

Les associacions i la seva gestió.

Bases teòriques i significació de la recerca sobre les especificitats organitzatives a les associacions

Dr. Joan Subirats Humet, director
Pilar Pujol Furriols, autora.

NOVEMBRE 2000

refut



Les associacions i la seva gestió.

Bases teòriques i significació de la recerca
sobre les especificitats organitzatives a les
associacions.

Treball de recerca

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, setembre, 2000

Versió revisada: novembre 2000

ÍNDEX

Introducció.	1
1. Evolució del pensament organitzatiu	6
2. Components, funcions i fenòmens organitzatius. Àrees de la gestió.	18
2.1. Components.	
2.2. Funcions.	
2.3. Fenòmens.	
3. Definicions, funcions, classificacions i situació del sector associatiu.	34
3.1. Definicions.	
3.2. Funcions que s'atribueixen al sector associatiu.	
3.3. Classificacions.	
3.4. Situació actual del sector.	
4. Elements que contribueixen a l'especificitat de la gestió a les associacions.	48
4.1. Existència de dos mercats.	
4.2. Relació amb el sector públic.	
4.3. Finalitat no lucrativa.	
4.4. Marc legal existent.	
4.5. Expectatives que es generen socialment. Cultura atribuïda.	
4.6. Stakeholders amb interessos diversos.	
4.7. Pocs mecanismes de mesura dels impactes.	
4.8. Definició àmplia de la missió.	
4.9. L'expectativa d'integritat i els forts lligams als valors.	
4.10. Presència de voluntariat.	
4.11. Selecció, composició i paper dels consells o les juntes.	
4.12. Poca motivació per atènyer-se a una jerarquia.	
4.13. Tasques de gestió assumides per especialistes en la intervenció.	
5. Significació i bases per la recerca.	72
Bibliografia.	82

Introducció

En les societats democràtiques, el paper que juguen les associacions es considera clau: vertebraren la participació, estructuren demandes de diferents col·lectius, suposen un marc per la resolució de problemes socials... es parla que el teixit associatiu és un indicador de maduresa social, una condició pel bon funcionament de les institucions públiques (Putman, 2000). Del sector associatiu hi ha força recerques sobre el rol que desenvolupen i les relacions externes amb els altres sectors. Aquestes recerques, solen fer referència a aspectes sociològics i a la seva contribució com actor polític. Pocs cops, però, es fan anàlisi del funcionament i de les característiques internes. Es tracta d'un sector format per múltiples i molt diverses organitzacions, que s'han vist com a 'organitzacions fosques que es resisteixen a l'anàlisi sistemàtic i que no es presten fàcilment a les tècniques i mesures de l'anàlisi organitzativa' (Williamson i Ouchi a Butler i Wilson, 1990).

Aquest estudi vol omplir un buit, el d'explorar els sistemes de funcionament interns i els mecanismes de gestió utilitzats a les associacions que són actor polític clau en una societat en interacció. La recerca intenta apropiarse a un àmbit poc estudiat i sobre el qual hi ha molts tòpics, que molt sovint no permeten entendre el seu comportament. Aquesta tesina és un primer pas per presentar les bases teòriques, per justificar la selecció d'una tipologia concreta d'associacions i per explorar les possibilitats metodològiques de la tesi de doctorat realitzada en el programa de Ciència Política i de l'Administració del Departament de Ciència Política i Dret Públic de la Universitat Autònoma de Barcelona.

Aquests treball consta de cinc capítols.

En el primer capítol, es presenta el teló de fons per l'estudi de les organitzacions, tot realitzant una petita síntesi del pensament organitzatiu. Al llarg del segle XX el concepte d'organització ha esdevingut més complex a l'incorporar nous elements i noves perspectives. Per entendre com ha estat aquesta evolució, diferents autors proposen diferents maneres de classificar les escoles de pensament. Es presenta, aquí, com ha estat l'evolució a partir

de diversos models de classificació amb l'objectiu de donar una visió panoràmica.

En el segon capítol, es dibuixen els components, les funcions i els fenòmens interns de les organitzacions. L'enriquiment del concepte i les noves maneres de veure l'organització, ha suposat que, paral·lelament, hagi evolucionat, també, les instruccions i instruments per realitzar les funcions necessàries per la supervivència i l'assoliment dels objectius, és dir, ha anat avançant la ciència de la gestió. Es presenten diverses classificacions de les àrees de la gestió, tant en el nivell estratègic com en l'operatiu, per passar a fer una descripció breu de cada una d'elles. Aquesta presentació permet tenir una estructura de referència sobre les tasques de la gestió, útil per emmarcar l'anàlisi del funcionament intern de les organitzacions.

Existeixen uns tipus d'organitzacions, amb unes funcions socials i uns trets específics, les associacions ciutadanes. Aquestes organitzacions operen en un marc diferenciat i distintiu de les administracions públiques i de les organitzacions establertes amb finalitat lucrativa. En el tercer capítol s'introdueix la definició de sector associatiu, amb límits i dificultats de concreció, es descriuen les funcions i es proposen diferents classificacions per centrar l'àmbit d'estudi. Es fa, també, una descripció de la situació actual.

En el capítol quart, es descriuen les característiques que fan les associacions específiques. Aquests trets es classifiquen en tres blocs: els trets de l'entorn, els de l'intercanvi i els interns. A partir del creuament dels trets amb les àrees de la gestió se sintetitza com les característiques de les associacions poden condicionar la pràctica de la direcció i la gestió. Si les característiques específiques de les associacions condicionen la pràctica, fins a quin punt ho fan i per quin motiu són preguntes obertes i en debat (Bozeman, 1987). La postura en aquest treball és que la suma de motius històrics, culturals, legislatius, de generació d'expectatives i de diferent rol social han anat configurant un estil i uns sistemes propis a les associacions.

En l'últim capítol es realitza la proposta de recerca. Es presenten les oportunitats i l'interès de l'estudi, es fonamenta l'elecció del tipus d'associació a estudiar, i es presenta una possible metodologia.

Al llarg de l'estudi del pensament organitzatiu, molts dels conceptes que es desenvolupen s'elaboren a partir de la situació d'organitzacions industrials o de les administracions públiques. No és fins molt endavant que es considera el sector associatiu com a motiu d'anàlisi. De tota manera, el bagatge genèric existent és de molta utilitat a l'hora d'entendre el funcionament de les organitzacions del tercer sector.

Sintetitzant, el fil argumental d'aquest estudi té tres suports: el pensament organitzatiu, la descripció dels elements interns i la presentació del sector associatiu. El pensament organitzatiu és la base per entendre el concepte d'organització amb tota la seva amplitud i complexitat. La sistematització dels àmbits de la gestió permet tenir a disposició un mapa de les tasques i instruments utilitzats dins les organitzacions per assolir resultats. Conèixer els trets de les associacions, permet esbrinar què està condicionant la gestió, i, per tant, permet fonamentar i argumentar que aquesta és específica. A partir d'aquí es fa la proposta de les línies generals de la recerca de tesi doctoral.

La informació utilitzada per la realització d'aquest treball prové de dues fonts: la documental i l'empírica.

En la documental, s'ha estudiat les bases teòriques generals i les fonts d'estudis específics del sector (llibres, revistes, butlletins, monografies...). L'empírica s'ha basat en dues fonts: la primera, el treball en el marc de la Fundació Pere Tarrés, com a responsable del disseny de programes de formació en gestió per associacions, on el contacte i l'intercanvi amb les associacions és molt intens. Els programes de formació que es realitzen a nivell bàsic, professional i universitari, permeten conèixer quina és la situació interna i les inquietuds de la gent que treballa en el tercer sector. La segona font, la realització i participació en diversos grups de debat, amb voluntaris, tècnics contractats, socis i, membres de junta de diferents associacions, així com entrevistes a experts en l'àmbit organitzatiu i associatiu per la recollida d'opinions.

La tesi que es proposa iniciar, a partir d'aquí, vol ser un nivell més aprofundit en la concreció dels aspectes que s'introdueixen en aquest treball de recerca, tot delimitant la tipologia d'associacions a estudiar i a partir de les dades a recollir en el treball de camp.

Aquest treball vol servir per avançar cap a una millor comprensió de la situació interna a les associacions amb la voluntat que siguin un suport a l'hora de treballar en i amb les associacions.

En aquesta tesina es va enllaçant la resposta a les següents preguntes:

Què és una organització?

Què s'entén per gestió?

Perquè es considera que les associacions són específiques en la seva gestió?

Quines entitats es volen estudiar?

Com es realitzarà l'estudi?

Per la realització d'aquest treball s'han realitzat una colla de reunions, més o menys formals, que han possibilitat enriquir el contingut, també hi ha hagut persones que han ofert el suport en temes com la informàtica o la documentació, altres han tingut un paper en els aspectes emocionals, compartint els ànims i desànims. Aquesta llista és una manera de mostrar el meu agraïment.

Primerament a Anna Cornudella, per les seves suggerències, paciència i suport en tots els aspectes.

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

Als companys de la Fundació Pere Tarrés, especialment del Departament de Coordinació, al de Comunicació, al Departament d'Informàtica, i al Departament de Biblioteca i Documentació. Agrair a la Direcció les facilitats per realitzar el treball.

A Coloman Navarro, a Anna Forest, a Isabel Torres, a M. Mar Galceran, a John Casey pels seus consells sobre com abordar un treball de doctorat.

A Mercè Jou per les orientacions sobre el disseny i a Núria Castillo per la recerca d'articles.

A Quim Brugué, Joan Botella, Ricard Gomà pels seus consells sobre l'enfoc del treball. A Joan Font, per la bibliografia.

A Carles Ramió, per la revisió sobre el pensament organitzatiu i les discussions sobre les associacions.

A Begoña Vázquez, pel seu suport inesgotable i professional i donar-me arguments per situar-me en el context i no perdre'm.

A Isabel Vidal, per les seves paraules d'encoratjament.

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

A Rosa Sellarés i Genescà, per escoltar i ubicar-me en la gestió econòmica.

A Giuseppe Bonazzi, pel seu bon humor i disponibilitat a parlar sobre la història del pensament organitzatiu.

A la meva neboda, Anna Caselles, per donar-me un cap de mà en els primers tràmits.

A Joan Roma, per seu punt crític i ampli tant en aspectes socials com organitzatius.

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 les persones i organitzacions participants dels grups de discussió:

A Miquel Àngel Rubert, per les xerrades sobre les relacions amb l'administració pública i els polítics.

A la Balbina Girón, per les seves idees clares, i la seva participació en el grup de discussió.

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-me 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.

A Patrici Hernández, per les seves definicions.

Sr. Carbajal, del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya, pel seus aclariments legals i a Rosa Marzo, pels comentaris sobre la base de dades.

A Alfred Vernis per les seves idees.

A Fernando Fantova, a Carmina Marcuello per facilitar-me els seus treballs.

A Jordi Jover, pels seus comentaris i la disponibilitat en facilitar informació.

A Josep M. Pujol, de l'Associació Catalana de Fribrosis Quística, a Lola Azorín i Rafa Orellana, d'Afanoc, a Xavier Muñoz, del Casal d'Infants del Raval, a Esteve Camps, del Tallers d'Història de Gràcia, a Rosabel Hernandez, de Proyecto Local, a Manel Serrano i Miquel Rambla de la Federació Catalana d'Ajuda al Drogodependent, per participar en els grups de debat organitzats específicament.

Als participants de les formacions en gestió. A les entitats que m'han convidat a participar en debats sobre la temàtica del Tercer Sector i de la gestió.

Als amics i familiars, pels seus ànims i suport.

Dedico el treball als pares, com un petit regal coincidint amb les bodes d'or.

1. Evolució del pensament organitzatiu

En aquest capítol es presenten les grans línies del pensament organitzatiu, per passar, en el segon, a definir els elements que formen l'organització. La teoria del pensament organitzatiu és el teló de fons sobre el qual es treballen els conceptes de gestió. Malgrat 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 a les associacions. En el tercer capítol es presenten les definicions i les funcions de les associacions per analitzar-ne els trets que fan que es considerin, específiques.

El marc teòric existent es basa, sobretot, en l'estudi de 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 amb poca sistematització teòrica que Wayne Gordon, i Nicolás Babchuk van detectar l'any 1959 (Gordon i Badchuk, 1959).

En els darrers anys s'ha generat una corrent d'estudi sobre el paper i les característiques de les associacions (DiMaggio i Anheier, 1990, Katz, 1999). Actualment existeixen dues xarxes mundials molt actives, ARNOVA i ISTR (International Society of Third Sector Research) (Katz, 1999) que impulsen i fomenten l'intercanvi d'idees i recerques i, la creació de departaments universitaris i instituts de recerca especialitzats en l'estudi del tema, cosa que fa suposar l'interès per la conceptualització de la tasca que realitzen les associacions. La major part de les recerques que es presenten, però, fan referència a l'impacte i relacions amb l'entorn, poques ho fan sobre el funcionament intern. En el seminari internacional bianual d'ISTR, l'any 1998 a Ginebra, de les 177 presentacions, 11 eren d'anàlisi organitzatiu, en el de Dublín, l'any 2000, de les 161 presentacions, 27 eren d'anàlisi organitzatiu. Per tant, podem dir que el treball sobre la situació interna es realitza de manera tímida.

Quan s'intenta definir el concepte organització, trobem que, o bé s'opta per un redactat molt genèric, o bé s'entra en discussions molt profundes que generen grans desacords. Podríem dir que 'una organització és formada per un grup de persones que, a partir de la distribució de tasques, treballen per una finalitat conjunta' (definició extreta del resultat del taller en grup al seminari Algerians, UPF, 1999) i, deixar-ho aquí, o bé s'entra en els detalls i les discussions són inacabables. William G. Ouchi (1980), quan se li demanà, per resoldre una qüestió legal, que definís 'Què és una organització?' va reconèixer que 'no tenim bases teòriques en les quals fonamentar una definició d'aquest tipus'. Charles B. Handy, ens il·lustra perquè l'estudi de les organitzacions és tant complex posant damunt la taula seixanta variables a considerar que, de manera simultània, afecten la manera de funcionar i els resultats de les organitzacions, en tot, no menciona tots els elements possibles (Handy, 1985).

La manera de veure l'organització no ha estat sempre igual. És un camp d'estudi molt recent, tot i que fonamentat en bases teòriques prèvies, es pot dir que es comença a conceptualitzar sobre organització a principis del segle XX (Hatch, 1997). Al llarg d'aquest segle, s'ha anat ampliant i enriquint el concepte, cosa que ha suposat modificar les instruccions a tenir en compte a l'hora de treballar en organitzacions i de fer-les funcionar. Els estudis han estat condicionats per l'interès de qui ha finançat la recerca, han estat en mans d'enginyers i d'economistes, deixant de banda aspectes rellevants a l'organització (Pfeffer, 1997).

Per entendre l'evolució del concepte organització i la lògica de les escoles de pensament i, com s'ubiquen les unes respecte a les altres, existeixen diverses classificacions. Els criteris per classificar-les poden ser diversos, com ara el cronològic, que ens serveix fins a un punt determinat, ja després es va fent més complex per la multitud de propostes simultànies. Un altre criteri per classificar-les seria per branques disciplinàries d'estudi, com ara la psicologia, l'antropologia, l'economia, la geografia, l'enginyaria, la

sociologia... (Lussato, 1976) però això topa amb el límit de la interdisciplinarietat de la temàtica d'estudi.

Una altra classificació seria considerar els enfoccs, 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 dues variables com ara 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), o bé es combina 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 la situació, que són útils a l'hora d'analitzar quin tractament es dona a cada un dels aspectes que componen l'organització, tot i que compartimenten la situació i deixen les relacions entre propostes en suspens.

Quan es combinen i contrasten diferents propostes de classificació, es pot trobar que hi ha alguns autors rellevants que queden descatalogats o bé surten en posicions que poden semblar contradictòries. Es poden fer creuaments de creuaments segons els criteris, tot i que potser, sense deixar de ser un exercici interessant, la utilitat del resultat no serveixi per tenir una visió panoràmica que ajudi a ubicar les diferents propostes.

Un altre sistema per fer front a la complexitat del concepte organització, és fer el seu estudi per parts. Primer tractar l'entorn, després els equips, més endavant l'estructura, les relacions, el comportament individual... (Handy, 1985), cosa que facilita poder entendre cada una de les parts, amb el perill, però, que es perdi la visió de les interaccions i la interdependència que hi ha entre elles.

Una altra possibilitat és combinar dues opcions, tal com fan Carles Ramió i Xavier Ballart (1993a i 1993b) i Mary Jo Hatch (1997), on en una primera part fan una descripció de les escoles establertes per, després, passar a tractar diferents aspectes del debat actual per temàtiques o aspectes organitzatius. Aquesta és l'opció que es pren per desenvolupar aquest

treball, els seus avantatges són que es dóna una visió històrica i, al mateix temps, permet encarar la complexitat de l'organització per parts abastables.

Es presenten les escoles utilitzant, de base, quatre referències: la de Carles Ramió i Xavier Ballart (1993a i 1993b) que en la presentació del llibre de lectures de pensament organitzatiu dibuixen un mapa per comprendre l'ubicació de cada escola; 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, l'organització científica del treball, es va matisant i completant, considerant, en cada moment, fets històrics, que van condicionant i possibilitant el sorgiment de nous conceptes; la de Mary Jo Hatch (1997) que presenta els paradigmes de manera agregada en grans corrents: clàssics, moderns, simbòlic-interpretatius i postmoderns. A partir d'aquesta divisió, Hatch, analitzar 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 en 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; i la de Gareth Morgan, a *Images of Organization* (1997), que treballa a partir de la hipòtesi que el treball a l'organització és 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.

De vegades les diferències entre classificacions són molt subtils, com la que realitza Eduardo Buero, (1996), on compara cinc propostes, la de H. Koontz, la de B. Lussato, la de S.P. Robins, la de Chiavenato i la de Koontz i Weihrich, que permet veure els acords i desacords entre classificacions d'autors rellevants. En aquests capítol s'ha primat l'objectiu de clarificar l'evolució, sense deixar de banda la complexitat, per la qual cosa es prenen propostes de classificacions que aportin unes visions diferenciades i complementaries.

A principis de segle, es poden dibuixar unes línies nítides en l'evolució del pensament organitzatiu. La major part de classificacions coincideixen. Hi ha dues grans propostes, una, la de l'organització científica del treball i, l'altra, la burocràcia. Després hi ha un segon moment on es diversifiquen els enfocaments dels estudis de les organitzacions, sent, encara, possible establir grans escoles vertebradores i, un tercer moment, el contemporani, on ja no és possible dibuixar unes línies nítides de quines tendències hi ha, passant a coexistir moltes corrents d'opinió (Ramió, Ballart, 1993).

Sovint, sembla que les propostes de les escoles de pensament es contradiguin entre elles o bé que se solapin i fins i tot s'ignorin (Pfeffer, 1997). Cap idea nova desbanca a les prèvies, per tant les idees es van acumulant, cosa que permet influències mútues, independentment del moment cronològic, on unes idees possibiliten que se'n generin de noves (Bonazzi, 1994). Lay Donaldson (1995) es queixa de que sorgeixen nous paradigmes sense que s'hagi anat a fons i desenvolupat els precedents, dient que això suposa confusió i desordre, Mary Jo Hatch (1997) ho considera des d'una actitud post-moderna, on proposa combinar les aportacions segons les necessitats de cada situació i les preferències i els objectius de l'anàlisi concret.

De manera sintètica, es presenten, ara, les aportacions de les principals escoles, per passar, en el següent capítol, a definir organització i descriure'n els seus components.

L'organització científica del treball considera que l'organització és una màquina (Morgan, 1997), l'objectiu de la qual és produir amb el màxim nivell d'eficiència a partir de racionalitzar els processos i estandaritzar 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, la centralització... (Fayol, 1949). En l'organització científica es pot (o es creu que es pot) preveure com serà el funcionament i que s'hi poden fer els ajustos i reajustos que els comandaments considerin necessaris. Per entendre el valor i la legitimitat d'aquesta escola, s'ha d'ubicar el moment

històric, i veure el gran pas que va suposar considerar el procés de producció com una caixa negra, en la que s'hi podien cometre tot tipus d'arbitrarietats, a començar a posar ordre als sistemes de producció a les indústries ansioses d'incrementar els nivells de producció (Bonazzi, 1994).

La corrent científica, ofereix una visió molt prescriptiva, donant instruccions precises i universals de com s'ha de realitzar la tasca de comandament. Considera clau el temps i la tasca, buida de responsabilitat el lloc de treball, ja que el criteri en la presa de decisions és clar: l'eficiència. Els tècnics determinen com han de ser els procediments. Se separa la decisió de l'execució. Aquest model i fantasia segueix vigent i vertebrava el debat en el sector industrial (Bonazzi, 1994), els sistemes de qualitat total en serien una versió moderna. Autors claus que desenvolupen aquest enfoc serien: Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Luther Gulick i Lyndall F. Urwick.

La proposta weberiana o estructuralista, presenta un model ideal al qual anar-se apropant, **la burocràcia**. Aquesta es basa en la disciplina a la llei, la jerarquia, la separació del treball i l'esfera privada i, el principi d'especialització (Bonazzi, 1994). Les funcions formals són establertes per mitjà de normatives formalitzades, racionals, escrites i exhaustives (Ramíó, 1999). El poder ve de la norma i la posició dins la jerarquia. El centre d'interès és la creació d'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/o les estratègies dels subjectes davant d'aquestes normes en qualsevol tipus d'activitat humana organitzada' (Bonazzi, 1994). Aquesta proposta genera molta literatura, tant d'autors que discuteixen, interpreten i completen el model com ara Robert K. Merton i Philip Selznick, i altres que el volen superar, que serien els postburocràtics, com Michel Crozier i Henry Mintzberg. Gran part d'aquests estudis es basen en la situació de les administracions públiques. Autors claus que desenvolupen aquest enfoc serien: Max Weber, Robert K. Merton, Alvin Gouldner i Philip Selznick.

A partir d'aquests dos pilars, el científic i el burocràtic, que a vegades es presenten plegats sota el nom de clàssics (Hatch, M.J., 1997), que funcionen

en entorns estables, però s'adapten amb dificultat als canvis i, que generen resultats inesperats, es van afegint elements a tenir en compte i van apareixent noves escoles, donant pas al segon moment en l'evolució del pensament.

En aquest segon moment, que segons Hatch (1997) entraria dins del moviment modern, hi trobem **6 propostes simultànies**: la de les relacions humanes (del comportament segons Koontz, conductual segons Robbins, humanística segons Chiavenato, a Buero (1996)), la dels sistemes sociotècnics, (estructuralista segons Chiavenato a Buero (1996) o neoestructuralista segons Ramió i Ballart, (1993)), la de la teoria de sistemes, la de les decisions, la de les contingències (o del comportament administratiu segons Chiavenato a Buero (1996)) i la dels simbolistes. Segons els autors que realitzen les classificacions poden posar-hi diferents noms tot i que fan referència, en genèric, als mateixos autors i conceptes. Per Bonazzi hi ha "l'intent d'arribar a un model genèric de propietats de qualsevol organització i determinar, a més a més, unes quantes variables, igualment universals, per poder distingir els diferents tipus d'organitzacions". En aquesta qüestió, anomenada per Bonazzi, *organitzativa*, hi ha autors que posen en dubte els nivells de racionalitat, que volen formular plantejaments matemàtics, que inclouen idees del psicoanàlisi freudià i els conceptes kleinians i, que realitzen les interpretacions a partir d'un enfoc sistèmic i holístic.

En cada escola es pot trobar dos nivells, els autors que generen les idees matriu i els autors que les desenvolupen. Aquesta evolució es realitza tant per donant-hi suport, com presentant propostes detractores (Ramió i Ballart, 1993). Les idees claus d'aquestes propostes són:

L'escola de les **Relacions humanes**, que algun autor la situa en les bases dels clàssics, sorgeix com a reacció a les simplificacions de les corrents prèvies. Reivindica la importància del factor humà i dissenya conceptes, tècniques i instruments, per tenir en compte les variables psicosocials. Bonazzi la situa en la *qüestió industrial*, ja que aquesta escola vol superar punts febles o oblidats de la proposta tayloriana, tot mantenint l'objecte

d'estudi: l'increment del rendiment. Estudien la combinació de les necessitats individuals i les organitzatives, cercant sistemes per tal que les persones no interfereixin en la tasca essencial, la productiva. Les persones són mitjans imprescindibles i inevitables. Autors representatius d'aquest enfoc serien: Elton Mayo, Chester I. Barnard, Chris Argyris, Frederick Herzberg, Rensis Likert, Douglas M. McGregor i Abraham Maslow.

L'escola dels **sociotècnics**, sorgeix com a síntesi de les corrents de l'administració científica i les relacions humanes, intenta combinar les dimensions estructurals i les procedimentals, estudia els elements formals i informals, estudia la dinàmica social, considerant tots els aspectes de l'organització, tots els estímuls i, analitza els intercanvis amb l'entorn. Per Bonazzi segueixen sent científics, ja que l'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. Autors representatius que desenvolupen aquests enfoc serien: Fred E. Emery i E. L. Trist, Joan Woodward i Alvin Gouldner. En aquesta branca es van generant escoles com ara els institucionalistes, els neo-institucionalistes, els neo-estructuralistes, que si bé cada una arrela en una proposta anterior, la intenta completar i utilitzar en la pràctica. Passar a distingir els matisos entre les diferents escoles és una tasca molt interessant però, que per la tipologia d'aquest treball, no es desenvoluparà aquí.

La **Teoria de sistemes**, sorgeix a partir d'aplicar la teoria general de sistemes desenvolupada per Ludwig von Bertalanffy (Ramió i Ballart, 1993, Morgan, 1997, Flood, 1999, Fantova, 2000). Permet la integració de diferents disciplines, seguint com a models els organismes vius. Es fonamenta en dos pilars, l'entorn de l'organització i la interrelació entre subsistemes. Els conceptes claus 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; la diferenciació i integració; els mecanismes interns reguladors que han de ser tant diversos com els de l'entorn. La metàfora que s'hi associa és l'organització com un organisme, trencant les fronteres dins-fora i, incorporant conceptes nous i suggerents,

com ara el considerar com a necessitat legítima de les organitzacions, la tasca de sobreviure (Morgan, 1997). S'integren les necessitat de les persones i les organitzacions. Considera important entendre les relacions i interaccions entre organitzacions. Aquesta metàfora, però, obvia l'impacte de l'organització en el seu entorn; considera l'organització i l'entorn com a realitats concretes i objectivables; assumeix una unitat funcional i, es pot convertir en una ideologia a partir de la qual interpretar tot, cosa que a vegades pot resultar forçat. Alguns dels autors que desenvolupen aquest enfoc serien: Talcott Parson, Kenneth Boulding, Daniel Katz, Robert Kahn, James Rosenzweig, i Peter Senge.

Aquests model s'ha utilitzat per entendre perquè s'atorga la producció de serveis a una tipologia, segons la propietat, organitzativa o altra (Butler i Wilson, 1990. Kramer, 2000)

Teoria de les decisions, els processos de presa de decisions a les organitzacions són considerats més complexes i es realitzen sobre unes bases de coneixement i racionalitat limitada. La introducció d'aquests concepte a les organitzacions suposa un trencament amb els postulats previs, ja que qüestiona la possibilitat del control i la capacitat de previsió. Autors que desenvolupen aquest enfoc serien: Herbert Simon, J. G. March i Chrales E. Lindblom.

Teoria de les contingències, parteix de la teoria de sistemes, es centra en explicar les adaptacions internes a partir dels trets de l'entorn. Es reconeix que l'organització pot respondre a les situacions de l'entorn de diferent manera segons la part de l'organització a la que afecta. Dins l'organització hi ha diferents sistemes que donen resposta a necessitats específiques. Autors que desenvolupen aquest enfoc tenim: Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsh, Jay Galbraith, Harold Koontz i Heinz Weihrich.

Els **simbolistes**, sorgeix cap als anys 70, suposa un moviment policèfal, on des de diferents àmbits disciplinaris es fan aportacions per la recerca de significat (Bonazzi, 1994). Es considera que les organitzacions estan formades per processos conscients i inconscients, on les persones s'enganxen a imatges, idees, pensaments accions que un mateix crea. La

persona es queda atrapada en la construcció de la realitat. La metàfora és la d'una presó mental, on tenen molt de pes les idees freudianes i kleinianes, es fan referència als estudis de comportament de grup de Bion i els mecanismes de defensa d'Isabel Menzies. La proposta permet anar més enllà de les aparences, permet veure les relacions entre els aspectes racionals i irracionals. Les limitacions són que deixa de banda els elements ideològics, i són conceptes de difícil utilització pràctica, molts aspectes que presenta no són gestionables, i, si bé la psicoanàlisi ha desenvolupat un setting pel treball individual (llarg i costós), no ha trobat la manera de fer-ho en el marc organitzatiu (Menzies, 1986). Autors que desenvolupen aquest enfoc serien: Karl Weick, Gareth Morgan, Jeffrey Pfeffer i William G. Ouchi.

En aquesta evolució es pot veure que es passa d'entendre les organitzacions com a mitjans de producció, definits i delimitats, a introduir els impactes de les estratègies personals per superar els efectes de les normatives, a haver de considerar el factor humà a l'hora de dirigir i gestionar les organitzacions, per, entrar en nous paradigmes, on es reconeixen els límits de la racionalitat, on es realitza una adaptació de les teories que provenen de camps de la biologia, per passar a considerar els mecanismes i fenòmens per l'adaptació a l'entorn, a reconèixer que la presa de decisions es realitza a partir de la racionalitat limitada, per considerar el paper del simbolisme (molt sovint inconscient i difícil d'apropar-s'hi) i la construcció mental de la realitat. Amb la interpretació del valor de les forces implícites pel control des d'enfocs radicals. El concepte organització es va fent més i més complexa i difícil d'abastar.

La referència a organitzacions no lucratives, o de voluntariat, van apareixent en el pensament organitzatiu a partir dels 70. L'estudi específic de les organitzacions del tercer sector té un fort impuls de la mà de J. Simon a la Universitat de Yale, amb autors de referència com Paul DiMaggio i Walter W. Powell, que a més d'aportar el concepte de l'isomorfisme organitzatiu vàlid per tot tipus d'organització (DiMaggio i Powell, 1983), han fet un esforç per analitzar i agrupar estudiosos del sector no lucratiu i ser referents teòrics (Powell, 1980).

En el **moment actual**, tercer moment, trobem **combinacions de les propostes** anteriors, hi ha molta producció i molta repetició. Hi ha poca innovació i molta combinació d'idees. Sembla que hi hagi dificultats per dibuixar mapes del què està passant.

La manera d'orientar-se en aquesta 'jungla' de propostes desordenades (Koontz, 1980), és la de **treballar per aspectes organitzatius que generen debat i preocupació** (com fan Ramió i Ballart, 1993 i Hatch, 1997). Els temes que Ramió i Ballart proposen són: el poder i el conflicte, la presa de decisions, el desenvolupament organitzatiu, la cultura, l'anàlisi econòmica, les relacions interorganitzatives. Hatch proposa les decisions, el poder i la política, el conflicte i la contradicció, el control i la ideologia, el canvi i l'aprenentatge. Cada un d'aquest temes genera molta literatura especialitzada.

Per concloure, es podria demanar quina és la **utilitat de la teoria de l'organització**? Podem trobar dos objectius molt relacionats: analitzar per **interpretar i entendre** què passa a l'organització, i la recerca de maneres de **millorar el funcionament** (Ramió, 1999). La teoria organitzativa és la base per la teoria de gestió (Bozeman, 1987), segons com s'interpreti el concepte organització, s'adreçarà el treball a les organitzacions i per tant es plantejarà com ha de ser la gestió.

L'organització pot ser considerada una realitat objectivable, amb uns significats concrets i, per tant, abastables, o bé pot ser considerada un fenomen de significats múltiples (Centre Emili i Mira, 1998). D'aquests dos enfocaments se'n pot derivar la possibilitat de fer propostes prescriptives, esperant que la teoria ofereixi una guia de com s'ha d'actuar a les organitzacions, o descriptives, on es diu com és i què passa a l'organització, per intentar entendre-la (Ramió, 1999).

Per Kilmann et al (1976), en la dècada del 30-40 es tenia el desig de dir com s'havien de fer les coses. A mitjans de segle, i veient que no aconseguien instruccions fiables, es focalitza l'atenció en entendre què està passant. Actualment es creu que les dues postures es poden complementar, la descripció ha de ser la base de la prescripció (Zan, 1989). Malgrat el

propòsit, actualment es considera que les propostes dels teòrics estan deslligades de les necessitats de la pràctica. Fins i tot es considera que els estudis tenen poca influència pràctica malgrat el seu increment en quantitat d'estudis (Pfeffer, 1997) i que estan confonent més que no pas clarificant (Donaldson, 1995). Com diu J. Pfeffer, un dels reptes dels estudis actuals és la de trobar connexions entre la teoria i la pràctica (Pfeffer, 1997).

Sintetitzant, s'ha vist una evolució del concepte d'organització, que, tot i no considerar les organitzacions del tercer sector fins ben endavant, és molt valuosa per interpretar què passa dins de qualsevol tipus d'organització. En el següent apartat es fa un pas més, utilitzant aquests conceptes per definir organització i fer una aposta dels elements que la formen.

2. Components, funcions i fenòmens organitzatius. Àrees de la gestió.

Després d'aquest recorregut per la història del pensament organitzatiu es pot demanar: què és una organització?. Si es volguessin considerar tots els conceptes que s'hi relacionen es podria elaborar un llistat d'elements que podria semblar un inventari. Hi ha molts models per estructurar els elements interns a les organitzacions (Lawler et al, 1980, Handy, 1985, Fantova, 2000) cada un dels quals aporta punts de vista molt rics i complets i, són la base per la presentació que es realitza amb l'objectiu d'oferir una visió completa, sintètica i pràctica.

Es presenten, aquí, els elements de l'organització en tres blocs, seguint l'esquema de Carles Ramió: El primer, on es fa referència als components que formen l'organització, els de l'àmbit socio-tècnic (Ramió, 1999), i que es llisten, aquí, a partir de les definicions de John P. Kotter (Kotter, 1978). El segon, que fa referència a les funcions que es realitzen en una organització per tal de que tinguin resultats i puguin desenvolupar la tasca. De funcions n'hi ha de dos tipus, les d'intervenció i les de gestió. Aquí es desenvolupen les de gestió, que són les tasques que fan possible la intervenció: la planifiquen, la preparen, i en fan el seguiment i l'avaluació. I el tercer, que fa referència als fenòmens interns, és a dir, les coses que succeeixen dins l'organització i, que enllaçen amb l'àmbit polític-cultural.

2.1 Components

Dels **components** que formen l'organització hi ha: l'entorn, les estructures, les estratègies, les persones, els sistemes, la tecnologia i els suports físics. Es presenta, seguidament, una definició de cada un d'ells.

L'organització s'ubica en un **entorn** que la defineix i que, al mateix temps, hi té una influència. Aquest entorn li dóna recursos i hi diposita els seus resultats i impactes. Aquest entorn es pot considerar com quelcom separat i

diferenciable de l'organització o bé ser vist com a part de la multitud d'interdependències, cosa que fa que els límits siguin més difusos (Hatch, 1997). L'entorn es pot considerar a diferents nivell de concreció: l'entorn de la tasca i l'entorn ampli (Kotter, 1978) o el macroentorn i el microentorn:

'L'entorn de la tasca pot ser definit com els possibles proveïdors, mercats, competidors, reguladors i associacions que són rellevants per l'organització. L'entorn ampli pot ser definit com les actituds públiques, la situació de desenvolupament tecnològic, l'economia, el sistema laboral, el sistema polític, els trets demogràfics de les persones i organitzacions, l'estructura socials, el nivell de preus, les lleis, entre altres coses. 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, 2000).

Les organitzacions tenen **estructures**, que segons la definició de John Kotter serien la disposició formal del elements organitzatius interns, que poden ser de moltes tipologies ja que s'adapten a les variables com ara la tasca a realitzar, els ideals i valors de les persones que en formen part (Kotter, 1978). Henry Mintzberg (1993) classifica les organitzacions a partir de l'estructura i, en desenvolupa tipologies organitzatives. Harold Koontz i Heinz Wehrich descriuen tipus d'estructura existents (Koontz i Wehrich, 1988). Segons Richard Butler i David Wilson (1990) no hi ha estudis sistemàtics sobre l'estructura a les entitats de voluntariat, tot i que ells realitzen una recerca per veure les relacions existents entre l'estratègia i l'estructura. Les estructures poden ser més o menys especialitzades, tenir més o menys nivell de formalització i centralització, àmbits de control i departamentització diversos. Com veurem en el següent capítol, les organitzacions del tercer sector tenen una tendència a refusar les estructures jerarquitzades.

Les organitzacions tenen unes **estratègies**, que segons la definició de John Kotter serien les coalicions dominants, a vegades més ben definides i clares que altres. En les estratègies hi ha els plantejaments, intencions i propostes (Kotter, 1978), hi ha els objectius oficials i els operatius (Perrow a Bonazzi, 1994, p. 323). La presa de decisió es realitza sobre la base de la racionalitat limitada (Simon, H. a Bonazzi, 1994, p. 342) i, sense una informació completa, cosa que cal tenir present per entendre que no sempre les decisions són les més òptimes a nivell racional, sinó que són les possibles o

satisfactòries a partir dels condicionats i possibilitats reals. Es tracta d'un aspecte poc treballat en el marc de les entitats de voluntariat (Butler i Wilson, 1990). Es un component que enllaça amb la tasca de direcció realitzada pel 'grup amb la visió global de l'organització i que controla les bases del disseny de les polítiques' (Kotter, 1978).

Les organitzacions estan formades per **persones**. Les persones funcionen a partir de comportaments complexos i, molt sovint, imprevisibles. En l'organització, cada persona projecte la seva personalitat, cosa que afecta la resta d'elements de l'organització. Les persones generen relacions amb els companys i amb altres organitzacions, formant una xarxa relacional, que és al mateix temps una font de recursos i un canal de comunicació essencial. La relació entre les persones en el marc organitzatiu barreja dos camps d'estudi, la legislació i la psicologia. En un es treballa el contracte formal i, en l'altre, el contracte psicològic, on es busquen les maneres d'establir un compromís i una implicació i, està molt relacionat amb el lideratge. Segons la visió que es té de la persona, en resulten models organitzatius i sistemes de treball molt diferenciats (Schein, 1985, Centre Emili i Mira, 1998). La dicotomia està en si la persona s'ha d'adaptar a l'organització o bé l'organització es la que s'adapta a la persona.

Les organitzacions funcionen a partir de **sistemes**. Els sistemes són les disposicions que hi ha per a realitzar unes determinades funcions. Hi ha sistemes de transmissió de la informació, de presa de decisions, de control, de seguiment d'avaluació i de comandament. Aquests sistemes són molt dinàmics i canviants i, alguns, superen els límits de l'organització. Segons Gareth Morgan (1997), els sistemes enllaçarien amb la visió de l'organització com un cervell, que lligaria amb l'escola de la cibernètica i organització hologràfica.

Les organitzacions utilitzen una **tecnologia**, recull de mètodes i tècniques per realitzar la tasca. Amb paraules de Manuel Castells seria l'ús del coneixement científic per especificar una manera de fer les coses que sigui reproduïble' (a Fantova, 2000). A aquesta tecnologia s'hi arriba amb processos d'aprenentatge individual i grupal, que són afavorits o dificultats per la disposició dels altres elements que formen l'organització. Un aspecte que s'hi relaciona i que actualment té molta rellevància és l'aprenentatge organitzatiu. L'aprenentatge es podria tractar com un element transversal, ja

que té a veure amb la capacitat de les persones, amb l'estratègia i amb la cultura. En aquest treball es classifica dins de la tecnologia, ja que aquesta no només fa referència als aspectes tècnics, sinó també als relacionals.

Les organitzacions requereixen de **suports físics** per funcionar: ubicació, espais, distribució mobiliari, eines, terra, diners, maquinària que condicionen l'organització i que alhora en donen informació.

Els elements que s'han definit en aquest apartat estan fortament relacionats i en la realitat no es poden aïllar els uns dels altres. Es tracta d'una diferenciació que permet anar posant sobre el paper els elements que intervenen en l'organització, per avançar en el marc teòric.

2.2 Funcions

Les organitzacions han de satisfer unes necessitats per poder sobreviure i tenir resultats (Mintzberg, 1992). Per satisfer aquestes necessitats han de realitzar unes funcions. Aquestes funcions se sistematitzen per facilitar la tasca del dia a dia, cada funció requereix d'uns coneixements i habilitats, que s'agrupen en àrees de gestió.

La gestió (*management* en anglès, *gestion* en francès, *administración* en castellà) és la disciplina que ofereix eines pràctiques per, tot combinant els components i tenint en compte els fenòmens (que es descriuen en l'apartat 2.3), desenvolupar les funcions necessàries per la realització de l'activitat i la consecució dels objectius. La gestió dóna indicacions de 'com fer': com gestionar les relacions amb l'entorn, com portar els equips, com dissenyar les estratègies i serveis, com establir procediments, com aconseguir recursos... La combinació d'aquest elements fa que calgui posar atenció en molts aspectes simultàniament (tal com deia Handy, 1985). Treballar els conceptes de gestió no assegura el bon funcionament, tot i que el fa més probable.

La ciència de la gestió s'ha desenvolupat en l'entorn empresarial, en l'àmbit associatiu ha estat mal rebuda (Drucker, 1990). Es considera que molts dels conceptes estan poc pensats per les organitzacions no lucratives i que cal

adaptar-los (Dartington, T, 1992). Es considera, també, necessari convèncer a les associacions dels avantatges de sistematitzar la gestió (Vernis, 1998, Landry, C. 1992). Aquesta seria una de les bases de l'interès en la recerca que es proposa (tal com es veurà en el capítol 5), ja que si la gestió, tal i com es presenta per organitzacions d'altres sectors, es veu com quelcom forà o poc adequat, això porta a preguntar: com s'està fent realment?.

En la gestió hi ha tres moments, que són els mateixos que trobem en el disseny de projectes: la planificació, la implementació i l'avaluació. Aquests es donen de manera constant en els cicles de l'activitat (Fantova, 2000). A l'interior de les organitzacions, els cicles de projectes es donen els uns dins els altres; per exemple, en el procés de planificació estratègica hi ha inserit el pla de captació de recursos.

La gestió suposa combinar activitats i tasques que poden ser classificades de diverses maneres. Es presenten, ara, algunes classificacions i, es fa una descripció breu de cada una d'elles.

Es presenten cinc classificacions de les àrees de la gestió segons:

- el nivell de concreció,
- els rols de direcció,
- les funcions en referència a l'estructura,
- la combinació de la finalitat (instrumentals o finalista) i, l'enfoc (intern o extern),
- l'aportació a l'organització.

La primera classificació, feta a partir del **nivell de concreció**, considera que la gestió es realitza a un triple nivell (Rui, J. 1990): l'estratègic, l'operatiu i l'administratiu. El primer nivell té a veure amb les decisions que afecten el llarg plaç i suposen uns canvis, on es defineix què es vol fer; el segon té a veure amb la implementació de les decisions, on es defineix com es vol fer; i el tercer assegura que es compleixen els requeriments legals (Gimbert, 1998).

La segona classificació, la dels **rols de direcció** (Koontz, 1980), presenta els aspectes per àrees de la gestió segons els àmbits de la tasca directiva. Aquests serien:

Planificar, consisteix en seleccionar objectius i els mitjans per aconseguir-los.

Organitzar, consisteix en dissenyar l'estructura de les tasques que la gent ha de realitzar.

Portar el personal, consisteix en seleccionar, fer el seguiment i, la formació dels equips per tal que la gent accomplixi les funcions organitzatives.

Liderar, consisteix en emprendre accions per motivar i assegurar la implicació en el treball d'equip.

Controlar, consisteix en mesurar i introduir accions de modificació per assegurar que el pla s'està portant a terme.

Cada una d'aquestes àrees té una naturalesa i finalitat específica, amb elements estructurals, processos i tècniques pel seu desenvolupament.

Si es combinen les dues classificacions anteriors, trobem que els cinc àmbits es poden realitzar en els tres nivells de concreció:

	Planificació	Organització	Personal	Lideratge	Control
Estratègic	Definir missió Concretar línies	Determinar estratègia	Definir polítiques	Direcció	Avaluació i seguiment
Operatiu	Pla de màrqueting Concretar la comunicació	Distribuir tasques equip	Facilitar treball equip	Comanda-ments mitjos	Avaluació projectes
Administratiu	Procediments. Informació	Procediments	Regular relacions	Supervisió	Seguiment

(elaboració pròpia)

La tercera classificació, la dels àmbits de les àrees de la gestió, seria la que realitza Henry Mintzberg (1993). Mintzberg classifica les àrees de gestió

segons el lloc que ocupen a l'**estructura de l'organització**. Aquestes són: direcció estratègica, comandaments intermitjos, tecnoestructura, personal de suport i línia d'operacions.

La quarta classificació té a veure amb la que realitza Talcott Parson (a Bonazzi, G. 1994), segons si la **funció** va destinada a la consecució dels objectius o a assegurar els mitjans per existir i, si la tasca és interna o està relacionada amb l'àmbit extern. D'aquestes dues variables en sorgeixen quatre funcions:

	Intern	Extern
Finalitat	Econòmica	Política
Instrumental	Sociocultural	Comunitari

La funció econòmica té a veure amb l'intercanvi del mercat, està regulada pel règim de propietat, té la funció d'assignar recursos i preferències. La funció política es fonamenta en l'autoritat, s'ocupa de la presa de decisions col·lectives. El sistema sociocultural s'integra dels discursos i arguments regulats per un ordre. Tenen la funció de construir símbols de forma social. El sistema comunitari es basa amb la vinculació mútua, i consisteix en el compromís de la comunitat. Té com a funció el manteniment de la solidaritat. Aquests sistemes requereixen estructures determinades interrelacionades entre elles. (Münch 1990 a Fantova 2000).

Edgar Schein concreta, a partir d'aquest esquema, les tasques que cal realitzar per assegurar l'adaptació externa i la integració interna, i les enllaça amb el consens que fonamenta la cultura (Schein, 1986, 1991).

Aquesta classificació té limitacions, la més gran és la dificultat de diferenciar si una tasca té com a intenció la finalitat o l'instrumentalitat, a més, darrera d'una tasca instrumental i hi ha, o hi pot haver, la intenció de finalitat.

La cinquena classificació, que és la que s'utilitzarà per la realització d'aquest treball, és la que fa referència a **l'aportació que fan a l'organització**. S'ordenen segons el nivell d'operacionalitat, anant del més genèric al més concret. S'han elaborat a partir de les combinacions de propostes de manuals de gestió genèrics i de manuals de gestió associativa. A continuació es presenten els continguts dels manuals que s'han utilitzat, per ordre cronològic de la publicació.

De **manuals de gestió genèrica**, on no s'especifica el tipus d'organització a la que s'adreça la publicació:

De Manel Ludevid i Montserrat Ollé, en el llibre *Como crear su propia empresa* (1994), ofereixen les indicacions dels passos per realitzar un pla de viabilitat, fent un repàs als aspectes a tenir en compte per establir una empresa:

- Coneixement del mercat
- Recursos humans i materials
- Les persones
- Els diners
- La forma jurídica

Del llibre *Financial Times Handbook of Management*, (Crainer, 1999), que tot i no ser pròpiament un manual, es tracten temes de debat actual en gestió:

- Lideratge
- Gestió Estratègica
- Qualitat
- Recursos humans
- Gestió financera
- Màrqueting

Tecnologia
Aprenentatge
Comunicació

De manuals de gestió del Tercer Sector:

Council on Foundations (1990) en uns materials de formació per directius:

Planificació
Paràmetres legals
Estructura i organització
Administració i supervisió del personal

De Marià Ibar i Jordi Longàs (1991) en un manual complet, que, tot i ser introductori, aprofundeix i clarifica les definicions de les àrees de gestió:

Estructura organitzativa
Convivència i col·laboració
Participació
Marc legal
Gestió econòmica
Projectes de transformació o promoció d'una entitat.

De Manuel Enrique Medina (1995):

Marc i estructura legal
Funcionament de l'equip directiu
Participació en l'associació
El treball en equip
Gestió econòmica
Recursos humans i la gestió del personal
Processos de comunicació
Anàlisi de necessitats
La planificació
Control de gestió
L'avaluació

De Vernis i el seu equip (1997), on s'estructura el contingut al voltant dels valors i del canvi:

- Planificació estratègica
- Màrqueting
- Finançament
- Recursos humans
- La comunicació

De T.D. Connors (1998), en un recull d'articles de diversos autors presenta temes d'interès per organitzacions no lucratives als Estats Units:

- Marc fiscal
- Direcció, gestió i control:
 - Planificació estratègica
 - Funció directiva
- Recursos humans: voluntariat
- Captació de fons
- Relacions públiques
- Gestió financera

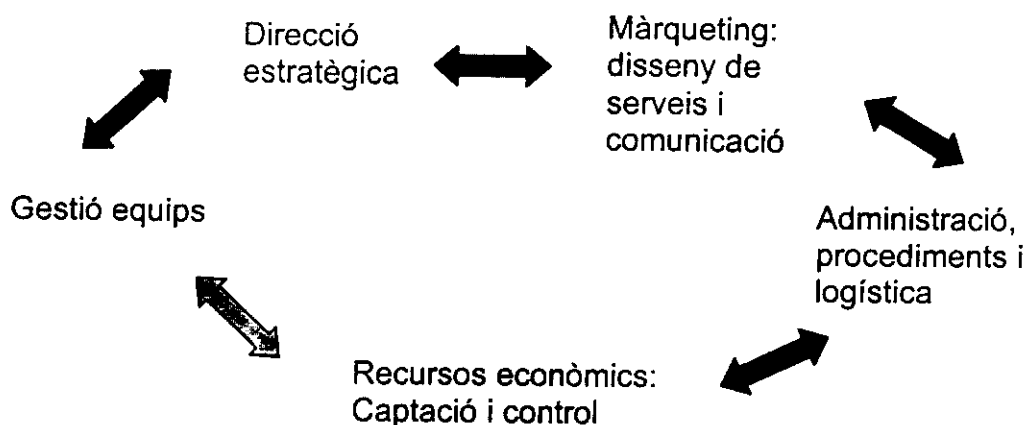
De Marc Pintó (1999), en un manual sintètic, on es presenten la descripció de cada àrea de gestió:

- Posicionament estratègic
- Màrqueting
- Gestió dels recursos humans
- Gestió comptable i fiscal
- Pressupost i finançament

De Fantova (1999), en la seva tesi doctoral estructura el disseny d'un sistema de gestió per ONG en 10 parts, que classifica segons tres nivells de complexitat, els punts 1, 2 i 3 els considera tres grans processos de gestió, els punts del 4 al 7 els considera processos de gestió que apareixen si l'organització esdevé més complexa i, els nivells 8, 9 i 10 que els considera eines de gestió avançada:

1. ' El procés de planificació estratègica de l'organització, des de la planificació a llarg plaç fins a la planificació a curt plaç i que en tot cas inclou qualssevol presa de decisions.
2. El procés d'interlocució, que inclou la coordinació de l'organització a través de la relació i la representació de l'organització en relació a l'entorn.
3. El procés d'avaluació, que inclou tot el que sigui l'obtenció i processament d'informació sobre l'organització i el seu entorn, que es tenen lloc en tot moment. (...)
4. Gestió de recursos humans
5. Gestió econòmic-financera
6. Gestió de la informació
7. Gestió dels recursos humans. (...)
8. Gestió de l'intercanvi entre l'organització i l'entorn (màrqueting)
9. Gestió de l'estructuració de l'organització
10. Gestió de l'aprenentatge de l'organització'

La classificació que s'utilitza aquí ha estat elaborada amb aquests bagatge de fons i a partir del treball diari amb entitats. Les funcions estan relacionades entre elles. La divisió és útil a l'hora de distribuir tasques. Es defineixen 5 àrees de gestió: la direcció estratègica, el màrqueting, els recursos humans, els recursos econòmics i l'administració.



La **direcció estratègica** inclou el coneixement de l'entorn, l'anàlisi i diagnòstic organitzatiu i la definició de línies de serveis o productes, així com

de l'estructura a utilitzar. L'estil de lideratge i la funció directiva es plantegen en aquest nivell, així com l'anàlisi dels grups d'interès (stakeholders) i de les relacions interorganitzatives. La gestió del canvi i el desenvolupament se situen en aquest bloc, ja que tenen a veure en les opcions generals. La teoria de l'organització dóna bases per permetre explicar què passa a l'organització i així, disposar de suports per la intervenció.

En aquest nivell es determinen quins enfoccs i quines pràctiques són més convenients per cada situació. Aquí es dóna joc i s'assegura la coordinació interna. Cal fer referència a la metodologia de la planificació estratègica, que tot i ser qüestionada per Henry Mintzberg (1994), dóna suport a una tasca que té molta complexitat, per la multitud de variables que hi intervenen i per l'alt nivell d'incertesa de les decisions que afecten al futur.

Autors que desenvolupen la direcció i la planificació estratègica serien: John Bryson que elabora un instrument sistemàtic per facilitar la definició de l'estratègia. Michael Porter és la persona referent en la formulació, a nivell polític, de l'estratègia (Mickethwait i Wooldridge, 1998), William Anthony (1998) desenvolupa la planificació estratègica en el marc de les organitzacions no lucratives i, Henry Mintzberg (1994) que desmitifica la utilització de la planificació estratègica com una medicina que tot ho cura.

El **màrqueting**, és l'àrea de gestió que té la funció de concretar les línies estratègiques en tasques operatives. Es divideix en dos blocs, el primer, el **disseny dels serveis o productes** i, el segon, la difusió i promoció, que es concreta en el pla de comunicació.

En el primer bloc, es decideix l'espai en el mercat que es vol ocupar, es segmenta el target i, es planteja el posicionament concret. S'estructura el servei, es defineix quins suports, tant en infraestructura i en equips personal, calen per tal que el servei o producte sigui possible.

La comunicació té per objectiu donar a conèixer i mobilitzar tant els usuaris com els grups d'interès. Aquest tindrà la descripció del què cal comunicar, com, quan, on...

En el màrqueting es passa de les propostes abstractes a un llistat de tasques concretes. Autors que desenvolupen el màrqueting, tant en el marc empresarial com en el no lucratiu, serien: Philip Kotler (Kotler et al. 1987), i

Josep Chías (1991) que realitza l'adaptació en l'àmbit de serveis. En l'àmbit de les associacions, s'ha adaptat el llenguatge i els conceptes, hi ha propostes com la de la Fundació A.H. Wilder (Stern, 1994) i, en el nostre país, Toni Puig apropa aquestes eines per la millora del disseny dels serveis a les associacions (Puig, 1992, 1994, 1995).

Els **recursos humans** és l'àrea on s'estableixen les polítiques que regulen la relació de la persona amb l'organització i, les habilitats personals i directives per operar enmig dels fenòmens que tenen lloc quan les persones treballen plegades. També es consideren importants els mecanismes que afavoreixen l'aprenentatge en els individus i en els equips. Els conceptes fonamentals es van desenvolupar en l'escola de les relacions humanes i, actualment, trobem molts manuals pràctics que presenten com desenvolupar polítiques de personal. Hi ha autors que presenten el que suposa treballar amb voluntaris, com ara James Fisher i Kaathleen Cole (1997), Toni Bruel (1994), Jaume Urgell (1995), Salut Camps (1996) i Anna Cornudella (1999).

Les funcions relacionades amb els **recursos econòmics** es poden classificar en dos aspectes: els relacionats amb el **control** i, els relacionats amb el **finançament**. La primera funció té uns procediments molt estructurals, hi ha elaborats uns mecanismes molt ben definits per assegurar el coneixement de la situació econòmica interna, per permetre conèixer: si hi ha diners disponibles, si és el millor moment de fer una inversió, si un projecte és viable, com es realitzar l'aportació de recursos... (Borràs i Artiaga, 1999). La segona funció és específica de l'entorn de les organitzacions del Tercer Sector, ja que en les organitzacions públiques el finançament té un component coercitiu i, en el sector lucratiu, està relacionat amb la venda de serveis.

Sobre el control econòmic, Oriol Amat (1996)) desenvolupa, de manera molt didàctica, els conceptes per la comprensió de la informació comptable. Igualment trobem manuals com el d'Irene Borràs i Alícia Artiaga (1999) pels aspectes mecànics i de Júlia Montserrat (1996) pels aspectes de la pressupostació. Sobre la captació de fons, hi ha molta literatura en el sector associatiu, alguns manuals rellevants serien els publicats per Torre Jusana en el Fòrum: la primavera de les associacions (1997a, 1997b)

Els aspectes d'**administració, procediments i logística** inclouen sistemes de qualitat i el disseny i control de processos. Es dissenyen els fluxos interns que tenen un caire més rutinari. 'Els processos serien les cadenes de interaccions, intercanvis, comunicacions o relacions personals. Cadenes que creuen constantment les fronteres entre les parts de l'organització i les fronteres entre l'organització i l'entorn' (Fantova, 2000).

Cada un d'aquests aspectes disposa d'un conjunt de conceptes, eines i tècniques de suport molt desenvolupat. D'aquestes eines n'hi ha que són de caire tècnic, d'aplicació més objectiva (com el control econòmic o els sistemes de qualitat) i, altres, fan referència a les habilitats personals (com ara portar equips o negociar).

Les indicacions sobre 'com fer' per tal que l'organització funcioni ha portat a la proliferació d'autors que ofereixen consells pràctics, molt propers als llibres d'autoajuda, fins i tot esotèrics. El fenomen té tanta ressonància que ha portat a que s'anomeni als consultors i assessor en temes d'organització 'gurus' o 'bruixots'. Aquests tenen la capacitat de fer aparèixer modes que han de solucionar els problemes organitzatius i, el què si aconsegueixen és incrementar el volum del seu compte corrent (Micklethwait i Wooldridge, 1998).

En el sector de les no-lucratives hi ha hagut poca predisposició a sistematitzar la gestió utilitzant les eines genèriques i, fins i tot, s'ha potenciat el rebuig, ja que es considera que va en contra dels aspectes bàsics, els valors i el voluntariat. (Landry, 1992, Soldevila, 2000).

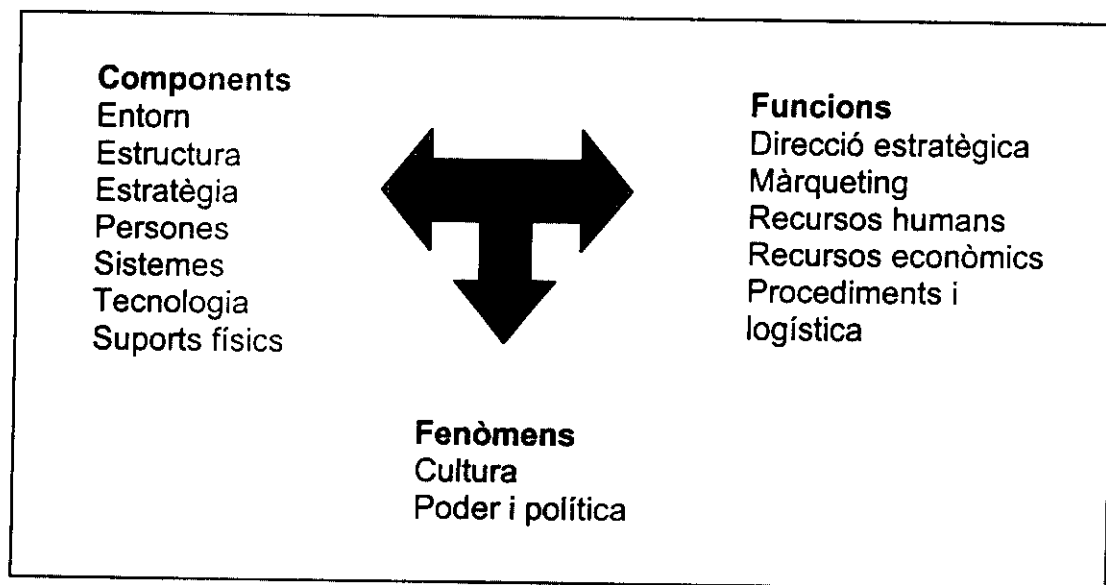
2.3. Fenòmens

Els fenòmens són aspectes de l'organització que alguns autors els situen com a components. En aquest treball es prefereix posar-los separats, per tractar-se de fets que es donen en l'organització que molt sovint són conseqüència o efectes de decisions que es prenen per altres finalitats. Sobre si la cultura i el poder són gestionables, hi ha molta discussió, els dos tenen una distribució difusa en l'organització i tant pes tenen les formulacions formals com les informals.

Les organitzacions generen una **cultura** pròpia. 'La cultura és el sistema de significats compartits en un grup en un temps determinat' (Pfeffer, 1997, p. 120). En la cultura s'hi reflecteixen les creences i valors interns de les persones que la componen, i es manifesta a través dels elements visibles, com ara els símbols, el llenguatge, els rituals i els mites, les històries, el protocol, la imatge, el clima... Segons Morgan (1997) hi ha la metàfora de que les organitzacions són cultures. En aquesta metàfora s'atorga significat a tots els aspectes de la vida de l'organització, considerant que les organitzacions tenen sistemes de creences compartides i que existeixen influències, en l'organització, de l'entorn cultural concret. Edgar Schein considera que la tecnologia, l'art, els comportaments, els valors, la filosofia, les normes, l'ambient són expressions de la cultura, tot i que aquests només la reflecteixen ja que la cultura fa referència a un nivell més profund dels pressupòsits bàsics i creences compartides pels membres de l'organització, i operen de manera inconscient. (Schein, 1985). Schein recomana als gerents que 'no s'assumeixin que la cultura pot ser manipulable com altres aspectes sota el seu control. La cultura controla el gestor més que el gestor controla la cultura, a través de filtres automàtics que esbiaixen la percepció, pensaments i sensacions del gerent' (Schein, 1985, p. 314).

En les organitzacions s'hi donen jocs de **poder i política**. Morgan (1997) explora, també, les organitzacions com a sistemes polítics. Considera les organitzacions com espais que generen interessos, conflictes i lluites de poder. Morgan analitza com aquest fenomen es dona en les organitzacions i quines són les fonts de poder. Mirar l'organització sota aquest prisma permet entendre fets interns que, d'una altra manera, no tindrien sentit. Entre els autors que desenvolupen aquest aspecte trobem Henry Mintzberg (1992), Jeffrey Pfeffer (1993) i Dave Buchanan i Richard Badman (1999).

Sintetitzant, en aquest capítol s'ha vist els elements dels quals està composta l'organització, classificats segons siguin components, funcions o fenòmens. S'ha vist que els components es combinen i són la base per la realització d'unes funcions que donen resultats i els fenòmens apareixen al posar en marxa els diferents components. Tot està fortament interrelacionat. Les funcions s'han desenvolupat amb més detall, ja que són la base per l'anàlisi de les especificitats organitzatives de les associacions, que es presenten en proper capítol. En el capítol 4 es creuen els elements de les funcions i de les característiques de les associacions.



3. Definicions, funcions, classificacions i situació del sector associatiu

En aquest capítol es presenten les definicions i les dificultats que existeixen per acotar el terme sector associatiu i, es fonamenta el seu paper com actor polític tot presentant les funcions socials que desenvolupa en un entorn democràtic. Es proposen, també, diferents classificacions i una visió genèrica de la situació actual. L'objectiu d'aquest capítol és el d'oferir un marc panoràmic que permeti ubicar les organitzacions a analitzar.

3.1. Possibles definicions

Tot i que hi ha 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 la formen (Alexander, 1987, Salamon, i Anheier, 1993). És un 'espai difús entre l'esfera pública i la privada' (Jerez i Revilla, 1997, p. 27). Aquest conjunt d'organitzacions rep multitud de noms. Aquesta varietat terminològica, evoca la riquesa de postures des de les quals es pot analitzar el fenomen. Si es pren un punt economicista, tindrem 'sector no lucratiu' o sector d'«économie sociale»; si es pren un enfoc més polític tindrem 'organitzacions no governamentals', sector 'independent', 'shadow government', o les 'wach dogs'; si es pren un enfoc més sociològic tindrem les 'community based', 'tercer sector', 'civil society', 'grassroots', 'charity'; si es pren la tipologia dels recursos humans tindrem les organitzacions de voluntariat. Cada nom reflecteix on es posa l'èmfasi (Salamon, 1992 citat a Salamon, L.M., i Anheier, H.K., 1993, Marcuello, 2000).

Fins a quin punt, aquests noms, fan referència al mateix fenomen?. Quina és la terminologia més acurada?. 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), 's'assumeix que comparteixen unes característiques

bàsiques' (DiMaggio i Anheier, 1990) i que constitueixen un sector amb objectius i estructures comparables (Casey, 1995). En aquest estudi no s'entrarà a discutir les diferències, ja que existeixen molts solapaments i els posicionaments varien d'uns autors als altres i, cercar una definició homogènia que satisfaci a tothom és infructuós (Marbán, 2000). Per la realització d'aquest treball s'ha utilitzat bibliografia, documentació i estudis referents a tota aquesta terminologia. La terminologia que s'utilitzarà serà la de sector associatiu, Tercer Sector, sector no lucratiu i ONG de manera indistinta.

Llargues discussions sobre quan es pot dir que una organització pertany al tercer sector o no, porten a Salamon i Anheier (1992 i 1993) a proposar una colla de característiques, tot i que molt criticades tant en el món acadèmic com en el terreny de la pràctica (Morris, 2000), aquestes són utilitzades en les recerques que s'estan duent a terme a nivell internacional. La proposta que realitzen, que ara es presenta amb les seves limitacions, és una suma de trets, on les organitzacions del tercer sector:

- Estan formalment constituïdes. Aquesta característica exclou les entitats informals, encara que es reconegui que estan realitzant una tasca important. En alguns països aquestes iniciatives són incloses en les bases de dades associatives oficials i, per tant, considerades a l'hora de comptabilitzar la tasca que realitzen (com en el cas de la base de dades de les associacions poloneses, Klon). No considerar les organitzacions informals respon més a una convenció per facilitar la localització per l'anàlisi que no pas a un criteri de delimitació del fenomen (Smith et al, 1998).
- Tenen un funcionament autònom del govern. El concepte autonomia resta per definir i té els límits difusos. Gairebé totes les associacions tenen, en un grau o altre, una relació amb els departaments oficials, el criteri per marcar la línia a partir de la qual una organització deixa de ser independent, no és sempre evident (Coston, 1998). Per Bozeman (1987) hi ha diferents gradacions de públic, influint en diferent grau el funcionament organitzatiu. Segurament caldria concretar més quan es considera un funcionament autònom del govern i si la dependència econòmica és un condicionant (Lipsky i Smith, 1989).

- No tenen finalitat lucrativa. Aquest requeriment legal hauria de tenir implicacions a l'hora de prioritzar les tasques organitzatives. A la pràctica es poden trobar organitzacions que canvien la seva activitats en funció de les fonts de finançament disponibles. Com a exemple de la pressió econòmica trobem que la prioritat expressada per les entitats en un estudi a la ciutat de Barcelona és la 'd'aconseguir finançament públic', i en segon lloc 'trobar fonts de finançament alternatives' (Belil i Vernis, sense datar). No ser lucrativa no implica que les decisions que es prenen prioritzin únicament els objectius de finalitat, molt sovint els objectius instrumentals (de finançament, en aquest cas) fan variar la tasca de l'organització.
- Funcionen de manera participativa. Tret de difícil concreció i mesura, ja que és interpretat a partir d'una gradació segons la implicació de la participació, però no sempre hi ha accés transparent a la informació dels mecanismes de presa de decisions que ho objectivitzin. Fins i tot, l'accés i drets dels associats pot estar controlat i restringit.
- Tenen, en un grau o altre, presència de voluntariat. Aquesta característica pot ser una contradicció en termes. La base de l'associació és la participació ciutadana voluntària, per tant l'associació està formada per voluntariat i, a vegades, hi ha professionals contractats que els recolzen i en faciliten la seva tasca. Sinó és així, s'està acceptant, més o menys explícitament, que es tracta d'organitzacions de professionals remunerats on el voluntariat dóna suport suplementari i no n'és el nucli clau. En algunes associacions la cara visible és el professional de la gerència més que no la persona que porta la presidència i, els equips de voluntariat no participen en la presa de decisions (la llei catalana, 7/1997, de 18 de juny, d'associacions demana que s'estableixin mecanismes per tal que els voluntaris siguin representats en els òrgans de govern).
- Treballen en els àmbits de la salut, cultura, educació, benestar, lleure, acció social amb l'objectiu de millorar la qualitat de vida dels membres.

Aquest llistat suposa algunes limitacions, ja que cada criteri pot donar-se en diferents graus: es pot tenir més o menys voluntariat, es pot dependre més o menys finançament del govern, es pot funcionar de manera més o menys

participativa... La suma de trets i els diferents nivells d'intensitat en que es poden donar, suposa la possibilitat de que hi hagi diferents combinacions, de manera que estem davant d'organitzacions que formen un ampli espectre tipològic (Casei, 1995).

Una altra dificultat seria la manca d'indicadors acceptats i comuns per mesurar cada una de les característiques i, de criteris a partir dels quals es considera que se satisfà. Això suposa una dificultat tècnica per determinar si una organització és o no Tercer Sector. Salomon i Anheier ho solucionen dient que les organitzacions han de 'make a reasonable sharing on these criteria' ('han de combinar de manera raonable aquests criteris'), cosa que ens transmet un grau de relaxament en la rigorositat metodològica, justificat per tal de fer possible l'adaptació a la idiosincràsia de les situacions en els diferents països, quan es realitzen les recerques a nivell internacional (Salomon i Anheier (1992 i 1993).

En aquest treball s'opta per considerar organitzacions del tercer sector les que el voluntariat n'és la peça clau, no només en la realització de tasques sinó en la presa de decisions, la finalitat és l'aportació a la millora de la situació social i comunitària, són no lucratives, són no governamentals, el funcionament és democràtic i les estructures afavoreixen el desenvolupament personal. Aquests posicionament té la finalitat d'ubicar les organitzacions capaces de generar més capital social ja que realitzen un treball més desinteressat, oferint un espai pel coneixement, l'aprenentatge i la interacció (Boix, 2000). La dificultat en aquesta opció, igual que les que hem presentat fins ara, és la formulació i l'accés als indicadors que permeten determinar si aquestes característiques es donen. Davant aquest fet, s'optarà per l'autodefinició (Butler i Wilson, 1990, Osborne, 1998).

3.2. Funcions que s'atribueixen al sector associatiu

Quan es parla de tercer sector es parla d'un conjunt d'organitzacions, que tenen diferents finalitats, funcionaments interns, volums, abast territorial, història, ideologia, influència... Considerar que aquest agregat representa

una aportació social homogènia o atribuir una mateixa línia de funcionament no deixa de ser una abstracció molt genèrica, tot i que utilitzada àmpliament.

Les associacions realitzen diferents funcions socials que, segons Charles Handy, es poden agrupar en tres blocs: la provisió de serveis a col·lectius amb necessitats o interessos específics, el rol polític en tant a canal de participació ciutadana, la generació i difusió d'idees i l'ajuda mútua. Una mateixa associació pot combinar de manera simultània les tres tasques, encara que això suposi dificultats internes (Handy, 1992).

Talcott Parson diferencia, dins l'organització, quatre funcions, que es poden utilitzar per diferenciar sistemes socials. A partir de dos eixos, el primer del qual fa referència a si les accions són orientades cap a l'exterior o les accions són orientades cap a dins del sistema; el segon eix, que fa referència a si les accions són finalistes o expressives (que tenen una finalitat intrínseca en llur acció) o si les accions són instrumentals, és a dir, accions on l'execució de les quals serveix per a l'acompliment d'unes altres accions. Es fa el creuament i en sorgeix un esquema constituït per quatre caselles amb els quatre objectius que les organitzacions poden complir: els econòmics, els polítics, els integratius i els de manteniment. Les associacions tindrien, preferentment, l'objectiu de ser integratives, tot i que poden aportar elements de les altres funcions (Bonazzi, 1994, Carper, W.B. Snizek, W.E, 1980).

D.H. Smith (1997), diferencia els impactes de les organitzacions de base, en si aquests són interns o externs als component de 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.

S'atorguen tres atribucions més en la provisió de serveis. La primera, la de ser actor d'innovació (Cabra de Luna, 1999, Jarré a Marbán, 2000). La segona, la de donar resposta ràpida a les noves necessitats i, la tercera, la d'assegurar més diversitat de serveis (DiMaggio i Anheier, 1998), tot i que no tots els autors hi estan d'acord (Osborne, 1998).

Salamon i Anheier (1993 i 1998) consideren que el Tercer Sector té una funció econòmica important, tot i que poc explorada i, sovint, deixada de banda per les comptabilitats nacionals. Es menciona que el percentatge

	Suport social	Expressió	Benestar	Polític	Econòmic
Intern	Disposar d'una xarxa àmplia de recursos emotius i instrumentals. Xarxa de contactes. Satisfer necessitats de relacions (afiliació i intimitat).	Aprenentatge. Accés a informació. Crear una construcció social de la realitat. Aprenentatge treball en equip i de l'activitat política.	Benestar psicològic, nivell de satisfacció. Ús lleure més complet. Millor nivell de salut física i emocional.	Adquirir experiència en l'activitat política. Mitjà per la participació política.	Accés al món laboral. Xarxa informal.
Extern	Integració persones societat. Oferta de serveis. Acció en situacions d'emergència.	Més coneixement de les necessitats col·lectives.	Aprofitament de recursos.	Assegurar el pluralisme. Paper dels lobbies. Protecció dels interessos comuns. Seguiment de les polítiques públiques.	Millorar la situació d'un àmbit o grup.

Quadre elaborat a partir de Smith, 1997.

de participació en el PIB a l'Estat Espanyol és, l'any 1995, del 5,2 % si s'imputa el cost de treball voluntari i del 4 % si s'exclou el treball voluntari (Ruiz, 2000, p. 158) i, per tant, no pot ser ignorada.

A nivell polític, les associacions, defenses 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, Fabiola Mota 1999, Quintana, 1999, Subirats, 1999). Per Robert D. Putman (2000) el rendiment institucional està estretament vinculat a la densitat de la vida associativa. Fins i tot, Putman anteposa el valor d'estar associat al de les mateixes finalitats de l'associació. Considera que les associacions són polítiques, encara que l'objectiu manifest no sigui polític. 'Ser membre d'una organització civil inculca capacitats de cooperació i un sentiment de responsabilitat compartida davant de les iniciatives col·lectives' (Putman, 2000).

Carles Boix (2000) matisa dient que les associacions productores de béns públics generen més capital social que les productores de béns privats (fruit de la satisfacció de la participació com individu). La generació de confiança és una peça clau en el funcionament social, per Francis Fukayama 'la vitalitat de les institucions polítiques i econòmiques lliberals depèn d'una societat civil sana i dinàmica' i, considera que és un element clau per entendre el lligam entre capitalisme i democràcia (Fukuyama, 1998). 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).

José Maria Perero considera important la capacitat de mobilització i la influència política indirecte en la tasca de sensibilització social i educativa en l'àmbit de desenvolupament, a través dels impactes en l'opinió pública (Perero, 1990).

En el procés d'elaboració de polítiques públiques hi han influït els grups que poden resultar afectats o que volen conduir-la cap a un sentit o altre (Subirats, 1989, Quintana, 1999).

Per Benjamin Gidron i Stanley Katz (1998) les associacions han tingut un paper en la resolució de conflictes i la pau, ja que generen un espai pel diàleg.

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 socio-culturals necessaris per la mobilització i l'acció col·lectiva' (Subirats, 1999, p. 22).

Aquestes funcions socials no han estat realitzades sempre amb la mateixa intensitat, Quim Brugué (1997), presenta com el paper i influència del sector de les ONG s'ha anat modificant al llarg del temps. Brugué presenta l'evolució en l'Europa Occidental, durant tres períodes, el lliberal, el de l'estat del Benestar i, l'actual, de manera que permet veure la interacció amb altres factors socials, econòmics i polítics i, el diferent paper que pot tenir cada sector segons la combinació concreta de variables territorials i temporals.

Alguns estudiosos es demanen perquè hi ha alguns serveis que es proveeixen des de les no lucratives i, si hi ha aspectes que determinen la distribució, en la provisió de serveis, entre organitzacions dels tres sectors (Hansmann, 1987, DiMaggio i Anheier 1990 i Hammack i Young, 1993). Segons les característiques del servei la forma no lucrativa és considerada com un element que assegura la qualitat (quan no hi ha contacte entre el finançador i el destinatari). També s'intenta explicar a partir de les falles dels altres sectors: la gent vol o necessita serveis que no interessin al votant mitjà (Weisbrod a Hammack i Young, 1993). El sector proveeix serveis als oblidats, 'Helping the unserve', s'ocupa de qui ningú s'ocupa, que per un motiu o altre no interessin als altres sectors, o bé per la no generació de marges de beneficis, o bé perquè no interessa al votant mig. Un exemple d'aquest fet el tindriem amb les organitzacions que treballen per la millora i recerca de solucions de col·lectius afectats de malalties amb poca incidència en la població, les empreses no fan la despesa si no hi ha un mínim d'afectats i, l'administració dona prioritat a altres col·lectius.

Estudiosos del tercer sector consideren que la interpretació de la existència del sector a partir de les errades del sector públic i l'empresarial, es podria

interpretar de manera inversa, i pensar que existeixen els altres sectors per les errades del sector de la filantropia (Salomon, 1987), on la insuficiència filantròpica, els particularismes, els paternalismes i l'amateurismes fa que la provisió de serveis s'hagi de fer des d'altres sectors.

La propietat 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 des de la qual oferir un servei, sinó que depèn de factors històrics, conjunturals i d'adaptació (Salamon i Anheier, 1998, Jones a Kramer, 2000 p.5).

Hi ha també perills i limitacions a la tasca que realitzen o es pot realitzar les organitzacions del tercer sector. Pot ser que, en alguns països, serveixin per oferir uns serveis d'èlit, que jugui un paper en la privatització de l'estat de benestar, i que afavoreixi l'inmobilisme per les pressions a la presa de decisions pública (DiMaggio i Anheier, 1990). Hi ha el perill que es sobrevalori el seu paper en la participació política i es deixi de banda els grups no representats.

Un altre aspecte que cal diferenciar és la intenció i els fets. L'anàlisi de la contribució dels projectes i de la tasca que es realitza des del sector ha de ser valorat globalment i, amb marge temporal per conèixer els impactes no esperats. Sobre aquest tema trobem molts exemples en els projectes de cooperació al desenvolupament (com ara a: Glucksmann i Wolton, 1987, Hancock, 1991, Porter et al. 1991), on malgrat les bones intencions els resultats han estat contraproductius o neutralitzats per les altres forces.

3.3. Classificacions

Existeixen diferents variables que permeten classificar l'amalgama organitzativa que trobem en el Tercer Sector. Aquestes variables es poden combinar entre elles.

Una primera classificació seria la forma jurídica: associació, fundació, mutualitat... Aquestes formes porten implícites unes estructures i formalitats internes que marquen el seu funcionament.

Un altre criteri de classificació molt comú és per àmbits d'intervenció, que és la base per les classificacions formals a nivell internacional. La més utilitzada és la de la *International Classification of Nonprofit Organizations* (ICNPO) i utilitzada, també, per les institucions a Catalunya. Es poden trobar adaptacions dels camps seleccionats, per adaptar-se a les diferents realitats o interessos territorials. Algunes organitzacions operen a més d'un sector d'activitat i, per tant, la classificació no és exclouent.

Gordon i Babchuk (1959) realitzen una tipologia d'associacions de voluntariat segons tres criteris: el nivell d'accés, si és alt o baix, la finalitat, si és instrumental, expressiva o mixta, i l'estatus d'entrada. Amb aquest creuament presenten 12 tipus específics.

Una altra classificació seria per les funcions que tenen socialment, presentades en l'apartat 3.2.

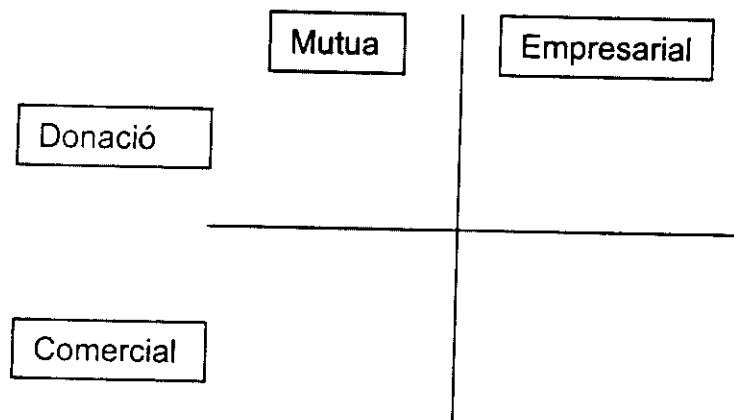
Blau i Scott (Bonazzi, 1994, Carper i Snizek, 1980) consideren més operatiu classificar-les segons els usuaris, segons a qui beneficien. Presenten quatre tipologies:

- les de benefici mutu, on la major part de beneficiaris són els membres inscrits a les mateixes organitzacions. Aquesta tipologia inclou partits, sindicats, associacions professionals, cercles, cofraries...
- les que tenen finalitat lucrativa, les empresarials, on els principals beneficiaris són els propietaris i alguns directius. Aquesta tipologia inclou les empreses privades.
- les de servei, on els principals beneficiaris són els clients. Pròpiament hi entren serveis públics com els centres d'assistència social, hospitals, escoles, transport, on la tasca principal és garantir un servei eficient als usuaris.
- les de benestar públic, on el principal beneficiari és el públic en un sentit ampli. Per exemple, els organismes ministerials, els cossos de policia i de bombers...

Aquesta classificació suposa dificultats ja que determinar els beneficiaris no és sempre evident i, les organitzacions poden tenir diferents grups d'interès amb influència, els anomenats stakeholders (com veurem en el capítol 4,

aquesta és una de les característiques d'especificitat de les organitzacions del tercer sector).

Hansmann (1980 i 1986) les classifica segons el finançament, si és a partir de donacions a per la venda comercial de serveis i, segons el control, si és dels patrons (mutual) o de l'equip directiu (empresarial). Creuant els dos criteris obté una graella per classificar les organitzacions (no s'anoten els exemples que posa l'autor en cada una de les graelles ja que queden fora del nostre context).



Lipsky i Smith (1989) presenten tres tipus d'organització: les tradicionals de la caritat, les que són creades per respondre a la disponibilitat de recursos i les formades per respondre a necessitats no ateses.

Es pot classificar les associacions per les característiques organitzatives, com ara el volum (Farrés, M. Belil, M, 1997). Un criteri per determinar el volum pot ser el volum pressupostari:

- Micro, de fins a 1 milió de pressupost
- Petita, de 1 a 10 milions
- Mitjana, de 10 a 100 milions

- Gran, de 100 a 250 milions
- Macro, més de 250 milions

El número d'associats, d'usuaris, de voluntaris, de treballadors remunerats també podrien ser mesures del volum.

Altres possibles criteris podrien ser:

- la tipologia d'estructura organitzativa, si és més o menys centralitzada o més o menys complexa.
- els àmbits territorials, si és local, autonòmica, internacional.
- la composició dels seus equips, si tenen més pes els voluntaris o els professionals.
- la cultura interna: estàtiques, dinàmiques i adaptatives.

Hi ha la possibilitat de combinar diferents criteris: forma jurídica, percentatge de voluntaris, fonts de finançament, centralització de l'estructura, mecanismes de participació... es podria dissenyar un quadre on el número de combinacions dependria del número de nivells de classificació i del número de criteris, el resultat seria un esquema gràfic que representaria la gran diversitat organitzativa existent.

4. Situació actual del sector

El moment actual és un moment d'alt reconeixement de les organitzacions del sector associatiu, tot i que no per això estan lliures de limitacions. Diferents factors han possibilitat el seu creixement, com ara la posada en qüestió de l'estat del benestar, la crisi ecologista, el col·lapse del comunisme i la crisi dels països en desenvolupament (Vernis, 1997).

De les dificultats que té actualment aquest sector, en podem destacar les següents:

- Dependència financera: l'estructura financera no és prou diversificada, les fonts públiques tenen molt pes (Sarassa, 1998), hi ha poca implicació econòmica dels associats.
- El fons de maniobra econòmica és feble.
- Fragmentació, atomització i descoordinació del teixit associatiu. Dificultat de la col·laboració entre entitats del sector (Batsleer i Randall, 1991).
- Hi ha una excessiva veneració pels líders, fet que provoca que el nivell d'activitat de l'organització variï segons els ritmes vitals d'una persona o bé que, en cas de desacords interns i, per mantenir o assolir un espai de poder, es creï una altra entitat.
- Mercantilització de l'actuació de les organitzacions: la introducció de criteris de competitivitat pot portar a la desmotivació en la participació, en alguns casos es cerquen formes jurídiques que permetin uns criteris de funcionament més empresarials.
- Burocratització: gran despesa en personal i poca capacitat de mobilització, que fa créixer les estructures i porta a la pèrdua de flexibilitat que caracteritza les associacions a nivell organitzatiu (Osborne, 1998). Hi ha un dèficit de la capacitat organitzativa (Sarassa, 1998).
- Domesticació per part dels poders públics: la bona imatge dels mitjans de comunicació i el desig d'apropar-se als decisors polítics fa que, a vegades, es tingui por de 'molestar' o a no agradar, quedant neutralitzada la tasca de reivindicació (Jerez i Revilla, 1997).
- Deficiències democràtiques internes: la participació interna se centra en els aspectes formals més que substancials.
- Són organitzacions més utilitzades que no pas recolzades (Belil i Vernis, sense data). Actualment hi ha menys associats, probablement

com a resultat de l'increment de contractats que fa que hi hagi menys espai per a la participació (Sarassa, 1998).

- Moment de modificació de formes jurídiques (d'associació cap a fundació) per aprofitar els avantatges fiscals, sense mesurar les implicacions en la cultura i funcionament intern.
- Adopció i combinació de formes legals diverses per diferenciar la tasca de participació amb la de provisió de serveis.
- Increment de la competitivitat per la captació de recursos, tant entre les organitzacions del sector com dels altres (Burnham, 1998).
- Situació desfavorable del tracte laboral dels professionals remunerats. (Burnham, 1998)
- Actualment es qüestiona la seva eficiència. Serveis que havien estat realitzats per ONG, estan passant en mans d'empreses privades, ja que es mostren més preparades i serioses (i amb més capital). La legitimitat no ve de la forma jurídica sinó del desenvolupament de la tasca i els resultats.

Voler associar característiques a la pertanyença o no a un sector pot provocar caure en dues postures extremes: la de considerar que les ONG tenen grans mancances de funcionament o la de considerar que ho fan tot bé. La realitat se situa en un punt on hi ha unes organitzacions que funcionen bé i d'altres que funcionen amb ineficiències.

Sintetitzant, en aquest capítol s'ha presentat la definició i les funcions d'un sector ric i ampli que s'encara a dilemes sobre el seu funcionament i sobre els impactes que no sempre són els proposats. S'han presentat diferents classificacions utilitzant criteris diferents, que serviran per realitzar la segmentació en el capítol 5. En el proper capítol es presenten quines característiques són específiques i quines implicacions tenen en la pràctica de les tasques de gestió.

4. Elements que contribueixen a l'especificitat de la gestió a les associacions

Fins ara hem vist conceptes i elements a considerar sobre l'organització, els àmbits de la gestió i una visió panoràmica del sector de les associacions. En aquest capítol es relacionen les àrees de la gestió amb les característiques del sector associatiu, per explorar-ne les seves implicacions a la pràctica i fonamentar-ne l'interès de l'estudi.

Considerar que les característiques organitzatives suposen pràctiques de gestió diferenciada, és una qüestió que preocupa a estudiosos de molts àmbits (Bozeman, 1987, Freeney, 1997, Ramió, 1999, Kramer, 2000). Les opinions van de considerar que la gestió és genèrica i, per tant, independent de la tipologia d'organització, 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 mecanismes de gestió (Handy, 1976, Wilson i Butler 1986, Alexander, 1987, Powell, 1987, Butler i Wilson, 1990, Fantova, 2000).

A la pràctica trobem una combinació de les dues postures: les organitzacions del sector associatiu utilitzen molts dels instruments de gestió genèrics en tant a organització, tot adaptant-los a les seves característiques (Nutt i Backoff, 1992). Entre els conceptes i instruments per realitzar la gestió hi ha uns elements operatius vàlids per tot tipus d'organització, l'aplicació dels quals ha de ser específica depenent dels condicionants als que estan sotmeses.

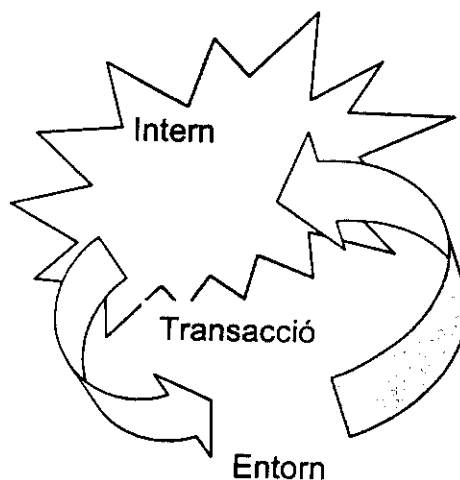
Les dificultats per determinar què fa que les organitzacions siguin específiques provenen de les mancances de definicions clares, de la barreja de característiques organitzatives i de la pobre explicació dels motius pels quals s'han de tenir en compte (Bozeman, 1987). Es tracta d'un camp d'estudi on els conceptes són complexos, interconnectats i, les definicions són àmplies i molt sovint no delimiten.

Una altra dificultat que es troba quan es planteja conceptualitzar quines característiques fan que les organitzacions del sector de les associacions

siguin específiques i diferenciades, és la gran heterogeneïtat entre les organitzacions del sector, amb múltiples funcions, estructures, estils, sistemes, etc. Per tal d'acotar la diversitat, en aquest capítol es farà referència a les organitzacions en forma jurídica d'associacions (en el capítol 5 es fonamenta l'elecció).

El repte del sector associatiu és que 'sense el poder polític i sense els recursos econòmics de les grans empreses i, amb l'expectativa del funcionament democràtic, les ONG han de trobar maneres creatives i flexibles d'organitzar i gestionar per poder sobreviure i, funcionar de manera efectiva' (Young et al, 1999).

Per estructurar aquestes especificitats s'utilitza el model de Rainey, Backoff i Levine (a Nutt i Backoff, 1992), on s'agrupen els trets distintius dels sectors públic, empresarial i no lucratiu segons els factors de l'entorn, els de transacció i els de processos interns. Aquesta estructura ordena les diverses característiques de manera que permeten una sistematització.



Dels factors de l'entorn podem trobar:

1. Existència de dos mercats .
2. Relació amb el sector públic.

3. Finalitat no lucrativa.

4. Marc legal existent.

Dels factors de **transacció**, d'intercanvi o d'interacció, els que tenen a veure amb la relació entre dins i fora, podem trobar:

5. Expectatives que es generen socialment. Cultura atribuïda.

6. Stakeholders amb interessos diversos.

7. Pocs mecanismes de mesura dels impactes.

Dels factors **interns**, podem trobar:

8. Definició àmplia de la missió.

9. L'expectativa d'integritat i els forts lligams als valors.

10. Presència de voluntariat.

11. Selecció, composició i paper dels consells o les juntes.

12. Poca motivació per atènyer-se a una jerarquia.

13. Tasques de gestió assumides per especialistes en la intervenció.

Aquests trets en la realitat no es presenten aïllats sinó que van plegats, interaccionen i es reforcen entre ells. Tal com diuen Paton i Cornforth (1992) cap argument sol convenç, però sí que ho fa la suma de tots ells.

Hi hauria la possibilitat de creuar aquestes característiques amb els components, les funcions i els fenòmens a les organitzacions no lucratives, cosa que oferiria una visió completa dels efectes sobre el global de l'organització. En aquest capítol, però, es realitzarà únicament el creuament entre les característiques i les funcions, ja que és útil per fonamentar l'interès de l'estudi sense estendre massa aquest treball.

	Components	Funcions	Fenòmens
Entorn			
Interacció			
Interns			

Realitzant el creuament entre els trets específics i els àmbits de la gestió (com a concreció de les funcions) descrits, es disposa d'una graella que estructura l'anàlisi. En la columna s'hi situen les especificitats organitzatives i, en la fila, els àmbits de la gestió, en el creuament es descriuen quina influència poden tenir en la pràctica de la gestió. Per tant, si bé les eines són genèriques i neutres, els elements que envolten i els trets dels components són específics de cada tipologia organitzativa i, en condicionen la seva utilització.

Es veurà durant l'exposició que les diferents àrees de la gestió estan molt interconnectades, de manera que si bé algunes característiques tenen més efectes sobre algunes àrees que en d'altres, aquestes s'influencien entre elles. Per representar-ho de manera més gràfica, s'ha inclòs un codi on es presenta en quines àrees de gestió l'especificitat mencionada té una influència més gran (quadre pàgina 71). Aquesta representació no es fonamenta en cap combinació numèrica d'indicadors, sinó que sorgeix dels comentaris que es realitzen en cada apartat d'aquest capítol i té, únicament, la funció de fer l'exposició més clara.

Per presentar les influències que cada tret té en cada àrea de gestió s'ha utilitzat documentació especialitzada i els comentaris de persones coneixedores del sector. El grau d'influència de cada característica varia d'una organització a l'altra. El què es comenta aquí té únicament ànim d'ordenar una situació que es percep genèrica, en cap cas se suposa que els efectes siguin homogenis per totes les organitzacions.

Factors de l'entorn:

4.1. Existència de dos mercats

El mercat proporciona uns mecanismes de control i informació àgils i, determina l'oferta que s'acaba realitzant. L'existència del mercat de compra-venda fa que hi hagin uns mecanismes més directes per l'atorgació de recursos. En el sector no lucratiu se separa l'oferta del finançament. 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).

Aquesta característica és la base de la mateixa funció de captació de recursos, i està, en ella mateixa, afectada per la necessitat de cercar finançament a fonts diferents a la dels usuaris.

Molt sovint es presenten contradiccions entre el què necessiten els usuaris o beneficiaris i els interessos de qui financia. Aspectes com ara els requeriments, els marges temporals, les prioritats... no sempre encaixen.

Aquest fet pot generar confusió de criteris del què és important, discussions sobre si cal donar preferència a assegurar la sobrevivència i el creixement davant de ser fidels a les necessitats de qui justifica l'existència (molt relacionat amb l'adscripció a valors), dificulten el plantejament estratègic. Aquesta confusió queda, alhora, reflectida en el desenvolupament operatiu del disseny dels serveis. En el pla de màrqueting la idea útil no es fonamenta en una bona base.

A nivell del disseny de serveis, el mateix producte ha de satisfer simultàniament les necessitat i desitjos de diferents interlocutors (Fantova, 2000). Si les fonts de finançament són diverses, la combinació és encara més complexa.

Per la por a perdre el suport d'una determinada font, els criteris d'aquests finançadors no són considerats únicament a l'hora de dissenyar els serveis o

projectes concrets els quals donen suport, sinó que també poden tenir influència a nivell d'organització.

Si el finançament està concentrat en poques fonts, aquest aspecte pot suposar que el poder se situï a l'exterior, ja que un dels recursos indispensables està controlat exteriorment (Mintzberg, 1992). La tasca de la direcció i la situació de l'organització en general es veu afectada.

A nivell de comunicació suposa tenir en compte aquest fet, tot i que el pla de comunicació ha de tenir en compte tots els stakeholders per la seva mateixa definició.

Pel control econòmic suposa haver d'assegurar la transparència, i molt sovint la presentació dels comptes a partir dels requeriments del finançador, portant, moltes vegades, a una càrrega burocràtica i havent de dedicar-hi molta energia.

Un altre efecte d'aquesta característica la podem trobar amb la separació interna entre les persones i departaments que tenen per objectius atendre a la població i, els que cerquen els recursos. Es pot intuir una divisió en les forces de poder que estant 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 discutir, molt sovint, sobre quina és la verdadera raó de ser de l'organització, cosa que suposa un desgast intern.

Els procediments interns poden ser forçats per les necessitats de les fonts de finançament.

4.2. Relació amb el sector públic

El grau d'influència política i de la regulació de l'administració és força intens, pel fet d'estar en l'àmbit de provisió de serveis públics i per la influència que s'hi vol exercir (Nutt i Backoff, 1992).

L'administració pública i les organitzacions del sector associatiu es troben, molt sovint, treballant sobre el mateix terreny. Els rols que assumeixen cada un poden presentar combinacions molt diverses i, són dinàmics, en tant a que es poden anar modificant.

Existeixen models de relació que van des de la repressió, rivalitat o competició, a models d'acceptació del pluralisme, que poden ser d'utilitzar les ONG per descarregar la responsabilitat de la provisió de serveis públics, a formes de cooperació i col·laboració on s'assumeix un nivell de respecte i de compromís a llarg plaç (Coston, 1998).

Aquesta coincidència en els àmbits d'acció porta a que s'estableixin col·laboracions i complicitats, que tenen els seus avantatges i les seves servituds (Adler, 1998) i, suposen un pes en els processos de decisió interna. L'amplitud de l'àrea d'acció molt sovint varia al variar els plantejaments governamentals (Brugué, 1997). El disseny de serveis ha de tenir molt en compte les directrius governamentals, sobretot pel què fa a l'àmbit de l'intervenció social.

Molt sovint, les associacions poden tenir restriccions a l'hora de realitzar algunes activitats, sobretot relacionades amb el lobby, si existeix una dependència econòmica amb l'administració. Es rep la influència dels canvis de prioritats polítiques pel fet que l'administració és un finançador important per les associacions. A Espanya el pes del finançament públic es considera que és del 25%, o del 32%, si no es computa l'aportació voluntària (Ruiz, 2000a), i en un estudi a la ciutat de Barcelona el situen en el 36% o bé un 44% si no es consideren les associacions de més de 1.000 milions de pressupost (Farrés i Belil, 1997).

Alguns autors consideren que les ONL tenen un tracte favorable per part de l'administració pública (Soldevila, 2000), en tant a menys rigor en el control, cessió de recursos...

Per aconseguir recursos governamentals cal adaptar plantejaments de l'administració pública, de manera que es pot caure en que algunes ONG acaben sent departaments per la implementació de polítiques públiques (aquest fet aniria molt lligat a les influències citades en el punt 4.1 del doble mercat).

El pla de comunicació, els mitjans de control econòmic i els procediments es veuen afectats, tot i que com a conseqüència de la influència estratègica.

El coneixement entre persones fomenta una 'fuga de líders i cervells' cap a les administracions, la qual cosa suposa un impacte a nivell de recursos humans i de lideratge (Nuñez-Cortés i del Llano, 1995, p. 24). Hi pot haver, també, debats sobre quins són els límits de la col·laboració, generant polaritzacions internes.

4.3. Finalitat no lucrativa

La generació de beneficis no és el criteri últim (Drucker, p. 1990, Butler i Wilson, 1990). Són, per llei, organitzacions no lucratives.

La generació de beneficis no és el criteri últim ja que no hi ha distribució de beneficis. La generació de beneficis és, en el sector empresarial, un criteri essencial. En el sector no lucratiu, els criteris són la coherència amb els valors, i la consecució de la missió (com veurem en l'apartat 4.7), de difícil mesura. Pel planteig estratègic suposa no disposar d'un dels elements d'avaluació que és clau en altres organitzacions. Per tant, en la presa de decisions, hi ha recel a considerar els aspectes econòmics com un criteri vertebrador, fins el punt que a vegades s'oblida, portant al col·lapse la seva supervivència.

Es deslliga l'eficiència de l'eficàcia, ja que se centren en aquesta última. Es concentra més atenció en el disseny ideal de l'activitat, enlloc d'assegurar fer-la viable (amb el perill de que tot quedi en propostes). L'eficiència es supedita als valors sense plantejar-se si es pot fer el mateix amb menys recursos, per tant es té tendència a subvalorar l'eficiència (Hansmann, 1987).

No haver de prioritzar el benefici, possibilita un planteig més adaptat a les necessitats dels usuaris, tot i que ja s'ha vist la interferència que suposarà la tasca de cercar el finançament i els interessos de qui dóna el suport. De manera que es pot caure en el manteniment d'un servei ja que el finançador li interessa encara que se sàpiga que ja no fa falta o no és prioritari.

Es considera una contradicció tenir despeses en promoció i publicitat, tot i que actualment està més acceptat, es creu que tot l'excedent s'ha de dedicar a l'objectiu principal.

En la captació de recursos, es tenen poc en compte la generació de marges, de manera que s'apura molt en el càlcul de costos, deixant poc espai de maniobra per possibles inversions. Generalment hi ha una descapitalització permanent. La no necessitat de generar beneficis fa que s'accepti assumir la responsabilitat de gestionar serveis amb un nivell de compensació més baixa.

Poques vegades es considerada el control econòmic com a una tasca important. No sempre es fa un esforç per assegurar rigorositat en els procediments comptables.

Els equips d'intervenció consideren les limitacions econòmiques com arbitràries, cosa que dificulta la presa de responsabilitat per part de tots els membres de l'organització en procurar l'estalvi.

En la retribució del personal remunerat, sol haver sous més baixos que en altres àmbits, hi ha un imaginari que creu que els professionals que treballen en aquest sector s'adiuen a menys retribució, a canvi d'una compensació simbòlica de la importància de formar part d'una organització que està fent quelcom important o significatiu socialment. Per tant afavorint la rotació.

Sol haver, sobretot a les associacions de petit tamany, una reticència a contractar gent, i quan es fa, se esperen competències molt diverses, 'amb una persona que ho faci tot, ja n'hi ha prou'. Això porta a una devallada de la qualitat.

Molt sovint es dedica poca energia a delimitar els procediments de control econòmic intern i, quan es fa, es reben retrets de diversos stakeholders, sobretot interns.

4.4. Marc legal existent

El marc legal és específic i condiona. D'àgil legalització i baix nivell de control formal. La normativa imposa uns òrgans de govern amb uns requeriments de funcionament interns obligatoris, però amb poc seguiment del seu compliment. (Butler i Wilson, 1990, Soldevila, 2000).

Un tret diferencial és com es genera la iniciativa. La dificultat de constituir una associació és molt baixa, hi ha pocs requeriments legals i sense cap obligació d'inversió inicial es pot començar a funcionar. Qualsevol desacord intern en referència als principis, suposa l'amenaça de generar una altra iniciativa, de manera que es debilita la primera i s'incrementa la fragmentació.

Dos mitjans per retenir a la gent afecten als plantejaments estratègics i a la composició dels equips. La primera passa per tenir en compte la seva opinió en les definicions estratègiques i en el disseny del servei. La segona, per atorgar-los un càrrec, de manera que la selecció de qui ocupa els llocs és molt poc sistemàtica. Es pot trobar que sense tenir les habilitats bàsiques hi hagi qui faci tasques de responsabilitat.

El marc legal té molta influència en les estructures internes, ja que la imposició d'una estructura formal per llei fa que aquesta es visqui com un obstacle per fer la feina que realment es vol fer, llavors operen dues estructures, la legal i la real. Aquesta doble estructura és molt pràctica si no hi ha desacords. En el moment en que aquests apareixen, qui no està d'acord amb les coses que passen treu (gairebé es podria dir que desenterra) els estatuts i amenaça a les persones que fan la tasca per incompliment normatiu.

Les entitats estant canviant la forma legal per la influència de la llei de mecenatge (Llei 30/94). Moltes associacions estan esdevenint fundacions cosa que suposa una dificultat legal força complexa. Si bé la forma legal

hauria de respondre a una voluntat (associar persones no és el mateix que bloquejar un patrimoni) en realitat el criteri que prima és el tractament fiscal. Aquest fenomen indica poca adscripció als principis que regeixen una associació, sobretot tenint en compte que la base són les persones i la participació, enfront al patrimoni i l'interès general de la fundació. Es mesura poc l'impacte que té aquest fet sobre el funcionament intern i, els efectes d'aquest canvi requeriran, probablement, properes recerques.

En recursos humans hi ha un doble tractament laboral, els contractats que estan sotmesos a les regulacions genèriques i estrictes i, els voluntaris, amb una regulació molt laxa.

La influència més gran, és doncs, sobre els equips, sent en la direcció estratègica i el màrketing d'influència mitjana, ja que han de tenir en compte l'opinió dels diferents grups interns en el disseny dels serveis. En la captació de fons té importància pel fet de que hi ha algunes fonts de finançament que exigeixen unes determinades formes legals i per tant condiciona la possibilitat de poder-hi accedir.

Factors d'interacció:

4.5. Expectatives que es generen socialment. Cultura atribuïda.

'La resposta a què és diferent en la gestió de les organitzacions de voluntariat i les no lucratives (...) està no tant amb el què les organitzacions de voluntariat fan, sinó en com ho fan. Tenen una cultura diferent que té unes implicacions àmplies a l'hora de realitzar les activitats de gestió' (Paton i Cornforth, 1992, p. 40).

Al llarg del temps s'ha anat configurant una manera de fer, Joaquín García Roca (1994) descriu els pressupòsits que han marcat el treball intern de les organitzacions de voluntariat. Les expectatives s'han de complir per ser considerades organitzacions coherents. García ho presenta a partir de dicotomies, entre les quals s'ha escollit un dels pols de les possibles opcions. Una dicotomia està entre la raó i el sentiment. En aquest sector s'ha esperat actuar amb el cor i l'altruisme com a sentiment.

Els plantejaments estratègics i el disseny del servei han de respondre a múltiples demandes, de manera que a vegades queda desenfocada la tasca primària. No n'hi ha prou en fer sinó que s'ha de donar una aparença determinada, cosa que implica força tensió.

La societat aboca en les entitats no lucratives una colla d'expectatives, que fa que a nivell de gestió hagin de tenir cura de múltiples relacions. Els diferents actors de l'entorn es veuen legitimats per influir en la presa de decisions internes (aquest punt enllaça i es desenvolupa en l'apartat 4.6).

La primacia del respecte als valors, suposa que s'hagi de desestimar o maquillar alguna de les decisions que es prenen, influint amb la tasca de comunicació.

En la direcció estratègica es genera un complex sistema formal i informal a l'hora de formular i d'implementar les estratègies.

Cal comunicar a molts grups de manera que s'acaba arribant a la conclusió que informar és un valor en ell mateix. La comunicació, al no poder-se elaborar de manera específica, acaba sent tant genèrica que es deixen molts grups sense atendre adequadament.

En la captació de recursos, s'ha de cuidar molt i s'han d'explicar molt bé les decisions que es van prenent, ja que segons quines fonts s'intentin atreure pot generar el rebuig de grups d'interès. Hi ha associacions que opten per no rebre suport de l'administració, altres limiten la tipologia d'empreses, les quotes de socis no poden ser més elevades per evitar l'exclusió de la participació...

Les iniciatives són observades, socialment, amb recel i admiració. Les grans ONG tenen un reconeixement important, però si les associacions tenen una base local, la comunitat sospita de que es faci una tasca de manera altruista. Aquest element posa molta pressió a les persones que ocupen llocs a juntes.

4.6. Stakeholders amb interessos diversos.

'La major part de les no lucratives tenen varietat de grups d'interès, incloent l'executiu i l'administració, el personal, els membres de junta i, els clients o consumidors, o el què

anomenem stakeholders (aquells amb un interès en i amb capacitat per exercir influència, o per ser influïts per l'organització)' (Freeney, 1997, p. 492)

'Un altre argument sobre què és diferent entre gestionar una organització de voluntariat comença per les diferències importants en termes dels stakeholders i el tipus de relació que s'hi estableixen.' (Paton i Cornforth, 1992, p. 38).

'Aquests múltiples stakeholders poden ser analitzats amb la seva diferent i, sovint, conflictiva cultura, valors i tasques, elements que molt sovint es passen per alt en una anàlisi organitzativa estàndar' (Kramer, 2000, p. 13).

'...que han de rendir comptes a una comunitat general d'stakeholders...' (Abzug, 1999).

Els múltiples stakeholders, fet molt relacionat amb les expectatives de l'apartat 4.5, posa molta pressió a l'hora de definir les línies estratègiques i les prioritats, l'organització ha d'adaptar-se a influències diverses (Tschirhart, 1996). Es porten a terme molts debats interns de si els stakeholders contradeixen o posen en dubte la coherència amb els valors. A vegades satisfer les exigències d'uns grups d'interès passa per perdre el suport d'uns altres. Combinar aquestes expectatives, esdevé essencial en la gestió de les associacions.

És important veure que la influència és variable segons la situació i combinació de diferents stakeholders. Si hi ha l'existència d'un stakeholder molt potent o bé hi ha una situació de més difusió del poder es reflectirà en el funcionament i estructura interna (Mitnberg, 1992).

Aquesta pressió de les expectatives i els interessos fa que, en ares a no generar cap rebuig important, es defineixi la missió de manera àmplia i es deixi borrosa la definició de les línies estratègiques. Fet que suposa una confusió interna a l'hora d'organitzar la tasca i pot suposar la desmotivació dels equips, sobretot dels equips de voluntariat, ja que estan moguts per la fidelitat a uns principis, que són innegociables, però sovint veuen que l'organització fa concessions.

A nivell de comunicació suposa tenir un pla pel tractament personalitzat però que, tal com s'ha vist en el punt anterior, es pot veure desbordar degut a la diversitat de grups d'interès.

Una reflexió interessant és sobre la dispersió de la propietat. La percepció de qui té la propietat del sistema és dispersa ja que són molts els que tenen influència. La forma de propietat pot influir al comportament organitzatiu sent un incentiu per l'administració i el personal, per la percepció dels usuaris i, com a base del tractament per les instàncies reguladores (Weisbrod, 1998 a Kramer, 2000, p. 18). En aquestes entitats aquesta confusió les pot portar a no saber a qui cal rendir comptes, generant un sentiment d'inseguretat.

La captació de recursos ha de tenir present, en tot moment, quines són les correlacions de forces per no sortir-hi perdent.

4.7- Pocs mecanismes de mesura dels impactes

'Mesurar l'activitat no és senzill en cap tipus d'organització (...), i és inclús més complicat a les organitzacions no lucratives' (Kanter i Summers, 1987).

El concepte de resultat no és l'output sinó l'impacte. El volum de producció diu poc sobre el desenvolupament de la tasca, ja que es busca el canvi, la mesura i comparança no és simplificable. Hi ha pocs mecanismes de mesura dels resultats (Drucker, 1990).

Aquesta dificultat està lligada amb la de considerar la supremacia dels valors, a l'existència de múltiples stakeholders i a la de ser no lucratives. No es disposa d'un instrument de mesura únic. (Burnham, 1992, Paton i Cornforth, 1992, p. 37, Soldevila, 2000).

La dificultat en la mesura dels resultats és conseqüència de diversos elements, sobretot de la definició àmplia dels objectius i, als múltiples interessos. A les organitzacions del tercer sector es realitza una tasca en camps on els impactes són costosos de mesurar i que requereixen un seguiment a llarg plaç. Per tant, es treballa assumint que la hipòtesi de treball és l'adequada, fins que arriba evidència de que les coses són d'una altra manera (l'exemple més dramàtic seria els projectes de cooperació al desenvolupament).

La valoració de l'efectivitat depèn de cada stakeholder (Herman i Renz, 1997). S'utilitzen més els inputs que els outputs o outcomes. S'intenten complir característiques organitzatives que fan preveure el grau d'efectivitat de manera indirecte (volum dels projectes, nombre de socis, temps de constitució, diversificació en el finançament...) (Belil i Vernis, sense data). La falta d'evidència posa una dificultat a l'hora de modificar o ajustar els plantejament estratègics.

La dificultat en la mesura dels resultats provoca un relaxament en els mecanismes de control, quedant pal·lesa la contradicció entre els redactats d'objectius i missions i, la poca rigorositat en la comprovació de que s'està avançant en la línia adequada.

A l'hora de la captació de fons no es tenen arguments fonamentats per convèncer a les fonts. El control econòmic esdevé una tasca administrativa ja que no està vinculat als resultats. Els equips poden caure en la desmotivació, el desànim i l'estress, al no tenir feedback sobre el resultat dels seus esforços.

Factors interns:

4.8. Definició àmplia de la missió

El concepte de missió és el canvi de les persones i la societat. Les missions són, molt sovint, definides de manera molt àmplia, cosa que suposa dificultats a l'hora de prioritzar i concretar activitats (Gies et al., 1990).

'(Hi ha) manca de claredat o falta de voluntat per fixar objectius i prioritats a llarg, mitjà i curt termini' (Adirondak, 1994).

La definició de la missió té un paper clau en les organitzacions del tercer sector ja que hi han de fonamentar tota la tasca que realitzen. Trobem, però, definicions de missions molt àmplies i genèriques, formulades a partir de les pressions dels stakeholders per una banda i, a l'adscripció als valors per l'altra, que fa que sigui difícil renunciar als aspectes que es consideren essencials.

En el moment en què es formula la missió no se sap quins recursos hi haurà disponibles i, amb la voluntat de reflectir les intencions dels components del grup, es formulen les missions integrant totes les aportacions. Els objectius estan redactats de manera que plauen a tots però, que a l'hora de gestionar, no són operatius. La definició àmplia i idealista dels objectius fa que la cultura sigui 'qui fa el què pot, no està obligat a més', reforçant que els mecanismes d'avaluació no siguin massa sistemàtics ni freqüents. Sovint es valora 'el fet d'existir' com una aportació essencial. Es deslliguen els objectius de la disponibilitat de capacitat i recursos, cosa que genera insatisfacció.

Quines implicacions té aquest fet a l'hora de gestionar? Per la direcció estratègica aquest fet dificulta l'establiment prioritats.

Hi ha la temptació de diversificar l'oferta de serveis, per assolir els diversos objectius, més enllà de l'anàlisi de les potencialitats internes. La falta de base fonamentada per la realització dels plantejaments estratègics, afecten al disseny dels serveis i al pla de comunicació. Les mancances del màrqueting provenen de les mancances de la definició estratègica. És difícil centrar les idees útils de les activitats, realitzar les segmentacions, definir posicionaments, establir els mecanismes de servucció més adequats.

La comunicació es realitza sense tenir definit el missatge que es vol fer arribar. Es creu que amb unes intencions tant complertes i lloables ningú s'hi pot oposar, per tant no es treballa la comunicació amb els grups d'interès desfavorables a la tasca, ja que no es tenen presents. Transmetre informació passa a ser una finalitat en ella mateixa, es fan els plans de difusió deslligats dels plantejaments del màrqueting.

La captació de recursos es defineix sobre la marxa. No hi ha estratègia sistematitzada. S'aprofiten els recursos que sorgeixen sense mesurar si les implicacions d'aquesta són favorables a les intencions de l'organització.

El control econòmic es considera una activitat amb poca importància, no s'hi vol dedicar temps, ja que els objectius són tant importants que es mereixen acaparar tot l'esforç.

Segons les preferències personals, es creen comissions i subcomissions, ja que hi ha cabuda per molts tipus d'activitat. Això suposa dispersar les energies dels equips que, tot sovint, acaben sent unipersonals.

Seguint en la línia de tenir objectius el més amplis millor, la concreció dels procediments administratius són considerats com a limitadors de la creativitat i la flexibilitat.

4.9. L'expectativa d'integritat i els forts lligams als valors

L'expectativa d'integritat i els forts valors fa que es valorin tant els mitjans com els resultats. La guia dels valors i les normes són més sentides que descrites (Freeney, 1997).

'...el fet diferencial del sector no lucratiu: l'especificitat dels seus valors.' (Vernis, 1997).

Alegria, austeritat, coherència, compromís, disponibilitat, generositat, justícia, sinceritat, tolerància, respecte, solidaritat... són alguns dels valors i principis que guien la pràctica diària, servint de base per determinar el què es considera correcte i el què no (FCVS, 1995). Els valors són un aspecte intern en les persones i, estan subjectes a poques variacions. Per tant, en totes les situacions que impliquen discussió de preferències, apareixen debats inacabables que suposen un alt desgast d'energia.

Molt sovint, la dificultat no està en que els valors siguin la base de les actuacions, sinó en que aquests es consideren compartits sense fer-los explícits, sense haver-los concretat i les discussions sobre temes operatius acaben sent discussions sobre la validesa i concreció del valor com a criteri de decisió.

Què suposa això per la gestió? Que, lligat amb la definició àmplia de missió, no es vulgui descartar cap aspecte que es consideri essencial, per tant hi hagi una tendència a incloure-ho tot. Pel disseny del servei, molts cops no es vol segmentar ja que s'entén com excloure, dificultant els aspectes operatius. En la comunicació es creu que modificar el missatge per arribar millor al grup destinatari és enganyar. En la captació de recursos hi ha

Especificitats i funcions	Direcció estratègica	MKT	Comunicació	Captació recursos	Control econòmic	Equips	Procediments
ENTORN							
1- Existència de dos mercats							
2- Relació sector públic							
3- Finalitat no lucrativa							
4- Marc legal existent							
INTERCANVI							
5- Expectatives socials							
6- Stakeholders							
7- Pocs mecanismes de mesura							
TRETS INTERNS							
8- Definició àmplia de missió							
9- Lligams als valors							
10- Voluntariat							
11- Paper consells							
12- Poca jerarquia							
13- Gestió no especialistes							

Nivell d'influència

Alt
Mitjà
Baix

5. Significació i bases per la recerca

En aquest capítol es fonamenta l'interès de la recerca sobre la gestió a les organitzacions del tercer sector, es fa una proposta de concreció del tipus d'organització a considerar, es defineixen els aspectes a estudiar i, finalment, es donen les bases metodològiques per l'estudi.

L'oportunitat de l'estudi té una doble vessant. La primera, l'oportunitat de conèixer millor el funcionament intern de les organitzacions d'un sector poc estudiat i que cada dia estan sent més reconegudes en la tasca que realitzen i, la segona, per l'interès de conèixer uns mecanismes de funcionament interns que s'intueixen únics. Per tant, es voldria realitzar una modesta aportació en el camp de la ciència política, coneixent millor la lògica i funcionament d'un actor polític i, una aportació a la teoria del pensament organitzatiu a l'intentar esbrinar quins mecanismes interns es posen en funcionament a partir d'uns condicionants determinats.

Les organitzacions que formen el Tercer Sector són poc estudiades, Carmina Marcuello i Olga Urbina (1998) reclamen la necessitat de més estudis des de diferents disciplines. Dels estudis existents, n'hi ha pocs que ho facin sobre la situació i els mecanismes de funcionament interns. Anheier considera que una de les línies de recerca necessària en el tercer sector és l'estudi de les formes organitzatives (Schnyder, 2000). John G. Simon (1989), proposa en l'agenda de recerca sobre el tercer sector, fer estudis per millorar els resultats. L'anàlisi de com es realitza la gestió, és clau per formular propostes de millora realistes i viables, essencial en un moment on es reclama una direcció més eficaç i eficient (Burnham, 1998, Vernis, 1994).

En la història del pensament organitzatiu, primer es fa referència a les empreses productives, després a l'administració pública i, no és fins als 70 que es fa referència a les organitzacions del tercer sector. Aquesta manca de referents, junt amb l'absència de centres d'intercanvi d'informació, fa que hi hagi un buit en les instruccions i orientacions per la realització de les tasques de gestió i un desgast d'aprenentatge, ja que cada associació ha 'd'inventar la roda', sense que s'acumuli o es comparteixi l'experiència (Burnham, 1998).

Aquest treball té la voluntat d'apropar el món de la teoria i la pràctica, ja que es consideren d'alt valor els mecanismes existents resultats de la voluntat i la inventiva per tirar endavant organitzacions en un marc específic. Cercar una sistematització pot ser d'utilitat en la pràctica del dia a dia. Stanley N. Kantz (1999) detecta una separació entre els teòrics i els implementadors. En aquest treball es voldria, en un nivell molt modest, que la reflexió teòrica sigues útil a la pràctica.

Presentació metodològica

La hipòtesi és que les característiques de les associacions suposen pràctiques de gestió específica.

La pregunta és: com es realitza la gestió a les associacions de mitjana grandària a Catalunya?

Una primera qüestió a cal clarificar és si és viable i convenient fer un estudi genèric del sector, o és més adequat realitzar l'estudi sobre una **tipologia concreta d'organització**. L'heterogeneïtat de les organitzacions del tercer sector suposa comparar realitats molt diferents. Reduir l'amplitud de les organitzacions a estudiar pot permetre anar amb més profunditat en l'estudi i, reduir les variables que influeixen en els mecanismes organitzatius que s'adopten.

Dins de les organitzacions a estudiar, s'optaria pel segment que assegurés els trets més distintius i objectivament observables. La **forma jurídica** pot ser un criteri útil. De les formes existents, l'associació és la que jurídicament contempla i combina quatre trets:

No lucrativa.

Presència de voluntariat (com a mínim en els quadres de junta).

Disposa de mecanismes de participació democràtica (ni que sigui formalment).

No governamental.

Dins de les associacions hi ha també una gran diversitat que cal segmentar. La següent pregunta seria: quins criteris diferenciadors utilitzar? Un element a seria segons **a qui van dirigides**. L'activitat va dirigida als mateixos membres o

s'adreça a la població en general? Segons Robert D. Putman (2000) les associacions tenen importància pel fet d'existir, ja que se'ls hi atorga la generació de condicions que faciliten el treball en l'esfera pública. Carles Boix (2000), però, considera que en algunes organitzacions es 'produeix' més bé públic que en d'altres, segons la finalitat de l'organització. Les associacions que s'adrecen als mateixos membres creen relacions que tenen molt valor, tant en l'esfera privada com en la pública, tot i que les que promouen millores en la situació general tenen un paper més alt políticament i s'encaren a més dificultats de mantenir la motivació. Aquesta valoració, de moment, és més conceptual que real, ja que no s'ha mesurat en quin grau les relacions que es creen faciliten la democràcia i, fins a quin punt, les organitzacions de canvi, el realitzen realment. La dedicació a la producció de béns públics fa intuir que la cohesió interna és més difícil en tant que els incentius privats que s'obtenen amb la participació són més reduïts. Per tant, les organitzacions d'atenció a tercers, serien les que es treballarien aquí.

De les organitzacions que treballen per tercers es podria acotar l'àmbit d'actuació, ja cada àmbit opera a partir d'uns condicionants (no és el mateix l'entorn del lleure que el de la sanitat, o el de medi ambient) i, per tant, la selecció d'una categoria permetria reduir les variables. La classificació que s'utilitzaria seria la de l'ICNPO:

- Cultura i lleure.
- Formació i investigació.
- Salut.
- Serveis socials.
- Medi ambient.
- Desenvolupament econòmic i habitatge.
- Organitzacions polítiques i grups de pressió.
- Intermediaris filantròpics i promoció del voluntariat.
- Cooperació internacional.
- Religió.
- Sindicats i associacions professionals.
- Altres.

Escollir el camp d'actuació passa, primerament, per un interès personal i, segonament, per l'optimització de l'experiència en l'àmbit dels serveis socials,

cosa que incrementa les possibilitats de tenir accés a experts i a associacions per la fonamentació empírica del treball.

Un altre element diferenciador és la **grandària** de l'organització. Es pot suposar que la dimensió és un criteri que afecta a la gestió? Richard H. Hall (1996) considera que el volum s'ha de tenir en compte. El volum suposa una possibilitat i un requeriment. Per una banda, és una possibilitat, ja que permet contractar a una persona o equip especialista en gestió. Al mateix temps el volum suposa un requeriment, ja que el control és més complex i, per tant suposa la necessitat de sistematitzar la gestió. Per Alexander (1987) les petites entitats basen l'existència en el manteniment de les relacions entre membres i, per tant requereixen un estudi a partir de l'anàlisi del treball de grup des del marc de la psicologia o l'antropologia.

En aquest treball es considera l'estudi de les entitats de volum mig, ja que hi ha més possibilitats que portin a conèixer els mecanismes més informals de gestió, abans de ser adoptats i adaptats als de gestió genèrica, tenint en compte que ja s'ha superat el moment en que les relacions informals i el lideratge siguin els que assegurin la vida de l'organització.

Si considerem que el volum és un motiu de segmentació, quin criteri pot servir per diferenciar-les? En podem trobar diversos, per exemple: el nivell pressupostari, el número de voluntaris, el número de contractats, el volum de producte, el número d'associats... Aquestes variables estan relacionades entre elles (Hall, 1996), tot i que la més operativa seria el volum pressupostari. Desestimar la quantitat de voluntaris és degut a que l'estatus de voluntari vol dir coses diferents a cada organització. En algunes organitzacions suposa una dedicació mínima d'hores a la setmana, mentre que en d'altres suposa la dedicació un cop a l'any, i per tant, volums d'hores molt diferents. Una alternativa seria diferenciar a partir de les hores de voluntariat anuals, però poques entitats recullen aquesta dada, per tant s'ha de desestimar.

El número de contractats pot ser un criteri enganyós, ja que existeix en el sector gran rotació en la relació contractual (temporals, becats, plans d'ocupació...), on en un moment donat es poden trobar varies persones treballant i, en pocs mesos veure el número reduït o augmentat de manera important.

Sobre el volum de producte o servei realitzat es pot considerar que és una mesura difícilment comparable, degut a la diversitat de serveis que les entitats poden oferir i, a la manca d'indicadors homogeneitzables de resultats.

El número de socis és un indicador molt important ja que transmet el grau de suport del què disposa una associació. La normativa, però, possibilita tenir associats amb diferent nivell d'implicació i, fins i tot amb diferents drets a l'hora de participar en les decisions. Aquest serà un indicador important a l'hora de veure la tasca que es realitza, tot i que no es considerarà per la segmentació.

El **nivell pressupostari** és més estable, sobretot si es considera el pressupost ordinari i, objectivament observable. Si aquest criteri es considera útil per determinar la grandària: a partir de quin volum considerar? Prenent la classificació de Ferrés i Belil (1997) de la pàgina 44, podem desestimar les associacions considerades micro i les petites, és a dir de menys de 10 milions de pressupost i les grans i macro, és a dir, de més de 100 milions. Per tant es treballaria sobre la base de les organitzacions classificades com a mitjanes, amb un pressupost de 10 a 100 milions. Un volum de 10 a 100 milions ja pot indicar un nivell d'activitat que requereixi un plantejament intern, sense haver de professionalitzar tota la gestió.

L'**àmbit geogràfic** implica unes variables històriques i culturals que donen homogeneïtat a l'entorn i condicionen les situacions amb les quals s'enfronten les associacions (DiMaggio i Anheier, 1990, Freeney, 1997). Per aquesta recerca es prendria l'àmbit de Catalunya. Dins del territori es poden trobar **concentracions de població** de diferent grandària, rurals o urbanes. Aquí es prendria les zones urbanes, ja que en les rurals poden intervenir variables que, pel fet de ser una comunitat petita, poden tenir una interferència en els mecanismes interns. El criteri de distinció entre rural i urbà pot tenir moltes gradacions, aquí interessa determinar a partir de quin nombre d'habitats se suposa que se superen les estructures tradicionals/informals. Per l'establiment d'aquest criteri es consultarà amb varis experts en estudis territorials.

Es descartarien, també, les associacions de recent creació, ja que cal assegurar que s'han adoptat trets específics de funcionament intern. El **temps de constitució** seria un mínim de 3 anys, ja que sol ser el moment on hi ha hagut temps pel primer rodatge i ja s'ha realitzat la primera reflexió sobre si la manera

com es treballa és la més adequada, fins i tot es pot haver passat la primera revisió dels estatuts.

La tipologia d'associacions a escollir faria referència, doncs, a l'àmbit del treball social per tercers, de mitjana grandària, de nivell de pressupost de 10 a 100 milions, de les zones urbanes de Catalunya, amb 3 o més anys d'existència. Aquesta elecció de la tipologia busca formar un grup homogeni i distintiu.

En aquest perfil hi ha associacions que desenvolupen un paper d'estructuració de la participació política directe on es dóna una doble condició: per una banda tenen recursos per desenvolupar tasques que suposin impactes en l'entorn i, per l'altra són prou petites com per permetre elements de gestió ad hoc.

Una decisió important és determinar quins **aspectes organitzatius** es decideixen treballar. En el capítol 2 s'han presentat els components, les funcions i els fenòmens. Tot i reconeixent l'interès de tots aquests aspectes, per motius d'un imperatiu per acotar l'amplitud de la tesi, se centrarà en les funcions sense deixar de banda, però, els components i els fenòmens ja que aquests estan molt interrelacionats.

Una altra decisió és determinar quin **nivell d'anàlisi utilitzar**. Les organitzacions poden ser analitzades com una entitat global, o bé examinar l'activitat de diferents departaments o focalitzar la tasca de diferents grups. En aquest treball s'opta per analitzar l'organització en global, tractant-se d'entitats de grandària mitjana no es veu la necessitat d'analitzar-les per departaments, alhora que interessa oferir la relació entre les diferents funcions.

Una altra decisió és optar per un **model d'anàlisi organitzatiu**. Els models utilitzats per treballar les organitzacions del tercer sector concentren molts esforços per esbrinar els elements relacionals entre l'organització i el seu entorn (Abzug, 1999). Degut a que l'estudi que es proposa aquí tracta dels mecanismes interns i la voluntat és que sigui útil a nivell pràctic, s'ha considerat més convenient prendre elements de diferents models que es considerin útils per esbrinar el funcionament. Potser aquesta opció és un xic agosarada, però possibilitarà poder considerar diferents nivells i aspectes al mateix temps. El marc del pensament organitzatiu del capítol 1 serà el teló de fons i de referència que

acompanyarà en tot moment la realització de la recerca, així com les descripcions de les àrees de gestió del capítol 2.

Les **fonts de dades** sobre associacions a Catalunya presenten moltes limitacions per l'estudi. No hi ha cap font on es trobi informació sobre el volum i tipus d'activitat real que realitzen. Existeixen estudis realitzats per diferents administracions (Ajuntaments, Diputacions i Generalitat) sobre la situació del sector a nivell genèric o per àmbits (joventut, gent gran, medi ambient...). Aquests estudis, però, estan descoordinats i amb informació difícilment acumulable. Els continguts dels treballs realitzats consideren nivells territorials i variables no comprables.

Hi ha, també, **estudis i tesi doctorals recents**, realitzats des de diversos camps disciplinars com ara: la sociologia (Farrés i Belil, 1997), l'economia (Marcuello, 1996, Marbán, 2000, Soldevila, 2000), la política (Casey, 1995), la filosofia del dret (Madrid), la història (Fernandez Garcia), la comunicació (Palència, 2000). Aquestes fonts i estudis són essencials per la realització de la recerca.

La recollida d'**informació empírica** es fonamentarà en la realització d'**entrevistes personals** en profunditat, acompanyada d'una guia de suport. L'entrevista es realitzarà a tres persones de cada entitat, corresponents a perfils diferenciats, per assegurar una visió des dels diversos rols interns: un membre de junta, un voluntari i una persona responsable de la gestió. En alguns casos es poden solapar alguns dels perfils.

La recollida de dades es realitzaria en 2 etapes:

1. Prova pilot d'una entrevista per validar el format i la guia de suport.
2. Realització de les entrevistes.

L'anàlisi de la documentació interna (estatuts, memòries, materials de difusió...), serà una font per analitzar els plantejaments formals.

Un cop passades les entrevistes, es transcriuran i es procedirà al seu buidatge per analitzar-les i formular les primeres conclusions. Per completar, es realitzarà una sessió amb experts associatius, per contrastar les aportacions.

Per determinar el **número d'entitats** a estudiar cal no perdre de vista que el què es pretén és descriure quins mecanismes de gestió utilitzen a un nivell exploratori. No interessa, doncs, un estudi quantitatiu exhaustiu que permeti emetre conclusions definitives sobre la situació de les organitzacions del sector. Per tant no estem davant un estudi que requereixi una estratificació rigorosa de la mostra, cosa que suposaria una dificultat metodològica per la manca de coneixement de l'univers, sinó davant la necessitat d'assegurar una base prou àmplia, tot i que manejable. La possibilitat d'analitzar al voltant de 10-15 associacions aconseguiria aquest propòsit. El número vol ser prou nombrós per no caure amb un recull d'anècdotes, però no massa gran que faci el buidatge feixuc i fins i tot repetitiu. El número suggerit vol assegurar l'amplitud i la profunditat al mateix temps.

La temporalització prevista és de 2 anys. El primer any per la prova pilot i la recollida de la informació i el segon per formular les conclusions.

Per concloure, s'explora una proposta concreta.

L'any 1999 la Caixa de Catalunya (1999) va publicar una guia sobre les associacions contra l'exclusió social a Catalunya. En aquesta guia, realitzada per Projecció, empresa formada per experts coneixedors del tercer sector, es presenten les dades d'identificació, el pressupost, les tasques i el número de socis, de les entitats que treballen contra l'exclusió social. Aquest recull compleix una colla de requisits que el permeten considerar representatiu. Va estar realitzar a partir del Directori de la Generalitat de Catalunya i el directori de CIFA (Diputació de Barcelona). Es van escollir les entitats que la seva tasca bàsica era la lluita contra l'exclusió, dins de l'àmbit de serveis socials. De la primera selecció en van quedar 130 entitats, a les quals se'ls va enviar un qüestionari, que van respondre 70. D'aquestes es van desestimar les que eren de caire parroquial, que es valorava que la seva funció era únicament la d'atorgar recursos, o les que tenien una estructura massa minsa. D'aquí van quedar 50 entitats.

La proposta seria utilitzar aquesta guia com a base per la identificació d'entitats a estudiar, ja que és un subgrup de les entitats en l'àmbit de serveis social. De les 50 entitats, hi ha 18 que són fundació, de les 32 restants, n'hi ha 7 que tenen un pressupost menor de 10 milions i 9 de més de 100 milions, 1 que no presenta les dades pressupostaries (s'intentaria esbrinar el volum pressupostari) i 1 és societat

anònima laboral. Amb la qual cosa queda una base de 14 associacions identificades, de 8 ciutats de Catalunya: Barcelona (6), Hospitalet de Llobregat, Olot, Vic, Tarragona, Solsona, Tarragona, Lleida i St. Joan Despí. Per tant queda representat un grup homogeni d'associacions de ciutats de totes les zones de Catalunya.

Proposta d'esquema de l'entrevista:

Primer es demanaria sobre l'activitat de l'entitat, els objectius, el tipus d'activitat i l'evolució, per ubicar l'associació.

Després es realitzaria una pregunta genèrica:

Podríeu explicar com funciona l'entitat i com us organitzeu?

Es demanaria el dibuix de l'organigrama.

Per assegurar que es presenten totes les tasques de gestió detectades, l'entrevistadora tindria un esquema per fer preguntes específiques sobre possibles aspectes que no apareixin en la presentació del membre de l'associació. Aquesta guia podria contenir preguntes com: qui i com realitza:

- Anàlisi de l'entorn.

- Anàlisi intern.

- Definició de la missió.

- Determinació dels objectius anuals.

- Determinació de les activitats a realitzar.

- Realització de la captació de fons.

- Decidir presentar-se a una subvenció.

- Comunicació de les activitats.

- Captació de voluntaris.

- Circuit de comunicació interna.

- Programa de formació.

- Disseny dels procediments interns.

- Parlar de les situacions de canvi. Facilitadors i obstacles.

Bibliografia

- 1/35- ABZUG, R. (1999) 'Nonprofit in Organizational Sociology's Research Traditions: An Empirical Study', a *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 28, núm. 3, Setemember, Sage Publications.
- ADIRONDAK, A. (1994) *Direcció i gestió de les organitzacions de voluntaris*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- ADLER, M.W. (1998) 'Les relacions entre l'estat i les organitzacions no lucratives' a *Manual de les organitzacions no lucratives*, CONNORS, T.D, (Ed), pp.176-188, Edicions Pleniluni, Barcelona
- AGENCIA MUNICIPAL 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 MUNICIPAL 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.
- 1.3/33- 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.
- ALVAREZ 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.
- AMAT, O. (1996) *Anàlisi d'estats financers. Fonaments i aplicacions*, Editorial Gestió 2000, Barcelona
- ANTHONY, W.P. (1998) 'La planificació estratègica', a *Manual de les organitzacions no lucratives*, CONNORS, T.D, (Ed), Edicions Pleniluni, Barcelona
- 02/2- ASTLEY, W. G., VAN DE VEN, A. H. (1983) 'Central Perspectives and Debates in Organization Theory', a *Administrative Science Quaterly*, núm. 28. pp. 245-273.
- BALL, C. (1992) 'Remuneration Policies and Employment Practices: some dilemmas in the voluntary sector', a BATSLEER, J., CORNFORTH, C., PATON, R., *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Cap 7. Pp.69-81. Addison-Westley Publishing Company, Open University, Wokingham
- BARANGER, P. et al (1985) *Gestion*, Vuibert, Paris.
- 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, Addison-Westley Publishing Company, Open University, Wokingham
- BELIL, M., VERNIS, A. (sense datar) *La excelencia en el sector asociativo. Una compración regional*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- 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.
- BONAZZI, G. (1994) *Història del pensament organitzatiu*, Eumo editorial, Vic.
- BORRÀS, I., ARTIAGA, A. (1999) *La comptabilitat a les entitats*, Material formació, Departament de Gestió, Fundació Pere Tarrés, Barcelona.
- BOZEMAN, B. (1987) *All Organizations are Public*, Jossey-Bass Publishers, London.
- BRYSON, J.M. (Ed), (1993) *Strategic Planning for Public Service and Non-Profit Organizations*, Pergamon Press, 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.
- 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.
- BURNHAM, J.R. (1998) Prefaci a CONNORS, T.D, (Ed), *Manual de les organitzacions no lucratives*, Edicions Pleniluni, Barcelona
- 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*, Piràmide, Madrid
- CAIXA DE CATALUNYA (1999) *Les organitzacions per a la lluita contra l'exclusió social a Catalunya*, Obra social-Caixa de Catalunya, Barcelona.
- 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.
- 02/3- CARPER, W.B., SNIZEK, W.E (1980) 'The Nature an Types of Orfanizational Taxonomies: An Overview', *Academy of Management Review*, Vol. 5 N.1, 65-75.

- 13/30- 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.
- CENTRE EMILI MIRA (1998) *La consultoria en els processos de les organitzacions: teoria i casos pràctics*, EUB, Barcelona.
- 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.
- CONNORS, T.D., HART, R.R. (1998) 'El consell d'administració', a *Manual de les organitzacions no lucratives*, CONNORS, T.D. (Ed). pp. 189-228, Edicions Pleniluni, Barcelona
- CONSELL MUNICIPAL D'ASSOCIACIONS DE VOLUNTARIAT DE BARCELONA (1997) *Radiografia de les Associacions de Voluntariat de Barcelona*, Torre Jussana, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- 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-
- 13/6- COSTON, J.M. (1998) 'A Model and Typology of Governamental-NGO Relationship', a *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 27, núm. 3, pp. 358-382, Sage.
- COUNCIL ON FOUNDATIONS (1990). *Management, Comunity 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.
- DARTINGTON, T. (1992) 'Professional Management in Voluntary Organizations: Some Cautionary Notes', a *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, a BATSLEER, J., CORNFORTH, C., PATON, R., Cap 4. pp.30-35, Addison-Westley Publishing Company, Open University, Wokingham.
- DiMAGGIO, P.J., POWELL, W.W. (1983) 'Institutional Isomorphism', a PUGH, D.S., *Organization Theory*, Selected Readings, Penguin, London.
- 13/10- DiMAGGIO, P.J., ANHEIER, H.K. (1990) 'The sociology of nonprofit organizations and sectors', a *Annual Reviews of Sociololy*, 16, pp. 137-159.
- 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.
- 01/8- DONALDSON, L. (1995) *American Anti-Management Theories of Organization*, Cambridge University Press.
- EQUIPO CLAVES (1994) *Gestión participativa de las asociaciones*, Editorial Popular, Madrid.
- FANTOVA, F. (1999) Investigación y desarrollo de un modelo de gestión para organizaciones no lucrativas de servicios sociales, Bilbao, Universidad de Deusto.
- FARRÉS, 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.
- 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.
- 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.
- FLOOD, R. L. (1999) *Rethinking the Fifth Discipline, Learning within the unknowable*, Routledge, London.
- 13/9- 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.
- FUKUYAMA, F. (1998) *La confianza*, Ed. Zeta, Barcelona.
- GARCIA ROCA, J. (1994) *Solidaridad y voluntariado*, Sal Terrae, Bilbao.
- 13/23- 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*,
- GLUCKSMANN, A., WOLTON, T. (1987) *Silencio, se mata*, Alianza editorial, Madrid.
- 13/19 GOMÀ, R., SUBIRATS, J. (2000) 'Tercer sector, reflexions i apunts a l'entorn d'una tipologia', Paper pel seminari organitzat per la Secretaria General de Joventut i la Fundació Bofill. UAB, Bellaterra.
- 13/5- GORDON, C.W., BABCHUK, N. (1959) 'A Typology of Voluntary Associations' a *American Sociological Review*, vol. 24, pp. 22-29.

- HALL, R.H. (1996) *Organizaciones. Estructura, procesos y resultados*, Prentice Hall, Mexico.
- 13/14- HAMMACK, D.C., YOUNG, B.R. (1993) *Non-profit organization in a Market Economy*, Jossey-Bass, St. Francisco.
- 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.
- HANCOCK, G. (1991) *Lords of Poverty*, Mandarin, London.
- 13/34- HANSMANN, H.B. (1980) 'The role of Nonprofit Enterprise' a *The Yale Law Journal*, vol. 89, núm. 5, April, New Haven.
- 11/11- 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.
- 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
- HATCH, M. J. (1997) *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford.
- 11/21- 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 sectors associatiu del voluntariat de Barcelona*, Dossiers Barcelona Associacions, Torre Jussana, Barcelona.
- HERZLINGER, R.E. (1994) 'Effective Oversight: A Guide for Nonprofit Directors', a *Harvard Business Review*, July-August, pp. 52-60.
- 11/16- HYATT, J. (1998) *From Transition to Development: the Non-Profit Sector of Central and Eastern Europe*, Charities Evaluation Service.
- IBAR, M. LONGÀS, J. (1991) *Com organitzar i gestionar una entitat*, Edicions Pleniluni, Barcelona.
- ISTR (1998) *Conference Abstract Volume from the Third International Conference*, Geneva.
- ISTR (2000) *Conference Abstract Volume from the Fourth International Conference*, Dublin.
- KANTER, R.M., SUMMERS, D.V. (1987) 'Doing Well while Doing Good: Dilemmas 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.
- 13/7- KATZ, S.N. (1999) 'Where did the Serious Study of Philanthropy Come From, Anyway?', a *NVSQ*, vol. 28 num. 1, March, 99, pp. 74-82, Sage. London.
- 02/2- KILMANN, R.H., PONDY, L.R., SLEVIN, D.P. (Ed), (1976) *The Management of Organization Design*, North-Holland, Amsterdam.
- 02/1- KOONTZ, H. (1980) 'The Management Theory Jungle Revisited', a *Academy of Management Review*, vol 5, n.2, p.175-187.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. (1988) 'Administración' a RAMÍO, C., BALLART, X. (1993) *Lecturas de teoría de la organización. Volumen I. La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos*, MAP, Madrid.
- KOTTER, J.P. (1978) *Organizational Dynamics, Diagnosis and Intervention*, Addison-Wesley, Reading.
- 13/29- KRAMER, R.M. (2000) 'A Third Sector in the Third Millenium?', a *Voluntas*, Vol 11, núm. 1, pp.1-23, New York.
- LANDRY, C., et al. (1992) 'An Analysis fo 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, USA.
- 13/12- LIPSKY, M., SMITH, S.R. (1989) 'Non-profit Organization, Government and the Welfare State', a *Political Science Quarterly*, vol. 104, num. 4.
- LUDEVID, M., OLLÉ, M. (1994) *Como crear su propia empresa*, Marcombo, Barcelona.
- 01/1- LUSSATO, B. (1976) *Introducción crítica a los sistemas de organización*, Tecniban.
- MARBÁN GALLEGÓ, 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. Univeridad de Alcalá.
- 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.
- 13/25- 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.

- MARCUELLO, C. (2000) 'Las organizaciones no lucrativas', a *Economista*, núm. 83, pp. 36-45, Madrid.
- MEDINA, M.E. (1995) *Organizar, planificar y evaluar en las entidades asociativas*, FAMDIF, Múrcia.
- MELTSNER, A.J., BELLAVITA, C. (1983) 'The Policy Organizatio', a RAMIÓ, C., BALLART, X. (1993), *Lecturas de teoría de la organización. Volumen II. La dinámica organizativa: últimas tendencias en teoría organizativa*, MAP, Madrid.
- 11/18- MENCIA, L. (1999) *L'associacionisme de Vilafranca del Penedès. Una aproximació general* (Estudi no publicat).
- MENZIES, I. (1986) 'Alguna perspectiva psicoanalítica sobre les institucions socials', Paper de les conferències en memòria de Freud, University College, Londres. Traduit pel Centre Emili Mira per la sessió de treball *Isabel Menzies i les organitzacions*, 8 abril 2000. Barcelona
- MICKLETHWAIT, J., WOOLDRIDGE, A. (1998) *La hora de los gurus. 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.
- MINTZBERG, H. (1992) *El Poder en la Organización*, Ariel Economía, Barcelona.
- MINTZBERG, H. (1993) *La estructuración de las organizaciones*, Ariel economía, Barcelona (primera edició en anglès de 1979).
- MINTZBERG, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, London.
- MONTSERRAT, J. (1996) *Tècniques de gestión económica para entidades sin ánimo de lucro*, Editorial Hacer, Barcelona.
- MORGAN, G. (1997) *Images of Organization*, Sage Publications, Thousand Oaks. (Segona edició és del 1943).
- MORGAN, G. (1997) *Imaginization*, Sage Publications, Thousant Oaks (primera edició 1993).
- 13/30- MORRIS, S. (2000) 'Defining the Nonprofit Sector: Some Lessons from History', *Voluntas*, Vol. 11, núm. 1, pp.25-43, New York.
- NUÑEZ-CORTÉS, P., DEL LLANO, J. (1995) *Estrategia y gestión en las organizaciones no gubernamentales*, Asociación para el Desarrollo Comunitario, Madrid.
- 11/13- NUTT, P., BACKOFF, R.W. (1992) *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.

- OGACA (sense datar) *Procédez au diagnostic de votre association*, Préfecture de la Région Alsace.
- OSBORNE, S. P. (1998) *Voluntary Organizations and Innovation in Public Services*. Routledge, London.
- OUCHI, W.G. (1980) 'A Framework for Understanding Organizational Failure', a RAMÍO, C., BALLART, X. (1993), *Lecturas de teoría de la organización. Volumen II. La dinámica organizativa: últimas tendencias en teoría organizativa*, MAP, Madrid.
- 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.
- PEREDO, P.M. (1999) *Opinión pública y desarrollo*, IUDC/UCD, Madrid.
- PINTOR, M. (1999) *Manual de gestió de les organitzacions no lucratives*, Auren-Ajuntament de Barcelona, Barcelona
- PFEFFER, J. (1982) *Organizaciones y teoría de la organización*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires.
- 01/15- PFEFFER, J. (1997) *New Directions for Organisation Theory*, Oxford University Press, Oxford.
- 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.
- PUIG, T. (1992) *La ciutat de les associacions*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- PUIG, T. (1994) *La ciudad de las asociaciones. Pensar, dirigir y gestionar las asociaciones de ciudadanos desde el márketing de servicios*, Editorial Popular, Madrid.
- PUIG, T. (1995) *Porque quiero mi asociación, la reinvento*, Dossiers Barcelona Associacions, Torre Jussana, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- 11/14- PUJOL, P. (1997) 'Teixit social a la ciutat: participació i interacció social', paper per l'Escola d'Estiu de la Universitat Ramon Llull. (document no publicat).
- PUTMAN, R.D. (2000) *Per a fer que la democràcia funcioni: la importància del capital social*. Proa, Barcelona.
- QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L.V. (1997) *Manual de recerca en ciències socials*, Editorial Herder, Barcelona.

- RAMIÓ, C., BALLART, X. (1993a) *Lecturas de teoría de la organización. Volumen I La evolución histórica 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.
- RAMIÓ, C. (1999) *Teoría de la organización y administración pública*, Tecnos, Madrid.
- 13/8- REES, Susan (1999) 'Strategic Choices for Non-profit Advocates' a NVSQ, vol. 28, num. 1, pp. 65-73, Sage, London.
- 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.
- RUL, J. (1990), *El projecte de gestió del centre educatiu*, Eines de gestió, Generalitat de Catalunya, 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.
- 13/2- SALAMON, L.M., ANHEIER, H.K (1993) 'Measuring the non-profit sector cross-nationally: a comparative methodology', a *Voluntas*, volume 4, núm. 4. p. 530-554, New York.
- 11/13- SALAMON, L.M., ANHEIER, H.K (1996) *The Emerging Non-Profit Sector*, Manchester University Press, Manchester.
- 11/17- 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.
- 13/28- SALAMON, L.M., ANHEIER, H.K (1999) *Nuevo Estudio del Sector Emergente, Resumen*, Fundación BBV, Madrid.
- 13/27 – SARASSA, S. (1998) 'La societat civil catalana' a GINER, S. *La societat Catalana*, pp. 981-1001. Institut Estadístic de Catalunya, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- 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.

13/31- SCHNYDER, S. (2000) Síntesi de la sessió plenària del 4th International Colloquium of Germansperaking NPO-Scientist. Univerty of Fribourg / Suïsa. (rebut per email).

11/1- 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.

SISK, H.L., WILLIAMS, J.C. (1981) *Management and Organization*, South Western Publishing, Cincinnati.

13/4- 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, p. 269-306, Sage Publications, London.

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.G. (1998) 'Impacte del sector no lucratiu de voluntariat en la societat', a *Manual de les organitzacions no lucratives*, CONNORS, T.D., (Ed), Edicions Pleniluni, Barcelona

SOLDEVILA, P. (2000) 'Los sistemas de información para el control de la gestión de organizaciones no lucratives. El caso particular de los Colegios de Economistas en España y en el Reino Unido', a *Economistas*, núm 83, pp. 147-160, Madrid.

STERN, G.J. (1994) *Marketing Workbook for Nonprofit Organizations*, Amherst H. Wilder Foundation, St. Paul, MN.

SUBIRATS, J. (1989) *Análisi de polítiques públiques y eficiencia de la administración*, INAP, Madrid.

RIGBY, D.K., GILLIES, C.S. (1999) 'Overview' a CRAINER, S., *Finantial Times Handbook of Management*, Pitman Publishing, London.

TARRAGÓ, F. (1992) *Elements bàsics d'economia de l'empresa*, Eumo Editorial, Vic.

TSCHIRHART, M. (1996) *Artful Learship. Managing Stakeholder Problems in Nonprofit Arts Organizations*, Indiana University Press, Indianapolis.

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, Torre Jussana, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

VERNIS, A. (1994), La gestión de las organizaciones no lucratives, Papers d'ESADE, Barcelona.

VERNIS, A., et al (1997) *La gestió de les organitzacions no lucratives. Treballant per la millora de les associacions*, Editorial Proa-Columna, Barcelona.

11/19- VERNIS, A. (1998) 'La Gestión de las organizaciones no lucrativas' a *Harvard-Deusto Business Review*, núm. 84, mayo-junio 98.

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.

13/3- WILSON, D.C., BUTLER, R.J. (1986) 'Voluntary Organization in Action: Strategy in the Voluntary Sector', *Journal of Management Studies*, núm. 23:5, Setembre.

13/13- 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.

WREN, D.A. (1994) *The evolution of Management Thought*, John Wiley and Sons.

13/11- YOUNG, D.R. et al. (1999) 'Strategy and Structure in Managing Global Associations' a *Voluntas*, vol. 10, num. 4, pp. 323-343, New York.

ZAN, S. (1989) 'Teoria dell'organizzazione e pubblica amministrazione', a RAMÍO, C., BALLART, X. (1993) *Lecturas de teoría de la organización. Volumen II. La dinámica organizativa: últimas tendencias en teoría organizativa*, MAP, Madrid.

Adreces WEB que s'han consultat per la realització d'aquests treball:

13/20 i 11/19- The NGO café: www.soc.titech.ac.jp

www.voluntematch.org interessant per veure l'oferta de demandes i ofertes en les entitats de voluntariat.

www.idealist.org pàgina plena de recursos tant per entrar en acció com per trobar recursos pràctic per la realització de projectes

www.nonprofits.org presenta articles sobre els temes de més preocupació a internet. Classifiquen els temes en: organització, gestió, normativa, recursos i desenvolupament.

www.changemakers.net informa de problemàtiques globals així com de temes sobre organització, tot i que més tangencialment. Més genèrica en temes socials i de podresa.

www.charityvillage.com pàgina més pràctica, on hi ha informació de on trobar coses més que un espai de debat.

www.igive.com un espai per la interacció amb les empreses.

www.cof.org pàgina del Council on Foundation, és una bona font de recursos, ofereix un bon nivell d'especialització.

www.cdra.org.za pàgina de The Community Development Resource Association, a Sud Àfrica, on es presenten articles de profunditat sobre ONG.

www.cornell.edu pàgina amb materials sobre la detecció de necessitats i metodologies de recerca

www.mapnp.org The management assistance program for nonprofits

Quins mecanismes interns utilitzen les ONG per fer front a les noves demandes socials?

D'ençà els anys vuitanta, Europa està passant per uns canvis socials que afecten el model de provisió de serveis públics. El sector públic ha de respondre a un increment i diversificació de les demandes, alhora que s'enfronta a unes limitacions pressupostaries i al compromís de respecte al principi de subsidiarietat.

Un mitjà per fer front a aquesta situació és la subcontractació o derivació dels serveis cap a empreses privades i a organitzacions no lucratives. Alguns autors consideren aquest fet com un repte (Montagut, 1994), que obliga a establir unes bases i unes normes de relació més objectives i tècniques i, suposa la possibilitat de que els serveis siguin més propers, de més qualitat i amb un marge d'implicació dels afectats o interessats.

En la recerca sobre fórmules en la distribució de la provisió de serveis socials entre els possibles actors, les ONG o organitzacions del tercer sector han entrat a formar part, amb molta força, del panorama polític i econòmic. Les ONG realitzen diferents rols socials, dos dels quals són claus: el polític i el de la prestació de serveis. Rol polític ja que són canal de participació, formulen propostes i fan pressió per la recerca de solucions a problemàtiques socials. El rol de prestadores de serveis, al donar resposta a situacions que d'altra manera no serien ateses ja que no són considerades prioritàries pels altres sectors o pel fet d'estar més properes a la dificultat concreta fa que siguin millor coneixedores de la situació.

Les ONG esdevenen actors claus, ja que coneixen el camps de treball, tenen una estructura lleugera i flexible, qualitats molt adequades en l'entorn actual. Les ONG es troben davant d'un increment de la demanda de la prestació, derivada, molt sovint, dels poders públics. Aquesta situació contrasta amb les capacitats i, fins i tot, les intencions amb les quals aquestes entitats van ser constituïdes. Si en un primer moment, un grup de persones sensibilitzades per un tema, es van organitzar per assolir uns objectius modestos i amb la consciència de la limitació dels recursos, tant materials com tècnics, en un segon moment es poden trobar amb l'oportunitat de que les seves exigències tenen resposta i això suposa tenir accés a uns mitjans a canvi d'oferir un servei de més envergadura. De bon grat, s'assumeixen uns compromisos i recursos, sense, molt sovint, plantejar-se les implicacions en el funcionament intern, els mecanismes i en la cultura organitzativa.

Per part dels responsables polítics 'les creixents expectatives sobre les contribucions potencials d'aquest Tercer Sector no estan basades en un coneixement exhaustiu de la seva realitat i de les potencialitats que pot oferir. Aquesta és la primera gran limitació que existeix en qualssevol debat sobre política social' (Rodríguez, G. Montserrat, J., 1997, pàg. 22). Es pot intuir que es tracta d'una relació on ha primat la urgència, sense assegurar-ne les bases necessàries. Aquesta situació obre molts interrogants.

S'han posat sobre les ONG excessives expectatives? **Quins són els impactes interns en els aspectes de la gestió** de l'èmfasi en el rol de provisors davant del rol de participació política? Poden, les dues tasques, ser compatibles?

En l'estudi que es proposa es voldria aprofundir en:

1. Quins són els elements de canvi de l'entorn i, quines noves demandes suposa per les ONG?
2. Com les ONG fan front a aquestes noves demandes? De quins recursos disposen i quins mecanismes interns utilitzen actualment?. Com es realitzen les funcions internes? Quines dificultats planteja?
3. Quins mecanismes de suport, per part de l'administració o altres institucions, facilitarien satisfer aquests requeriments? Quines estratègies des del Tercer Sector es poden proposar?

Metodologia de la recerca

Per apropar-se al coneixement dels tres aspectes: pressions externes, reaccions internes i suports possibles, es proposa un anàlisi de la situació interna de les organitzacions i els mecanismes de gestió, utilitzant com a base per la recollida de la informació els següents passos:

- ☛ Per ampliar el marc teòric i conèixer el pensament que fa referència a l'evolució de les polítiques socials i al paper del Tercer Sector s'aprofundirà en els **estudis i documentació existent**.
- ☛ Per conèixer fins a quin punt la pressió de la demanda de serveis des de l'àmbit públic és percebuda com una pressió i té un impacte intern a les associacions es passarà un **qüestionari** a les entitats de l'àmbit social. En el qüestionari es farà referència al seu perfil, les seves prioritats i com valoren l'impacte de les demandes des de l'administració (punts forts i punt febles).
- ☛ Per analitzar els possibles impactes de les demandes de l'entorn, i discriminar-ne quines provenen del sector públic i el polític es realitzarà un **diagnòstic a tres organitzacions a partir de l'esquema de classificació de símptomes** per poder-los analitzar

- ☛ Per validar els resultats de l'estudi, s'entrevistarà a **14 entitats**, a persones amb diferents perfils, per treballar les següents qüestions:
 - Quin és el recorregut i evolució dels objectius i la tasca de la vostra ONG?
 - Quins canvis considereu que han estat més significatius? Perquè?
 - Com es prenen les decisions estratègiques?
 - Quins són els canals d'informació? Formals i informals.
 - Quins actors interns hi ha implicats?. Quins són els perfils i interessos. Quines relacions hi ha entre ells?
 - Com es coordina la tasca interna?
 - Com ha canviat la captació de recursos?
 - Com ha canviat l'administració?
 - Quines dificultats són percebudes com a més importants?
 - Com es viuen les contradiccions entre demanda i capacitat?
- ☛ Per completar la interpretació de les dades recollides es realitzarà una **sessió de debat i posada en comú amb 10-12 experts- estudiosos del sector**.

Proposta de continguts de la recerca:

- Els canvis actuals en l'esfera de les polítiques socials i els seus efectes en les organitzacions del Tercer Sector. Demandes dels poder públics, paper de les famílies, les empreses i del Tercer Sector.
- Definició, paper i evolució de les organitzacions del Tercer Sector.
- Paper de les entitats en l'àmbit social.
- Metodologia per la recerca.
- Bases per l'estudi de la situació organitzativa.
- Resultats de les dades.
- Impactes dels canvis de l'entorn en les associacions.
- Mecanismes interns per fer-hi front.
- Possibles actuacions entre sectors i intersectorialment.
- Bibliografia.