

EL RETO DE FORMAR EMPRENDEDORES EN TRABAJO SOCIAL

XAVIER PELEGRÍ VIAÑA
UNIVERSIDAD DE LLEIDA

RESUMEN

Las dificultades con que se encuentran los recién diplomados en trabajo social para insertarse en el mercado laboral, cuando aún se necesitan más recursos y hay muchas posibilidades de generar nuevos servicios de proximidad a la comunidad, nos plantea a los formadores el desafío de tener que preparar a los futuros profesionales para ser emprendedores en iniciativas sociales con el doble objetivo de aumentar la oferta de servicios a la población y a la vez las posibilidades de inserción profesional.

La comunicación que propongo partiría del análisis de esta paradoja que todos percibimos para fundamentar la inclusión de nuevos contenidos en el plan de estudios de nuestra Universidad. Se tratará de exponer mi experiencia docente de cómo crear iniciativas a partir de trabajar, el *Plan de empresa* dentro de la asignatura de *Administración y gestión de servicios sociales*. Expondré como he organizado la materia, la confección de materiales y todo lo relacionado con la didáctica y la metodología puesto que se trata de una planificación compleja que aborda tanto los aspectos técnicos de la actividad como otros propios de la creación de empresas productivas.

Intentaré terminar con una reflexión sobre qué supone este cambio de registro para nuestros alumnos y las interpelaciones y dificultades que también supone para el docente, con el ánimo de que pueda inspirar a otros colegas o para que, entre todos, valoremos la validez de incorporar este nuevo rol dentro del perfil profesional del trabajador social para un mundo mejor.

PALABRAS CLAVES: gestión de servicios sociales, plan de empresa.

ABSTRACT

Students who have recently graduated in social work tend to find it difficult to break into the labour market, even though more resources are needed required and there are many possibilities for putting new services at the disposal of the community. This situation presents teaching staff with the challenge of having to prepare future professionals who can instigate social initiatives capable of both increasing the range of services offered to the general public and improving their own possibilities of entering the profession.

This paper analyses this generally perceived paradox and justifies the case for adding new contents to our university's existing academic curriculum. I shall present my own personal experiences of the creation of new initiatives based upon Business Plans developed within the subject entitled "The Management and Administration of Social Services". As this task involved complex planning that encompassed both technical aspects of the activity and other considerations associated with the creation of productive projects, I shall explain how I organised this subject and prepared materials and all the didactic and methodological considerations also taken into account.

I shall end by reflecting upon what this change of register would imply for our students and by trying to interpolate the difficulties that it may cause teaching staff. I hope that it may serve as a source of inspiration for other colleagues and that, between us all, we can assess the validity of adding this new role to the professional profile of the social worker in the interests of a better world.

KEY WORDS: Management of social services, business plan.

1. PARADOJAS DE LA INSERCIÓN PROFESIONAL

Las Escuelas y Universidades que imparten los estudios de Trabajo Social egresan cada año un volumen considerable de diplomados que, sin duda, están convenientemente formados para realizar los cometidos básicos de la profesión. Entre todos producimos y lanzamos al mercado laboral, promoción tras promoción, un gran contingente de profesionales dispuestos a emplearse, si pueden en las administraciones públicas o, en su defecto, en organizaciones y entidades del ámbito del bienestar, y especialmente, de los servicios sociales. Estas expectativas laborales, en buena medida, son también responsabilidad de las instituciones de formación porque son las salidas que conscientemente o no, hemos alimentado a lo largo de su itinerario como alumnos.

Por su parte, el mercado laboral se ha mostrado desde hace ya bastantes años incapaz de absorber tantos titulados en trabajo social como les proporcionamos si bien también es cierto que, con la formación básica que consiguen, muchos exalumnos encuentran (¿o se ven obligados a encontrar?) una ocupación en otros campos y en otros roles, más o menos afines con la formación que recibieron. De todos es sabido que, pasada la euforia de los años ochenta, las administraciones públicas en general han ido cerrando progresivamente la llave de paso a nuevas incorporaciones de profesionales o, en el mejor de los casos, ya no demuestran la misma voluntad contratadora que tenían cuando pusieron en marcha sus respectivos sistemas y áreas de servicios personales. Ahora parece que han optado en gran medida por la externalización, pasando a la iniciativa privada el peso de la contratación del personal con el cual gestionar los servicios y desarrollar los programas, aunque sean las administraciones las que sigan impulsando y financiando (total o parcialmente) dichas iniciativas.

Por lo tanto, ahora es el sector privado (tanto el lucrativo como el no lucrativo) el que más crece, y todo hace pensar que seguirá esta tendencia en el futuro¹. Las repercusiones que esto puede tener para la consolidación de los servicios sociales y, con ellos, de la profesión del trabajo social, están aún por ver, pero en mi opinión los indicadores de que disponemos no presagian nada bueno: precariedad laboral, pérdida del sentido de servicio público, mayor injerencia en la autonomía profesional, repercusiones en la calidad, etc. No es este el lugar ni el momento de profundizar más en este aspecto, que por otra parte, ya ha sido tratado con atinada precisión (Roldan, 2001). Pero sí interesa resaltar que, independientemente de la resistencia que estemos dispuestos a ejercer para evitar o frenar la privatización galopante que se nos viene encima, si tenemos que convivir con la provisión de servicios privados, los profesionales que estamos formando deberían saber interactuar desde esta perspectiva.

Pero no solo los avatares del mercado de trabajo justifican este acercamiento al mundo privado, hay razones mucho más poderosas que lo avalan. La sociedad aún no dispone de los recursos suficientes para hacer frente a una demanda que crece y se diversifica a remolque de las expectativas que genera el modelo de bienestar acorde con el cambio social. Por una parte, todavía existe un considerable déficit de provisión de servicios sociales estandarizados, de los que se asocian primordialmente con las necesidades que

¹ Véase esta tendencia en el estudio realizado por EDE (2001): Informe sobre la puesta en marcha de un sistema estadístico de flujos de inserción en la vida activa de l@s alumn@s diplomad@s de la red de Escuelas Universitarias de Trabajo Social (2º año de implantación), policopiado.

debería cubrir el sistema (léase centros de atención primaria, de día o residenciales, para diversos colectivos), faltan plazas en muchos de estos tipos de servicios para llegar a una cobertura óptima, especialmente en los que más inciden en evitar o corregir los procesos de exclusión. Por otra parte, es bastante notorio que los servicios sociales aún no han explotado a fondo su potencial de producción de servicios, su capacidad de crear dispositivos para intervenir positivamente en la prevención y atención de las (nuevas) necesidades sociales, así como en la elaboración de programas de proximidad, de promoción de las personas y colectivos para aumentar el nivel de cohesión social. Y por lo que respecta al trabajo social como recurso en sí, quedan aún muchos campos, además de los servicios sociales, insuficientemente cubiertos y algunos casi inexplorados.

Todo este inmenso potencial expansivo es el que nos ha convertido en uno de los principales yacimientos de ocupación en las sociedades avanzadas (Tormo, 2000:201). No obstante, según parece no conseguimos concretar y explotar dicha proyección, al menos con la dimensión que cabría esperar. La paradoja con la que nos enfrentamos es, básicamente, que existen grandes dificultades para la inserción profesional de los recién diplomados en trabajo social cuando aún se necesitan más recursos y hay muchas posibilidades de generar nuevos servicios para la comunidad. En consecuencia, se nos plantea a los formadores el desafío de preparar a los futuros profesionales para ser emprendedores (en el sentido más amplio) de iniciativas sociales con el doble objetivo de aumentar la oferta de servicios y a la vez las posibilidades de inserción profesional.

2. DESAFÍOS PARA LA FORMACIÓN

En este momento en que los estudios universitarios se encuentran inmersos en un torbellino de propuestas de cambio para lograr una deseable convergencia a nivel europeo, sería pertinente plantearnos como podemos ampliar el horizonte del trabajo social profesional. El reto de transformación en los próximos años de los planes de estudio, se convierte en una oportunidad estratégica para realizar un análisis de qué podemos ofrecer a la sociedad desde nuestro saber disciplinar y qué aplicaciones prácticas se podrían materializar en ocupaciones, en nuevos perfiles profesionales, sin perder la esencia de nuestra identidad.

Sin duda, muchas de estas visiones de futuro ya circulan por nuestros centros docentes y, incluso, tienen espacios para ensayar su desarrollo; en estos casos bastaría con socializar y consensuar estas ideas entre todos los implicados para incorporarlas al bagaje común. Pero sin duda también puede haber otras dimensiones que aún se nos escapan, que ni siquiera sean una demanda de los empleadores sino más bien funciones incipientes que se cubren de forma no reglada, o simplemente nichos de actividad en ciernes que permitirían ampliar nuestra gama de ocupaciones; en estos casos habría que aplicarse en explorar qué otras dimensiones del trabajo social, o que se puedan asociar a éste, quedan por desarrollar en nuestra sociedad y plantearlas como oferta.

Sin ánimo de ser exhaustivo, un ejemplo de lo dicho podría ser el ámbito de la *cooperación para el desarrollo*, donde ya participan algunos profesionales del trabajo social pero, para hacerlo, han de complementar su formación en áreas como logística, planificación o relaciones intergubernamentales. Otro ejemplo, éste más cercano, es el relacionado con los *programas locales de participación ciudadana* que, al suponer un reto para las administraciones, a menudo eluden con la excusa de que no hay personal preparado para gestionar procesos

tan complejos en cuanto a implicación y conciliación de intereses.

Entre las opciones para ampliar el horizonte profesional de los trabajadores sociales encaja perfectamente la experiencia que presentamos a continuación. Como escribía Agulló “el empleo asalariado no es la única opción para los profesionales que formamos. La creación del propio trabajo es una elección que ofrece grandes posibilidades en la actualidad y, muy previsiblemente, mayores en el futuro” (Agulló, 2000:312). La creación del propio trabajo puede tener diferentes formas de llevarse a la práctica pero, en general, siempre se traduce en la creación de algún tipo de empresa. Esto nos remite al mundo de lo privado, nos abre a un perfil del trabajador social como emprendedor y nos plantea el reto de introducir esta nueva perspectiva en nuestro plan formativo.

Este desafío lo asumimos en la Escuela de Lleida hace cinco años al introducir en la asignatura de *Administración y gestión de servicios sociales* que se cursa en el tercer año de la carrera, una parte del programa dedicada a la creación de una empresa, con el fin de aplicar las capacidades del alumno a un trabajo por cuenta propia. Los conocimientos y las habilidades que se adquieren se concretan en la confección, por parte de los alumnos, de un *Plan de empresa* elaborado individualmente o en equipo. En las páginas que siguen aportamos la reflexión de esta experiencia que consideramos bastante consolidada.

3. NUEVOS CONTENIDOS DE ESTUDIO (EL PLAN DE EMPRESA)

De acuerdo con lo que escribe Agulló refiriéndose al alumno de trabajo social, “La tarea de emprendedor no tiene nada que ver con lo que ha constituido el núcleo de su formación” (Agulló, 2000:313). Efectivamente, la competencia profesional aplicada a crear la propia empresa supone para los estudiantes cambiar radicalmente el chip con el que habían funcionado hasta el momento en su proceso de aprendizaje. El principal cambio es de perspectiva, de actitud, para adoptar una posición activa en imaginar respuestas no estandarizadas. Pero, además, tampoco bastan los contenidos clásicos del trabajo social para enfrentarse con garantías a la planificación de una empresa. Por ello, nuestra primera inquietud fue intentar dotar a los alumnos del acervo de conocimientos imprescindibles para enfrentarse a la tarea de construir su propia empresa.

Un plan de empresa debe congregar, por una parte la dimensión estratégica y por otra la operativa, conjugar investigación e ideario, abordar los aspectos económicos y los jurídicos, organizar la producción a la vez que la política de recursos humanos. En definitiva, podría decirse que crear un plan de empresa requiere altas dosis de creatividad así como capacidad de tomar continuas decisiones informadas a lo largo de un proceso, no lineal sino retroalimentado, que es el que permite dotar de coherencia la propuesta formal y que esta pueda resultar efectiva para convencer a posibles financiadores o reclutar nuevos socios. Pero de casi todos los saberes que exige la elaboración de este tipo de planificación, los alumnos no tenían ningún conocimiento previo que les hubiera sido aportado por las asignaturas cursadas. Se imponía, por tanto, proporcionarles un mínimo de material teórico de referencia para que pudieran realizar la reflexión aplicada que nos marcábamos como objetivo.

Durante los primeros cursos experimentamos con algunos manuales que, en mayor o menor medida, aportaban conceptos y propuestas de cómo organizar una empresa. Pero, dado que la mayoría de dichos manuales se refieren a empresas industriales de bienes materiales y no de servicios, e incluso las que tratan de servicios raramente se adecuan a

la naturaleza de nuestros servicios sociales, nos planteamos la conveniencia de elaborar nuestro propio manual a partir de las aportaciones que nos fueran útiles y incorporando la específica perspectiva de nuestro campo profesional. Confeccionamos, pues, un manual que incluía unos aspectos más teóricos y otros que ejemplificaban supuestos prácticos, a la vez que daba pistas en la vertiente formal y en la metodológica sobre cómo construir un plan de empresa en servicios personales².

El contenido del manual empieza dando indicaciones sobre las particularidades de este tipo de planificación en que las partes están íntimamente vinculadas, así como de las pautas formales para la confección del documento definitivo del plan. Después se dan orientaciones de como generar ideas y como evaluar, a partir de un análisis del entorno y del mercado, si éstas son viables en un contexto dado; de todo ello se derivará el *plan de viabilidad*. El bloque central del manual lo constituye la guía explicativa de las partes que debe contener el plan de empresa. Una vez decidida la actividad más viable, se inicia la reflexión sobre el *plan estratégico* donde se define tanto la misión de la empresa como sus objetivos y estrategias de negocio. Después, de forma interrelacionada se irán completando las otras partes que debe reunir el documento: el *plan de marketing*, donde se definen los servicios que se ofrecerán, su precio, así como los planes de comunicación y de venta; el *plan de producción* donde se detalla el proceso de “servucción”, los recursos materiales y tecnológicos; le sigue la *estructura de la empresa* y todo lo relacionado con la planificación de los recursos humanos; el *plan económico-financiero* que debe contener los documentos previsionales del balance, el presupuesto de explotación y el de tesorería; y finalmente la *forma jurídica* escogida para la empresa que se crea.

La inclusión del plan de empresa en la asignatura de *Administración y gestión* posibilita que haya aspectos que se complementen (por ejemplo, la estructura de la organización) a la vez que se amplía el repertorio con otros temas que no son tan usuales en los programas de esta asignatura (sería el caso de los indicadores económicos o la forma jurídica). No obstante, el plan de empresa mantiene cierta independencia dentro del programa de la asignatura y se cursa en paralelo con el resto de temas, empleando para ello los créditos prácticos. La metodología que utilizamos se apoya en tres ejes: la explicación, ejercicios y el proyecto práctico. Desde el principio se facilita el texto escrito a los alumnos que deben trabajarlo individualmente; la explicación se realiza por apartados en base a sus dudas y se refuerza con ejercicios de casos prácticos en el aula; a la vez se les pide que, individualmente o en pequeños grupos, construyan su plan de empresa, el cual también sugiere interrogantes para trabajar en clase.

Evidentemente, el trabajo práctico que se exige a los alumnos no supone llevar a término lo que se ha planificado, sino que se concreta en un plan de empresa ficticio aunque verosímil y factible. Los mismos alumnos eligen la actividad que les interesa, estudian su viabilidad y la desarrollan en el un plan de empresa, con los únicos requisitos de que sea una actividad que pueda proporcionar ocupación estable (como se supone que ha de ser la empresa) a un diplomado en trabajo social (aunque no sea en su rol clásico) y que los ingresos para sostener la empresa provengan en su mayor parte de la venta de servicios en el mercado (evitando el recurso fácil de acudir a las subvenciones). Los tipos

² Este concepto es más amplio que servicios sociales precisamente para favorecer la expansión a servicios no establecidos (sobre esto ver Eurosócial Reports, 1985 en *R T S* n° 100, págs. 24-51).

de empresa que se presentan son muy diversos: unas son de profesionales mientras que otras son de inserción de usuarios, algunas son propiamente de servicios sociales y otras se adentran en el ámbito del ocio, la cultura o la formación, las hay más típicas y otras más originales, aunque se insiste en innovar algún aspecto y diferenciarse de la competencia (ventaja competitiva).

Los alumnos tienen plena libertad para buscar la información y para diseñar los planes de la forma que les parezca más adecuada, aunque entienden que el fin último es presentar un proyecto que demuestre que la empresa podría llevarse a cabo. La teoría básica, expuesta en el manual y explicada en el aula, forma parte de los conocimientos a evaluar, y el plan de empresa también se valora y puntúa reservándosele un porcentaje en la calificación final.

4. INTERPELACIONES Y DIFICULTADES

Aunque globalmente estamos satisfechos con la experiencia, no podemos dejar de señalar aquí algunos de los problemas con los que nos encontramos en la implementación de esta materia, así como los interrogantes que nos asaltan, con la intención de contribuir a una reflexión más plural que nos enriquezca a todos. Algunos problemas ya se han ido mencionando a lo largo del texto, por ejemplo, la falta de bibliografía adaptada a las características de los servicios personales³. Pero, incluir en el programa de estudios esta materia es fuente de otros muchos desafíos que hay que intentar vencer cada curso; vamos a ver los que plantean los alumnos y los interrogantes que provocan en el profesor.

Buena parte de los alumnos que estudian trabajo social (y más si ya están en tercer curso) tienen una concepción fundamentalmente pública de los servicios sociales (seguramente porque así se la hemos transmitido), y como máximo, excepcionalmente complementados por las entidades sociales sin ánimo de lucro. Por el contrario, las iniciativas mercantiles en este sector tienen mala prensa, especialmente porque se las asocia con grandes grupos empresariales muchas veces identificados con negocios que están muy alejados de la acción social. En cualquier caso, la socialización en el trabajo social les imprime una sensibilidad que no concuerda con la posibilidad de que determinados temas y circunstancias que afectan a personas vulnerables sean objeto de negocio, aunque sea en el sentido menos especulativo. El primer obstáculo, por lo tanto, es hacer ver que hay servicios que, desafortunadamente, aun no son atendidos por los poderes públicos y que, en cambio, pueden ser útiles a personas con suficiente poder adquisitivo para costeárselos. Su contrariedad (que comparto) por el retroceso que afecta a estos servicios de responsabilidad pública sitúa al docente en un incómodo escenario del que solo puede salir argumentando, no tanto las ventajas del modelo, sino la imperiosa necesidad de cambiarlo a partir de compatibilizar esa opción por los servicios no lucrativos que ellos defienden con el espacio del mercado que es el que, de momento, les permite ocuparse.

Si se consigue salir airoso de la primera dificultad, nuestra experiencia nos dice que sobrevendrá una segunda no menos ardua de atajar. Cuando van tomando conciencia de lo que supone confeccionar un plan para crear una empresa y del rigor que dicha tarea comporta, sobretodo en los aspectos económicos y jurídicos, los alumnos tienden a contraatacar con la lejanía de esta materia de lo que se supone que es el trabajo social.

³ Por suerte, cada vez aparecen más libros que, con mayor o menor fortuna y amplitud, tratan estos temas de forma más apropiada para nuestro ámbito, algunos de los cuales se recogen en la bibliografía.

Salen a relucir las típicas dicotomías entre las letras y las ciencias, o las ciencias humanas y las económicas; hay quien esgrimió el razonamiento (irrebatible, por su parte) que si tuviera facilidad para los números hubiera escogido la carrera de económicas o empresariales. Más allá de lo anecdótico, lo que rebela este nuevo escollo es la incompetencia que sienten muchos alumnos por ciertos temas (especialmente contables) que forman parte de cualquier actividad cotidiana, y aunque el nivel que se les exija sea elemental, insisten en que para eso se puede acudir a los profesionales de los números. La cuestión de fondo con la que hay que lidiar en este caso es la apertura a nuevas habilidades que pueden estar asociadas con nuestro trabajo y cuyo dominio nos proporcionan mayor ventaja y amplitud cuando accedemos al mercado de trabajo; además, habría que aducir que ningún conocimiento que nos permita atender mejor a los ciudadanos nos es del todo ajeno.

Una tercera aflicción que asalta a los alumnos, una vez vencidas las anteriores, tiene que ver con el pensamiento creativo y proactivo. Durante la carrera han conocido y analizado múltiples disfunciones sociales que provocan problemas y necesidades en las personas y los colectivos, pero rara vez se han tenido que enfrentar a pensar y diseñar soluciones a dichas problemáticas. Las respuestas les vienen dadas, estructuradas y organizadas según los patrones del sistema de servicios, los planes y programas o la simple rutina de lo instituido. Incluso en estos casos pueden llegar a ser lúcidamente críticos, demoledores con el status quo y sanamente utópicos en las alternativas, pero raramente van más allá. La dificultad se manifiesta en el momento de generar ideas de actividades innovadoras, de estudiarlas en el contexto de la realidad, de implementarlas según las reglas de juego de la sociedad, en fin, de pasar de lamentar lo que no funciona a gestionar alternativas posibles. Llegar a producir este cambio de una actitud reactiva a otra proactiva, con imaginación y realismo al mismo tiempo, requiere un encomiable esfuerzo por su parte no exento de altibajos que, en último término, contribuye a su maduración como profesionales.

No podemos alargarnos mucho más, pero tampoco dejar de mencionar alguna de las principales preguntas que nos formulamos como responsables de este experimento. La primera y fundamental interpelación es si con estos derroteros no estaremos desfigurando el verdadero perfil del trabajador social; y es que aunque pueda sonar a contradictorio con lo que llevamos dicho, la duda sigue existiendo porque, a pesar de conjurarla con razonamientos que nos parecen acertados, son muy escasas las confirmaciones que recibimos de la comunidad profesional del trabajo social. Además, no podemos obviar que nos incomoda esta posición que puede parecer contradictoria de, por una parte, inscribirnos entre los decididos defensores de la prestación pública de los servicios sociales y, por otra, alentar y formar a los alumnos para que se pringuen y espabilen en las arenas movedizas del mercado. Cabe preguntar ¿no estaremos reforzando aun más con ello la actual tendencia privatizadora?, ¿no estaremos sirviendo de coartada a la cada vez mayor deserción de la administración en aras de los intereses neoliberales? El único argumento que nos sirve para conjurar este dilema es proponer el difícil equilibrio entre seguir reivindicando el papel central de lo público en la provisión de servicios y, a la vez, ofrecer una colaboración de calidad desde las empresas sociales sin ánimo de lucro, precisamente para preservar el interés público del bienestar de los ciudadanos.

También nos invaden interrogantes más pragmáticos, como el famoso dilema de si el emprendedor nace o se hace y, por lo tanto, si es razonable esperar que todos nuestros alumnos (a pesar de la educación recibida) aniden un ápice mínimo de espíritu ingenioso,

de talante aventurero, de talento resolutivo, de aptitud para arriesgarse, de genialidad ambiciosa, en resumen, de competencia empresarial. Quizás eso sea pedir demasiado y, al igual que sucede con otras materias como la dirección, lo convencional sería reservar dichas enseñanzas para los que crean tener fuste de emprendedor en un futuro nivel especializado de postgrado. Además, ¿vale la pena complicarles (y complicarnos) la vida si no tienen intención de aplicarlo?, ¿no estaremos creando involuntariamente una animadversión hacia este perfil al poner de manifiesto la complejidad y el esfuerzo que conlleva?. Puede que sea así para algunos pero, en cierto modo, nos resarce saber que algunos proyectos ideados en las aulas se han hecho realidad, y otros han competido con buenos resultados en sucesivas ediciones del Concurso que cada año convoca el Ayuntamiento de Lleida para planes de empresa de universitarios. De seguir así confiamos que en el futuro podremos constatar mejor que, efectivamente, esta experiencia ha influido positivamente en la inserción profesional de nuestros alumnos y, a la vez, ha contribuido a crear un mundo mejor mediante la extensión de servicios eficaces y de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

AGULLÓ, X. (2000): “Formación para la autoocupación”, en *Conferencias y Ponencias del 3r. Congreso de Escuelas Universitarias de Trabajo Social*, Zaragoza, Mira Editores, págs. 307-316.

CONSEJO GENERAL de Colegios Oficiales de Diplomados en Trabajo Social (s/f): *Aproximación a la realidad profesional y formativa de los trabajadores sociales*, Madrid.

GONZÁLEZ DOMÍNGUEZ, F. J. (2002): *Creación de empresas. Guía para el desarrollo de iniciativas empresariales*, Madrid, Pirámide.

GRANDE, I. (2002): *Marketing de los Servicios Sociales*, Madrid, Síntesis.

MAGLIERI, G. H. (2003): *Dirección de organizaciones sociales*, Buenos Aires, Ugerman Editor.

MONTERO, M. J. (2003): *El marketing en las ONGD. La gestión del cambio social*, Bilbao, Desclée de Brouwer.

OLLÉ, M. y otros (1996): *Com crear una empresa. De la idea a l'empresa*, Barcelona, Proa / Columna. (Hay edición en castellano)

ROLDAN, E. (2001): *¿Hacia un sistema mixto de bienestar social? La evolución de los servicios sociales en España*. Madrid, Editorial Complutense.

SERRA, A. (2000): *Gestió dels serveis socials locals*, Diputació de Barcelona.

TORMO, A. (2001): “Servicios de proximidad”, en PALLARES, J.; PELEGRI, X. y AMÉZAGA, J. (coords.). *Yacimientos profesionales para el Trabajo Social*, Zaragoza, Mira Editores, págs. 199-206.