coordinació, que tenen avantatges i servituds (Adler, 1998). Els beneficis de la relació per l'administració són que els serveis arriben a més usuaris de manera més flexible, innovadora, especialitzada i econòmica; la relació potencia la implicació dels grups afectats i gent interessada en els afers col·lectius; permet atendre millor les necessitats dels usuaris de difícil accés i facilita la interacció amb altres agents socials; finalment, suposa disposar d'interlocutors territorials i temàtics per formular i implementar intervencions concretes. Per les entitats, aquest tipus de relacions suposa accedir a més recursos, la possibilitat de tenir un suport logístic imprescindible; poder influir en el desenvolupament de polítiques i programes d'intervenció pública; i tenir més presència social (Ascoli, 1987, Butler i Wilson, 1990, p11, Subirats, 1992, Adirondak, 1994, p. 86-88, Lipsky i Smith, 1998, p. 626, Vernis, 1999, Mendoza, 2000)

Però aquesta relació és, sobretot, una relació que provoca queixes a una i altra banda. Els tècnics i polítics de l'administració es queixen de les entitats i les

entitats ho fan de l'administració. El *contracting out*, suposa que l'administració pública i les ong passen a ser mütuament dependents, de manera que han de combinar l'autonomia de les ong amb la necessitat de control de l'administració. El problema rau en què la lògica del funcionament de l'administració i les entitats és diferent, cadascuna respon a requeriments interns i externs específics, cosa que fa que quan han de col·laborar es produueix un conflicte que genera males-tar. I a aquest malestar s'hi suma la percepció que cadascú té de l'altre. Els tècnics i polítics consideren que les entitats tenen mancances tant a nivell de funcionament i gestió, com a nivell de sector, per estar atomitzat i desestructurat. Per la seva banda, les entitats es queixen de les administracions per ser arbitràries, feixugues en el seu funcionament, amb dificultats de comunicació, i per estar descoordinades entre elles, tant a nivell territorial com temàtic.

Pels tècnics de l'administració, la contractació els suposa haver d'exercir noves capacitats i haver de dedicar més esforços a la planificació i la realització de funcions de seguiment i control. Els pot portar a un allunyament dels problemes reals i de manca de coneixement de l'entorn. Sense el contacte amb els usuaris, els departaments públics perden autonomia i capacitat de control directe del procés de producció del servei. A més, a vegades els és difícil trobar interlocutors fiables i preparats o no tenen opcions per escollir i els és més complexa la justificació administrativa (Ascoli, 1987, Subirats, 1992, Vernis, 1999).

Per a les entitats, la relació de dependència pot empènyer a modificar els objectius originals, i també els pot limitar la capacitat de pressió política (Kajese, 1990, p. 18, Hadenius i Uggla, 1996, p. 16-34). La relació implica l'increment de formalització i tràmits, cosa que té dues conseqüències principals per a les entitats: es fa més difícil trobar persones disposades a estar en els càrrecs de junta, i les força a una professionalització (Belil i Vernis, 1996, Brugué, 1997). Aquesta professionalització fa que es pugui perdre el sentit de pertinença, i per tant hi hagi més dificultats per incorporar voluntariat (Donati, 1996, p. 58). Roselyn Melville ha realitzat una recerca sobre els efectes de la contractació en els equips de voluntariat i la conclusió que n'ha tret és que l'increment de la pressió en la rendició de comptes i el control del rendiment de l'eficàcia de les entitats fa que els sigui més difícil trobar voluntariat perquè els elements motivadors de la tasca voluntària queden afectats (Melville, 2002, p. 8).

En aquest context, dins les entitats les tasques directives són realitzades cada vegada més per personal remunerat, la qual cosa provoca que aquest personal assumeixi progressivament més control intern, mentre que el paper de les junes

es debilita. A un nivell més operatiu, la dependència del finançament públic suposa a les entitats problemes de líquides, d'haver d'estructurar els projectes amb carències anuals i patir un subfinançament crònic per un ajustament dels preus. També suposa que la seva continuïtat estigui subjecta als canvis polítics. Es demana a les entitats que complementin el finançament públic amb altres possibles fonts, però aquesta via, com s'ha vist en els comentaris sobre finançament, és molt limitada a certs tipus d'entitat i d'activitat i requereix un esforç i unes inversions que estan lluny de ser assequibles per la major part de les entitats.

Com que s'han de satisfer una colla de requisits burocràtics, un dels perills d'establir acords amb les administracions és que es pot迫çar cap a una estandardització dels serveis que s'ofereixen des de les entitats, cosa que les pot portar a perdre flexibilitat i proximitat amb els usuaris, que són, precisament, unes característiques que es valoren com a més rellevants de les entitats (Montagut, 2000, p. 13). També hi ha el perill de que no es realitzi una tasca de seguiment i d'avaluació seriosa, amb el perill de no poder assegurar la qualitat (Vernis, 1999, p. 32). En el debat d'experts va sorgir una reflexió entorn a la tendència a l'isomorfisme de les entitats grans, que repeteixen la manera de fer de l'administració.

Algunes de les persones entrevistades opinen que, per part de l'administració, sembla una relació construïda a partir de la reacció davant les demandes. En alguns casos es pot interpretar que la relació és una resposta a les reivindicacions dels diferents grups organitzats més que el resultat de la recerca activa per aplicar, amb fonament, el principi de subsidiaritat. Sembla que la voluntat per part de l'administració sigui contribuir a què les entitats existeixin, amb la finalitat de disposar de referents en els diversos àmbits socials, sense assegurar que aquests estiguin realitzant la seva funció d'interlocució amb el col·lectiu que representen.

A nivell de relació política, hi ha dificultats per les dues parts. Les entitats tenen dificultats per gestionar el context polític (Rochester et al, 2000, p. 38), i els càrrecs electes els tenen per desenvolupar els nous rols.

“Malgrat el marc jurídic i tècnic de l'administració pública, no sembla que des de nivells polítics hi hagi un plantejament clar sobre quina ha de ser la relació amb el sector. Els discursos no es tradueixen en propostes i en polítiques concretes de foment i de consolidació de l'associacionisme” (Vidal, 2001, p. 537).

Com s'ha dit, un dels suports principals que reben les entitats són les subvencions. Una pràctica habitual per part de les administracions és la de distribuir petites quantitats a moltes entitats (Castiñeira, 2002, p. 131). Aquest fet permet evitar fer una aposta clara per una tipologia d'organització i servei o deixar sense donar recolzament a una entitat. Per part de les entitats, aquestes quantitats es valoren com insuficients però, al mateix temps, es manifesta que sense els ajuts no podrien tirar endavant els projectes.

Es tracta d'una relació que passa un filtre legal important, tot i que hi ha components informals que tenen molt de pes, sobretot com més petites són les poblacions on treballen les entitats. La qualitat de la relació entre organitzacions dels dos sectors està molt condicionada per la gent concreta que hi intervé i la confiança personal és una peça clau per treballar en col·laboració. En la renovació dels contractes, per exemple, hi té molt de pes el contacte personal fruit de la relació prèvia. Els tècnics i polítics prefereixen fiar-se de les entitats amb les que ja tenen relació, abans que realitzar replantejaments en termes de cost i eficiència (Morris, 1999).

Hi ha situacions que generen reticències en la relació entre entitats i administració. Un cas seria el que es dóna en tres de les entitats estudiades. Es tracta de situacions on es creen, per part de l'administració, expectatives que no es materialitzen. En concret, són tres casos relacionats amb la possibilitat de subcontractació. Des de l'administració es va animar a l'entitat a presentar-se a un concurs públic. Aquesta entitat s'hi va presentar però no el va guanyar i el contracte es va atorgar a una empresa privada. Aquest fet, no és explicat clarament a l'entitat i, per tant, és viscut com arbitrari<sup>8</sup>. L'administració imposa indicacions tècniques que no sempre són compreses i les entitats consideren que s'utilitzen criteris poc clars i que no es valora l'aportació per la inserció o la funció ecològica. Així, acaben creient que es produeix una manca de comunicació i transparència en les intencions i interessos que hi ha darrera dels programes que promouen les administracions.

8 S'ha de tenir en compte que aquests comentaris sorgeixen de la visió i vivència de les entitats entrevistades. L'administració té els seus arguments per tal de defensar l'elecció a l'hora d'atorgar la provisió d'un servei a una organització o altra. En alguns moments, les entitats consideren que el fet de pertànyer al tercer sector és una garantia de qualitat, i aquesta, com és evident, no depèn de la forma jurídica ni del sector del que es forma part, sinó per com es realitza la tasca i pels resultats que obtenen. Des de l'administració hi ha el compromís d'escollir l'opció que suposi una millor eficiència i eficàcia en la prestació i resultats. Seria interessant contrastar la vivència dels tècnics de l'administració en aquests tres casos concrets. Tot i tractar-se de casos concrets, se n'ha fet menció, aquí, per presentar situacions que interfereixen en una relació fluïda entre entitats i administració.

Per les entitats seria important que es determinessin més clarament els criteris i mecanismes de distribució de les aportacions econòmiques per part de l'administració. Les entitats consideren que no es fa a partir d'una anàlisi de costos o d'una quantificació del valor dels *outcomes* o impactes, sinó segons uns criteris que no són clars als ulls de les entitats. Aquesta demanda hauria d'anar acompanyada d'un esforç per part de les entitats en recollir la informació necessària i fer un exercici més complert d'avaluació que permetés disposar d'evidència d'aquesta aportació.

Una queixa habitual, per part de les entitats, es refereix a la descoordinació i contradiccions entre diferents nivells administratius: cada administració imposa condicions diferents, lamenten les entitats. A més, pateixen la falta d'acord entre institucions. La multiplicitat de nivells amb els que es té relació suposa molt desgast d'energia per a les entitats. A vegades és difícil trobar qui servei o departament de l'administració està interessat en una temàtica o col·lectiu concrets. La relació no és únicament complexa, sinó que és també complicada. Les entitats no acaben d'entendre què passa en els nivells polítics i tècnics de l'administració. Des dels diferents espais de debat, com ara el Primer Congrés de les Associacions de Barcelona o el Segon Congrés Català de Voluntariat, s'ha demanat reiteradament que l'administració pública millori aquest aspecte.

En la sessió d'experts es va mencionar que la relació entre les administracions i les entitats és una relació d'amor-odi on, per una banda els cal col·laborar i per l'altra lluitar en contra. Les entitats veuen que l'administració instrumentalitza la seva tasca, sense reconèixer la seva aportació. Les entitats consideren que produeixen serveis que serien molt més cars si s'oferissin des de l'administració i lamenten que aquesta circumstància no es tingui en compte i que falti reconeixement de la feina que fan. Però un dels factors que dificulta el reconeixement és la manca d'un recull quantitatius dels resultats de la tasca que realitzen i el fet que no fonamentin de manera objectiva l'aportació que fan<sup>9</sup>. Les organitzacions viuen les relacions segons un esquema pel qual l'administració deriva uns serveis i després se'n desentén, i lamenten que les administracions desconeixen el què realment fa falta a nivell d'intervenció. Els mitjans que les administracions utilitzen pel seguiment i el control de projectes i activitats de les entitats no fan aquesta funció i denoten, més que res, una manca de confiança, a parer de les entitats.

9 Un exemple seria comptabilitzar les hores de voluntariat i posar-hi un preu. Hi ha entitats que ho han introduït, però no és una pràctica habitual.

En base l'estudi de les entitats es nota clarament que existeix una relació entre el percentatge de fons que provenen de l'administració i la manifestació de males-estar envers aquesta: quan més elevat és l'índex de dependència financera, més malestar hi ha. Es pot intuir que rebre aquests diners els suposa haver de mantenir una interacció més intensa i que, per tant, genera més conflicte. Un exemple d'aquesta dicotomia sobre la relació mútua és que quan es realitzen diagnòstics de punts forts i punts febles de l'entorn, un dels elements que apareix reiteradament és el reconeixement i agraïment del suport per part de l'administració mentre, al mateix temps, apareix que els suports es valoren insuficients. Iniciar un treball de manera sistemàtica amb les administracions i l'oferta de la possibilitat de col·laboració amb l'administració es considera com un dels factors de canvi i creixement a les entitats, alhora que empeny a canvis en el funcionament que genera reticències. En les entitats estudiades, en quatre casos aquesta relació els ha permès fer un salt qualitatiu en l'estructura i processos.

Un aspecte que afegeix complexitat a aquestes relacions és que sovint les entitats treballen en àmbits on hi ha una certa desorientació sobre quines intervencions són més òptimes o més convenientes. És el cas de les organitzacions que treballen aspectes com la lluita contra l'exclusió, les drogaaddiccions o la integració cultural. Aquesta manca de base teòrica i conceptual afecta la definició de les polítiques i les directius: els criteris es canvien sense explicacions i forcen a les entitats a realitzar maniobres ràpides. Aquest fet enllaça amb la teoria de Seibel, que aquesta considera que les entitats del tercer sector produueixen "símbols i il·lusions de solució de problemes que fan estable una certa política que el sistema és incapàc de resoldre" (Herrera, 1998, p. 75).

Alguns autors consideren que el grau d'influència dels fets polítics i de la regulació de l'administració sobre les entitats és força intens, pel fet d'estar en l'àmbit de provisió de serveis públics. Aquest aspecte es viu amb la consciència de la poca capacitat per influir en les decisions i amb un sentiment de desconcert amb la classe política<sup>10</sup> (Nutt i Backoff, 1992, Casey, 1995, p. 51 Morales, 2000, Torner, 2001). Malgrat tot les organitzacions del tercer sector intenten mantenir una relació oberta i que generi possibilitats de tirar endavant projectes concrets.

10 Coincideix en un estudi realitzat a Alemanya per Zimmer i Hallmann, 2002.

En referència al paper de participació política en les entitats de l'estudi, aquestes en realitzen poc de manera directe. A nivell general, hi ha entitats que han centralitzat més la seva activitat en la reivindicació, denúncia i proposta, com les associacions de veïns, drets humans, sindicats, ecologia, dones, pau, a les que es van afegint iniciatives al voltant del moviment antiglobalització. Hi ha una iniciativa que recull i difon noves experiències en la línia d'influir en els afers col·lectius (Grup d'Acció Glocal, 2003).

Les entitats que centralitzen les seves energies en la producció d'un servei, com és el cas de les entitats que lluiten contra l'exclusió social, consideren que els serveis que ofereixen formen part de l'estructura dels serveis públics, i en certa manera, consideren la seva organització com una part de la cadena dels serveis públics d'atenció als col·lectius amb dificultats. Les organitzacions opinen que les feines que es fan des de cada sector són complementaries, tot i que l'atribució de tasques i responsabilitats es fa en circumstàncies dinàmiques i està subjecte a les aportacions segons les característiques de les persones i entitats concretes. Tot i que en alguns moments també poden ser competidores directes, es defineixen, llavors, com iniciatives privades que participen en la provisió de serveis públics.

Després de presentar el llistat dels trets generals de les relacions que s'estableixen entre l'administració i les entitats, a continuació es comenten les especificitats de cada nivell administratiu, començant pel més proper i acabant en l'àmbit europeu.

Les relacions de les entitats amb l'administració municipal són molt freqüents. Totes les organitzacions de l'estudi mantenen contactes a aquest nivell. En la jornada de discussió amb experts de l'àmbit municipal<sup>11</sup> els assistents van mencionar com a aspectes destacables de les entitats el seu potencial humà, la voluntat d'acció, la pluralitat i diversitat, i el paper de dinamització i de cohesió social. Com a punts febles de les entitats apuntaven la seva atomització i treball aïllat, una excessiva dependència de l'administració pública i la manca de renovació i adaptació al nou context social. Durant la jornada es va fer un anàlisi de les limitacions i possibilitats que comporta la col·laboració de les entitats amb l'administració municipal i les conclusions que se'n van extreure és que a hi ha una falta de voluntat política ferma i de personal per tenir cura de la relació, i

---

11 Organitzat pel Centre per a la Participació Ciutadana - Diputació de Barcelona (7 març 2002).

també es va fer referència a que les entitats topen amb una estructura molt feixuga i amb manca credibilitat i de cultura participativa (Centre per a la Participació Ciutadana, 2002). El contingut d'aquesta relació es basa fonamentalment en rebre subvencions, especialment en les de petit volum (Castiñeira, 2002, p. 130)<sup>12</sup>, la cessió d'espais i material, i en facilitar suports logístics per a la realització de les activitats. En el cas de ciutats més grans, els ajuntaments ofereixen programes més especialitzats, com ara informació, assessorament, formació, foment del voluntariat, promoció i difusió (Centre per a la Participació Ciutadana, 2002).

Un comentari que se sent amb freqüència dins el tercer sector és que la relació depèn molt de cada ajuntament, que es tracta de relacions molt específiques, on el contacte personal té molt de pes. “En aquest sentit, cal esmentar que fins ara han estat pocs els ajuntaments que han establert criteris clars d'atorgament de diners públics a les organitzacions socials, ni tampoc han establert criteris per a la utilització d'equipaments com a seus socials de les associacions” (Vidal 2001, p. 530). A vegades es considera que es tracta d'una relació vulnerable ja que no depèn d'una política aprovada, sinó de les variables personals, que poden canviar d'un moment a altre, tot i que, al mateix temps, es valora positivament que la relació sigui propera. Cada municipi presenta elements d'especificitat.

Les relacions entre entitats i els consells comarcals són menys intenses. El percentatge d'ingressos de subvencions procedents dels consells comarcals de Catalunya representa el 3% del total que reben les entitats catalanes (Castiñeira, 2002, p. 130). En la major part de casos no es treu profit de les possibilitats de col·laboració.

En el conjunt de les organitzacions estudiades, únicament en dos casos hi ha relació amb els consells comarcals valorada com a sòlida i estable, en sis casos no es dóna cap mena de relació d'aquest tipus i en un cas hi ha rivalitat directa per la provisió d'un servei concret. En tres casos s'ha negociat la subcontractació d'un servei. D'aquests, un s'ha concretat, i els altres dos, malgrat les possibilitats i esforços realitzats per part de l'entitat, la col·laboració no s'ha materialitzat.

La relació amb el nivell autonòmic es caracteritza per la diversitat de punts de contacte existents. En aquest nivell la relació té un caire més tècnic, i el factor

12 El 100% dels ajuntaments de més de 20.000 habitants de l'estudi realitzat pel Centre per a la Participació Ciutadana (2002) tenien convocatòria de subvencions.

personal pesa menys. En les organitzacions de lluita contra l'exclusió estudiades, set de dotze entitats mantenen contacte amb més d'un departament de la Generalitat. Concretament, una d'elles arriba a relacionar-se amb sis departaments diferents. Per a les entitats, la tasca de cercar quin o quins departaments poden estar interessats en donar suport a la seva proposta, o fins i tot buscar quins són els punts d'entrada més convenient (no sempre s'utilitzen les oficines de descentralització territorial) suposa un esforç important, sobretot quan s'inicia un projecte. A nivell de Catalunya la relació més intensa s'estableix amb el Departament de Benestar Social (Castiñeira, 2002, p. 130).

El contingut de la relació és divers. En el cas de les entitats de lluita contra l'exclusió, en quatre casos la relació consisteix en la gestió d'un servei, en un cas dels quals es considera que es fan funcions d'oficina tècnica d'un departament i en tres casos la relació es basa en que atorguen subvencions.

Les relacions amb el nivell estatal són molt més febles i distants que amb la resta, i és un tipus de relació que està molt condicionat pel volum de les entitats (Castiñeira, 2002, p. 131). Pel que fa a l'estudi, només quatre de les dotze entitats mantenen relacions amb l'administració pública estatal.

En qualsevol cas, aquestes relacions es basen en les subvencions. Es tracta de recursos que no estan directament a l'abast per les entitats petites<sup>13</sup>, que han de recórrer a presentar-se a través de federacions o xarxes més àmplies. En aquests casos, el nivell supraorganitzatiu assumeix la realització de les gestions i la coordinació de les convocatòries. Però no hi ha contacte directe amb les entitats més petites.

Finalment, la relació amb el nivell europeu s'estableix per l'interès de realitzar intercanvis i no com una font de finançament. Es tracta de relacions que afavoreixen el contacte amb entitats d'altres països, però no suposen solucions a les situacions del dia a dia. L'interès per participar en intercanvis del tipus que sigui ve motivat per la recerca de prestigi i d'accés a la informació. A nivell de sector la cooperació transnacional ha anat incrementant (Fundación Tomillo, 2000, p. 40). De les organitzacions estudiades, set participen o intenten participar en projectes europeus.

13 El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales només concedeix subvencions a organitzacions amb un pressupost més alt de 120.000 euros, i es concentra en les que tenen pressupostos que oscil·len entre els 600.000 i els 2'5 milions d'euros (Castiñeira, 2002, p. 130).

S'ha pogut veure que en la relació entre l'administració i les entitats s'ha establert una dinàmica per la qual una banda marca les pautes i l'altra les accepta tot i que no siguin del seu gust. És una relació, segons la terminologia de Debra Morris, desigual (Morris, 1999, p. iii). Malgrat aquest fet, les entitats tenen la voluntat de seguir col·laborant amb l'administració i de mantenir l'autonomia. Els rols que s'assumeixen poden presentar combinacions molt diverses i són dinàmiques. Un tret de les relacions és que els nivells més propers faciliten un contacte més directe, i a nivell més ampli l'accés és més restringit i tècnic.

Donati considera que la relació entre l'administració pública i les entitats ha de complir quatre condicions: la transparència, la consideració dels elements socials, la valoració dels components altruistes i afavorir l'estabilitat (Donati, 1996, p. 245). Per complir aquestes condicions s'ha assegurar que hi hagi voluntat i apostia política, i facilitar personal dedicat a tenir cura de la relació i del suport a les entitats. Establir relacions fructíferes i satisfactòries requereix l'esforç tant per part de l'administració com per part de les entitats. Les tensions que es produeixen estan reflectint les dificultats de la distribució de rols per fer front a l'increment i diversificació de necessitats socials. A més a més, convé que es clarifiquin els posicionaments i els termes de les relacions. Es pot veure, a partir de la presentació de les relacions en els diferents nivells que queda molt camí per recórrer.

Vistos els dos àmbits de relacions amb l'entorn que concentren més interès i esforç per les entitats, les que s'estableixen amb altres entitats i amb l'administració, s'entra a comentar la relació amb l'empresa, i es conclou comentant la relació amb l'església.

### **Relació amb l'empresa**

Si bé les relacions entre entitats i amb l'administració és molt intensa, "les relacions de les entitats amb el món de l'empresa són escasses i, sobretot, ambigües" (Belil i Vernis, 1996, p. 38). Aquesta pràctica té característiques molt diferents segons els àmbits de les entitats. En l'àmbit del benestar no es una pràctica comuna (Azua, 1995, p. 167). Els recursos que les empreses dediquen a les entitats tenen aplicacions molt seleccionades, marcadament comercials, per la contrapartida que obtenen de publicitat. A l'empresa li interessa, bàsicament,

projectar la seva imatge i vincular-se amb les causes que siguin d'interès dels clients i dels consumidors (Casado, 1995, pp. 91-92, Fundación Empresa i Sociedad, 1998, p. 12, Vallés, 2000, p. 48) per la qual cosa busquen entitats consolidades, amb massa social i coneudes, amb implantació territorial i experiència amb el desenvolupament de projectes i presència prèvia en els mitjans de comunicació (Vallés a Guardia, sense datar, p. 26).

En els darrers anys s'han posat moltes expectatives en que la relació amb el món de l'empresa podria ser una font de finançament amb molt de potencial per a les entitats. Aquestes idees provenien dels Estats Units, amb un context cultural i econòmic diferent. S'ha anat veient que s'ha de desenvolupar un model propi de relació, ja que en el marc de l'Estat del Benestar l'atenció a les necessitats socials s'articula a partir d'uns altres paràmetres<sup>14</sup>. En el nostre país les experiències no són massa reeixides, i es dóna una desigualtat de condicions entre aquest dos sectors.

A part de la col·laboració amb les entitats, es demana, cada vegada més, que les empreses assumeixin un nou rol de responsabilitat social, ja que són considerades agent clau per explicar la situació de desigualtat i de malestar social i ecològic. Es pot veure que les empreses també han de trobar noves maneres de fer per ubicar-se en el nou context i fer front a les demandes que arriben dels moviments socials (Pedriguero, 2003).

Els beneficis que treu o pot treure una empresa de la relació amb el tercer sector són, com s'ha vist, molt comercials, tot i que aquesta no és l'única contrapartida possible. Altres contraprestacions poden ser: afegir valor al producte; incrementar la motivació, la satisfacció i fidelització dels empleats; millorar les relacions amb la comunitat, i amb l'administració; millorar la imatge i obtenir un tret de diferenciació respecte a altres productes; incrementar la captació de clients; recolzar una campanya de promoció; introduir a la cultura organitzativa un element amb un significat simbòlic important; exercir la responsabilitat social. Les empreses actives promovent la col·laboració amb les entitats manifesten en un 43'8% que s'han aconseguit els objectius en un grau alt, un 37'5% que s'han aconseguit en un grau mig, i un 18'8% que ha estat baix, la qual cosa suposa un grau de satisfacció del 81%. En general es tracta de relacions estables, un 93'8%

14 Seria interessant conèixer la situació de les petites entitats de base als Estats Units i veure si aquestes oportunitat són accessibles a tot tipus d'organització, o van adreçades, també, a les grans entitats i grans empreses.

vol seguir la col·laboració. Un 56'3% considera que la relació amb l'entitat ha estat molt satisfactòria, un 34'4 % que ha estat correcte i un 9'4% que ha estat problemàtica. Ho consideren una manera adequada de millorar la imatge tant pels clients com pels col·laboradors (Guardia i Renart, 1995, Guardia, 1997, p. 62).

La relació que les entitats estableixen amb les empreses pot tenir diferents expressions: suport a la causa social des de la missió de l'empresa, donació de diners, promoció del voluntariat intern i extern, acció directa, suport a les entitats, contractació de personal amb dificultats, compartir iniciatives, oferir serveis gratuïts, comprar i fer encàrrecs a les entitats, cessió d'equips i materials, distribució conjunta de productes, mecenatge i esponsorització, aprofitar mitjans de distribució, facilitar fons d'inversió, participar en programes de formació i beques, o assessorament en la gestió (García Izquierdo, 2000). Malgrat aquesta diversitat en les maneres de col·laborar, es tracta d'una pràctica molt vinculada a la captació de fons. Gran part dels manuals associatius que fan referència a l'empresa es centren en aspectes del *fundraising* (Agència Municipal de Suport a les Associacions, 1997, Guardia, 1998, Guardia i Renart, 1995, García Izquierdo, 2000, Montraveta et al., 2003).

A Catalunya el 32% d'entitats col·laboren amb empreses (Castiñeira, 2002, p. 134). De manera estable es fa en un 69'7 %, en el camp social un 33%, en el socio cultural un 50% i en el cultural un 17% (Guardia i Renart, 1995).

En deu de les organitzacions estudiades s'estableixen, en alguna mesura o altra, relacions amb el món de l'empresa com a mitjà per aconseguir els seus objectius. Aquest fet està relacionat amb l'aposta d'aquestes entitats en el camp laboral i productiu. Són entitats que no busquen l'esponsorització<sup>15</sup>, ja que consideren que les empreses no veuen en les seves activitats la possibilitat d'un canal per la publicitat i imatge. Les relacions amb les empreses tenen, en canvi, un caire professional i tècnic, de col·laboració per reforçar les activitats de producció de les entitats. En tres casos es cerquen espais per l'ocupació i en sis la subcontractació de feines assumibles pels col·lectius amb els que treballen. Els dos casos on es valora que hi ha poca relació amb el món de l'empresa coincideixen amb entitats que es troben en un moment de baixa activitat.

15 On l'empresa finança activitats a canvi d'un cert reconeixement.

Amb l'objectiu de generar ocupació de manera directa, tres entitats han muntat una empresa amb un funcionament autònom, tot i que vinculada a l'entitat. En cap cas però, la iniciativa ha tingut l'èxit esperat. En dos casos la iniciativa és deficitària i en l'altre s'ha venut l'empresa als treballadors que hi participaven ja que el servei ha generat ingressos per pagar sous però no beneficis per justificar la seva gestió.

Es dóna poca col·laboració amb institucions financeres. Únicament quatre de les entitats s'han presentat, en els dos darrers anys, a convocatòries d'ajuts. Es considera que es tracta d'un marc de finançament amb potencial d'expansió ja que l'àrea assistencial és de les més dinàmiques i que tindrà més creixement en el futur. Un dels objectius prioritaris en aquest moment de l'obra social de les caixes és la millora de les condicions de vida i integrar a col·lectius amb risc d'exclusió social o de marginació (Altarriba, 2001, pp. 160-161).

Quatre de les entitats estudiades consideren que les empreses lucratives són competidors directes. A les entitats de l'estudi, hi ha tant casos de guanyar, com de perdre concursos públics. Hi ha un cas d'una entitat que va contactar una empresa per negociar la subcontractació de la gestió del servei a la seva zona, i d'aquesta manera, poder seguir oferint el servei que ja estava realitzant. La competició directa amb el món empresarial és un fet que també es dóna a nivell de sector (Álvarez de Mon et al., 1998, p. 61).

Tal com es presenta en l'apartat sobre les formes jurídiques, el camp del treball contra l'exclusió té molts elements propers a les empreses. La línia divisòria entre sectors, en referència als camps d'acció, és molt prima en alguns moments. Ho constata el fet que cinc de les dotze entitats entrevistades s'autodefineixen com a empresa.

La relació del món empresarial amb el tercer sector és molt incipient al nostre país. Una demanda social és que les empreses facin una aposta decidida per participar activament en la resolució dels problemes socials. La tendència, en els últims temps, és que vagin apareixent iniciatives de col·laboració tot i que es pot considerar que aquestes són limitades. S'entra, en el proper apartat, a veure les relacions amb un agent significatiu per les entitats de l'àmbit social, i especialment per les entitats de l'estudi, l'església.

## Relació amb l'església

Dels possibles agents amb els que les entitats estableixen i mantenen relacions s'han presentat els tres sectors, les entitats del mateix sector, l'administració i l'empresa, que cada un té una implicacions i possibilitats específiques (no s'ha comentat la relació amb la família ja que faria referència, molt sovint, a les relacions que s'estableixen amb els mateixos usuaris). En aquest apartat es fa referència a un agent més concret, i es menciona ja que en el treball de camp aquest ha aparegut de manera important, es tracta de l'església.

En general, es considera que l'església té un paper important impulsant iniciatives de caire social i comunitari. De les entitats entrevistades n'hi ha vuit que tenen una forta relació amb les estructures de l'església i una que hi col·labora estretament. El contingut de l'intercanvi pot anar des de la possibilitat d'utilitzar les estructures per oferir un servei, fins a l'ús d'espais o l'agilització dels canals de finançament. Les entitats ofereixen, a canvi, serveis per atendre els casos que no són atesos des de la mateixa estructura eclesiàstica<sup>16</sup>. En quatre casos, l'entitat és un espai on exercitar i posar en pràctica una opció de vida, per viure la fe i el testimoniatge. Les entitats es coordinen amb els altres serveis de l'església. En algun moment es menciona que els contactes personals dins l'estructura afavoreixen l'accés a més recursos. Hi ha, però, la queixa que la tasca que realitzen no és suficientment valorada ni reben suport esperat. En aquest sentit, es podrien establir paral·lelismes amb la situació de subcontractació de l'administració, però en versió església.

Fins a quin punt la relació amb l'església és una dada rellevant per entendre l'estil i manera de fer de les entitats? La tendència és anar cap a un funcionament més estandarditzat entre les entitats que operen en el mateix àmbit, però el fet de mantenir la vinculació amb l'origen assegura les possibilitats d'accés a certs recursos i suports, dóna credibilitat i confiança davant alguns sectors de la població, permet la utilització d'alguns equipaments i, sobretot, rendibilitza l'experiència prèvia. Aquest fet també explica com, amb uns recursos limitats per les partides de personal, els equips es mantenen amb uns altos graus de motivació, i fins i tot amb uns nivells de vinculació molt notables.

16 En tres casos la creació de l'entitat ha estat facilitada per l'interès de la mateixa estructura eclesiàstica de derivar serveis que havien crescut massa i els era difícil poder dedicar recursos a realitzar altres tasques.

Les quatre entitats de l'estudi que no estan vinculades directament amb les estructures de l'església són les organitzacions de creació més recent, tres de les quals tenen menys de vuit anys d'existència. Aquest fet permet plantejar la hipòtesi d'una paganització progressiva de les organitzacions que es dediquen al treball en l'àmbit de l'exclusió social.

## Formes jurídiques

En aquest capítol s'ha començat per mencionar els continguts de les relacions amb l'entorn. S'entra, ara, a fer referència a les formes jurídiques ja que es considera que és un condicionant de l'entorn, que modula la manera de funcionar i les possibilitats de les organitzacions.

“Fins a l'actualitat ens trobem davant un entorn normatiu, referent al voluntariat, caracteritzat per les notes d'aïllament, inconnexió i insuficient desenvolupament” (Calvet, 1996, p.89). Des de la formulació d'aquesta cita i tot i que s'hagin aprovat diferents lleis en referència a l'associacionisme i al voluntariat<sup>17</sup>, encara es pot considerar que “és freqüent, en el sector de les associacions, l'expressió d'una insatisfacció en relació a les formes jurídiques. Les formes existents presenten limitacions a l'hora de recollir una realitat que es percep com a canviant” (Fantova, 2001, p.131). Les entitats opten i adapten les formes jurídiques existents i les encaixen amb allò que fan o volen fer, molts cops sense massa claredat, ni sense haver mesurat les implicacions que comporta. L'adopció d'una determinada personalitat jurídica és fruit, en moltes ocasions, no de les necessitats del sector sinó de la legislació existent, però llavors aquestes formes condicionen i delimiten la capacitat d'acció de les entitats.

Un tret rellevant en relació a aquest fenomen és el nombre d'entitats que estan en procés de canvi recent de forma jurídica. En el cas de Catalunya, un 6% ha fet el canvi i un 3'4% pensa fer-ho properament. Hi ha, per tant, al voltant d'un 10% d'entitats que està buscant un marc més adequat al que els regeix actualment. Malgrat aquests canvis, la majoria de les organitzacions no tenen clar el marc jurídic i fiscal que les regula (Castiñeira, 2002, pp. 38 i 108-109).

17 A nivell estatal s'ha regulat més intensament la situació del voluntariat, fet que és interpretat com una expressió de l'interès per part dels poders públics de regular la tasca individual més que no pas organitzativa (García Inda i Martínez de Pisón, 2001).

Deu de les dotze entitats de l'estudi han realitzat canvis en els darrers dos anys o tenen previst fer-los. En set casos el canvi es dóna cap a fundació, en un cap a empresa, en un cap a cooperativa i en un es tracta d'un procés de segregació interna. En dos dels casos de canvi cap a fundació es manté, de manera paral·lela, l'estructura d'associació. En dos dels casos on es realitza un canvi cap a fundació les entitats mencionen que desitjarien establir-se com a empresa.

Els motius per justificar el canvi cap a fundació són explicats de manera ambigua, poc clara i poc concreta. Alguns dels arguments que es mencionen són que “té més bona imatge”, “té més presència social”, “semeja més seriós”, “et prenen més seriosament”, “permet accés a més recursos”, o que “serveix per superar les dificultats econòmiques”. En dos casos s'expliquen avantatges concretes i en un cas es mencionen els avantatges fiscals. En un altre cas es manifesta que a les fundacions hi ha menys mecanismes democràtics de control, però que esperen que la nova forma els comporti més agilitat per fer els projectes. En un cas es considera que la forma de fundació tampoc és adequada per fer negoci, tot i que no s'especifiquen els motius. Es podria parlar d'una idealització de la forma de fundació. Els casos de canvi cap a cooperativa o cap a empresa responen a una voluntat d'aconseguir més agilitat en la gestió. De manera paral·lela, es detecta un desprestigi de la forma associació, fins al punt que algú comenta: “l'associació és perjudicial per tot”. En opinió de Vidal, part de la introducció de tants canvis pot ser degut a que en el moment actual les organitzacions són empreses d'inserció que utilitzen la forma d'associació (Vidal, 2001, p. 571).<sup>18</sup>

La percepció i expectatives del canvi legal per part de l'equip tècnic i l'equip directiu no sempre coincideixen. A nivell tècnic hi ha més desinformació i aquests canvis generen més dubtes i recels.

Un altre fenomen, és la separació o diversificació de formes jurídiques. En situacions on bé per exigència administrativa o que els tipus de projecte requereix un alts nivells de professionalitat, algunes entitats opten per combinar formes jurídiques. L'entitat original, segueix vinculada al voluntariat i la que es crea es concentra en la gestió de la provisió d'un servei, beneficis dels quals revertiran a la tasca associativa. Es poden veure casos significatius en el camp de l'ocupació i l'esport.

18 Vidal també alerta que la permisibilitat de la Llei d'associacions comporta que altres estructures s'acullen a aquesta fórmula jurídica: secces, empreses... la qual cosa incideix negativament amb la imatge del sector (Vidal, 2001, p. 537).

Es pot parlar d'una certa idealització dels beneficis que suposa un canvi jurídic, com si les organitzacions esperessin que la forma legal solucionés per ella mateixa els problemes de l'entitat. Al mateix temps, quan es demana quines implicacions pot suposar el canvi per la manera de treballar a nivell intern, consideren que el canvi suposa només un formalisme. Sis de les entitats de l'estudi consideren que el canvi no afectarà el funcionament intern. En un cas, la coexistència de formes jurídiques suposa un conflicte a nivell tècnic. En qualsevol cas, les entitats creuen que els seus valors es mantindran al marge de la forma jurídica que adoptin. Es busca una manera de proveir-se de formes més adequades tot i que sense voler perdre l'essència i principis associatius.

Un dels motius mencionats per justificar els canvis de forma jurídica és el tracte fiscal. La forma d'associació no rep un tractament diferenciat, aquest únicament el poden tenir les fundacions i les entitats declarades d'utilitat pública. Millorar el marc legal i fiscal és una demanda reivindicada des de fa anys. Caldria emprendre mesures com que el marc contemplés avantatges fiscals per la contractació de persones amb dificultats d'inserció; reduir les càrregues impositives<sup>19</sup>; o introduir una clàusula social en els concursos públics. El marc legal ha de ser un suport i no un obstacle perquè les entitats desenvolupin la seva tasca.

La forma jurídica és una qüestió que preocupa molt, però al mateix temps és poc coneguda. Tot i que es desvincula la forma jurídica del funcionament intern, l'impacte dels canvis no serà visible fins que passi un temps i sigui possible conèixer els efectes interns que té i es pugui valorar fins a quin punt el canvi ha aportat solucions i quins són els efectes secundaris. Un dels criteris de selecció de les entitats de l'estudi va ser la forma jurídica, un cop realitzat el treball de camp i sistematitzades les aportacions es pot veure que era un criteri poc adequat, ja que la forma jurídica no està vinculada a una manera de fer com es va suposar a l'hora d'escollar els criteris.

19 Hi ha hagut diverses campanyes per l'exemció d'impostos a les entitats sense afany de lucre. Aquestes campanyes es concentren, sobretot, a nivell local, que és on precisament la càrrega és menor, però on hi ha més possibilitats de resposta.

En aquest capítol s'han vist les múltiples relacions que s'estableixen entre les entitats i els agents del seu entorn: la xarxa amb altres entitats, tot i ser conceptualment prioritària tant per facilitar la gestió com per fer possible la contribució política, no està sent adequada per fer front als nous reptes; les relacions amb l'administració pública són molt intenses, tot i que amb un caire més de prestació de serveis que de paper polític; i també hi ha relacions amb l'empresa i l'església. Es veu que és un moment d'encaix entre els diferents agents, que hi ha dificultats en la distribució de rols, la comunicació i en trobar maneres de treballar fluïdes.

També és un moment de canvi en les formes jurídiques, fet que genera moltes expectatives, però que no es coneixen les implicacions internes que aquests canvis poden comportar. Aquests canvis estan reflectint la poca adequació de les formes jurídiques existents a les necessitats de les entitats.

La descripció de les relacions amb l'entorn complementen la presentació del sistema social, de l'estratègia i la planificació i els sistemes tècnics. Com ja s'ha dit, la situació del sistema social condiciona les pràctiques de l'estratègia i la planificació, a les que s'afegeix la dificultat d'estar oferint uns serveis complexos. El marc de relacions que s'estableixen amb agents de l'entorn presenta greus mancances i dificultats. L'anàlisi dels diferents components transmet una situació de feblesa general. En les conclusions, que es presenten en el proper capítol, es fa una reflexió de com, amb aquest bagatge, el tercer sector s'enfronta a unes noves i creixent demandes socials.

## V. Conclusions



## V. Conclusions

En aquest capítol s'exposen les conclusions sobre els aspectes més rellevants d'aquesta recerca. La informació recollida, contrastada i complementada amb resultats d'estudis més amplis, permet respondre les preguntes formulades en el capítol de metodologia i clarificar la validesa de les hipòtesis inicials. Aquest capítol s'estructura seguint el mateix ordre de la presentació dels diferents elements organitzatius que s'han descrit: sistema social, estratègia i planificació, sistema tècnic i interaccions amb els diferents agents externs. Els punts de contradicció i dicotomies entre les expectatives i la pràctica, es consideren indicadors o símptomes de disfuncions de com les entitats del tercer sector viuen els canvis de l'entorn i com afronten els nous reptes. Per tancar, es realitzen unes reflexions al voltant de la formulació de propostes per reforçar la tasca de les entitats.

La recerca realitzada durant aquest treball permet conèixer les capacitats organitzatives de les entitats del tercer sector, i de manera més concreta en dotze entitats d'un perfil molt acotat: l'àmbit de la lluita contra l'exclusió social. L'estudi exposa les relacions que es produeixen a les entitats, tant a nivell intern com extern. La informació recollida ha permès ampliar la comprensió de les organitzacions d'aquest sector i els seus potencials i limitacions en la provisió de serveis de benestar i en el paper polític.

La tesi s'ha iniciat mencionant els intensos canvis socials dels últims anys, canvis que han afectat tots els àmbits de la vida de les persones i que exigeixen que s'hagin de cercar noves formes per resoldre les necessitats personals i col·lectives. Els nous reptes socials requereixen redefinir la distribució dels serveis de benestar, els canals de participació política i la xarxa de relacions personals. La nova distribució de rols dins les famílies, la individualització dels models de vida i la provisió de serveis des de la iniciativa privada generen noves demandes, algunes de les quals, generalment les no solvents o les minoritàries, s'atenen des del tercer sector, de manera que les entitats es converteixen en una última xarxa d'atenció social.

Aquesta nova configuració social fa que les entitats del tercer sector passin a ser considerades com un agent clau per la redistribució de les responsabilitats i entrin a formar part de l'escena pública amb més rellevància de la que tenien tradicionalment. Per a les entitats, aquesta nova consideració suposa uns reptes importants, tant des del punt de vista estratègic com operatiu. Durant la recerca s'ha aprofundit, sobretot des de la vessant qualitativa, en la situació interna de les entitats que treballen en l'àmbit de l'exclusió social, perquè és un camp on les associacions hi realitzen una tasca significativa, tot i que s'ha mantingut una visió de la situació a nivell de sector.

Per atendre als nous reptes cal prendre en consideració un marc més ampli, que interpel·la al conjunt dels agents socials. La resolució òptima dels grans reptes socials exigeix que els diferents sectors presents en la societat busquin maneres de combinar esforços i col·laborar. Segons com es plantegi aquesta redistribució de responsabilitats, els resultats portaran a un Estat del Benestar reforçat, a una democràcia més complerta i a l'establiment de relacions de confiança, o, pel contrari, la societat s'allunyarà d'aquestes característiques. El tercer sector, tal i com es pronosticava en les teories sobre el nou Estat del Benestar, havia d'apropar els serveis als usuaris, incrementar-ne la qualitat i afavorir la implicació dels afectats. També havia de contribuir a limitar la burocratització d'alguns serveis, a disminuir costos, a augmentar el pluralisme, a personalitzar la intervenció, i a redescobrir el compromís personal i l'ètica del treball. El repte és, doncs, assegurar que la redistribució de rols entre sectors porta a la consecució de millors i no pas a la desatenció o a la desresponsabilització de la provisió i el control dels serveis. Partint d'aquestes premisses, el moment actual exigeix una reflexió conjunta dels actors interessats en les polítiques socials per definir cap on es va i cercar propostes de mesures concretes. En aquest sentit, la col·laboració entre sectors és un dels reptes socials estratègics. En la societat relacional les competències es van definir a partir d'ajustaments mutus i continus. La distribució de rols, si no té present la globalitat, pot portar a la desatenció i a l'increment de persones excloses del sistema i dels conflictes.

Si el nou context comporta noves necessitats i noves demandes i s'espera que el tercer sector realitzi un rol rellevant, cal preguntar-se si aquest sector està en situació de fer front a aquests reptes i de contribuir a la resolució o reducció dels problemes col·lectius. D'entrada, el tercer sector ha de combinar tres funcions: la prestació de serveis, el paper polític i ser un espai relacional. Ser un espai relacional pot ser considerat tant un objectiu com una conseqüència del mateix

fet d'associar-se, i per tant, presenta poca complexitat. Combinar els altres dos rols, servei i participació, pot ser més conflictiu: la prestació de serveis treu temps i condiciona la possibilitat de realitzar propostes i d'actuar com a agent d'articulació d'interessos i de protesta. Cada una d'aquestes funcions requereix establir mecanismes organitzatius concrets, proveir-se de recursos i adquirir les capacitats necessàries, condicions que no sempre estan a l'abast de les petites i mitjanes entitats, que constitueixen, precisament, la major part del sector. Una possible manera de fer front a aquesta situació pot ser l'especialització de funcions per entitats, fent que a nivell agregat el sector realitzi les tres funcions alhora. Aquesta possible diferenciació podria facilitar el tracte que reben les entitats i uns marcs de treball més clars.

Els factors de canvi que més influència tenen sobre les entitats són els que estan relacionats amb els nous models d'assistència, els canvis en el perfil d'usuaris i les polítiques socials públiques. Aquests canvis es viuen com a progressius, tot i que es produeixen a un ritme prou ràpid. L'impacte d'aquests canvis en el funcionament intern de les entitats es viu amb preocupació, ja que es considera que per fer front als nous reptes s'han d'allunyar d'una certa manera de fer. Mantenir les característiques del sector és una qüestió important per a les entitats: en general, les organitzacions no consideren positiu convertir-se en empreses, perdre la independència, i reduir el paper dels equips de voluntariat. Les entitats senyalen la pèrdua d'aquests trets d'identitat com a un perill al qual temer. Les entitats funcionen amb les seves lògiques, i es troben que han de respondre a reptes que suposen modificar la manera de funcionar, sense que, sovint, es faci una reflexió de les implicacions que hauran d'assumir.

En els aspectes de la gestió analitzats s'han trobat diverses dicotomies i decalaixos entre els seus trets i les expectatives posades. D'aquests, n'hi ha dos que són especialment significatius ja que fan referència a dos dels pilars que sustenten les organitzacions del tercer sector, i són: la diferència entre l'interès que s'atorga a la participació i la seva pràctica real en la presa de decisions; i la importància que es dóna al voluntariat i la poca sistematització i la manca de recursos instrumentals adequats que es destinen a la seva gestió.

Una de les característiques que distingeixen la cultura associativa és el component de participació i democràcia interna. Els canvis en els sistemes de gestió van acompanyats, molt sovint, de l'adopció de maneres de fer menys participatives. El paper dels socis és molt limitat i l'espai per la participació no sempre té el pes

que, teòricament, hauria de tenir. El paper dels associats a l'assemblea està infravalorat i el paper dels usuaris és molt feble, com a conseqüència d'una tendència generalitzada a adoptar sistemes de presa de decisions més àgils. Les organitzacions entrevistades reconeixen la importància del dret dels voluntaris a conèixer i a participar en la presa de decisions de les activitats que els incumbeixen, però aquesta participació és interpretada i desenvolupada en graus i formes molt diverses.

La participació aporta un valor imprescindible en la tasca associativa, però la provisió de serveis necessita d'agilitat operativa. Així, trobem que la participació es pot considerar un valor a la baixa. Les entitats estan priorititzant la consecució de resultats, amb o sense participació. A més a més, quan es pregunta a les organitzacions per la participació, tenen dificultats per definir el concepte, acotar els seus límits i exposar les metodologies pràctiques que utilitzen.

La segona dicotomia que apareix és que malgrat que els resultats de recerques àmplies indiquen que incrementa el nombre de persones voluntàries, a les entitats es considera que hi ha una reducció de les persones disposades a donar el seu temps i a comprometre's en un projecte, i les que ho fan, desenvolupen la seva tasca d'una manera menys estable. La dificultat per incorporar i mantenir voluntariat, especialment jove, és una situació que es repeteix en entitats de diferents camps de treball. Aquesta contradicció es pot explicar per diversos factors: que hi ha hagut un canvi en el concepte voluntariat, fent que gent que ja col·laborava anteriorment i que no s'anomenava voluntària, ara si que ho faci; o bé que les expectatives que han generat les polítiques i la publicitat institucional de promoció del voluntariat han fet creure a les entitats que rebrien una allau de sol·licituds per col·laborar sense haver de fer cap esforç en la comunicació, la definició de polítiques de personal i les tasques de gestió que això implica. La contradicció també es pot deure a causes internes, una de les quals pot ser que les entitats no deixen espai per la implicació, per la qual cosa la gent disposada a col·laborar cerca alternatives en els moviments no formalitzats o muntant iniciatives pròpies. En el cas concret de les entitats de lluita contra l'exclusió, el poc interès per incorporar voluntaris pot estar influït per l'alt nivell de professionalització dels seus equips humans.

Aquestes dues situacions, poca participació i manca de voluntariat, posen en quarantena dos trets essencials de les entitats. Si es perd el component de voluntariat i es perd el component de la participació, fins a quin punt es pot dir

que les entitats segueixen sent entitats?. Probablement estaríem davant d'empreses de serveis (encara que amb figures jurídiques associatives), que tot i que poden fer una feina molt interessant, haurien perdut el component d'articulació d'interessos. Tal com s'ha comentat en el capítol de les relacions amb l'entorn, fent referència a les formes jurídiques, moltes entitats mantenen la forma d'associació per comoditat i pels pocs requeriments administratius que aquesta figura els suposa. Amb aquests dilemes es veu que les fronteres entre sectors es van difuminant.

Relacionat amb aquesta discussió, en els últims temps ha sorgit la reflexió sobre el significat de la diferència de passar d'utilitzar la paraula militant a utilitzar la paraula voluntariat. Hi ha autors que consideren que es tracta d'un simple canvi de nomenclatura, mentre que altres ho veuen com un canvi d'enfocament i de contingut. Canvi en el sentit que el voluntariat és més dèbil i fragmentat enfront a la militància que és més estructurada i té motivacions de canvi social. Es tracta de dos espais des d'on realitzar una contribució a la societat: en alguns aspectes i persones dels dos àmbits poden coincidir (un militant pot realitzar tasques voluntàries i un voluntari pot participar en una entitat que promogui el canvi social). Tot i que els dos conceptes no es poden separar, tampoc es poden confondre. Es pot considerar el voluntariat i l'associacionisme com una manera d'incrementar la participació i el protagonisme ciutadà, però el significat polític és diferent. Malgrat que hi ha un argument que dóna suport a la idea que oferir el temps en afers comunitaris és en sí mateix estar participant, i tot i que el fet individual sigui motiu d'agraïment i admiració, d'aquesta recerca se'n desprèn que en alguns casos pot contribuir a mantenir les causes de les dificultats, alleugerint la pressió de la necessitat de canvis reduint els efectes de les desigualtats. És més positiu el fet de combinar els dos papers: que la de tasca directa es faci mirant a la situació global. Esbrinat la relació entre aquestes dues tipologies seria un camp de recerca a explorar.

En relació amb els sistemes de gestió, trobem que les entitats estan en un moment de redefinició de les estructures i els sistemes de funcionament interns. Malgrat els recursos i energia que destinen a aquesta finalitat, no sempre aconsegueixen realitzar els canvis amb èxit. Els sistemes de funcionar demanden molta relació i consens, condicions que a vegades, els fan poc operatius. Hi ha entitats que opten per sistemes més àgils, on la relació deixa de ser la base, però llavors perden suport per part dels associats i les persones que estan vinculades a l'entitat des del seu origen.

En referència als recursos humans s'han detectat diversos trets força comuns. En general, es produeix barreja i conflicte de rols entre les juntes i els directius; una delimitació més definida de les funcions a nivells d'intervenció; un paper del voluntariat i dels usuaris poc representatiu; i forts lideratges que substitueixen la indefinició estructural i la manca de recursos, però que dificulten la renovació. Finalment, en l'àmbit de l'exclusió trobem unes condicions laborals que no són gaire bones en termes de retribució i estabilitat, malgrat l'elevat grau d'especialització que registra el sector. Quan les entitats s'han d'afrontar a un moment de creixement es troben que han d'incorporar nous professionals, cosa que pot provocar un xoc intern de cultures. Això demostra que hi ha diferents maneres de considerar la feina i de les motivacions que hi ha darrera de les iniciatives del tercer sector.

Pel que fa a la planificació, s'ha revisat com les entitats formulen els objectius. Aquests estan poc definits, cosa que dificulta acotar les expectatives, tot i que permet aprofitar les oportunitats en el moment en què apareixen. Aquest fet, juntament amb la naturalesa del camp d'intervenció, la barreja de perfils d'usuaris i la varietat de problemàtiques, fa que hi hagi un cert grau de dispersió i dificultat per establir límits als compromisos que pren l'organització. Les entitats es plantegen el seu futur només a curt termini: no fan un procés de reflexió estratègica, i deixen entreveure que estan disposades a adaptar-se als fets tal com van succeire. A aquesta manca de definició també hi pot contribuir la defensa dels valors d'integració i d'obertura, que són principis assumits ideològicament per les entitats. L'avaluació, tal com passa amb la planificació, és una pràctica poc desenvolupada, cosa que dificulta la comunicació i la valoració de les tasques que es realitzen. Les entitats es queixen del poc suport i poc reconeixement que reben per part de l'administració, però caldria revisar si la dispersió en els seus propòsits dificulta establir un acords més estables.

Els sistemes de presa de decisions separen el nivell estratègic de l'operatiu. Aquest fet pot ser interpretat com un mitjà per protegir la marxa de l'entitat, al mateix temps que es deixa espai per la participació.

En referència al sistema tècnic, els serveis que ofereixen les entitats estudiades tenen a veure amb l'adquisició d'uns coneixements, habilitats i actituds per part dels col·lectius amb dificultats d'inclusió. Es tracta d'una tasca molt complexa, on no hi ha procediments a seguir, ni indicacions que assegurin l'èxit. Un tipus d'intervenció comuna a totes les entitats estudiades és el treball d'inserció labo-

ral. Amb l'objectiu de generar situacions d'aprenentatge reals, les entitats organitzen tasques productives que generalment tenen poca rendibilitat degut, en part, a les característiques dels usuaris. Així, les tasques productives no suposen una entrada de diners per l'autofinançament de l'entitat, sinó que són un mitjà perquè els usuaris adquireixin uns hàbits i habilitats que els possibilitin la inserció. En general les entitats fan tasques amb pocs recursos, de manera que es van tirant endavant idees engrescadores, però que toten amb dificultats pràctiques molt importants. Malgrat la dificultat de contrastar serveis, entitats d'altres àmbits es troben amb una situació similar. Per exemple, els que fan front a les necessitats dels discapacitats o de les minories es veuen davant problemes complexos a mitigar, però la recerca dels suports i recursos no està mai assegurada i cada cop els consumeix més esforç.

La tasca de sensibilització a la població en general i el treball per influir en les polítiques públiques és molt restringida en les entitats de l'estudi, que cedeixen aquesta funció a coordinadores, federacions i xarxes més àmplies. Aquest fet es pot considerar lògic, ja que el treball polític implica una especialització que no és assumible en el nivell d'organització individual. La comunicació que realitzen té per objectiu promoure l'entitat i no tant sensibilitzar a la població en general.

La captació de recursos està molt centrada en els fons públics i les entitats de l'estudi no atreuen l'atenció d'empreses interessades en l'esponsorització. Les possibles fonts de finançament són molt limitades. La pregunta de si apareixerien altres fonts de finançament per alleugerir el pes del finançament públic va quedant clarificada a partir de l'experiència dels últims anys. De manera que ens trobem davant la paradoxa per la qual l'impuls del sector associatiu era defensat com una possibilitat de reduir el pes el cost del manteniment de l'estat del benestar, però que les fonts de recursos acaben venint de sector públic. El possible objectiu d'alleugerir els costos dels serveis de les entitats es veu limitat per les noves exigències de l'administració en regulació, seguiment i control dels serveis proveïts des de les entitats (i de l'empresa privada). Així, l'administració deixa de realitzar el servei directe, però ha de mantenir el cost de supervisió, fet que requereix uns coneixements, mecanismes i estructures noves. Així doncs, el preu de la realització de serveis és més econòmic, ja que hi ha l'*input* del voluntariat, però aquest s'hi ha d'afegir el cost del seguiment i control per part de l'administració.

De l'estudi se'n desprèn també que els mecanismes de gestió de les entitats estan poc sistematitzats: en el dia a dia, se sustenten i es coordinen a partir de

xarxes relacionals informals. La clau d'aquestes xarxes és el contacte entre persones, cosa que les fa molt riques de relació, però molt febles davant del canvi de persones que encapçal·lin les iniciatives. Les entitats depenen del moment concret i de la identificació de certes persones amb l'organització, cosa que dificulta processos de millora. La poca sistematització de la gestió comporta, junt amb la manca de sistemes d'avaluació i de control econòmic, una falta d'informació objectiva per poder comunicar els resultats, una sensació d'inseguretat legal i una dificultat de ser transparents.

Els mecanismes de gestió utilitzats permeten que les organitzacions del tercer sector realitzin una contribució a la societat que d'una altra manera no seria possible. El tipus de funcionament s'ha d'analitzar dins la seva lògica, ja que els sistemes de gestió depenen dels trets organitzatius, i els trets organitzatius estan marcats pels sistemes de gestió. És a dir, els sistemes existents responen a uns factors que les condicionen i els fan possibles. Hi ha una dicotomia que permet defensar la idoneïtat dels sistemes existents: per una banda són entitats a les que s'atribueix una flexibilitat organitzativa, però al mateix temps presenten resistències al canvi. Per tant, la flexibilitat no vol dir que estiguin mancades de mecanismes, sinó que aquests hi són, i com a tals són difícils de canviar, ja que són resultat de l'essència i la voluntat dels associats, i responen a unes intencions i preferències concretes. Els decalaixos provenen d'un increment de les demandes sense haver tingut en compte les capacitats ni haver considerat la naturalesa de les entitats. Fet que deixa entreveure que la derivació respon més a la urgència de resoldre els problemes actuals que a un mitjà qualificat idoni a partir d'una anàlisi detallada de les condicions necessàries per oferir una prestació amb uns estàndards acceptats. La derivació es fa sense haver establert acords sobre les condicions per assegurar un bon nivell de qualitat.

Pel que fa a les relacions amb l'entorn, aquestes estan considerades com a molt importants dins el tercer sector. Les organitzacions dediquen molta energia a establir contactes amb altres entitats, sense que en resulti, de moment, una xarxa que defensi i promogui el sector, especialment davant l'administració i l'opinió pública. Així, i tot i les relacions existents, un dels fets que més preocupa al sector és l'atomització de les entitats. Cada vegada hi ha més entitats treballant de manera més aïllada. Aquesta situació comporta més competència entre elles per accedir a uns recursos que no han augmentat de manera proporcional. Hi ha moltes iniciatives per reforçar el treball en xarxa, però cap és prou robusta per poder representar o defensar el sector. No hi ha possibilitat d'acció conjunta a

I' hora d'afrontar problemes i de fer front al tracte que, a vegades, reben per part del sector públic. Un exemple seria el tracte fiscal que afavoreix a un tipus molt determinat de forma jurídica com és el cas de fundació i organització declarada d'utilitat pública.

Les federacions tenen el repte d'enfortir el seu paper i d'estructurar-se entre elles. Hi ha àmbits millor coordinats i estructurats que altres, però en conjunt no hi ha una integració de xarxes, cosa que posa en qüestió l'eficiència, eficàcia i imatge del sector. A més d'aquesta dificultat, i probablement lligat a ella, apareix un fenomen nou: la competència entre entitats, tant per la recerca de recursos, com per captar usuaris. Aquesta situació qüestiona i hipoteca, alhora, les possibilitats del treball en xarxa. Un dels factors clau per fer front als nous reptes, el treball interassociatiu, és doncs un punt de debilitat del sector.

Durant un temps es va considerar que un nombre elevat d'entitats era un indicador d'una societat civil forta. Però actualment la intensitat de la vida associativa ja no es pot mesurar pel nombre d'entitats, ni pel nombre d'entitats per persona, sinó que cal fer referència al seu funcionament, a les aportacions fan i al paper que juguen.

La relació amb l'administració centra molta energia a les entitats. Es tracta d'una relació que es percep com a desigual, amb termes que consideren que es defineixen i es modifiquen de manera unilateral. Les entitats demanen reiteradament una millor coordinació entre les diferents administracions, ja que han de realitzar un gran esforç per conèixer i mantenir tractes amb múltiples departaments i nivells administratius. Les entitats consideren, també, que l'administració pública delega o deriva sense una postura prèvia clara i, degut a la manca de mecanismes de seguiment i avaluació, aquesta delegació és viscuda com una desatenció. Les organitzacions es mostren convençudes que els serveis que presten no s'oferirien sense la seva contribució, o bé serien més cars per a les arques públiques. A les entitats, els suports que dóna l'administració els semblen més una resposta per neutralitzar possibles protestes o demandes de les mateixes organitzacions, que no pas un mitjà valorat com a eficient i eficaç per resoldre problemes considerats de prioritat política. Es tracta d'una relació que per una banda ha de ser de col·laboració i suport mutu però, al mateix temps, es produeix una tensió forta en la qual falten espais de trobada.

Per part de l'administració, el paper de les entitats es relaciona més amb la prestació de serveis que amb el seu component de participació política.

Les organitzacions estudiades mantenen un alt nombre de relacions amb el món empresarial si es contrasta amb altres àmbits. Aquesta relació ve donada bàsicament per l'interès en l'ocupació i la contractació de feines pels seus usuaris. S'observa també que la competència d'empreses lucratives en l'àmbit en el que operen les entitats de lluita contra l'exclusió, així com en l'àmbit social, és cada vegada més forta, fins al punt que en alguns casos participen en els mateixos concursos públics que convoca l'administració. A nivell general, les relacions entre aquests dos sectors estan molt allunyades, sent, les empreses, un agent amb el qual hi ha poques possibilitats de col·laboració.

Aquestes situacions de malestar i indefinició en les relacions es donen a tots els sectors, tots tenen dificultats per ubicar-se en els nous rols que s'han d'anar assumint. Amb les lliçons de les diferents experiències cercant combinacions per proveir serveis, es va clarificant la viabilitat i les dificultats pràctiques de l'aposta de l'estat relacional, que considerava que el sector públic, l'empresarial i el no lucratiu anirien trobant maneres de combinar harmoniosament la resposta a les necessitats socials. La col·laboració entre sectors havia d'anar portant a una millor eficiència i eficàcia en la resolució dels conflictes col·lectius. Però les empreses han seguit la seva lògica d'entrar allà on es podien generar beneficis i, en referència a la relació amb el sector no lucratiu, han col·laborat només amb uns determinats tipus d'entitats i activitats vinculades a uns interessos d'imatge i comercials, i no tant amb la finalitat exercir una responsabilitat social. Mentrestant, l'administració ha d'assumir que vetllar per la coordinació entre diferents agents requereix unes noves habilitats. Ha de vetllar pel manteniment de l'equilibri i utilitzar la legitimitat i les eines que té per fer-ho. Els canvis de l'entorn no afecten únicament a les entitats, sinó a tots els agents. Dels quatre aspectes organitzatius estudiats, és en l'anàlisi de les relacions amb l'entorn que es fa més evident els ajustaments en la distribució de rols.

Les formes jurídiques de les entitats estan sent revisades i modificades. Es tracta d'un procés que genera moltes expectatives. Les entitats esperen que els canvis de forma legal resolguin moltes de les dificultats organitzatives que tenen actualment, però no tenen un clar coneixement de les implicacions que aquests canvis els comportaran a nivell organitzatiu i a nivell de requeriments. A part del desig de cercar formules que resolguin qüestions organitzatives, la situació en referència a les formes legals porta a parlar de la diversificació de les necessitats de formalització, i del fet que les iniciatives no troben models que responguin a les seves característiques, que no són altres que ser iniciatives no lucratives que

concentren la seva funció en la prestació de serveis. Les dificultat legals no tindran solució si no hi ha una demanda forta a nivell el sector, cosa complicada si es té en compte la falta d'estructuració del sector.

A partir dels diferents elements que s'han presentat, s'observa que les entitats estudiades estan sotmeses a una gran pressió per donar resposta a problemàtiques no ateses des d'altres sectors. En el si de les entitats es produueixen una colla de transformacions que estan vinculades als fets de l'entorn. La hipòtesi inicial, de que els nous reptes socials comportarien una modificació en el funcionament de les ong es pot considerar afirmativa. El recull de símptomes que han anat apareixent de manera reiterada a les entitats no poden ser interpretats ni compresos sinó s'analitzen a partir d'un marc global.

Les entitats estudiades es concentren en la realització de la tasca d'atenció i d'inserció, sobretot en el camp laboral. La tasca de promoció del canvi social, de sensibilització, es delega a estructures més àmplies, de segon nivell. El treball d'aquestes xarxes, però, no dóna els fruits que caldria esperar, en part perquè es tracta d'una tasca força complexa i àmplia. Es pot considerar que la hipòtesi segons la qual l'èmfasi en la provisió de serveis per part de les ong fa que es deixi de banda la tasca enfocada cap a un canvi social és certa en part, ja que si bé aquestes entitats no promouen directament la transformació social com un projecte en ell mateix, si que l'encarreguen a nivells que es consideren més adequats. Així, s'observa la tendència cap a una especialització en cada una de les funcions del sector: hi ha entitats que es concentren en la provisió de serveis, d'altres en la transformació i d'altres en la relació. Hi ha pocs casos on les tres funcions es combinen de forma equilibrada.

Les entitats entrevistades defineixen la seva estructura i funcionament a partir dels fets de l'entorn, adaptant els sistemes de gestió a les noves necessitats i esdeveniments socials, polítics, econòmics. Algunes adopten maneres de funcionar autoanomenades més empresarials, però aquesta no és una tendència que es pugui considerar general. En els darrers deu anys, ha entrat en el sector la consciència de la necessitat d'una gestió més acurada, tot i que la seva aplicació és lenta. Són models de gestió extrets de la teoria general, tot i que no són utilitzats directament sinó amb adaptacions. En resum, es pot considerar que les organitzacions estan interessades en utilitzar sistemes de gestió més sistematitzats, tot i que la seva implantació depèn dels àmbits i de les entitats concretes. Que sistematitzar no suposa necessàriament perdre flexibilitat és una

idea que va sent assumida a nivell conceptual però la seva aplicació i posada en pràctica és més lenta i limitada.

En el marc teòric s'han presentat les escoles de pensament organitzatiu i la proposta de Morgan d'aproximar-se a les organitzacions a partir de metàfores. Persones que treballen en el tercer sector utilitzen diferents imatges per referir-se a elles mateixes i la seva funció. Una de significativa seria la de 'ser contenidors' o 'ser abocadors' en el sentit d'un recipient o un espai on s'hi va a llençant aquelles coses que ja no serveixen, són sobreres o no tenen espai en altres llocs. Es tracta d'una metàfora molt dura, i que ha de fer reflexionar pel fet que és una expressió repetida en marcs diferents quan es comenta el paper del sector i el seu significat social. A partir d'aquesta imatge es pot descobrir com es consideren i com se senten tractades algunes persones que formen part d'entitats. La imatge reflexa que les entitats senten que la seva tasca és poc reconeguda, i que al mateix temps, s'hi pot posar de tot. Mirant la imatge en positiu en referència a la funció de les entitats, es pot associar, també, que allò que s'hi aboca, si és ben gestionat, pot ser reciclat i tornar a ser d'utilitat. Tot i això, un dels reptes és que les entitats defineixin què és el què volen fer, i no pas que els hi portin allò que no pot ser atès, per diferents motius, des d'altres àmbits. Una altra cosa és que si s'accepta que aquesta és la seva funció, ser el darrer espai per evitar l'exclusió, es reconegui i es valori a nivell d'interlocució i a nivell d'accés a suports i recursos.

Una altra reflexió en el marc de la teoria organitzativa, és que ni les entitats del tercer sector i ni els seus estudiosos han construït un cos de pensament propi en tant que organitzacions, amb les especificitats pròpies, en part perquè no ha fet falta. Les organitzacions d'aquest sector s'han pogut alimentar de recursos conceptuels genèrics, encara que l'aplicació d'aquests es realitzi amb adaptacions, cosa que és semblant al que cal fer en altres àmbits de producció i de serveis.

En referència a l'autoconeixement i autoestima, un tret que sorprèn és que quan es realitzen ànalisis de debilitats i forteses sobre el sector, es pot veure que les forteses estan definides de manera molt genèrica i estan relacionades amb les utilitats socials. Es menciona la importància de les persones que hi treballen, els valors que defensen, que són un espai de relació, la proximitat amb els usuaris i dels problemes, la capacitat de creativitat i la pluralitat d'entitats. Les debilitats, per contra, són definides de manera més concreta, més detallades i fan referència a aspectes operatius. Es menciona la manca de formació, de recursos, de sistemes

de participació, les dificultats de relació entre voluntariat i professionals, la dependència de l'administració i la feblesa dels canals de comunicació. Aquest fet dificulta articular les forteses per fer front a les debilitats.

De l'observació de les entitats estudiades se'n desprèn que hi ha equips de persones treballant i dedicant molt de temps i esforç per uns resultats que, globalment, són poc valorats i reben un suport institucional i un reconeixement de la població, en general, molt limitat. Un tret comú que es detecta és la dificultat per accedir a recursos com persones, locals i finançament. Malgrat aquestes mancances, hi ha un increment dels projectes i compromisos assumits en els darrers anys i la intenció de seguir assumint-ne de nous en els propers.

Si s'intenta fer l'exercici de relacionar els diferents aspectes que s'han analitzat, es pot veure que els trets dels sistemes socials dificulten l'establiment de les estratègies, la pràctica de la planificació i la sistematització de la gestió tècnica; al mateix temps, la manca de l'establiment de l'estratègia i la planificació dificulta poder estructurar i prioritzar els sistemes de funcionar entre les persones de les organitzacions i la gestió interna. Per una altra banda, els trets del sistema tècnic, amb una oferta de serveis molt personalitzada, dificulta la planificació i afavoreix que el sistema de relacions personals tinguin molta influència. En referència a les relacions amb l'entorn, aquestes estan molt influïdes per la identitat i maneres de fer de les organitzacions, alhora que els diferents agents i interessos de l'entorn influeixen en els trets de la situació interna.

L'estudi realitzat ha permès veure que s'atribueix a les entitats unes característiques que no estan ben fonamentades, i que la "fama" de poca organització no és certa, sinó que estem davant d'altres maneres de funcionar, que combinen els elements i sistemes de gestió de manera específica. L'aportació principal d'aquesta recerca és fer evident la distància que hi ha entre com és vist el tercer sector i com realment és, i el perill que comporta atorgar al sector més funcions que les que per naturalesa pot fer. I, així mateix, que per reforçar el sector i fomentar la col·laboració entre sectors és important basar-se en fets concrets més que en impressions generalistes. En l'estudi realitzat s'aconsegueixen unes fites, i s'obren noves línies de treball i possibilitats d'aprofundir en el coneixement organitzatiu i el seu paper en les polítiques socials.

La major part dels estudis sobre el tercer sector conclouen amb un seguit de propostes per reforçar la tasca que estan realitzant, tant per millorar els resultats

en la provisió de serveis, com en la proposta política. En aquest treball, més que fer un llistat de propostes, degut a que aquestes s'han de realitzar quan hi ha un encàrrec concret i han de respondre a una voluntat autoritzada, es fa una reflexió sobre la naturalesa i les limitacions de les propostes presentades en les recerques que s'han utilitzat.

Si la promoció del tercer sector consisteix en oferir unes condicions per tal que les entitats puguin créixer autònomament en la seva manera de ser, tenir un reconeixement, i oferir uns incentius per permetre més autonomia, les propostes es poden emprendre des d'iniciatives intersectorials, des del mateix sector o des d'altres sectors. Les que impliquen als tres sectors fan referència a reptes generals i estratègics i tenen a veure amb cercar l'apropament, la comprensió i l'intercanvi mutu; en repensar i analitzar les implicacions de la distribució de rols i les conseqüències de mantenir la situació i la tendència actual en la provisió i gestió de serveis. També demanen revisar els espais de participació existents per anar-los adaptant a les noves exigències.

Les propostes a impulsar des del mateix sector, excepte la d'avançar cap a un millor coneixement del mateix, i la que fa referència a impulsar el treball en xarxa que permeti estructurar el sector, van adreçades a reforçar els aspectes més operatius, com ara introduir la pràctica de la planificació i l'avaluació, impulsar el paper del voluntariat i tenir cura de la relació amb els professionals, millorar els sistemes de comunicació, fomentar la participació interna, reforçar el finançament, i impulsar l'ús de les noves tecnologies.

Hi ha propostes a impulsar des de l'administració, algunes de les quals fan referència al mateix funcionament de l'administració i altres sobre la millora de la relació amb el sector no lucratiu. Entre les primeres apareix la demanda de coordinació dels serveis de diferents nivells territorials i sectorials. Entre les segones hi figura donar suport al treball en xarxa; millorar el marc legal i fiscal; determinar els criteris i mecanismes de distribució de les aportacions econòmiques per part de l'administració; i que les clàusules socials siguin prioritzares en els contractes.

La relació del món empresarial amb el tercer sector és, com s'ha vist, molt incipient. Una primera proposta passa perquè les empreses facin una aposta decidida per participar activament en la resolució de problemes socials. En els últims temps s'ha notat un avenç en el nombre d'iniciatives de col·laboració amb

el tercer sector que en alguns casos ha arribat, fins i tot, a assumir iniciatives directament, però el canvi que es demana va més enllà i afecta al plantejament del seu sentit social.

Però en la formulació de les propostes que s'elaboren en diferents marcs de trobada i al concloure els estudis, hi ha algunes limitacions. La primera és que, molt sovint, les propostes que es realitzen no van adreçades a cap òrgan, institució o col·lectiu que les pugui tirar endavant. De manera que els conceptes que es repeteixen una i altra vegada, però ningú pot impulsar. Les propostes són molt generalistes i adreçades al sector en general, quan únicament tenen sentit si la responsabilitat de la proposta és assumida per una persona, equip o entitats concretes.

La segona limitació té a veure amb el fet que les propostes estan descontextualitzades d'un debat social més ampli. No hi ha acord en si cal seguir promovent que el sector assumeixi part de la tasca de provisió de serveis o cal revisar-ne la conveniència.

Una tercera limitació és que la posada en pràctica de les recomanacions requereix un pla d'acció operatiu per detallar tasques, recursos i temporalitzacions. Però aquesta part es deixa per desenvolupar i, per tant, no se'n veuen les dificultats pràctiques i operatives que implica.

Una quarta limitació, que ha anat apareixent en el contrast entre els estudis és la dificultat de definir i delimitar el tercer sector. Una tasca important seria debatre i acordar criteris de classificació que permetessin dissenyar suports al sector més adequats a la tipologia existent. Fins ara, les mesures empreses des de l'administració s'adrecen al conjunt del sector o, com a màxim, distingeixen per àmbits d'intervenció (discapacitats, joves, gent gran...).

És evident que les organitzacions estudiades estant sotmeses a pressions a les que cal donar resposta i ho fan seguint més un model d'adaptació-a-la-situació que no pas un model on l'organització preveu i es prepara per fer front als esdeveniments a partir d'una planificació sistematitzada. Es tracta d'organitzacions que es van adaptant a l'entorn, sota la pressió d'una realitat i uns fets davant dels quals tenen poc marge influència. Es tracta d'organitzacions que tenen unes maneres de funcionar i uns trets culturals, i que el decalaix és amb el volum de les demandes que es realitzen. L'ús de tècniques de gestió

que permeten la previsió no estan integrades a les entitats, ja que la base del seu funcionament és essencialment relacional, que n'és una de les contribucions socials específiques.

Les entitats sorgeixen com a resposta a unes inquietuds, interessos, voluntat i capacitat d'un grup de persones que les fan funcionar amb uns trets determinats. Aquests trets, com ara els objectius poc definits, la importància de la relació i les estructures permeables, són adequades i tenen sentit en aquesta lògica concreta. En el moment que es canvia la demanda, i les entitats han de respondre a uns nous reptes, els trets de les organitzacions ja no són tan adequats. Aleshores pot passar que les entitats optin per adaptar-se i adoptar nous models d'organització, o bé vulguin mantenir els trets que, al mateix temps, dificultaran fer front als reptes. Els objectius poc definits dificulten establir límits i permeten assumir més reptes; la importància del fet relacional interfereix en la sistematització; les estructures dificulten atorgar responsabilitats. Les entitats entren, llavors en cercles de difícil sortida, on els propis trets impedeixen fer front a les noves demandes però, al mateix temps, impedeixen aturar-la. Hi ha un debat a un doble nivell: el primer és si les entitats han de fer front o no a les exigències que li arriben; i el segon, en el cas de que si, en quines condicions ho han de fer.

Els reptes per mantenir uns serveis de benestar que assegurin uns drets a la persona i un equilibri social requereixen la implicació i col·laboració de tots i cada un dels sectors i nivells. Aquests reptes suposen la recerca continua per anar fent el millor ús possible dels mitjans disponibles, fet que fa aparèixer formes organitzatives 'híbrides'. Es tendeix a barrejar trets dels diferents sectors, de manera que per una banda unes entitats s'apropen a formes enteses com a empresarials, donant prioritat a rendibilitzar resultats; unes altres s'acosten a l'administració quan la intensitat i grau de condicionament de la relació amb l'administració pública és molt gran; i altres es mantenen i potencien el grau d'associacionisme reforçant el paper dels associats i dels equips de voluntariat. Tot plegat en resulta un *continuum* de formes organitzatives que adopten els aspectes que els són més convenient. També s'observa que a les petites entitats hi ha més espai per a la participació, i per evitar els impactes de la institucionalització i mantenir la funció relacional, apareixen cada vegada amb més freqüència iniciatives de caire informal.

Al llarg de la realització de la tesi han estat de molta utilitat les recerques prèvies existents. En els últims anys hi ha hagut una producció molt densa en aquest

sentit. Al nostre país aquestes recerques s'ha realitzat tan amb una finalitat descriptiva, de saber què hi ha, com prescriptiva, per poder dir què s'ha de fer. En menor mesura, les recerques han teoritzat per entendre i explicar la lògica del tercer sector. Una de les crítiques que es fan als estudis és la discontinuïtat i la desconexió entre iniciatives de recerca, per la qual cosa un dels reptes és impulsar un observatori de la situació del sector que doni continuïtat als estudis realitzats i un espai de trobada entre persones que fan recerca que permeti l'intercanvi de coneixements.

Per tancar, la idea que es vol transmetre des d'aquesta tesi és que cal veure el sector amb una perspectiva àmplia, tenint presents, alhora, les limitacions que té i les aportacions que fa. És evident que el tercer sector opera amb mancances; que se li demana fer front a nous reptes; que els trets de les entitats fan que no sigui senzill atendre les demandes ja que es tracta d'un sector que, per definició, no té la legitimitat ni els mitjans de la coerció, ni un finançament que sorgeix per la promesa d'uns futurs beneficis econòmics. Però al mateix temps, cal reconèixer la tasca que està realitzant, que l'aportació que fa a la societat és imprescindible. Si ens fem la pregunta: què passaria si un dia deixessin d'operar les entitats? La resposta podria ser: que l'endemà tornarien a sorgir.

Aquest treball, que ha combinat informació de diferents fonts, i ha contrastat la situació a diferents nivell del sector, ha premés respondre les preguntes formulades en un inici i obrir noves possibilitats de recerca. De les diferents possibilitats, en destacaríem sis molt lligades a la comprensió del tercer sector i el paper que juga en les polítiques socials.

La primera seria l'interès de realitzar un estudi comparant els trets i els resultats dels serveis i accions d'organitzacions de diferents sectors, per veure els trets i pràctiques comunes i les específiques.

La segona, seguint una línia que permetés el contrast, seria comparar l'anàlisi dels sistemes interns emprats per entitats que centren la seva tasca en la provisió de serveis, les que el centren en el paper polític i les que ho fan amb la relació. També seria interessant veure les relacions i col·laboracions que s'estableixen entre aquestes diferent tipologia.

La tercera seria aprofundir en les experiències de treball en xarxa i de col·laboracions entre sectors, per conèixer les funcions, potencialitat, límits i quines pràctiques tenen millors resultats. Lligat amb això també fer referència al paper de les federacions.

La quarta seria aprofundir en l'estudi de casos, que permetés entrar en el coneixement dels fenòmens interns, com ara els sistemes de presa de decisions i els jocs de poder.

La cinquena seria estudiar les formes de treballar, les motivacions i el paper dels diferents tipus de col·laboració personal a les entitats, la militant i la de voluntariat.

La sisena seria estudiar els resultats i impactes de les polítiques de promoció del voluntariat i l'associacionisme que s'han endegat en els últims anys per part de les administracions públiques.

Estudiar aquestes línies, entre altres possibilitats, permetria avançar en el coneixement del tercer sector i poder disposar d'una base més sòlida per debatre els criteris i condicions per la distribució de responsabilitats en la provisió de serveis de benestar, i poder repensar el paper i els mecanismes de participació política, amb més possibilitats d'èxit i continuïtat.

# VI. Bibliografia

## VI. Bibliografia

- ABZUG, R. (1999a) 'Nonprofit in Organizational Sociology's Research Traditions: An Empirical Study', a *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 28, núm. 3, Setember, Sage Publications, London.
- ABZUG, R. (1999b) 'The Nonprofit Sector and the Informal Sector: A Theoretical Perspective' *Voluntas*, vol. 10, núm 2, pp.131-149.
- ACKOFF, R. (1993) *Las fábulas antiburocáticas de Ackoff*, Ganica, Barcelona.
- ADELANTADO, J. (Coord.) (2000) *Cambios en el Estado del Bienestar*, Icaria, Barcelona.
- ADELANTADO, J. NOGUERA, J.A., RAMBLA, X. (2000) 'El marco de análisis: las relaciones complejas entre estructura social i políticas sociales', a ADELANTADO, J. (Coord.) (2000) *Cambios en el Estado del Bienestar*, pp. 23-61, Icaria, Barcelona.
- ADELANTADO, J., GOMÀ, R. (2000) 'El contexto: la reestructuración de los regímenes de bienestar europeos', a ADELANTADO, J. (Coord.) (2000) *Cambios en el Estado del Bienestar*, pp. 63-96, Icaria, Barcelona.
- ADIRONDAK, A. (1994) *Direcció i gestió de les organitzacions de voluntaris*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- ADIZES, O. (1994) *Ciclos de vida de la organización*, Diaz de Santos, Madrid.
- ADLER, M.W. (1998) 'Les relacions entre l'estat i les organitzacions no lucratives' a CONNORS, T.D, (Ed), *Manual de les organitzacions no lucratives*, pp.176-188, Edicions Pleniluni, Barcelona.
- AGENCIA MUNICIAL DE SERVEIS A LES ASSOCIACIONS DE BARCELONA (Ed) (1997a), *Vamos a trazar un plan para la financiación de nuestra asociación*, Torre Jussana, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- AGENCIA MUNICIAL DE SERVEIS A LES ASSOCIACIONS DE BARCELONA (Ed) (1997b), *Vamos a plantearnos la financiación de nuestras asociaciones. Ideas clave y propuestas estratégicas*, Torre Jussana, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- AGENCIA MUNICIAL DE SERVEIS A LES ASSOCIACIONS DE BARCELONA (sense datar) *84 associacions de voluntariat per la qualitat de vida*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- AJUNTAMENT DE BARCELONA (1998) *Asociaciones, valores y ciudadanía, V Fórum: la Primavera de las Asociaciones*, Dosiers Barcelona Associacions, Barcelona.
- AJUNTAMENT DE BARCELONA (2002) *BCN, ciutat oberta a la participació*, Dossiers

Barcelona Associacions, núm. 45, Torre Jussana, Barcelona.

AJUNTAMENT DE BARCELONA (sense datar) *Dimensió econòmica de la provisió de serveis socials per les entitats no lucratives*, realitzat pel Pla Integral de Desenvolupament dels Serveis Socials, Dossier del Pla núm. 3, Barcelona.

AJUNTAMENT DE CORNELLÀ (2001) *Guia del voluntariat de Cornellà*, Cornellà.

AJUNTAMENT DE TERRASSA (1998) *Resultat de l'enquesta realitzada a 121 entitats i associacions locals*, Participació ciutadana, Terrassa.

ALABART, A. (1998) 'Els moviments socials urbans a Catalunya' a *Revista Catalana de Sociologia*, núm.7, desembre, Barcelona.

ALBERICH, T. (1995) *Los movimientos sociales y sus redes. Organización, coordinación y funcionamiento*, material curs 'Movimientos sociales y pensamiento global alternativo', Universidad de verano de Maspalomas.

ALBERICH, T. (1996) *Guia fàcil d'associacions*, Patronat Flor de Maig, Diputació de Barcelona. Barcelona.

ALBERICH, T. (2000) 'Asociaciones y tercer sector' a *VI Fórum: la Primavera de las Asociaciones*, Barcelona Associacions núm. 39, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

ALBI, E., GONZÁLEZ-PÁRAMO, J.M., LÓPEZ, G. (1997) *Gestión pública. Fundamentos, técnicas y casos*, Ed. Ariel, Barcelona.

ALEXANDER, J. C. (1987) 'The Social Requisites for Altruism and Voluntarism: Some Notes on What Makes a Sector Independent' a *Sociological Theory*, vol. 5, fall, pp. 165-171, Washington.

ALEXANDER, J.O. (1990) 'Planning and Management in Nonprofit Organizations' a GIES, D.L., et al, *The non-profit organisations: essential readings*, Brooks-Cole Publishing, Pacific Grove.

ALLAIRE, Y., FIRSIROTU, E. (1984) 'Theories of Organizational Culture' a *Organization Studies*, 5/3, pp. 193-226, Berlín.

ALONSO, L.E. (2000) 'Las transformaciones del estado de bienestar: participación social, sociedad civil y ciudadanía' a GARDE, J.A. *Políticas sociales y estado del bienestar en España*, Fundación Hogar del Empleado, Madrid.

ALTARRIBA, F.X. (2001) *Guía práctica del mecenazgo*, Fundació Mecalux, L'Hospitalet.

ÁLVAREZ DE MON, S., MARTÍN, J., MARTINEZ, J. L. (1998) *El Tercer Sector: Retos y propuestas para el próximo milenio*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.

ALVIRA, F. (1991) *Metodología de la evaluación de programas*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.

AMAT, O. (1996) *Anàlisi d'estats financers. Fonaments i aplicacions*, Editorial Gestió 2000, Barcelona.

- AMERICAN ASSOCIATION FOR HIGHER EDUCATION (1995) 'Bowling Alone. An interview with Robert Putnam about America's collapsing civic life', a *Journal of Democracy*, 6:1, Jan, pp. 65-78 [http://muse.jhu/demo/journal\\_of\\_democracy](http://muse.jhu/demo/journal_of_democracy).
- ANACLETI, O. (1990) 'African NGO, Do they have a future? a Center of African Studies (ed), *Critical Choices for NGO Community*, pp. 275-294, Edinburgh.
- ANDER-EGG. E., AGUILAR, M.J. (1991) *Administración de programas de acción social*, Siglo Veintiuno, Madrid.
- ANDER-EGG, E., AGUILAR, M.J. (1995) *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, Ed. Lumen, Buenos Aires.
- ANDREASEN, A.R. (1999) 'Profits for Nonprofit' a *Harvard Business Review on Nonprofits*, pp.111-134, Harvard Business School Press, Boston.
- ANHEIER, H.K. (2000) 'Managing Non-Profit Organizations: Towards a New Approach' a *Civil Society Working Paper*, num.1, London.
- ANHEIER, H.K. et al (2001) 'Work in the Nonprofit Sector: Forms, Patterns and Methodologies' a *VVAA Handbook on Nonprofit Institutions in the System of National Accounts*, CCSS and Johns Hopking University, Baltimore. [www.jhu.edu](http://www.jhu.edu).
- ANHEIER, H.K., KENDALL, J. (2000) 'Trust and voluntary organisations: Three theoretical approaches' a *Civil Society Working Paper*, núm. 5.
- ANTHONY, W.P. (1998) 'La planificació estratègica', a CONNORS, T.D, (Ed), *Manual de les organitzacions no lucratives*, Edicions Pleniluni, Barcelona.
- ARANDA, P. Et al (1998) *Acciones formativas desde las asociaciones*, Ed. Popular, Madrid.
- ARANGUREN, L.A. (1998) *Reinventar la solidaridad. Voluntariado y educación*, PPC, Madrid.
- ARANGUREN, L.A. (2000) *Cartografía del voluntariado*, PPC, Madrid.
- ARANGUREN, L.A. (2001a) 'Los retos del voluntariado' article publicat a [www.websolidarios.org](http://www.websolidarios.org).
- ARANGUREN, L.A. (2001b) 'Modelos de voluntariado' a GARCÍA INDA, A., MARTÍNEZ DE PISÓN, *Ciudadanía, voluntariado y participación*, pp. 63-77, Dykinson, Madrid.
- ARGEMÍ, R. (1997) 'L'associacionisme des del moviment veïnal' a *Quaderns de Serveis Socials, monogràfic: El tercer sector en l'àmbit social*, núm 12, Diputació de Barcelona.
- ARGYRIS, C. (2001) *La asesoría deficiente y la trampa en que caen los administradores*, Oxford University Press, Mèxico.
- ARMANGUÉ, X., VILÀ, T. (1997) *Manual legislatiu associatiu. Útis pràctics* Barcelona Associacions núm 5. Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

- ASCOLI, U. (1985) 'Voluntariado organizado y el sistema público de 'welfare': potencialidad y límites de una cooperación' (no es disposa de referència).
- ASCOLI, U. (1987) 'Estado del Bienestar y acción voluntaria', a *REIS*, 38, pp. 119-162. Madrid.
- ASPA (1990) *Iniciativas locales para el desarrollo global*, Còrdova.
- ASTLEY, W. G., VAN DE VEN, A. H. (1983) 'Central Perspectives and Debates in Organization Theory', a *Administrative Science Quarterly*, núm. 28. pp. 245-273.
- AVINA, J. (1993) 'The Evolutionary Life Cycles of Non-Govermental Development Organizations' a *Public Administration and Development*, vol. 13, pp. 453-474.
- AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ (2002) *Estudio de percepción social del movimiento asociativo*, Vitoria.
- AZUA, P. (1995) 'Informe sobre asociaciones de objeto social en España', a CASADO, D. (Comp) *Organizaciones voluntarias en España*, Ed. Hacer, Barcelona.
- BAEDELT, C. WEISS, P. (1990) 'Non-Profit, For-Profit and Government Organisation in Social Sevice Provision: Comparison of Behavioural Patterns for Austria' a *Voluntas*, vol.1 núm. 1. New York.
- BAIGES, S. (2002) *ONGD. Historia, aciertos y fracasos de quienes quieren ayudar al Tercer Mundo*, Intermón-Oxfam, Plaza i Janés, Barcelona.
- BALL, C. (1992) 'Remuneration Policies and Employment Practices: Some Dilemas in the Voluntary Sector', a BATSLEER, J., CORNFORTH, C., PATON, R., *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Cap 7. pp.69-81, Open University, Addison-Westley Publishing Company, Wokingham.
- BALLART, X. (1992) *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudios de caso*, MAP, Madrid.
- BAMBER, J. (1999) 'Contesting the Controlling Tendency: an Argument for Human Agency in the Governance and Management of Small Voluntary Organisations', document de treball intern. Univesity of Edinburgh, Edinburgh.
- BAMBER, J. (2000) 'When Tensions Become Contradictions for Managers in Small Voluntary Organisations' document de treball intern. Univesity of Edinburgh, Edinburgh.
- BARANGER, P. et al (1985) *Gestion*, Vuibert, Paris.
- BARREIRO, F. (1999) *Situación del tercer sector y perspectivas de futuro*, document de l'intercanvi d'experiències sobre formació contínua dels professionals del tercer sector, FOREM-CCOO, 3-5 novembre, Madrid.
- BARREIRO, F., BRUNA, J.A., JIMÉNEZ, E. (1999) *La planificació i la gestió de projectes de desenvolupament comunitari*, Fundació CIREM, Barcelona.
- BARRY, B. W. (sense data) *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations*, Amherst H. Wilder Foundation, St. Paul, MN.

- BASSAT, L. (2001) *El libro rojo de la publicidad*, Plaza y Janés Ed. Barcelona.
- BATSLEER, J., RANDALL, S. (1991), 'Creating Common Cause: Issues in the Management of Inter-agency Relationships for Voluntary Organizations', a BATSLEER, J., CORNFORTH, C., PATON, R., *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Cap 16, pp.192-210, Open University, Addison-Westley Publishing Company, Wokingham.
- BEAUDOX et al. (1992) *Guia metodològica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo*, IEPALA, Madrid.
- BECK, U. (1998) *La sociedad del riesgo*, Paidós, Barcelona.
- BECKHARD, R., PRITCHARD, W. (1993) *Estrategias para el cambio*, Parramón, Barcelona.
- BEDEIAN, A.G. (1984) 'Organizaciones: teoría y análisis. Textos y casos', a RAMÍO, C., BALLART, X. (1993), *Lecturas de teoría de la organización. Volumen II. La dinámica organizativa: últimas tendencias en teoría organizativa*, MAP, Madrid.
- BÉJAR, H. (2001) *El mal samaritano. El altruismo en tiempos del escepticismo*, Anagrama, Barcelona.
- BELIL, M., VERNIS, A. (1996) *La excelencia en el sector asociativo. Una compración regional*, Dossiers Barcelona Associacions, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- BENDELL, J., (1998) 'Citizen's Cane? Relationship and civil society' *Working paper*, School for Policy Studies, University of Bristol, UK.
- BERSZOSA, C. (1991) '1949-1989, cuarenta años de cooperación al desarrollo' a *Pensamiento Iberoamericano*, núm. 19, pp. 363-371.
- BIELEFELD, W., SCOTCH, R.K. (1998) 'The Decisions-Making Context and Its Impact on Local Human Service Nonprofits' a *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 9, núm. 1, Jossey-Bass Publishers.
- BION, W.R. (1990) *Experiencias en grupos*, Paidos, Barcelona.
- BLANCHAR, C. (sense datar) *Les associacions al divan 11 subsectors, 11 entrevistes* Dossier Barcelona Associacions, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- BLANCO, I., GOMÀ, R. (2002) 'Proximidad y participación: marco conceptual y presentación de experiencias', a BLANCO, I., GOMÀ, R., *Gobiernos locales y redes participativas*, pp.21-42, Ariel Social, Barcelona.
- BLAU, P.M., SCOTT, W.R. (1962) *Formal organizations*, Chandler Publishing, San Francisco.
- BOHM, D., FACTOR, D., GARRETT, P. (2000) *Dialogue. A proposal*, a <http://world.std.com>.
- BOIX, C. (2000) 'El concepte de capital social i les seves implicacions econòmiques', a PUTMAN, R.D. *Per a fer que la democràcia funcioni: la importància del capital social*. Proa, Barcelona.

BOLÍBAR, S. (2000) 'Els reptes de les ONG del Nord: internacionalització i compromís polític pel canvi d'estructura' a *Catalunya no governamental*, TORNER, C. (ed), Encyclopedie Catalana, Barcelona.

BONAL, R. (1997) 'Anàlisi sociològica de la realitat dels agents del tercer sector en l'àmbit social' a *Quaderns de Serveis Socials*, monogràfic: El tercer sector en l'àmbit social, núm 12, Diputació de Barcelona, Barcelona.

BONAL, R. et al. (1998) *La vida associativa avui a Mataró. Les associacions de veïns en una ciutat democràtica*, Fundació Jaume Bofill, Ajuntament de Mataró, Mataró.

BONAZZI, G. (1994) *Història del pensament organitzatiu*, Eumo editorial, Vic.

BONET, J., ZAMORO, J.M. (Coord) (1996) *El capital humano i la empresa*, Coopers i Lybrand, Edición Cinco Dias, Madrid.

BOOS, F. et al (1997) 'Las redes sociales son distintas' a *Prospectivas de gestión*, núm 4, pp. 4-12, Barcelona.

BORJA, J. (1991) *Barcelona en el mundo. Cooperación y solidaridad internacional*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

BORRÀS, I., ARTIAGA, A. (1999) *La comptabilitat a les entitats*, Material formació, Departament de Gestió, Fundació Pere Tarrés, Barcelona.

BORRÀS, I., HERNÀNDEZ, F., LUNA, L.M. (2001) *Gestió econòmica*, Dossier núm 3 de Gestió Integral d'Entitats, Útols pràctics 12, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

BOTELLA, J., CAÑETE, C., GONZALO, E. (1998) *El pensamiento político en sus textos*. De Platón a Marx, Tecnos, Madrid.

BOWEN, W.G. (1999) 'When a Business Leader Joins a Nonprofit Board' a *Harvard Business Review on Nonprofits*, pp.77- 90, Harvard Business School Press, Boston.

BOYER, D. (1990) *The role of Northern NGOs in the Promotion of Sustainable Development in Africa*, Centre of African Studies, Edinburgh.

BOZEMAN, B. (1987) *All Organizations are Public*, Jossey-Bass Publishers. London.

BRADSHAW, P., PADANYI, P.S. (1997) 'The dilemmas of Authority in the Management of Nonprofit Organizations' a *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 7, núm. 3, Jossey-Bass Publishers. New York.

BRODHEAD, T. (1986), 'If the Africa is the Question, is NGO the Answer?' a *International Journal*, vol. 41, pp. 686-881.

BROWN, N. M. (1987) *Claves para coordinar un programa de voluntarios*, Cruz Roja Española, Madrid.

BRUDNEY, J.L. 'Voluntarism' a J.S. OTT (2001) *The Nature of the Nonprofit Sector*, Westview, Boulder - Oxford.

- BRUEL, T. (1994) *El voluntariat, la seva organització i els seus projectes*, Dossier associatiu, IMAE, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- BRUGUÉ, Q. (1997), *Definició de les organitzacions no lucratives i del seu entorn*, Materials del Postgrau de Direcció i Gestió d'Organitzacions no Lucratives i d'Economia Social, Fundació Pere Tarrés-Universitat Ramon Llull, Barcelona.
- BRUGUÉ, Q. Et al (1998) *El paper de les associacions en la governabilitat de les ciutats*, Dossiers Barcelona Associacions, núm 33, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- BRUGUÉ, Q., GOMÀ, R. (1998) *Gobiernos locales y políticas públicas*, Ed. Ariel, Barcelona.
- BRYSON, J.M. (Ed), (1993) *Strategic Planning for Public Service and Non-Profit Organizations*, Pergamon Press, Oxford.
- BUCHANAN, D., BADHAM, R. (1999) *Power, Politics and Organizational Change. Winning the Turf Game*, Sage Publications, London.
- BUERO, E. (1996) *Organización de empresas. Estructuras, procesos y modelos*, Ed. Pirámide, Madrid.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (2000) *Volunteering in Germany. Results of the 1999 Representative Survey on Volunteering and Civic Engagement*, Munich.
- BURNHAM, J.R. (1998) 'Prefaci' a CONNORS, T.D, (Ed), *Manual de les organitzacions no lucratives*, Edicions Pleniluni, Barcelona.
- BUSTOS. C., MORENO, A. (2000) *Los equipos. Cómo trabajar juntos sin tirarnos los trastos*, Centro de Recursos para asociaciones de Cádiz i la Bahía – CRAC, EDEX, Bilbao.
- BUTLER, R. J., WILSON, D. C. (1990) *Managing Voluntary and Non-profit Organizations. Strategy and Structure*, Routledge, London.
- CABRA DE LUNA, M.A. (1999) 'Tercer Sector', a CARPIO, M. *El sector no lucrativo en España*, Pirámide, Madrid.
- CALLE, A. (2000) *Ciudadanía y solidaridad*, IEPALA, Madrid.
- CALVET, A. (1996) 'Voluntariat i marc jurídic, drets i deures' Ponència en el *Primer Congrés Català del Voluntariat - 1995*, Institut Català del Voluntariat, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- CALVO, R. (2001) 'Debat sobre els reptes i oportunitats de la societat civil', a [www.sector3.net](http://www.sector3.net).
- CAMACHO, H., CÁMARA, L (sense datar) *Guia del voluntariado en la cooperación para el desarrollo*, Bitacora.
- CAMPS, S. (1997) 'Els projectes de voluntariat', a Material del Postgrau en Direcció i Gestió d'Entitats no Lucratives i d'Economia Social, modalitat distància, Fundació Pere Tarrés-Universitat Ramon Llull, Barcelona.

- CARPER, W.B., SNIZEK, W.E. (1980) 'The Nature and Types of Organizational Taxonomies: An Overview', *Academy of Management Review*, Vol. 5, N.1, 65-75.
- CARPIO, M. (coord). (1999) *El sector no lucrativo en España*, Pirámide, Madrid.
- CASADO, D. (comp) (1995) *Organizaciones voluntarias en España*, Ed. Hacer, Barcelona.
- CASADO, D. (comp.) (1997) *Entidades sociovoluntarias en Europa*, Ed. Hacer, Barcelona.
- CASADO, D. (1999a) *Imagen y realidad de la acción voluntaria*, Ed. Hacer, Barcelona.
- CASADO, D. (1999b) 'Conceptes i sentits de l'acció voluntària' a TORRALBA, F., VILÀ, T. *Perspectives de l'acció voluntària*, Edicions Pleniluni, Barcelona.
- CASEY, J. (1995) *Non-Government Organizations as Policy Actors: The Case of Immigration Policies in Spain*, Doctoral Thesis, Departament de Ciència Política i de Dret Públic, Universitat Autònoma de Barcelona.
- CASEY, J. (1995b) 'Por qué reivindicamos la gestión privada de la protección social?', document de la taula rodona: 'Principi de subsidiaritat i la gestió públic - privada dels serveis de protecció social', a les Jornades Internacionals de Serveis Socials, gener, Departament de Benestar Social, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- CASEY, J. (1996) *El papel de las organizaciones no gubernamentales en la elaboración de las políticas públicas. El caso de la integración de inmigrantes extranjeros en Catalunya*, Dossiers Barcelona Associacions núm. 20, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- CASEY, J. (1996b) 'Las organizaciones no gubernamentales: su papel en las políticas públicas' a GAPP, núm. 5-6, pàg. 175-188.
- CASTIÑEIRA, A. (Coord ) (2002) *Llibre blanc del tercer sector cívic social*. Document de treball intern, Incavol, Generalitat de Catalunya.
- CASTIÑEIRA, A. (Coord) (2002b) *Llibre blanc del tercer sector cívic social*. Document de síntesi, Generalitat de Catalunya.
- CASTRO, R. (1997) *Una eina de suport a l'acció en joventut: màrqueting de serveis*, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- CATHOLIC RELIEF SERVICES (1994) *Participatory Program Evaluation: A Manual for Involving Program Stakeholders in the Evaluation Process*, Dakar.
- CDRA (1994a) *Facilitating Organisation Development, A Manual of Readings*, South Africa.
- CDRA (1994b) *Facilitating Organisational Development. A Toolkit of Exercises*. Training Course, South Africa.
- CEMBRANOS, F., MONTESINOS, D.H., BUSTELO, M. (1999) *La animación sociocultural: una propuesta metodológica*, Ed. Popular, Madrid.

CENTRE D'ESTUDIS JURÍDICS I FORMACIÓ ESPECIALITZADA (1993) 'Les associacions a Catalunya, 1965-1992, a *Justidata*, núm. 3, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

CENTRE D'ESTUDIS JURÍDICS I FORMACIÓ ESPECIALITZADA (1995) 'Evolució de les fundacions a Catalunya a *Justidata*, núm. 11, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

CENTRE D'ESTUDIS JURÍDICS I FORMACIÓ ESPECIALITZADA (2001) 'Evolució de les fundacions a Catalunya a *Justidata*, núm. 28, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

CENTRE EMILI MIRA (1998) *La consultoria en els processos de les organitzacions: teoria i casos pràctics*, EUB, Barcelona.

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.

CENTRE PER A LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA (2002b) *Estudi sobre els serveis municipals adreçats a les associacions*, Diputació de Barcelona.

CENTRE PER A LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA (2002c) *Els serveis municipals adreçats a les associacions*, Diputació de Barcelona.

CHACÓN, F., VECINA, M.L. (2002) *Gestión del voluntariado*, Ed. Síntesis, Madrid.

CHIAS, J. (1991) *El mercado son personas. El marketing en las empresas de servicios*, McGrawhill, Madrid.

CHIAS, J. (1997) *El màrqueting. Comprender per actuar*, Proa-Columna, Barcelona.

CHIAVENATO, I. (1981) *Introducción a la teoría general de la administración*, Ed. McGrawhill, Bogotá.

CHILDERS, E. (1976) 'The development approach to liberation: suggestions for planning' a THINKER, I., RAMSEN, M.B., BULVINIC, M. (ed) a *Women and World Development*, New York.

CHINMAN, M.J., WANDERSMAN, A. (1999) 'Benefits and Costs of Volunteering in Community Organizations: Review and Practical Implications' a *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 28, núm. 1, pp. 46-64, Sage Publications.

CIDANE (1991) *Desenvolupament local*, Barcelona.

CISC (2001) *Llibre Blanc de l'Economia Social a Catalunya. Document Provisional del Treball*. Seminari 12 Les associacions, EUEE, Barcelona.

COMPASSPOINT (2002) *Help Wanted. Turnover and vavancy in nonprofit*, Nonprofit Service.

CONE COMMUNICATIONS (1993) *The Cone/Roper Study. A Benchmark Survey of Consumer Awareness and Attitudes Towards Cause-Related Marketing*, Boston.

CONNOR, A. (sense datar) *Monitoring and evalutation made easy. A handbook for voluntary organisatioons*, HMSO, London.

- CONNOR, A. (sense datar) *Monitoring ourselves*, Charities Evaluation Services, London.
- CONNORS T.D. (Ed) (1998) *Manual de les organitzacions no lucratives*, volum 1 i 2, Edicions Pleniluni, Barcelona.
- CONNORS, T.D., HART, R.R. (1998) 'El consell d'administració', CONNORS, T.D, (Ed). *Manual de les organitzacions no lucratives*, pp. 189-228, Edicions Pleniluni, Barcelona.
- COORDINADORA CATALANA DE FUNDACIONS (2000) Documentació de la Reunió Plenària de les Comissions Sectorials del Congrés de Fundacions, Barcelona.
- CORNFORTH, C., SIMPSON, C. (2000) *What makes boards effective? An examination of the relationship between board inputs, structures, processes and effectiveness* ISTR Fourth International Conference, Dublin.
- CORNUDELLA, A. (1998) *La formació a les associacions*, Dossier Barcelona Associacions, Torre Jussana, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- CORNUDELLA, A. (1999) 'Els equips de voluntariat que necessitem' a *L'Associació de Barcelona*, número 13, novembre/desembre, Ajuntament de Barcelona. Barcelona.
- CORNUDELLA, A. (2000) *Iniciació al voluntariat*, Materials de l'Escola de Formació del Voluntariat de la Fundació Solidaritat UB, Barcelona.
- CORNUDELLA, A. IGLESIAS, D., PUJOL, P. (1997) *Captación, motivación y gestión de equipos de voluntariado*, materials del curs d'estiu realitzat a l'Agència Municipal de Serveis per a les Associacions, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- COSTA, M., LÓPEZ, E. (1996) *Los secretos de la dirección. Manual práctico para dirigir organizaciones y equipos*, Pirámide, Madrid.
- 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.
- COUNCIL ON FOUNDATIONS (1990). *Management*, Community Foundation Training Manual. Washington, DC.
- CRAINER, S. (1997) *Los 50 mejores libros de gestión empresarial*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- CRAINER, S. (1999) *Financial Times Handbook of Management*, Pitman Publishing, London.
- CREU ROJA CATALUNYA (2000) *Manual per a la intervenció social del voluntariat*, Barcelona.
- CUCHILLO. C. (2000) *Ètica i acció humanitària*, Lliçó inaugural curs acadèmic 2000-2001, UAB, Bellaterra.
- DARTINGTON, T. (1992) 'Professional Management in Voluntary Organizations: Some Cautionary Notes', a BATSLEER, J., CORNFORTH, C., PATON, R., *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Cap 4. pp.30-35, Addison-Westley Publishing Company, Open University, Wokingham.

- DAUDI, P (1993) 'Poder, política y acción en las organizaciones' a RAMIÓ I BALLART, *Lecturas de teoría de la organización, vol II*, pp. 101-118, MAP, Madrid.
- DE GREGORIO, A. (1995) *El canvi a les organitzacions no lucratives. Tres experiències a Barcelona*, Dossiers Associatius, núm. 17, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- DE LA FUENTE, C., MONTRAVETA, I., VALLS, R. (1999) *Quién es quien. Las entidades de acción social beneficiarias de la asignación tributaria del 0'52% del IRPF. Convocatoria 1998*, MTAS, Madrid.
- DE LA FUENTE, C., MONTRAVETA, I., VALLS, R. (2002) *Quién es quien. Las entidades de acción social beneficiarias de la asignación tributaria del 0,52% del IRPF. Convocatoria 2001*, MTAS, Madrid.
- DE LA RIVA (2002) *El Tercer Sector visto desde dentro. La renovación de las ONG y los retos de la exclusión social*, Fundación Esplai, Barcelona.
- DE LA RIVA, F., MORENO, A. (2002) *Xarxes associatives*, Quaderns pràctics, núm. 4, EDEX i Fundació Esplai, Cornellà de Llobregat.
- DE LA RIVA, F., SOLO DE ZALDIVAR, P. (1998) *Las reuniones. Cómo acabar de una vez por todas con las reuniones peñazo*, Centro de Recursos para Asociaciones de Cádiz i la Bahía – CRAC, Cádiz.
- DE TOCA, J. (1996) 'El perfil actual dels voluntaris a Catalunya', Ponència en el *Primer Congrés Català del Voluntariat - 1995*, Institut Català del Voluntariat, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- DEACON, D. GOLDING, P. (1991) 'The voluntary sector in 'the information society': a study in division and uncertainty' a *Voluntas* vol. 2, núm, 2, Manchester.
- DEES, J. G. (1999) 'Enterprising Nonprofits' a *Harvard Business Review on Nonprofits*, pp.135-166, Harvard Business School Press, Boston.
- DEL MORAL, M., HERNÁNDEZ, P. (1998) *Fem el diagnòstic de la nostra associació: punts forts, punts febles, necessitats de canvis. Manual per a l'autodiagnòstic associacitiu*, Útills pràctics Barcelona Associacions, núm. 7, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- DENTE, B. 'Análisis de las políticas públicas en la práctica: El control de gestión en las administraciones regionales' a *Documentación Administrativa* núm. 224. 225, pp. 213-229.
- DEPARTAMENT DE BENESTAR SOCIAL, (1995) *El mecenatge empresarial a Europa*, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- DEPARTAMENT DE BENESTAR SOCIAL (1998) *Els programes de voluntariat en l'àmbit de l'atenció sociosanitària*, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- DEPREE, M. (1990) *Learship is an Art*, Dell, New York.
- DERY, D. (1984) *Problem Definition in Policy Analysis*, Kansas.
- DI SCIULLO, J. (1993) *Màrketing i comunicació de les institucions*, Ed. Pleniluni, Barcelona.

DIAZ DE QUIJANO, S. (1987) *Introducción a la psicología de las organizaciones*, PPU, Barcelona.

DIMAGGIO, P.J., ANHEIER, H.K. (1990) 'The sociology of nonprofit organizations and sectors', a *Annual Reviews of Sociology*, 16, pp. 137-159, Palo Alto, CA.

DiMAGGIO, P.J., POWELL, W.W. (1983a) 'Institutional Isomorphism', a PUGH, D.S., *Organization Theory, Selected Readings*, Penguin, London.

DiMAGGIO, P.J., POWELL, W.W. (1983b) 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields' a *America Sociologicaal Review*, vol. 48, pp. 147-160.

DONALDSON, L. (1995) *American Anti-Management Theories of Organization*, Cambridge University Press, Cambridge.

DONATI, P. (1996) *Sociología del Terzo Settore*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.

DOPPLER, K. (1998) 'La gestión del cambio: configurar y dirigir con éxito procesos de cambio y de desarrollo' a *Perspectivas de Gestión*, núm. 1, pp. 5-16, Barcelona.

DOPPLER, K., LAUTERBURG, C. (1998) *Change Management. Cómo configurar el cambio en las empresas*, Ariel Sociedad Económica, Barcelona.

DOUGLAS, J. (1987) 'Political Theories of Nonprofit Organization' a POWELL, W.W. *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, pp. 154-166, Yale University Press, New Haven.

DOYAL, L., GOUGH, I. (1994) *Teoría de las necesidades humanas*, Economía crítica. Madrid.

DRAIN et al (sense datar) *Guidelines for relations between volunteers and paid workers in the Health and Personal Social Services*, The Volunteer Center, article a [www.volunteering.org.uk](http://www.volunteering.org.uk).

DRAZKIEWICZ, WYGNANSKI, P. (1992) *KLON, data base on Polish non governmental organizations*, Varsòvia.

DRUCKER, P. F. (1990) *Managing the Nonprofit Organization. Principles and Practices*, Harper Collins Publishers, New York.

DRUCKER, P.F.(2000) *La gestió en temps de grans canvis*, Pòrtic-Biblioteca Oberta, Barcelona.

ECAS (1991) *El lobbysme de les associacions dels ciutadans europeus per a la cultura, l'educació, la política social i la salut*, Dossiers socioculturals, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

ELLIOT, C. (1987) 'Some Aspects of Relation Between the North and South in the NGO Sector' a *World Development*, vol. 15, supple., pp. 57-68.

ENCICLOPÈDIA CATALANA (1995) *Diccionari de la llengua catalana*, Barcelona.

- ENTORNO SOCIAL (1999) *Propuestas para la mejora del tercer sector de ámbito social en España*, Informe al Presidente del Gobierno, a [www.entornosocial.es](http://www.entornosocial.es).
- EQUIPO CLAVES (1994) *Gestión participativa de las asociaciones*, Editorial Popular, Madrid.
- EQUIPO CLAVE (1995) *Aprendiendo a organizar nuestra asociación*, Ed. Popular, Madrid.
- ESPING-ANDERSEN, G. (2000) *Fundamentos sociales de las economías postindustriales*, Ariel, Barcelona.
- ESPY, S.N. (1990) 'Corporate Identity and Directions' a GIES, D.L., et al, *The non-profit organisations: essential readings*, Brooks-Cole Publishing, Pacific Grove.
- ETZIONI, A. (1973) 'The Third Sector and Domestic Missions' a *Public Administration Review*, July-August, pp. 314-323. Washington.
- EUROPEAN COMISSION (2001) *Report on Social Inclusion* a <http://europa.eu>
- FACUNDO, G. (sense datar) *59 associacions de medi ambient de Barcelona*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- FALCÓN, E. (1997) *Dimensiones polítiques del voluntariat, Cristianisme i justícia*, Barcelona.
- FANTOVA, F. (1999) *Investigación y desarrollo de un modelo de gestión para organizaciones no lucrativas de servicios sociales*. Tesi doctoral, Universitat de Deusto, Bilbao.
- FANTOVA, F. (2001) *La gestión de organizaciones no lucrativas*, Ed. CCS, Madrid.
- FANTOVA, F. (2003a) 'El tercer sector y administraciones públicas' Document seminari Sinergias para la solidaridad, Bilbao.
- FANTOVA, F. (2003b) *Perspectivas en gestión de servicios sociales*, Article per la revista Zerbitzuan ([www.siiis.net](http://www.siiis.net)).
- FAYOL, H. (1949) 'General and Industrial Management', a RAMIÓ, C., BALLART, X. (1993), *Lecturas de teoría de la organización. Volumen I. La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos*, MAP, Madrid.
- FCVS (1995) *Valors per conviure*, Ed. Claret, Barcelona.
- FEDERACIÓ CATALANA D'ONG PER AL DESENVOLUPAMENT (1997) *Codi ètic i de conducta per a les ongd*, Barcelona.
- FEENEY, S. (1997) 'Shifting the Prism: Case Explications of Institutional Analysis in Nonprofit Organizations' a *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 26, núm. 4, decembre, pp. 489-508, Sage Publications.
- FERNANDO, J.L., HESTON, A.W. (1997) 'Introduction: NGOs Between States, Markets, and Civil Society' a *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, nov, vol. 554, pp. 8-20, Sage, London.

FERRÉS, M., BELIL, M. (1997) *Radiografia de les associacions de voluntariat de Barcelona*, Consell Municipal d'Associacions de Voluntariat de Barcelona, Torre Jussana, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

FIGUERAS, E. (sense datar) *Comunicar per a existir, manual sobre la comunicació global de les associacions*, Útols pràctics, Barcelona Associacions núm. 3, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

FILER (original de 1975) 'Filer Commission Report, Giving in America: Toward a Stronger Voluntary Sector' a J.S. OTT (2001) *The Nature of the Nonprofit Sector*, Westview, Boulder - Oxford.

FINA, X. (1999) 'Responsabilidad de la sociedad civil en el sector cultural' a Subirats, J., *Existe sociedad civil en España?*, Fundación Encuentro, Madrid.

FISHER, J.C., COLE, K.M. (1997) *Dirección y gestión de programas de voluntariado. Una guía para Administradores de Voluntariado*, Fundación Voluntas, Las Palmas de Gran Canarias.

FLEITMAN, J. (1994) *Evaluación integral*, McGrawHill, Mèxic.

FLIPO, J.P. (1990) *La gestió d'empreses de serveis*, Ed. Pleniluni, Barcelona.

FLOOD, R. L. (1999) *Rethinking the Fifth Discipline, Learning within the unknowable*, Routledge, London.

FOLEY, M.W., EDWARDS, B. (1996) 'The Paradox of Civil Society', *Journal of Democracy* 7.1, pp. 38-53 a //muse.jhu.edu/demo/jod/7.3foley.html

FONT, J. (1997) 'Participación ciudadana: una panorámica de nuevos mecanismos participativos' a *Papers de la fundació*, núm. 128, Fundació Rafael Campalans, Barcelona.

FONT, J. (1999) 'Citizen Juries in Spanish Local Government: A Provisional Balance' article distribuit en el curs de doctorat Mecanismes de participació ciutadana, 1999-2000, UAB.

FORO DE ASOCIACIONES (2001) *La guia 2001 para asociaciones y ONG's. Crear y gestiones paso a paso*, Foro de asociaciones, Madrid.

FOWLER, A. (1991) 'The role of NGOs in changing state-society relations' a *Development Policy Review*, vol. 1, March, pp. 53-84.

FREEMAN et al. (1979) *Evaluating Social Projects in Developing Countries*, París.

FREENEY, S. (1997) 'Shifting the Prism: Case Explications af Institutional Analysis in Non-profit Organizations', *NVSQ*, núm. 26, vol. 4. December, pp. 489-508, Sage, London.

FRENCH, W.L., BELL, C.H. (1996) *Desarrollo organizacional*, Prentice Hall Hispano-americana, Mèxic.

FUKUYAMA, F. (1998) *La confianza*, Ed. Zeta, Barcelona.

FUNDACIÓ CATALANA DE L'ESPLAI (2001) *Hem de renovar les nostres associacions? Una mirada al Moviment Associatiu des de dins*, Memòria del seminari, 25 i 26 de maig, Barcelona.

FUNDACIÓ CATALANA DE L'ESPLAI (2002) *Com teixir xarxes associatives*, Memòria del seminari de Vilanova de Sau, Cornellà.

FUNDACIÓ JAUME BOFILL (2001) Document pel debat per la millora dels mecanismes de participació ciutadana a Barcelona, Primer Congrés d'Associacions, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

FUNDACIÓ PERE TARRÉS (sense data) *Orientacions per a l'elaboració d'un pla de formació de voluntariat a les entitats*, Incavol, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (1997) *La estrategia social de la empresa*, Madrid.

FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (1998) *Ideas para impulsar la colaboración entre asociaciones de voluntariado y empresas*, Barcelona.

FUNDACIÓN TOMILLO (2000) *Nuevos yacimientos de empleo y empresas de inserción en Madrid. Guía de buenas prácticas*. Madrid.

GAIA (1997) *Les associacions, programa Alzheimer*, Fundació 'la Caixa', Barcelona.

GAIL, A. (1980) *Crecimiento urbano y participación vecinal*, Centro de investigaciones sociológicas.

GARCÉS FERRER, J. (2000) *La nueva sostenibilidad social*, Ariel sociología, Barcelona.

GARCÍA HERRERO, G.A., RAMÍREZ, J.M., (1996) *Diseño y evaluación de proyectos sociales*, Libros Certeza, Zaragoza.

GARCÍA INDA, A., MARTÍNEZ DE PISÓN, J. (2001) *Ciudadanía, voluntariado y participación*, Dykinson, Madrid.

GARCÍA IZQUIERDO, B. (1999) 'Análisis del sector de las ONGd españolas: fortalezas, debilidades y retos' a *Boletín de Estudios Económicos*, Asociación de Licenciados en Ciencias Económicas per la Univerdiad Comercial de Deusto, Bilbao.

GARCÍA IZQUIERDO, B. (2000) 'El valor de compartir beneficios a través del marketing social corporativo' a *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LV, núm. 171, Bilbao.

GARCIA ROCA, J. (1994) *Solidaridad y voluntariado*, Sal Terrae, Bilbao.

GARCÍA ROCA, J. (1996) 'Voluntariat, participación ciudadana i impuls democràtic' a Ponència en el *Primer Congrés Català del Voluntariat - 1995*, Institut Català del Voluntariat, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

GARDE, J.A. (2000) *Políticas sociales y estado del bienestar en España*, Fundación Hogar del Empleado, Madrid.

GARTLAND, P.J. (2001) *Senior Corp Volunteer Participation: An Effective Means to Improve Life Satisfaction*, Corporation for National Service. [www.cns.gov](http://www.cns.gov).

GARVÍA, R. (1998) *Conceptos fundamentales de sociología*, Alianza Editorial, Madrid.

GASSÓ, J. (2002) 'Reforma del tercer sector de l'àmbit social', a *Taller acció local i tercer sector*, pp.31-41, Centre per a la Participació Ciutadana, Diputació de Barcelona, Barcelona.

GERMAN ASSOCIATION FOR PUBLIC AND PRIVATE WELLFARE (1998) *Social Services for All*, Report on the European Expert Meeting, Frankfurt.

GIDDENS, A. (2000) *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Taurus, Madrid.

GIDDENS, A. (2001) *La tercera via y sus críticos*, Taurus, Madrid.

GIDRON, B., KATZ, S. (1998) 'The International Study of Peace/Conflict Resolution Organizations: Preliminary Findings', Presentat a la *Tercera conferència internacional d'ISTR*, Ginebra.

GIES, D.L., OTT, J.S., SHAFRITZ, J.M. (1990) *The Non-profit Organisation. Essential Readings*. Pacific Grove, CA.

GILAIN et al (1998) *Les services de proximité*, Cerisis-Hainaut.

GIMBERT, X. (1998) *El futur de l'empresa*, Proa-Columna, Barcelona.

GINSLER, E. (2000) *The non-profit Organisations self-Evaluation Checklist* a [www.ginsler.com](http://www.ginsler.com).

GLICK, T. (2000) 'Sobre incorporar gente y sobre quemarse', a [www.zmag.org](http://www.zmag.org)

GLUCKSMANN, A., WOLTON, T. (1987) *Silencio, se mata*, Alianza editorial, Madrid.

GOMÀ, R., SUBIRATS, J. (2000) 'Tercer sector, reflexions i apunts a l'entorn d'una tipologia', Document del seminari organitzat per la Secretaria General de Joventut i la Fundació Bofill, UAB, Bellaterra.

GOMÀ, R., SUBIRATS, J., GIMÉNEZ, L. (2001) *Seminari sobre el Tercer Sector*, Secretaria General de Joventut, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

GOMIS, J. (2000) *ONG, una nova manera de fer política*, Pagès editors, Lleida.

GONZÁLEZ, P. (1986) 'Medir en las ciencias sociales' a GARCÍA FERRANDO, M., ALVIRA, F. (Comps) *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Alianza, Madrid.

GONZÁLEZ, P., SILVA, M. (1998) *Animación del voluntariado. Marketing solidario*, Curso básico de gestión de programas de voluntariado, Fundación Voluntas, Las Palmas de Gran Canarias.

GONZÁLEZ, S., CAMPA, X., ESCOBAR, R. (1992) *Organizar entidades de iniciativa social: ideas para emprendedores*, AMB Associació, Barcelona.

- GORDON, C.W., BABCHUK, N. (1959) 'A Typology of Voluntary Associations' a *American Sociological Review*, vol. 24, pp. 22-29.
- GOULBOURNE, M., EMBULDENYA, D. (2002) *Assigning Economic Value to Volunteer Activity. Eight Tools for Efficient Program Management*, Canadian Center for Philanthropy.
- GRASA, R. (2001) 'Les ONG i el repte de la governació: la societat civil, les ONG i la seva relació amb l'Estat', a TORNER, C (ed), *Catalunya no governamental*, Enciclopedia Catalana, Barcelona.
- GRAU, E., IBARRA, P. (coord.) (2000) *Anuario movimientos sociales. Una mirada sobre la red*, Icaria, Barcelona.
- GREEN, J.C., GRIESINGER, D.W. (1996) 'Board Performance and Organizational Effectiveness in Nonprofit Social Services Organizations' a *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 6, num. 4, pp. 381-402. Jossey-Bass Publishers.
- GRINDHEIM, J.E. SELLE, P (1990) 'The Role of Voluntary Social Welfare Organisations in Norway: a Democratic Alternative to Bureaucratic Welfare State?' a *Voluntas*, vol 1, núm 1, Sage, New York.
- GRUP D'ACCIÓ GLOCAL (2003) *Guia útil per a la transformació social*, Edicions col.lectives, Barcelona.
- GUARDIA, R. (1997) 'El rol de las empresas y el sector privado en la financiación asociativa' a AGÈNCIA MUNICIPAL DE SERVEIS A LES ASSOCIACIONS DE BARCELONA (ED) *Vamos a plantearnos la financiación de nuestras asociaciones. Ideas clave y propuestas estratégicas*, Dossier Barcelona Associacions, Ajuntament de Barcelona.
- GUARDIA, R. (1998) *El beneficio de compartir valores*, Deusto, Bilbao.
- GUARDIA, R. et al. (sense datar) *¿Cómo conseguir soporte y recursos privados para una institución sin ànimo de lucro?*, Dossiers Barcelona Associacions, núm. 34, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- GUARDIA, R., RENART, L. (1995) *Estrategia competitiva y responsabilidad social. ¿Cómo hacerlas compatibles?* Valores y Marketing / IESE, Barcelona.
- GUIOT, J.M. (1985) *Organizaciones sociales y comportamientos*, Editorial Herder, Barcelona.
- GUTIÉRREZ, A. (1997) *Rostros de la solidaridad*, UNED, València.
- GUTIÉRREZ, T. (2000) *La comunicació a les organitzacions no lucratives*, materials del Postgrau d'Organitzacions no Lucratives, ICESB - Fundació Pere Tarrés.
- GUTMANN, D. (2000) *La transformation. Psychanalyse, désir et management*, L'hermes, Lyon.
- HADENIUS, A., UGGLA, F. (1996) 'Making Civil Society Work, Promoting Democratic Development: What Can States and Donors Do?' a *World Development*, vol. 24, no. 10, pp. 1621-1639, London.

- HALES, C. (1993) *Managing through Organisation*, Routledge, London.
- HALL, R.H. (1996) *Organizaciones. Estructura, procesos y resultados*, Prentice Hall, Mexico.
- HAMMACK, D.C., YOUNG, B.R. (1993) *Non-profit organization in a Market Economy*, Jossey-Bass, St. Francisco.
- HANCOCK, G. (1991) *Lords of Poverty*, Mandarin, London.
- HANDY, C.B. (1985) *Understanding Organizations*, Penguin Business, London.
- HANDY, C.B. (1990) *Understanding Voluntary Organizations*, Penguin Books, London.
- HANDY, C. B. (1992), 'Types of Voluntary Organizations' a BATSLEER. J., CORNFORTH, C., PATON, R, *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Addison-Wesley Publishing Company-Open University, Wokingham.
- HANDY, C. B. (1993) *La organización por dentro*, Deusto, Bilbao.
- HANSMANN, H.B. (1980) 'The Role of Nonprofit Enterprise' a *The Yale Law Journal*, vol. 89, núm. 5, April, New Haven.
- HANSMANN, H.B. (1986) 'The Role of Non-profit Enterprise', a ROSE-ACKERMAN, S. *The Economics of Non-Profit Institutions*, Oxford University Press, New York.
- HANSMANN, H.B. (1987) 'Economic Theories of Nonprofit Organization' a POWELL, W.W. *The Nonprofit Sector, a Research Handbook* pp. 27-42, Yale University Press, New Haven.
- HARRIS, M. (1992) 'The Role of Voluntary Management Committees', a BATSLEER, J., CORNFORTH, C., PATON, R., *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Cap 12. pp.134-146, Addison-Westley Publishing Company, Open University, Wokingham.
- HARRISON, M.I. (1987) *Diagnosing Organizations*, Sage, London.
- HATCH, M. J. (1997) *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford.
- HAUGLAD, C. (dir) (1993) *El enfoque del marco lógico*, Universidad Complutense de Madrid i CEDEAL, Madrid.
- HAWTHORNE, N. (2001) 'Four typical Basic Motivators of Volunteers' a *Volunteer Management Review*, Charity Chanel.
- HEINEMANN, Klaus (1999) *Sociología de las organizaciones voluntarias. El ejemplo del club deportivo*, Tirant lo blanc, València.
- HEINRICH (2000) 'Organizational Form and Performance: An Empirical Investigation of Nonprofit and For-Profit Job-Training Service Providers' a *Journal of Policy and Management*, vol. 19, núm. 2, pp. 233-261.

- HERMAN, R.D., RENZ, D.O. (1997) 'Multiple Constituency and the Social Construction of Non-profit Organizations Effectiveness', *NVSQ*, Vol. 26, num.2, june, pp. 185-206, Sage, London.
- HERNANDEZ, P. (1998) *Petit diccionari crític-etimològic dels sectos associatiu del voluntariat de Barcelona*, Dossiers Barcelona Associacions, Torre Jussana, Barcelona.
- HERRERA, M. (1998) *El tercer sector en los sistemas de bienestar*, Tirant lo blanc, València.
- HERZLINGER, R.E. (1994) 'Effective Oversight: A Guide for Nonprofit Directors', a *Harvard Business Review*, July-August, pp. 52-60. Boston.
- HERZLINGER, R.E. (1999a) 'Effective Oversight: A Guide for Nonprofit Directors' *Harvard Business Review on Nonprofits*, pp. 29-52, Harvard Business School Press, Boston.
- HERZLINGER, R.E. (1999b) 'Can Public Trust in Nonprofits and Governments Be Restored? a *Harvard Business Review on Nonprofits*, pp.1-27, Harvard Business School Press, Boston.
- HODGKINSON, V.A., LYMAN, R.W. (1989) *The Future of the Nonprofit Sector*, Josey-Bass, San Francisco.
- HODGKINSON, V.A., WEITZMAN, M.S. (del 1996) 'The State of the Independent Sector' a J.S. OTT (2001) *The Nature of the Nonprofit Sector*, Westview, Boulder - Oxford.
- HOLLOWAY, C., OTTO, S. (1985) *Getting Organised*, Bedford Square Press, London.
- HOPE, A., TIMMEL, S. (1987) *Training for transformation. A handbook for Community Workers*, Mambo Press, Gweru, Zimbabwe.
- HUERTAS, J.M. (2000) 'Ciudadanía y comunicación: de la información a la complicidad' a *Las asociaciones relacionales, el gran reto del 2000* materials editats en motiu del VI Fòrum: la Primavera de les Asociacions, Torre Jussana, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- HUTCHISON, R. (2000) *Case Studies for Small Voluntary Agencies*, Center for Voluntary Organizations, Center of Civil Society, LSE, London.
- HYATT, J. (1998) *From Transition to Development: the Non-Profit Sector of Central and Eastern Europe*, Charities Evaluation Service, London.
- IBAR, M. LONGÀS, J. (1991) *Com organitzar i gestionar una entitat*, Edicions Pleniluni, Barcelona.
- IGLESIAS, M. (2000) *Captació, seguiment, motivació i evaluació del treball voluntari*, materials de les sessions monogràfiques, INCAVOL-Centre d'Estudis de l'Esplai, Barcelona.
- IGLESIAS, M. Et al (1996) *Aprendiendo y colaborando con seis organizaciones no lucrativas*, Dossiers Barcelona Associacions, núm. 22, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- ILUNDAIN, J.M. (1997) *Factores de cambio en el entorno*, Ed. Esic, Madrid.

INCAVOL (1994) *Jornades d'Associacionisme i Voluntariat*, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

INCAVOL (1998a) *Manifest del Congrés Europeu del Voluntariat*, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

INCAVOL (1998b) *Congrés Europeu del Voluntariat*, documents del congrés, Generalitat de Catalunya, Sitges.

INCAVOL (1999) *Curs d'iniciació al voluntariat. Llibre de l'alumne*, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

INCAVOL (sense datar) *La integració de la persona voluntària a l'entitat*, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

INCAVOL (sense datar) *Nova cultura organitzativa i treball en xarxa*, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

INSTITUTE FOR LOCAL GOVERNMENT AND PUBLIC SERVICE, (1995) *Guide to Proposal Writing in CEE and the Former Soviet Union*, Budapest.

INSTITUTE FOR POLICY STUDIES (2000) 'Nonprofits and Development: the Challenge and the Opportunity', The Johns Hopkins University a [www.usinfo.state.gov/journals/itdhr/0198/ijde/salsdb.htm](http://www.usinfo.state.gov/journals/itdhr/0198/ijde/salsdb.htm).

INTERACTION ASSOCIATES (1995) *Facilitative leadership*, San Francisco.

INTERNATIONAL FEDERATION OF RED CROSS AND RED CRESCENT SOCIETIES, (1992) *Organizations and management*.

ISTR (1998) *Conference Abstract Volume from the Third International Conference*, Geneva.

ISTR (2000) *Conference Abstract Volume from the Fourth International Conference*, Dublin.

ISTR (2002) *Conference Abstract Volume from the Fifth International Conference*, Cape Town.

JAMES, E. (1983) 'How Nonprofits Grow: A Model' a *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 2, núm. 3, pp. 350-366.

JUREK, J. (1995) *Fundraising Strategy for Humans Rights Organizations*, Helsinki Foundation for Human Rights, Varsòvia.

KAJESE, K. (1990) 'African NGO Decolonisation: A Critical Choice for the 1990s' a Centre of African Studies (ed). *Critical Choices in the NGO Community*, Edinburgh.

KAKABADSE, A., LUDLOW, R., VINNICOMBE, S. (1987) *Working in Organisations*, Penguin Books, London.

KANTER, R.M. (1999) *Las nuevas fronteras del Management*, Paidós Empresa, Barcelona.

- KANTER, R.M., SUMMERS, D.V. (1987) 'Doing Well while Doing Good: Dilemas of Performance Measurement in Nonprofit Organizations and the Need for a Multiple-Constituency Approach', a POWELL, W.W. *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, pp. 154-166, Yale University Press, New Haven.
- KAPLAN, A. (1989) *Evaluation for Development. Principles and methods*. Occasional Paper, núm.1, CDRA, South Africa.
- KAPLAN, A. (1994) *NGOs, Civil Society and Capacity-Building: Towards the Development of Strategy*, [www.cdra.org.za](http://www.cdra.org.za), CDRA, South Africa.
- KAST, F., ROSENZWEIG, J.E. (1979) *Organisation and Management*, McGraw-hill.
- KATZ, D., KAHN, R.L. 'Organización y el concepto de sistemas' a RAMIÓ, C., BALLART, X. (1993) *Lecturas de teoría de la organización. Volumen I. La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos*, MAP, Madrid
- KATZ, S.N. (1999) 'Where did the Serious Study of Philantropy Come From, Anyway?', a NVSQ, vol. 28 num. 1, March, 99, pp. 74-82, Sage. London.
- KELLOCK, G.A.M. et al. (2000) *A diverse approach: change management in voluntary organisations*, paper presentat a la Quarta Conferència Internacional d'ISTR Dublin.
- KENDALL, J., KNAPP, M. (2000) 'The Third Sector and Welfare State Modernisation: Inputs, Activities and Corporative Performance', *Civic Society Working Paper*, núm 14, LSE, London.
- KILMANN, R.H., PONDY, L.R., SLEVIN, D.P. (Ed), (1976) *The Management of Organization Design*, North-Holland, Amsterdam.
- KIRITZ, N.J., MUNDEL, J. (1988) *Program Planning and Proposal Writing*, The Grantsmanship Center, Los Angeles.
- KLEIN, N. (2001) *No logo*, Paidós, Barcelona.
- KOONTZ, H. (1980) 'The Management Theory Jungle Revisited', a *Academy of Management Review*, vol 5, n.2, pp.175-187, Los Angeles.
- KOONTZ, H., et al (1988) *Elementos de administración*, McGrawhill, Mèxic.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. (1988) 'Administración' a RAMIÓ, C., BALLART, X. (1993) *Lecturas de teoría de la organización. Volumen I. La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos*, MAP, Madrid.
- KORTEN, D.C. (1987) 'Third Generation NGO Strategies: A Key to People-Centered Development' a *World Development*, vol. 15, pp. 145-160, Oxford.
- KOTLER, P. (1982) *Marketing for Non-profit Organizations*, New Jersey.
- KOTLER, P. (1999) *El marketing según Kotler*, Paidós Empresa, Barcelona.

KOTTER, J.P. (1978) *Organizational Dynamics, Diagnosis and Intervention*, Addison-Wesley, Reading.

KRAMER, R. (1992) 'Voluntary Organizations, Contracting and the Welfare State' , a BATSLEER, J., CORNFORTH, C., PATON, R., *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Cap 15. pp. 181-191, Addison-Westley Publishing Company, Open University, Wokingham.

KRAMER, R.M. (2000) 'A Third Sector in the Third Millennium?', a *Voluntas*, Vol 11, núm. 1, pp.1-23, New York.

KRIESI, H.P. (1999) 'La estructura organizacional de los nuevos movimientos sociales en su contexto político' a McADAM, D., McCARTHY, J.D., ZALD, M.N. *Movimientos sociales: perspectivas compadadas*, Istmo, Madrid.

LANDRY, C., et al. (1992) 'An Analysis of a Radical Failure', a BATSLEER, J., CORNFORTH, C., PATON, R., *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Cap 3. pp. 21-29, Addison-Westley Publishing Company, Open University, Wokingham.

LAWLER, E.E., et al. (1980) *Organisational Assessment*, John Wiley and Sons, US.

LAWRIE, A. ( ) *The Completed Guide to Business and Strategic Planning for Voluntary Organisations*, A Directory of Social Change.

LETTS, C.W. et al (1999) 'Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists' a *Harvard Business Review on Nonprofits*, pp. 91-110, Harvard Business School Press, Boston.

LINDBLOM, C.E. (1959) 'The Science of 'Muddling Through' a *Public Administration Review*, vol XIX.

LIPSKY, M., SMITH, S.R. (1989) 'Non-profit Organization, Government and the Welfare State', a *Political Science Quarterly*, vol. 104, núm. 4. pp. 625-648.

LLUNELL, N. (2002) *Voluntariado: selección, acogida y acompañamiento de voluntarios*, Fundació Pere Tarrés, MTAS, Barcelona.

LOFREDO, G. (2002) 'Ayúdate a ti mismo ayudando a los pobres' a PEARCE, J., *Desarrollo, ONG y sociedad civil*, pp. 68-76, Cuadernos de cooperación, Intermón Oxfam, Barcelona.

LOMBARDI, E., MESSINA, A. (2000) *Social workers. Analysis on the forms of employment and work organisation in the Third Sector*, Lunaria, Roma. Article presentat en el marc de la Conferència Internacional d'ISTR, Dublin.

LONGÀS, J. (1996) 'Els mètodes de gestió del voluntariat' Ponència en el *Primer Congrés Català del Voluntariat - 1995*, Institut Català del Voluntariat, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

LONGÀS, J. (1997) *La gestió de projectes*, materials del Postgrau d'organitzacions no lucratives, ICESB – Fundació Pere Tarrés, Barcelona.

- LÓPEZ DE CEBALLOS (1989) *Un método para la investigación-acción participativa*, Ed. Popular, Madrid.
- LUDEVÍD, M., OLLÉ, M. (1994) *Como crear su propia empresa*, Marcombo, Barcelona.
- LUNA, L.M. (2002) *Fer-ho bé i fer-ho saber. Comunicació interna i externa eficaces*. Collecció Estris, Fundació Pere Tarrés, Barcelona.
- LUNA, L. M., HERNANDEZ, F. (2001a) *Organització interna, gestió integral d'entitats* - 1, Útills pràctics, núm 10, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- LUNA L.M., HERNÀNDEZ, F. (2001b) *La comunicació, Gestió integral d'entitats* - 2, Útills pràctics 11, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- LUPIÓN, A. (1999) 'Los recursos humanos y su formación: clave de desarrollo de las organizaciones' a *Formación continua para trabajadores y trabajadoras del tercer sector. Conclusiones del seminario*, FOREM, Madrid.
- LUSSATO, B. (1976) *Introducción crítica a los sistemas de organización*, Tecníban. Madrid.
- LYNCH, R. (1983) 'Designing volunteer Jobs for Results' a *Voluntary Action Leadership*, Summer.
- LYNCH, R. (1984) 'Preparing an Effective Recruitment Campaign' a *Voluntary Action Leadership*, Winter.
- MACDUFF, N. (1989) *Designing Programs for the Volunteer Sector*, Volunteer Management Series.
- MADRID, A. (1998) 'Las entidades de solidaridad en la encrucijada. Cuestiones abiertas' a *Mientras tanto*, núm. 71.
- MADRID, A. (1999) *La institucionalització del voluntariado: causes y efectos*, Tesi Doctoral al Departament de Teoria Sociològica, Filosofia del Dret i Metodologia de les Ciències Socials, Universitat de Barcelona, Barcelona.
- MADRID, A. (2001) *La institución del voluntariado*, Ed. Trotta, Madrid.
- MANN, T. (sense datar) *Managing Change*, WyvernBusiness Training.
- MANOR, J. (1999) *Civil Society and Governance. A Concept Paper* Institute of Development Studies, Brighton a [www.ids.ac.uk](http://www.ids.ac.uk)
- MARBÁN, V. (2000) *Sociedad civil, tercer sector y entidades de servicios sociales en España*, Tesi Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Fundamentos de Economía e Historia Económica. Universidad de Alcalá.
- MARBÁN, V. (2001) 'Sociedad civil, sector no lucrativo y entidades voluntarias de servicios sociales' a GARCÍA INDA, A. MARTÍNEZ DE PISÓN, J., *Ciudadanía, voluntariado y participación*, pp. 27-61, Dykinson, Madrid.

MARCUELLO, C. (1996) *Ensayos sobre la economía de las organizaciones no lucrativas. Aplicaciones al caso español*, tesi doctoral a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Zaragoza.

MARCUELLO, C. (1999) *Bases teóricas de las organizaciones no lucrativas*, Informe no publicat, Universitat de Zaragoza, Saragossa.

MARCUELLO, C. (2000) 'Las organizaciones no lucrativas', a *Economista*, núm. 83, pp. 36-45, Madrid.

MARCUELLO, C., MARCUELLO, C. (2000), 'Determinants of the decision on time donations to Nonprofit Organizations', paper presented at the Fourth International Conference of ISTR, 5-8 July, Dublín.

MARCUELLO, C., URBINA, O. (1998) *Las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo en España: estructura y eficiencia*, Paper presentat al Tercer Seminari Internacional d'ISTR a Ginebra.

MARQUÉS, S., SOLER, P. (1999) 'Apunts per a una història de l'acció voluntària' a TORRALBA, F., VILÀ, T. *Perspectives de l'acció voluntària*, Edicions Pleniluni, Barcelona.

MARTÍ, L. (1999) 'Organització de l'acció voluntària a Catalunya' a TORRALBA, F., VILÀ, T. *Perspectives de l'acció voluntària*, Edicions Pleniluni, Barcelona.

MARTÍN, G., SEMPERE, D. (2000) *Nuevas oportunidades de ocupación en el Tercer sector*, Fundació Ferrer i Guàrdia i Universitat de Barcelona.

MARTINELL, A. (2000) 'Redes y asociaciones en un nuevo contexto' a *Las asociaciones relacionales, el gran reto del 2000* materials editats en motiu del VI Fòrum: la Primavera de las Asociaciones, Torre Jussana, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

MARTÍNEZ, I., GONZÁLEZ, E., GONZÁLEZ, A., DE CADO, G. (2000) *Empleo y trabajo voluntario de la ONG de acción social*, Fundación Tomillo, Centro de Estudios Económicos, Madrid.

MARTÍNEZ, P. (1989) 'Del moviment ciutadà i les democràcies locals. Moviments socials i democràcia local' a *Revista Catalana de Sociologia*, núm. 7, Barcelona.

MARZO, A. (sense datar) *Persona, societat i cultura: animació sociocultural a l'edat adulta*, Dossiers socioculturals, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

MAS, J., RAMIÓ, C. (1992) *Tècniques d'auditoria operativa aplicades a l'administració pública*, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

MATAIX, C. (2001) *Dirección estratégica para les ong*, UNED, Madrid.

MATEUS, A. (1996) 'El voluntari com a animador en el medi rural', a Ponència en el Primer Congrés Català del Voluntariat - 1995, Institut Català del Voluntariat, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

McADAM, D., McCARTHY, J.D., ZALD, M.N. (1999) *Movimientos sociales: perspectivas comparadas*, Istmo, Madrid.

- McCURLEY, S., LYNCH, R. (1989) *Essencial Volunteer Management*, VMSystems and Heritage Arts Publishing, Downers Grove, IL.
- McFARLAN, F. W. (1999) 'Working on Nonprofit Boards. Don't Assume that the Shoes Fits' a *Harvard Business Review*, pp. 65-80, nov-des.
- McGREGOR, D.M. (text original 1960) 'La teoría X y la teoría Y' a RAMIÓ, C., BALLART, X. (1993), *Lecturas de teoría de la organización. Volumen II. La dinámica organizativa: últimas tendencias en teoría organizativa*, pp. 231- 244, MAP, Madrid.
- McINTOSH, D., McINTOSH, A. (1989) *Marketing, a Handbook for Charities*, A Directory of Social Change Publication, London.
- McNAMARA, C. (2000) *Basic Overview of Nonprofit Organizations* a [www.mapnp.org/library/org\\_thry/np\\_intro.htm](http://www.mapnp.org/library/org_thry/np_intro.htm).
- McNEISH, D. (1994) *Pragmatic evaluation*, Barnados.
- MEDINA, M.E. (1995) *Organizar, planificar y evaluar en las entidades asociativas*, FAMDIF, Múrcia.
- MELTSNER, A.J., BELLAVITA, C. (original de 1983) 'The Policy Organization', a RAMIÓ, C., BALLART, X. (1993), *Lecturas de teoría de la organización. Volumen II. La dinámica organizativa: últimas tendencias en teoría organizativa*, MAP, Madrid.
- MELVILLE, R. (2002) *My Time is Not a Gift to Government*, Institute of Social Change and Critical Inquiry, University of Wollongong. Document trobat a [www.uow.edu.au](http://www.uow.edu.au).
- MENCIA, L. (1999) *L'associacionisme de Vilafranca del Penedès. Una aproximació general*, Ajuntament de Vilafranca.
- MENDOZA, X. (2000) 'Estado relacional: la nueva integración entre Estado, sociedad civil y mercado' *VI Fórum: la Primavera de las Asociaciones*, Barcelona Associacions núm. 39, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- MENZIES, I. (1986) 'Alguna perspectiva psicoanalítica sobre les institucions socials', Centre Emili Mira, sessió de treball *Isabel Menzies i les organitzacions*, abril 2000. Barcelona.
- MERCADER, P. (2002) 'Prisba: una eina eficaç per lluitar contra la pobresa i la marginació en el nucli antic de Barcelona', a *Taller acció local i tercer sector*, pp.53-65. Centre per a la Participació Ciutadana, Diputació de Barcelona, Barcelona.
- MERINO, J.V. (1997) *Programas de animación sociocultural. Tres instrumentos para su diseño y evaluación*, Narcea, Madrid.
- METCALFE, L. (1990) *Public Management, From Innovation to Innovation*, Maastricht.
- MEYER, M.W., GUPTA, V. (1994) 'The Performance Paradox' a *Research in Organizational Behaviour*, vol. 16, pp. 309-369.
- MICKLETHWAIT, J., WOOLDRIDGE, A. (1998) *La hora de los gurús. Visionarios y nuevos profetas de la gestión empresarial*, Alianza Editorial, Madrid.

MIDDLETON, M. (1997) 'Nonprofit Boards of Directors: Beyond the Governance Function', a POWELL, W.W. *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, pp. 141-153, Yale University Press, New Haven.

MILLE, J. M. (sense datar) *Manual bàsic per a l'elaboració de projectes*, Útis pràctics: Barcelona associacions, núm. 6, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

MILLE, J.M. (2002) *Manual bàsic d'elaboració i valuació de projectes*, Útis Pràctics, núm 13, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2002) *Plan estatal del voluntariado. Balance de ejecución*, Madrid.

MINTZBERG, H. (1989) *Mintzberg on Management*, Free Press, Nova York.

MINTZBERG, H. (1991) *La naturaleza del trabajo directivo*, Ariel Economía, Barcelona.

MINTZBERG, H. (1992) *El poder en la organización*, Ariel Economía, Barcelona.

MINTZBERG, H. (1993) *La estructuración de las organizaciones*, Ariel Economía, Barcelona.

MINTZBERG, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, London.

MINTZBERG, H. (1994b) 'Los peligros de la planificación estratégica' a *Harvard Deusto Business Review*, núm 60, pp. 5-17, Bilbao.

MOLINA, I. (1998) *Conceptos fundamentales de ciència política*, Alianza editorial, Madrid.

MOLINA, J.L. (2001) *El Análisis de redes sociales. Una introducción*, Ed. Bellaterra, Barcelona.

MOLINER, M.A. (1998) *Marketing social. La gestión de las causas sociales*, ESIC Editorial, Madrid.

MOLLEVÍ, J. (2001) 'El régimen jurídico de las entidades de voluntariado' a GARCÍA INDA, A., MARTÍNEZ DE PISÓN, J., *Ciudadanía, voluntariado y participación*, pp. 91-124, Dykinson, Madrid.

MONNIER, E. (1991) 'Objetivos y destinatarios de las evaluaciones' a *Documentación Administrativa*, núm. 224-225, pp.131-152.

MONTAGUT, T. (1994) *Democràcia i serveis socials*, Ed. Hacer, Barcelona.

MONTAGUT, T. (2000) *Política social. Una introducción*. Ariel Sociologia. Barcelona.

MONTAGUT, T. (2000b) 'La societat civil: relacions socials, associacionisme i expectatives' a *Enquesta de la Regió de Barcelona, 2000. Informe general*, Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona, Barcelona.

MONTAGUT (coord) (2003) *El voluntariado: la lògica de la ciudadanía*, Ariel Sociología, Barcelona.

- MONTAGUT, T., PETRUS, A. (1999) 'Sociologia del voluntariat' a TORRALBA, F., VILÀ, T. *Perspectives de l'acció voluntària*, Edicions Pleniluni, Barcelona.
- MONTRAVETA, I., SÁNCHEZ, E., VALLS, R. (2000) *Directorio 2000 del patrocinio y mecenazgo en España*, Projecció, Barcelona.
- MONTRAVETA, I., SÁNCHEZ, E., VALLS, R. (2003) *Cómo captar fondos con éxito*, Projecció, Barcelona.
- MONTRAVETA, I., VALLS, R. (1997) 'Societat del benestar i mecenatge solidari' a *Quaderns de Serveis Socials*, monogràfic: *El tercer sector en l'àmbit social*, núm 12, Diputació de Barcelona.
- MONTSERRAT, G. (2002) 'Una anàlisi sociològica de les relacions de poder entre l'estat post-colonial i les ONG a l'Àfrica subsahariana', a *Magazine Catalunya Global*, núm. 16, juliol, 2002, [www.iigov.org](http://www.iigov.org).
- MONTSERRAT, J. (1996) *Técnicas de gestión económica para entidades sin ánimo de lucro*, Editorial Hacer, Barcelona.
- MONTSERRAT, J. (2001) 'El control de les subvencions públiques: Noves tendències' a Document núm 3 de la *Comissió de Comptabilitat del Col.legi d'Economistes, Barcelona*.
- MONTSERRAT, J. (2003) 'Balance económico consolidado de la acción social' a RODRÍGUEZ CABRERO (coord.) *Las entidades voluntarias de acción social en España. Informe general*, pp. 153-212, Fundación FOESSA i Cáritas Española, Madrid.
- MONTSERRAT, J., ILLA, J. (1998) *Gestión no lucrativa. Manejo de recursos económicos en ONG i empresas de servicios sociales*, Curso básico de gestión de programas de voluntariado, Fundacion Voluntas, Las Palmas de Gran Canarias.
- MONTSERRAT, J., SOLDEVILA, P. (2002) *Comptabilitat de gestió per a entitats no lucratives*, AECA - CEC, Madrid.
- MOORE, M. H. (1998) *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*, Paidós, Barcelona.
- MOORE, M., STEWART, S. (2002) '¿Gobierno corporativo para las ONG?' a PEARCE, J., *Desarrollo, ONG y sociedad civil*, pp. 88-99, Cuadernos de cooperación, Intermón Oxfam, Barcelona.
- MORA, S. (2001) '¿Es el voluntariado un movimiento social?' a GARCÍA INDA, A. MARTÍNEZ DE PISÓN, J., *Ciudadanía, voluntariado y participación*, pp. 79-88, Dykinson, Madrid.
- MORALES, J. (2000) *Terra i llibertat, 100 entitats dels Països Catalans*, Edicions 62, Barcelona.
- MORAN, M.J. (2000) *Un proyecto en Intermón*, memòria de Postgrau Gestió d'Organitzacions Socials, URL, Barcelona.

- MORGAN, G. (1997) *Images of Organization*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- MORGAN, G. (1997b) *Imaginization*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- MORLEY, E. et al (2001) *Outcome Measurement in Nonprofit Organizations: Current Practices and Recommendations*, Independent Sector, Waldorf, MD.
- MORÓN, P (1999) 'Generación de empleo por el tercer sector' a CARPIO, M. *El sector no lucrativo en España*, Ed. Pirámide, Madrid.
- MORRIS, D. (1999) *Charities and the Contract Culture: Partners or Contractors? Law and Practice in Conflict*, Charity Law Unit, The University of Liverpool. Liverpool.
- MORRIS, S. (2000) 'Defining the Nonprofit Sector: Some Lessons from History', *Voluntas*, Vol. 11, núm. 1, pp. 25-43, New York.
- MORRISON, E. K. (1997) *Habilidades de dirección. Dinamizando al voluntariado para el éxito organizativo*, Fundación Voluntas, Las Palmas de Gran Canarias.
- MOTA , G. (1999) 'La realidad asociativa en España' a SUBIRATS, J. (ed) *¿Existe sociedad civil en España?* Estudios de la Fundación Encuentro, Madrid.
- MTAS ( 1997) *Plan estatal del voluntariado, 1997-2000* Madrid.
- MUUKKONEN, M. (2000) *The Familiar Unknown. Introduciton to Third Sector Theories*, tesi de licenciatura, Universitat de Joensuu.
- NAVAJO, P. (sense datar) *Captación, acogida y orientación de voluntarios*, Cuadernos de la Plataforma, Madrid.
- NAVARRO, V. (2002) *Bienestar insuficiente, democracia incompleta*, Anagrama, Barcelona.
- NEL-LO, O. (1995) *La transformació de la societat metropolitana*, Institut Estudis Metropolitans, Barcelona.
- NERFIN, M. (1991) *The relationship NGO's, UN Agencies, Government. Challenges, Possibilities and Prospects*, International Foundation for Development Alternatives, Rio de Janeiro.
- NIEKERK, N.V. (1991) *La cooperación internacional y la persistencia de la pobreza en los Andes Bolivianos*, La Paz.
- NOGUERA, J.A. (2000) 'Conclusiones. La reestructuración de la política social en España' a ADELANTADO, J. *Cambios en el Estado del Bienestar*, Icaria, Barcelona.
- NUÑEZ-CORTÉS, P., DEL LLANO, J. (1995) *Estrategia y gestión en las organizaciones no gubernamentales*, Asociación para el Desarrollo Comunitario, Madrid.
- NUTT, P., BACKOFF, R.W. (1992) *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- NYONI, S. (1990) 'Increasing Frequency of Disaster Relief in Africa: What has Gone Wrong? A Centre of African Studies, *Critical Choices for the NGO Community*, pp. 201-212, Edinburgh.

- OBREGON, V., VILALTA, J. (1994) *Direcció estratègica i gestió dels recursos humans a les administracions públiques catalanes*.
- OGACA (sense datar) *Procédez au diagnostic de votre association*, Préfecture de la Région Alsace.
- OIC INTERNATIONAL AND ACAP (1993) *Lessons Learned and New Directions in Democracy Building. Nongovernmental Organization Development in Central and Eastern Europe*, Workshop Report, Lublin, Poland.
- OLLÉ et al (1996) *Com crear una empresa. De la idea a l'empresa*, Proa-Columna, Barcelona.
- ORLANS, V. (1992) 'Stress in Voluntary and Non-profit Organizations', a BATSLEER, J., CORNFORTH, C., PATON, R., *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Cap 11. pp. 121- 133, Addison-Westley Publishing Company, Open University, Wokingham.
- OSBORNE, D., GAEBLER, T. (1994) *La reinvenção del gobierno*, Paidós, Barcelona.
- OSBORNE, S. P. (1998) *Voluntary Organizations and Innovation in Public Services*. Routledge, London.
- OTT, J.S. (2001a) *Understanding Nonprofit Organizations. Governance, Leadership anb Management*, Westmister Press, Boulder - Oxford.
- OTT, J.S. (2001b) *The Nature of the Nonprofit Sector*, Westview Press, Boulder - Oxford.
- OUCHI, W.G. (original de 1980) 'A Framework for Understanding Organizational Failure', a RAMIÓ, C., BALLART, X. (1993), *Lecturas de teoría de la organización. Volumen II. La dinámica organizativa: últimas tendencias en teoría organizativa*, MAP, Madrid.
- OWENJONES, M. (1996) *Studying Organization Symbolism*, Sage University Paper.
- PALENCIA, M. (2000) *El fundraising com a tècnica de relacions públiques en el context de les fundacions*, Facultat de Ciències de l'Educació, UAB, Bellaterra.
- PALOM, F.J., TORT, L. (1991) *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*, Espasa Calpe, Madrid.
- PARADAS, C., DE LA RIVA (2000) *Los proyectos*, Centro de Recursos para Asociaciones de Cádiz y la Bahía – CRAC, editat per EDEX, Bilbao.
- PARICI, J.M. (2000) 'Las relaciones con las Administraciones: de las subvenciones a la planificación de la ciudad y la cogestión de servicios y proyectos', VI Fórum: la Primavera de las Asociaciones, Barcelona Associacions núm. 39, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- PARICI, J.M. (2003) *El primer congrés de les associacions de Barcelona. Metodologia i conclusions*, Dossiers Barcelona Associacions, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- PASMORE, W. (1988) *Designing effective organizations*, John Wiley and Sons, US.
- PASTOR, X. (2002) *Voluntariat i gestió alternativa de conflictes. Una nova font de riquesa per a la democràcia*, Grup de Recerca i Estudis de Conflictes, Barcelona.

PASTOR, X., MORA, P. (2001) *Reptes de futur del moviment associatiu i de voluntariat*, material editat en el marc del Fòrum de dirigents associatius, Departament de Benestar Social, Barcelona.

PATON, R. (1992) *The Social Economy: Value-based Organizations in the Wider Society*, a BATSLEER, J., CORNFORTH, C., PATON, R., *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Cap 1. pp.3-12, Addison-Westley Publishing Company, Open University, Wokingham.

PATON, R., CORNFORTH, C. (1992), 'What's Different About Managing in Voluntary and Non-Profit Organizations?', a BATSLEER. J., CORNFORTH, C., PATON, R, *Issues in Voluntary and Non-Profit Management*, pp. 36-45. Addison-Wesley Publishing Company-Open University, Wokingham.

PATRONAT FLOR DE MAIG (2001) *Associacionisme i participació ciutadana*, Diputació de Barcelona, Barcelona.

PERDIGUERO, T.G. (2003) *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*, Anagrama, Barcelona.

PEREDO, P.M. (1999) *Opinión pública y desarrollo*, IUDC/UCD, Madrid.

PÉREZ-DÍAZ, V. (2000) *El Tercer Sector en acción social en España. Proyecto de investigación*, Analistas socio-políticos, Gabinete de estudios, Document de treball, Madrid.

PERRY, J.L., RAINES, H.G. (1988) 'The Public - Private Distinction in Organisations Theory: A Critique and Research Strategy' a *Academy of Management Review*, Vol. 13, núm. 2, pp. 182-201.

PETERS, J., WOLFRED, T. (2001) *Daring to Lead: Nonprofit Executive Directors and Their Work Experience*, Compasspoint, San Francisco.

PETERS, T. (1995) *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*, Deusto, Bilbao.

PETERS, T. J., WATERMAN, R. H. (1988) *En busca de la excelencia*, Ed. Folio, Barcelona.

PETRUS, A. (1991) *Estudi comparat sobre el voluntariat*, Direcció General d'Acció Cívica - Universitat de Barcelona, Barcelona.

PETRUS, A. (2003) 'Voluntariado y participación ciudadana' a MONTAGUT (coord) *El voluntariado: la lógica de la ciudadanía*, pp. 51-80, Ariel Sociología, Barcelona.

PFEFFER, J. (1982) *Organizaciones y teoría de la organización*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires.

PFEFFER, J. (1993) 'Comprensión del papel que juega el poder en la toma de decisiones' a Ramió, C., Ballar, X, *Lectura de teoría de la organización*, Vol. 2, MAP, Madrid.

PFEFFER, J. (1997) *New Directions for Organisation Theory*, Oxford University Press, Oxford.

PFEIFFER, J.W., BALLEW, A.C. (1988) *Presentation and Evaluation Skills in Human Resource Development*, University Associates, San Diego.

- PINDADO, F. (1999) *La participació ciutadana a la vida de les ciutats*, Ed. Serra, Barcelona.
- PINTOR, M. (1999) *Manual de gestió de les organitzacions no lucratives*, Auren-Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- PLANAS, J. (1995) *El voluntari en les cures solidàries*, Dossier Barcelona Associacions / especial núm 5, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- POINTS OF LIGHT FOUNDATION (1993) *Developing a Corporate Volunteer Program*, Washington.
- PONS, I. (1993) *Programación de la investigación social*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.
- POPE, J. (1994) *Investigación de mercados*, Parramón, ed. Barcelona.
- PORTER, D., et al (1991) *Development in Practice. Paved with Good Intentions*, Routledge, London.
- POWELL, W.W. (ed) (1987) *The nonprofit sector. A research handbook*, Yale University Press, New Haven.
- POWELL, W.W. (1991) *The new Institutionalism and Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.
- PRATT, B., BOYDENJO (1985) *The Field Directors' Handbook*. OXFAM, Oxford.
- PROYECCIONS (1999a) *Les organitzacions no governamentals per al desenvolupament a Catalunya*, Obra social-Caixa de Catalunya, Barcelona.
- PROYECCIONS (1999b) *Les organitzacions per a la lluita contra l'exclusió social a Catalunya*, Obra social-Caixa de Catalunya, Barcelona.
- PUBLIC MANAGEMENT INSTITUTE (1979) *Managing Volunteers for Results*.
- PUIG, T. (1992) *La ciutat de les associacions*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- PUIG, T. (1993) *El cambio organizativo en una asociación desde los servicios*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- PUIG, T. (1994) *La ciudad de las asociaciones. Pensar, dirigir y gestionar las asociaciones de ciudadanos desde el marketing de servicios*, Editorial Popular, Madrid.
- PUIG, T. (1995a) *Porque quiero mi asociación, la reinvento*, Dossiers Associatius, edició especial, núm 3, IMAE, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- PUIG, T. (1995b) *La cooperación entre municipio y asociaciones de voluntarios*, Dossiers Associatius, edició especial núm 4, IMAE, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- PUIG, T. (1995c) *El dia después que reinventamos nuestra asociación de voluntarios*, Dossiers Barcelona Associacions, núm. 18, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

PUIG, T. (1996) *L'imperfecte comunicador associatiu*, Dossiers Barcelona Associacions, núm. 23, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

PUIG, T. (1997) 'Diez mandamientos o líneas estratégicas para facilitar la reinvencción de las asociaciones de voluntariado' a *Quaderns de Serveis Socials*, monogràfic: El tercer sector en l'àmbit social, núm 12, Diputació de Barcelona, Barcelona.

PUIG, T. (1998a) *El marketing como gestión de las artes para la cultura del milenio*, Barcelona Associacions, núm. 36, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

PUIG, T. (1998b) *Manual para la producción de los servicios municipales*, IVAP, Bilbao.

PUIG, T (2000) 'Las asociaciones relationales pensamos y trabajamos en red: somos gente con gentes' a *VI Fórum: la Primavera de las Asociaciones*, Barcelona Associacions núm. 39, Ajuntament de Barcelona, Barcelona

PUIG, T. (2002) *Fer de voluntari a les associacions: per un món millor*, Editorial Mediterrània, Barcelona.

PUIG, T. (sense datar) *Manual de serveis associatius per equips de voluntariat. Com organitzem, planifiquem i produïm serveis amb qualitat en les petites i mitjanes associacions*, Útols pràctics Barcelona Associacions, núm 1, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

PUJOL, P. (1992) *The Role of NGOs in Development*. Two Case Studies. Undergraduate dissertation, Geography Department, University of Glasgow, Glasgow.

PUJOL, P. (1993) *Els ens locals, una opció de cooperació a l'abast*, document no publicat, Barcelona.

PUJOL, P. (1995) *Gestionar amb evidència. Manual d'avaluació per organitzacions ciutadanes*, Dossier Barcelona Associacions, Torre Jussana, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

PUJOL, P. (2000) *Les associacions i la seva gestió*, Treball de recerca, Departament de Ciència Política i Dret Públic, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra.

PUJOL, P. (2002) *Organitzacions no governamentals: pressions externes, situació interna i suports possibles. El cas de les associacions per la lluita contra l'exclusió social a Catalunya*, Barcelona.

PUJOL, P., RIBERAS, G., VILAR, J. (2000) *Disseny de projectes socials*, materials del curs Màster d'intervenció socioeducativa amb infants, adolescents i joves en risc o conflicte social, ICESB – Fundació Pere Tarrés, Barcelona.

PUTNAM, R.D. (1995) *Bowling Alone: America's Declining Social Capital* a Journal of Democracy 6:1, a [www-personal.umich.edu/~skassner/Eng125Putnam.html](http://www-personal.umich.edu/~skassner/Eng125Putnam.html).

PUTNAM, R.D. (2000) *Per a fer que la democràcia funcioni: la importància del capital social*. Proa, Barcelona.

PUTNAM, R.D. (2002) *Solo en la bolera. Colapso y resurgimiento de la comunidad norteamericana*, Circulo de lectores, Barcelona.

- PUTNAM, R.D. (2003) *El declive del capital social. Estudio internacinal sobre las sociedades y el sentido comunitario*, Galaxia Gutenberg - Círculo de lectores, Barcelona.
- QUINTANA, I. (1999) 'Política y sociedad. El lobby en España (1977-1998)' a SUBIRATS, J. (ed) *¿Existe sociedad civil en España?* pp. 407-426, Estudios de la Fundación Encuentro, Madrid.
- QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L.V. (1997) *Manual de recerca en ciències socials*, Editorial Herder, Barcelona.
- RAMIÓ, C. (1999) *Teoría de la organización y administración pública*, Tecnos, Madrid.
- RAMIÓ, C., BALLART, X. (1993a) *Lecturas de teoría de la organización. Volumen I, La evolución historica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos*, MAP, Madrid.
- RAMIÓ, C., BALLART, X. (1993b) *Lecturas de teoría de la organización. Volumen II. La dinámica organizativa: últimas tendencias en teoría organizativa*, MAP, Madrid.
- RANGAN, V. K. et al (1999) 'Doing Better at Doing Good' a *Harvard Business Review on Nonprofits*, pp.167-190, Harvard Business School Press, Boston.
- REES, Susan (1999) 'Strategic Choices for Non-profit Advocates' a *NVSQ*, vol. 28, num. 1, pp. 65-73, Sage, London.
- RENAU, E., COSCOLLA, R. (2000) *Els catalans i el voluntariat. Principals resultats*, INCAVOL – Institut DEP, Barcelona.
- REVILLA, M. (ed) (2002) *Las ONG y la política*, Ediciones Istmo, Madrid.
- RHODES, M. ( ) 'Defending the social contract' a HINE, D., KASSIM, H. *Beyond the market*, Routledge, London.
- RIBERA, J. (1991) 'Las organizaciones no gubernamentales de cooperación al desarrollo en España' a *Anuario Internacional del CIDOB* 1991, Barcelona.
- RIDDELL, R. (1990) 'Judging Success' a Centre of African Studies (ed) *Critical Choices for the NGO Community*, pp. 55-98, Edinburgh.
- RIERA, I. (1997) 'El tercer sector en l'àmbit social' a *Quaderns de Serveis Socials*, monogràfic: El tercer sector en l'àmbit social, núm 12, Diputació de Barcelona, Barcelona.
- RIGBY, D.K., GILLIES, C.S. (1999) 'Overview' a CRAINER, S., *Finantial Times Handbook of Management*, Pitman Publishing, London.
- RITZER, G. (1996) *La McDonalización de la sociedad*, Ariel Sociedad Econòmica, Barcelona.
- RIUDOR, X, COSCOLLA, R. (1996) *Els catalans i el voluntariat. Informe de resultats de l'enquesta*, INCAVOL – Institut DEP, Barcelona.
- ROBBINS, S.P. (1991) *Comportamiento Organizacional*, Prentice-Hall, México.

ROBERTSON, A.F. (1984) *People and the State. An Anthropology of Planned Development*, Cambridge.

ROCA, F., VILLALBÍ, J.R. (1999) *Manual per al funcionament de Grups d'Ajuda Mútua*, Dossier Barcelona Associacions, Torre Jussana, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

ROCHESTER, C. (1999) *Juggling on a Unicycle*, Center of Civil Society, LSE, London.

ROCHESTER, C., HARRIS, J., HUTCHISON, R. (2000) *Small Agencies Project Report*, Center of Civil Society, LSE, London.

RODRÍGUEZ CABRERO, G (coord) (2003) *Las entidades voluntarias de acción social en España. Informe general*, Fundación Foessa - Cáritas Española, Madrid.

RODRÍGUEZ CABRERO, G., MONTSERRAT, M. (1997) *Las entidades voluntarias en España*, MTAS, Madrid.

RODRÍGUEZ, J.M. (1994) *El factor humano en la empresa*, Deusto, Bilbao.

RODRÍGUEZ, R.M., MARTÍN, J.M. (Coord.) (1997) *Guia de comunicación para asociaciones juveniles*, Editorial Popular, Madrid.

RODRÍGUEZ, T. (1989) *Propuestas para una mejor coodinación de la cooperación al desarrollo de las corporaciones locales*, Valladolid.

RODRÍGUEZ, T. (1997) 'Retos/preguntas del asociacionismo/tercer sector' a *Quaderns de Serveis Socials*, monogràfic: El tercer sector en l'àmbit social, núm 12, Diputació de Barcelona, Barcelona.

ROLLER, R.H. (1996) 'Strategy Formulation in Nonprofit Social Services Organizations: A Proposed Framework' a *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 7, núm. 2, 1996, Jossey-Bass Publishers.

ROMA, J. (1988) 'Organització versus organitzar-se', document de treball intern, INNOVA, Barcelona.

ROMA, J. (1989) 'Diagnòstic organitzatiu', document de treball intern, INNOVA, Barcelona.

ROMA. J. (sense data) 'Propostes per a un paradigma organitzatiu' a *Les àrees de serveis personals: análisis del procés i propostes de futur*, CIFA, Diputació de Barcelona, Barcelona.

ROSALES, J.M. (1998) *Política cívica*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid.

ROSE-ACKERMAN, S. (1990) 'Competition between non-profits and for-profits: entry and growth' a *Voluntas*, Vol. 1 Núm. 1, New York.

ROSELL, T., RUBÍ, C. (1999) 'Filosofia de l'acció voluntària. Diversitat de motivacions' a TORRALBA, F., VILÀ, T. *Perspectives de l'acció voluntària* Edicions Pleniluni, Barcelona.

- ROSELLÓ, D. (sense datar) *El disseny de projectes socioculturals*, IMAE, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- ROSI, P.H., FREEMANH.E. (1989) *Evaluación. Un enfoque sistemático para programas sociales*, Trillas, Méxic.
- ROVIRA, J. (1988) 'La contribución de las entidades no lucrativas al bienestar social' a *Documentación social*, núm. 71, pp. 175-181, Madrid.
- RUEDA, J.M. (1997) 'Estat, mercat i comunitat' a *Quaderns de Serveis Socials*, monogràfic: El tercer sector en l'àmbit social, núm 12, Diputació de Barcelona.
- RUIZ ARTEAGA, J.I. (1999) *El seguiment de projectes* material del Primer curs de gestió de projectes. El cicle de les accions de desenvolupament, Fundació la Caixa, Barcelona.
- RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. (1995) *Sociología de las organizaciones*, Universidad de Deusto, Bilbao.
- RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. (2000a) 'El sector no lucrativo en España', a *Economista*, núm 83, pp.63-78, Madrid.
- RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. (2000b) *El sector no lucrativo en España*, Fundación BBV, Bilbao.
- RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. et al. (2001) 'España' a SALAMON, L.M., *La sociedad civil global. Dimensiones del sector no lucrativo*, pp. 213-230, Fundación BBVA, Bilbao.
- RUL, J. (1990), *El projecte de gestió del centre educatiu*, Eines de gestió, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- SAHNOUN, P., DOURY, N. (1990) *Com buscar un espónsor*, Ed. Pleniluni, Barcelona.
- SALAMON, L.M. (1987) 'Partners in Public Service: The Scope and Theory of Government-Nonprofit Relations', a POWELL, W.W. *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, pp. 99-117, Yale University Press, New Haven.
- SALAMON, L.M. (1989) 'The Changing Partnership Between the Voluntary Sector and the Welfare State' a HODGKINSON, V.A., LYMAN, R.W. *The future of the Nonprofit Sector*, Jossey-Bass Publishing, San Francisco.
- SALAMON, L.M. (1999) 'Scope and Structure: The Anatomy of America's Nonprofit Sector' a J.S. OTT (2001) *The Nature of the Nonprofit Sector*, Westview, Boulder - Oxford.
- SALAMON, L.M. (2001) *La sociedad Civil Global*, Fundación BBVA, Bilbao.
- SALAMON, L.M., ANHEIER, H.K. (1992a) 'In Search of the Non-Profit Sector. I: The Question of Definitions' a *Voluntas*, vol. 3, núm. 2, Manchester.
- SALAMON, L.M., ANHEIER, H.K. (1992b) 'In Search of the Non-Profit Sector. II: The Problem of Classification' a *Voluntas*, vol. 3, núm. 3, Manchester.

- SALAMON. L.M., ANHEIER, H.K (1993) 'Measuring the Non-Profit Sector Cross-Nationally: a Comparative Methodology', a *Voluntas*, volume 4, núm. 4. pp. 530-554, New York.
- SALAMON. L.M., ANHEIER, H.K (1996) *The Emerging Non-Profit Sector*, Manchester University Press, Manchester.
- SALAMON. L.M., ANHEIER, H.K (1998) 'Social Origins of Civil Society: Non-Profit Sector Cross Nationally', a *Voluntas*, vol. 9, núm. 3, New York.
- SALAMON. L.M., ANHEIER, H.K (1999) *Nuevo Estudio del Sector Emergente, Resumen*, Fundación BBV, Madrid.
- SÁNCHEZ, J. (coordinador) (2000) *Participació ciutadana i govern local: els Consells Ciutadans*, Ed. Mediterrània, Barcelona.
- SANCHO, D. (1999) *Gestión de servicios públicos: Estrategias de marketing y calidad*, Tecnos, Madrid.
- SARASA, S. (1998) 'La societat civil catalana' a GINER, S. *La societat Catalana*, pp. 981-1001. Institut Estadístic de Catalunya, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- SARASA, S. (2000) 'La última red de servicios personales', a ADELANTADO, J. (Coord.) *Cambios en el Estado del Bienestar*, pp. 349-378, Icaria, Barcelona.
- SCHARPF, F.W. (1997) 'Economic integrations, democracy and the welfare state' a *Journal of European Public Policy*, 4:1, March, pp. 18-36.
- SCHEIN, E.H. (1986) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- SCHEIN, E.H. (1991) 'What is Culture?', a P.J. FROST *Reframing organizational culture*, Sage Publications, Newbury Park, California.
- SCHINDLER-RAINMANN, E. (1998) 'Captar, orientar i retenir voluntaris' a CONNORS, T.D. *Manual de les organitzacions no lucratives*, Ed. Pleniluni, Barcelona.
- SCHMID, H. (1998) *Relationship Between Organizational Properties and Service Effectiveness in Three Nonprofit Organizations*, Paper presentat a la Third International Conference d'ISTR, Geneva.
- SCHNEIDER, B. (1986) *La revolución de los desheredados*, Alhambra, Madrid.
- SCHNYDER, S. (2000) Síntesi de la sessió plenària del 4<sup>th</sup> International Colloquium of Germansperaking NPO-Scientist. Univerty of Fribourg / Suïsa. (document rebut per correu electrònic).
- SCHWALT, L (sense datar) *Guia d'associacions de cultura de Barcelona*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- SCOTT, J.T. (original de 1998) 'Voluntary Sector' a J.S. OTT (2001) *The Nature of the Nonprofit Sector*, Westview, Boulder - Oxford.
- SECRETARIA GENERAL DE JOVENTUT (1998) *El futur de l'associacionisme*, Generalitat

de Catalunya, Barcelona.

SEIBEL, W. (1990) 'Government/third-sector Relationship in a Comparative Perspective: the Cases of France and West Germany', a *Voluntas*, vol 1. Num. 1. New York.

SELF, P. (1993) *Government by the Market? The Politics of Public Choice*, McMillan, London.

SELLARÉS, A. (2002) *Fiscalitat associativa pràctica*, Útols Pràctics, núm. 14, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

SEN, B. (1987) 'NGO Self-Evaluation: Issues of Concern' a *World Development*, 15 supple, pp. 161-167.

SEN, G. GROWN, C. (1987) *Development, Crises and Alternative Visions: Third World Womens's Perspective*, London.

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

SENGE, P.M. (1995b) *La quinta disciplina en la práctica*, Granica, Barcelona.

SERRANO, J. (1999) *Joves i participació a Catalunya*, Fundació Francesc Ferrer i Guàrdia, Secretaria General de Joventut, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

SERVERA, P. (sense datar) *Manual bàsic de comptabilitat aplicada a petites i mitjanes associacions*. Útols pràctics: Barcelona Associacions, núm. 9, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

SHEEHAN, J. (2000) *Ngo and Participatory Management Styles: a Case Study of CONCERN Worlwide*, Centre for Civil Society, London.

SHOICHER, R. (1998) 'An Organization Design Model for Nonprofits' a *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 9, núm. 1, fall 1998, Jossey-Bass Publishers.

SIEGEL, D., YANCEY, J. (1992) *The Rebirth of Civil Society*, Rockefeller Brothers Fund, New York.

SILVA, M. (1996) *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*, EUB, Barcelona.

SIMON, (1970) *Admininitrative Behavior*, Macmillan Company.

SIMON, J.G. (1989) 'Agendas for Non Profit Sector Research: a Personal Account', a HODGKINSON, V.A. LYMAN, R.W. (1989), *The Future of Non Profit Sector*, Jossey-Bass, San Francisco.

SINTAS, M. (1997) 'La societat civil: comparses o actors' a *Quaderns de Serveis Socials*, monogràfic: El tercer sector en l'àmbit social, núm 12, Diputació de Barcelona, Barcelona.

SISK, H.L., WILLIAMS, J.C. (1981) *Management and Organization*, South Western Publishing, Cincinnati.

SMITH , D.G. (de 1973) 'Impact of the Voluntary Sector on Society' a J.S. OTT (2001) *The Nature of the Nonprofit Sector*, Westview, Boulder - Oxford.

SMITH, D.G. (1998) 'Impacte del sector no lucratiu de voluntariat en la societat', a CONNORS, T.D. ( Ed), *Manual de les organitzacions no lucratives*, Edicions Pleniluni, Barcelona.

SMITH, D.G. et al. (1998) 'El Sector No Lucratiu', a *Manual de les organitzacions no lucratives*, CONNORS, T.D., (Ed), Edicions Pleniluni, Barcelona.

SMITH, D.H. (1997) 'Grassroot Association are Important: Some Theory and a Review of the Impact Literature', a *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol 26, núm. 3, Setembre 1997, pp. 269-306, Sage Publications, London.

SMITH, S.R, LIPSKY, M. (1993) *Nonprofit for Hire*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

SNOW, C.C., HAMBRICK, D.C. (1980) 'Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems' a *Academy of Management Review*, Vol. 5, núm. 4.

SOAL, S. (2000) *Exploring Organisational Culture*, www.cdra.org.za, CDRA, South África.

SOGGE, D. (1998) *Compasión y cálculo*, Icària – Antrazyt, Barcelona.

SOLÀ, P. (1993) *Història de l'associacionisme català contemporani*, Departament de Justícia, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

SOLANES, A. (2001) 'El trabajo voluntario y su institucionalización jurídica' a GARCÍA INDA, A., MARTÍNEZ DE PISÓN, J., *Ciudadanía, voluntariado y participación*, pp. 165-197, Dykinson, Madrid.

SOLDEVILA, P. (2000a) *El control de gestió a les organitzacions no lucratives: el cas dels col.legis d'economistes d'Espanya*, Tesi Doctoral, Departament d'Economia i Empresa, Universitat Pompeu Fabra, Barcelona.

SOLDEVILA, P. (2000b) 'Los sistemas de información para el control de la gestión de organizaciones no lucrativas. El caso particular de los Colegios de Economistas en España y en el Reino Unido', a *Economistas*, núm 83, pp. 147-160, Madrid.

SOLERNOU. M., GONZÁLEZ, E. (2000) *La importància del marqueting a les ONL*, Incavol-Centre d'Estudis de l'Esplai, Barcelona.

STEIN, A. (1991) 'Las ONGs y su rol en el desarrollo social de América Latina' a *Pensamiento Iberoamericano*, núm. 19, pp. 345-351.

STERN, E. (1992) 'Evaluation Innovatory Programmes: An External Evaluator's View', a BATSLEER, J., CORNFORTH, C., PATON, R., *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Cap 10. pp. 107-120, Addison-Westley Publishing Company, Open University, Wokingham.

STERN, G.J. (1994) *Marketing Workbook for Nonprofit Organizations*, Amherst H. Wilder Foundation, St. Paul, MN, US.

- STÖHR, TAYLOR (1981) *Development from Above or Below?* New York.
- SUBIRATS, J. (1989) *Análisis de políticas públicas y eficiencia de la administración*, INAP, Madrid.
- SUBIRATS, J. (1992) 'Administración pública y mercado' a *ICE*, núm. 712, Madrid.
- SUBIRATS, J. (1995) *Democràcia: participación y eficiencia*, borrador de la conferència presentada a la UIMP, Santander.
- SUBIRATS, J. (ed) (1999) *¿Existe sociedad civil en España? Responsabilidades colectivas y valores públicos*, Estudios de la Fundación Encuentro, Madrid.
- SUBIRATS, J. (2001) *Los dilemas de una relación inevitable. Innovación democrática y tecnologías de la información y de la comunicación*, Universitat Autònoma de Barcelona.
- SUBIRATS, J., GOMÀ, R. (2000) 'Estado de bienestar: nueva agenda para la innovación' a GARDE, J.A. (2000) *Políticas sociales y estado del bienestar en España*, Fundación Hogar del Empleado, Madrid.
- 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.
- TARRAGÓ, F. (1992) *Elements bàsics d'economia de l'empresa*, Eumo Editorial, Vic.
- TARRAGONA, M. (1997) *La planificació estratègica materials del Postgrau d'organitzacions no lucratives*, ICESB – Fundació Perer Tarrés, Barcelona.
- TAYLOR et al (1999) 'The New Work of the Nonprofit Board' a *Harvard Business Review on Nonprofits*, pp 53- 76, Harvard Business School Press, Boston.
- TAYLOR, J. (1998) *NGO as Learning Organisations*, [www.cdra.org.za](http://www.cdra.org.za), CDRA, South Africa.
- TAYLOR, M., LANSLEY, J. (1992) 'Ideology and welfare in the UK: the implications for the voluntary sector' a *Voluntas*, vol. 3, núm.2, Manchester.
- TENA, J. (1992) *El entorno de la empresa*, Gestión 2000, Barcelona.
- TERRONES, A., VERGER, A. (2001) *Càpsula de coneixement: la solidaritat en moviment*, Barcelona.
- TORNER, C. (ed) (2001) *Catalunya no governamental. Aportació de cinc ong catalanes a la governació*, Pòrtic Visions, Barcelona.
- TORRALBA, F., VILÀ, T. (1999) *Perspectives de l'acció voluntària* Edicions Pleniluni, Barcelona.
- TORRE JUSSANA (2000) *Catàleg de la formació associativa a Barcelona*, Ajuntament de Barcelona.

TORRE JUSSANA (2001) *Catàleg de la formació associativa a Barcelona*, Ajuntament de Barcelona

TORRE JUSSANA (2002) *Catàleg de la formació associativa a Barcelona*, Ajuntament de Barcelona

TRINIDAD, A. (1996) 'Evaluación de los servicios sociales' a ALEMAN, C., GARCÉS, J., *Administración social: servicios de bienestar social*, Siglo XXI, Madrid.

TSCHIRHART, M. (1996) *Artful Learship. Managing Stakeholder Problems in Nonprofit Arts Organizations*, Indiana University Press, Indianapolis.

TSCHORNE, P., MAS, C., REGOJO, J.L. (1998) *Guia para la gestión de asociaciones*, Ed. Popular, Madrid.

TURULL, J. (2001) 'Les relacions interassociatives: el treball en xarxa' ponència al *Primer Congrés de les Associacions de Barcelona*, Barcelona.

UNITED WAY OF AMERICA (1985a) *Strategic Management and United Way*, Alexandria. VA.

UNITED WAY OF AMERICA (1985b) *Environmental Analysis*, Strategic Management and United Way. A Guideline Series, Alexandria. VA.

UNITED WAY OF AMERICA (1986) *Strategic Plans*, Strategic Management and United Way. A Guideline Series, Alexandria. VA.

UNITED WAY OF AMERICA (1987) *Performance Evaluation*, Strategic Management and United Way. A Guideline Series, Alexandria. VA.

UNITED WAY OF AMERICA (1988) *Organizational Assessment*, Strategic Management and United Way. A Guideline Series, Alexandria. VA.

URGELL, J. (1995) *Recursos humans a les associacions*, dossiers associatius, IMAE, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

URGELL, J. (1997) *L'organització i la direcció del voluntariat a les associacions*, Barcelona Associacions, Útis pràctics Barcelona Associacions núm 2, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

VALLÉS, I. (2000) 'Las relaciones con las empresas: de soltar algun dinero a la compli-cidad en algun proyecto' a *Las asociaciones relaciones, el gran reto del 2000* materials editats en motiu del VI Fòrum: la Primavera de las Asociaciones, Torre Jussana, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

VALLS, R. (2002) 'El tercer sector: situació actual i perspectives de futur' a *Taller acció local i tercer sector*, pp.13-23. Centre de la Participació Ciutadana, Diputació de Barcelona, Barcelona.

VAN DER EYKEN, W. (1992) *Introducing Evaluation*, Bernard van Leer Foundation, The Hague.

VAN DER EYKEN, W. (sense datar) *Managing Evaluation*, Charities Evaluation Services, London.

- VARELA, F. (2000) 'Papel de las redes de ONG en la lucha contra la pobreza y la exclusión social' a *Quaderns de Serveis Socials*, núm. 16, Diputació de Barcelona, Barcelona.
- VARGAS, L, BUSTILLOS, G., MARFÁN, M. (1993) *Técnicas participativas para la educación popular*, Ed. Popular, Madrid.
- VELLOSO, A. (1999) *Guía Crítica del voluntariado en España*, Espasa Práctico, Madrid.
- VERNIS, A. (1994), 'La gestión de las organizaciones no lucrativas', *Papers d'ESADE* núm. 123, Barcelona.
- VERNIS, A. (1998) 'La gestión de las organizaciones no lucrativas' a *Harvard-Deusto Business Review*, núm. 84, mayo-junio 98, Bilbao.
- VERNIS, A. (1998b) 'La mejora de la gestión y la creación de empleo en las organizaciones no lucrativas' a *Barcelona Management Review* núm. 8, Maig-Agost.
- VERNIS, A. (1999) 'La relación público-privado en la provisión de servicios sociales' a *Las asociaciones relacionales, el gran reto del 2000* materials editats en motiu del VI Fórum: la Primavera de las Asociaciones, Torre Jussana, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- VERNIS, A. (2000) *Organizing Services to the Elderly: A tale of two Cities*, Tesi doctoral, Robert F. Wagner Graduate School of Public Service, Nova York.
- VERNIS, A. (2002) 'Los diferentes elementos de la rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas' comunicació presentada en el marc del Primer Congrés Català de Gestió Pública, 26 i 27 de setembre, Barcelona.
- VERNIS, A., et al (1997) *La gestió de les organitzacions no lucratives. Treballant per la millora de les associacions*, Editorial Proa-Columna, Barcelona.
- VERNIS, A., et al. (1999) *Per què el sector associatiu ha de ser transparent?* Barcelona Associacions, núm. 40, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- VIDAL, I. (2001) *Llibre blanc de l'Economia Social a Catalunya*, Departament de Treball, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- VILLASANTE, T. R. (1997) 'Retos / preguntas del asociacionismo / tercer sector' a *Quaderns de Serveis Socials*, monogràfic: *El tercer sector en l'àmbit social*, núm 12, Diputació de Barcelona, Barcelona.
- VILLASANTE, T. R., MONTAÑÉS, M., MARTÍ, J. (2000) *La investigación social participativa, construyendo ciudadanía / 1*, El viejo topo, Barcelona.
- VIVES, N. (2000) 'La necessaria dimensió política de la lluita contra el racisme' a TORNER, C (ed), *Catalunya no governamental*, Enciclopedia Catalana, Barcelona.
- VVAA (1999) *Direcció estratègica. Planificació, estudi de necessitats, gestió de projecte i del canvi*, Materials del Postgrau d'Organitzacions No Lucratives, Barcelona. Centre de Postgrau ICESB-Pere Tarrés - URL, Barcelona.

VVAA (2001) *Handbook on Nonprofit Institutions in the System of National Accounts* CCSS and Johns Hopking University, Baltimore. [www.jhu.edu](http://www.jhu.edu).

WEINERT, A.B. (1985) *Manual de psicología de la organización*, Ed. Herder, Barcelona.

WEISBROD, B. A. (1988) 'Are nonprofit Really Different?' a *The Nonprofit Economy* Harward University Press, Massachusetts.

WHITTINGTON, D., CALHOUN, C. (1988) 'Who really wants donor co-ordination' a *Development Policy Review*, vol. 6, pp. 295-309.

WILD, C, (1993) *Corporate Volunteer Programs: Benefit to Business*, The Conference Board, New York.

WILLIAMS, M (1999) *Computer Use in Bristol's Voluntary Sector*, CISC Publication num. 4, University of the West England, Brighton.

WILLIAMS, M., PLANT, N. (1999) *New Technologies in Bristol's Communities*, CISC Publication, University of the New England, Brighton.

WILLIS, E. (1992) 'Managing Volunteers', a BATSLEER, J., CORNFORTH, C., PATON, R., *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Cap 8, pp.82-92, Addison-Westley Publishing Company, Open University, Wokingham.

WILSON, D.C. (1992) 'Co-operation and Competition in the Voluntary Sector: Strategic Challenges of the 90's and Beyond', a BATSLEER. J., CORNFORTH, C., PATON, R, *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, cap. 14, pp. 149-166, Addison-Wesley Publishing Company-Open University, Wokingham.

WILSON, D.C. (1992) 'Organizational Structures in the Voluntary Sector: A Theoretical Overview', a BATSLEER, J., CORNFORTH, C., PATON, R., *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Cap 13. pp. 149-165, Addison-Westley Publishing Company, Open University, Wokingham.

WILSON, D.C., BUTLER, R.J. (1986) 'Voluntary Organization in Action: Strategy in the Voluntary Sector', *Journal of Management Studies*, núm. 23:5, Setembre.

WREN, D.A. (1994) *The Evolution of Management Thought*, John Wiley and Sons. New York.

WYGNANSKI, J.J. (1995) *Basic data about Polish non-profit sector in 1995*, Regardles of Bad Weather Foundation, Varsovia.

YOUNG, D.R. (1987) 'Executive Leadership in Nonprofit Organizations a POWELL, W.W. *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, pp. 167-179, Yale University Press, New Haven.

YOUNG, D.R. et al. (1999) 'Strategy and Structure in Managing Global Associations' a *Voluntas*, vol. 10, núm. 4, pp. 323-343, New York.

ZAN, S. (1989) 'Teoria dell'organizzazione e pubblica amministrazione', a RAMIÓ, C., BALLART, X. (1993) *Lecturas de teoría de la organización. Volumen II. La dinámica organizativa: últimas tendencias en teoría organizativa*, MAP, Madrid.

ZIMMER, A., HALLMANN, T. (2002) 'Trapped in an Identity Gap? Self-Perception and Self-Esteem of Nonprofit-Organizations in Changing Environments' paper a ISTR *Conference Abstract Volume from the Fifth International Conference*, Cape Town.

ZUBERO, I. (2003) 'Voluntariado y acción colectiva' a MONTAGUT (coord) (2003) *El voluntariado: la lógica de la ciudadanía*, pp. 33- 50, Ariel Sociología, Barcelona.

# Annexes

## Índex Annexes

1. Presentació de les entitats del treball de camp .....	309
2. Protocol realització entrevistes .....	319
3. Buidatges de les entrevistes del treball de camp .....	323
4. Síntesi debat experts .....	365
5. Participació i col·laboracions en assessoraments i programes de formació adreçats a entitats dels quals s'ha recollit informació .....	375

## Annex 1

### Presentació de les entitats del treball de camp

## Annex 1

### Presentació de les entitats del treball de camp

Aquest annex fa una breu presentació de cada una de les entitats que han participat en la recerca.

A partir dels criteris de selecció de les entitats de l'estudi, i en base a la guia *Les organitzacions per a la lluita contra l'exclusió social a Catalunya* (Projeccions, 1999b) va resultar un grup de 13 entitats. Per recollir la informació i les opinions, es va establir contacte amb totes, primer enviant una carta explicativa del projecte, la presentació del que suposava participar en l'estudi, i després establint un contacte telefònic per clarificar dubtes i concretar la primera visita. Dotze entitats es van avenir a participar en la recerca. A la restant no li va ser possible i va al·legar falta de disponibilitat degut a l'elevada càrrega de feina.

Es realitzava una primera visita a les entitats per comentar els aspectes més generals i es preparaven les entrevistes. A cada entitat se li va demanar la participació de tres persones que ocupessin diferents llocs a l'entitat, tot i que aquesta decisió la prenia la junta de l'entitat. Els llocs que ocupaven a l'organització les persones entrevistades eren: sis membres de junta, onze directius, set tècnics de gestió i vuit tècnics d'intervenció.

En referència a la localització, quatre entitats entrevistades són de Barcelona, una de l'Hospitalet de Llobregat, dues de Lleida, i la resta d'Olot, Sant Joan Despí, Solsona, Tarragona i Vic.

## A

Entitat creada l'any 1990 i vinculada a una ordre religiosa. Pretén prestar un servei total que rehabiliti, humanitzi, consolidi, dignifiqui i torni a les persones sense recursos econòmics la seva consciència de persones. Ho fa mitjançant l'atenció social, la informació, la inserció laboral, un taller ocupacional i la distribució d'aliments. Manté un seguiment individualitzat dels usuaris. També realitza tasques de sensibilització entre els usuaris i socis.

Hi treballen 2 persones remunerades, al voltant de 10 voluntaris i atenen a uns 140 usuaris. Compta amb 14 socis. Estan en un procés de canvis legals com a conseqüència d'una escissió interna.

El pressupost de l'any 2000 va ser de 85.659 euros (14.252.480 pessetes), dels quals un 28% provenia de fons públics.

## B

Entitat constituïda l'any 1996, tot i que compta amb experiència prèvia. Té la voluntat de treballar per la inserció laboral de persones que han consumit o consumeixen drogues, mitjançant la gestió d'una empresa d'inserció i reciclatge, la venda d'objectes de segona mà en una botiga pròpia i al mercat. Fan recollida de mobles i roba, i porten un taller de restauració. Fan accions de sensibilització de manera puntual. Compten amb una bossa d'hores per fer tasques de transport, pintura i jardineria per al seu ajuntament. Consideren clau viure del treball que fan i no dependre de l'administració. Han crescut de forma destacable en l'àmbit de les tasques ambientals. Compten amb un índex alt d'inserció: de 35 usuaris que han passat pel servei 17 han trobat feina. Hi treballen 8 persones remunerades i entre un i tres voluntaris. No fan promoció per captar-ne més. Atenen a 15 usuaris. Tenen 20 socis.

Estan immersos en un procés de canvi de forma jurídica per tal de constituir-se com a empresa.

El pressupost de l'any 2000 va ser de 180.616 euros (30.052.000 pessetes), dels quals un 22% provenia de fons públics.

## C

Entitat constituïda l'any 1994 amb la voluntat de treballar per la inserció laboral de col·lectius amb necessitats especials. La seva activitat es centra en la formació. Consideren importants les qüestions relacionades amb la interculturalitat.

Hi treballen 21 persones remunerades i hi col·labora algun voluntari realitzant tasques especialitzades. Atenen a 130 usuaris. Compten amb 29 socis. Estan canviant de forma jurídica cap a cooperativa i estan inmersos en el procés per aconseguir un certificat de qualitat.

El pressupost de l'any 2000 va ser de 300.506 euros (50.000.000 pessetes) dels quals un 76% provenia de fons públics.

## D

Entitat constituïda l'any 1994 per acollir i donar sortida laboral a dones amb greus dificultats d'inserció com a conseqüència de maltractaments, toxicomanies, ingressos a presó o marginació social. El seu treball se centra en la inserció laboral i les activitats giren al voltant d'un taller de confecció. L'entitat fa tutories i accompanyaments, dóna ajuts econòmics i compta amb un servei de menjador. No realitzen campanyes de sensibilització, tot i que mantenen un treball important amb els grups d'interès per aconseguir la viabilitat del projecte. Hi treballen vuit persones remunerades i hi ha alguna persona voluntària, tot i que el seu paper no es considera rellevant. Atenen a 40 usuàries, a les quals donen feina directament. Compta amb 50 socis i estan canviat la figura jurídica cap a fundació.

El pressupost del l'any 2000 va ser de 361.387 euros (60.129.710 pessetes), dels quals un 78% provenia de fons públics.

## E

Entitat constituïda el 1983 per donar una atenció a la població global del barri on s'ubica, especialment als joves. Ofereixen orientació, formació, promoció i inserció sociolaboral de l'individu. Participen en projectes de desenvolupament local del barri. Tenen una botiga d'objectes reutilitzats. Ocupen directament a alguns dels usuaris. Hi treballen 12 persones i no hi ha un equip de voluntariat. Compten amb 1.200 socis i atenen a 1.475 usuaris.

El pressupost el l'any 2000 va ser de 162.273 euros (27.000.000 pessetes), dels quals un 78% provenia de fons públics.

## F

Entitat constituïda el 1986 amb la voluntat de promoure iniciatives juvenils per afavorir la inserció dels adolescents i joves en el camp laboral. Realitzen formació ocupacional, projectes d'inserció i organitzen activitats de lleure. Treballen per evitar el fracàs escolar i tenen un centre obert. Tenen experiències d'ocupació directe, però amb resultats deficitaris. L'entitat té molta cura en la relació amb empreses per tal que donin feina als joves. Hi treballen 30 persones, no hi ha equip de voluntariat. Atenen a 230 usuaris. Compten amb 25 socis. Estan evolucionant cap a fundació i es troben immersos en un procés de reestructuració interna.

El pressupost de l'any 2000 va ser de 420.708 euros (70.000.000 pessetes), dels quals un 99% provenia de fons públics.

## G

Entitat constituïda l'any 1996 per promoure i gestionar activitats ocupacionals encaminades a aconseguir la reinserció personal, social, econòmica i laboral de persones que pateixen algun tipus d'exclusió, marginació o discriminació per qualsevol raó, amb especial èmfasi a les persones preses i expreses. Realitzen activitats d'inserció laboral, tallers, suport econòmic i moral, formació laboral i humana. Ofereixen ocupació directa buscant productes comercialitzables que aportin ingressos a l'entitat, a més de reciclar roba. Hi treballen 18 persones remunerades i atenen a 26 usuaris. Si alguna persona vol fer de voluntària se l'acull, però no tenen un paper rellevant. Compten amb 44 socis. Estan canviant de forma jurídica cap a fundació.

El pressupost de l'any 2000 va ser de 420.708 euros (70.000.000 pessetes), dels quals un 11% provenia de fons públics.

## H

Entitat constituïda l'any 1985 com a promotora social dedicada a afavorir la inserció sòcio-laboral de joves amb problemàtica social. Gestionen un esplai, un centre obert, un casal diari per a joves i infants, i una llibreria. Ofereixen suport tècnic a joves. Realitzen experiències d'ocupació directe. Compten amb una gran diversitat de projectes. Promouen activitats de sensibilització. Hi treballen 6 persones remunerades i l'equip de voluntariat està format per les mateixes persones que formen la junta. Atenen a 45 usuaris. Compten amb 19 socis. Estan estudiant constituir-se com a fundació.

El pressupost de l'any 2000 va ser de 192.324 euros (32.000.000 pessetes), dels quals un 80% provenia de fons públics.

## I

Entitat creada l'any 1987 com a centre d'inserció social que es proposa educar, formar professionalment, fomentar les relacions interpresitals i possibilitar la inserció laboral d'aturats crònics. Ofereixen orientació i formació laboral, dinàmica de grups i formació d'adults. Fan tasques de reciclatge tèxtil i venda al públic. Hi treballen 7 persones remunerades i els equips de voluntariat no tenen un paper important. Atenen a 102 usuaris. Compten amb 13 socis. Tenen experiència en combinar diferents formes jurídiques, tot i que amb resultats no gaire satisfactoris.

El pressupost de l'any 1999 va ser de 170.777 euros (28.415.000 pessetes), dels quals un 17.6% provenia de fons públics.

## J

Entitat constituïda l'any 1997 per treballar per la inserció laboral i integració social i fomentar els valors de la solidaritat i la cooperació. Realitzen tasques d'educació en l'entorn, reciclatge i recollida selectiva. Tenen en marxa tres projectes dels quals consideren que en funciona un. La tasca educativa es fa a partir del mateix treball. També col·laboren en projectes pel Tercer Món i fan activitats de sensibilització. Hi treballen 5 persones remunerades i 20 voluntaris. Atenen a 10 usuaris. Compten amb 25 socis. S'estan replantejant la forma jurídica per canviar a fundació i estan immersos en un procés de reestructuració interna.

El pressupost de l'any 1999 va ser de 121.705 euros (20.250.000 pessetes), dels quals un 37% provenia de fons públics.

## K

Entitat creada l'any 1993 per detectar, estudiar i avaluar les necessitats sanitàries d'arreu del món i elaborar projectes de solució i suport en aquest camp. Treballen en la recollida selectiva i el reciclatge de fàrmacs. Desenvolupen projectes d'inserció laboral i teràpia ocupacional. Els medicaments, un cop catalogats, s'envien a diferents països del món. A més, distribueixen medicaments a famílies catalanes amb mancances econòmiques. Les tasques relacionades amb l'ecologia són molt importants. Mantenen transferència de coneixements amb altres ciutats del Tercer Món. Hi treballen 5 persones remunerades i 21 persones voluntàries amb horaris molt flexibles. Atenen i ocupen a 23 usuaris. Compten amb 55 socis. Estan canviant la forma jurídica cap a fundació.

El pressupost de l'any 2000 va ser de 138.389 euros (23.026.140 pessetes), dels quals un 85.8% provenia de fons públics.

## L

Entitat constituïda l'any 1984 per la promoció integral encaminada a fer sortir als seus usuaris de situacions marginals. La tasca principal és la recollida selectiva, que es desenvolupa combinant la tasca social i l'ecològica. Hi ha una professionalització i especialització de les tasques de gestió i d'intervenció. Hi treballen 10 persones remunerades (alguns dels quals són usuaris). Hi ha un equip de 16 voluntaris voluntariat que porta tasques internes i un grup que realitza tasques puntuals. Atenen a 5 usuaris. Compta amb 109 socis. Estan canviant de figura jurídica cap a fundació.

El pressupost de l'any 2000 va ser de 246.084 euros (40.945.000 pessetes), dels quals un 20.6 % provenia de fons públics.

## Annex 2

### Protocol realització entrevistes

## Annex 2

### Protocol realització entrevistes

- Presentar breument la recerca. Demanar si volen aclarir algun aspecte del projecte.
- Quin és el recorregut i l'evolució dels objectius i la tasca de la associació?
- Quins canvis es consideren que han estat més significatius? Perquè? Com afecten internament?
- Quins són els factors que han contribuït al canvi?
- Referència als orígens.
- Definir objectius, tasca i projectes.
- Com s'organitzen internament. Distribució de tasques. Estructura.
- Relacions amb l'administració pública. Possibles suports a oferir.
- Relacions amb altres entitats i amb les empreses.
- D'on prové el finançament? Com es desenvolupa la recerca de recursos?
- Paper de la junta. Paper dels directius i tècnics. Equips de voluntariat. Paper dels usuaris.
- Els sistemes de comunicació interna i externa.
- Forma jurídica.
- A quines noves necessitats han de fer front.
- Reptes de futur.

## Annex 3

### Buidatges de les entrevistes del treball de camp

## Annex 3

### Buidatges de les entrevistes del treball de camp

#### Índex

1. Orígens
2. Objectius, activitats i usuaris
3. Evolució
4. Factors de canvi
5. Estructura
6. Lideratge
7. Comunicació interna
8. Paper de les juntes
9. Paper dels directius
10. Paper dels tècnics
11. Paper voluntariat
12. Paper socis
13. Trets usuaris
14. Relació juntes - directius
15. Relació tècnics - directius
16. Rotació de personal
17. Composició per gèneres
18. Formació
19. Reptes de futur
20. Sistemes de producció
21. Captació de recursos
22. Sistemes de qualitat
23. Ús noves tecnologies
24. Relació entre entitats
25. Relacions administració pública
26. Relacions empresa
27. Relacions església
28. Forma jurídica
29. Comunicació externa
30. Espais

## 1. Orígens

	<b>Impuls</b>	<b>Lideratge</b>	<b>Església</b>	<b>Creació</b>	<b>Anys vida</b>	<b>Operaven previament</b>	<b>Personal remunerat</b>	<b>Nombre usuaris</b>	<b>UxP</b>
<b>A</b>	Congregació religiosa.		*	1990	10	*	2	140	70
<b>B</b>	Iniciativa tècnic administració.	Tècnic		1996	5	* (12 anys)	8	15	1,9
<b>C</b>	Grup que se separa de Càrites.			1994	7	*	21	130	6,2
<b>D</b>	Compromís personal-individual. Suports diversos. Compromís cristiana.	Cristià	*	1994	7		8	40	5,0
<b>E</b>	Persones del barri. Implicació familiar.			1983	19		12	1475	122,9
<b>F</b>	Ex alumnes escola religiosa.		*	1986	15		30	230	7,7
<b>G</b>	Forta personalitat política.	Polític	Vinculats	1996	5		18	26	1,4
<b>H</b>	Congregació religiosa. Fort component vocacional.	Cristià	*	1985	16		6	45	7,5
<b>I</b>	Equip vinculat a la parròquia i a Càrites. Actualment es manté poca vinculació.		*	1987	14		7	102	14,6
<b>J</b>	Inspiració cristiana.		*	1997	4	* (1 any)	5	10	2,0
<b>K</b>	Forta personalitat política.	Polític		1993	8	*	5	23	4,6
<b>L</b>	Càrites. Segueix vinculació.		*	1984	17	*	10	6-10	0,5-1
<b>TOTALS</b>			<b>7</b>	<b>10,58</b>	<b>5</b>		<b>132</b>	<b>2241</b>	<b>20,36</b>

187 usuaris per entitat  
70 usuaris de mitja sense la que té més usuaris

## 2. Objectius, activitats i usuaris

328

	Objectiu	1	Activitat	2	3	4	Usuaris	Sensibilització	Suport documental	Comentaris	5
<b>A</b>	Fer un servei total que rehabiliti, humanitzi, consolidi, dignifiqui i torni al pobre la seva consciència de persona.	X	Atenció social. Informació. Inserció laboral. Taller ocupacional. Distribució d'aliments. Seguiment individualitzat.	X	X		Ha canviat de perfil dels usuaris, el tracte és més difícil ja que hi manca l'esperit de lluita. S'especifica l'atur, prostitució, toxicomanies, desestructuració familiar, immigració, pobresa i delinqüència. L'element de referència és ser del barri.	Entre els voluntaris. Tríptic.		L'activitat no s'automanté. El llistat de serveis que ofereixen no quadra amb l'estat d'ànim de les persones entrevistades.	No
<b>B</b>	Inserció laboral de persones que han utilitzat drogues.	Drogues	Empresa inserció - reciclatge, venda d'objectes de segona mà i al mercat. Recollida de mobles i roba. Taller restauració. Sensibilització puntual (festa anual i fullletons). No es fa recerca. Hi ha una borsa d'hores per fer tasques municipals (transport, pintura, jardineria). La clau és viure del treball que es fa. Tasques ambientals van prenent més importància. 17 de 35 usuaris han trobat feina.	X	X	X	Toxicomanies, tot i que hi ha una certa barreja de perfils. S'ha anat acollint gent diversa. Hi ha hagut pocs immigrants.	Es considera clau la prevenció. Hi ha pensades activitats estables com ara participar en una festa local i fer xerrades a instituts.	Memòria i tríptic.	Activitat empresarial que s'autosustenta.	Si
<b>C</b>	Inserció laboral en col·lectius especials.	X	Formació. Combinen diferents projectes al mateix temps.				Es considera important el tema de la interculturalitat. A vegades es barregen col·lectius sense considerar les incompatibilitats.	No	Tríptics explicatius de cada servei.	Fa pensar amb un negoci a mida.	Si
<b>D</b>	Acolir i donar sortida laboral a dones amb greus dificultats d'inserció per mals tractes, toxicomanies, presó o marginació social.	Dona i presó	Inserció laboral. Taller de confecció. Tutorials, acompanyament, ajut econòmic, servei menjador.	X	X	X	Dones ex-preses.	No	Memòria.	Alt grau de satisfacció de la feina que es fa i de com es fa.	Si, rest.

E	Donar una atenció a la població global del barri, especialment als joves. Orientació. Formació, promoció i inserció sociolaboral de l'individu. Promoció social de les persones amb dificultat d'integració. Desenvolupament local del barri.	Joves - Genèric	Formació, promoció, inserció. Tenen una botiga. La finalitat és fixa, segons les necessitats s'adapten els programes.	Especialment joves	Si	Si. No es dona la còpia dels estatuts.	Es detecta lentitud per iniciar nous projectes.	Si, rest.
F	Promocionar iniciatives juvenils que afavoreixin la inserció dels adolescents i joves especialment en el camp laboral.	Joves - Genèric	Formació ocupacional. Inserció. Lleure. Prevenció del fracàs escolar. Centre obert.	X X	Joves	No	Tríptics explicant alguns dels serveis.	Suport a una ordre religiosa.
G	Promoure i gestionar activitats ocupacionals encaminades a aconseguir la reinserció personal, social, econòmica i laboral de persones que pateixen algun tipus d'exclusió, marginació o discriminació per qualssevol raó, amb especial èmfasi a les persones preses i expreses.	X	Inserció laboral, tallers, suport econòmic i moral, formació laboral i humana. La tasca educativa és important per apropar-se als usuaris. Es combina la tasca educativa i la productiva.	X X X	Persones en exclusió. Es treballa per diferents perfils.	No	Memòria.	És una associació vinculada a la creació d'una fundació.
H	Promotora social que es dedica especialment a afavorir la inserció socio.laboral de joves amb problemàtica social.	Infants i joves	Esplai. Centre obert. Casal diari per a joves i infants. Suport tècnic a joves. Empresa d'inserció. Llibreria. Molta diversitat de projectes.	X	Infants i joves. Es va donant, de manera natural, una tasca intercultural. Alguns dels usuaris passen a fer tasques d'educador.		Tríptics i fullletons explicatius.	Si
I	Centre d'inserció social. Es proposa educar, formar professionalment, fomentar les relacions interpersonals i possibilitar la inserció laboral de gent en atur crònic.	X	Orientació i formació laboral, dinàmica de grups, formació d'adults (reciclatge tèxtil i venda al públic).	X X	Dones, sobretot dones soles.	Un llibre explicant l'activitat.	Llibret.	No
J	Inserció laboral i integració social, crèixer en valors de la solidaritat i la cooperació. Educar l'entorn.	X	Reciclatge, recollida selectiva. Inserció laboral. Dels tres projectes en funciona un. La part educativa es fa a partir del treball. Es fan projectes pel Tercer Món.	X X	Diferents col.lectius amb risc d'exclusió.	Unes revistes dels projectes de l'entitat, que són un element per la sensibilització.	Revistes.	Si

K	Detecció, estudi i avaluació de les necessitats sanitàries arreu del món. Elaboració de projectes de solució i suport. Recollida selectiva de fàrmacs.	Malalts mentals	Reciclatge - Inserció laboral - Teràpia ocupacional. Envien medicaments a diferents païssos del món. Distribueixen medicaments a famílies amb necessitats econòmiques. Hi ha una tasca ecològica. S'està transferint el know-how a altres ciutats del tercer món. Hi ha 680 punts de recollida i van en augment.	X	X	Malalts mentals. Venen derivats dels serveis de benestar social.	Si, organització d'actes.	Memòria.	Si
L	Treballar per la promoció integral de les persones que recorren a Càritas demanant ajuda per sortir de situacions marginals.	X	Reciclatge - Inserció laboral. Hi ha una tasca social i una d'ecològica.	X	X	Pobresa: transeünts. De perfils molt diferenciats.	Memòria.		No

5 6

1. Programes ocupació
2. Activitat deficitària
3. Activitat de reciclatge
4. Programes sensibilitació
5. Pràctica planificació

### 3. Evolució

		To
<b>A</b>	Dificultats a adaptar-se als canvis de l'entorn. Poc relleu. Cansament. Desànim. Moment de replantejament.	Baix
<b>B</b>	Primers anys de dificultats per tirar endavant, fins el moment de l'explosió del tema a nivell social i polític. Experiències en altres àmbits avalen l'encert de l'enfoc (treball amb disminuïts).	Alt
<b>C</b>	Cada vegada apareixen més recursos que són competidors i ells han d'anar desplaçant el seu enfoc, ja que els interessa evitar els solapaments. El volum va creixent progressivament, tot i que hi ha una expansió territorial. S'havien fet tasques de sensibilització, es considera que ara ja ho fa altra gent. Es considera que els inicis són més difícils. Es considera que l'entitat marxa bé, que hi ha més estabilitat.	Mig
<b>D</b>	Han anat trobant suport, ja que s'ha establert una xarxa de contactes clau. Han pogut ampliar el nombre d'usuaries. Es van introduint més tasques educatives. Han passat uns anys d'expansió. La producció és poc rendible, tot i que el grau d'inserció és alt (del 71%).	Alt / Mig
<b>E</b>	Els canvis es produeixen de forma progressiva, per una adaptació a l'entorn.	Mig
<b>F</b>	El creixement és constant. Per algun tècnic no hi ha hagut canvis importants. Els canvis han suposat incrementar els equipaments.	Mig
<b>G</b>	Quan s'ha volgut sistematitzar la situació interna, hi ha hagut confrontacions entre el gerent i la junta, fins el punt de que una part va haver de marxar. No es fan estudis de necessitats, sinó que es produeix una adaptació segons la demanda. Amb el creixement han perdut flexibilitat. Els canvis venen de manera natural.	Mig
<b>H</b>	A mesura que es fan coses van aprenent quins recursos hi ha. Un canvi important va ser el relleu de gerent, que és voluntari. Hi ha un component ideològic molt fort (cristià i freireríà). Es consideren somniadors. La clau és l'acció, la revisió i l'acció. Hi ha nostàlgia del passat. Les activitats es van ampliant, cal cercar nou finançament. Moment d'expansió.	Alt
<b>I</b>	Des d'un principi es fan convenis amb diferents administracions. Hi ha gent que ha de marxar en el procés de creixement. Sistematitzar la gestió i els contactes possibiliten el creixement. Gairebé tota la junta treballa a l'entitat. Es pot caure en la precarització de les condicions laborals. Els canvis es van produir de manera continuada. Falta visió a llarg termini.	Baix
<b>J</b>	Alguns projectes no tenen viabilitat i els han de deixar. Estan en un moment de replantejament estratègic.	Mig
<b>K</b>	El canvi més gran és el creixement. Les activitats es mantenen. Incrementa la demanda de medicaments pel Quart Món ja que hi ha un augment de la pobresa i la immigració. Van assumint cada cop més projectes. El creixement és exponencial.	Alt
<b>L</b>	És important fer entrar gent nova ja que pot ser interessant. Sorgeixen en un moment de molt atur i que aprofiten els preus dels materials reciclats per ocupar persones. Els inicis es fan amb pocs recursos i amb persones amb molta determinació. Els nivells d'implicació a mesura que l'equip creix són molt diversos. S'ha ordenat millor la feina. S'han unificat criteris. L'ajut assistencial es fa poc, ara l'objectiu és que els usuaris guanyin el jornal.	Alt / Mig

## 4. Factors de canvi

332

<b>A</b>	Canvi dels perfils dels usuaris, serveis més assistencials. Separació forma jurídica.
<b>B</b>	Ser un àmbit que interessa a les empreses. Esdevenir més empresarials. Adquirir experiència. Replantejament intern.
<b>C</b>	L'increment d'entitats que treballen a l'entorn.
<b>D</b>	Accés al local. Procés d'estructuració interna. Suport de l'administració i altres institucions. Paper polítiques d'inserció. Dependència administració.
<b>E</b>	Adaptació als canvis que es van produint.
<b>F</b>	Increment d'usuaris. Canvi d'estructura. Lentitud en adaptar-se als canvis. Usuaris més desmotivats.
<b>G</b>	Contractar un gerent professional. Canviar l'estructura interna.
<b>H</b>	Adaptació a l'entorn. Cercar la manera de sobreviure.
<b>I</b>	Millorar el servei de seguiment personal. Canvis en el suport des de l'administració.
<b>J</b>	Contractar un gerent professional. Cercar activitats productives.
<b>K</b>	Ampliar la implantació en el territori. Increment de suport de l'administració. Estructurar l'equip intern. Incrementar l'activitat.
<b>L</b>	Accés contracte públic. Procés d'estructuració interna.

## 5. Estructura

		Redefinició	Permeables	Centralitzat	Impact creixent
<b>A</b>	Es considera que les tasques estan ben definides. Cada u fa la seva feina. Tot i que estan en un moment de redefinició.	X			
<b>B</b>	Ben estructurat tot i que les posicions són molt permeables. Cada un es va especialitzant segons les necessitats i les preferències. Tots cuiden de tot.	X	X		X
<b>C</b>	Estructura simple que cerca l'agilitat: un director que centralitza les decisions i dues persones que supervisen els dos tipus de serveis.			X	
<b>D</b>	El creixement implica més estructuració. L'equip professional va creixent. La coordinació interna és molt important. Cal buscar noves formes de coordinar-se. El més senzill és que les tasques no se solapin. Ara s'inicia un procés de sistematització de la coordinació interna. La tasca de coordinació s'està aprenent. D'una situació on tothom fa de tot es vol passar a una situació més estructurada.		X		X
<b>E</b>	Les relacions són força familiars.		X	X	
<b>F</b>	Es van intentant diferents mètodes en la presa de decisions. S'està en un moment de revisió. Es busca una estructura plana. Pels tècnics l'organització interna no està clara. Hi ha un organigrama oficial, però no es funciona d'acord amb aquest. Les decisions es prenen sobre la marxa. Es va fer un canvi d'organigrama ja que era inviable. Es van assajant alternatives. La bona entesa entre les persones substitueix a la manca d'accords amb els plantejaments. El problema és que les coses no estan clares. Es prenen decisions sense ser explicades als equips tècnics. L'organigrama no està clar.	X	X	X	X
<b>G</b>	Es va buscar una persona per estructurar l'organització. Hi havia molta voluntat i poca organització. La redefinició és recent.		X		
<b>H</b>	Format per dues entitats que es recolzen mútuament. Les persones coincideixen en diferents òrgans col.legiats. Hi ha dues entitats 'besones' que a vegades es confonen, les dues persones responsables tenen molta relació entre elles. Hi ha comissions tècniques per temes més operatius.		X		
<b>I</b>	Una persona fa de tot. Els límits són poc clars, sobretot al principi. A més creixement més complexitat en el funcionament i es va reduint la participació. Cada cop es va acotant més el tema de les tasques. El creixement fa que es perdin trets essencials de l'entitat.	X	X		
<b>J</b>	Equip motivat amb distància entre l'equip i la junta. El director articula la feina.	X		X	
<b>K</b>	Com que cada u té assignat el seu paper només han de fer una tasca de coordinació per ajustar la situació. Les tasques estan molt delimitades. El director centra totes les decisions. Es considera que es funciona bé amb la distribució de tasques tal com les tenen assignades. Segons el director hi ha crisi d'estructura fruit del creixement. La necessitat de la redefinició és detectada per la direcció, no pels tècnics.	X	X	X	X
<b>L</b>	Es demana redefinir les funcions, ja que es professionalitza. Fins ara tots ho feien tot. Moment de redefinició. Es van creant responsables segons les tasques internes.	X	X		X

## 6. Lideratge

334

	<b>Lideratge</b>	<b>Estil gestió</b>	<b>Comentaris</b>
<b>A</b>	Desgast	Revisió	Enveilit.
<b>B</b>	Personal	Empresarial	Amb afany d'aprenentatge.
<b>C</b>	Unipesonal	Empresarial	Assumeix moltes decisions.
<b>D</b>	Carismàtic	Directiu	Controla tots els aspectes.
<b>E</b>	Equip Familiar	Obert	Es tracta d'una família.
<b>F</b>	Equip junta	Directiu	Es va passant a mentalitat empresarial.
<b>G</b>	Personal	Empresarial	Assumeix la marxa de la dinàmica interna.
<b>H</b>	Carismàtic	Participatiu	Assumeix la marxa de la dinàmica interna.
<b>I</b>	Desgast	Revisió	Es nota feble, tot i que amable.
<b>J</b>	Carismàtic	Revisió	Assumeix la marxa de la dinàmica interna.
<b>K</b>	Carismàtic	Empresarial	Assumeix la marxa de la dinàmica interna.
<b>L</b>	Compartit	Empresarial	Assumeix la marxa de la dinàmica interna.

## 7. Comunicació interna

<b>A</b>	Es fan sessions de revisió, on es barreja la tasca associativa amb la vinculació cristiana.	Reflexió-acció.
<b>B</b>	No es publica cap revista ja que no es vol dedicar els esforços a fer això. La relació és informal i hi ha previst una assemblea oberta anual. Sempre que es pren una decisió s'intenta informar, que la gent doni idees, aquest és un element essencial de la bona programació. Cada dia al matí, l'equip es troba per distribuir les feines. Hi ha una reunió (en diuen assemblea de nau) per comentar la situació amb els usuaris.	Comunicació informal. Reunió amb els usuaris.
<b>C</b>	Reunió cada 15 dies entre el director i la junta. Hi ha reunions amb l'equip tècnic. Tènicament es pot parlar de tot.	Reunions tècniques.
<b>D</b>	Hi ha dues reunions setmanals de coordinació, i una de comunicació diària.	Reunió diària.
<b>E</b>	Hi ha reunions per separat, junta-direcció i direcció-tècnics.	Separació tècnics-junta.
<b>F</b>	Hi ha reunions a diferents nivells. Els canals de comunicació estan establerts de manera esglaonada. Hi ha una reunió mensual entre la junta i l'equip de projectes. El vicepresident fa un seguiment personalitzat.	Reunions a múltiples nivells.
<b>G</b>	És difícil trobar l'estona per reunir-se. Hi ha bon acord amb la gent.	Falta temps per trobar-se.
<b>H</b>	Hi ha diferent nivell de reunions. Tothom pot dir la seva.	Reunions a diferents nivells.
<b>I</b>	Es parlen molt entre els membres de l'equip. Les reunions entre l'equip i la junta no tenen periodicitat concreta. La coordinació és molt informal.	Coordinació informal, sense periodicitat.
<b>J</b>	Es fan reunions amb els membres de l'equip. Sembla una relació propera.	Reunions amb múltiples nivells.
<b>K</b>	El tracte és molt proper, el servei és molt tècnic, amb la qual cosa els marges són reduïts. Per fomentar la vida associativa es fan dos sopars a l'any. S'intenten fer reunions internes un cop al mes, per veure què es pot millorar, per comentar incidències. Es fa una reunió per planificar a un mes vista.	Reunions per incidències.
<b>L</b>	Hi ha reunions pel seguiment de l'evolució dels usuaris. Encara no hi ha establertes les reunions per la marxa general de l'entitat. Hi ha dos tipus de reunió, les que fan referència a la feina, que és periòdica, i les generals que es convoquen segons el director.	Reunions establertes i puntuals.

## 8. Paper de les juntes

336

	<b>Descripció</b>	<b>Suport general</b>	<b>Barreja nivells</b>	<b>Confusió papers</b>
<b>A</b>	Pren les decisions, es troba sovint per definir canvis.	G		
<b>B</b>	Pren les decisions en el dia a dia i l'assemblea ratifica. Hi ha gent de junta que treballa a l'entitat. Qui té el càrrec no fa la feina tipicament assignada, tot i que fa segons els seu perfil.	O	X	
<b>C</b>	Es troben amb el director cada 15 dies. No tenen massa temps.	G		X
<b>D</b>	Per la recerca de la captació de recursos i suport moral. Els tècnics desconeixen el paper de la junta. No participen internament. A la junta hi ha gent experta amb diverses professions.	G		X
<b>E</b>	És un tràmit, la tenen ja que hi estan obligats.	O		
<b>F</b>	Cada membre de la junta té la seva responsabilitat, tots supervisen alguna cosa. Se centren més en aspectes pedagògics que financers.	O		
<b>G</b>	Els components de la junta estan proposats pel gerent. Col.laboren en campanyes de difusió.	G		X
<b>H</b>	La permanent pren les decisions, es troben un cop al mes. Si pel dia a dia cal prendre una decisió es pren i es ratifica més tard. A la permanent hi ha tècnics i simpatitzants. Els canvis de junta són per relleu que després es ratifiquen. El president té molt pes, tot i que hi ha un sistema de control per tal de que aquest no sobrepassi les seves funcions.	O	X	X
<b>I</b>	En alguns moments s'ha barrejat la direcció i la presidència. Fan un recolzament 'ideològic'. Les decisions s'han d'aprovar per assemblea.	G		
<b>J</b>	Es troba cada 15 dies i es plantegen els temes del dia a dia.	O		
<b>K</b>	Té màxima confiança amb el director i fa una tasca representativa. Els tècnics consideren que no tenen permís per prendre decisions. És un nivell poc conegut pels tècnics. No es coneixen els patrons.	G		X
<b>L</b>	Cuida de les relacions institucionals. A la comissió hi participa el director. No intervenen massa amb les tasques internes. Dins el patronat hi ha una comissió permanent que supervisa de manera continua.	G		

## 9. Paper dels directius

<b>A</b>	Voluntària, d'una congregació religiosa, d'edat avançada.
<b>B</b>	Van introduint el tema de la planificació. Les decisions es comenten abans amb els membres de l'equip. Porta la tasca de relació amb les xarxes.
<b>C</b>	Director i presidència es confonen. Si hi ha finançament cobren. Formació en pedagogia. Porta el control de totes les iniciatives. Es barregen les feines privades i les de l'entitat. És el referent per la resolució de problemes.
<b>D</b>	La directora realitza un lideratge molt fort. S'ocupa tant de les qüestions internes com de les relacions externes. Se li té un respecte molt gran. Supervisa la marxa diària i les decisions importants. Articula la relació amb la junta i l'equip. Fa de pont entre dins i fora.
<b>E</b>	Algunes decisions són consensuades, d'altres es prenen entre la junta i la directora.
<b>F</b>	Dos directors, un s'encarrega de la representativitat i l'altre de la part pedagògica.
<b>G</b>	Directiu que va ser contractat per estructurar l'organització. Al principi està sol i ha de començar a fer de tot, fa de pont amb l'exterior.
<b>H</b>	Barreja de perfils. Carismàtic, segueix estant en mans dels fundadors.
<b>I</b>	Realitza tasques de coordinació interna.
<b>J</b>	Es considera que és la persona que mana.
<b>K</b>	Centra tota la relació amb el patronat. Tota l'activitat, tant externa com interna passa sota la seva supervisió. El patronat ha delegat al director totes les decisions. Està en contacte directe i de manera diària amb l'equip. Porta tota la relació amb les institucions.
<b>L</b>	Té molta relació amb el patronat. Té una relació amena amb els tècnics. És consultat per la presa de decisions. Canalitza la relació amb altres entitats. Té tota la confiança de la junta. Hi ha una comunicació intensa amb la junta.

## 10. Paper dels tècnics

338

		Bon ambient	Cometen feina	Visió àmplia
<b>A</b>	Una persona contractada, que porta el programa oficial. Fa falta més gent per tirar endavant els projectes.			
<b>B</b>	S'ha dedicat molt esforç a la professionalització (tothom està assegurat). Es fan els redactats dels projectes per les subvencions. Prenen bona part de les decisions. El sou depén de la feina que fan.	X	X	
<b>C</b>	Formació en pedagogia. Molts venen de la col.laboració voluntària. Si no es pot pagar el sou, llavors es paga quan arriba la subvenció.			
<b>D</b>	Han de ser resolutius amb les tasques del dia a dia. Desconeixen el paper de la junta. Consideren bo l'ambient de feina, tot i que són conscients que les condicions són millors a altres llocs. Consideren imprescindible dedicar més hores a la tasca educativa. La direcció considera clau contractar bons professionals. Algunes contractacions depenen d'aconseguir subvenicons. Si no aconsegueixen les subvencions han de fer el mateix amb menys gent. No hi ha separació entre tècnics i usuaris. Les decisions tècniques les prenen els tècnics.	X	X	
<b>E</b>	El nivell d'implicació ha canviat. Ara és més professional, més calculador. Participen en algunes decisions. Hi ha rivalitat entre tècnics d'altres entitats. Tenen la sensació de deixar empremta.	X	X	
<b>F</b>	Es combina la forma d'associació i de fundació, cosa que suposa una dificultat a nivell tècnic i pels comandaments mitjós. Se separa la realització de la formació amb la gestió. En els temes tècnics, l'educador té un àmpli marge d'acció. A nivell d'equip es depén de cada educador. Hi ha decisions que cal prendre ràpidament. Consideren que es poden fer propostes a la junta.		X	
<b>G</b>	Hi ha un nombre reduït de gent treballant. Quan hi ha plans ocupacionals, hi ha molta gent que es posa a treballar de cop. El tracte amb la gent de l'equip és molt agradable. Algun tècnic ve de fer una tasca voluntària. La contractació permet conèixer millor que passa. Es valoren molt les relacions internes. Es viu amb confiança interna. El nivell d'implicació és alt.	X	X	
<b>H</b>	Hi ha una persona que s'ocupa dels projectes internacionals. Els que treballen van començar com a voluntaris.	X		X
<b>I</b>	En un principi hi ha molt d'autoocupació, actualment es cobra segons conveni. El personal de l'equip és molt tècnic, i estan preparats per realitzar la tasca educativa.		X	
<b>J</b>	Els que treballen es troben cada setmana. Hi ha un bon ambient de treball. S'informa de les decisions. Alguns tècnics no coneixen les relacions a nivell de junta.	X	X	
<b>K</b>	Hi ha un tècnic per la recerca de finançament. No hi ha problema amb la relació amb els voluntaris. Els tècnics van fent propostes de millora dels sistemes de producció.	X	X	
<b>L</b>	Cal trobar maneres de combinar el treball de la gent més compromesa dels que no ho estan tant. No és fàcil trobar gent amb el perfil que necessiten.	X	X	

## 11. Paper voluntariat

		1	2	3
<b>A</b>	Són uns 10 o 12 o 14 voluntaris, no es pot definir exactament el nombre. Realitzen tasques internes de gestió. Hi ha un projecte per afavorir la vida associativa amb activitats culturals i sortides.	X	X	X
<b>B</b>	N'hi ha 1 o 3 amb una estada que pot anar de mesos a anys. Participen en la constitució de l'associació. Van ajudant a fer feines d'intervenció, coses concretes. Hi ha algun voluntari que és derivat del CAS, que necessita fer una activitat. N'hi ha de familiars d'afectats (la línia que separa el soci del voluntari està poc delimitada). Hi ha diferents tipus de voluntariat. Fan tasques de prevenció. No es fa promoció per captar voluntaris.	X	X	
<b>C</b>	Fan tasques molt especialitzades. Consideren que cal centrar molt bé l'encàrrec, ja que sinò molesten. Cal ser molt selectiu. Si el voluntari es consolida, participa en les decisions. Limitat pel tipus de tasca.	X	X	
<b>D</b>	Hi ha missatges contradictoris: el membre de junta diu que el voluntariat ha de ser vocacional, que tenen dubtes sobre aquesta figura, que aquest s'ha d'adaptar a les necessitats de l'associació i no es considera que sigui una figura important. A nivell tècnic es comenta que el voluntariat està ben emmarcat, que hi ha una persona que se n'ocupa. El voluntariat que es fomenta no és el que es planteja des de la junta. No és una associació de voluntaris, sinò que aquests fan tasques de recolzament. Van a l'entitat per temes concrets.	X	X	
<b>E</b>	La PSS no afectarà, ja que feien poca feina. Les polítiques de foment de voluntariat han fet baixar el nombre de gent interessada, ja que s'ha perdut poder establir el primer contacte, i la flexibilitat. Es donen moltes facilitats per fer voluntariat, però hi ha poca gent que s'anima (no es definexien els límits). A nivell tècnic es considera molt valiosa la contribució del voluntariat.	X	X	
<b>F</b>	Pocs voluntaris. Hi ha varis conceptes de voluntariat. En l'experiència hi posaven voluntat però faltava capacitat. Si se'n volguessin més s'hauria de treballar. No és fàcil trobar gent que compleixi els requisits.	X		
<b>G</b>	Es considera que el voluntariat ha de fer una tasca molt concreta. Hi va haver un objector, però va marxar. Hi ha algun voluntari, tot i que no hi ha projecte de voluntariat. A vegades no saben què fer amb els voluntaris.	X	X	
<b>H</b>	Hi ha voluntaris d'un projecte europeu, es treballa per assegurar el relleu entre equips. Tenen accés als responsables del servei. Es reclama el voluntariat a molts nivells. Es vincula a un model fort de societat. Alguna iniciativa s'atura per manca de gent que ho porti. Es considera que cal un contractat per cada cert nombre de persones voluntaries. Cal que siguin supervisats pels contractats ja que sinò es pot translladar les neures als nanos. Falten voluntaris, els joves ara tenen altres prioritats, les agendes estan plenes, no fan pinya. La promoció i captació de voluntaris la fa un contractat. Es tracta de joves de classe mitja, que no tenen pressa per treballar i els pares ja van ser monitors. Els voluntaris són els que passen unes hores amb els infants, no fan revisió. Han d'obrir-se a nou tipus de voluntaris.	X	X	
<b>I</b>	El voluntariat depén de si hi ha persones disponibles. Per tasques assistencials fan una millor funció. Cada cop s'acota més el tema de les tasques. No hi ha recerca activa de voluntariat, tot i que n'hi ha algun. No hi ha PSS.	X		
<b>J</b>	N'hi ha 20. Realitzen tasques diverses.			

<b>K</b>	N'hi ha 21. Tenen horaris molt flexibles. No es fa cap campanya activa de captació.
<b>L</b>	Es consideren una peça clau a l'entitat. N'hi ha amb càrrecs a l'administració. N'hi ha que cuiden de la part comercial. Es tracta d'un aspecte de difícil gestió. Es veu com un canal per mantenir un vincle amb la societat. Algun voluntari passa a contractat. Al personal d'intervenció no interessa parlar de gestió. La professionalització redueix el paper dels voluntaris. Els voluntaris no tenen relació amb els usuaris. Els voluntaris venen perquè ells ho necessiten. Hi ha algun voluntari que és ex-usuari.

1. No es pot dir el nombre
2. Hi ha un projecte de motivació, o alguna acció de fidelització
3. Realitzen tasques operatives

## 12. Paper socis

		Paper relevant	Nombre
<b>A</b>	Tenen un rol de suport econòmic.		14
<b>B</b>	El personal associat i el tècnic són molt propers, tant per les dimensions de la ciutat com per l'estil intern. Els socis no paguen quota. Hi ha 20 socis, que realitzen una trobada anual, col.laboren en diferents activitats de sensibilització.	X	20
<b>C</b>	No paguen quota. Donen suport moral.		29
<b>D</b>	Els tècnics no els coneixen. N'hi ha 50. El paper és de donants econòmics i de recursos.		50
<b>E</b>	No tenen un paper important.		1200
<b>F</b>	Hi ha un dinamitzador de la vida associativa.		25
<b>G</b>	40 persones.	X	44
<b>H</b>	El soci és qui es fa seva l'entitat.		19
<b>I</b>	Els socis no paguen quota, sinò que els socis són els contractats.		13
<b>J</b>	No es pot dir el nombre de socis exacte.		25
<b>K</b>	55 socis que passaran a ser donants amb el canvi de forma jurídica. Hi ha quotes flexibles, tot i que oscil·len de 70 a 150 Euros anuals. Costa molt fer que la gent参与.		55
<b>L</b>	No fan cap aportació especial.		109

Mitjana de socis 409 /11=37

## 13. Trets usuaris

342

		Participació	Derivats
<b>A</b>	Més dificultat en el seu tracte. Hi ha menys eines metodològiques per treballar amb ells. Es passa d'un suport per la promoció a l'assistència. No volen que es quedin a l'entitat. Estan descrits de manera molt àmplia. No tenen assignades tasques dins l'associació.		
<b>B</b>	Participen en les decisions de com organitzar-se, a l'assemblea de nau, se'ls informa i comenten les decisions que es van prenent. Arriben derivats des de l'administració pública. També depenen de les feines que s'hagin de fer en cada moment. Tenen horaris flexibles per cobrir tota la franja horària i adaptar-se al les necessitat de cada un. Fan una reunió setmanal.	X	X
<b>C</b>	Hi ha rivalitat pels usuaris. Els usuaris els venen derivats, i per tant no han de fer promoció. A vegades és difícil classificar usuaris. Nous col.lectius: dones i minories.		X
<b>D</b>	Vinculació amb els centres penitenciaris. Arriben derivades. Els falta persones per poder fer els cursos previstos. No se sap massa què fer amb els il.legals. La clau és la dona presa, tot i que s'hi baregen problemàtiques vinculades.	X	X
<b>E</b>	Es van canviant els perfils. S'han de combinar diferents formes s'assistència.		X
<b>F</b>	Joves amb dificultats socio-laborals. Gent amb problemàtiques grans. Venen derivats.		X
<b>G</b>	26 persones (1999) 15 dels quals troben feina a altres llocs. Dificultat d'actuar en el cas dels immigrants.		X
<b>H</b>	Alguns passen a ser monitors.		X
<b>I</b>	Venen derivats de serveis socials. Si s'hi estan una temporada llarga poden participar a l'assemblea.	X	X
<b>J</b>	S'atenen a diferents col.lectius, tot i que estan a diferents projectes.		
<b>K</b>	Són persones amb problemes mentals, derivats de l'hospital o dels serveis d'atenció social. Tenen un paper d'usuari i treballador al mateix temps. Per ells es realitzen activitats alternatives. Hi ha llista d'espera d'usuaris. Pel nombre de treballadors-usuaris a vegades falta feina, llavors s'aprofita per fer tasques educatives. Són malalts en procés de rehabilitació. Hi ha barreja de perfils.		X
<b>L</b>	Un grup petit possibilita un treball més individualitzat. Hi ha diversitat d'usuaris. Hi ha problemàtiques que no es treballen, i es deriven cap a l'Administració. No se sap què fer amb el tema dels immigrants.		

4

8

## 14. Relació juntes - directius

	<b>Separació clara</b>	
<b>A</b>	Dificultat en poder separar. Moment de desorientació. Edats avançades.	
<b>B</b>	No hi ha separació.	
<b>C</b>	Separat. Amb bona comunicació.	X
<b>D</b>	Coincideixen.	X
<b>E</b>	Familiar.	X
<b>F</b>	Les funcions xoquen, no estan limitades.	X
<b>G</b>	Separat. Amb bona comunicació. Tot i que amb una experiència prèvia de confrontació. A vegades els criteris de la junta no són els del director.	X
<b>H</b>	Coincideixen.	
<b>I</b>	Separat.	
<b>J</b>	Bona relació.	X
<b>K</b>	Coincideixen amb vincle familiar.	X
<b>L</b>	Separat. Amb bona comunicació.	X

## 15. Relació tècnics - directius

344

<b>A</b>	Difícil separació per estar vinculat a una congregació on tothom està disposat a fer molt.
<b>B</b>	No existeix un línia divisòria.
<b>C</b>	Molt formal i convencional.
<b>D</b>	De lideratge carismàtic, donant molt marge a la iniciativa tècnica.
<b>E</b>	Bona relació. A les discussions internes hi participen tots.
<b>F</b>	Confrontació.
<b>G</b>	Hi ha bona relació. Els tècnics no tenen relació amb la junta.
<b>H</b>	Molt proper.
<b>I</b>	Molt proper.
<b>J</b>	Molt proper.
<b>K</b>	Molt proper.
<b>L</b>	Molt proper.

## 16. Rotació de personal

<b>A</b>	Hi ha estabilitat en els equips.
<b>B</b>	Hi ha molta estabilitat en els equips.
<b>C</b>	Hi ha molta estabilitat en els equips.
<b>D</b>	Ha anat creixent. Hi ha estabilitat.
<b>E</b>	Hi ha molta rotació ja que a altres llocs es cobra millor. Hi ha la queixa de que aquí es formen i llavors ho aprofiten altres entitats. Es proposen contractar gent més gran.
<b>F</b>	Mitjana.
<b>G</b>	Baixa.
<b>H</b>	El compomís dels equips comença a partir de la vinculació de voluntariat, i va evolucionant amb el temps. Hi ha vegades que la mateixa administració es queda els bons professionals enllloc de pagar a l'entitat. S'incorpora a gent de fora per obrir-se a noves idees. Hi ha gent que marxa per oportunitats més interessants. La mateixa administració contracta gent, no directament, sinò mitjançant fundacions.
<b>I</b>	Equip petit amb alt nivell de rotació pels baixos sous.
<b>J</b>	Hi ha rotació de personal.
<b>K</b>	No hi ha rotació de plantilla.
<b>L</b>	No hi ha rotació de plantilla.

## 17. Composició per gèneres

346

	President	Director	Administració	Tècnic intervenció
A	D	D	D	D
B	H	H	H	H
C	H	H	D	D/H
D	H	D	D	D/H
E	D	D	D	D
F	H	H	D	D
G	H	H	D	D
H	H	H	H	H
I	D	D	D	D
J	H	H	D	D
K	H	H	D	D
L	H	H	D	D

## 18. Formació

<b>A</b>	Assistència a cursos oferts per l'administració local. Formació en temes espirituals.
<b>B</b>	Es forma a les persones a mesura que es requereix a partir de la tasca productiva.
<b>C</b>	No hi ha pla previst.
<b>D</b>	No hi ha pla previst.
<b>E</b>	No hi ha pla previst.
<b>F</b>	La formació en gestió es veu interessant. Tota es fa a BCN, i els desplaçaments la fan difícil.
<b>G</b>	No hi ha pla previst.
<b>H</b>	Equip jove que cerca formació. Hi ha un contractat que s'ocupa de la formació del voluntariat. Les formacions la realitzen gent de dins.
<b>I</b>	No hi ha pla previst.
<b>J</b>	No hi ha pla previst.
<b>K</b>	Professionals molt especialitzats.
<b>L</b>	Dificultat del desplaçament a Barcelona. Una persona realitza un màster a distància. Es facilita la formació del personal. Es considera que és més interessant que la realitzin els professionals que no pas el voluntariat.

## 19. Reptes de futur

348

A	No se n'anomena cap. Hi ha interès en la reorganització del taller i mirar de fer un seguiment més acurat de les persones per facilitar la reinserció.
B	Camp en expansió, que es preveu l'entrada d'empreses i que podran baixar preus. No hi ha autocomplaiença, sinó estímul. Hi ha més comprensió a nivell social sobre la problemàtica de les drogodependències. Anar cap a l'autosuficiència. Canvi legal. Es vol consolidar el creixement dels últims temps. El seu paper ha de ser exemplar, són les administracions que han d'assumir el rol de treball contra la marginació. A llarg plaç no està definit, a mig plaç és consolidar l'estructura que es té. Es creu essencial mantenir l'espiritu inicial. S'està millor organitzat i és més rendible la tasca que es fa. Es planteja l'expansió territorial.
C	Interessa la consolidació no el creixement, ja que en aquest camp s'ha arribat a un sostre. Hi ha interès en fer créixer el taller. El futur es viu amb incertesa. El rept, per part dels tècnics, és incrementar els nivells d'inserció i superar les trabes burocràtiques. El creixement és un indicador de que les coses van bé.
D	El creixement fa por ja que pot fer perdre la línia clara. Falta suport econòmic i el local. Es vol incrementar la tasca comercial. Consolidar objectius, crear un centre d'acollida.
E	Es va cap a un model més empresarial. L'entorn cada cop és més competitiu.
F	Per tirar endavant projectes nous, hi ha problemes econòmics. Es vol avançar cap a l'autofinançament i deixar de dependre dels ritmes de l'administració, poder acceptar més problemàtiques i iniciar l'assessorament pedagògic.
G	Ampliació activitats. Obrir un espai de lleure per sensibilitzar. La recerca de recursos és clau pel creixement.
H	Hi ha un llistat de projectes pendents (muntar una residència per adolescents, una per infants, treballar el tema del residus, i una bugaderia industrial i botiga de roba de segona mà). També la necessitat d'eixugar un deute anterior. Pels tècnics la prioritat és la de professionalitzar i consolidar els llocs de treball. Fer el seguiment dels projectes, veure'n els impactes. No dependre de les subvencions. Sanejar la qüestió econòmica. Les activitats s'ampliaran a mesura que es trobi el finançament.
I	El local és una qüestió clau. L'autofinançament. Aspectes tècnics de la producció. Millorar la imatge i la difusió.
J	Es vol créixer sense esdevenir empresa. S'estan realitzant estudis de viabilitat de diferents projectes.
K	Aconseguir més finançament públic. Entrar en projectes d'institucions internacionals. Acotar el nombre de països a qui s'envia medicaments i assegurar la continuitat, també limitar patologies a les que s'adrecen. Volen diversificar la tasca ecològica. S'estan estudiant com diversificar la producció per finançar la compra de fàrmacs específics per patologies molt concretes. Ser més coneixuts per la població, entrar a la tasca de sensibilització.
L	Hi ha noves necessitats, però calen nous recursos per fer-hi front. Obrir-se a nous perfils: treballar la salut mental, joves que no segueixen la formació acadèmica. Sistematitzar la feina. Assegurar l'estabilitat econòmica. L'expectativa és créixer al ritme de la recollida selectiva.

## 20. Sistemes de producció

	<b>Dèficit</b>
<b>A</b>	Deficitari, es fan feines manipulatives. <span style="float: right;">X</span>
<b>B</b>	Es milloren els sistemes de comercialització i producció. L'activitat és rendible. Es contempla les mesures de seguretat i prevenció de riscos laborals. La feina que fa cada u s'ha de tirar endavant, si un falla, fa anar malament als altres. Hi ha rotació d'usuaris, tot i que 7 estan més temps del previst.
<b>C</b>	Mantenir econòmicament les iniciatives és molt difícil. Es busca finançament en el camp privat. <span style="float: right;">X</span>
<b>D</b>	Es confecciona i dissenyen robes. No són rendibles econòmicament. Es va diversificant el producte, dins l'àmbit de la roba. Les decisions sobre la producció depenen de la sortida comercial. <span style="float: right;">X</span>
<b>E</b>	Es dóna assessorament i formació i venda de productes.
<b>F</b>	En cada col.lectiu es van intentant mètodes específics. Hi ha dificultat en comercialitzar els productes. La tasca de sensibilització queda per fer. <span style="float: right;">X</span>
<b>G</b>	Un dels canvis és començar a produir per compte propi. La tasca educativa és important ja que sinó els usuaris es recolzen en els ajuts. Es busca finançament alternatiu en les activitats productives. En algunes activitats productives busquen elements de sensibilització. <span style="float: right;">X</span>
<b>H</b>	Hi ha algun projecte que s'assumeix encara que les empreses el considerin deficitari, per qüestió de servei a la ciutat. <span style="float: right;">X</span>
<b>I</b>	S'ha anat tecnificant la feina productiva.
<b>J</b>	Assegurar la rendibilitat és una tasca clau. Està força diversificat.
<b>K</b>	Es porta un bon control d'estocks. Ordenat tot de manera molt sistemàtica. Hi ha especialistes per cada tema.
<b>L</b>	S'ha millorat la sortida dels usuaris. Les tasques de producció estan més sistematitzades que les educatives.

## 21. Captació de recursos

350

		Pressupost any 2000 en Euros	% públic	Donen detall
<b>A</b>	Campanyes de socis i donants a partir de tríptics. Congregació a nivell estatal que assegura fonts de l'IRPF. Hi ha derivació d'aliments d'altres ONG.	85.659	28	x
<b>B</b>	Les tasques de control econòmic les porta una gestora, que és sòcia. S'assoleix l'autofinançament.	180.616	22	x
<b>C</b>	Es busca diversificar les fonts de finançament.	300.506	76	x
<b>D</b>	Es busca diversificar les fonts de finançament. La gestió econòmica és transparent. Es depén de les subvencions. La recerca de recursos va suposant una professionalització. Cada cop hi ha menys marge. La justificació és una tasca difícil, acaba interessant més que els resultats.	361.387	78	x
<b>E</b>	S'intenten obrir noves fonts. Tasca assumida per la direcció. Els tècnics no hi entren.	162.273	78	
<b>F</b>	Cal anar provant diferents fonts. Les fonts de finançament són poc estables. La part important ve de les institucions. S'ha sistematitzat el procés comptable. El finançament és una qüetió molt angoixant.	420.708	99	
<b>G</b>	Acords estables amb Càrites pel finançament. La producció no s'automanté. És important l'ingrés en vendes, donatius i subvencions. No es vol entrar amb les donacions de les empreses ja que estan molt trillades. Es depén de l'ajut extern ja que la producció no és suficient.	420.708	11	x
<b>H</b>	Es busca finançament a diferents llocs, presenten projectes a diferents convocatòries. Hi ha diferents iniciatives per buscar finançament.	192.324	80	
<b>I</b>	Reben diners d'una fundació privada per una publicació de difusió. Es considera clau la professionalització de la captació de fons. Falta saber vendre la tasca que es fa. El PIRMI és una font de finançament, no sembla que es tingui un pla per diversificar massa.	170.777 (any 1999)	17'6	
<b>J</b>	La part fonamental són les vendes. Els cal reforçar-ho. Hi ha poc ingrés via subvencions.	121.705 (any 1999)	37	x
<b>K</b>	Es busca finançament de diferents llocs. El projecte busca diferents enllaços d'interès per assegurar els suports.	138.389	85'8	x
<b>L</b>	Van tenint suport de diverses administracions. L'activitat que fan és rendible. Ingressos diversificats.	246.084	20'6	x

## 22. Sistemes de Qualitat

<b>A</b>	No es planteja
<b>B</b>	Es considera com una qüestió de la mateixa gestió.
<b>C</b>	S'està en tràmit de passar un certificat de qualitat, per ordenar la tasca i per exigència. Per tirar-ho endavant formen part d'una xarxa, tot i que falten referents. Els tècnics ho viuen com una imposició, ja que hi ha coses que no es poden escriure i els indicadors utilitzats no reflecteixen la realitat.
<b>D</b>	No es planteja.
<b>E</b>	Estant passant els tràmits per treure's la ISO 9000. Es considera que servirà per tenir la situació més controlada. No hi ha participació de l'equip.
<b>F</b>	No es planteja.
<b>G</b>	No es planteja.
<b>H</b>	No es planteja.
<b>I</b>	No es planteja.
<b>J</b>	No es planteja.
<b>K</b>	No es planteja.
<b>L</b>	No es planteja.

## 23. Ús noves tecnologies

352

		Gestió	Comunicació	Usuaris	Producció
<b>A</b>	Poc utilitzades.				
<b>B</b>	S'han introduït per millorar la comunicació i el control de magatzem i de venda. Es treballa amb el tema de la botiga virtual.	X	X		X
<b>C</b>	Permeten el control de la feina. El consideren un element motivador.	X	X		
<b>D</b>	La volen introduir.	X	X		
<b>E</b>	La tecnologia és un suport per algunes coses, tot i que a vegades embolica. S'intenta introduir les noves tecnologies al col.lectiu d'usuaris.	X		X	
<b>F</b>	Els joves la van introduint.	X		X	
<b>G</b>	Es vol obrir una botiga virtual. S'utilitza per la comunicació.	X	X		Projecte
<b>H</b>	El canvi d'equips informàtics és molt costós.	X			
<b>I</b>	Es considera car. Estan poc introduïdes. Es potencien des de les coordinadores.	X			
<b>J</b>	Poc utilitzades.	X			
<b>K</b>	Es fa servir per fer notes de premsa. Disposen d'equips informàtics moderns.	X	X		
<b>L</b>	S'utilitzen per temes interns de gestió.	X			

## 24. Relació entre entitats

	Comentaris	Del sector	Altres àmbits	Xarxes	Formalització	Operatiu / estratègic
<b>A</b>	Formen part de la coordinadora d'entitats del barri. Poca relació amb el Pla Integral de Barri. Això ja els és suficient. No es fa recerca de recursos. Es compón d'unes 8 entitats.	Es coordinen amb entitats assistencials. Congregació religiosa canalitza subvenció. No es consulta amb altres entitats.	Del barri. Del voluntariat en general.	Per coordinar usuaris.	Baix	O
<b>B</b>	Podríem dir que estan ben connectades amb l'entorn. Hi ha subvenció per temes de formació i poc per la producció.	Fan una aposta important per estar amb les xarxes del sector. Formen part de la xarxa especialitzada. Membres de junta de la xarxa. Important compartir experiències. Hi ha diferents estil de treball, s'ajuden entre elles, tot i que el caire és diferent.	Col.laboracions locals. Val la pena mirar què es fa en altres àmbits (com ara en les dismismucions) i s'hauria de treballar més. Es col.labora amb gent per temes de sida. Hi ha contacte amb la universitat.	Xarxa de 30 entitats. Per temes de gestió, de pressió en temes jurídics i de captació (sense treball en xarxa no hi ha finançament). S'ha intentat muntar xarxes amb el suport governamental, però no han pogut aglutinar ni oferir prou suport. Es decideix no bloquejar la feina d'altres coordinadores a nivell estatal, ja que numèricament, a Catalunya n'hi ha més quantitat. Molta activitat de constituir xarxes. Creu que la xarxa hauria de fer un debat sobre la forma jurídica.	Alt	E
<b>C</b>	Bona relació, ja que molta gent d'altres entitats ha estat formada per ells.	Xarxa per dividir feines i distribuir usuaris.	Xarxa d'una federació de voluntariat.	Part d'una xarxa informal que té la finalitat d'intercanviar informació, coordinar l'atenció als usuaris. Format per diversitat d'entitats.	Mig	O
<b>D</b>	Hi ha coordinació amb entitats que tracten el sector, però n'hi podria haver més. Falta temps. Els suports de l'entorn són claus.	Troben la col.laboració d'una fundació privada.	Contactes amb la universitat. Reben donacions de varies entitats.	Crear xarxa des de les mateixes entitats genera recels entre elles. Sense xarxa no hi ha futur, tot i que hi ha dificultats per por a que es conegui la situació interna.	Baix	E
<b>E</b>	Cada vegada cal tenir més cura de les relacions públiques. Hi ha por a prendre's la feina.	Xarxes pròpies del sector.	Xarxes locals i europees. Poca relació entre barris. La transnacionalitat es considera important quan es participa en projectes europeus.	Hi ha una plataforma d'entitats que funcionen amb l'impuls de Benestar. Això redueix la rivalitat. Fa un any i mig que s'està preparant la forma de treballar (fent un estudi de necessitats). Hi havia hagut intents de crear xarxa, sense èxit. Hi ha competència a nivell de l'oferta de serveis. Es considera un tema clau.	Alt	O

<b>F</b>	Es té relació amb entitats d'altres llocs. Hi ha intercanvis en temes de projectes. Han de començar el projecte sense saber si hi haurà finançament.	Hi ha relació amb entitats del mateix àmbit. És interessant l'intercanvi amb entitats i professionals d'àmbits semblants.	Es col.labora amb altres entitats locals.	Es fa un esforç per estar connectat. S'està a dues xarxes. Es participa en una coordinadora informal.	Mig	E
<b>G</b>	Compartir experiències és una part important. La relació amb altres entitats és feble. Es comparteix tecnologia però no metodologia (si sobre la producció, però no de tracte personal).	La coordinadora s'ocupa de les reivindicacions.	No es menciona.	Hi ha dues xarxes enfrontades, de les quals una funciona molt bé.	Alt	O
<b>H</b>	Les trobades són informals. Hi ha l'exigència de repartiment tàcit de competències, que després es treu i genera desconfiança.	La coordinació amb altres entitats és difícil degut a la manca de temps.	No es menciona.	Formen part d'una coordinadora cristiana.	Mig	O
<b>I</b>	Per reduir la competitivitat es distribueixen les zones d'intervenció.	Reben suport de Càrites.	No es menciona.	Hi ha experiència de treball en xarxa per demanar subvencions. No es dóna prioritat al treball en xarxa. Un dels papers de la xarxa és fomentar l'ús de les noves tecnologies. Més que federacions hi ha empreses que ofereixen serveis.	Mig	O
<b>J</b>	La xarxa els permet rebre alguna subvenció d'un projecte conjunt.	Relació per la presentació de projectes i la difusió d'activitats.	No es menciona.	Formen part d'una xarxa especialitzada.	Alt	O
<b>K</b>	Cuiden molt les relacions a tots nivells. Hi ha xarxes per comentar la feina que es fa. No hi ha intercanvi de coneixement.	Formen part de xarxes especialitzades. Va haver-hi una iniciativa semblant, tot i que es distinguen pels punts de recollida. Ara els altres no ho fan.	Amb entitats que treballen per col.lectius semblants.	Es vol anar reduint el nombre d'entitats amb les quals es col.labora. Es vol que la relació contingui elements de reciprocitat, que sigui més íntima (si donem volem rebre a canvi, tenir una seguretat de que el fàrmac arribarà).	Alt	E
<b>L</b>	Hi ha una relació intensa amb altres entitats.	En xarxes especialitzades.	Mantenen relacions amb entitats locals.	Es forma part de diferents xarxes.	Alt	E

## 25. Relacions administració pública

	General	Local	Comarcal	Autonòmic	Estatal	Europa	Propostes
<b>A</b>	Subvencions. Gestió PIRMI. Els cursos que es finançen no són adequats pel col.lectius. Són massa llargs, els usuaris es posen nerviosos i els temaris són repetitius.	S'ha consultat l'Agència Municipal de Serveis a les Associacions, ho valoren bé. S'hi ha fet formació.	No hi ha relació.	Subvencions.	Subvencions gestionades per la seu a Madrid.	No hi ha relació.	
<b>B</b>	No es vol la dependència de l'administració, tot i que consideren que cal treballar en xarxa amb els serveis que ofereix l'administració. L'administració també es replanteja la manera de treballar per assolir millors resultats en la inserció. Es va fer un estudi amb la universitat per veure la viabilitat de la recollida, no els se'ls hi va concedit. Ara és la mateixa administració que s'ofereix per col.laborar. Es coordina la tasca amb el servei que deriva usuaris. Es complementen les feines. Hi ha relacions a diversos nivells. A vegades les instruccions es contradeixen.	Ajuntament finançia el sou d'un educador, amb molta estabilitat al llarg dels anys de vida de l'entitat. Aval tècnic assegura la continuïtat del suport municipal. Es constitueix com a associació per tenir més autonòmia d'acció.	No s'acaben de concretar projectes que podrien donar una entrada de recursos més gran.	Volen xarxes alternatives per tal de que segueixin millor les directrius.	No hi ha relació.	El finançament europeu ha permés crèixer. Estar en programes europeus demana innovació. Tenen algun premi i col.laboren en diferents projectes. Es consumeixen molts recursos amb l'administració.	Aprovar la llei d'inserció. Fer encàrrecs que l'entitat pugui assumir. Millorar els sistemes de pagament. Afavorir la clausula social.
<b>C</b>	Tenen bona relació, sobretot amb les delegacions que no són locals, la qual cosa serveix d'un bon impuls. Es fa un paper subsidiari de l'administració. Hi ha una bona relació que depén de la gent concreta que hi ha. A vegades l'administració dóna poc i exigeix que es mencioni que dóna suport. Es considera que les indicacions tècniques a vegades són arbitràries. Es combinen les relacions amb dues administracions. A vegades acoten massa com han de ser les coses. La confiança és la clau de la relació. Marquen les pautes.	Poca relació.	Es pot rivalitzar amb la provisió de serveis.	Esdevenen una oficina d'informació de treball. El contingut de la relació varia segons el departament.	No hi ha relació.	A nivell europeu es busca l'intercanvi no el finançament.	Ser empresa d'economia social és com posar-se una etiqueta, amb ells això no els agrada. Se suposa que les administracions es posen d'acord. Facilitar la liquidesa.

D	Creuen que han rebut poc suport. Hi ha molta queixa. Es valora diferent segons la posició dins l'organització. Consideren important que doni suport al treball en xarxa. La multiplicitat de nivells suposa molta energia per a les entitats. Hi ha una relació amor-odi: s'hi ha de col.laborar i s'hi vol lluitar en contra. En un inici el suport és informal tot i que suposa un impuls important. El creixement és gràcies al suport públic. La visió és que les entitats passen a ser un mitjà per les administracions. Alguns dels suports administratius no s'adapten a les necessitats dels usuaris. Es reben els problemes polítics.	Valoren la motivació que se genera en cursos i conferències.	No hi ha relació.	La PIRMI és finançament. Reben finançament de diversos departaments.	Reben finançament.	Reben finançament.	Facilitar suport psicològic, posant més educadors i professionals. Que es coordinin entre elles. Cal suport econòmic i de local.
E	Les associacions depenen de la política del moment. El canvi de partit es fa notar. Inclouen nous col·lectius per cumplir requeriments de l'administració. Ofereix serveis. S'etenen a les propostes tècniques si s'adiuen o no es contradueixen amb les línies marcades.	Suport.	Suport.	Suport.	Suport.	Suport.	
F	Relacions a diferents nivells. Els suports de l'administració condicionen el tipus de servei. A vegades trobar l'administració pel tema i edats concretes a les que es vol atendre no és fàcil. Es considera que es té una bona relació amb l'administració, tot i que es valora complicada. L'opinió dels tècnics varia del de la direcció, s'està menys satisfet, es considera que se'ls hi deriva gent i després se n'obliden. Les condicions es consideren absurdes. L'administració no té contacte directe amb l'usuari.	No dóna massa suport, i es considera que es posa les medalles. La intervenció la fa directament.	Donen suport econòmic sense intervenir.	Es tenen contactes amb sis departaments. S'està en un lloc.	Suport.	Es va participar en un projecte que no va tirar endavant.	Estalviar la carga impositiva. Orientar amb la definició d'estructura. Diners per la prevenció. Els diners estan centrats a Barcelona. El suport psicològic seria molt útil.
G	El finançament públic és molt baix, hi ha la política de donar a molta gent, i fer callar. Demanen molts papers que tampoc serveixen per controlar. És una relació molt feixuga. Si no hi ha subvenció no es pot fer el projecte malgrat el seu interès. Hi ha moltes necessitats i pocs recursos. Es valora malament la relació amb l'administració. A canvi de subvencions deriven usuaris. Es considera que l'administració els té poca confiança.	Cobreix percentatge de les persones que deriven.	No hi ha relació.	Pla d'ocupació. Relació amb diversos departaments.	No hi ha relació.	No hi ha relació.	Caldria un tracte com en les empreses d'inscripció. Suports necessaris: econòmic, reduir impostos, encarregar feina, pagar bé. Pagar per endavant, agilitzar els pagaments. Els diferents departament s'haurien de coordinar per evitar que un mateix usuari rebi ajuts de moltes bandes.

H	Es considera que les subvencions els fa molt vulnerables. Hi ha una certa indignació amb la classe política (que són ignorats a nivell tècnic). Paga malament i lenta. El fet de que no passi la llei d'inserció parla del poc interès polític. Es considera que l'administració manipula les entitats, les entitats es presten al joc ja que cada cop tenen menys recursos. Hi ha contactes a nivell polític. Hi ha indignació i al mateix temps s'intenta mantenir una relació oberta i generadora d'oportunitats. Alguns dels requeriments es consideren arbitraris. Cada administració imposa coses diferents. Es considera que està lluny dels problemes de la gent. L'administració no s'agafa les entitats en serio, a les reunions hi va gent sense poder per decidir coses operatives.	Poc suport.	Poc suport.	En algun contacte se salten les oficines locals i van a Barcelona directament.	Poc suport.	Participen en un projecte per compartir experiències i per l'intercanvi de voluntaris.	Suport a les empreses d'inserció.
I	Es té un mal concepte de l'administració. Creuen que només es mouen per la fotografia. L'administració té moltes contradiccions, no hi ha una política clara. Les quantitats de les subvencions són cada cop més baixes. Els criteris canviens sense explicació. A vegades es fan concesions a lucratives. L'administració fa canviar els perfils de persones i les maneres de treballar. Hi ha dubtes per entendre què passa a nivell polític i tècnic dins l'administració. L'administració deriva els usuaris. Les relacions amb cada administració és diferenciada. Van fomentant convenis. Hi ha desorientació en referència a les polítiques per aconseguir la reinserció. L'ajut de l'administració és feble. No reconeixen la feina que fan. Es creu que s'està fent la tasca que haurien de fer ells. Hi ha poca coordinació administració - entitats.	Reben subvencions de diversos ajuntaments. El tracte varia segons cada municipi.	No hi ha relació.	Reben subvencions.	No hi ha relació.	No hi ha relació.	Millores legislatives. Es podrien cedir espais que estan infravaloritzats.
J	Sistematitzar la relació amb l'administració. Suport molt puntual, es tracta d'un 10%.	Feble.	El Consell Comarcal no va aprovar un centre d'acollida.	Reben subvencions petites.	No hi ha relació.	No hi ha relació.	
K	Intenten ser entitat col.laboradora dels departaments que toquin algun tema tangencial al que ells realitzen. Els tècnics consideren que estan oberts i donen suport al què es fa. Es considera una relació fluïda. Quan les institucions han fet cas, hi ha hagut un salt qualitatius molt important. A nivell polític es voldria que hi hagués una seu a Barcelona. S'ha hagut d'insistir molt.	Tenen relació amb diversos ajuntaments (18). Han estat propers.	No hi ha relació.	Tenen relació amb quatre departaments. Un Departament paga la meitat del sou als usuaris.	No hi ha hagut cap receptivitat.	S'està a punt d'entrar a un projecte europeu.	Suport per donar-se a conèixer. Agilitzar els pagaments i les justificacions. Es voldria un espai de magatzem a l'àrea metropolitana.
L	Consideren important vincular les entitats, tot i que a la pràctica la implicació és molt relativa. La relació és difícil. No es vol donar avantatges a les empreses d'economia social. A nivell de junta hi ha més satisfacció amb la relació. Les entitats i l'administració han de ser complementàries. Les entitats fan serveis que des de l'administració serien més carx.	Aconsegueixen convenis amb l'administració local.	Contracte per la gestió de residus.	Vinculat a Justícia, Mediambient i Benestar.	No hi ha relació.	No hi ha relació.	Hi ha cansament de perseguir la llei d'empreses d'economia social. Clausula social en els contractes públics. Reservar el mercat de recollida.

## 26. Relacions empresa

358

		Esponsorització	Competència	Es consideren empreses	Rel. Financera
<b>A</b>	Per la producció.		No		
<b>B</b>	Es consideren una empresa. Les altres empreses són competidors. Hi ha una xarxa àmplia de col.laboradors.		No	X	X
<b>C</b>	Intenten muntar la seva empresa per donar feina a gent que no se la pot col.locar enllloc. Hi ha relació per sensibilitzar el col.lectiu. No es coneix bé les avantatges de la contractació.		No	X	X
<b>D</b>	Tenen relació amb algunes empreses relacionades amb el camp de producció.		No		
<b>E</b>	Tenen relació amb algunes empreses relacionades amb el camp de producció.		No		X
<b>F</b>	Obra social d'una caixa. Es té contactes per derivar a usuaris. Es cuida la relació. Es considera més viable l'aportació de petites quantitats per moltes empreses. Es fan esforços per mantenir la relació, hi ha una xarxa d'empreses al voltant de l'entitat. No donen suport econòmic.	No, es veu lluny.		X	X
<b>G</b>	Reben suport de fundacions privades.		No		X
<b>H</b>	Hi ha col.laboració amb gremis per assegurar que la formació que es proveeixi tingui sortida laboral. Hi ha col.laboració amb empreses per facilitar la inserció. L'administració està interessada amb el patrociní de les empreses degut a les retallades existents. Els bancs collen molt.	Creuen que s'hi veuen abocats per la retirada de l'administració.		X	
<b>I</b>	Poca relació.		No		
<b>J</b>	Poca relació.		No		
<b>K</b>	Es tenen contactes amb diversitat d'empreses del sector farmacèutic. També col.laboren amb la universitat. Es relacionen amb entitats de crèdit. La gestió de residus passarà a una empresa privada, i l'entitat col·laborarà amb ells. Volen oferir a les empreses el tractament de residus (que ara ha passat a ser obligatori), donant feina a malalts mentals.		No	X	X
<b>L</b>	Hi ha relació amb l'empresa pel seguiment dels usuaris.		No	X	X

## 27. Relacions església

<b>A</b>	Fortes.	
<b>B</b>	No hi ha relació.	
<b>C</b>	A l'inici.	No hi ha relació.
<b>D</b>	Fortes.	Esperen més suport, que no reben.
<b>E</b>	No n'hi ha.	
<b>F</b>	Fortes.	
<b>G</b>	Fortes.	Reben suport en recursos.
<b>H</b>	Fortes.	Hi ha contacte i interacció.
<b>I</b>	Fortes.	Esperen més suport, que no reben.
<b>J</b>	Fortes.	
<b>K</b>	No n'hi ha.	Col.laboren amb entitats religioses per coincidència amb el camp d'acció. En els països en guerra la interlocució són les ordres religioses. Cada cop s'hi col.labora més.
<b>L</b>	Fortes.	Es considera clau anar coordinat amb l'església.

## 28. Forma jurídica

360

		1	2
<b>A</b>	Canvi de nom i de la relació que la vinculava amb l'entitat d'orígen. Es manté la forma d'associació guanyant autonomia per la presa de decisions.	X	
<b>B</b>	Des de l'inici s'assagen diferents figures jurídiques, es passa per la cooperativa, que no té massa èxit. La forma d'associació permet autonomia del govern local i que l'organització sigui més senzilla. Actualment es considera que la forma d'associació no és adequada ja que es mouen massa diners i 'perquè ho diu l'estat'. Es constitueix cap a empresa, tot i que amb poc fonament. Consideren que la fundació no és una figura adequada per fer negocis. Coneixen experiències que la forma de fundació no està anant bé: 'n'estant fins al gorro de fundació'. L'associació continuarà existint, es mantindrà la participació. Es considera que el canvi de forma legal no afectarà a la manera de funcionar, ja que es tracta d'un aspecte formal. Els socis seguiran tenint un paper de suport important, tot i que qui fa la feina és l'equip.	X	(3)
<b>C</b>	Se separa de Càrites per tenir més agilitat d'acció. Es munta una empresa per donar treball directament. Se està plantejant el canvi cap a cooperativa, ja que creuen que és més àgil que l'associació. S'idealitza la forma d'empresa, pensant que els permetria treballar millor. El personal no pot explicar els motius del canvi jurídic. És un tema considerat seriós.	X	(4)
<b>D</b>	S'està canviant cap a fundació, ja que es considera que té més solidesa. 'L'associació és perjudicial per tot'. Ja se sap que no hi ha democràcia i que la clau està en l'elecció dels patrons, que cal que tinguin contactes polítics. Els tècnics creuen que amb la fundació la junta tindrà més paper. El canvi legal possibilitarà 'invertir en millors fiscals'. El creixement implica noves formes jurídiques. La forma de fundació té més presència social. Suposa un element molt simbòlic. Suposa accedir a més recursos.	X	X
<b>E</b>	Es presta atenció a la nova legislació.	X	X
<b>F</b>	Cofunden una Fundació. Hi ha problemes d'identitat a l'hora de separar les dues figures, ja que a l'haver-hi poca gent, els càrrecs coincideixen. La fundació s'ocupa de les tasques productives. La motívació és de finançament i d'imatge. El procés s'ha improvitzat una mica i ara s'ha de repensar.		
<b>G</b>	Suposa un enfrontament intern.  La finalitat és constituir-se com a fundació. Tot i que ells es defineixen com a empresa. El canvi de forma jurídica no ha suposat cap canvi intern. Milloraran les condicions fiscals. Amb la fundació han de justificar més el que fan.	X	X

Entorn en transformació i tercer sector - Annex 3

1. Canvis
2. Cap a fundació
3. Empresa
4. Cooperativa

<b>H</b>	S'està invertint molt esforç en crear una fundació, que portarà un nom diferent. L'activitat es complementa amb un grup de lleure. Fins i tot la comunicació la fan plegades. La motivació de canvi de forma legal té motivacions fiscals i d'imatge. En un inici es va provar la forma de cooperativa, però va generar molts deutes. Es va pensar que una SL amb esperit cooperatiu on les decisions es prenguessin entre tots, de manera lligada a l'objectiu fundacional. Ara s'està estudiant crear una fundació però no es vol pagar un assessor ja que consideren que els professionals ho han de fer de manera voluntària. A vegades hi ha canvi d'estatuts per imperatiu legal, ja que la ideologia és la de l'orígen.	X	X
<b>I</b>	Al principi es volien combinar diferents formes, però suposava massa càrrega fiscal i massa tràmits.	X	X
<b>J</b>	S'està plantejant el canvi cap a fundació. De diferents formes jurídiques es va cap a aglutinar sota un mateix nom. No se sap explicar els avantatges de la forma de fundació. El què fa replantejar són les dificultats econòmiques.	X	X
<b>K</b>	Canvi d'associació a fundació. Creuen que dóna més serietat. Els tècnics creuen que es realitza per tenir millor imatge de cara a la gent. Consideren que el funcionament no canviàrà. Els socis passen a ser donants. A les assemblees hi anava poca gent, els que ara són els fundadors. Es creu que se seguirà tractant a la gent igual. El canvi cap a fundació ve motivat pel finançament, per les desgravacions. La fundació és més operativa ja que hi ha menys mecanismes democràtics que controlen. El canvi cap a fundació no ha suposat cap canvi intern a nivell operatiu, tot i que és massa recent per saber les implicacions que té.	X	X
<b>L</b>	S'han convertit en fundació, però no es pot valorar la iniciativa ja que es tracta d'un canvi molt recent. Abans s'era més assembleari. El canvi suposarà modificacions a llarg termini (segons un tècnic). La forma jurídica és escollida sense saber-ne massa bé els arguments. El canvi és recent tot i que es treballava des de feia temps. Per la forma jurídica se segueix l'experiència d'altres llocs.	X	X

## 29. Comunicació externa

362

<b>A</b>	No es publica cap revista. Les reunions són el mitjà principal.
<b>B</b>	Hi ha un contacte molt intens.
<b>C</b>	No interessa, ja que no els cal la promoció.
<b>D</b>	El contacte amb les persones de suport és molt directe. Hi ha, un cop a l'any, una demostració de la feina que realitzen en els tallers.
<b>E</b>	Es dedica molt esforç a comunicar, s'utilitzen diversos mitjans. La gent del barri els coneix tot i que no identifica la tasca actual.
<b>F</b>	Es considera molt important la imatge. Consideren que hi ha un coneixement limitat per part de l'opinió pública. Surten sovint a la premsa. Es consideren referents en la temàtica juvenil.
<b>G</b>	Hi ha poc reconeixement del què es fa.
<b>H</b>	La difusió es fa molt per contacte directe. S'està present als directoris locals.
<b>I</b>	Hi ha un tríptic i un llibre explicatiu de la feina que fan.
<b>J</b>	Es publica una revista explicant els projectes i els comptes de l'entitat.
<b>K</b>	Van enviant notícies per correu electrònic. Es fan conferències a escoles. La comunicació es fa per carta. Els contactes amb el Tercer Món es fan per correu electrònic.
<b>L</b>	La difusió es fa molt en contacte directe. S'està present als directoris locals.

## 30. Espais

		Recerca + ampliació	Ubicació propera als usuaris	Estat
<b>A</b>	De reduïdes dimensions. En un carrer secundari. A la zona on es fa l'intervenció. Poca ventilació. Hi ha caixes amuntegades per tot arreu.	X	X	Baix
<b>B</b>	Local gran i ampli, no al centre però no a massa distància.	X	X	Mig-alt
<b>C</b>	Un pis cèntric. Hi ha força sales. Poca llum.	X	X	Mig
<b>D</b>	Vella fàbrica abandonada, que ara han de deixar. Un xic desenparat. Han anat fent reparacions que no podran amortitzar. Hi ha previsió de canvi en el proper temps.	X		Baix
<b>E</b>	Ocupen uns locals molt dignes, en uns baixos. Lloguen algunes sales a altres entitats. Disposen de 6 espais diferents. Bons equipaments.	X		Mig
<b>F</b>	Un edifici que està amb unes condicions poc cuidades.			Alt
<b>G</b>	S'ha rehabilitat un antic convent. Hi ha força espai al centre de la ciutat. El canvi permet millorar la feina, tenir intimitat i un increment de la productivitat.	X		Alt
<b>H</b>	Local en estat deficient. Els fan marxar aviat. Es plantegen protestes si no els hi resolt el bisbat. A un local els hi va caure el sostre.	X		Baix
<b>I</b>	Local situat a un soterrani, sense llum, amb habitacions de reduït tamany pel volum d'activitat que s'hi realitza. Es comparteix amb una altra entitat ja que els horaris són compatibles. Local cedit per una parròquia. La ubicació és casual, no respón a una apostia sobre el territori.	X		Baix
<b>J</b>	Molt grans. Una antiga fàbrica. Hi ha excés d'espai. La qual cosa dificulta tenir-ne cura. Permet fer diverses activitat. Es tracta d'un espai del qual hauran de marxar. Hi ha més despesa en lloguer que en personal. L'ingrés bàsic és en vendes de material de segona mà.	X		Baix
<b>K</b>	Amplis, polits i amb bones condicions. A mesura que es troben locals més grans, van ampliant l'activitat.	X		Alt
<b>L</b>	Un local àmpli i amb bones condicions.	X		Alt

## Annex 4

### Síntesi debat experts

## Annex 4

### Síntesi debat experts

**Barcelona, 23 de gener de 2002.**

#### **Participants:**

**Irene Borràs.** Forma part de l'equip del Pla Integral de Ciutat Vella. Treballa a l'empresa Valores y Márketing com a tècnica en captació de fons.

**Rosa Gironès.** Especialista en qüestions jurídiques i fiscals. Treballa a Talaia, assessoria per entitats del tercer sector.

**Rosabel Hernández.** Tècnica en disseny de projectes, col·labora en diverses entitats de desenvolupament.

**Marcel Munné.** Especialista en dinàmiques de grup i programes ocupacionals. Gerent de El Caliu, centre per a nois i noies discapacitats.

**Xavier Muñoz.** Especialista en la gestió dels equips de voluntariat. Gerent del Casal d'Infants del Raval.

Durada del debat: 1 hora i 45 minuts. Realitzat a l'Aula Provença de la Fundació Jaume Bofill.

La sessió va consistir en comentar i debatre, a partir del contingut d'un primer document de conclusions, els següents punts:

- Es troba a faltar algun aspecte rellevant per entendre el funcionament de les entitats en aquest sector?
- Es creu que els fets que es donen en les entitats entrevistades poden estar vinculats a canvis i tendències en l'entorn ampli? Quins?
- Es considera que els fets que es produeixen a les entitats entrevistades són extrapolables als camps de les entitats on treballen?
- Suggeriments.

L'objectiu de la sessió era debatre el contingut del text i proposar millores a introduir per tal d'ampliar elements per a la comprensió dels mecanismes que les entitats estableixen per adaptar-se als reptes dels nostres temps.

Aquests són els comentaris que van sorgir durant la sessió, recollits de manera pràcticament textual:

- Seria convenient adjuntar una descripció del perfil de cada entitat, de manera anònima, per aclarir les característiques de cada entitat.
- Cal desenvolupar el model de creixement, perquè les entitats no tenen un projecte de planificació, ja que és una qüestió interna i no vinculada a factors externs. Explicar com les entitats realitzen la seva planificació anual, com es decideix aquesta planificació, com és el cicle de planificació i quina relació té amb el creixement o estancament. És a dir, l'anàlisi de com es tira endavant.
- Detallar la procedència dels pressupostos, especificant els percentatges de cada font de finançament. Donar més dades quantitatives. Les dades que s'utilitzen són molt fàcilment reconduïbles a l'opinió de l'autor. Potser caldria completar l'entrevista, ja que és una aproximació als fenòmens organitzatius.
- Clarificar el procés de selecció de les entitats, ja que als experts els sobra l'alta vinculació que tenen amb l'església.
- Sobta que les entitats triïn una o altra forma jurídica per qüestions d'imatge. En el cas d'una de les participants que ha fet el pas cap a fundació considera que, si fos ara, no el realitzaria i admet que la manera de fer interna no s'ha modificat amb la nova condició.
- Seria bo desenvolupar més el capítol del lideratge ja que és una qüestió que té molt de pes i importància en entitats petites. En aquest moment si hi ha un bon líder tiren endavant, i si no, no. O és l'església o bé hi ha un líder al davant. A vegades les persones segueixen perquè hi ha un compromís amb el líder, i això provoca molta dependència respecte a aquesta persona.
- Caldria parlar de la professionalització i els impactes que aquesta té sobre els líders de les entitats.
- Les entitats han d'aprendre a conviure amb les dues cultures: la dels impulsors i la dels professionals que s'incorporen més endavant.
- De segur que hi ha diferències quan el líder és el qui porta els recursos, dóna la cara davant les administracions i aconsegueix contractes i feines, respecte a quan es tracta d'un lideratge moral. Això segur que influeix en la professionalització.

- El voluntariat està en retrocés i les entitats que creixen estan cada cop més professionalitzades. Hi ha un desconcert entre la imatge social i la realitat. Hi ha un retrocés tant pel que fa al número com a la tipologia dels voluntaris. Hi ha àmbits que admeten més voluntariat que altres.
- De la selecció d'entitats sobta la quantitat de les que es dediquen a la inserció laboral, d'activitat productiva. Es comenta que potser hi ha algun biaix, no es veu clar que respongui a una tipologia d'entitats contra l'exclusió, potser la guia està orientat cap aquí. També sorprèn el poc nombre de voluntaris que hi ha. Probablement amb una mostra més gran, es veuria diferent.
- En el camp del retard mental, un 99 per cent de les entitats estan constituïdes com a empreses, estan subcontractades per ajuntaments, la qual cosa, en aquest àmbit d'adults, coincidiria amb la imatge de la mostra. Per l'àmbit de l'exclusió social potser no seria gaire representatiu. Hi ha qui pensa que encara que la mostra fos més gran aquests elements es mantindrien, i en alguns moments senten reflectida la seva opinió.
- Es considera que el sector és poc transparent en general. Fins i tot si s'agafés un altre sector que no fos l'exclusió social, ens trobaríem davant el mateix panorama.
- Aquesta tria està molt orientada cap a la vessant de producció, i les entitats no es finançen per altres vies: hi ha poca varietat de fonts d'ingressos. Tot i que aquí la producció és un cost, és part del procés, ja que pel tipus d'usuaris necessiten crear i vendre. No funcionen creant una empresa a partir de l'observació de les necessitats del mercat, com és habitual, sinó completament al revés.
- Troben interessant que es plantegi la professionalització del fundraiser, ja que es veu que en el futur s'anirà per aquí. En el camp del retard mental, són moltes les empreses productives que subcontracta l'administració. En altres casos, hi ha entitats que viuen de la pròpia producció sense cap intervenció per part de l'administració. En qualsevol cas, hi ha empreses de producció de diferent tipologia: els centres de dia, que els ocupen per aprendre els hàbits de feina, i les empreses d'inserció (en algunes de les quals hi ha presència institucional).
- Una de les demandes és que es millorin les clàusules dels contractes, de manera que es doni preferència als centres especials de treball.
- Aquestes empreses no són alhora iniciatives d'autoocupació? Aquest fet es va entrellegint, tot i que no es diu.
- Es valora el què costa la gestió dels voluntaris? Força entitats consideren que la gestió dels voluntaris és costosa, ja que la qualificació és baixa i no compleixen els compromisos, de manera que finalment es plantegen la tas-

ca del voluntariat per qüestions molt residuals. A partir de cert volum, l'opció de les entitats és o bé deixar-ho o bé dedicar una persona a la gestió de l'equip de voluntaris.

- Es posa en dubte la utilitat dels programes de formació per la inserció. Hi ha cursos en els quals signen 24 persones però n'hi assisteixen dues; hi ha gent que s'apunta a tots els cursos, però no hi van. Hi ha un grup de gent que es podria denominar cursillistes, que serveix per les justificacions a les administracions. Sense cap orientació de treball, es munten cursos per complir expedients, i fins i tot s'arriba a demanar als formadors que busquin els alumnes. Els pedagogs, psicòlegs es munten *xiringuitos* per tenir feina ells. Aquest fet es veu com a resultat del fet que els suports administratius a les entitats no estan ben plantejats. Caldria dir: "tu, per fer la teva feina, què necessites", i en canvi es demana que muntin cursos que no tenen objectius clarament aplicables. L'entitat té dues opcions: o realitza els cursos o es queda sense finançament per fer la feina, de manera que esdevé un mitjà per fer el què interessa a les administracions, i acaben enganxades en el joc.
- En aquest moment les entitats es queixen de l'administració i l'administració de les entitats. La sensació és que falta una direcció. Les entitats han funcionat just després de la democràcia. Es tracta d'entitats que tenien les coses molt clares, i van dirigir molt els processos, com és el cas de les qüestions vinculades a les subvencions. En el moment que les administracions han començat a funcionar, les entitats s'han hagut de reestructurar. Ara és com si hi faltés un plantejament en els temes de fons. Crec que si les entitats ho tinguessin clar, l'administració s'orientaria. Hi ha un problema de lideratge en el sector. L'experiència d'altres lloc és que la ideologia és el motor, que es pot anar consolidant un moviment de gent que mobilitza recursos i gent per un projecte global.
- Cal definir de qui és la responsabilitat de cada cosa: les entitats han de detectar o han de resoldre els problemes?. Cal que vagin a proveir serveis, quins, fins quan?. D'on surten els recursos?. Hi ha qüestions ideològiques a més de que es pagui pel servei. Qui està garantint els drets? Quin preu té col.laborar amb l'administració?
- Si les entitats es queixen, l'administració té més resistència a involucrar-se. L'administració té uns mandats clars, que són exigibles, i altres que no, i és aquí on hi ha l'origen del debat.
- Hi ha competència entre les entitats, s'amaguen la informació. En el fons hi ha un grup de gent que s'està guanyant la vida.
- Ens trobem que l'administració és més lenta. La societat civil té una responsabilitat afegida de la reflexió i la capacitat de proposta a l'administració, que és qui té recursos per donar a la societat civil o gestionar directament. La

competència resta molt de temps a la reflexió. Una entitat en solitari, difícilment podrà tenir una capacitat de reflexió d'incidència política i ideològica davant problemes complexes. I, a més a més, aquesta mancança treu credibilitat a les entitats davant del públic, ja que ara estan massa embolicades en el sol fet de subsistir.

- Les macro entitats estan calcades del model de l'administració, amb tots els seus defectes. Aquest fet és una llastra important, ja que precisament les macro haurien d'impulsar i liderar el moviment de reflexió i anar totes a una, enllac d'estar enfeinades en treure recursos d'on sigui, fent cursos raríssims, fent-se la competència entre elles. A les petites entitats això també passa.
- Seria interessant definir millor els serveis.
- Seria interessant conèixer com els caps viuen la responsabilitat. Està demostrat que els frena la responsabilitat enfront a tercers, el que els poden exigir des d'un punt de vista més material. Això fa que les entitats les acabin liderant unes persones i no unes altres. Els membres poden respondre amb els seus béns si hi ha algun problema resultat de no fer bé les coses, com ara demanar un préstec més enllà del què l'assemblea els ha permès, poden acabar responent ells. El fet de viure les conflictivitats que puguin sorgir pesa molt.
- Els recursos humans és una de les qüestions que pitjor porten les entitats. Els projectes adqureixen tant de pes que la gent de dins esdevenen màquines de produir per la causa a les quals es demana una dedicació per sobre de la que seria raonable exigir. Cal reflectir fases d'evolució i revolució dins l'entitat. A totes les entitats hi ha fets històrics que fan que es vagin posicionant. Mencionar en quines condicions treballen els professionals, quins mitjans tenen, quines són les polítiques del treball en equip, de quina manera es treballa... són factors que condicionen també com s'entomen els canvis. Per encarar els canvis cal un cert marge de maniobra, que no estiguin únicament orientats a la producció directa: la motivació i reconeixement que té la tasca està en funció d'un salari o en funció de les condicions paral·leles? El problema de fons és que no hi ha un conveni col·lectiu pel sector de professionals de les entitats.
- Les relacions personals són la vaselina que permet que tot pugi anar funcionant. També sobta que sovint no es conequin els membres de la junta i l'equip tècnic. Tot s'amoroseix a partir del raonament que hi ha "bon rotllo". Es considera que pel fet d'estar en una entitat no es pot crear conflicte, no es pot exigir. Tothom coincideix en el fet que a les entitats hi ha friccions importants, però no es reflecteixen.
- Seria interessant conèixer el grau de consecució d'objectius, de satisfacció dels socis amb l'entitat i el nivell d'inscripció. Els indicadors utilitzats tenen dificultats per ser gestionats.

- Quins factors de l'entorn tenen influència?
- Costa de veure aquestes relacions. És evident que el què passa a l'entorn té una influència, com ara l'orientació política de l'esquerra i el seu efecte sobre les entitats. Abans hi havia unes referències clares que ara s'han perdut, de manera que s'ha desorientat la tasca. Davant de la falta de models les entitats s'adapten al model de l'administració, al model empresarial pur i dur, amb l'agreujant que són models empresarials obsolets.
- Es comenta el redactat de la hipòtesi tercera. Cal definir de que estem parlant quan diem empresarial. No sembla que sigui contradictori, el redactat requeriria una explicació, la participació i l'empresa no són conceptes incompatibles. Es pot entendre com un pèndol, on es passa de la recerca del consens, a la consideració de que la participació molesta. Cal combinar maneres més sistemàtiques i més humanes.
- Hi ha resistències al canvi. Cal preparar-se per fer-hi front. Manca formació dels membres de junta.
- Les empreses tenen l'objectiu d'obtenir beneficis. Quan es trasllada en les associacions, quin és l'objectiu? Possiblement serien els resultats. La tragèdia de les entitats és que encara que no tinguin resultats poden seguir existint. És bo que les entitats se centrin en una sola qüestió i no treballin segons el que marquin les polítiques.
- Els resultats depenen d'un procés de valoració que no es fa, no hi ha indicadors d'avaluació. L'administració els demana què és el què volen sentir, i les entitats els ho donen.
- Una bona política seria que les entitats es fusionessin, però les entitats tenen por a perdre la seva parcel·la. Quina és la motivació que porta a formar part d'una entitat? La diversitat sempre és positiva. Una altra opinió és que entre les entitats hi ha d'haver sinèrgia, ja que hi pot haver molta diferència entre entitats que fan el mateix. Hi ha entitats que arriben a estimar-se més desaparèixer que ajuntar-se. L'estil d'intervenció diferent és una altra qüestió a tenir en compte. La diversificació no és negativa, ho és la competència. Amb l'atomització s'estan duplicant recursos de manera innecessària.
- La gent que vol muntar una entitat diu 'No hi ha ningú que faci això'. La gent no es preocupa d'esbrinar-ho ja que els impulsors ho volen fer de totes maneres.
- Les trajectòries personals de les persones ja no permeten el compromís que requereix col·laborar en una ong. Ara no és tant fàcil tenir temps, i encara menys assegurar una continuïtat.
- Les noves tecnologies han de contribuir a superar la dificultat de trobada de col.laboradors, el voluntariat molt sovint demana una tasca de coordinació.

- De cara al treball en xarxa, l'administració té més possibilitats de convocar a les entitats ja que entre elles no ho faran.
- El to del treball és negatiu. Se'n desprèn que falten recursos i planificació, i que el treball és molt a precari.
- Comparant per àmbits, sobta que hi hagi poques entitats que surtin del servei públic. Es busquen poques alternatives al finançament, no es veu ni la inquietud de provar-ho.
- Es nota la poca capacitat de reivindicació de les entitats en l'àmbit de les subvencions, i el mateix sector està permetent que la situació es mantingui. S'hauria d'utilitzar més el parlament per les reivindicacions polítiques.
- Les tres hipòtesi estan molt relacionades: 1 i 2 dóna com conseqüència 3. La hipòtesi dels nous reptes, la 2 és allò de “el què és urgent no et deixa fer el què és important”. Aquestes dues juntes porten a maneres de funcionar menys participatives. S'aconsella definir els nous reptes. La lluita contra l'exclusió s'enfoca des d'un punt de vista molt d'assistència, ja que el problema està allà, però també caldria fer una tasca d'educació: no es parla de sensibilització educativa, de transmetre aspectes que aquestes organitzacions coneixen molt bé, quan es tracta d'una tasca imprescindible si el que es persegueix és un canvi social.
- Matisar la hipòtesi 3, ja que les empreses estan buscant la manera de cercar el compromís per part dels treballadors.
- Aprofundir més en el per què de la provisió de serveis. Les entitats tendeixen molt a mirar cap endins, quan la tasca principal és just la contrària: mirar cap enfora.
- Un tema interessant és la motivació de fons dels voluntaris, a partir de l'experiència com a voluntària la decisió era que si m'ho passava bé i aprenia segua, sinó ja no m'interessava. Avui el tema ideològic no està tant clar.
- Els únics voluntaris que funcionen són els alternatius, que es poden implicar. Hi ha un rebuig del paper del voluntariat.

## Annex 5

Participació i col·laboracions en assessoraments i  
programes de formació adreçats a entitats dels quals  
s'ha recollit informació

(Ordenats cronològicament)

## Activitat docent

### 2003

Taller 'El nou paper de les entitats en l'estat del benestar' (3 hores) a les Jornades GREC, Llinàs del Vallès, 31 maig 2003.

Ponència 'La dinamització d'associacions de dones' al Primer Congrés d'Associacions de Dones de Catalunya, Tarragona, 30 maig 2003.

Sessió 'La gestió de serveis ambientals' (3 hores) al Programa d'Educació Ambiental, Fundació Pere Tarrés, 23 maig 2003.

Sessió 'El treball en xarxa' (2 hores) a les Jornades de les entitats, Tordera, 29 març 2003.

Sessions 'El context i paper de les entitats', en el curs Millora de la Gestió Associativa, 10 hores, Agència Municipal de Suport a l'Associacionisme, Ajuntament de Mataró, febrer-març 2003.

### 2002

Sessió 'Gestió d'un servei ambiental' al Programa d'Educació Ambiental (3 hores), Fundació Pere Tarrés, 14 juny 2002.

Sessió 'Pla de treball, activitats i serveis' (3 hores) al barri de les Corts de Barcelona, en el curs Gestió Associativa, Torre Jussana, 6 juny 2002.

Sessió 'Paper dels equips voluntaris' en el marc del programa per promoure la col·laboració voluntària 'Jo també', (4 hores), Institut Municipal de Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Mataró. 30 gener 2002.

Sessió 'El paper de les entitats' al curs de treballadores familiars 4 hores, 9 gener 2002.

## 2001

Ponència 'Punts forts i punts febles' a les Segones Jornades d'Associacionisme i Voluntariat, Incavol, 24 de novembre 2001.

Col·laboració en el disseny del programa de formació per dirigents d'entitats algerianes, Universitat Pompeu Fabra, del 10 al 16 de juliol 2001.

Sessió 'La gestió en la realització de programes ambientals' (3 hores) al Programa d'Educació Ambiental, Fundació Pere Tarrés, 22 de juny 2001.

Conferència a l'Ajuntament d'Arenys de Mar sobre 'La gestió a les entitats' (2 hores), organitzat per Ecoconcern, 25 maig 2001.

Sessió sobre planificació estratègica (12 hores) en el programa de Postgrau de residències de Gent Gran, Fundació Pere Tarrés- Universitat Ramon Llull, 9 i 10 de febrer 2001.

Sessió sobre planificació estratègica (8 hores) en el programa de Postgrau de residències de Gent Gran, Fundació Pere Tarrés- Universitat Ramon Llull- ACRA, 1 i 8 de febrer 2001.

## 2000

Ponència 'Requisits per a la professionalització del sector social' a la Jornada per a entitats sense ànim de lucre: Sector social, professionalització i desenvolupament local, Consell Comarcal de la Selva, Ajuntament de Blanes, CEDEL, 16 desembre 2000.

Sessió a la Jornada de Formació en gestió associativa per a entitats de gent gran (2 hores), Acció Cívica - Fundació Pere Tarrés, Martorell, 15 desembre 2000.

Curs 'Dirección y gestión' (20 hores) a les Hijas de la Caridad de San Vicente de Paúl, Madrid, 24-26 Novembre 2000.

Sessió al Programa de Màster en Intervenció Socioeducativa en infants, menors i joves en risc o conflicte social (4 hores), ICESB - Fundació Pere Tarrés, Barcelona, 18 novembre 2000.

Sessió 'Captació i fidelització de socis' (2 hores) a les Jornades de formació per la participació per entitats culturals i socials d'àmbit juvenil a El Prat de Llobregat, 11 novembre 2000.

Mòdul de gestió al curs 'Associacionisme i gestió' adreçat a tècnics d'administracions (10 hores) Incavol - Fundació Pere Tarrés, 16 i 23 d'octubre 2000.

Sessió 'Gestió i organització d'una entitat social' (3 hores) al curs Intervenció Socioeducativa en Marginació, 21 de juny 2000.

Jornada de 'Dinamització associativa', Departament d'Acció Cívica, Santa Coloma de Farners, 20 de juny 2000.

Sessió 'Gestió de programes ambientals' (3 hores) al Programa d'Educació Ambiental, Fundació Pere Tarrés, 16 de juny 2000.

Mòdul 'Elements de la gestió per muntar un projecte d'intervenció' (6 hores) al Màster d'Intervenció Socioeducativa amb infants, adolescents i joves en risc o conflicte social' Fundació Pere Tarrés-ICESB, URL, 13 i 14 de juny 2000.

Jornada de 'Dinamització associativa' com a facilitadora del taller-debat. Departament d'Acció Cívica, Falset, 25 de maig 2000.

Mòdul 'Planificació estratègica' (16 hores) al Postgrau de Gestió de Residències i Serveis per a la Gent Gran, ACRA-Fundació Pere Tarrés-ICESB, del 6 d'abril al 4 de maig 2000.

Sessió 'Marketing de los servicios públicos' (4 hores) al Master en Administración Pública, Facultad de Derecho, Universitat del País Basc, Vitòria, 30 de març 2000.

Sessió 'Marketing de los servicios públicos' (4 hores) al Master en Administración Pública, Facultad de Derecho, Universitat del País Basc, San Sebastián, 29 març 2000.

Conferència de 'El màrqueting de serveis de joventut', Trobada Nacional d'Informadors Juvenils, Secretaria General de Joventut, Tarragona, 16 de març 2000.

Mòdul de 'La gestió de les organitzacions' (4 hores) al Curs de Planificació i Gestió de Projectes de Desenvolupament, Fundació 'La Caixa', 8 i 9 de març 2000.

Mòdul 'Gestió centres de menors', (9 hores) al Màster en Intervenció Socioeducativa en Menors, Fundació Pere Tarrés-ICESB, 29 febrer i 2 i 7 de març 2000.

Taula rodona 'Anàlisis social del Tercer Sector en España' a les Jornadas sobre el Tercer Sector en la Comunidad Valenciana, València, 24 de febrer 2000.

Sessió 'Visió general de la gestió d'entitats no lucratives' (5 hores) al curs Gestió d'Entitats no Lucratives per la Gent Gran a l'Ajuntament de Sabadell 10 febrer 2000.

Taller 'La situació de l'entorn' (6 hores) a la Jornada d'Interrelacions Junta Directiva de la Federació de Geganters de Catalunya, Vic, 22 de gener 2000.

## 1999

Sessió 'Les àrees de gestió' (3 hores), Postgrau de Direcció i Gestió d'Organitzacions no Lucratives i d'Economia Social – modalitat a distància, 27 novembre 1999.

Mòdul 'El paper de les associacions en la societat democràtica' (6 hores) al curs Política Social i Participació a la Societat Civil pels participants a la visita-estudi a Barcelona d'un grup de directius Algerians, Institut d'Educació Continua, Universitat Pompeu Fabra, 26 i 29 novembre 1999.

Conferència 'Què és el voluntariat?' al curs de Formació del Voluntariat Lingüístic, UAB, 17 novembre 1999.

Sessió 'Participació ciutadana' (5 hores) al programa de Formació per als Tècnics de la DGSC- Plans de desenvolupament comunitari, Fundació CIREM, Barcelona, 15 novembre 1999.

Sessió 'Concepte d'organització i gestió – Evolució i perspectives de la relació entre sectors' (8 hores), al Postgrau de Gestió d'Organitzacions Socials, Fundació Pere Tarrés, URL, Barcelona. 13 de novembre 1999.

Conferència 'Profesionalización del tercer sistema', a la Jornada técnica de presentación del estudio de necesidades formativas en los servicios sociales, Documenta, Santander, 26 octubre 1999.

Mòdul 'Bases de la gestió' (8 hores) del curs Gestió per Centres de Formació Ocupacional, Fundació Pere Tarrés, 25 i 27 d'octubre 1999.

Sessió 'El voluntariat en el món actual' (3 hores) al Curs d'Iniciació al Voluntariat, Universitat de Barcelona, 20 d'octubre 1999.

Conferència 'El voluntariat en el món actual' a la Jornada de reflexió El paper del Voluntariat dins les Associacions d'Interès Social, Oficina del Voluntariat d'Alacant, 16 d'octubre 1999.

Seminari 'Una mirada diferent a les relacions a la nostra federació' (16 hores), Centre de Promoció de la Cultura Popular i Tradicional Catalana, Fundació Pere Tarrés, 2 i 30 d'octubre 1999.

Sessió 'Gestió i organització' (3 hores) al curs Intervenció Socioeducativa en Marginació, Fundació Pere Tarrés, 12 de juliol 1999.

Curs 'Com relacionar-se amb les empreses' (16 hores) Cursos d'estiu: economia, voluntariat i xarxes, Torre Jussana, 5-8 de juliol 1999.

Sessió 'Bases de la Gestió' (2 hores) al Programa d'Educació Ambiental, Fundació Pere Tarrés, 18 de juny 1999.

Sessions 'Marc de les entitats no lucratives i la seva gestió' al curs Gestió de Recursos a les Entitats no Lucratives a Barcelona Activa (12 hores) 3 maig al 30 juny 1999.

Curs 'Com relacionar-se amb les empreses' (8 hores) Torre Jussana, 26 al 29 d'abril 1999.

Assignatura 'Voluntariat i benestar social' (30 hores) a l'ICESB, del 21 abril al 9 de juny, 1999.

Sessió 'Marketing de los servicios públicos' (4 horas) al Master en Administración Pública, Facultad de Derecho, Universidad del País Basc, Vitòria, 25 de març 1999.

Sessió 'Marketing de los servicios públicos' (4 horas) al Master en Administración Pública, Facultad de Derecho, Universidad del País Basc, San Sebastián, 24 març 1999.

Mòdul de 'Gestió als centres de menors' (8 horas) al Màster d'Intervenció Socioeducativa en Menors, Fundació Pere Tarrés – URL, 16 i 18 de març 1999.

Mòdul de 'Direcció i gestió' (10 horas) al Postgrau de Cultura Popular, Fundació Pere Tarrés- URL, 13 i 19 de març 1999.

Sessió sobre 'Gestió associativa' (4 horas) a un grup d'entitats en visita-estudi de la Comunitat de Madrid, Torre Jussana, 16 gener 1999.

## 1998

Conferència 'Què és i com funciona una associació' al II Curs de Formació del Voluntariat Lingüístic, UAB, 9 desembre 1998.

Sessió 'Planificació estratègica' (20 horas) a ACAET/Proyecto Local, en el curs de Formació de formadors de Dinamització associativa, a Tendrara, Marroc, del 24 al 28 de setembre 1998.

Sessió 'Finançament i màrqueting per equipaments d'educació ambiental', (5 horas), dins el programa d'Educació Ambiental, Institut de Formació de la Fundació Pere Tarrés, 19 i 26 de juny 1998.

Sessió «Les organitzacions en el món contemporani» (4 horas), al Postgrau Pastoral de la Salut, ICESB-Universitat Ramon Llull, 3 juny 1998.

Sessions 'Entorn i evaluació' (16 horas), al curs Gestió d'Entitats Socials i Culturals, Barcelona Activa - Fundació Pere Tarrés, abril-maig 1998.

Mòdul 'Planificació estratègica' (16 hores), dins el programa de formació ocupacional: Gestió d'Entitats no Lucratives, IMFO, L'Hospitalet, febrer-abril 1998.

Sessions 'Gestió Centres de Menors' (12 hores), al Màster d'Intervenció Socioeducativa en Menors, Fundació Pere Tarrés - Universitat Ramon Llull, març 1998.

Sessió 'Planificació estratègica d'una associació' (4 hores), al Segon Curs de Formació en Gestió per als Directius de les Associacions d'Estudiants, Oficina del Voluntariat, Universitat Autònoma de Barcelona, 26 març 1998.

Sessió 'Planificació estratègica' (5 hores), al Seminari d'assessorament mutu, Agència Municipal de Serveis a les Associacions, 25 febrer 1998.

Sessió 'Planificació estratègica' (10 hores) al postgrau 'Gestió de Serveis Socials', ICESB-URL, 20-21 febrer 1998.

Curs 'Avaluació de projectes' (20 hores), Fundació Pere Tarrés, programa FORCEM, febrer 1998.

Curs 'Gestión de proyectos' (10 horas), Red Local - TRS , Puerto Real, 22 i 23 gener 1998.

Sessió 'Paradigmes organitzatius i les eines de gestió' (4 hores), a la Jornada presencial del Postgrau de Direcció i Gestió d'Organitzacions no Lucratives i d'Economia Social, Fundació Pere Tarrés-Universitat Ramon Llull, 17 gener 1998.

## 1997

Curs 'Iniciació al Voluntariat' (8 hores), Fundació Solidaritat UB, 22-28 novembre 1997.

Curs 'Màrqueting de serveis a la joventut' per tècnics de la Secretaria General de Joventut, (15 hores), Fundació Pere Tarrés, 24-28 novembre 1997.

Curs 'Avaluació de projectes' (10 hores), INCAVOL - Fundació Pere Tarrés, 7-15 novembre 1997.

Taula rodona 'Les associacions juvenils en el municipi: interrelació, suport i promoció des de l'Ajuntament', Secretaria General de Joventut, Manresa, 11 octubre 1997.

Sessió 'La valoración de los resultados' (4 horas), al programa de formación de monitores, Universidad Popular de Alcorcón, 26 setembre 1997.

Sessions 'L'entorn i la planificació' (15 hores) al curs Gestió per Directors i Monitors de Centres, Fundació Pere Tarrés, 1-5 setembre 1997.

Ponent 'Las asociaciones como marco de participación social' a les Jornadas Técnicas de Universidades Populares de Ciudad Real, Almagro, 10 abril 1997.

Curs 'Avaluació de Projectes a les Entitats' (16 hores) Fundació Pere Tarrés, programa FORCEM, març 1997.

Sessió 'Iniciar un projecte associatiu', (4 hores), dins el programa de formació d'impulsors Casals Catalans, Secretaria General de Joventut, Generalitat de Catalunya, 26 Juliol 1997.

Ponent 'Les relacions entre sectors socials' a les Jornades sobre comunicació i participació juvenil, trobada nacional de voluntariat, Associació Premsa juvenil, 23 de juliol 1997.

Curs 'Com elaborar un projecte', (6 hores) a l'Escola d'Estiu del Voluntariat, INCAVOL/Fundació Pere Tarrés, 24-25 juliol 1997.

Sessions 'El projecte i l'avaluació' (10 hores) en el curs Captació, motivació y gestió d'equips de voluntariat en el marc dels cursos d'estiu de l'Agència Municipal de Serveis a les Associacions, Ajuntament de Barcelona 7-11 de juliol, 1997.

Sessió 'Planificació Estratègica' (10 hores) al curs Gestió d'Entitats, CEDEL/Fundació Pere Tarrés, 16-18 juny 1997.

Sessió 'Una eina de suport a l'acció en joventut: màrqueting de serveis' (4 hores) al programa de formació per a regidors i tècnics de joventut, Tàrrega, Secretaria General de Joventut, Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya, 24 maig 1997.

Presentació 'La planificació a les associacions' (4 hores) en el projecte Reconstrucció del teixit associatiu juvenil a Bòsnia i Hercegovina, Barcelona, Consell Nacional de la Joventut de Catalunya - Fundació Pere Tarrés, 8 abril 1997.

Curs 'Tècniques de treball en equip', (20 hores) , Agència Municipal de Serveis a les Associacions, Ajuntament de Barcelona, febrer 1997.

Ponent a les jornades 'Com volem l'associacionisme?', organitzades pel Casal Lambda, 8 de febrer 1997.

## 1996

Curs 'La gestió d'equips de treball a SOS Racisme' (20 hores), Agència Municipal de Serveis a les Associacions, Ajuntament de Barcelona, novembre - desembre, 1996.

Sessió 'La planificació estratègica a l'associació', (4 hores), Oficina del Voluntariat, Universitat Autònoma de Barcelona, 20 de desembre 1996.

Mòdul 'Planificació estratègica' (28 hores) al Postgrau de Gestió i Direcció d'Entitats no Lucratives i d'Economia Social, Fundació Pere Tarrés, Universitat Ramon Llull, Setembre 1996.

Sessió 'Visió sociològica de l'associacionisme i anàlisi de l'entorn de les entitats' (4 hores) en el Curs de gestió d'entitats a les Aules de Participació Ciutadana, Ajuntament de Santa Perpètua de la Mogoda, Patronat Flor de Maig, Diputació de Barcelona, 7 d'octubre, 1996.

Sessió 'La planificació estratègica' al curs de Gestió Comptable per a ONG, (4 hores), IMFO, L'Hospitalet de Llobregat, 17 de juliol 1996.

Seminari 'Anàlisi integral d'associacions', (4 hores), Casal d'Associacions Juvenils de Barcelona, 8 juny 1996.

## 1995

Sessió 'Aspectes organitzatius' (2 hores) en el curs La gestió a les entitats i associacions culturals, Escola d'Estiu de Terrassa, 12 Juliol, 1995.

Curs 'El canvi i la modernització del sector associatiu' (6 hores), Formació d'entitats de la Zona Franca, IMAE, Ajuntament de Barcelona, abril-maig 1995.

Curs 'Gestió per entitats Filipines de Barcelona' (20 hores), IMAE, Ajuntament de Barcelona, març-maig 1995.

Presentació a la jornada «Les associacions i les dones al barri del Besòs», (2 hores) Centre Cívic, Rambla Prim, 9 març 1995.

Curs 'La detecció de necessitats, l'anàlisi i la priorització de necessitats ciutadanes per facilitar resposta de serveis' (12 hores), IMAE, Ajuntament de Barcelona, 24 al 31 de gener 1995.

## 1994

Tallers 'Captació de fons, màrqueting, promoció i avaluació' destinat a directius d'organitzacions del camp de la infància i joventut (90 hores), organitzat per Fundació Polonesa de la Infància i Joventut, Varsòvia, juny-novembre 1994.

Taller 'Eines pel desenvolupament de les associacions juvenils' (5 hores) per la Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Varsòvia, 26 de juny 1994.

## 1993

Taller 'Avaluació i gestió del canvi' destinat a directius de organitzacions del camp de la infància i joventut, (30 hores), organitzat per Fundació Polonesa de la Infància i Joventut, Varsòvia, 9-12 desembre 1993.

## Assessoraments

Assessorament a l'Escola d'Adults del Casc Antic, APAFACA, gener 2001.

Assessorament en el Projecte 'Suport a l'acció associativa en les províncies orientals' (Tindrara), Proyecto Local (ONGD), pel reforçament de la gestió associativa, 1998.

Assessorament a Odontologia Solidària (ONG) sobre els plantejaments estratègics, Agència Municipal de Serveis a les Associacions, Ajuntament de Barcelona, març, 1998.

Assessorament en el 'Programa integrat per la revitalització del barri Hay Abi Regreg' (Rabat), Proyecto Local (ONGD), estada 8-11 setembre1997.

Assessorament a l'Associació FADA (Informació a infància maltractada), Agència Municipal de Serveis a les Associacions, Ajuntament de Barcelona, octubre-novembre1997.

Assessorament a l'Associació Catalana d'Esclerosi Lateral Amiotròfica, Agència Municipal de Serveis a les Associacions, Ajuntament de Barcelona, 1997.

Assessorament a AIESEC, dins el programa 'Anàlisi integral d'associacions', Casal d'Associacions Juvenils de Barcelona, setembre 1996.

Assessorament a 'Infància Viva' en els plantejaments organitzatius i l'estructuració interna i establiment de sistemes de treball, Ajuntament de Barcelona, març 1995 - desembre 1996.

## Altres col·laboracions professionals

Participació en la realització de l'estudi 'Reptes de futur del sector associatiu' Incavol, tres sessions de debat, 2001.

Participació al Primer Seminari 'Economia Social, Tercer Sector, Tercer Sistema' en el marc del Llibre Blanc de l'Economia Social a Catalunya, Escola Universitària d'Estudis Empresarials, 27 de febrer 2001, Barcelona.

Participació en el Seminari sobre el Tercer Sector organitzat per la Secretaria General de Joventut, 3 febrer 2000, Universitat Autònoma de Barcelona.

Coordinació de 5 debats-dinar de gestió, on després de la presentació d'un tema per part d'un expert, s'entrava en la discussió dels participants procedents de diverses entitats. Juny-octubre 1999.

Gerent Voluntaris 2000, Barcelona, 1995-96.

Col·laboració amb la Fundació EcoMediterrània en l'organització del Tercer Fòrum de la Mediterrània i el programa de voluntariat, abril-octubre, 1995.

Col·laboració a la coordinació a l'Associació Eco-Concern, maig 1993- febrer 1994.

Coordinació del grup de treball impacte cultural al fòrum 'L'impacte de la cooperació sanitària a les comunitat locals de Tercer Món', organitzat per Medicus Mundi, 20-22 novembre 1992.

Estada a Proyecto Local (ONGD), com a període de pràctiques del Màster en Gestió Pública, preparació de projectes de cooperació i gestió d'activitats, juny a setembre 1992.