



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y  
Cooperativa, nº 26, agosto 1997, pp. 73-83**

# **Modelos de organización en la provisión de servicios personales**

Isabel Vidal

Universidad de Barcelona, Centro de Iniciativas de la Economía Social (CIES)

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa

ISSN: 0213-8093. © 1997 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.uv.es/recirtec](http://www.uv.es/recirtec)

# Modelos de organización en la provisión de servicios personales

**Isabel Vidal**

Universidad de Barcelona, Centro de Iniciativas de la Economía Social (CIES)

## RESUMEN

*En el momento en que el Estado consigue ser el coordinador de la demanda y de la provisión de los servicios públicos de consumo final es cuando empiezan entretetarse las actuales relaciones que se establecen entre éste y las asociaciones, fundaciones operativas y pequeñas cooperativas que actúan en el ámbito de los servicios personales de interés colectivo. La no existencia de la provisión público de ciertos servicios de consumo colectivo permitió el nacimiento y desarrollo de las entidades sin ánimo de lucro (ESALs). A partir de los años ochenta, las ESALs deben plantearse la necesidad de la complementariedad o de la colaboración con el estado. Este artículo se centra en la organización de la gestión de los servicios públicos de consumo colectivo donde las ESALs pueden tener un papel importante en España. Se supone que para la producción del bienestar social cualquier comunidad humana debe destinar una parte de sus recursos productivos, se supone que bienestar social es un bien normal y se plantean las diferentes formas de organización y provisión de los diferentes bienes y servicios que pueden configurar este bienestar social. Se considera que la familia es un proveedor por excelencia pero en estos momentos en retirada , se considera que la presencia del estado en la financiación se mantendrá aunque no crecerá al mismo ritmo que la demanda, se considera, además, que habrá una tendencia creciente a que el estado delegue la gestión de los servicios al sector privado. Por último, se plantea el descubrimiento de la provisión de este bienestar por parte de las empresas lucrativas y se cuestiona la capacidad de lucha de las ESALs por mantener y incrementar su presencia en un mercado que hasta el momento parecía que disponía de ciertas ventajas competitivas en relación a sus competidores.*

**PALABRAS CLAVE:** Entidades sin ánimo de lucro, provisión de servicios personales, relaciones Estado- Tercer Sector.

## RÉSUMÉ

C'est au moment où l'état devient le coordinateur de la demande et de la prestation de services publics de consommation finale qu'il commence à tisser les relations actuelles avec les associations, fondations opérationnelles et petites coopératives intervenant dans le domaine des services personnels d'intérêt collectif. L'absence de prestation publique de certains services de consommation collective favorise la naissance et le développement des associations à but non lucratif (ESALs). A partir des années 80, les ESALs doivent se poser la question de la nécessité de la complémentarité ou de la collaboration avec l'Etat. Cet article présente l'organisation de la gestion des services publics de consommation collective, en Espagne, où les ESALS peuvent avoir un rôle important à jouer. Nous supposons que toute communauté humaine doit consacrer une partie de ses ressources productives à la prestation de services sociaux; nous supposons qu'il s'agit là d'un "bien" normal et nous envisagerons, donc, les différentes formes d'organisation, de fourniture des biens et de prestation des services qui peuvent contribuer à un mieux être social. nous considérons que la famille en est le prestataire par excellence, mais qu'elle est en net recul. Nous considérons que la participation de l'Etat au financement des services sociaux sera maintenue mais qu'elle n'augmentera pas au même rythme que la demande. Nous pensons, en outre, que l'Etat aura, de plus en plus, tendance à déléguer la gestion des services au secteur privé. Enfin, nous remettrons en question la capacité de lutte des ESALS pour maintenir et développer leur présence sur un marché où elles semblaient, jusque là, disposer de certains atouts par rapport à leurs concurrents.

MOTS CLÉS: Organisations sans but lucratif, provision de services sociaux, relations Etat-Economie Sociale.

## ABSTRACT

At a time the State becomes the co-ordinator of the demand and the supply of end user public services is when the present relationship, set up between the State and the associations, operative foundations and small co-operatives that work in the area collective interest personal services, starts to be intertwined. The non-existence in the public provision of certain collective use services enabled the creation and development of non-profit enterprises (in Spain they are called ESALS or workers' co-operative). In the eighties the ESALS had to consider the need to collaborate with the State. This article focuses on the organisation of the management of the collective use public services where the ESALS played an important role in Spain. It is assumed that in order to produce social welfare any community must set aside a certain part of its productive resources. Social welfare is understood to be a common good and the different forms of organisation and supply of the goods and services that make up this social welfare are set up. The family is considered to be an excellent supplier but at the moment is in retreat; it is thought that the presence of the state in the financing of the welfare state will continue although it will not grow at the same rate as demand, and moreover there will be an increasing tendency for the state to delegate the management of the services to the private sector. Lastly, the discovery of the provision of this welfare by profit making enterprises is a reality and the capacity of the ESALS to fight to maintain and increase their presence in the market is questioned, whereas up to now they seemed to have certain advantages over their competitors.

KEY WORDS: Nonprofit organisations, social care supply, State-Third sector relationship.

## 1.- Introducción

Vamos a suponer que bienestar social es un bien compuesto. Para su producción cualquier comunidad humana debe destinar una parte de sus recursos productivos. Cuanto más rico es el país y mayor es la capacidad productiva, mayor va a ser el monto de recursos productivos destinados a la producción de este bienestar social. Desde el lado de la demanda, el demandante debe querer y poder pagar un precio en forma de dinero o en forma de tiempo.

Vamos a suponer que bienestar social es un bien normal; es decir, cuando mayor sea el nivel de riqueza del país, mayor será el nivel de demanda de este bien. En los últimos cuarenta años, Europa y los países más industrializados han registrado niveles de crecimiento positivo de demanda de bienestar social. Si se toma la proporción de Gasto Público en relación al total del Producto Interior Bruto como indicador de esta reasignación de recursos productivos, se observa que durante este tiempo se ha producido un aumento del peso relativo del Gasto Público en porcentaje del PIB en el conjunto de los países occidentales, que ha sido más intenso en el conjunto de los países miembros de la Unión Europea.

¿Cómo se organiza la oferta?. Podrían considerarse cuatro formas distintas de expresión de esta oferta, tres formalmente reconocidas e integradas en la Contabilidad Nacional de un país –mercado, Estado y Tercer Sector–, y una cuarta tradicionalmente muy importante y que se considera como una forma de organización no mercantil: nos estamos refiriendo a la familia.

En el caso de considerar la familia como una unidad productora de bienestar, los demandantes de esta oferta son fundamentalmente sus miembros y la forma de pago principal se expresa en forma de tiempo. Si se supone la división tradicional del trabajo en el seno de una familia, la mujer es quien aporta mayor recursos productivos en forma de tiempo a esta unidad de producción.

Sin embargo, el crecimiento económico y el aumento de nivel cultural de la sociedad está permitiendo la incorporación de la mujer al mercado del trabajo, es decir, a la esfera de la producción. El resultado es una reducción de la aportación productiva de la mujer al seno de la familia que no es reemplazada por ningún otro miembro familiar. Consecuencia de ello es la profesionalización de ciertas tareas que hasta muy recientemente se producían fuera de la esfera mercantil.

Una segunda expresión de organización de la producción del bienestar social –que se situaría en el extremo opuesto del que ocupa la familia– es el mercado. En este caso, cada ciudadano demandante de un bien o servicio que satisface su nivel de utilidad se aproxima al mercado, busca la oferta

organizada por iniciativa individual, y mediante el precio llegan a un acuerdo de intercambio. En este supuesto la persona del demandante (es decir, quien paga un precio) y la persona del consumidor o usuario coinciden. El mercado ha reflejado ser un buen regulador de la oferta y demanda de bienes tangibles de interés individual.

En el supuesto de bienes de interés colectivo con externalidades positivas, la oferta se ha organizado mediante la utilización del Estado o del Tercer Sector. En el supuesto que el Estado fuera el oferente, la pregunta es: ¿cómo se realizaba el pago? La respuesta es: mediante impuestos o donaciones obligatorias.

En la actualidad nos encontramos que este demandante quiere incrementar su demanda, –se ha considerado el bienestar social un bien normal–, sin embargo, este ciudadano no está dispuesto a incrementar el pago de sus impuestos. Entonces, ¿qué formas de organización va a tomar la reasignación de recursos productivos?

La iniciativa privada tradicional, que hasta el momento había mostrado un escaso interés hacia las actividades productivas en los ámbitos de salud, servicios sociales, enseñanza, ocio, etc., se está dando cuenta que éstas serán las que van a registrar un mayor dinamismo y crecimiento en el futuro inmediato. Ejemplos son el desarrollo del sector de los servicios de salud complementarios a la oferta pública, y todos aquellos servicios relacionados con las necesidades de ocio, sanidad y servicios sociales del colectivo de personas de tercera edad; colectivo social cada día más importante y con mayor nivel de poder adquisitivo en Europa. En definitiva, es de esperar que el sector privado tradicional va a incrementar su presencia en el ámbito de los servicios personales.

La duda radica en conocer la intensidad en el crecimiento de la oferta mercantil lucrativa en relación con el ritmo de crecimiento de la demanda en estos sectores de actividad económica.

## **2.- La provisión pública de servicios personales**

A partir de la Segunda Guerra Mundial, Europa entra en una fase de fuerte crecimiento económico durante treinta años consecutivos que le permite construir una nueva forma de organización del bienestar social: lo que se suele denominar Estado del Bienestar. Este crece rápidamente, sustituyendo –y algunas veces complementando– a las otras modalidades preexistentes de organización de la oferta de los servicios personales.

Se podría considerar que el ciudadano, en lugar de contactar directamente con la oferta, opta por organizarse y presentarse delante de ella como demanda colectiva. Crea un intermediario que se denomina Welfare State. A éste le encarga que se responsabilice del diseño, políticas sociales, de la financiación y de la gestión de estos servicios personales. A cambio, este ciudadano está dispuesto a pagar un precio que se llama impuestos.

En la práctica, este Estado del Bienestar difiere entre países. No es el mismo en Dinamarca y los países nórdicos que, por ejemplo, en los países del mediterráneo (jóvenes en su andadura democrática) como Grecia, Portugal y España.

Partiendo de los indicadores de ingresos, gastos, déficit y deuda pública en relación al PIB, un análisis de las cifras permite constatar que en 1995 Dinamarca registraba la presión fiscal más elevada con un 60,6 por 100 seguida de Suecia con un 58,2 por 100. Mientras que Grecia (35,8%), Reino Unido (36,8%) y Portugal (38%) se situaban en los niveles más bajos.

Hasta 1993 los países de la Unión Europea habían registrado crecimientos continuados de su gasto público, en relación con el tamaño de sus economías, presentando unas previsiones de paulatina reducción a partir de 1997 como resultado de la obligación de cumplir con el Tratado de Maastricht. Un análisis por países muestra comportamientos diferenciados en la dimensión del gasto, constatándose un mayor volumen en los países nórdicos, Suecia (68,7%), Dinamarca (63,6%) y Finlandia (59,4%), y una menor importancia en Irlanda (43,7%), Reino Unido (43,2%) y Portugal (42,7%) para 1994.

En este contexto, España ha construido su Estado del Bienestar en el transcurso de los últimos veinte años de tal forma que durante este último período de tiempo ha registrado un ritmo de crecimiento del gasto público mucho más vivo que la media de los países que conforman la Unión Europea, aunque en la actualidad registre un nivel del 46,1 por 100 inferior a la media del 50,9 por 100 de la Unión Europea.

La existencia de desequilibrios presupuestarios en el conjunto de países europeos ha sido una constante durante los últimos años, evolucionando en función del ciclo económico, aunque se observa una ligera tendencia a su reducción paulatina. Por países, destacan negativamente Grecia y Suecia con un déficit superior al 10 por 100 del PIB. Alemania e Irlanda, por el contrario, presentan un mejor comportamiento a lo largo del período. España alcanza niveles muy elevados de déficit, situándose por encima de la media (6,9 por 100 del PIB frente al 3,8) en 1994.

La deuda pública acumulada experimenta un crecimiento muy significativo en los países de la Unión Europea, alcanzando el 68,1 por 100 del PIB en 1994, con una previsión del 71,3 por 100 en 1997. Por países, resulta especialmente elevado el nivel alcanzado en Bélgica (136%), Italia (123,9%) y Grecia (110,4%), mientras que en Alemania, Francia, Reino Unido y Luxemburgo se sitúa en nive-

les inferiores al 60 por 100 del PIB. En España, el incremento del endeudamiento bruto ha sido especialmente importante, pasando del 18,3 por 100 del PIB en 1980 hasta el 68,4 en 1994.

La construcción de una moneda única exige una cierta homogeneización también de las grandes cifras macroeconómicas de cada una de las haciendas públicas de los países miembros de la Unión Europea. Significa que estos Estados del Bienestar bastante distintos en los próximos años van a parecerse un poco más. Supone, por ejemplo, que los países nórdicos van a verse obligados a tender a una presión fiscal, un gasto, un déficit y una deuda hacia la media o estándar europeo.

Asimismo, la creación de este espacio común de circulación de moneda única esta exigiendo que el gasto público deje de crecer a un ritmo superior al crecimiento económico del país, que el déficit público no sea superior al 3 por 100 del PIB y la deuda pública no rebase el 60 por 100. En definitiva, y para el tema que nos preocupa en este artículo, significa que en el futuro no está claro que la demanda pública crezca al mismo ritmo que el crecimiento de la demanda individual.

Por consiguiente, aunque no se está planteando una reducción en términos absolutos de la demanda directa de servicios personales por parte del Estado, sí se supone que ésta no va a incrementar. Contrariamente, la demanda primaria, individual si que lo está haciendo.

### **3.- El Tercer Sector, otra forma de la oferta de provisión de servicios personales**

Una última expresión que se va a mencionar de organización de la sociedad civil para la consecución de este bienestar social es el Tercer Sector o Economía Social. Hay ciertos bienes como educación, sanidad y servicios sociales que a veces no pueden ser producidos desde la unidad familiar o ser adquiridos vía mercado por un número importante de ciudadanos. Es entonces cuando, por ejemplo, los artesanos de la Edad Media se organizaron y crearon los primeros gremios y asociaciones de ayuda mutua que son el origen del mutualismo en Europa. En los orígenes de la construcción de un modelo de bienestar social, la iniciativa religiosa también desempeñó un papel de vital importancia sobretodo en los ámbitos de la enseñanza, salud y servicios sociales, con la ayuda financiera de los laicos.

El Tercer Sector o Economía Social desarrolló un papel protagonista durante la época de no existencia de un Welfare State. En momentos de guerra y fuertes desequilibrios sociales, su fuerza y presencia aumentaba. Por ejemplo, un periodo de oro del cooperativismo y del mutualismo español fue durante la Guerra Civil (1936-1939). En definitiva, aquí también puede establecerse una relación directa

entre nivel de necesidad y nivel de desarrollo de expresiones de ayuda mutua. Las financiación se instrumentaliza mediante las cuotas de socio, los pagos directos por prestación de servicio y las donaciones voluntarias –en forma de tiempo o dinero–.

Con el desarrollo del Estado del Bienestar en Europa, terminada la Segunda Guerra Mundial, se constata la pérdida de protagonismo del Tercer Sector o, más bien, que éste debe compartir protagonismo con la forma de organización de este bienestar conocida como Welfare State. Sin embargo, como vamos a ver a continuación, se establecen relaciones de colaboración entre ambos que dan como resultado el crecimiento económico de este Tercer Sector, ahora principalmente como proveedor de unos servicios donde el Estado, también ahora, representa la demanda directa.

## **4.- Las relaciones entre Estado y Tercer Sector en la provisión de servicios personales de interés colectivo**

Paralelamente a que el Tercer Sector pueda ser una forma de organización del bienestar –delegando a las fundaciones, mutuas y entidades sin ánimo de lucro las tareas de diseño, financiación y gestión de aquellas actividades económicas que han de permitir el bienestar de sus asociados o de los usuarios de dichos servicios–, señalar que en la actualidad en Europa se le responsabiliza, en medida importante, de la gestión y provisión de servicios personales de competencia pública.

Todos los niveles de administración con desigual intensidad han contratado la gestión. Esta desigual intensidad depende del punto de partida de la construcción del Estado del Bienestar en cada uno de los países. Por ejemplo en países como Holanda con una cierta diversidad de religiones y con un cierto desarrollo del Tercer Sector después de la Segunda Guerra Mundial, el Estado optó por no crear sus propias estructuras productivas y colaborar con las ya existente en términos de partenariado o socios. Un caso similar aunque con características propias es Alemania que, con el objetivo de no crear un Estado grande y fuerte, optó por delegar la provisión de los servicios personales de su responsabilidad a las entidades sin ánimo de lucro. Por el contrario, en la época de mayor esplendor del Estado del Bienestar en el Reino Unido, las dos formas de organizaciones fueron en paralelo como ríos con sus propios cursos y sin entrelazarse. En los países nórdicos la fortaleza de la gestión pública directa provocó casi un eclipse total del Tercer Sector.

A partir de los años ochenta con la crisis financiera del Estado del Bienestar, los gestores públicos redescubren la contratación de servicios como un instrumento de eficacia en la gestión pública. Para ellos la oferta es el sector privado. Sin embargo, en este sector privado se constata que convi-



ven empresas lucrativas y empresas sin ánimo de lucro (ESALS). Asimismo, se constata como las empresas no lucrativas se desenvuelven bastante bien en este segmento de mercado. Sin embargo, no hay acuerdo común sobre las razones de la ventaja competitiva que muestran las ESALS en este segmento de mercado. Hansmann diría que la razón yace en que las ESALS dan más confianza como consecuencia de la condición de no distribución de beneficios. Sin embargo, podría también entremezclarse alguna componente subjetiva, de moral cristiana entre los responsables de la contratación de servicios personales de interés colectivo. Sea por razones objetivas, de eficiencia, sea por razones subjetivas, lo cierto es que los diferentes niveles de administración pública en el primer momento de contratar aquellos servicios que tradicionalmente eran de gestión directa han reflejado una cierta preferencia por contratarlo a las entidades sin ánimo de lucro.

Al ser el Estado el cliente principal de las ESALS se generan unas relaciones contractuales que pueden diferir según el nivel de organización, y de consolidación económica y social de las entidades sin ánimo de lucro. Podría considerarse que el nivel de relaciones entre demandante y oferente depende de la capacidad de las ESALS por ser socio o ser subordinado en esta tarea de prestación de servicios personales de interés colectivo.

## **5.- Tendencias emergentes en la organización del bienestar**

El modelo de organización basado en el Estado del Bienestar se encuentra en fase de reestructuración. El ciudadano europeo no piensa en renunciar a su nivel de bienestar social conseguido, más bien lo contrario, va a intentar incrementarlo. Sin embargo, se replantea la forma de organización predominante en los últimos cuarenta años. Además, este ciudadano está dispuesto a ejercer con más frecuencia las funciones de demandante y consumidor al mismo tiempo, en lugar de delegar las tareas de demandante a este intermediario que estamos denominando Estado; por consiguiente, se plantea el pago directo de los servicios que consume.

Veamos las nuevas oportunidades que se le abre al Tercer Sector en esta era de reorganización del bienestar social en Europa.

Los Estados están reexaminando la lógica que subyace a la intervención gubernamental. En el transcurso de los años ochenta y noventa las estructuras y procedimientos de actuación del sector público han sido cuestionados y reformados, aunque los ritmos, intensidades e incluso intencionalidades políticas de los cambios no hayan sido coincidentes. Algunos países se han concentrado en

reducir el tamaño del sector público y otros han puesto el énfasis en el papel clave que juega un sector público fuerte y vigoroso en el desarrollo económico y la cohesión social.

A pesar de las diferencias se puede reconocer una agenda común a todos ellos basada en incrementar la eficacia y la eficiencia de las administraciones públicas en todos los niveles de gobierno, introducir la transparencia y responsabilidad social en la gestión pública, mejorar la calidad de los servicios públicos, y hacer posible que el sector público pueda responder de manera más flexible y estratégica a los cambios de su entorno.

A partir de estas prioridades comunes puede sostenerse la progresiva emergencia de una concepción diferente de la organización y gestión de los servicios públicos. Entre las diferentes tendencias, va a desempeñar un papel importante la intensificación de la contratación externa. La intensificación de la gestión indirecta ha de permitir incrementar el nivel de racionalidad económica y hacer que la administración sea más receptiva a las demandas de los ciudadanos. La idea del ciudadano como cliente empieza a penetrar ampliamente en la gestión pública como un poderoso incentivo para reorientar la cultura de las administraciones en la dirección de la calidad de servicio y la satisfacción de los usuarios.

¿Quién se va a quedar con las cuotas crecientes de contratación externa? Es muy aventurado saber qué va a suceder, pero si se observan los nuevos modelos organizativos, posiblemente podemos prever que el concepto de proveedor clásico se va a complementar o sustituir por el de aliado estratégico. El tema es: ¿quién va a ser este aliado estratégico de la administración? ¿Las entidades sin ánimo de lucro o el sector lucrativo?

En cuanto a los valores principales de la organización, predomina la visión servicial, centrada en la satisfacción del usuario, en el rediseño de servicios y procesos, y en las agrupaciones (segmentación) por clientes. Obviamente habrá una participación creciente del usuario. Las nuevas estructuras proveedoras van tener que ser learning organizations y a moverse en una situación de cambio –de naturaleza continua– en contraposición al cambio por crisis –discontinuo– que sólo aparece cuando hay graves problemas de acuerdo con el entorno.

Si se supone que el cliente, Estado, va a modificar su modelo organizativo, lo que implica que también el proveedor debe modificar sus relaciones con el cliente y en definitiva su cultura empresarial predominante hasta el momento.

No es conveniente hablar de problemas. Este es un concepto coyuntural, provisional que surge cuando no se ha sabido desarrollar una capacidad de visión a largo plazo, de tendencia de futuro.

Algunas entidades que disponen de la capacidad organizativa suficiente están desarrollando una actividad de líder, de iniciar nuevos caminos y formas de captar recursos para sus actividades.

Es el cliente quien refleja una menor capacidad de flexibilidad para acomodarse a las nuevas exigencias presupuestarias y de demanda social. Sin embargo, debe reconocerse que lo fácil para las ESALS es acomodarse a las reglas de juego que impone el cliente principal. Si es un modelo regulador, como el que impera en la actualidad, la entidad se ha acoplado a las reglas del juego que impone el modelo organizativo del cliente. Ahora bien, esta estrategia conservadora de suponer que este modelo tiene una permanencia infinita refleja una nula capacidad de visión a largo plazo por parte del proveedor y, por consiguiente, la amenaza del crisis en el corto plazo porque el entorno esta cambiando.

Este riesgo existe para un número muy importante de las entidades que constituyen el Tercer Sector en los países miembros de la Unión Europea, pero se insiste en la idea que las condiciones que impulsan al Estado a cambiar su modelo organizativo son perfectamente conocidas por los proveedores. Por consiguiente, se debe hablar de la exigencia que tienen las entidades de la Economía Social de ir un paso más adelante en los cambios de modelo organizativo que el cliente principal tiene necesidad de impulsar.

Es evidente que nos encontramos en un momento de encrucijada donde la componente militante que se encuentra en el interior de muchas entidades va a entrar en crisis y aquellas que sobrevivan lo conseguirán vía profesionalización. Esta profesionalización del Tercer Sector ha de permitir que la entidad se convierta en un aliado estratégico del Estado. Ha de ser una empresa cuya estrategia se fundamente en los conceptos de poder ofrecer un valor del producto superior, más competitivo y ofrecer mayor seguridad a su cliente. Si el Tercer Sector muestra disponer de estas capacidades, el Estado desarrollará estas relaciones que denominamos alianzas estratégicas.

Si el Tercer Sector quiere incrementar su protagonismo actual debe realizar los esfuerzos necesarios para convertirse en un aliado estratégico del cliente institucional y, de esta forma, cambiar su imagen que de él tiene una gran mayoría de los ciudadanos al considerar las empresas sin ánimo de lucro próximas al concepto no mercantil de familia, como también señala Roger Spear. El mantenimiento de esta conceptualización significa optar por unas relaciones de "asistido".

Conseguir la profesionalización del Tercer Sector significa como señala Carlo Borzaga que las ESALS estén en condiciones de competir con el sector privado lucrativo en aquel segmento de mercado donde los demandantes coinciden con los consumidores. Cabe recordar que se está suponiendo que es en este ámbito donde va a registrarse mayor crecimiento de la demanda de servicios personales.

La competencia en este mercado abierto pasa por la calidad, personalización y diferenciación de producto. Al estar frente a bienes cualitativos e intangibles, las empresas sociales deberán desarrollar sus propios instrumentos de comunicación, como muy bien insiste Victor Pestoff al recomendarles que apliquen el balance social como mecanismo para demostrar la superior ventaja competitiva

que puede alcanzar una empresa social frente una organización lucrativa en este sector de la prestación de servicios personales.

En definitiva, en este periodo de profundos cambios organizativos el ciudadano europeo puede redescubrir el Tercer Sector como una fórmula de gestión participada y democrática del bienestar social. Para ello es necesario primero demostrarle las ventajas –en términos de eficiencia– de esta nueva empresa social y, en segundo lugar, que se lo crea. Contrariamente, el sector lucrativo será quien gane el pulso en esta nueva era de organización del bienestar social.

## 6.- Bibliografía

- BORZAGA, C. (1996), "Editorial", *Impresa sociale*, nº28, julio-agosto, pp. 2-6.
- LOPEZ, T. y UTRILLA, A. (1996), "Rasgos fundamentales del sector público en la Unión Europea", en *Papeles de Economía Española*, nº68, pp.44-62.
- OCDE (1996), *Perspectives Économiques*, nº 59.
- PESTOFF, V. (1996), "Rendiconto sociale per cooperative de organizzaxzioni nonprofit", *Impresa Sociale*, nº28, julio-agosto, pp.7-23.
- SPEAR, R. (1996), "Le cooperative sociali nel Regno Unito", *Impresa Sociale*, nº 30, noviembre-diciembre, pp.26-31.
- HANSMANN, H.(1987), "Economic Theories of Nonprofit Organization" en POWELL,W.W. (ed.) *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, Yale University Press. pp.27-42.
- POWELL, W.W. (ed.)(1987), *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, Yale University Press.