Pilar Pujol

La participación dentro y fuera de las entidades del Tercer Sector

Resumen

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

Palabras clave

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

La participació dins i fora de les entitats del Tercer Sector

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

Paraules clau

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

'Internal and external participation with third sector organisations

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

Key words

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

Autora: Pilar Pujol

Artículo: La participación dentro y fuera de las entidades del Tercer Sector

Referencia: Educación Social, núm. 30 pp.

Dirección profesional: Ppujol@ajmataro.es

Introducción

La definición de participación tiene muchos matices y gradaciones que van desde el simple hecho de informar a las personas y colectivos interesados en una acción o proyecto, hasta la cogestión de los servicios y actividades, pasando por distintas combinaciones según el momento y lugar donde se aplican. La participación puede tener aplicaciones y usos diferentes, tratar niveles concretos, operativos, o bien tener un alcance más amplio, estratégico.

Este artículo consta de tres partes:

- La primera introduce el contexto y las utilidades de la participación
- La segunda hace una reflexión sobre la participación dentro de las entidades
- La tercera hace referencia al desarrollo del papel de las entidades en los mecanismos que establece el sector público para definir políticas públicas.

El texto va dirigido a las entidades y tiene una voluntad práctica, por lo que al final se incluyen unas preguntas para acompañar la reflexión, una especie de manual de autoevaluación en referencia a la participación. La reflexión que se realiza, además, puede ser ampliada y matizada por cada uno de los lectores y lectoras. La idea es que sirva de sugerencias para las entidades. En ningún caso busca hacer una descripción de la realidad, ya que para esto sería necesario una investigación rigurosa, y un artículo más extenso para presentar los resultados de la misma.

Contexto y utilidades de la participación

Si las decisiones incorporan elementos participativos se conseguirá que las decisiones sean más completas y que tengan más aceptación y apoyos a la hora de ser llevadas a la práctica

Son diversos los factores que hacen que en los últimos años se hable mucho de participación. Por un lado, los cambios en el mundo actual plantean situaciones nuevas y complexas frente a las que se encuentra a faltar un marco teórico que oriente y dé una base y una seguridad para tomar decisiones. No existe un marco que sirva de base para saber cómo actuar ante las nuevas desigualdades, la globalización y los nuevos valores, las nuevas formas de relación y las demandas cada vez más especializadas. Las dudas a la hora de tomar decisiones y de actuar, ponen en cuestión la capacidad y la legitimidad de quien toma o puede tomar las decisiones. Por esto se cree que si las decisiones incorporan elementos participativos, es decir, la opinión y puntos de vista de los diferentes grupos que intervienen en la misma o se ven afectados, se conseguirá que las decisiones sean más completas y que tengan más aceptación y apoyos a la hora de ser llevadas a la práctica.

A partir de esta hipótesis de trabajo, que la participación permite decisiones más sensatas y aplicables, surgen un montón de dificultades. Una primera dificultad es la metodológica. Teniendo presente que estas decisiones se toman en el marco de organizaciones, y que el trabajo en las organizaciones

se ha basado, durante años y años, en la jerarquía y la distribución de responsabilidades concreta y definida, la experiencia que tenemos es la de trabajar en sistemas donde el control está definido. Para cambiar esta forma de trabajar, las alternativas no son evidentes, deben ensayarse, valorar y reajustar. En las organizaciones no se aceptan los errores, pero el ensayo de nuevas maneras de hacer conlleva el riesgo de equivocarse, de tener que rehacer el camino, algo poco tolerado por los que todavía ostentan las posiciones de responsabilidad formal. La práctica de la participación está siendo, pues, introducida de forma tímida. Y precisamente esto mismo es, con mucha frecuencia, uno de los principales condicionantes para avanzar en los resultados, los beneficios y la visualización de la transformación.

El ensayo de nuevas maneras de hacer conlleva el riesgo de equivocarse, de tener que rehacer el camino, algo poco tolerado por los que todavía ostentan las posiciones de responsabilidad formal

Otra dificultad es el miedo que genera el cambio. Da miedo perder el control, que los resultados obtenidos no puedan ser asumidos, que se llegue a bloquear el proceso. De manera que el miedo hace que no exista una apuesta decidida y aparezca la duda, el 'sí, pero no' el 'querer y temer'. Con mucha frecuencia las apuestas estratégicas para la participación son más de palabras que de hechos.

Una tercera dificultad es que operar de una nueva forma supone incrementar la complejidad en la gestión, multiplicar la comunicación, reforzar los sistemas para hacer circular informaciones y opiniones. La participación supone un gasto de energía organizativa y, a veces, no está disponible o no se está dispuesto a invertirla.

Este artículo hace referencia a la necesidad y a las dificultades de la participación a las organizaciones del tercer sector, pese a que estas necesidades y dificultades no son exclusivas de las entidades. Describiendo con una pincelada la situación en el círculo familiar, el sector público y las empresas, se pueden observar diferentes circunstancias.

La familia, entendida como una institución social, uno de los fundamentos de la sociedad, y también un actor y un espacio donde se toman decisiones (Esping-Andersen, 2000, p. 69), está inmersa en una transformación muy significativa (Beck, 1998) que hace replantear la provisión de unos servicios que tradicionalmente eran asumidos en este ámbito (asumido, eso sí, esencialmente por las mujeres) y también la necesidad de reinventar el establecimiento de nuevos tipos de vínculos. Con todos estos cambios en la institución que actúa como puntal social, encontramos ejemplos cotidianos que nos hablan de las dificultades para definir la autoridad y el establecimiento de límites que faciliten la contención necesaria para el desarrollo de sus componentes.

El sector público está formado por el conjunto de organizaciones que pueden actuar a partir del monopolio legal de la coerción, es decir, por su capacidad de establecer vínculos no voluntarios con el papel de velar por el interés general y redistribuir la riqueza, y con una esfera decisoria formada por personas escogidas a través de procesos electorales que legitiman las acciones. Este sector sufre crisis cíclicas. En estos momentos, este sector necesita rehacer

los sistemas de decisión, por lo que está diversificando y mejorando los sistemas de participación. Estos sistemas han pasado de ser puramente consultivos, a introducir elementos, como por ejemplo los presupuestos participativos, donde los participantes toman decisiones concretas y directamente vinculantes.

Un rasgo de la participación en la administración pública es que se ha centrado en incorporar las opiniones de las personas y grupos externos a la misma organización

Un rasgo de la participación en la administración pública es que se ha centrado en incorporar las opiniones de las personas y grupos externos a la misma organización. Podríamos decir que se centra en reforzar la interacción de los agentes externos a la organización sin intentar modificar los sistemas internos, pese a que estos se van viendo forzados al cambio para responder a las exigencias de las nuevas maneras de hacer. En la tercera parte del artículo se verá el papel de las entidades en estos espacios.

Por último, en la empresa, un espacio donde partiendo del interés para la generación de beneficios se resuelven demandas y necesidades concretas, la práctica de la participación también ha tenido su evolución. De modelos de trabajo que tenían como único objetivo la búsqueda de la eficiencia, a priorizar sistemas más humanos y que favorezcan la implicación de los diferentes grupos de interés. La empresa ha centrado el interés por la participación en los agentes internos, fomentando el trabajo en equipo, haciendo referencia a la visión compartida, al pensamiento sistémico, al aprendizaje organizativo, a los modelos mentales, entre otros. Pero a pesar de que la aplicación de la participación sea muy desigual y fragmentada, a este sector le resulta más fácil iniciar y detener las experiencias participativas. Es un sector donde se pueden encontrar ideas y metodologías para fundamentar la participación dentro de la organización. Las opiniones externas se solucionan con los estudios de mercado y con el éxito o no de los productos y servicios que ofrecen.

En un contexto en que la familia está en redefinición, el sector público centra la participación en los agentes externos y la empresa en los agentes internos, haremos referencia, ahora, a la participación en el tercer sector. Se trata de un sector que definiremos como el espacio para la iniciativa comunitaria, con un cierto grado de formalización, donde grupos de personas con intereses comunes aportan recursos y esfuerzos para la consecución de objetivos en beneficio de la sociedad y que recibe distintos nombres según el enfoque que se tome (los nombres de no lucrativo, no gubernamental, asociativo y voluntariado se consideran sinónimos).

Desde el sector asociativo se realizan diferentes funciones sociales. Charles Handy las agrupa en tres bloques. Primero, la provisión de servicios a colectivos con necesidades o intereses específicos. Segundo, el rol político en tanto que canal de participación ciudadana y de generación y difusión de ideas. Y tercero, la ayuda mutua (Handy, 1990, 1992). A estas funciones conviene añadir la de integración, afiliación, pertenencia o beneficio relacional, es decir, todas aquellas relaciones, vivencias y crecimiento personal que se obtienen por el hecho de participar.

La práctica de la participación de las entidades

Estructuraremos la presentación de la participación en las entidades en dos partes:

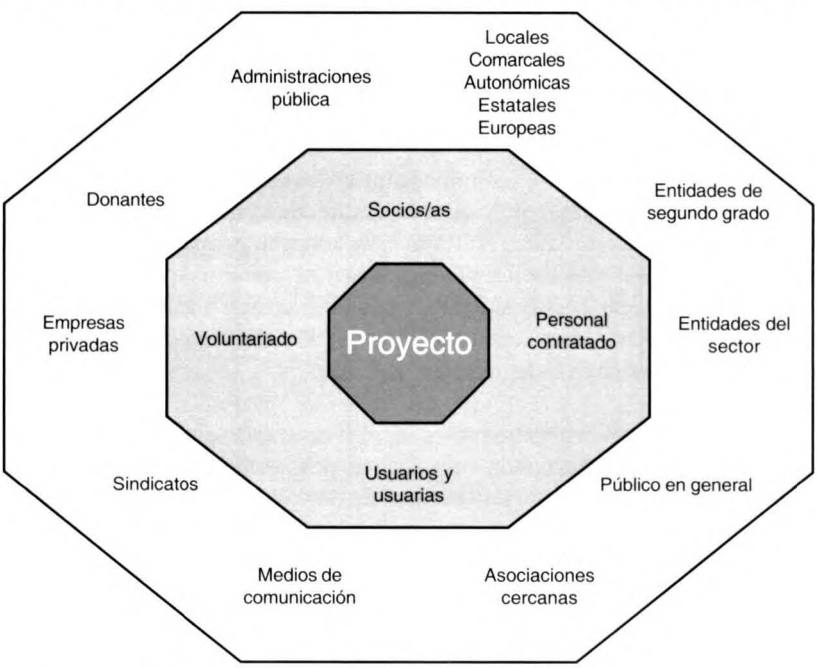
- La situación de la participación en las entidades
- Papel de las entidades en los mecanismos de participación públicos.

Antes de hacer referencia a la participación en las entidades, hay que clarificar dos cuestiones:
La primera es que hablar de como es la situación en las entidades, sabiendo que se trata de un sector que incluye organizaciones muy diversas, tiene el peligro de que una parte de las entidades que lean este artículo no se encuentren reflejadas en las mismas. Por consiguiente, antes que nada, conviene avisar que se presentarán ideas para la reflexión, no una descripción de la realidad.

La segunda es que hablar de la necesidad de participación en las entidades es reconocer que no todos los grupos que forman la organización comparten los mismos intereses. Este hecho supone reconocer que en las organizaciones no existe una unidad de pensamiento y que se precisa un trabajo político, utilizando el concepto 'político' en el sentido de buscar maneras para establecer un orden y dirección entre personas con intereses diversos y conflictivos (Morgan, p. 156, 1997), lo que contradice uno de los mitos: el que en las entidades 'van todos a la una'.

Si quisiéramos responder: ¿'cómo y en qué grado se participa en las entidades?' lo primero que deberíamos analizar es el QUIÉN. Se puede dibujar un esquema de los diferentes agentes que se pueden considerar en el análisis de la participación y que será necesario que cada organización adapte a su realidad.

Esquema 1 de grupos de interés o *Stakeholders* (adaptación de Vernis, 2004, p.183)



Con los diferentes grupos de interés localizados en la organización, podremos analizar caso por caso algunos de los fenómenos que aparecen con referencia a la participación. Veremos que los niveles de proximidad y de influencia de cada grupo son diferentes y actúan de distintas formas. Aquí se analizarán los grupos más cercanos a la entidad, los que en el esquema 1 están situados en el primer círculo.

¿Qué papel tienen **los socios y las socias**? Puede parecer una contradicción hablar del papel de los socios y socias, cuando éstos son el 'propietario' formal de la organización. Bien, los socios y las socias se encuentran, para tomar decisiones, en asambleas formalmente constituidas. Pero debido a la frecuencia, generalmente una vez al año, o al volumen, ya que reúne, o debería reunir, a un gran grupo de personas, acaba siendo un espacio para ratificar las decisiones de la junta. La asamblea no suele ser un espacio para elaborar y debatir decisiones. La celebración de la asamblea se convierte en un acto formal, un tránsito para seguir operando. A pesar de la importancia que tiene, muchas organizaciones se quejan de la poca asistencia de socios. Entonces, si aceptamos las limitaciones de la asamblea como marco para la participación de los socios y socias, ¿qué otros espacios o sistemas tienen estos para hacer sus contribuciones? ¿Existen canales para hacer llegar la información sobre la marcha de la entidad?

Sobre el papel de las **juntas** y como se desarrolla su trabajo, existen dos síntomas que nos tienen que hacer reflexionar. Uno es la poca renovación de las personas que la componen, reconociendo que en muchas organizaciones se establecen sistemas en los estatutos para prevenir el establecimiento de aristocracias; y el otro es que, cuando se producen momentos de renovación, se da una sacudida organizativa importante y, con frecuencia, son necesarios años de esfuerzo para volver a dinamizar la entidad, hecho que indica que el relevo no ha sido trabajado. También se podría hacer referencia a otro fenómeno, el gran protagonismo del presidente o presidenta, hecho que contradice los valores de la misma organización y la necesidad de las organizaciones de sumar visiones y esfuerzos.

En muchas asociaciones existen **equipos de contratados**. Se trata de profesionales de la intervención o de la gestión que pueden dedicar muchas horas a la asociación, hasta el punto que concentran más información y conocimiento de la situación de la organización. Según como se desarrolla este rol, puede llegar a eclipsar la misma junta, haciendo que, a veces, surgen conflictos importantes por la concentración de demasiado poder en manos de personas que no tienen la legitimidad formal.

Sobre los **equipos de voluntariado** podemos decir que se trata de uno de los rasgos definitorios de las entidades. Existe un debate de fondo entre el sentido de lo que se considera el modelo tradicional de voluntariado, que también se denomina militante, y el nuevo modelo de voluntariado, que tiene una dedicación más fragmentada y puntual, y que no se involucra en la toma de decisiones de los proyectos y las organizaciones. En el segundo caso, se habla de la necesidad de *enriquecer* la tarea del voluntariado, se pide que se

establezcan sistemas de representación y participación de los equipos de voluntariado. De alguna manera, si se recomienda y se insiste en este aspecto, se está transmitiendo que no siempre están.

Con referencia a los **usuarios y usuarias**, de entrada son la razón de ser de las entidades, los que reciben de las mismas los servicios y los beneficios de las actividades que en ellas se desarrollan. Pero las entidades no siempre tienen un conocimiento a fondo, a veces no tienen concretados los perfiles, otras se diversifican perfiles según las indicaciones y requerimientos de las políticas públicas. ¿Tienen estos colectivos canales para hacer llegar su opinión? Nota: En esta reflexión, probablemente, quedarían excluidos los grupos de ayuda mutua.

De los cinco grupos presentados (socios y socias, juntas, equipos de contratados, voluntariado y usuarios y usuarias) es interesante analizar la relación que tienen y cuáles son los canales a través de los cuales reciben la información, cómo pueden hacer llegar sus opiniones, y cómo interactúan entre ellos.

De los cinco grupos presentados es interesante analizar la relación que tienen y cuáles son los canales a través de los cuales reciben la información, cómo pueden hacer llegar sus opiniones, y cómo interactúan entre ellos

Papel de las entidades en los mecanismos públicos de participación

Las entidades son muy activas en los diferentes órganos y procesos de participación que establecen los poderes públicos. La contribución que hacen es valorada y defendida en casi todos los marcos. Para entrar a hablar del rol que desarrollan, es necesario tener presente que se trata de una vertiente de la relación con el sector público. No puede perderse de vista el hecho de que en esta relación existe una dicotomía permanente. Dicotomía que aparece por el hecho de que el tercer sector desarrolla roles contrapuestos: por un lado, se espera que articule colectivos e intereses y, por otro, que se resuelvan necesidades, se atiendan demandas y ofrezcan unos servicios.

El desarrollo del primer rol supone la necesidad de independencia y una disposición al enfrentamiento; mientras que el segundo establece una interdependencia y la necesidad de colaboración. Hay autores que consideran que estos roles se refuerzan entre ellos, pero otros, como es la posición en este artículo, que estos dos roles son incompatibles por las características organizativas que cada uno necesita.

Cuando se entra a conocer el papel de las entidades en los órganos y procesos de participación públicos, conviene apuntar el interés de conocer como han ido evolucionando los mismos mecanismos en los últimos años, la utilidad que han tenido y los resultados e impactos obtenidos. Es decir, sería interesante ir revisando el papel de las asociaciones en paralelo a como han ido evolucionando estos mecanismos. Pero aquí, y pese al interés de esta línea argumental, se hace referencia a dos fenómenos que se dan en estos espacios de participación respecto al papel de las entidades:

a) Aparición de situaciones de conflicto y ruptura por parte de algunas entidades en procesos de participación.
b) Condiciones organizativas necesarias para realizar el rol de interlocutor por parte de las entidades.
a) Aparición de situaciones de conflicto y ruptura por parte de algunas entidades en procesos de participación

Un hecho recurrente en el estudio de experiencias de participación es que suele aparecer, en algún momento del proceso (y especialmente en el momento de definición de las reglas del juego), un bloqueo o rechazo a participar por parte de algunas entidades. Con frecuencia se trata de entidades que gozan de un trato preferente por parte de la administración. Llegados a un cierto punto del proceso, optan por imponer condiciones que las sitúan en una posición privilegiada o deciden salir del proceso.

Esta situación puede ser generada por sospechas sobre la transparencia del proceso, el miedo al engaño o a ser utilizadas. También puede ser producida por el hecho de que a estos proyectos les falta unos referentes claros o, a veces, por el hecho de que se han improvisado aspectos metodológicos.

Otra línea interesante a explorar sería la compatibilidad entre la participación formal y otras formas de ejercer un rol político en las entidades

Aparte de estos motivos, también se puede explorar la posibilidad de que estos conflictos surjan por el hecho de que los órganos y mecanismos de participación más innovadores buscan asegurar la pluralidad y la representatividad, facilitando canales para abrir el proceso a más grupos y personas. Esta apertura puede provocar la sensación de pérdida de estatus o de capacidad de influencia, y provocar que las entidades, referentes hasta aquel momento, lo puedan vivir como una competencia a un papel y un sistema de funcionamiento que se había desarrollado hasta el momento que aparece el nuevo mecanismo participativo. Otra línea interesante a explorar sería la compatibilidad entre la participación formal y otras formas de ejercer un rol político en las entidades.

Es preciso notar que no se está defendiendo que las entidades participen sin cuestionar el valor del proceso. Lo que se dice es que, a veces, las mismas entidades pueden dificultar estos sistemas, ya que anteponen los intereses organizativos a las posibles ganancias colectivas. El impacto de estas tensiones puede debilitar las iniciativas, haciendo que se acaben por cumplir la expectativa de poca utilidad que se habían proyectado en las mismas. Esta situación retrasa la búsqueda de caminos para formular políticas más participativas. Las entidades son actores claves en los procesos y pueden potenciar o interferir en su éxito o fracaso.

b) Condiciones organizativas para realizar el rol de interlocutor por parte de las entidades

La participación coloca sobre las entidades un peso o exigencia añadida que no siempre están preparadas o disponibles a asumir. No se trata de contabilizar únicamente las horas invertidas directamente en reuniones, debates, búsqueda de información y lecturas de documentos, sino también las implicaciones organizativas que conlleva. Implicaciones de mejorar la transparencia, el

establecimiento de una planificación y de sistemas de evaluación, y de reforzar el plan de comunicación.

Frecuentemente, cuando se destaca el papel de las entidades en los procesos de participación, aparece la duda de su capacidad, de saber hasta qué punto las opiniones que expresan son representativas del colectivo, y hasta qué punto los resultados de estos procesos son reportados a los diferentes agentes de las organizaciones. La participación en estos espacios incrementa la exigencia en los sistemas de gestión de las entidades, un hecho al que hay que añadir la debilidad del trabajo en red, restando calidad y significado de las aportaciones.

Conclusión

En este artículo se han puesto encima de la mesa unas ideas sobre la situación de la participación en referencia a los distintos grupos de interés de las entidades y sobre algunos fenómenos que aparecen en los mecanismos de participación pública.

Puede verse la ligazón entre las dos participaciones ya que la participación interna es una condición que hace que se optimice y se refuerce el papel en los mecanismos formales de participación externa.

Buscar nuevas formas para mejorar la toma de decisiones para atender las exigencias del mundo actual es un reto a todos los niveles y en todos los sectores. La participación supondrá un camino complejo a largo plazo en el que las entidades tienen un papel clave.

La participación supondrá un camino complejo a largo plazo en el que las entidades tienen un papel clave

Pilar Pujol Furriols

Preguntas para la autovaloración del grado de participación de la entidad

Sobre la participación interna

- ¿Podríais enumerar los grupos de interés a considerar en la participación interna?
- ¿Qué asistencia hay en la asamblea de la entidad?
- ¿Qué valoración os merecen los acuerdos de la asamblea?
- ¿Cuál es el nivel de rotación de los miembros de junta?
- ¿Cómo se han vivido los cambios que se han producido hasta el momento?

- ¿Qué sistemas hay para intercambiar información y opiniones con el voluntariado? ¿Las aportaciones que realizan son estudiadas y tenidas en cuenta?
- ¿Qué sistemas hay para intercambiar información con los usuarios y referentes, y para hacer llegar sus opiniones? ¿ Las aportaciones que realizan son estudiadas y tenidas en cuenta?
- ¿Cabe reforzar la interacción con algún otro grupo?

Sobre la participación en espacios de participación públicos

- ¿En qué procesos de participación pública se participa? ¿Cómo se valoran los costos y los beneficios?
- Si se considera que se tiene alguna capacidad de influencia, ¿cuál se cree que ha sido la aportación de la entidad en el resultado final?
- ¿Podemos detectar alguna contradicción entre roles? ¿Cómo se le puede hacer frente?
- ¿Qué aspectos de la gestión sería necesario mejorar para asegurar la recogida y transmisión de las informaciones y las opiniones?
- ¿Cómo se podría optimizar el trabajo con entidades del mismo ámbito o territorio?
- ¿Qué otros aspectos de la participación en la entidad podrían completar este listado de preguntas?

Nota: agradezco a Clara Blanchar las sugerencias en el redactado de este artículo.

Bibliografía

Adelantado, J. (Coord.) (2000), *Cambios en el Estado del Bienestar*. Icaria. Barcelona.

Beck, U. (1998), *La sociedad del riesgo*. Paidós. Barcelona.

Blanco, I.; Gomà, R. (2002), *Gobiernos locales y redes participativas*, pp.21-42. Ariel Social. Barcelona

Bonazzi, G. (1994), *Història del pensament organitzatiu*. Eumo editorial. Vic.

Castiñeira, A. (Coord) (2002), *Llibre blanc del tercer sector civicosocial*. Documento de síntesis, Generalitat de Catalunya.

Centre per a la participació ciutadana (2002), *Què podem fer per millorar la participació de les associacions del nostre municipi?* Memoria del taller realizado en fecha 7 de marzo 2002, Patronat Flor de Maig. Diputació de Barcelona. Barcelona.

Coston, J. M. (1998), "A Model and Typology of Governamental-NGO Relationship", en *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 27, núm. 3, pp. 358-382. Sage. London.

Esping-Andersen, G. (2000), *Fundamentos sociales de las economias postindustriales*, Ariel, Barcelona.

Handy, C. B. (1990), *Understanding Voluntary Organizations*. Penguin Books. London.

Pujol, P. (2003), *Entorn en transformació i tercer sector. Capacitats organitzatives, prestació de serveis i rol polític* (tesis doctoral). Departament de Ciència Política i de l'Administració de la Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona.

Riva, de la (2002), *El Tercer Sector visto desde dentro. La renovación de las ONG y los retos de la exclusión social*. Fundación Esplai. Barcelona.

Salamon. L. M.; Anheier, H. K (1996), *The Emerging Non-Profit Sector*. Manchester University Press. Manchester.

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

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

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

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