

/ Diagnosi de les associacions de segon nivell a Barcelona /

Jordi Pascual i Saüc i Jon Casado Pascual
(Fundació Desenvolupament Comunitari)



Diagnosi de les associacions de segon nivell a Barcelona

Barcelona, març 2011

Jordi Pascual i Saüc i Jon Casado Pascual

Edició:

Consell d'Associacions de Barcelona

C/ Princesa 6; ppal 1

08003 Barcelona

www.cab.cat

associacions@cab.cat

932564087

Estudi encarregat a:

Fundació Desenvolupament Comunitari

www.fdc.cat



Disseny i impressió: El Tinter, SAL (empresa certificada EMAS)

Dipòsit legal: B.13972-2011

Aquest llibre es distribueix sota una llicència “Reconeixement-No Comercial-Sense obres derivades” de Creative Commons



Pròleg /

El **Consell d'Associacions de Barcelona (CAB)**¹ és l'organització de referència de l'associacionisme de la ciutat, que agrupa les federacions d'associacions de Barcelona amb la voluntat de millorar la realitat del moviment associatiu i el seu reconeixement. En aquest sentit, participem en la cogestió, conjuntament amb l'Ajuntament de Barcelona, de **Torre Jussana Centre de Serveis per a les Associacions** amb l'objectiu de millorar les condicions i els serveis adreçats a l'associacionisme barceloní.

La vertebració associativa esdevé un dels objectius estratègics del CAB, a la vegada que resulta un element clau en l'enfortiment de l'acció associativa. És bo recordar que la millora de la coordinació del moviment associatiu de la ciutat figurava ja com un dels objectius estratègics del I Congrés, realitzat els anys 2001 i 2002. En efecte, entre les 33 idees clau sorgides d'aquell esdeveniment, hi havia l'aposta pel treball en xarxa com a via per combatre el que es considerava

com a excessiva atomització de les entitats, així com la proposta de creació d'un espai de coordinació de tercer grau, que aglutinés les estructures federatives territorials i sectorials.

D'aleshores ençà, ha augmentat considerablement el nombre d'associacions integrades en estructures de segon o més nivell. Actualment, un 84% de les associacions barcelonines pertanyen a organitzacions de segon nivell, xifra que suposa un augment de vint punts percentuals respecte al 2003. D'altra banda, el 2007 es va crear el Consell d'Associacions de Barcelona, amb la voluntat d'esdevenir un actor clau en la vertebració sectorial i territorial del moviment associatiu de la ciutat, i en la promoció de polítiques públiques que enforteixin el sector associatiu.

Més enllà d'aquestes dades, des del CAB entenem que esdevé imprescindible un bon coneixement de la realitat de les associacions de se-

gon grau de la nostra ciutat. A la vegada entenem que resulta estratègic conèixer en profunditat les associacions de segon grau de la ciutat per millorar l'oferta de serveis que es presten des de Torre Jussana.

Per això, us volem presentar l'estudi que teniu a les vostres mans, un estudi que sorgeix dels interrogants de les mateixes associacions, que ens ha de permetre visualitzar els reptes i les oportunitats del sector.

Volem agrair la participació de les diferents associacions, així com el suport de Torre Jussana Centre de Serveis per a les Associacions, i la feina de recerca realitzada per la **Fundació Desenvolupament Comunitari**.

Montse Balaguer

Presidenta del Consell d'Associacions de Barcelona

¹ El Consell d'Associacions de Barcelona és una iniciativa del Consell de Joventut de Barcelona, Consell d'Entitats de La Sagrera, Coordinadora d'Entitats del Poble-sec, Coordinadora Gai-Lesbiana, ECAS- Associació d'Entitats Catalana d'Acció Social, Federació d'Associacions de Pares i Mares de Catalunya, Fedelatina, Federació Catalana de Drogodependències, Federació Catalana de la Unió de Jubilats i Pensionistes, Federació Catalana de Voluntariat Social, Federació d'Ateneus de Catalunya, Federació d'Entitats de Clot Camp de l'Arpa, Federació d'Organitzacions Catalanes de Gent Gran, Federació ECOM, Martikoor, Moviment Laic i Progressista, Pla Integral del Casc Antic, Secretariat d'Entitats de Sants Hostafrancs i La Bordeta, SOS Racisme, Taula de Comunicació, Unió d'Entitats de La Marina, Vern (Coordinadora d'Entitats de La Verneda), Voluntaris 2000, Xarx@ntoni. A més, té establert un conveni de col·laboració amb l'Ens de Comunicació Associativa.



1



Introducció /

La preocupació per la vertebració del moviment associatiu barceloní i la seva agrupació en unitats cada cop més inclusives com a via d'enfortiment no és nova. Així, la millora de la coordinació del moviment associatiu de la ciutat figurava ja com un dels objectius estratègics del I Congrés, realitzat els anys 2001 i 2002. En efecte, entre les 33 idees clau sorgides d'aquell esdeveniment, hi havia l'aposta pel treball en xarxa com a via per combatre el que es considerava com a excessiva atomització de les entitats, així com la proposta de creació d'un espai de coordinació de tercer grau, que aglutinés les estructures federatives territorials i sectorials¹.

D'aleshores ençà, ha augmentat considerablement el nombre d'associacions integrades en estructures de segon o més nivell. Per donar una dada orientativa, referida a les associacions del sector social barcelonines, actualment, un 84% d'aquestes entitats pertanyen a organitzacions de segon nivell², xifra que suposa un augment de vint punts percentuals respecte al 2003³.

A la necessitat de donar compte d'aquest camp de les associacions de segon nivell que actuen a Barcelona, vol respondre l'estudi de diagnosi el resultat del qual presentem aquí. Els objectius de la recerca han estat:

- Identificar el nombre d'entitats associatives de segon o més grau que actuen a Barcelona.
- Conèixer el rol que desenvolupen en relació amb les associacions membres i a l'administració.
- Descriure l'estructura d'aquest àmbit associatiu i del seu funcionament, fent esment tant dels seus recursos i potencialitats, com de les seves mancances i dificultats.
- Recollir bones pràctiques i propostes de millora dins d'aquest camp; i ajudar a orientar el rol i els objectius del II Consell d'Associacions de Barcelona en relació amb l'àmbit estudiat i amb les problemàtiques detectades.
- Dotar Torre Jussana del coneixement sobre les entitats de segon nivell que li permeti oferir serveis i recursos més adequats a les seves necessitats.

A continuació, en aquest mateix capítol introductori, expliquem la perspectiva de partida amb què hem abordat aquest estudi, així com el mètode de recerca seguit. En el segon capítol, presentem els resultats obtinguts, tant a través d'una enquesta a totes les associacions de segon nivell o superior (des d'ara, ASN⁴), com mitjançant entrevistes qualitatives a una mostra significativa segons diferents perfils d'entitats d'aquest tipus que hem establert. Finalment, cloem la

diagnosi amb un apartat de conclusions i recomanacions per a una política de vertebració del moviment associatiu a Barcelona.

1. Objecte i marc teòric

L'objecte de la diagnosi que presentem és el camp de les associacions de segon o més nivell (ASN) de la ciutat de Barcelona. Per associacions de segon o més nivell entenem aquelles organitzacions creades per l'agrupació d'entitats associatives, ja siguin aquestes de primer nivell (creades per l'agrupació de persones) o de segon o més nivell (quan agrupen associacions).

Les ASN formen part d'un camp⁵ més ampli, que s'estructura a partir de la relació amb els elements o agents següents (gràfic 1):

- a) Associacions de base o de primer nivell (APN): són les entitats constituents de les ASN i, per tant, a qui aquestes es deuen en últim terme.
- b) Altres associacions de segon nivell, amb qui poden establir relacions de col·laboració i fins constituir noves estructures d'agregació superior.
- c) Ciutadania, que –junt amb les institucions– forma l'entorn de les ASN i, en alguns casos, és destinatària directa de les seves activitats.



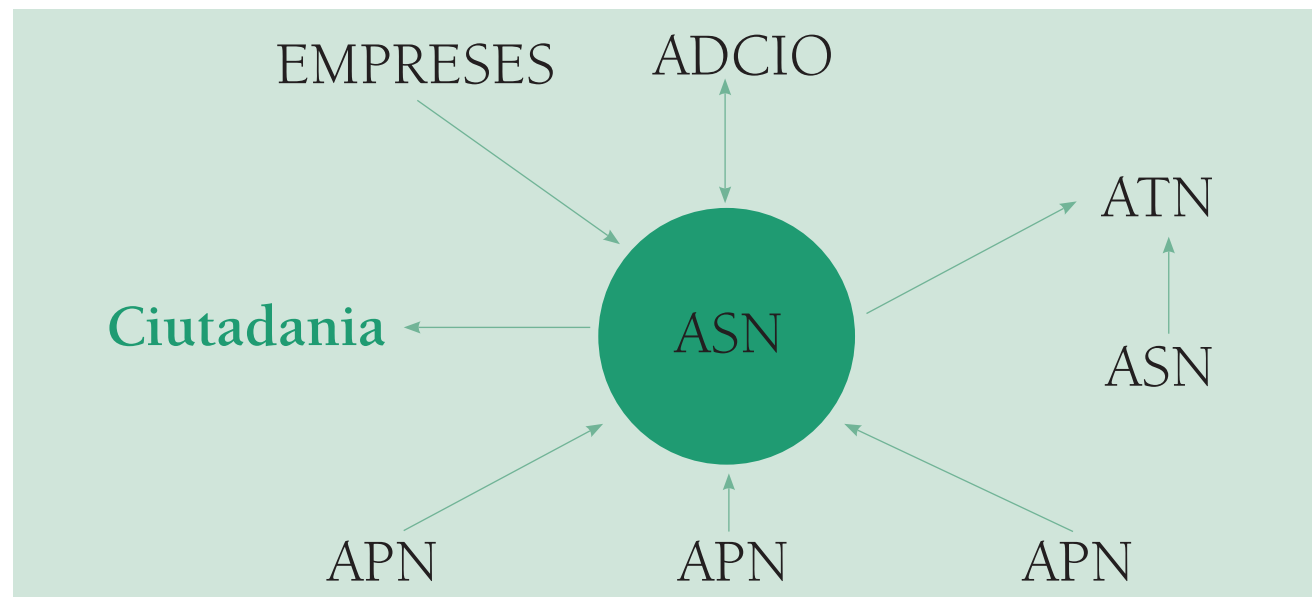
- d) Institucions públiques, amb qui les ASN coincideixen per la seva projecció pública, de manera que la relació entre unes i altres és clau en la configuració de les polítiques públiques de la ciutat.
- e) Institucions privades, amb qui les ASN poden mantenir relacions, per exemple, d'esponsorització.

D'altra banda, per precisar el tipus de relacions que els diferents agents mantenen entre si, ens és útil el concepte de *capital social*, proposat pel sociòleg nord-americà Robert Putnam (1993). Aquest distingeix entre dos tipus de capital social: *capital social vincle* i *capital social pont*. El primer és propi de grups de persones afins a partir de vincles bàsics, com ara l'edat, la religió o l'ètnia. En canvi, el capital social pont s'estableix entre persones de diferent adscripció bàsica i és clau per generar cohesió en societats multiculturals. Segons Putnam, ambdós tipus de capital s'enforteixen mútuament, però la pèrdua del capital social pont produeix també la pèrdua de capital social vincle. En el cas que ens ocupa, les associacions de segon o més nivell que siguin capaces d'aportar capital pont a les entitats que les integren i, per extensió, a la ciutadania del seu entorn, tindran un valor afegit, pel fet que contribuiran a un augment de la vertebració interassociativa i, a més, de la cohesió social.

1.1. Fases històriques de les ASN a Barcelona

Un altre factor rellevant a l'hora d'analitzar el camp de les associacions de segon nivell a Bar-

Gràfic 1. El camp de les associacions de segon nivell



Font: Elaboració pròpia. Llegenda: APN, associacions de primer nivell; ASN, associacions de segon nivell; ATN, associacions de tercer nivell; Adció.: Administració.

celona és atendre el moment històric de la seva constitució, així com l'evolució del moviment associatiu durant els últims 40 anys. En aquest sentit, podem distingir, a grans trets, tres grans etapes⁶:

- a) Ecllosió del moviment associatiu (anys 70 fins a 1985). Coincidint amb els últims anys de la dictadura i la recuperació del sistema democràtic, sorgeixen entitats de segon grau, fruit de l'embranchada de l'associacionisme de caire reivindicatiu, amb el moviment veïnal al capdavant, així com algunes organitzacions sectorials pioneres. La fi d'aquesta etapa coincideix

amb el declivi d'aquelles entitats de base, en part perquè molts dels seus líders nodreixen les files dels partits polítics i dels ajuntaments democràtics, en part perquè algunes de les antigues reivindicacions van perdent sentit, a mesura que s'assoleixen millores en les estructures i equipaments bàsics.

- b) Etapa de transició (1986-1995). Després de la primera onada d'ASN de tipus reivindicatiu i sectorial, sorgeixen les primeres coordinadores territorials, en paral·lel amb la diversificació del teixit associatiu. Comencen a aparèixer les primeres entitats que gestionen serveis, tendència afavorida per la política d'externalit-

zació de programes per part de l'Administració i alhora per la pròpia demanda de les entitats socials de millora en l'atenció als seus col·lectius, als quals es destina la seva activitat.

c) Institucionalització i professionalització del moviment associatiu (de 1996 en endavant). Coincidint amb el desenvolupament de les polítiques públiques adreçades al sector associatiu i a fomentar la participació ciutadana, aquesta fase –encara oberta– es caracteritza per un augment de la gestió professional de l'activitat que realitzen les associacions, i per una major vertebració del moviment associatiu. En el cas de Barcelona, són rellevants l'aparició de l'Agència Municipal Torre Jussana, del Consell Municipal de les Associacions de Barcelona (CMAB) i, el 2007, del Consell d'Associacions de Barcelona (CAB), actualment responsable, junt amb l'Ajuntament, de la gestió de Torre Jussana.

D'altra banda, un estudi precedent sobre les organitzacions de segon nivell, realitzat per l'Observatori del Tercer Sector⁷, ha destacat l'heterogeneïtat que caracteritza aquest camp. Segons aquesta recerca, d'entrada hi ha diversitat de formes organitzatives, que impliquen diferents graus d'institucionalització, de les federacions a les plataformes, passant per altres fórmules com ara les coordinadores o les xarxes. En segon lloc, existeix una varietat de criteris que donen lloc a l'agrupació: algunes responen a un criteri d'agrupament territorial; d'altres, a un de sectorial o d'àmbit d'actuació, i unes terceres

s'agrupen segon el col·lectiu al qual destinen les seves activitats. D'altra banda, hi ha encara un altre element que introdueix complexitat al camp: les afiliacions múltiples de les associacions, tant les de primer grau com les de segon, de manera que trobem ASN formades exclusivament per entitats de base i ASN mixtes, integrades per entitats de primer i de segon nivell.

Finalment, podem diferenciar les ASN segons la combinació de funcions o rols que acompleixen, però això requereix un apartat específic, no en va serà una de les categories d'anàlisi centrals d'aquesta diagnosi.

1.2. Els rols de les ASN

Basant-nos, en part, en l'esmentat estudi de l'Observatori del Tercer Sector (Vidal, Villa i Sureda, 2006: 10-18)⁸, proposem distingir els rols següents, que les associacions de segon grau realitzarien en major o menor grau:

- Coordinació: l'ASN actua com a espai de trobada i relació entre les entitats membres.
- Representació: l'ASN esdevé referència d'un col·lectiu determinat que té una identitat pròpia o presenta una especialització determinada.
- Reconeixement i/o validació: per la qual l'entitat de segon grau confereix legitimitat a les entitats agrupades pel fet de pertànyer a l'ASN.
- Interlocució: funció de diàleg davant d'altres agents, especialment amb l'Administració, per

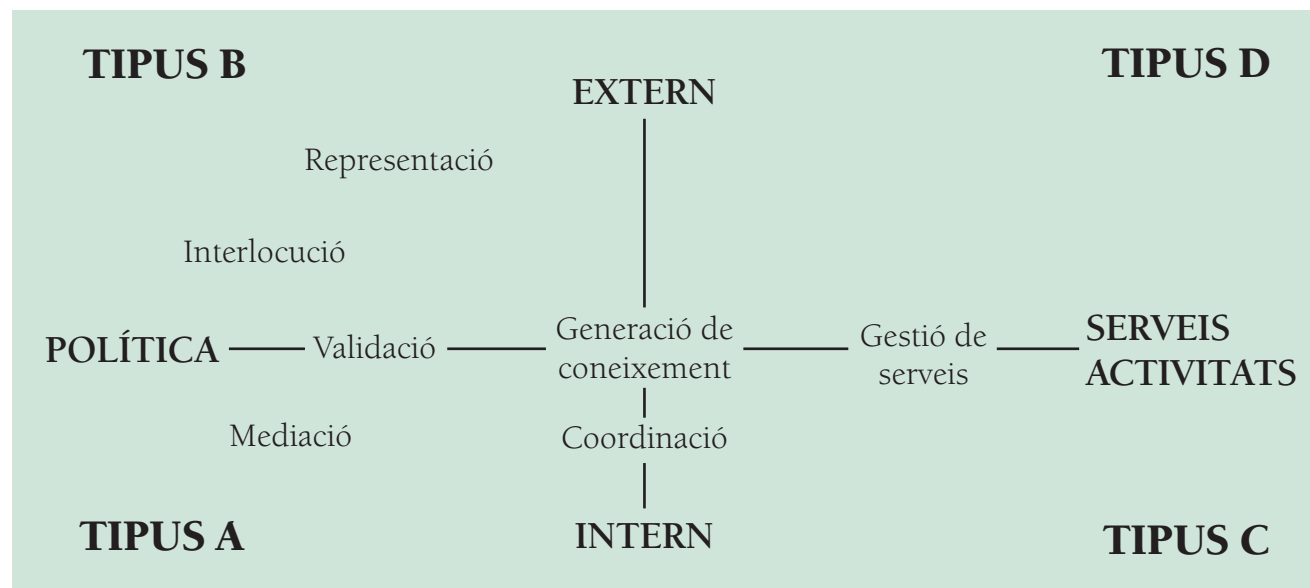
tal de millorar la incidència del sector associatiu corresponent.

- Mediació: intervenció en conflictes entre les entitats membres.
- Generació de coneixement: l'ASN fa possible la creació de coneixement d'interès quan les entitats membres no tenen recursos per generar-lo. Això implica oferir una visió global i de conjunt a les entitats sobre el seu sector o territori d'actuació.
- Prestació de serveis: consisteix a oferir a les entitats i/o a la ciutadania serveis que facilitin la seva tasca o que atenguin les seves necessitats. En el cas de serveis a les entitats, inclou la consecució i distribució de recursos.

A partir d'aquests set rols, que les associacions de segon nivell poden realitzar en major o menor mesura, hem construït quatre grans models, segons els rols que acompleixen de forma predominant. Per construir aquests tipus d'ASN, hem representat els set rols en un quadre (gràfic 2), en funció de dos eixos principals: **orientació de l'actuació**, segons si va adreçada a les entitats membres (intern) o a l'entorn (extern); i **àmbit d'intervenció**, segons si és de tipus més aviat polític (interlocució amb l'Administració, funcions representatives, mediació, etc.) o més aviat centrat en la producció de serveis o activitats. Així doncs, des d'aquesta perspectiva podem definir quatre tipus d'ASN, tot i que entenem que no podem limitar una ASN a un sol tipus, sí que podem definir la seva tendència. Això pot esdevenir també una bona



Gràfic 2. Principals tipus d'ASN segons rols predominants



/8/

eina a l'hora de definir estratègies de futur i de creixement.

Així doncs, estaríem davant de quatre models o tipus ideals d'associacions de segon nivell (ASN):

- Tipus A: ASN orientades vers la coordinació i la mediació de les entitats membres.
- Tipus B: ASN orientades vers la representació, interlocució, validació i, en segon terme, la projecció d'imatge i discurs (generació de coneixement vers enfora).
- Tipus C: ASN orientades vers la generació de coneixement, prestació de serveis a les entitats membres. Inclou suport a activitats, con-

secució de recursos i la seva redistribució a les associacions que la integren.

- Tipus D: ASN orientades vers la generació de coneixement i prestació de serveis-activitats a la ciutadania.

2. Metodologia

A partir d'aquest marc teòric i per tal de poder realitzar una diagnosi de les associacions de segon nivell a Barcelona (ASN) –que inclou una identificació del seu nombre i representativitat, del rol que aconsegueixen, de la seva estructura i funcionament, tot fent èmfasi en les seves claus d'èxit i dificultats–, la investigació de la qual donem compte aquí ha seguit les fases i accions següents.

2.1. Fases de la recerca

La recerca s'ha desenvolupat en tres fases:

Fase 1, de definició de l'objecte d'estudi i construcció de l'univers d'associacions de segon i més grau

Aquesta fase ha inclòs:

- Elaboració d'un llistat d'associacions de segon o més nivell que actuen a la ciutat de Barcelona. Per fer-ho, s'ha partit del Registre d'Entitats Ciutadanes de Barcelona i, a partir d'aquí s'ha complementat amb les fonts d'informació següents:
 - Registre d'entitats de la Generalitat (Departament de Justícia)
 - Buscadors d'internet
- Realització d'entrevistes semidirigides a informants clau de diferents sectors, per obtenir una visió general de les ASN a la ciutat, així com per contrastar la base de dades de partida. En total, es feren cinc entrevistes als perfils següents⁹:
 - expert en moviment associatiu veïnal
 - expert en moviment associatiu de consumidors
 - representant d'una ASN del sector cultural
 - representant d'una ASN territorial
 - representant d'una associació de primer nivell, membre de diverses ASN, com a perfil de contrast

Tot plegat va permetre, en aquesta primera fase, confeccionar un primer esbós de l'univers d'ASN a la ciutat de Barcelona i detectar buits d'informació significatius.

Quadre 1. Perfils de les persones entrevistades a la 3a fase

Codi	Perfil	Entitat
TIPUS A. Associacions de segon o més nivell (ASN) consolidades, que són referents en el seu camp		
A1	ASN especialitzada en la prestació de serveis externs	
A2	ASN especialitzada en la prestació de serveis a les entitats membres	
A3	ASN especialitzada en la coordinació d'un territori	
TIPUS B. Associacions de segon o més nivell (ASN) per consolidar, amb deficiències estructurals importants		
B1	ASN especialitzada en la prestació de serveis a les entitats membres	
B2	ASN orientada vers la representació i la interlocució	
TIPUS C. ASN amb especificitats rellevants		
C1	ASN amb organització territorial descentralitzada	
C2	ASN Nou Barris	
C3	ASN Sarrià	
C4	ASN món esportiu	
C5	ASN món ONGD	

Fase 2, de diagnosi del rol i funcionament de les ASN i de recull de propostes de millora

Aquesta fase s'ha basat en la realització d'una enquesta enviada a les entitats que formaven part de l'univers d'estudi. Prèviament, les entitats van rebre una carta del president del Consell d'Associacions de Barcelona explicant els motius de l'estudi. En total, es van enviar 204 qüestionaris per correu electrònic de reposta *on line*. Després es van fer trucades personalitzades als representants de les entitats (a càrrecs directius), per tal d'assegurar-se la rebuda del correu i respondre a dubtes de cara a

facilitar-ne la resposta. En total, van respondre 69 entitats, dels quals 66 qüestionaris foren vàlids, la qual cosa suposa un 35% d'èxit en la resposta.

Fase 3, de construcció de models o tipus ideals d'ASN i elaboració de l'informe de resultats

A partir dels resultats obtinguts mitjançant l'enquesta i amb l'objectiu de contrastar i aprofundir en les línies d'interpretació obertes en la segona fase, es van realitzar entrevistes en profunditat a deu representants d'associacions de segon nivell.

Val a dir que la mostra es va dissenyar tenint en compte els models d'ASN que es desprenien de l'anàlisi quantitativa de les dades obtingudes per enquesta. D'altra banda, es va procurar omplir buits que el nombre i tipus d'entitats que van respondre el qüestionari havia deixat; per aquest últim motiu, es va entrevistar persones vinculades a entitats de segon nivell dels territoris de Sarrià i Nou Barris, així com dels sectors de l'esport i de les ONGD, àmbits que en l'enquesta van quedar sensiblement poc representats. Els perfils escollits segons aquests criteris es recullen, doncs, a la taula següent:

Cal dir que, a banda d'aquests, hi va haver tres perfils –un del tipus A: ASN orientada vers la representació i la interlocució; i dos del tipus B: ASN especialitzada en la prestació de serveis a les entitats membres i ASN especialitzada en la coordinació de les entitats d'un territori– que van quedar per cobrir, a causa de la manca de disponibilitat expressada pels representants de dues entitats que es corresponien a aquest perfils.

A més, hi ha prevista, com a fase posterior, la posada en comú dels resultats de la diagnosi i el debat de propostes de millora del sector; que han de servir per elaborar estratègies sobre l'àmbit de les associacions de segon o més nivell. Aquest debat tindrà lloc en el marc del II Congrés de les Associacions de Barcelona, que s'inicia a la tardor i organitza el Consell d'Associacions de Barcelona (CAB).



D'altra banda, per al seguiment i coordinació del treball de diagnosi s'han portat a terme reunions periòdiques entre les entitats promotores de la recerca i l'equip tècnic de la Fundació Desenvolupament Comunitari (FDC). En concret, s'han constituït dos espais de coordinació estables:

- a) Comissió de seguiment, formada per representants del Consell d'Associacions de Barcelona, de Torre Jussana (Ajuntament de Barcelona) i la Fundació Desenvolupament Comunitari. La seva missió ha estat vetllar per la bona marxa de la recerca. Al final del procés, s'haurà reunit tres vegades, al final de cadascuna de les tres fases esmentades.
- b) Comissió de treball, formada per tècnics del CAB, de Torre Jussana i per l'equip encarregat de realitzar la diagnosi, per part de FDC, que s'ha reunit una mitjana d'un cop al mes per treballar conjuntament els aspectes més rellevants de la recerca¹⁰.

2.2. L'univers de les associacions de segon nivell de la ciutat de Barcelona. Les ASN actives

Per establir l'univers de les associacions de segon nivell a Barcelona, hem partit, en primer lloc, del Registre d'Entitats Ciutadanes Municipal. Segons aquesta font, a Barcelona hi havia registrades, a gener de 2009, 311 agrupacions d'associacions, és a dir, entitats de segon o més nivell d'agregació. Ara bé, aquesta base de dades no reflecteix fidelment la situació d'aquest sector associatiu, perquè, si bé incorpora altes

de noves associacions (tot i que no de forma exhaustiva), no comptabilitza com a baixes les entitats inactives.

Ja en l'estudi anterior realitzat per l'Observatori del Tercer Sector (Vidal, Villa i Sureda, 2006), es quantificava el nombre d'entitats de segon nivell a Barcelona en 218. Després de contrastar la llista emprada per aquest estudi amb les dades del Registre de 2009, i d'aplicar un seguit de criteris de fixació, l'univers de partida per a aquest estudi ha estat conformat per 204 associacions de segon nivell. Ara bé, després de la tramesa del qüestionari i del seguiment de la seva resposta, hom ha pogut constatar que algunes d'aquestes entitats romanen sense activitat de fa temps o bé no entraven dins dels criteris de definició d'ASN per a aquest treball. En contrapartida, aquesta recerca –especialment, a través d'entrevistes a informants– ha permès detectar associacions de segon o més nivell que no estaven registrades en la base de dades municipal.

Comptat i debatut, les associacions de segon nivell (ASN) que tenen una incidència rellevant a la ciutat de Barcelona són 190¹¹. A continuació, precisem els criteris emprats a l'hora d'establir aquest univers.

Criteris de fixació de l'univers

L'univers d'associacions de segon nivell a Barcelona inclou les associacions que aconsegueixen els criteris següents:

- a) Entitats que agrupen associacions o bé associacions d'associacions. És a dir, que siguin de segon o més nivell.
- b) Associacions que tenen dins dels seu àmbit d'actuació la ciutat de Barcelona, i hi tenen incidència significativa¹².

A efectes pràctics, hem inclòs les associacions que agrupen més d'una entitat amb seu i actuació a Barcelona. A més, s'hi ha contemplat les plataformes, xarxes o coordinadores constituïdes o bé emergents que reunissin els esmentats criteris i, a més, tinguessin una permanència i un àmbit d'actuació més amplis que els fets conjunturals als quals va respondre la seva creació.

En canvi, no s'hi han incorporat agrupacions de cooperatives de treball (però sí de consum), ni de fundacions¹³, ni tampoc organitzacions descentralitzades (amb un únic NIF) o projectes i serveis creats per una agrupació d'entitats, en forma d'Unió Temporal d'Empreses (UTE), ni centres o equipaments que acullen diverses entitats (com ara Casa Solidaritat, Centre Social de Sants o Ca la Dona). Tampoc s'han inclòs gremis, sindicats ni patronal.

A més, s'ha incorporat a l'univers només una submostra de federacions esportives, per considerar que es tracta d'entitats de segon nivell "orgàniques" o creades per prescripció legal, en tant que gestionadores de la pràctica d'esport oficial o "federat"¹⁴.

D'altra banda, hem tingut en compte tant les agrupacions d'associacions que segueixen un criteri de territorialitat, com les que es basen en lligams sectorials. En relació amb això, l'estudi ens ha permès observar la distribució espacial de les associacions de segon o més nivell per la ciutat, per tal de detectar "buïts" o àmbits o territoris sense coordinació. És el que veurem quan analitzem l'estructuració per territori i sector de les ASN de la mostra en relació amb les de l'univers (apartats 2.2. i 2.3.).

Notes:

1. Vegeu "Les 33 idees clau del I Congrés d'Associacions de Barcelona", disponible a: <http://www.bcn.es/tjussana/pdf/propos-tes.pdf>
2. Observatori del Tercer Sector (2010), **Anuari 2009 del Tercer Sector Social de la ciutat de Barcelona**. Barcelona: Ajuntament de Barcelona/ Àrea d'Acció Social i Ciutadania; pàgina 57.
3. En efecte, segons recollia el *Llibre blanc del tercer sector civico-social* el 2003 el 64% del total d'entitats formaven part d'associacions de segon nivell. Si prenem com a referència el global de les associacions barcelonines, un estudi de 1997 (Ferrés i Belil) situava en el 62,4% el percentatge d'associacions integrades en alguna federació o coordinadora.
4. Utilitzem el terme associacions de segon nivell, amb l'acrònim ASN, en sentit ampli i per simplificar, incloent-hi totes les entitats que acullen, en el seu si, un grup d'associacions, tant si aquestes són de primer grau com si són ja agrupacions d'associacions. En alguns moments, no obstant això, parlarem específicament de les associacions de tercer nivell, tot emprant les sigles ATN.
5. Prenem el terme *camp* en el sentit que li dona Pierre Bourdieu de 'configuració de relacions objectives entre posicions', i que implica una forma de 'pensar relacionalment' (Bourdieu i Wacquant, 1994: 72 i ss.).
6. En una conferència recent (Orfeó Martinenc, 19.5.2010), John Casey distingia quatre etapes en l'evolució de les organit-

zacions no lucratives als Estats Units, segons la relació establerta amb l'Administració. Les tres primeres coincidirien amb les etapes que proposem aquí, tot i que amb un cert decalatge (atès que, en aquests temes, els Estats Units semblen anar un pas endavant): a) relació de conflicte (1970-1985), b) consultació (1980-1995), en què s'estén la participació ciutadana i l'externalització de serveis, i c) contractes (1990-2005), o d'establiment de múltiples convenis bilaterals entre l'administració i les entitats, una a una. L'última fase, que potser anticipi una quarta fase al nostre país, estaria caracteritzada per l'establiment de relacions de concertació (*compacts*), que suposen acords-marc a escala d'un sector o fins i tot de tot el tercer sector. Aquí va citar el precedent de l'acord entre el govern anglès i una associació de tercer nivell el 1998 i, com a possibles gèrmens en aquesta direcció els plans estratègics del tercer sectors fets per l'Estat Espanyol i Catalunya.

7. Vidal, Pau; Villa, Anna; i Sureda, Maria (2006), **El rol de les organitzacions de segon nivell al tercer sector**. Barcelona: Observatori del Tercer Sector.

8. Respecte a la tipologia de rols plantejada en la investigació de l'Observatori del Tercer Sector, aquí hem prescindit dels rols de consecució i distribució de recursos, per considerar que es tracta de formes de gestió de serveis a les mateixes entitats. En canvi, hem afegit un nou rol, el de mediació entre les entitats membres, per considerar-lo un aspecte rellevant, especialment en el camp de les associacions veïnals –constatat en la fase prèvia d'entrevistes a experts- i a la vegada una qüestió que entronca amb la implantació del Codi Ètic de les Associacions de Barcelona, que és un dels eixos del II Congrés de les Associacions de la ciutat.

9. Hem d'agrair la disponibilitat a mantenir una entrevista amb l'equip de la recerca i a respondre els qüestionaris a totes aquelles persones que s'han prestat a col·laborar en aquest estudi, sense les quals no hagués estat possible.

10. Els autors de l'estudi volem agrair l'aportació qualificada que han fet a l'estudi, en el marc de l'esmentada comissió de treball, Miquel Àngel Aragón, Carles Viñas i Ramon Torra.

11. A l'apartat primer de l'annex, es presenta el llistat d'aquestes 190 entitats que han constituït l'univers d'estudi de la present recerca.

12. En aquest sentit, es tractava que les associacions de segon o més nivell amb seu a Barcelona, però l'àmbit d'actuació principal de les quals abasta Catalunya o més enllà i no actuen específicament a la ciutat, no distorsionessin l'estudi.

13. Tot i descartar per al present estudi les federacions de fundacions, de vegades s'ha inclòs alguna fundació constituïda a

partir de la iniciativa conjunta de diverses entitats, com és el cas de la Fundació Tot Raval.

14. En concret, hem inclòs deu ASN esportives, entre les quals: la UFEC, que alhora aglutina 66 federacions; les federacions d'atletisme, escacs, excursionisme, natació i petanca; i les federacions d'entitats esportives de persones amb discapacitat. La tria d'aquestes federacions específiques respon al fet que, dins del caràcter "orgànic" d'aquestes entitats, es tracta d'esports molt populars al nostre país, en què el tipus d'entitat sol ser més de tipus associatiu i genera també activitats comunitàries que van més enllà de la pràctica de l'esport.



2



Resultats de la diagnosi sobre les ASN de Barcelona

Aquest és l'espai central de la diagnosi de les associacions de segon o més nivell que tenen incidència a la ciutat de Barcelona. Aborda els punts forts i els punts febles d'aquestes entitats, les seves claus d'èxit i dificultats i ho fa respecte als aspectes principals següents:

- La seva estructuració com a àmbit associatiu, fixant-se especialment en el seu grau d'enxarxament i de representativitat.
- El seu funcionament intern.
- El rol que juguen les ASN en relació amb les entitats que les integren, a l'administració i a l'entorn en general.

Aquestes dimensions són contemplades, a més, des d'una perspectiva diacrònica, és a dir, tenint en compte la fase en què es troben les diferents entitats i la seva evolució. En efecte, per bé que oferirem, sobretot, dades de l'estructura, rol i funcionament actual de les ASN, aquestes seran contrastades amb el moment de creació de les entitats de segon o més nivells i relacions amb la seva projecció futura.

1. Estructuració de les ASN barcelonines

En primer lloc, observarem algunes característiques del camp de les associacions de segon o més nivell que intervenen a la ciutat de Barcelona. Es tracta, d'una banda, de conèixer-ne les dimensions i el grau d'afiliació d'aquestes entitats a organitzacions de tercer o més nivell; i d'una altra, quins són els seus vincles d'agregació: territorials, sectorials o ambdós alhora.

1.1. Mida i tipus de vincle de les ASN barcelonines

Segons l'enquesta efectuada, les associacions de segon o més nivell amb incidència significativa a la ciutat de Barcelona integren, preferentment, entitats del mateix sector: és el cas de 50 de les 66 ASN enquestades (aproximadament 3 de cada 4). En canvi, són relativament poques, un 24% (16 de 66), les que s'agrupen per criteris exclusivament territorials –és a dir, les que podem anomenar territorials generalistes, en el sentit que apleguen entitats de múltiples sectors. D'entre les primeres, només un 10% (5 de 50) poden ser considerades alhora territorials i sectorials.

Taula 1. Tipus d'ASN que actuen a Barcelona per tipus de vincle (mostra=66)

Àmbit territorial	Freqüència	Percentatge
Sectorials	45	68,2
Territorials sectorials	5	7,6
Territorials generalistes	16	24,2
Total	66	100

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

Quant a la seva mida, les entitats territorials presenten una mitjana de nombre d'entitats membres lleugerament més gran que les sectorials: 61 enfront de 55¹. Pel que fa a la diversitat interna que presenten aquests dos tipus d'ASN, les de tipus sectorial presenten una diversificació lleugerament més gran d'entitats, segons les seves característiques, com indica la desviació típica, mesura que dona compte de la dispersió de valors dins una categoria².



Taules 2 i 3. Comparativa de la mida mitjana de les ASN sectorials i territorials (n=66)

Organitzacions d'àmbit sectorial	
Mitjana d'associacions membre	55
Desv. típ.	84,8

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

D'altra banda, és destacable l'elevat percentatge d'ASN que pertanyen a entitats de tercer o més grau (ATN). Com veiem a la taula 4, gairebé 8 de cada 10 entitats de segon grau estan agrupades en organitzacions de nivell superior.

Taula 4. Pertinença de les ASN a ATN (n=66)

Formen part d'alguna associació de 3r o més grau	Freqüència	%
Sí	39	78
No	11	22
Total	50	100

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

Per últim, el treball de camp qualitatiu ens ha permès detectar la centralitat que té, en la formació i manteniment d'una associació de segon nivell territorial, l'enxarxament generat al voltant de la gestió d'un equipament cívic o cultural. Entre les ASN territorials podem distingir entre dos tipus d'entitats, segons si el motor impulsor del projecte associatiu prové del mateix projecte d'equipament, o bé l'element generador cal buscar-lo en el moviment social, com ha passat sovint a Nou Barris. Podríem dir que mentre, en el

Organitzacions d'àmbit territorial	
Mitjana d'associacions membre	100
Desv. típ.	156,3

primer cas, l'equipament fa xarxa social, en el segon, la xarxa social fa equipament. Com sempre, aquests dos tipus de generació del vincle associatiu de segon nivell en entitats territorials no es poden presentar com a únics i excloents. Ens trobem, així mateix, amb d'altres tipus mixtos, en què el moviment social preexistent s'ha enfortit considerablement d'ençà de l'entrada en la gestió d'equipaments de barri.

D'altra banda, els vincles basats en l'afinitat sectorial o bé en el fet de formar part d'un mateix territori, tot i ser predominants, no són els únics. Així, hem constatat com, de vegades, el vincle per afinitat ideològica pot tenir tant pes o més que els anteriors i reflectir-se en agrupacions d'entitats que comparteixen una mateixa perspectiva política.

Vegem ara, amb més detall, quina és la fisonomia del camp que conformen les associacions de segon nivell de la ciutat, tant des del punt de vista de desplegament territorial com sectorial.

1.2. Estructuració de les ASN: el nivell territorial

Si prenem les 190 associacions de segon o més nivell amb seu i incidència a la ciutat de Barcelona, que hem identificat com a univers d'aquest estudi,

veurem que la majoria –quasi 6 de cada 10- tenen Catalunya com a àmbit d'actuació. Podem atribuir aquest fet a la condició de capitalitat de Barcelona. Ara bé, un percentatge important d'aquestes entitats, el 45,7%, disposa d'una estructura específica que representa la ciutat de Barcelona.

En segon lloc, després de les entitats de segon nivell d'àmbit català, destaquen les ASN que actuen únicament a nivell de barri: 37, gairebé 2 de cada 10, com mostra la taula 5.

Taula 5. Distribució de les associacions de segon nivell per àmbit territorial d'actuació (univers= 190)

Àmbit d'actuació territorial	N	%
Barri	36	18,95
Més d'un barri	2	1,05
Districte	15	7,89
Ciutat	13	6,84
Catalunya	113	59,47
Països Catalans	3	1,58
Estat Espanyol	4	2,11
Internacional	4	2,11
Total	190	100,00

Font: elaboració pròpia.

En total, hem identificat 54 associacions de segon o més nivell (o sigui, un 27% de l'univers) que tenen un àmbit d'actuació igual o inferior al districte. Tal com expressa la taula 6 a la pàgina

següent, els districtes amb major incidència d'ASN de nivell territorial de barri o districte són Ciutat Vella i Nou Barris, amb 12 i 9 ASN intervenint-hi respectivament; en segon terme, hi ha un seguit de districtes amb un nombre mitjà d'entitats de segon o més nivell, entre 5 i 7: Sants-Montjuïc, Sant Martí i Horta-Guinardó. Els districtes amb menys entitats que hi actuïn són L'Eixample, Gràcia, Sarrià-Sant Gervasi, Les Corts i Sant Andreu, amb 3 ASN cadascun.

Aquesta desigual distribució de les entitats amb unitats territorials menors a l'àmbit de ciutat es correspon amb una desigual evolució de l'entramat associatiu a les diferents zones. Així, mentre a Ciutat Vella –i sobretot al Raval– la confluència d'un alt nombre d'entitats ha anat generant un procés d'aglutinació sovint per sectors d'actuació, a d'altres districtes, com ara Sants-Montjuïc –amb barris amb gran tradició associativa i alt nivell d'identitat, com ara Sants, Hostafrancs o Poblesec–, la vertebració ha estat més de tipus intersectorial; a Nou Barris el moviment associatiu ha seguit sovint el model de moviment social en forma de xarxa al voltant de projectes o objectius més concrets; a d'altres districtes en què la fragmentació és major, els motius d'agregació poden ser diversos: la recuperació i gestió d'un equipament cívic, com a Sarrià; l'organització de festes populars, cas de Gràcia... D'altra banda, el diferent context de sorgiment i desenvolupament de les ASN, i el diferent tipus de teixit associatiu que hi trobem i del que es nodreixen aquestes es correspon amb diferents tipus d'agrupacions de

segon o més grau, segons la seva mida i, sobretot, capacitat d'incidència. Així, al costat d'entitats que gestionen serveis i equipaments públics –com passa, sobretot, a Sants-Montjuïc i, en menor mesura, a Nou Barris, Sarrià i Clot-Camp de l'Arpa, ens trobem d'altres coordinadores territorials molt més febles.

Taula 6. Distribució de les ASN d'àmbit territorial per districte on actuen (inclou les d'àmbit de districte o inferior; n=190)

Districte d'actuació	n	%
Ciutat Vella	12	22,64
Eixample	3	5,66
Sant Martí	6	11,32
Sants-Montjuïc	6	11,32
Nou Barris	9	16,98
Gràcia	3	5,66
Horta-Guinardó	5	9,44
Sarrià-Sant Gervasi	3	5,66
Les Corts	3	5,66
Sant Andreu	3	5,66
Total	53	100,00

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

Tornant a la condició de capitalitat de Barcelona i al fet que la majoria d'associacions que hi actuen tenen Catalunya com a àmbit d'intervenció, això explica, en part, per què la majoria d'ASN escull les zones centrals de la ciutat per tenir-hi la seu, com reflecteixen les taules 7 i 8.

Taula 7. Districte d'ubicació de la seu social central (n=66)

Districte	Freqüència	%
Ciutat Vella	27	40,9
Eixample	11	16,7
Sant Martí	7	10,6
Sants-Montjuïc	5	7,6
Nou Barris	5	7,6
Gràcia	4	6,1
Horta-Guinardó	3	4,5
Sarrià-Sant Gervasi	2	3,0
Les Corts	1	1,5
Sant Andreu	1	1,5
Total	66	100,0

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

Taula 8. Barri³ d'ubicació de la seu central (n=66)

Barri	Freqüència	%
el Barri Gòtic	13	19,7
Sant Pere, Santa Caterina i la Ribera	7	10,6
el Raval	5	7,6
l'Antiga Esquerra de l'Eixample	4	6,1
Horta	3	4,5
la Dreta de l'Eixample	3	4,5
Altres	31	46,6
Total	66	100

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.



1.3. Estructuració de les ASN: el nivell sectorial

Com hem vist, l'agrupació entre entitats d'un mateix sector és la via principal de vinculació a l'hora de crear associacions de segon nivell a Barcelona (el 68,2% de la mostra). Tenint en compte el seu pes específic, si comparem la distribució per sector de les 66 ASN de la mostra amb les 190 ASN del total de l'univers ens podem fer una idea aproximada del grau de representativitat sectorial de la mostra.

Si mirem la diferència percentual en el pes específic de les entitats de cada àmbit entre mostra i univers, ens adonarem que, en general, les distribucions són força anàlogues. Tan sols s'aprecia una certa infrarepresentació mostral de les associacions de segon o més nivell dels sectors de salut i discapacitats i juvenil⁵.

/16/

2. Origen i evolució de les ASN a Barcelona: etapes principals

Ja hem exposat a l'apartat de marc teòric les etapes principals en la formació d'agrupacions d'associacions a Barcelona. En resum parlàvem de tres fases:

- a) Fase d'eclosió de les primeres ASN (sobretot als anys 70 i fins al 1985), sobretot de tipus sectorial (veïnals, de persones amb discapacitat...) caracteritzades per canalitzar mobilitzacions i reivindicacions dels col·lectius de base.
- b) Fase de transició (1986-1995), en què la diversificació del teixit associatiu dóna peu a les primeres coordinadores territorials i també a

Taula 9. Distribució d'ASN per sectors d'actuació (n=66/n=190)

Àmbit d'actuació	Freqüència (mostra)	% sobre la mostra	Freqüència (univers)	% sobre l'univers	Diferència percentual entre mostra i univers (del pes de cada àmbit)
Cultural	11	19,3	38	19,1	0,2
Salut i discapacitats	4	7	23	11,6	-4,6
Educació i formació	3	5,3	13	6,5	-1,2
Juvenil	3	5,3	18	9,0	-3,7
Veïnal	3	5,3	8	4,0	1,3
Esport	2	3,5	9	4,5	-1,0
Gènere	2	3,5	5	2,5	1,0
Social	2	3,5	6	3,0	0,5
Cooperació i solidaritat	1	1,8	6	3,0	-1,2
Gent gran	1	1,8	8	4,0	-2,2
Drets civils	1	1,8	0	0,0	1,8
Nouvinguts	1	1,8	0	0,0	1,8
Altres	6	10,5	10	5,0	5,5
Total	57	100	179 ⁴		

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

les primeres experiències de gestió de serveis (tot i que hi hagi casos pioners de gestió d'equipaments ja a principis dels 80).

- c) Fase de vertebració (1995 fins als nostres dies), en què es produeix un augment de la vertebració del moviment associatiu (aparició de les primeres entitats de tercer grau) i una

professionalització i institucionalització del sector majors.

Doncs bé, l'enquesta ens ha permès constatar que l'origen de les actuals associacions de segon nivell que actuen a Barcelona es distribueix quasi equitativament per aquelles tres fases,

amb un lleuger predomini de les formades en la fase més recent, en detriment de les entitats formades durant la fase de transició.

Taula 10. Any de constitució de les ASN a BCN (n=66)

Any de constitució	Freqüència	%
Abans de 1985	22	33,3
1985 a 1996	19	28,8
Després de 1996	23	34,8
NS/NC	2	3,0
Total	66	100

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

Amb tot, el 40,9% dels casos s'agrupen en un interval de 12 anys, que va de 1977 a 1989 i la moda (any de constitució més repetit) és el 1989, amb 6 casos.

D'altra banda, l'enquesta ha permès constatar que, com a norma general, la iniciativa s'inicia un any abans de ser formalment constituïda.

2.1. Fase inicial de les ASN

L'enquesta ens ha permès identificar quins són els factors d'èxit i de dificultat durant la fase de gestació de les associacions de segon o més nivell a Barcelona. Com mostra la taula següent, la clau d'èxit en què coincideixen més entitats és l'impuls del nucli d'associacions promotores i, en segon lloc, a una certa distància, el lideratge personal i l'agrupació de la majoria

Taula 11. Claus d'èxit en la fase inicial de les iniciatives (n=66)

Claus d'èxit	Freqüència de les associacions que han respost afirmativament	% sobre les 66 associacions	% de cada clau d'èxit sobre el total de respostes (pes de cada clau d'èxit)
L'impuls per part d'un nucli d'entitats del mateix àmbit d'actuació	50	76	40
Lideratge personal	24	36	19,2
L'agrupació de la majoria d'entitats del sector	23	35	18,4
L'impuls o suport inicial de l'Administració	16	24	12,8
El reconeixement per part de les entitats de segon nivell d'altres àmbits d'actuació	12	18	9,6

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

d'entitats del sector o àmbit en qüestió. En canvi, queden en un discret tercer terme l'ajut inicial de l'Administració i el reconeixement d'entitats de segon grau d'altres àmbits d'actuació. Aquestes dades reforcen la idea que el vincle clau en l'entramat relacional de les associacions de segon nivell (vegeu gràfic 1, pàgina 6), el que en constitueix la base i dona sentit últim a la pròpia existència, és el de les entitats de base amb les ASN.

Pel que fa a les dificultats que comporta l'arrencada, la majoria d'associacions enquestades

–concretament, 3 de cada 4– ha destacat les mancances de recursos econòmics i quasi la meitat afirmen haver patit problemes d'infraestructures. Curiosament, torna a aparèixer en un segon terme el factor “Administració”, en aquest cas, en negatiu, com a falta de suport (27% dels casos). Ara bé, si sumem les entitats que han destacat el paper de l'Administració com a clau d'èxit a l'inici a aquelles que diuen haver patit la seva manca de suport, ens trobem que més de la meitat d'ASN (51%) enquestades consideren clau –per a bé o per a mal– el rol de l'Administració a la fase inicial.



Taula 12. Principals dificultats en la fase inicial de les iniciatives (n=66)

Dificultats	Freqüència de respostes afirmatives	% sobre les 66 associacions	% de cada dificultat sobre el total de respostes (pes de cada dificultat)
Manca de recursos econòmics	48	73	34
Mancança de recursos infraestructurals	32	48	23
Falta d'impuls o suport inicial de l'Administració	18	27	13
Conflictivitat en el sector (divergències polítiques, competència en l'obtenció o gestió de recursos, qüestions personals, etc.)	10	15	7
Desinterès per part d'un sector important de les entitats del vostre àmbit d'actuació	8	12	6
Atomització del sector	8	12	6
Manca de reconeixement de les entitats de segon nivell d'altres àmbits d'actuació	5	8	4
Desconeixement del sector (per manca de dades, accés a la informació...)	6	9	4
Manca de capacitat per definir els objectius	4	6	3
Manca de lideratge personal	2	3	1

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

D'altres dificultats esmentades amb menys freqüència són la conflictivitat en el sector (15%), l'atomització del sector i el desinterès per part d'un sector significatiu de les entitats del mateix sector (12% en cada cas). Si, de nou, tenim en compte la globalitat de respostes sobre factors d'èxit i dificultat, aquest últim element ja apareixia, en positiu, com a factor d'èxit en un

35% dels casos (taula 11), la qual cosa situa aquest factor com a significatiu per a gairebé la meitat d'ASN.

2.1.1. Claus d'èxit en la fase inicial segons l'etapa de fundació

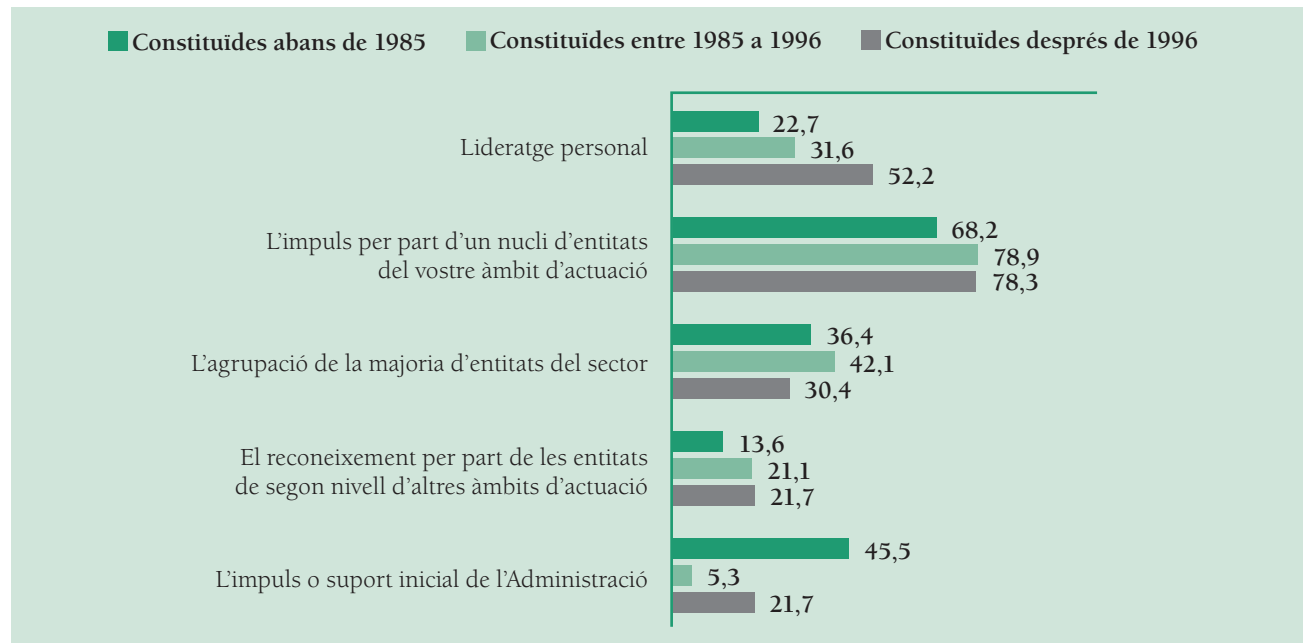
Per tal d'aprofundir en la fase inicial com a moment clau en la formació de les ASN, en aquest

i els apartats següents, hem distingit les claus d'èxit i les dificultats segons el moment en què foren creades aquestes entitats. Així, s'han agrupat les dades sobre claus d'èxit i dificultats segons tres tipus d'ASN: les fundades abans de 1985, les creades entre 1985 i 1996, i les constituïdes més tard de 1996; és a dir, les que corresponen, respectivament, a les fases d'eclosió, diversificació i vertebració del moviment associatiu de segon o més nivell. Si observem el gràfic 3, observarem algunes diferències significatives en la variació dels factors d'èxit. Així, mentre el lideratge personal ha guanyat pes en l'origen de les ASN creades durant la fase de vertebració, l'impuls de l'Administració, que fou clau durant la primera etapa d'eclosió, va baixar ostensiblement a la fase de diversificació (1985-1996) i actualment és considerada una clau de l'èxit inicial només per una cinquena part de les ASN. També destaca la gran importància donada en totes les etapes –si bé, en els últims 25 anys de forma més accentuada encara– a l'impuls per part d'un nucli d'associacions de l'àmbit d'actuació en qüestió.

2.1.2. Principals dificultats inicials segons l'etapa de fundació

Pel que fa a les dificultats en el moment fundacional, les variacions entre entitats de segon nivell creades en diferents etapes són poques, amb alguna excepció. Així, amb el temps han guanyat pes les dificultats següents, tot i continuar afectant menys d'una quarta part del camp que ens ocupa: la conflictivitat o l'atomització

Gràfic 3. Claus d'èxit en el moment de creació segons període de constitució de les associacions



Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta. Dades percentuals.

del sector, el desinterès de part de les associacions del sector o, en menor mesura, la manca de capacitat per definir els objectius o de reconeixement per part d'ASN d'altres sectors. En canvi, han minvat sensiblement els problemes inicials derivats de la manca de recursos econòmics i infraestructurals.

Ara bé, en aquest estudi de diagnòstic no tan sols ens interessa esbrinar els elements crítics –en positiu i en negatiu– del moment fundacional de les associacions de segon nivell a Barcelona, sinó també quines han estat les claus d'èxit i les dificultats més notables durant la seva trajectòria fins arribar a l'estat actual. Abans d'entrar més a fons en el diagnòstic de l'actualitat, volem aturar-nos un moment en alguns factors que els i les representants de les ASN entrevistades han considerat decisius en l'esdevenir de les seves

/19/

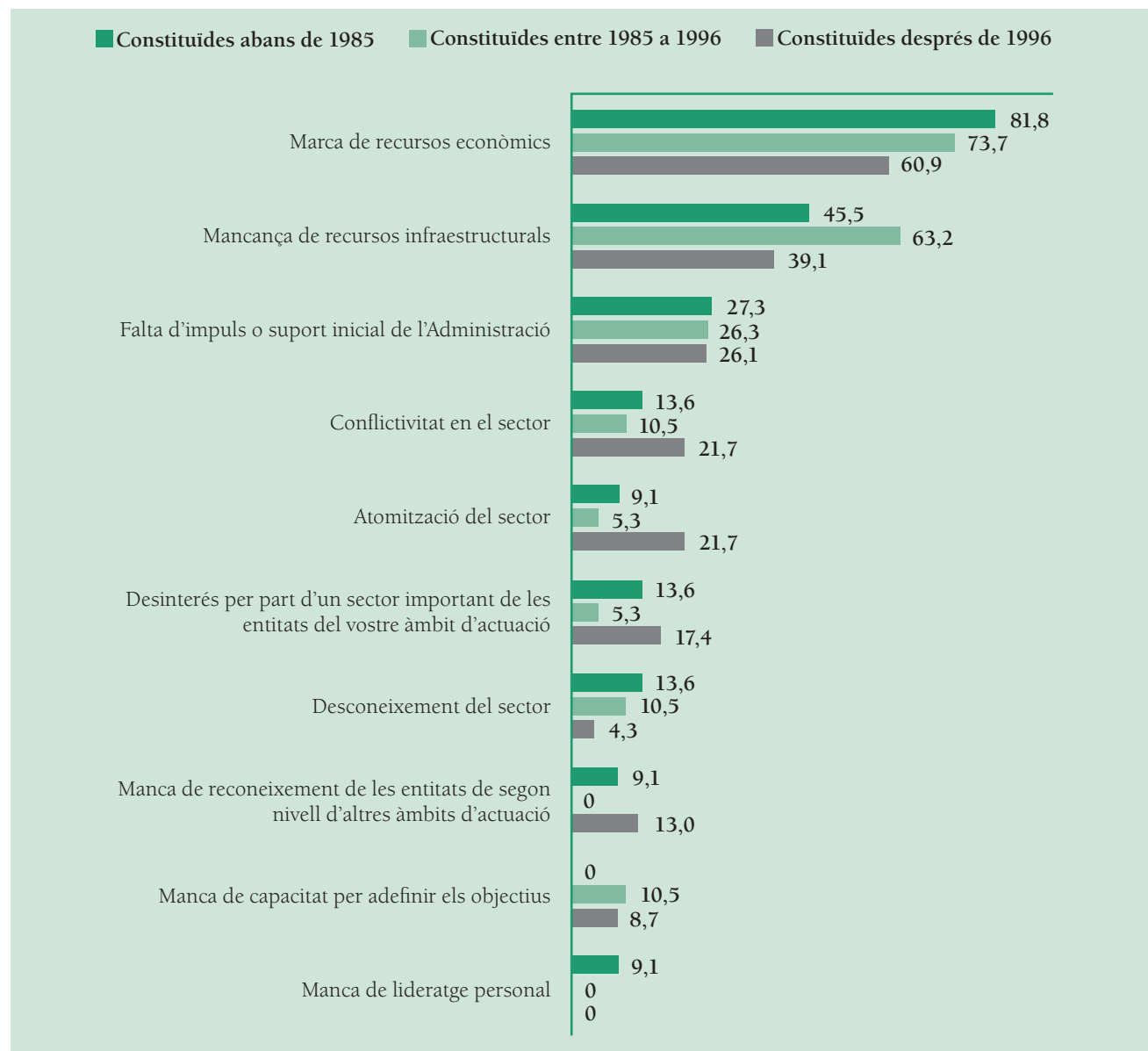
Quadre 2. Claus d'èxit en la història d'algunes ASN segons perfil

Tipus d'entitat	Analitzador històric
ASN sectorials especialitzades en la prestació de serveis externs consolidades	<ul style="list-style-type: none"> • Obertura del primer servei especialitzat gestionat per l'ASN • Implicació de les entitats membres en els grups de treball sobre temes específics
ASN sectorials consolidades especialitzades en la prestació de serveis a les entitats membres	<ul style="list-style-type: none"> • Esdeveniment internacional de projecció per al sector (Any Internacional del Voluntariat) • Reconeixement internacional i, conseqüentment, també nacional • Patrimonialització com a factor d'independència (model ASN flexible –vegeu apartat 5.4.)
ASN sectorials orientades vers la representació i interlocució consolidades	<ul style="list-style-type: none"> • Enfortiment associatiu per processos de fusió o agrupació d'entitats de segon grau properes
ASN territorials	<ul style="list-style-type: none"> • Enxarxament amb actors de l'entorn (mitjans de comunicació, fundacions...) • Gestió d'equipaments de proximitat • Mobilitzacions veïnals (model organització-xarxa)

Font: elaboració pròpia a partir d'entrevistes.



Gràfic 4. Dificultats en el moment de creació segons període de constitució de les associacions



Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta. Dades percentuals.

organitzacions. És el que podem anomenar analitzadors històrics, és a dir, fets que en la història de l'entitat han estat decisius, marcant un abans i un després. Es tracta, en aquest cas, d'elements valorats de forma positiva, perquè han suposat un creixement o bé una consolidació de l'ASN en qüestió. En el quadre següent, hem recollit les claus d'èxit en el desenvolupament d'algunes d'aquestes entitats, agrupades en funció de la tipologia emprada per dissenyar la mostra d'entrevistes per a la tercera fase (vegeu quadre 1, a la pàgina 12).

Sense que puguem deduir d'aquest quadre cap llei de correspondència rígida, sí que dona compte de quina mena d'esdeveniments valoren directius de les entitats com a crítics i decisius en la seva consolidació.

3. L'estat actual de les ASN a Barcelona

Analitzem a continuació l'estat actual de les associacions de segon i tercer nivell a Barcelona, segons la pròpia percepció i valoració de les entitats d'aquest tipus enquestades i entrevistades. D'entrada, hem considerat quatre grans dimensions que estructuraran aquesta anàlisi:

- a) Organització interna.
- b) Relacions amb les entitats membres.
- c) Relació amb l'Administració.
- d) Relacions amb l'entorn, que inclou ciutadania, altres àmbits del tercer sector i sector privat.

Vegem les problemàtiques que es plantegen a les entitats en cadascun d'aquests eixos, els punts forts i febles amb què les aborden, tot destacant, finalment, les claus d'èxit que extreuen a partir de l'experiència acumulada.

3.1. L'organització interna de les associacions de segon nivell

Més enllà de les qüestions que tenen a veure amb el funcionament intern de les associacions de segon o més nivell (ASN) de Barcelona –aspectes tractats en l'apartat 4 d'aquest segon capítol-, hi ha dues problemàtiques a les quals aquestes entitats són especialment sensibles actualment: la formació d'equips directius implicats, forts i representatius; i la comunicació entre l'estructura de segon nivell i les associacions que en formen part, així com el distanciament entre les entitats de base i l'ASN⁶. Aquestes problemàtiques, especialment la primera, ja quedaven manifestes en els resultats de l'enquesta, tal com recull la taula sobre punts febles següent:

En canvi, altres qüestions referides a la capacitat de l'ASN d'aconseguir els objectius fixats, o de redefinir objectius quan s'escau, apareixien com a punts forts en l'haver de les entitats enquestades, en segon i tercer lloc, respectivament:

Com mostra la taula, la interlocució amb l'Administració apareix com a punt fort principal de les ASN, aspecte que, a més, està relacionat amb el punt fort que figura en cinquè lloc, això

Taula 13. Punts febles en l'actualitat segons la pròpia visió de les ASN (n=66)

Punts febles	Freqüència de respostes afirmatives	% sobre les 66 associacions	% de cada punt feble sobre el total de respostes (pes de cada punt feble)
Manca de renovació dels càrrecs de la Junta Directiva	20	30	19
Manca d'incorporació de noves entitats membres	16	24	15
Incapacitat per a garantir la continuïtat dels recursos físics i/o infraestructurals i/o econòmics	15	23	14
Manca d'aliances amb altres sectors	15	23	14
Manca de comunicació interna	12	18	11
Distància entre la vostra estructura i les entitats membres o de base	9	14	8
Manca d'interlocució amb l'Administració	7	11	6
Manca de capacitat per redefinir els objectius	6	9	6
Burocratització del funcionament intern	6	9	6
No s'han assolit els objectius prefixats	2	3	2

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

és, la capacitat de garantir la continuïtat dels recursos bàsics que necessita l'entitat: local, recursos econòmics... En llocs intermitjos, hi ha punts forts que tenen a veure amb les relacions amb l'entorn (aliances amb altres sectors associatius i incorporació de noves entitats membres) i amb el funcionament intern, com ara la comunicació interna i la renovació de càrrecs, que apareix significativament en últim lloc.

Tornant als punts febles, la dificultat per renovar els càrrecs directius destaca clarament. Hem trobat aquest problema tant en entitats grans i consolidades com en d'altres de petites i en fase incipient; en entitats territorials tant com en sectorials. Algunes d'aquestes entitats tenen un lideratge fort, centrat en un persona⁷, i això encara fa més difícil plantejar i resoldre la qüestió del relleu.



Taula 14. Punts forts a l'actualitat segons la visió de les mateixes ASN (n=66)

Punts forts	Freqüència de respostes afirmatives	% sobre les 66 associacions	% de cada punt fort sobre el total de respostes (pes de cada punt fort)
Interlocució amb l'Administració	39	59	17
Consecució dels objectius prefixats	35	53	15
Capacitat per redefinir els objectius	33	50	14
Bona comunicació interna	29	44	12
Garantir la continuïtat dels recursos físics i/o infraestructurals i/o econòmics (tenir un local propi, convenis amb l'Administració, etc.)	28	42	12
Generació d'aliances amb altres sectors	27	41	11
Incorporació de noves entitats membres (creixement de la representativitat)	26	39	11
Capacitat de renovació dels càrrecs de la Junta Directiva	18	27	8

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

El testimoni d'una entitat referent en el seu sector és prou eloqüent respecte a la rellevància d'aquest problema, a la vegada que apunta propostes d'actuació:

“Costa molt. L'actual president ho vol deixar, porta més de 20 anys. Hi ha entitats on la gent es baralla, però no és el nostre cas. Hi ha poca gent que participi, per les dificultats afegides. A la junta anterior, es va proposar la formació per al lideratge de persones joves per tal que agafin el relleu⁸.”

Per la seva banda, una altra ASN sectorial de mida mitjana i llarga trajectòria promou que els directius puguin assumir alhora tasques professionals de l'entitat (com ara supervisar l'equip tècnic). Amb aquesta mesura –junt amb la possibilitat de votar llistes obertes i formar equips de candidatures diferents- es vol afavorir una major implicació de les entitats membres més petites i amb menys recursos humans. I aquí entrem ja en una segona dimensió del problema, que té a veure amb la comunicació i interrelació entre l'entitat de segon nivell i les associacions que en

formen part. Tot i que abordarem aquesta qüestió més a fons en l'apartat següent, val la pena aturar-s'hi un moment per l'efecte que té en la generació d'equips directius representatius i compromesos.

En aquest sentit, destaquen com a bones pràctiques per assolir una major coresponsabilització de les entitats membres en la gestió de l'entitat de segon nivell: l'ús de les tecnologies de la informació i comunicació a l'hora de millorar la comunicació interna, així com l'organització de grups de treball sobre qüestions d'interès per a les entitats membres. Aquest últim dispositiu ha estat valorat com a clau d'èxit per part de diverses ASN entrevistades, com un mitjà per promoure l'intercanvi d'experiències, la generació de projectes conjunts i, en definitiva, per augmentar la implicació de les entitats de base en l'organització que les aglutina. Si bé no tots els tipus d'ASN donen la mateixa importància a la funció coordinadora, una part important d'elles conceben precisament les organitzacions de segon nivell com a estructures que han de facilitar el desenvolupament de les entitats membres i la coordinació entre elles. Això és especialment important en les ASN del tipus xarxa (vegeu apartat 5.4.), que prioritzen les entitats membres a les organitzacions de segon nivell.

Finalment, destaca la preocupació per disposar de les infraestructures i els recursos econòmics que garanteixin la continuïtat de l'ASN, que trobem en un 42% de les ASN enquestades, com a punt fort i en més del 23% com a punt feble.

3.2. Les relacions amb les entitats membres

Les associacions de segon i tercer nivell són el fruit de l'agrupació voluntària de diverses entitats d'un sector o territori. D'aquí que una de les claus de l'enfortiment d'una ASN sigui, precisament, la potenciació de les associacions que la integren i la seva implicació en aquella. El punt de vista següent d'un representant d'una ASN sectorial ho expressa clarament:

“Tenim una força com a xarxa brutal; ara, les entitats s'ho han de fer seu, ho han d'interioritzar. És difícil arribar a tenir mínims o màxims comuns denominadors, trobant-se còmodes. Quan ho hem aconseguit, som imparables. La Federació és el reflex de les associacions membres. Cal enfortir les associacions per enfortir la Federació.”

Aquest enfortiment de les entitats passa per conèixer què és allò que no poden fer soles i que la seva unió –a través de l'entitat de segon grau- pot aportar més valor. Aquesta és segurament una altra de les claus d'èxit de les ASN: trobar els elements que més ajudin a potenciar les entitats membres. En aquest sentit, un lema bastant compartit és –en paraules d'una de les entitats entrevistades– “complementar, no suplantar” les activitats que ja fan les primeres. Aquests elements que aporten valor afegit a les associacions de base poden ser diversos: gestió de serveis, aportació de coneixement, interlocució davant l'administració... i, com veurem

més endavant (apartat 5), són els que singularitzen les ASN, segons el rol o rols que van adoptant com a propis. Ara bé, aquesta especialització i assumptió d'un rol complementari del de les entitats membres no sempre s'ha produït de forma espontània i, en algun cas, representants d'entitats de segon nivell han reconegut conflictes amb entitats membres pel fet de competir per un mateix espai o per uns mateixos recursos. En aquest cas, en què algunes entitats són més grans –en pressupost i equip professional- que la mateixa ASN, aquest conflicte de competència va obligar aquesta última a accentuar encara més aquella estratègia d'especialització que, a la llarga, ha resultat exitosa.

En qualsevol cas, la tensió entre l'orientació i les funcions que va prenent l'ASN i les demandes que, explícitament o implícitament, li fan les entitats és una de les dimensions important per comprendre l'èxit o fracàs de la gestió d'una ASN. És cert que només un 14% dels representants d'ASN enquestats reconeixen, com a punt feble, la distància entre la seva estructura i les entitats membres (taula 13). Ara bé, en aquest sentit i per als objectius d'aquest estudi –entre els quals, hi ha recollir elements per a la reflexió i la millora del sector–, ens semblen tan rellevants els bons resultats pel que fa a la percepció de resposta a les necessitats de les associacions membres, recollides a la taula 15, com els motius pels quals aquesta resposta de vegades no és la desitjada.

Taula 15. Percepció del grau de resposta de les ASN a les necessitats de les entitats membres (n=66)

Grau de resposta	Freqüència	%
Molt poc	0	0
Poc	2	3,4
Mig	10	16,9
Alt	38	64,4
Molt alt	9	15,3
Total	59	100

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

Pel que fa a les raons que han argüït les entitats (12) que han contestat que el seu grau de resposta a les necessitats de les entitats membres és poc o mitjà, podem destacar les següents:

/23/

Dificultats per respondre a les necessitats de les entitats membres

- Ser una entitat de tercer grau fa difícil recollir totes les sensibilitats
- Manca d'estructura: “Precarietat” econòmica, infraestructural i de recursos humans
- Manca de visió estratègica comuna
- Massa diversitat territorial
- Manca de “vinculació interassociativa”
- Trobar-se en una fase de replantejament de les demandes de les entitats membres
- Manca de reunions dels òrgans de representació (consell i assemblea)



Uns altres problemes que s'han plantejat a través de les entrevistes fan referència a:

- manca de capillaritat –per exemple, a l'hora de traspasar informació– entre representants de les associacions membres i aquestes. Es tracta d'un problema que es fa més complex en el cas d'associacions de tercer nivell.
- concentració de responsabilitat en poques persones (sovint president, secretari i director o gerent).

3.3. Les relacions amb l'Administració

Les relacions amb l'Administració constitueixen un dels cavalls de batalla de les associacions de segon o més nivell. Així es desprèn de la majoria d'entrevistes realitzades amb representants de les segones, en què s'utilitza sovint l'expressió “amor i odi” per caracteritzar aquest complex vincle. Heus aquí un parell de mostres d'aquesta visió dual de les relacions amb l'estat en qualsevol dels seus nivells (local, autonòmic...):

“La dependència és un problema, però és lògica, perquè no podem captar fons. No anem a les convocatòries on concorren les nostres associacions. Tot ens ve per convenis. És una fragilitat de difícil solució (...). La relació amb l'Administració és d'amor i odi. De vegades som valents, de vegades no tant⁹.”

“Som crítics i respectuosos alhora amb l'Administració. (...) tenim capacitat de lobby, però no tant com voldríem. Potser som massa edu-

Taula 16. Percepció de la dependència mútua entre l'ASN i l'Administració (n=66)

	Dependència de l'ASN envers l'Administració		Dependència de l'Administració envers l'ASN	
	Freqüència	%	Freqüència	%
Cap	3	5,0	3	5,3
Molt poca	2	3,3	7	12,3
Poca	7	11,7	15	26,3
Mitjana	13	21,7	14	24,6
Bastant	14	23,3	12	21,1
Molta	21	35,0	6	10,5
Total	60	100	57	100

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

cats i pactistes; potser per això costa més temps aconseguir les fites. Ara fem mobilitzacions més puntuals. Hi ha un reconeixement i respecte mutus¹⁰.”

Aquests dos fragments d'entrevistes contenen, a més, les grans qüestions al voltant de les quals giren les relacions entre ASN i Administració: el finançament públic i la interlocució. Aquests dos elements expliquen, en bona part, que la naturalesa de la relació sigui d'interdependència, tot i que el primer factor decanta la relació a favor de qui administra els béns públics.

Dependència mútua, però no tant

Tot i que en diverses entrevistes hem copsat un sentiment per part d'algunes ASN de dependència mútua (“ens vénen a buscar perquè som referents en...”) o fins alguns parlen de “relació de

tu a tu” en la gestió cívica d'equipaments públics, una mirada als resultats de l'enquesta amb una base més àmplia d'entitats ens revela que la dependència és percebuda de forma clarament desigual a favor d'una dependència de les ASN envers l'Administració, més que no pas a l'inrevés, com es pot veure a la taula 16.

Aquesta desigual dependència s'explica, segurament, per les fonts de finançament de les associacions de segon i tercer nivell de Barcelona, que provenen, majoritàriament de les arques públiques (Taula 17).

Hi ha diverses vies per reduir la dependència respecte de l'Administració pel finançament. Una consisteix a obtenir recursos econòmics per altres vies, ja sigui a través del patrocini privat –que genera un altre tipus de dependèn-

Taula 17. Vies de finançament de les ASN de Barcelona (n=66)

	Finançament públic (%)	Finançament privat (%)	Prestació de serveis (%)	Quotes a socis (%)
Respostes vàlides	51	27	30	41
Mitjana	65,6	16,4	21,8	20,6
Moda	60	10	10	20
Desv. típ.	22,4	15,6	22,4	20,2

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

cia, com observava John Casey recentment¹¹—o de la gestió de serveis o equipaments. Ara bé, no està clar, per exemple, que un major finançament per a la gestió de serveis públics garanteixi més independència respecte de qui governa. En canvi, una modalitat molt valorada per les ASN, pel que suposa de guany en estabilitat i continuïtat, és la substitució de les subvencions anuals pels convenis plurianuals. El finançament per la via de convenis és viscut, doncs, com una forma de reduir la dependència respecte als poders polítics i alhora com un dels signes de consolidació de les ASN¹².

La interlocució, punt fort

Si el finançament constitueix encara una autèntica espasa de Dàmocles per bona part del sector d'entitats de segon i tercer nivell, en canvi la seva capacitat d'interlocutar amb l'Administració, en representació de les seves entitats membres, dóna sentit i força a aquestes organitzacions. No en va, la interlocució amb els poders públics

apareix com el principal punt fort de les ASN de Barcelona (ho és pel 59% d'aquestes), mentre que només un 11% l'esmenten com un punt feble (vegeu taules 13 i 14).

A més, quan parlem d'interlocució sembla que, ara sí, l'interès és mutu. Si més no, és el que es desprèn del Pla Director Municipal de Participació Ciutadana 2010-2015 de l'Ajuntament de Barcelona:

“La necessitat de treballar en xarxa, afortunadament, s'ha reflectit darrerament en un procés creixent de foment de les federacions i les coordinadores, la qual cosa també ha significat una manera d'incentivar i potenciar el sector. Així mateix, la creació de xarxes interassociatives esdevé una nova oportunitat per avançar en la qualitat participativa, ja que afavoreixen l'intercanvi d'experiències i la realització de projectes conjunts que, alhora, promouen la millora de les mateixes associacions¹³.”

3.4. Relacions amb l'entorn

Un dels factors que confereixen major legitimitat a les associacions de segon o més nivell és el grau de representativitat respecte al seu àmbit d'actuació -sigui sectorial o territorial. De fet, la funció d'interlocució amb l'Administració de què parlàvem fa un moment depèn en bona mesura de la capacitat d'aglutinar i representar les entitats d'un sector o d'un territori o ambdós tipus -en el cas d'algunes entitats de tercer nivell.

Fonts de representativitat

Podem considerar dues vies d'obtenció de representativitat, en funció de si té a veure amb la capacitat d'aglutinar les associacions d'un àmbit o territori, o bé de representar els interessos d'un col·lectiu o sector social. Des del punt de vista dels representants de les associacions de segon o més nivell enquestades, la representativitat respecte de les entitats d'un sector n'és la principal. Així, emplaçades a situar-se en una escala del 0 al 10, sent '0' un tipus de representació més propera a la base social i '10' una representació més propera a les entitats associades, la mitjana obtinguda fou del 7.21, que indica un clar decantament vers la representació de les associacions de base. D'altra banda, el fet d'incorporar noves entitats a l'organització és valorat positivament pel 39% de les ASN enquestades, ocupant el setè lloc en la llista de punts forts (vegeu taula 14), alhora que és motiu de preocupació per un 29% -la qual cosa fa que ocupi el segon lloc en el rànquing de punts febles (taula 13).



Ara bé, també es valora el nivell de representativitat respecte de la base social. En aquest sentit, la percepció dels representants de les ASN és bastant satisfactòria quant a inclusió en les seves files de la diversitat de la població, sobretot pel que fa a procedència i grup d'edat i, en grau menor, en relació al gènere.

Taula 19. Percepció del nivell de representació de l'ASN en relació amb la base social (n=66)

	Pel que fa a l'edat (%)	Pel que fa al sexe (%)	Pel que fa al lloc d'origen (%)
Molt poc	0,0	1,7	1,7
Poc	3,4	13,8	6,9
Mitjà	20,7	25,9	19,0
Alt	55,2	29,3	39,7
Molt alt	20,7	25,9	31,0

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

Projecció pública i especialització com a factors de legitimitat

Junt amb la representativitat, d'altres factors que contribueixen a fer de les ASN referents socials són la seva projecció pública, la seva especialització temàtica i, lligat a aquesta última, la seva especialització, com hem pogut constatar a través de les entrevistes a una mostra significativa d'entitats de segon o més nivell. De manera similar al que observàvem per a la representativitat, tant la imatge pública com el fet

d'esdevenir experts en un determinat camp afavoreixen el reconeixement i la valoració per part de les institucions. És el que es desprèn d'aquests dos testimonis, l'un remarcant la projecció internacional de la seva entitat, l'altre destacant la seva especialització:

“La coincidència en una jornada a l'estranger amb un membre del govern, en què nosaltres teníem un paper destacat i on vam poder explicar què fèiem i com ho fèiem; va servir perquè se'ns valorés. Podem dir que fou un element de millora de les relacions amb l'Administració de casa nostra¹⁴.”

“Som a qui ens ve a buscar l'Ajuntament quan hi ha un acte de lliurament d'alguna distinció [per realitzar algun ball o cant típic, per part d'alguna de les entitats membres]. També pel que fa a la Generalitat¹⁵.”

D'altra banda, l'especialització en determinats camps sol anar acompanyada també d'elaboració d'un discurs propi sobre aquest àmbit, que es caracteritzaria per la seva innovació i fonamentació teòrica. Això fa que les associacions de segon i tercer nivell que són capaces de generar coneixement i discurs en el camp en qüestió siguin especialment atractives per a l'Administració, pel que suposa de posada al dia teòrica i discursiva.

Ara bé, les relacions de les ASN amb l'entorn no s'esgoten amb les entitats i els col·lectius concer-

nits dins del seu àmbit d'actuació. Així, els i les representants del sector consideren importants la generació d'aliances amb entitats d'altres sectors. Es tracta d'un element que afavoreix l'enxarxament i la vertebració del moviment associatiu. Com hem vist anteriorment (taules 13 i 14), la generació d'aliances amb d'altres sectors és un punt fort per al 41% de les ASN enquestades, mentre que és un punt feble per al 23%, tot i que si considerem el pes específic en el conjunt dels rànquings respectius aquest element vist en negatiu guanya punts (ocupa el 4t lloc del rànquing de punts febles i el 6è del dels punts forts).

Finalment, dins de l'apartat de relacions amb l'entorn –considerant l'ASN com a unitat d'anàlisi– hem volgut dedicar un espai a l'agrupació de les ASN en associacions de tercer nivell (ATN).

Integració en associacions de tercer nivell (ATN)

Com hem vist (taula 4), el 78% de les ASN formen part d'associacions de nivell superior. A més, el treball qualitatiu d'aquesta diagnosi ha permès detectar una tendència a l'agregació en unitats associatives cada cop més grans i de nivell major. No es tracta ja només de la integració en les confederacions de nivell territorial superior, sinó que hem observat moviments d'aproximació i unió entre ASN de diversos sectors o, de vegades, del mateix sector, però de filiacions ideològiques diverses¹⁶. Alguns moviments en aquest sentit són la creació de la Confederació

Catalana d'ONG per la Pau, els Drets Humans i el Desenvolupament, la Plataforma d'Entitats de Gestió Cívica o la Federació Catalana d'Escoltisme i Guiatge, per posar només alguns exemples destacats. També la Taula del Tercer Sector i el Consell d'Associacions de Barcelona serien organitzacions de tercer grau, que són valorades com a plataformes per fer pressió i defensa dels interessos del sector associatiu, especialment davant l'Administració¹⁷.

Entre els motius que porten les ASN barcelonines a agrupar-se en unitats associatives més grans, pel que fa específicament a les ATN de nivell territorial superior (estatal o internacional) hi ha la projecció internacional, l'intercanvi d'experiències i la recerca de referents per a la seva organització i activitat. Pel que fa a les agrupacions de caràcter més pròxim (nivell local i català), es busca “fer lobby”, unificant vies d'interlocució, simplificar vies de representació (“no cal anar tots a tot”), intercanviar informació i coneixements, obrir vies de col·laboració... En alguns casos, es parla fins i tot d'unitat d'acció; ara bé, cal advertir que aquesta tendència a agrupar-se no deriva necessàriament en una organització formal de nivell superior. Hi ha una part –minoritària, però significativa del moviment associatiu– que es mostra reticent a crear estructures superiors, per por que es distancien dels interessos de les entitats constituents. En aquest sentit, les fórmules organitzatives més flexibles, com taules o plataformes, conviuen amb les confederacions o estructures

Taula 20. Principals necessitats per tal de millorar l'organització i el funcionament interns (n=66)

	Freqüència de respostes afirmatives	% sobre les 66 associacions	% de cada necessitat sobre el total de respostes (pes de cada necessitat)
Recursos econòmics	38	57,6	28,1
Recursos humans	38	57,6	28,1
Millorar la participació de les entitats membres, renovació de càrrecs, etc.	33	50	24,4
Recursos materials i/o tècnics	26	39,4	19,3

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

més institucionalitzades. En aquest sentit, podem considerar una de les claus d'èxit de les associacions de segon o tercer nivell –però fins i tot en associacions de primer nivell grans– la capacitat de dotar d'autonomia suficient les unitats més petites per evitar caure en estructures excessivament anquilosades¹⁸.

4. Funcionament i activitats de les ASN

Vistes les principals problemàtiques que enfronten les ASN en les seves relacions amb les entitats membres, l'Administració i l'entorn, analitzats els punts febles i forts amb què fan front a aquestes qüestions, i després de fer èmfasi en algunes claus d'èxit que es desprèn de la seva trajectòria, ara voldríem tornar a fixar la mirada en la seva organització interna, per entrar més a fons en la gestió de l'entitat (allò que en podríem dir la seva cuina), és a dir, en les actuacions concretes que realitzen per respondre a aquelles

problemàtiques. Per fer-ho, ens fixarem primer en les principals necessitats que plantegen i, després, en les activitats que porten a terme, segons si es tracta d'activitats vinculades a la gestió de les relacions amb les associacions de base, amb l'Administració o amb l'entorn.

D'entrada, entre les necessitats que manifesten tenir les ASN, destaquen els recursos econòmics i humans, en primer lloc; en segon lloc, la millora de la participació de les entitats membres –que té a veure també amb la qüestió de la renovació de càrrecs, que veïem abans– i, en tercer lloc, els recursos infraestructurals.

Abans d'entrar en les actuacions concretes de les ASN, val la pena parar-se un moment en un fet al nostre entendre gens banal: el creixent recurs a la planificació estratègica sistemàtica per part de les associacions de segon o més nivell.



Això suposa que l'organització es dona un temps i dedica uns recursos a pensar-se globalment –això és, inserida en l'entramat de relacions amb les entitats membres, amb les de nivell superior, amb l'Administració i amb l'entorn– i a dissenyar l'estratègia d'acció. Segons els nostres resultats, gairebé la meitat de les ASN de Barcelona han seguit un procés de disseny de pla estratègic, un 10% està en procés de realització, més d'un 20% té previst fer-lo abans del 2011 i només gairebé un 20% no té previst fer-lo. Per tant, en aquests moments bona part de les ASN de la ciutat han fet o estan en procés de fer el seu pla estratègic, i hem pogut constatar que ho fa amb independència de la seva mida.

/28/ Taula 21. Elaboració de Pla estratègic per part de les ASN (n=66)

	Freqüència	%
ASN que ja han realitzat Pla estratègic	27	47,4
ASN que l'estan elaborant	6	10,5
ASN sense Pla estratègic, però amb previsió d'elaborar-lo abans de 2011	13	22,8
ASN sense Pla estratègic ni previsió d'elaborar-lo	11	19,3
Total	57	100

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

Encara que no en tots els casos, una bona part de les entitats amb Pla estratègic han fet o fan el seu disseny amb metodologies participatives, en què es reservava a les entitats membres un paper central.

La cita que reproduïm a continuació expressa bé les raons que comporta fer aquests processos de forma participativa:

“Els objectius són millorar la democràcia interna i les percepcions mútues entre entitats i Coordinadora. Cal augmentar la implicació de les persones jurídiques que integren la Coordinadora i la seva representativitat¹⁹.”

4.1. Actuacions en relació amb les entitats membres

La taula 22 recull el rànquing d'accions realitzades per les associacions de segon o més nivell, orientades a donar servei a les entitats membres. Destaca la importància concedida a la comunicació de les activitats de les associacions integrants, que realitzen gairebé 8 de cada 10 ASN. En aquest sentit, apareix com una bona pràctica la posada a disposició de les entitats membres d'espais que permetin compartir i projectar les seves propostes. En segon lloc, apareixen les actuacions formatives i d'assessorament a les entitats, que les ASN presten a les seves entitats membres en el 62 i el 70% dels casos, respectivament.

Taula 22. Serveis oferts per les ASN a les entitats membres (n=66)

	Freqüència de respostes afirmatives	% sobre les 66 associacions	% de cada servei sobre el total de respostes (pes de cada servei)
Comunicació de les activitats que desenvolupen les entitats membres	52	78,8	24,1
Assessorament	46	69,7	21,3
Formació	41	62,1	19,0
Consecució de recursos ²⁰	35	53	16,2
Redistribució de recursos ²¹	28	42,4	13,0
Gestió d'equipaments	14	21,2	6,5

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

En un tercer nivell, apareixen les activitats que tenen a veure amb la consecució i redistribució de recursos, que acompleixen el 53% i el 42% de les ASN, respectivament; i, finalment, un 14% de les associacions de segon o més nivell gestionen equipaments dels quals fan ús les seves entitats membres. D'altres serveis que ofereixen, en menor mesura, són l'organització d'activitats comunes, la dinamització de les entitats i la gestió del voluntariat.

D'altra banda, hem vist que una de les activitats més ben valorades per algunes associacions de base és la possibilitat de formar part de grups de treball sobre temes del seu interès. Sembla que es tracta d'una pràctica habitual; així, el 77,3% (51/66) de les ASN enquestades tenen constituïts grups de treball, que presenten diferents ritmes de reunió, com mostra la taula següent:

Taula 23. Freqüència amb què es reuneixen els grups de treball (n=66)

	Freqüència amb què es reuneixen els grups de treball	%
Setmanal	4	8
Quinzenal	11	22
Mensual	24	48
Trimestral	11	22
Total	50	100

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

Taula 24. Requisits d'ingrés a les ASN (n=66)

	Freqüència de respostes afirmatives	% sobre les 66 associacions	% de cada requisit sobre el total de respostes (pes de cada requisit)
Ratificació o acord de l'Assemblea de l'entitat que vol ser membre	42	63,6	47,7
Abonar una quota d'entrada	21	31,8	23,9
Estar avalat per una o més entitats membres	15	22,7	17,0
Estar adherits a un codi ètic	10	15,2	11,4

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

4.2. Actuacions en relació amb l'Administració i l'entorn

En aquest apartat, considerem les activitats de les associacions de segon i més nivell que tenen més a veure amb les relacions amb l'entorn, incloent-hi també les relacions amb l'Administració.

Un primer element a considerar és la permeabilitat de l'ASN respecte del moviment associatiu en general. Això es pot observar parant esment a les condicions establertes per acceptar l'adhesió de noves associacions. Com veiem a continuació, els requisits d'ingrés no són, generalment, gaire restrictius i van de la lògica ratificació de l'assemblea fins a estar adherits a un codi ètic (només en el 15% de les ASN), passant per abonar una quota d'entrada, quasi en un terç dels casos, o estar avaluats per una o més entitats membres (22,7%). Altres condicions que hem pogut recollir són: complir els acords

estatutaris o compartir els objectius i l'ideari de l'entitat, ésser una entitat legalment constituïda, estar lligats al voluntariat o tenir una seu social al barri, en cas d'una entitat d'aquest àmbit territorial.

Tot i que analitzarem més a fons els rols de les ASN en el proper apartat, aquí sembla oportú aturar-nos en les activitats que tenen a veure amb les funcions de representació i interlocució, pel que suposen de relació amb l'entorn. En aquest sentit, la negociació amb l'Administració esdevé l'actuació més realitzada, per part de quasi 3 de cada 10 entitats, molt lluny de la negociació amb actors privats, que realitzen només 3 de cada 10. També tenen a veure amb aquell actor principal les activitats de participació en òrgans consultius, com ara consells, taules o fòrums creats per iniciativa de l'Administració (en formen part el 63,6% de



Taula 25. Tasques que realitzen les ASN al voltant de la interlocució i la representació (n=66)

	Freqüència de respostes afirmatives	% sobre les 66 associacions	% de cada tasca sobre el total de respostes (pes de cada tasca)
Negociació directa amb l'Administració	49	74,2	26,8
Presència en fòrums i altres actes (congressos, taules rodones...)	47	71,2	25,7
Participació en consells sectorials o territorials	42	63,6	23,0
Participació en campanyes públiques	25	37,9	13,7
Negociació amb actors privats	20	30,3	10,9

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

/30/ Taula 26. Activitats i accions de comunicació que desenvolupen les ASN (n=66)

	Freqüència de respostes afirmatives	% sobre les 66 associacions	% de cada activitat sobre el total de respostes (pes de cada activitat)
Espais de participació (Jornades de debat, conferències, seminaris, etc)	49	74	43
Gestió d'un mitjà de comunicació propi (revista, butlletí, etc.)	36	55	32
Realització o promoció de publicacions sobre el propi àmbit d'actuació (informes, articles, estudis, etc.)	28	42	25

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

el 37,9% dels casos. Més important encara resulta la presència de les ASN en fòrums, congressos i altres actes -en què podem incloure la representació internacional de les entitats membres- i que aconsegueixen més del 71% d'entitats enquestades.

Finalment, hem de considerar les actuacions comunicatives com un important mitjà de relació amb l'entorn -més enllà que puguin ser-ho alhora també per a les entitats membres, com hem vist més amunt. Així, gairebé 3 de cada 4 associacions de segon o més nivell organitzen activitats públiques de debat o difusió, més de la meitat tenen el seu propi mitjà de comunicació i un 42% impulsa publicacions d'interès sobre el seu àmbit d'actuació.

5. Rols de les ASN

Fins aquí ens hem fixat en l'estructuració de les associacions de segon o més nivell a Barcelona, les seves etapes històriques i la situació actual quant a organització interna, funcionament, activitats i relacions amb les entitats membres, l'Administració i l'entorn. Ara volem aprofundir en una qüestió fonamental: els rols o funcions que realitzen aquestes entitats, precisament en el marc de la seva relació amb aquests actors amb qui es relacionen més o menys directament. Començarem per fer una anàlisi de les funcions realitzades en el moment de la constitució, segons les diferents etapes històriques en què s'han fundat les ASN barcelonines.

les associacions enquestades) o espais i fòrums relacionats amb plans comunitaris (que apa-

reix esmentat com a *altres*), així com la participació en campanyes públiques, que s'esdevé en

5.1. Rols preferents en funció de l'etapa de constitució

Les variacions que es donen entre els rols que aconsegueixen preferentment les ASN segons la seva etapa de creació són lleus, però significatives. En la taula següent, i per facilitar-ne la lectura, hem marcat en color verd les funcions que puguen de posició respecte de l'anterior columna o etapa, en groc les que es mantenen i en vermell les que perden llocs en l'escala de rols preferents. Dit això, observem que si entre les associacions de segon nivell sorgides a la fase d'eclosió –abans del 1985– la representació esdevé el rol més rellevant, seguit de la coordinació, la interlocució i el reconeixement de les entitats membres, entre les ASN creades durant la fase intermèdia la coordinació ha esdevingut el rol preferent i la prestació de serveis ha irromput en el tercer lloc del rànquing, en detriment de la representació i la interlocució, que baixen una posició; fins i tot la generació de coneixement guanya un lloc, mentre que la funció de reconeixement en perd dos. Curiosament, en les entitats aparegudes durant la fase última, que hem anomenat de vertebració de les ASN, l'escala de rols és idèntica a la de l'etapa anterior, amb l'excepció de la interlocució, que recupera un lloc en detriment de la prestació de serveis.

Per tant, la màxima variació en l'estructura de rols de les entitats de segon grau es va produir durant la segona fase, que hem anomenat de transició, en què s'estenen els serveis gestionats per les associacions de segon nivell i adreçats

Taula 27. Funcions preferents en el moment de creació segons període de constitució de les associacions (n=66)

Ordre de preferència	Constituïdes abans de 1985 (22 casos)	Constituïdes entre 1985 a 1996 (19 casos)	Constituïdes després de 1996 (23 casos)
1	Representació	Coordinació ²	Coordinació ¹
2	Coordinació	Representació ³	Representació ¹
3	Interlocució	Prestació de serveis ²	Interlocució ²
4	Reconeixement i/o validació	Interlocució ³	Prestació de serveis
5	Prestació de serveis	Generació de coneixement ²	Generació de coneixement ¹
6	Generació de coneixement	Reconeixement i/o validació ³	Reconeixement i/o validació ¹
7	Mediació	Mediació ¹	Mediació ¹

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

1. La funció es manté en la mateixa posició respecte a la columna anterior.
2. La funció puja respecte a la columna anterior.
3. La funció es baixa respecte a la columna anterior.

sovint directament a persones usuàries. També podem situar en aquest període l'aparició de recursos comunicatius –tal com veïem en l'apartat anterior (taula 25)– que incideixen en la configuració d'algunes ASN com a autèntiques agències referents en el seu camp.

5.2. Claus d'èxit i dificultats en la fase inicial segons funcions amb més transcendència en la fase inicial

Centrem-nos ara en la fase inicial de les associacions de segon nivell a la ciutat de Barcelona, amb independència de l'any en què foren crea-

des, per buscar regularitats entre les claus d'èxit i dificultat (que ja veïem en l'apartat 2.1.) i els rols preferents de les entitats en aquesta primera fase. Per fer aquest creuament, s'han agrupat les dades sobre claus d'èxit i dificultats en el moment de creació de les associacions en sols tres grups: grup d'associacions que donaven màxima preferència a la coordinació en el moment de creació, grup d'associacions que donaven màxima preferència a la representació en el moment de creació i grup d'associacions que donaven màxima preferència a la interlocució en el moment de creació. No en va, coordinació,



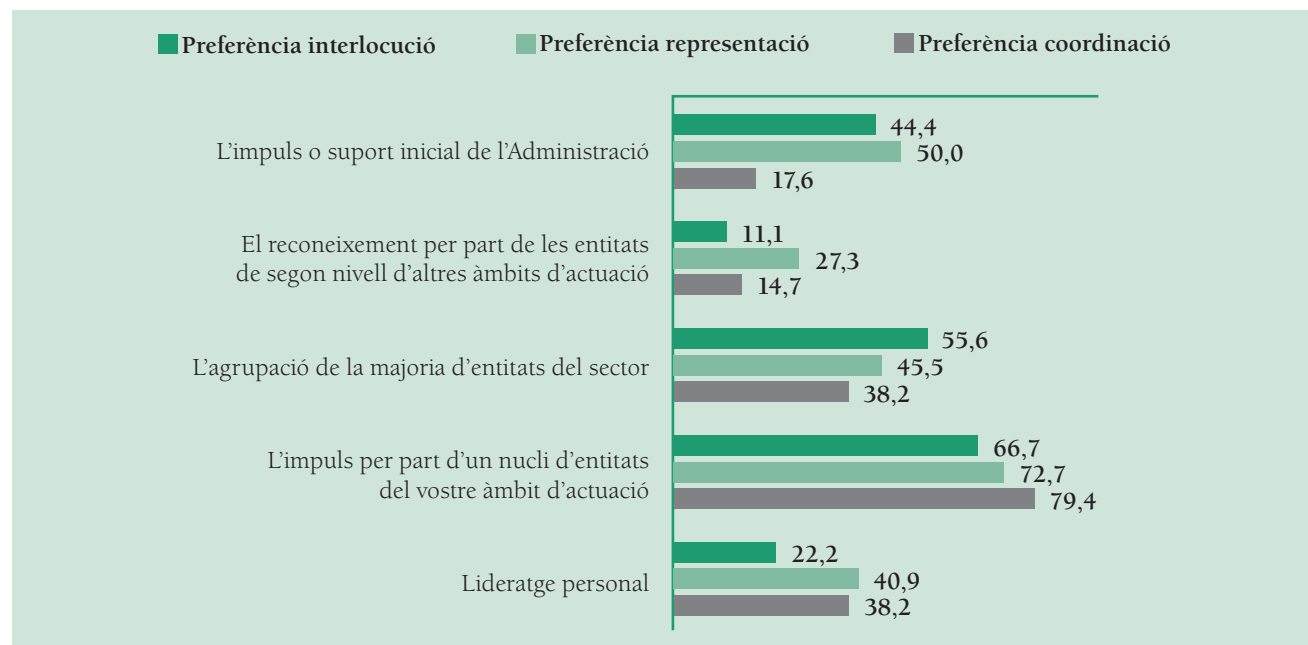
representació i interlocució són les funcions més valorades en el moment de creació de les associacions i, per tant, les que agrupaven un major nombre d'associacions.

Si observem el gràfic 5, les ASN que han tingut la interlocució com a rol prioritari en la seva formació, destaquen per presentar, com a claus d'èxit comparativament més rellevants, l'agrupació de la majoria d'entitats del seu sector, l'impuls inicial de l'Administració; tot i que, com totes les ASN enquestades en general, el factor més valorat és l'impuls d'un nucli d'entitats, encara que per sota de les ASN preferentment interlocutores i, sobretot, coordinadores. Pel que fa a les entitats que, en el seu inici, fan, sobretot, representació, les claus d'èxit que sobresurten són l'impuls de l'Administració, l'agrupació de la majoria d'entitats del sector i el lideratge personal, malgrat que l'impuls d'un nucli d'entitats del seu àmbit continuï essent el factor d'èxit principal també per a aquest tipus d'ASN. Finalment, les entitats que van destacar per la seva funció coordinadora presenten com a clau d'èxit majoritària precisament aquest impuls inicial d'un nucli d'associacions del sector (quasi el 80%), mentre que l'impuls de l'Administració apareix com a factor rellevant en només el 17,6% dels casos.

/32/

Pel que fa a les dificultats trobades a la fase de fundació de les ASN, observem, en el gràfic següent, que les entitats preferentment interlocutores, representadores o coordinadores pre-

Gràfic 5. Claus d'èxit en la fase inicial segons funció preferent (en %)



Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

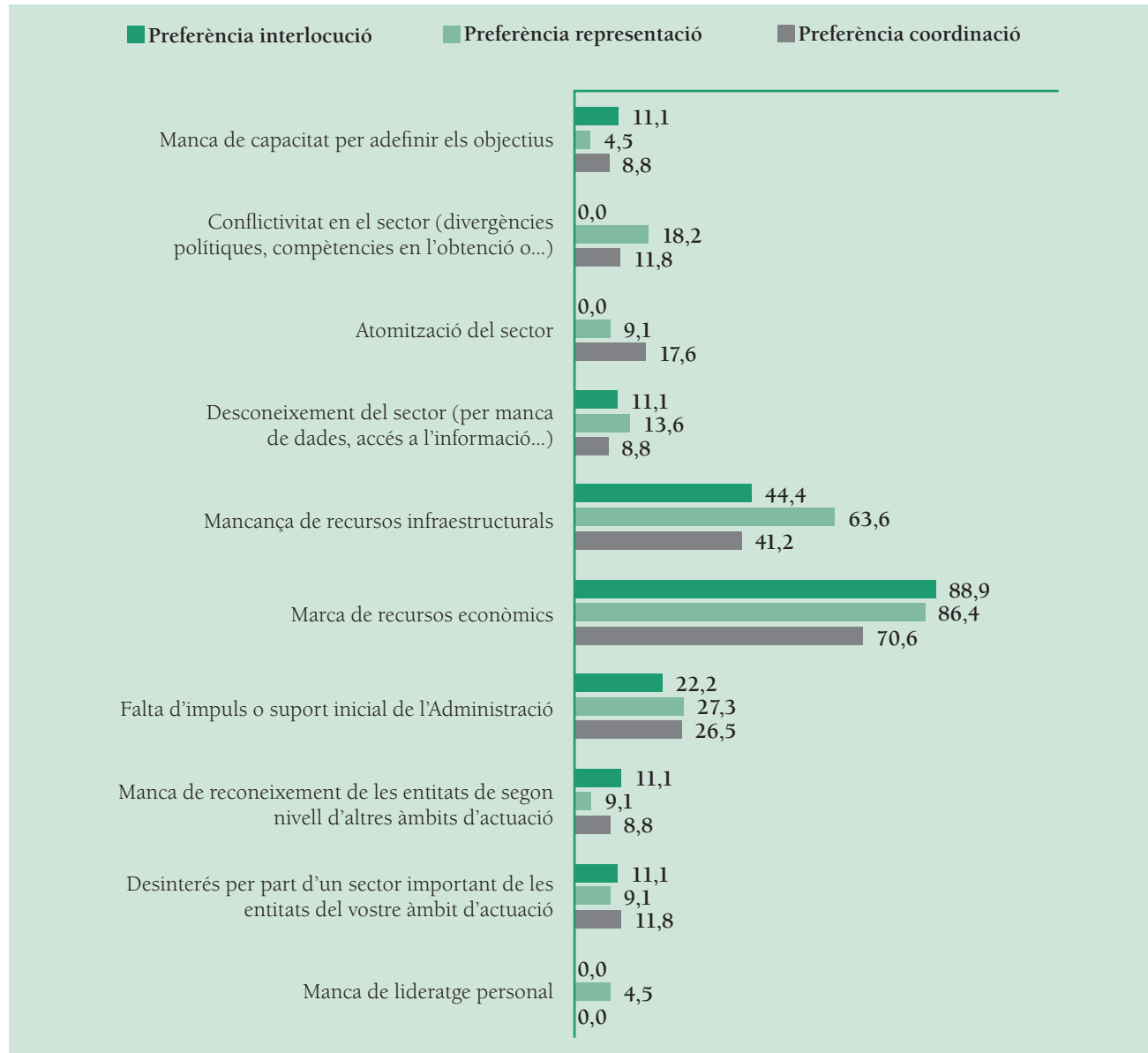
senten, en línies generals, comportaments semblants. Si de cas, les entitats que van prioritzar a l'origen el rol interlocutor destaquen per trobar-se amb la manca de recursos econòmics (quasi 9 de cada 10) com a màxima dificultat i, comparativament, amb una dificultat de definir objectius per sobre de les altres (sobretot, les que prioritzaven la representació) i, en positiu, no presenten cap dificultat quant a conflictivitat i atomització del sector, ni manca de lideratge, tot i que aquesta última característica és compartida amb gairebé totes. Pel que fa a les ASN de perfil preferentment representador a l'inici, destaquen per les seves mancances de

recursos, amb especial èmfasi en les infraestructures, la falta de suport de l'Administració i la conflictivitat en el seu sector associatiu; mentre que les entitats de perfil inicial coordinador destaquen, si de cas, per una certa atomització del seu sector i, en positiu, per acusar en menor mesura que les altres l'escassetat de recursos propi de la fase fundacional.

5.3. Evolució dels rols preferents a l'inici, a l'actualitat i tendències de futur

En aquest apartat, incorporem la dimensió diacrònica en l'anàlisi sobre els rols de les associacions de segon nivell a Barcelona, per conside-

Gràfic 6. Dificultats en la fase inicial segons funció preferent (en %)



Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

rar quina ha estat la seva evolució des de la seva creació –amb independència de l'etapa en què sorgiren– fins a l'actualitat, tenint en compte a més la seva perspectiva de futur, és a dir, quines funcions es plantegen potenciar en un horitzó proper.

Primer es fa una exposició de les funcions per ordre de preferència en els moments inicial, actual i futur, distingint si es tracta d'ASN sectorials o territorials. Després, se'n tracen les línies d'evolució.

5.3.1. Funcions preferents segons tipus d'associació (sectorial o territorial)

Si dividim les associacions de segon nivell que operen a la ciutat de Barcelona entre les estrictament sectorials (amb un àmbit d'actuació de ciutat o superior) i les territorials de districte o barri, siguin sectorials o generalistes, i les contrastem a nivell d'escala de rols en el moment de la seva fundació i a l'actualitat, obtenim les taules 28 i 29. A més, hem completat aquesta informació amb una tercera taula que recull els rols que les ASN creuen que han de potenciar en el futur per millorar la seva atenció a les entitats membres.

En la fase inicial, les ASN sectorials i territorials només es diferencien en els tres primers rols. Així, mentre les primeres prioritzen, per aquest ordre, la representació, la coordinació i la interlocució, les territorials anteposen la coordinació per davant d'intellocució i representació.



Taula 28. Escala de rols de les ASN sectorials i territorials a l'inici (n=66)

Ordre de preferència	Sectorials (45 casos)	Territorials (sectorials i generalistes, 21 casos)
1	Representació	Coordinació
2	Coordinació	Interlocució
3	Interlocució	Representació
4	Prestació de serveis	Prestació de serveis
5	Generació de coneixement	Generació de coneixement
6	Reconeixement i/o validació	Reconeixement i/o validació
7	Mediació	Mediació

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

Taula 29. Escala de rols de les ASN sectorials i territorials a l'actualitat (n=66)

Ordre de preferència	Sectorials (45 casos)	Territorials (sectorials i generalistes, 21 casos)
1	Representació	Coordinació
2	Coordinació	Interlocució
3	Interlocució	Reconeixement i/o validació
4	Generació de coneixement	Representació
5	Prestació de serveis	Generació de coneixement
6	Reconeixement i/o validació	Prestació de serveis
7	Mediació	Mediació

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

Si comparem la fase inicial amb l'actualitat, observem variacions mínimes en el cas de les associacions de segon nivell sectorials, en què la generació de coneixement guanya un lloc al rànquing, en detriment de la prestació de serveis. En el cas de les entitats territorials, els can-

vis afecten una mica més l'escala de rol; en concret, el reconeixement i validació de les entitats membres puja a la tercera posició, mentre que les funcions de representació i prestació de serveis baixen una i dues posicions, respectivament.

D'altra banda, resulten significatives les dades que les ASN enquestades van aportar en ser preguntades pels rols que han de potenciar les entitats per donar una millor resposta a les seves entitats membres. Aquí els rols que passen a ser prioritaris són, tant en les entitats sectorials com en les territorials, la generació de coneixement i la prestació de serveis, mentre que els rols fins ara preferents ocuparien posicions secundàries -és a dir, la coordinació es troba a la tercera plaça- i la representació i interlocució, posicions encara inferiors. D'altra banda, la funció de reconeixement i validació de les associacions membres ocupa un lloc intermedi, sensiblement superior en les ASN sectorials (4t lloc) que en les territorials (5è lloc).

5.3.2. Evolució de les funcions realitzades per les ASN a Barcelona

Observem ara l'evolució que han seguit les associacions de segon o més nivell a Barcelona, en general, des del seu inici fins al moment actual, així com la previsió dels rols que es vol potenciar en un futur. D'alguna forma la taula i gràfic següents sintetitzen les tendències que s'apunten en l'apartat anterior.

Així doncs, el gràfic 7 permet visualitzar clarament les tendències quant a rols preferents de les associacions de segon nivell a la ciutat de Barcelona: mentre els rols de generació del coneixement, prestació de serveis i, en menor mesura, el reconeixement i/o validació de les entitats membres es projecten amb força emergent,

Taula 30. Rols que les ASN sectorials i territorials creuen que han de potenciar (n=66)

Ordre de preferència	Sectorials (45 casos)	Territorials (sectorials i generalistes, 21 casos)
1	Generació de coneixement	Generació de coneixement
2	Prestació de serveis	Prestació de serveis
3	Coordinació	Coordinació
4	Reconeixement i/o validació	Interlocució
5	Representació	Reconeixement i/o validació
6	Interlocució	Representació
7	Mediació	Mediació

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

Taula 31. Transcendència de les funcions segons fase de referència (n=66).

Ordre de transcendència	Funcions transcendentals a la fase inicial	Funcions que es duen a terme a la fase actual	Funcions que es volen potenciar
1	Coordinació	Coordinació ¹	Generació de coneixement ²
2	Representació	Representació ¹	Prestació de serveis ²
3	Interlocució	Interlocució ¹	Coordinació ³
4	Prestació de serveis	Generació de coneixement ²	Interlocució ³
5	Generació de coneixement	Prestació de serveis ³	Reconeixement i/o validació ³
6	Reconeixement i/o validació	Reconeixement i/o validació ¹	Representació ³
7	Mediació	Mediació ¹	Mediació ¹

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

1. La funció es manté en la mateixa posició respecte a la columna anterior.

2. La funció puja respecte a la columna anterior.

3. La funció es baixa respecte a la columna anterior.

la coordinació, la interlocució i la representació passen a un segon pla, a la vegada que la mediació de conflictes entre entitats membres continua ocupant l'últim lloc en el rànquing de prioritats de les ASN barcelonines.

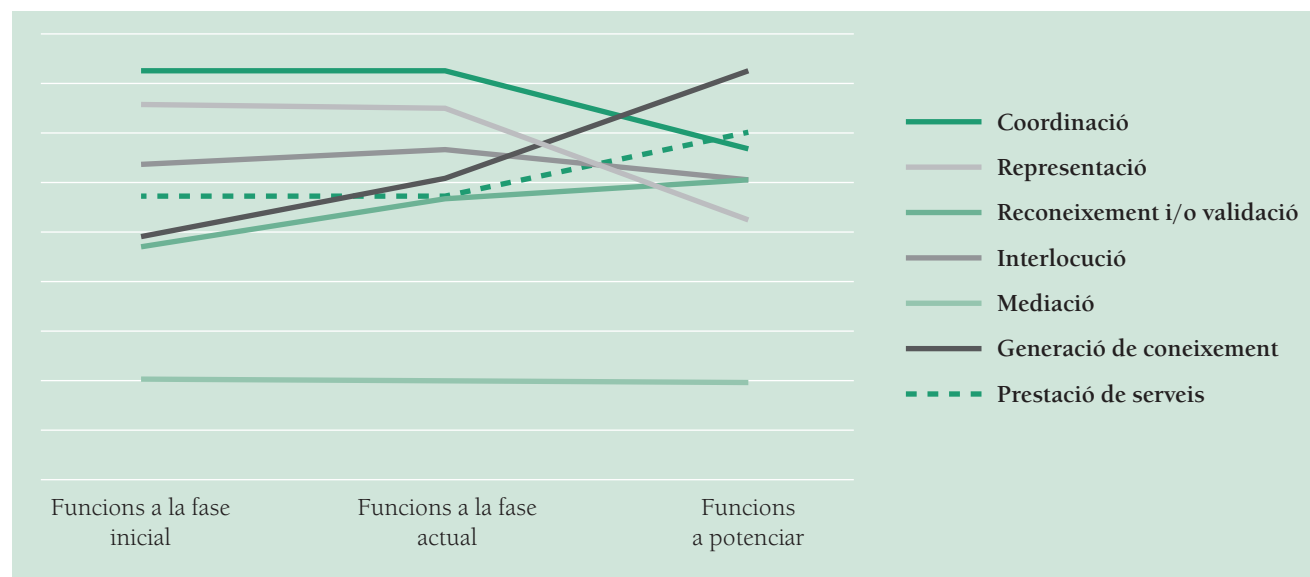
Les entrevistes a una mostra significativa de les ASN amb què hem clos aquesta recerca ens han permès aprofundir una mica més en l'orientació futura d'aquestes entitats a la ciutat de Barcelona. Com podem veure amb l'exemple següent, els rols apareixen combinats de forma que la prioritització d'un no implica la renúncia a uns altres, tot i que sí que hi ha reequilibris de rols i, per tant, variacions de perfil en funció del moment –com veurem en l'apartat 5.4. Així, una entitat de segon nivell especialitzada en la gestió de serveis externs es planteja promoure la generació de coneixement com a prioritat estratègica, amb aquesta justificació:

“Les coses que no estàs fent no han de treure importància a les que estàs fent bé. Tenim molt coneixement acumulat, però no sempre som capaços d'exportar-lo. Un dels eixos del Pla Estratègic era la *cultura X* [nom de l'entitat de segon grau en qüestió], és a dir, ser capaços de generar un discurs que empapi les associacions d'un ideari propi.”

Ara bé, aquesta opció no treu que funcions com la interlocució i la representació no continuïn essent importants i, en algunes entitats, fins i tot prioritàries, perquè tenen a veure amb la



Gràfic 7. Evolució de les ASN segons funció o rol preferent



/36/ Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

consolidació i la sostenibilitat del propi projecte d'entitat. En d'altres, l'orientació futura passa per créixer i fer-se més forts davant de l'Administració, per fer de "germà gran" de les entitats membres:

"Ens hem de convertir en un *lobby* de defensa d'interessos del territori X [àmbit d'actuació d'aquesta ASN], amb voluntat de pacte amb l'Administració. Ens cal créixer per ser més útils al teu territori i continuar col·laborant amb les entitats: cada una és independent, però si tenen un germà gran²²..."

Fet i fet, ens adonem de la complexitat dels rols que juguen les ASN en el seu entorn. En l'apartat

següent, mirem d'establir quins tipus principals d'aquestes entitats hi ha segons l'evolució que estan seguint pel que fa a rols predominants en cada etapa.

5.4. Alguns tipus d'ASN segons tendència d'evolució quant a rols predominants

Per tal de dibuixar alguns dels perfils d'associacions de segon o més nivell que trobem a la ciutat de Barcelona, ens fixarem a continuació amb les tendències de futur que hem pogut observar a partir del contrast entre la posició en què es troben aquestes entitats quant a rols predominants i la seva orientació futura. Cal posar l'accent, d'una banda, en el fet que es tracta de tendències més que de línies d'evolució consu-

mades, i, de l'altra, que possiblement hi hagi més orientacions de les que aquí hem pogut recollir. Dit això, des del punt de vista de l'orientació futura, podem distingir els tipus d'ASN següents:

Tipus 1. De coordinadora d'entitats a gestora de serveis

Recurrent a la tipologia que representàvem en el gràfic ²³, el primer tipus d'entitats segueix una tendència que va de la posició A a la D, és a dir, d'entitats centrades en la coordinació i la mediació de les associacions membres a organitzacions referents en els seus camps que gestionen serveis per al col·lectiu del sector corresponent. És el camí que marquen algunes entitats, que afegeixen a la funció coordinadora d'entitats del barri, de forma cada cop més rellevant, la gestió d'equipaments i de diversos serveis d'inclusió social.

Una de les implicacions més rellevants d'aquest model és que l'ASN és més forta que les entitats que la formen, a qui pot acabar fent de "germà gran", segons l'expressió recollida en una de les entrevistes a representants d'aquesta tendència.

Com a punt a favor d'aquesta tendència hi ha el fet que s'adiu amb l'evolució general del sector d'entitats de segon grau, mentre que un perill o amenaça per a aquest tipus d'entitat seria l'oblit de les funcions inicials i l'allunyament respecte de la missió ideològica fundacional.

Tipus 2. De lobbys a entitats de suport

Algunes entitats de segon nivell han evolucionat des d'espais de representació i interlocució amb l'Administració vers entitats especialitzades en el proveïment de serveis a les entitats membres. Es tracta d'associacions de segon nivell que agrupen entitats algunes de les quals, per les seves característiques (més grans que la mateixa ASN), sovint tenen més capacitat d'interlocució amb l'Administració, o bé formen part de *lobbys* per afinitat ideològica més que sectorial. Això fa que, amb el temps, aquelles vagin desplaçant la seva activitat vers funcions com la validació, la prestació de serveis i la generació de coneixement, com a estratègies per fer-se útils a les entitats membres.

Com a exemples d'aquesta tendència hem trobat una federació que s'ha caracteritzat des de fa anys per esdevenir puntera en la promoció d'un codi ètic de les entitats del sector, a més de realitzar diagnòstics d'interès per a les seves entitats, o una altra que ha trobat en la gestió del voluntariat el seu *leitmotiv*.

Tipus 3. Les ASN flexibles

Anomenem aquest tipus d'ASN 'flexibles', en el sentit que són capaces d'adaptar les seves funcions a les necessitats de les entitats membres de forma molt variable. De fet seria un tipus 2 portat a l'extrem i amb més variació de rols. Aquí les funcions predominants d'inici estarien entre les posicions A (coordinació i mediació) i B (representació i interlocució) i deriven, sobre-

tot, vers posicions C, és a dir, de realització d'activitats útils per a les entitats membres, conservant-ne però les funcions inicials. Sovint unes funcions i d'altres es potencien, com en el cas d'una entitat entrevistada de l'àmbit cultural, especialitzada en la canalització de les demandes d'activitats protocol·làries de les administracions i alhora interlocutors preferents per part d'aquestes, pel que suposa d'aglutinació de sectors territorialment dispersos, però amb forta cohesió identitària. Una altra entitat que s'aproxima, en part, a aquest tipus, tot i que es troba encara en fase de consolidació, és també del sector cultural i està especialitzada en la gestió de serveis a les entitats membres, però, en aquest cas, la funció a potenciar en el futur és la d'interlocució amb l'administració per tractar d'enfortir el sector.

Tipus 4. ASN que són organitzacions-xarxa

Es tracta d'entitats formades a partir d'una xarxa prèvia, sovint de tipus territorial, que comparteixen un projecte, com ara la gestió d'un equipament o d'un programa d'intervenció. En aquest cas, la xarxa sol ser reticent a institucionalitzar excessivament l'organització de segon grau que gestiona el projecte i, per tant, l'ASN té un paper clarament instrumental. Seria un tipus d'organització que s'ha donat històricament a Nou Barris, i posteriorment també a d'altres punts de Barcelona, tot i que amb diferències: mentre que en el primer cas la xarxa precedia la gestió de l'equipament i sovint l'entitat de segon grau no té personalitat jurídica pròpia, ens tro-

bem amb d'altres casos en què el projecte d'equipament cívic o gestió d'un programa precedeix la creació d'una entitat-xarxa, i això ha afavorit que la creació de l'ASN s'hagi formalitzat molt més. En qualsevol cas, però, les entitats membres mantenen un nivell d'autonomia alt. Allò que les uneix és, sobretot, el treball en xarxa, més que no pas el fet de pertànyer a una mateixa organització o ASN.

Des del punt de vista de l'evolució en l'acompliment de rols, es tracta d'entitats que, bàsicament, es mouen dins de les funcions de gestió de serveis i generació de coneixement, bàsicament orientades vers les entitats membres i el projecte inicial que les va aglutinar. Aquest tipus d'ASN es correspon, a grans trets, amb el que l'estudi precedent de l'Observatori del Tercer Sector anomenava "entitats de suport" (Vidal i altres, 2006: 19).

Tipus 5. Les ASN pal-de-paller

Es tracta d'associacions de segon nivell creades amb el suport decidit de l'Administració, per tal de contribuir a vertebrar sectors amb poc teixit associatiu cohesionat. L'interès d'aquesta per tenir un actor representatiu amb qui interlocutar fa que les funcions inicials més destacades siguin, precisament, les d'interlocució, representació i validació (tipus B), tot i que amb tendència a anar derivant també cap a funcions de coordinació i mediació (tipus A) i també de generació de coneixement i comunicació, com a funció més transversal.



En aquest tipus, el pes específic de l'ASN està molt per damunt de les entitats que en formarien part, fins al punt que sovint aquella ha ajudat aquestes a constituir-se (invertint-se els rols típics en la fundació de les entitats de segon grau).

El dinàmic camp de les ASN: tendències múltiples, rols canviant

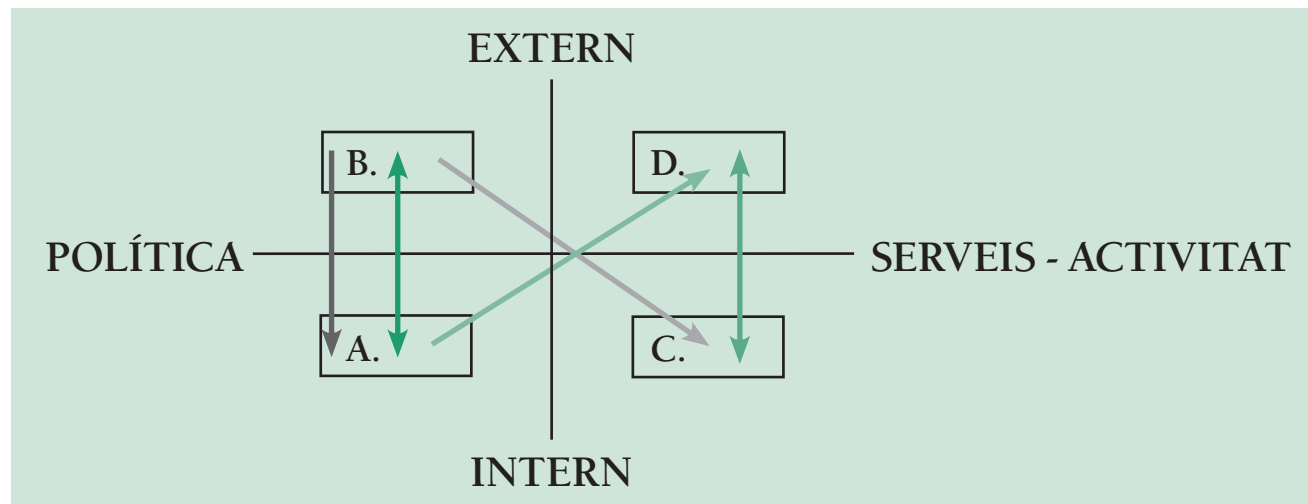
Si recuperem l'esquema que ens servia per analitzar els rols que acompleixen les associacions de segon o més nivell, i hi sobreimpressionem els tipus de tendències observades, obtindrem una imatge de l'evolució actual de les ASN a Barcelona.

/38/

Així doncs, mentre els tipus 1 i 2 correspondrien a la tendència generalitzada que observàvem en l'apartat anterior, consistent en una prioritització creixent de les funcions de generació de discurs i coneixement propi, de gestió de serveis i reconeixement de les associacions membres, més enllà de les tradicionalment centrals de la coordinació, representació i interlocució, altres tipus anirien en sentit invers al general (cas 5); mentre que el tipus 3 es mouria en diferents direccions i el 4 seria el més fidel a una missió fundacional en què la plataforma d'entitats és un mitjà per donar serveis a aquelles i a l'entorn.

En definitiva, el resultat final ens dona una imatge dinàmica de les ASN movent-se en diferents direccions, tot cercant un cert equilibri

Gràfic 8. Tipologia d'ASN segons rols actuals i tendències futures



Llegenda:

Rols actuals

- A. Coordinació, mediació
- B. Validació, representació, interlocució, generació de coneixement
- C. Generació de coneixement, prestació de serveis (activitats, consecució recursos i redistribució)
- D. Generació de coneixement, prestació de serveis-activitats

Tendències quant a rols a potenciar en el futur

- Tipus 1: de coordinadora a gestora de serveis
- Tipus 2: de lobby a entitats de suport
- Tipus 3: ASN flexibles
- Tipus 4: organitzacions-xarxa
- Tipus 5: ASN pal-de-paller

—probablement inestable— entre l'atenció a les necessitats de les associacions que les integren —també canviant, per cert— i el fet de fer-se un lloc com a referents per a l'Administració, el moviment associatiu i la ciutadania en general. Tot plegat, doncs, ens dona una panoràmica d'entitats mixtes i en constant replantejament de

rols, molt lluny, per tant, dels perfils fixos i de les identitats pures.

6. Les associacions de tercer nivell (ATN): algunes dades

Segons l'enquesta realitzada en aquest estudi, un 78 % de les associacions de segon nivell for-

men part a la vegada d'una associació de tercer o més nivell (ATN). Si ja situàvem el grau d'afiliació de les entitats de base a estructures de segon nivell al voltant del vuitanta per cent, aquesta nova dada confirma l'important pes de les estructures de segon i tercer nivell que aglutinen el moviment associatiu a Barcelona.

Taula 32. Entitats de segon nivell que formen part d'associacions de tercer nivell

	Freqüència	%
Formen part d'ATN	39	78
No en formen part	11	22
Total	50	100

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

El treball de camp ens ha permès, a més a més, observar una tendència a l'augment de la vertebració en ATN en diferents camps. Així, a partir de les entrevistes, tenim constància de moviments d'agrupació d'ASN en els àmbits sectorials de les organitzacions no governamentals per al desenvolupament, amb la creació d'una confederació; d'escoltes, que estan en procés de confluència de les seves diferents branques; d'entitats que gestionen equipaments, amb la formació de la Plataforma d'Entitats de Gestió Cívica; i també al barri de Sarrià (creació recent de la Taula d'Entitats de Sarrià).

Els motius que porten les ASN barcelonines a integrar-se en estructures de nivell territorial

més alt són, en general: recerca de projecció internacional, intercanvi d'experiències i recerca de referents. Pel que fa específicament a les ATN més properes, és a dir, les agrupacions de nivell local i català, les entitats que les integren manifesten la voluntat de:

- Crear un *lobby* per defensar temes d'interès associatiu (com ara la reducció de l'IRPF i l'IVA o l'assoliment del 0,7%).
- Unificar i simplificar vies de representació i d'interlocució.
- Intercanviar informació i obrir oportunitats de col·laboració amb les entitats membres.
- Ampliar les fonts d'informació i
- Promoure el propi sector en plataformes multisectorials.

D'altra banda, s'ha constatat que, en alguns sectors, la crisi econòmica també està contribuint a aquest moviment aglutinador, com constata el representant d'una ASN del sector de la cooperació i el desenvolupament:

“La crisi té un efecte enfortidor de la xarxa associativa, ja que implica la desaparició de les entitats més febles i poc representatives i afavoreix l'enxarxament i la col·laboració entre entitats.”

Finalment, l'estudi ha permès copsar alguns dels elements més valorats per part de les ASN respecte a la seva pertinença a entitats de nivell superior. En primer lloc, es parteix d'un cert

desencís amb estructures creades conjuntament entre l'Administració i el moviment associatiu per considerar-los poc efectius i no decisoris. En canvi, organitzacions de tercer nivell pròpies del moviment associatiu apareixen més legitimades, en aquest sentit, perquè impliquen un autoposicionament per part del sector associatiu. D'altra banda, es valoren especialment aquelles estructures que són útils per defensar els interessos de les ASN davant l'Administració, així com per generar discurs i coneixement, ja sigui des del punt de vista sectorial o bé general.

Notes:

1. Cal dir, però, que entre les entitats sectorials s'ha neutralitzat el nombre d'entitats que componen la FAPAC, que és de 1.889, la gran majoria de les quals, però, actuen fora de la capital

2. Així, pel que fa a les entitats de segon nivell territorials, al costat del Secretariat d'Entitat de Sants, Hostafrancs i Labor-deta, que marca el màxim (262 entitats), ens trobem la majoria d'organitzacions de barri, que oscil·len entre les 61 de la Coordinadora Clot-Camp de l'Arpa i les 23 de la Xarxa Sant Antoni, i, a l'altre extrem, hi ha també una entitat amb només 3 associacions integrants. Menció a part mereix, com a entitat de tercer grau, el Consell d'Associacions de Barcelona, amb 22 entitats membres.

3. La divisió de Barcelona en barris en què es basa aquesta taula és l'aprovada per l'Ajuntament de la ciutat el passat desembre de 2006, en què s'establia l'actual divisió en 73 barris.

4. Les associacions dels àmbits identitari, de comunicació i multisectorials no estan representats a la mostra.

5. Aquesta mancança ha estat en part compensada a la part final de la recerca, incloent-hi entrevistes a una entitat juvenil i a una federació d'entitats de l'àmbit de les persones amb discapacitat,



Diagnosi de les associacions de segon nivell a Barcelona

al costat d'entitats dels sectors de cooperació i solidaritat i esportiu, també lleugerament infrarepresentats en la mostra de l'enquesta.

6. Si considerem junts els valors “manca de comunicació interna” i “distància entre la vostra estructura i les entitats membres”, com a mínim un d'aquests dos problemes apareixen en una tercera part de les entitats enquestades.

7. La mostra d'entrevistes ens ha permès constatar diferents fonts de legitimació d'aquests lideratges personals: el seu arrelament i prestigi en el territori –cas d'ASN territorials-, el seu coneixement del sector –cas d'ASN sectorials d'un camp poc reconegut- i el seu èxit en la gestió empresarial, que s'ha traslladat a la gestió associativa.

8. Extret de l'entrevista amb representant d'ASN especialitzada en la gestió de serveis externs.

9. Entrevista amb representant d'ASN sectorial consolidada.

10. Entrevista amb representant d'ASN territorial consolidada.

11. Conferència “La col·laboració entre sector associatiu i les administracions. Les oportunitats del II Congrés de les Associacions” (Orfeo Martinenc, 19 de maig de 2010).

12. No oblidem que el mateix John Casey definia com un dels moments clau en la història del tercer sector als Estats Units d'Amèrica, el pas a un finançament per contractes de mitjana o llarga durada.

13. Esborrany del Pla Director Municipal de Participació Ciutadana 2010-2015 de l'Ajuntament de Barcelona, de juny de 2010, pàgina 19.

14. Entrevista amb representant d'ASN especialitzada en la prestació de serveis a les entitats membres.

15. Entrevista amb representant d'ASN especialitzada en la prestació de serveis externs, del sector cultural.

16. En aquest sentit, s'afavoriria la lògica descrita per John Casey per als Estats Units d'Amèrica i el Regne Unit, en què les relacions entre Administració i tercer sector tendeixen a anar del multilateralisme al bilateralisme.

17. Aquest element explica que es valori el CAB com a espai de posicionament del moviment associatiu de la ciutat per davant del Consell Municipal d'Associacions de Barcelona (CMAB) pel caràcter no decisor d'aquest últim, tal com s'ha constatat en algunes entrevistes.

18. Una entitat interessant respecte a aquesta qüestió és Minyons Escoltes i Guies de Catalunya, que malgrat ser una entitat de primer grau es caracteritza per un model organitzatiu, construït de baix a dalt, en què l'autonomia dels agrupaments escoltes de base és central.

19. Entrevista amb representant d'ASN territorial consolidada.

20. Per consecució de recursos s'entén aconseguir recursos addicionals per a les entitats membres, directament o mitjançant l'obertura de canals als quals podran accedir les entitats.

21. Per redistribució de recursos es vol dir el repartiment entre les entitats membres de recursos econòmics, materials o fins i tot humans, que estiguin agrupats pel fet de ser una entitat de segon nivell.

22. Entrevista amb representant d'ASN territorial consolidada.

23. Vegeu pàgina 10.

Conclusions /

Síntesi dels resultats obtinguts

Aquest estudi dona compte del camp de les associacions de segon o més nivell (que aquí hem abreujat amb les sigles ASN) que actuen a Barcelona. Presentem aquí una síntesi dels resultats obtinguts.

- A Barcelona hi ha unes 190 associacions de segon o més nivell amb incidència rellevant a la ciutat. Cadascuna d'aquestes entitats estan formades, com a mínim, per dues associacions que actuen a Barcelona.
- La mitjana de les ASN de tipus sectorial és de 55 entitats membres, mentre que les territorials són lleugerament més grans (61 entitats de mitjana).
- Només 1 de cada 4 són territorials generalistes (agrupen entitats de diferents sectors dins d'un mateix territori), mentre que la resta, el 75%, agrupen entitats d'un mateix sector. D'aquestes últimes, només un 10% agrupen les entitats del mateix sector dins d'un barri o districte, és a dir, són alhora territorials i sectorials.
- La major part d'ASN formen part, a la vegada, d'almenys una entitat de tercer nivell, concretament el 78%.
- 6 de cada 10 ASN tenen, com a àmbit territorial d'actuació, Catalunya, un fet que es pot

explicar per la condició de capitalitat barcelonina; ara bé, d'aquestes quasi la meitat tenen una estructura que representa específicament la ciutat. D'altra banda, 2 de cada 10 actuen estrictament en l'àmbit del barri i un 9% ho fan en més d'un barri o a en tot el districte.

- Des del punt de vista territorial, els districtes amb més nombre d'ASN són Ciutat Vella (amb 12), Nou Barris (9) i Sants-Montjuïc (7), mentre que els qui en tenen menys són L'Eixample, Gràcia, Sarrià-Sant Gervasi, Les Corts i Sant Andreu, amb 3 cadascun. Sant Martí en té 6 i Horta-Guinardó, 5.
- Des del punt de vista sectorial, destaquen les 38 associacions de segon nivell culturals (19,1% de l'univers), les 23 de l'àmbit de salut i persones amb discapacitats (11,6%), les 18 juvenils (9%) i les 13 del sector educatiu (6,5%).
- El 40,9% de les ASN iniciaren la seva activitat entre els anys 1977 i 1989.

Factors d'èxit i de dificultat en la fase de creació

Les **claus d'èxit** en la gestació d'una ASN són, per ordre d'importància:

1. Impuls del nucli d'associacions promotores.
2. Lideratge personal i

3. Agrupació de la majoria d'entitats de l'àmbit.

Pel que fa a les **dificultats** que més han afectat les ASN en el moment inicial, hi ha:

1. Mancances de recursos econòmics i
2. Problemes d'infraestructures.

Ara bé, si considerem globalment elements d'èxit i de dificultat, la relació amb l'administració apareix com a clau –per bé o per mal– per a més de la meitat de les ASN barcelonines.

/41/

Des del punt de vista històric, hem distingit tres fases en la formació del moviment associatiu de segon o més nivell:

- a) Fins al 1985, i sobretot durant els 70 es produeix una fase d'eclosió de les primeres ASN, amb les associacions veïnals al capdavant, caracteritzades pel tarannà mobilitzador i reivindicatiu.
- b) Entre 1986 i 1995, es produeix una diversificació del teixit associatiu, que dona lloc a les primeres coordinadores territorials i a les primeres experiències de gestió de serveis. Podem considerar-la una etapa de transició vers la
- c) fase de vertebració (1995 fins als nostres dies), en què es produeix l'aparició de les primeres



entitats de tercer grau i una major professionalització i institucionalització del sector.

Doncs bé, tenint en compte aquesta evolució històrica, veiem que:

- El lideratge ha guanyat pes, i l'impuls de l'Administració ha baixat en l'escala de **factores d'èxit** entre les ASN de nova constitució durant les fases més recents.
- Pel que fa a les **dificultats**, ha augmentat la conflictivitat i l'atomització, així com el desinterès per part de les entitats membres, alhora que han minvat els problemes relacionats amb els recursos econòmics i d'infraestructura.

/42/ **Diagnosi de la fase actual de les ASN**

Pel que fa a la diagnosi de l'estat actual de les ASN, hem distingit quatre dimensions:

- Organització interna.
- Relació ASN-entitats membres.
- Relació ASN-Administració.
- Relació amb l'entorn.

Pel que fa a l'**organització interna de les associacions de segon nivell**, trobem els punts febles principals en la dificultat de renovar els càrrecs directius i en la comunicació amb les entitats membres. En canvi, apareixen com a punts forts la capacitat d'aconseguir els objectius fixats i de redefinir-los, quan escau, així com la disponibilitat de recursos econòmics i infraestructurals (per al 42%), tot i que aquest

últim element també és una mancança per al 23% de les entitats enquestades i, de fet, quasi per al 60% els recursos econòmics i humans és la seva principal necessitat de millora. Com a bones pràctiques en aquesta aspecte, els representants d'ASN han posat l'èmfasi en la comunicació de les activitats que realitzen les entitats membres, així com els grups de treball sobre temes d'interès de les associacions membres. Pel que fa a aquesta segona dimensió, un altra de les claus d'èxit per a les ASN és trobar els elements que més contribueixen a potenciar les entitats de base, entesa aquesta com la seva raó d'ésser última. En aquest sentit, l'assessorament i la formació a les entitats membres apareixen entre els principals serveis oferts per part de les associacions de segon nivell.

D'altra banda, quant a la **relació entre ASN i associacions membres**, tot i que només el 14% de les ASN enquestades reconeixen, com a punt feble, el distanciament envers les seves associacions, de nou apareixen com a problemes la manca de capillaritat entre directius i les seves entitats, la concentració de responsabilitat en poques mans o la manca d'una visió estratègica conjunta –malgrat que, cada cop més ASN estan realitzant plans estratègics de forma participativa amb els associacions integrants.

Una dimensió central en la vida de les ASN és la seva **relació amb l'Administració**, que més d'una entitat ha qualificat amb els termes d'"amor i odi". Aquesta relació pivota al voltant de dues

qüestions clau: el finançament de les ASN i el seu rol d'interlocutores davant d'aquella. Si atenem les fonts d'obtenció de recursos de les ASN, veurem que un 65,6% de mitjana prové de les arques públiques, la qual cosa dóna compte del seu grau de dependència. En canvi, analitzant la interlocució –percebuda com a principal punt fort pel 60% de les ASN– hem vist com la relació s'equilibra i es fa interdependent: aquí l'interès és mutu. Com a bona pràctica per reduir la dependència respecte de les institucions, les ASN apunten a l'assoliment de convenis plurianuals, i, en segon lloc, a la diversificació de les fonts d'ingrés.

La interlocució amb les institucions d'una ASN depèn, en bona part, de la seva representativitat, factor que té a veure amb la **relació que manté amb el seu entorn** més o menys immediat. Bàsicament, aquesta representativitat prové de la capacitat d'aglutinar les associacions d'un àmbit o bé de defensar els interessos d'un col·lectiu social. Aquesta diagnosi ha constatat que les ASN barcelonines se senten més representants de les associacions de base que no pas dels col·lectius als que representen aquestes. No pas per casualitat el fet d'incorporar noves entitats a l'organització és un element de preocupació destacat per a les ASN (apareix en segon lloc com a punt feble). Ara bé, junt amb la representativitat, hi ha d'altres factors que confereixen legitimitat social i política a una ASN, com són la seva projecció pública, la seva especialització temàtica i, lligada a aquesta, la seva especialit-

zació i la capacitat de generació d'un discurs propi i innovador.

Alguns tipus d'ASN segons rols

Recuperant les fases en què dividíem la història de les ASN, podem dir que mentre que en la fase d'eclosió predominaven les ASN amb rol de representació, coordinació i interlocució, a partir del 1985 observem una augment del pes de les funcions de coordinació, prestació de serveis i generació de coneixement, en detriment dels rols de representació, interlocució i validació, que passen a un segon pla, tot i que la interlocució torna a guanyar pes a partir de 1996 i fins a l'actualitat, per davant de la gestió de serveis.

Si en lloc d'observar l'evolució general del moviment associatiu de segon nivell a Barcelona, ens fixem en els canvis interns experimentats per les mateixes ASN, des de la seva creació fins avui, podem constatar com **les funcions de coordinació, representació i interlocució ocupen, per aquest ordre, els tres primers llocs del rànquing de rol de les ASN barcelonines, tant en la seva fase inicial, com en el moment actual.** Ara bé, les variacions més notables apareixen quan preguntem els i les representants d'aquestes entitats sobre les funcions que volen potenciar en un futur. La tendència és, aleshores, promoure la generació de coneixement i la prestació de serveis, i en menor mesura, el reconeixement i validació de les entitats membres, en detriment dels rols tradicionals esmentats,

que no pas per això deixen de ser importants. De fet, aquesta tendència no apunta tant a un canvi total de rols, sinó més aviat a una recomposició de la rellevància de cadascun dels rols, que té efectes en el perfil global de l'entitat. **En l'horitzó, el nou protagonisme de funcions com la generació de coneixement, la gestió de serveis o la validació de les entitats membres** (per exemple, a través del compliment d'un codi ètic de l'àmbit) **conviurà, per tant, amb les pràctiques ja tradicionals** entre les ASN d'interlocució, representació i coordinació.

Com a imatge final de les ASN que actuen a Barcelona, hem obtingut una visió d'un **camp dinàmic, on conviuen diferents tipus d'entitats, que es caracteritzen a la vegada per ser elles mateixes de perfils canviants.** Així, junt a entitats que es desplacen d'un model de coordinadora a un altre de gestora de serveis –insistent en el fet que aquests moviments no són nets, ni donen lloc a productes purs-, n'hi ha d'altres que al rol tradicional de *lobby* hi afegeixen ara, de forma creixent, una vocació de servei a les entitats membres, ja sigui produint discurs i coneixement útil, o bé realitzant activitats especialment valorades per aquestes (com ara l'organització de grups de treball en temes del seu interès). D'altres ASN encara es caracteritzen per una major variació en el seu perfil de rols, de manera que les hem anomenat flexibles, per la facilitat amb què canvien d'un tipus a un altre, això sí, sempre en un intent de fer-se útils a ulls de les associacions membres. Hem trobat

també el que anomenem *organitzacions pal-depaller* perquè aconsegueixen bàsicament una missió d'aglutinar i dinamitzar un sector associatiu feble i poc vertebrat –com és el cas del moviment associatiu lligat a la immigració estrangera. Sense oblidar-nos, finalment, de les xarxes que estan a la base d'un altre tipus ASN (predominant, per exemple, a Nou Barris), en què, a diferència de l'anterior tipus, les associacions fundadores tenen un pes molt més gran que la mateixa ASN, i aquesta esdevé un mitjà per gestionar serveis o per generar activitats –en definitiva, projectes– promoguts i conduïts, en últim terme, per aquelles.



4



Algunes reflexions per al debat /

Els resultats de la recerca donen peu a plantejar tot un seguit de recomanacions i propostes en clau de línies de debat. Les exposem tot seguit.

Sobre l'univers de les ASN barcelonines

El primer que es desprèn d'aquest estudi és que encara som en una fase incipient del moviment de vertebració i consolidació del moviment associatiu a casa nostra. Si, com apuntava recentment John Casey, l'enfortiment del tercer sector passa per la seva unió en unitats cada cop més grans i pel reconeixement institucional d'aquestes organitzacions, hem de concloure que el moviment associatiu barcelonès, en concret, i català per extensió, es troba un graó per sota d'aquest moviment de concentració i concertació a gran escala.

Com a símptoma del que diem, el primer que es troba a faltar és l'existència d'una base de dades pública que reculli i ordeni el conjunt d'associacions constituïdes a partir de l'agrupació d'altres associacions. No hi ha una base de dades fiable ni actualitzada. A Barcelona, cal una revisió pro-

funda del Registre d'Entitats, que ha de permetre actualitzar el mapa del moviment associatiu a la ciutat. Sens dubte, la configuració d'aquesta nova base de dades hauria de fer-se comptant amb l'opinió i necessitats d'informació del sector associatiu.

→ Tendència vers la vertebració o vers l'atomització?

Aquesta mancança estadística limita les possibilitats d'obtenir un mapa exhaustiu de les associacions de segon nivell (ASN), així com de la seva vinculació amb les entitats de primer nivell (APN). Aquesta última qüestió és clau per poder parlar de representativitat de les ASN en relació amb les APN d'un sector, d'un territori o d'un sector i d'un territori a la vegada. Aquest coneixement del camp és clau per poder conèixer si hi ha buits de vertebració associativa en determinats sectors o territoris (atomització de primer nivell) o, al contrari, excés d'oferta i solapament entre entitats amb finalitats semblants (atomització de segon nivell). En qualse-

vol cas, la tendència general a la diversificació del moviment associatiu i, per tant, a la creació de noves entitats, no té per què comportar automàticament major atomització. És cert que les ASN perceben de manera creixent l'atomització en el seu àmbit com una de les dificultats a l'hora de crear-se, però això es dona només en una de cada cinc. Sigui com sigui, al nostre entendre, l'atomització –com la vertebració associativa– no depèn tant del nombre d'entitats d'un sector i/o territori, sinó de la (in)capacitat de treballar en xarxa entre les entitats d'un mateix nivell o d'agrupar-se formant entitats de nivell superior (segon, tercer...), seguint la tendència a l'agrupació que apuntava Casey.

→ Establiment de costes de capitalitat?

Malgrat les limitacions dels registres estadístics, aquest estudi ha permès aproximar-se al nombre d'associacions de segon nivell que operen a la capital catalana: unes 190. D'aquestes, gairebé un 60% (113) tenen com a àmbit d'actuació Catalunya. Si bé és cert que totes



agrupen diverses entitats membres barcelonines i quasi la meitat tenen una estructura associativa a Barcelona –per tant, amb certa autonomia organitzativa–, el cert és que la ciutat suporta –per dir-ho així– una part d’ASN que aporten valor afegit a entitats de tot Catalunya. De cara a (re)plantejar les polítiques de suport al sector és, doncs, necessari implicar també serveis i recursos que depassen l’estricta àmbit municipal.

Sobre el valor afegit de les ASN

En aquest estudi, hem partit de la idea que l’enfortiment del moviment associatiu a Barcelona passa per l’agrupació de les associacions, ja sigui per afinitats territorials, sectorials o d’un altre tipus. Ara bé, aquesta vertebració o major enxarxament de les associacions a través de les associacions de segon nivell no ha d’anar en detriment de l’autonomia i, en definitiva, de la capacitat de decisió de les entitats de primer nivell. Des del nostre punt de vista, aquest plantejament exigeix aprofundir en dues línies de reflexió i debat, a saber:

→ Com fer des de les ASN millors les APN?

Més enllà de lemes com ara “complementarietat, no suplantació”, que hem trobat en l’ideari d’algunes entitats de segon nivell, aquest debat ens remet a la identificació en positiu dels rols o funcions que les associacions de segon nivell (ASN) han de realitzar per donar valor afegit a les associacions membre o de primer nivell (APN).

→ Xarxa o federació?

Tot i que la formació de xarxes entre associacions, que impliquen vincles més informals que no pas les federacions i fins les coordinadores d’entitats, poden ser complementàries amb aquestes últimes –i aquesta ha estat la perspectiva adoptada en aquesta recerca–, el cert és que a la ciutat hi ha sectors significatius del moviment associatiu reticents a la creació d’estructures de representació associativa de segon o més nivell. Per tant, fóra bo promoure aquest debat en el si del moviment.

Relacions entre els diferents nivells associatius

D’altra banda, la complexitat de l’estructuració del moviment associatiu no s’esgota en la relació entre associacions de base i associacions de segon o més nivell. Aquestes últimes presenten un grau de diversitat força notable. Així, a més de la seva diferència de mida o de grau de professionalització, ens trobem amb agrupacions de segon nivell i tercer nivell pures, però també amb agrupacions de tipus intermedi, com en el cas d’associacions que integren tant entitats de primer nivell (APN), com de segon (ASN).

Una de les qüestions clau en relació amb això és com es garanteix que les decisions preses per les associacions de més nivell siguin vinculants per a les entitats membres. Es tracta d’un problema que incideix sobre la representativitat de les ASN i –encara amb més motiu– de les ATN i, en últim terme, sobre la seva legitimitat. En

aquest sentit, cal articular mecanismes que permetin debatre els grans temes a tots els nivells i elaborar el discurs de les associacions de segon o més nivell de baix a dalt, graó a graó, a partir de l’aportació dels representants de les associacions del nivell inferior a l’immediatament superior.

Si les entitats de segon o més nivell són capaces d’interessar i vincular les entitats membres amb la seva activitat, problemes detectats per aquesta diagnosi com ara la manca de relleu dels càrrecs de junta o de comunicació entre unes i altres poden millorar sensiblement.

Relació ASN-Administració i viabilitat econòmica

Una de les problemàtiques centrals en què ha aprofundit aquesta diagnosi és en la relació complexa entre associacions de segon o més nivell i Administració. La tensió entre la dependència que suposa el finançament via fons públics –que constitueix, per terme mitjà, el 65,5% del total dels ingressos de les ASN– i la capacitat de defensar els interessos de l’àmbit és una de les constants amb què ha d’enfrontar-se qualsevol entitat de segon nivell. Aquí hi ha diferents fronts de debat oberts:

→ Cal mantenir o reduir la part de finançament públic?

A partir de la idea que les associacions són entitats d’interès públic, pel fet que contribueixen a

l'organització cívica i democràtica de la societat, sembla fora de discussió que l'Estat hagi de donar suport al tercer sector –i no només des del punt de vista econòmic. Ara bé, el que està al centre del debat és la conveniència de limitar la dependència econòmica de les entitats envers l'Administració pública, entre altres raons, per preservar la seva autonomia. Això ens porta a un segon debat sobre les alternatives al finançament públic.

→ Quines altres vies de finançament: autofinançament, finançament privat...?

L'enquesta efectuada ens revela que la mitjana de finançament de les entitats de segon o més nivell per a la prestació de serveis és, de mitjana, del 21,8%, mentre que els ingressos per a l'aportació de les entitats membres és del 20,6% i el provinent de fonts privades, del 16,4%. Quines són les contraprestacions o conseqüències que comporten algunes d'aquestes vies de finançament és una qüestió que cal plantejar obertament. Per exemple, fins a quin punt la prestació de serveis externs a les entitats membres pot repercutir en una reducció de les possibilitats de gestió d'aquests serveis per part d'aquestes entitats i, per tant, de les seves oportunitats de finançament alternatiu. En qualsevol cas, és bo que les ASN facin en el seu si aquest debat:

→ És el finançament per a la prestació de serveis una bona via per a les ASN?

Sobre les dificultats de les ASN en la fase inicial
Precisament, la relació entre les ASN i l'Administració es presenta com una qüestió especialment sensible en el moment de gestació d'una entitat de segon o més nivell, moment en què més d'una quarta part d'aquestes acusa la falta de suport inicial per part de l'Administració. Ara bé, junt a aquest factor extern, que ha tendit a disminuir lleugerament en les entitats de més recent creació, d'altres dificultats de tipus endogen han pres protagonisme, com són el desinterès per part d'entitats del mateix sector o la manca de reconeixement d'ASN d'altres sectors. Es tracta d'elements des dels quals es pot incidir més directament. Per tant, correspon al moviment d'ASN i ATN plantejar-se qüestions com ara:

→ Com es pot plantejar a les entitats de primer nivell els beneficis de la coordinació i agrupació en ASN?

→ Quins temes transversals i d'interès comú poden contribuir a generar consciència de moviment comú a les ASN dels diferents àmbits?

Sobre les dificultats de les ASN en l'actualitat
Aquesta diagnosi ha permès obtenir una visió dels punts forts i dels punts febles que presenta avui el sector de les associacions de segon o més nivell. Com a aspectes a millorar, apareixen de forma destacada la manca de relleu en les directives, la falta d'incorporació de noves enti-

tats membres i els recursos físics i econòmics que assegurin la continuïtat, a més de la manca d'aliances entre sectors, mentre que els elements positius més remarcables són: capacitat d'interlocució amb l'Administració, la consecució dels objectius i la capacitat de redefinir-los, quan escau, així com la bona comunicació interna. Aquesta composició de lloc dona peu a plantejar un seguit de qüestions per al debat:

→ Fins a quin punt la promoció del lideratge en el moviment associatiu pot alleujar el problema de renovació de càrrecs o pot generar més dependència?

→ Per què és tan necessària la incorporació de noves entitats? Per una qüestió de representativitat? Per augmentar el reconeixement de l'Administració? O potser distreu l'atenció sobre la necessària renovació d'idees i projectes?

→ Per què, malgrat les millores en comunicació interna, hi continua havent un dèficit d'incidència en els *mass media*? Com tenir més i millor presència?

Per un balanç de la planificació estratègica de les ASN

Un dels fets que indiquen que ens trobem en una fase de maduresa del moviment associatiu a Barcelona és que, de forma creixent, les associacions dediquen part del seu temps i recursos a plantejar processos de revisió de la seva mis-



sió i dels seus objectius, i a dissenyar plans d'actuació estratègics. En el camp de les associacions de segon o més nivell, aquest estudi ha obtingut els resultats següents: quasi la meitat d'ASN han fet un pla estratègic, el 10% l'està fent i gairebé el 23% tenia previst fer-lo durant el 2010. Ara bé, falta fer un balanç de resultats global, així com debatre les oportunitats i noves dificultats que aquesta activitat de revisió i planejament de l'activitat de les ASN posa damunt la taula.

Una dels grans temes que inclou el debat estratègic de cada entitat, en particular i del sector de les entitats de segon o més nivell, en general, és la qüestió dels rols que les ASN han d'acomplir en relació amb les entitats membres i amb l'entorn. Aquest gran debat sobre el paper de les associacions de segon nivell en el moviment associatiu de Barcelona inclou preguntes com:

/48/

- Fins a quin punt és bona l'especialització de les ASN o cal cobrir un ventall de funcions ampli i equilibrat?
- Fins a quin punt pot ser important en el futur el rol de mediació lligat a eines com ara el Codi Ètic de les Associacions?

Sens dubte, el II Congrés de les Associacions de Barcelona haurà estat una bona ocasió per plantejar i aprofundir en aquests i altres debats.

Addenda /

En aquest apartat hem volgut recollir dades sobre els rols preferents de les associacions de segon nivell estudiades, referides a les entitats en concret. Es tracta d'una informació en brut, que ens ha permès elaborar l'anàlisi de tipologies els resultats del qual hem exposat a l'apartat 5.4.

Hem agrupat les associacions segons el tipus establert a partir de les seves funcions predominants actuals (tipus A, B, C i D; vegeu gràfic 2) i hem indicat per a cadascuna d'elles les funcions que tenen la voluntat de potenciar de cara el futur.

1. Perspectiva de futur quant a rols de les entitats de tipus A

De les entitats de segon nivell enquestades, 18 han valorat (d'un total de 52 qüestionaris vàlids) el nivell de dedicació actual a les funcions de coordinació i mediació amb una puntuació de 7 o superior. D'aquestes 18, 6 han expressat que caldria potenciar la coordinació i només 1 la mediació, a més de la coordinació, per tal d'atendre millor les necessitats de les entitats membres. A la taula següent es poden veure les ASN que es troben dins aquest tipus i quina és la seva perspectiva pel que fa a les funcions que cal millorar en un futur.

ASSOCIACIÓ DE SEGON O MÉS NIVELL (TIPUS A)	FUNCIONS A POTENCIAR EN EL FUTUR
Agrupació Colles de Geganters de Catalunya	Reconeixement i validació
Associació de Viudes de Barcelona	Representació
Associació per a la Rehabilitació del Malalt Mental	Coordinació i generació de coneixement
Corals Joves de Catalunya	Representació, reconeixement, interlocució i generació de coneixement
Consell d'Entitats de la Sagrera	Coordinació, representació, interlocució i gestió de serveis
Coordinadora d'Entitats de la Guineueta	Coordinació
FACEPA - Federació d'Associacions Culturals i Educatives de Persones Adultes	No esmenta cap funció
FAVIBC	Representació i gestió de serveis
Federació Catalana d'ONG per al Desenvolupament	Reconeixement i validació, mediació i gestió de serveis
Federació Catalana de la UDP	Coordinació i mediació
Federació Catalana de Teatre Líric	Interlocució
Federació Catalana ONG per la Pau	Coordinació
Federació Sardanista de Catalunya	Gestió de serveis
Federació d'Associacions, Entitats i Comissions d'Hostafrancs	Generació de coneixement i gestió de serveis
Federación de Entidades Latinoamericanas de Catalunya	Reconeixement i validació, generació de coneixement i gestió de serveis
Federación de Casas Regionales y Entidades Culturales	Coordinació, representació i reconeixement i validació
Fundació Tot Raval	No n'esmenta cap funció
Pla Integral del Casc Antic - Pla de Desenvolupament Comunitari	Coordinació, mediació i generació de coneixement

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.



2. Perspectiva de futur quant a rol de les

ASN de tipus B

Les associacions del tipus B, orientades preferentment vers les vessants política i externa, destaquen per desenvolupar els rols de representació, interlocució, reconeixement de les entitats membres i generació del coneixement. Són 14 les ASN enquestades que realitzen amb més dedicació aquestes quatre funcions (amb valors iguals o superiors a 8).

ASN DE TIPUS B	FUNCIONS QUE ES VOL POTENCIAR
Coordinadora de Tallers per a Persones amb Discapacitat Psíquica de Catalunya	Representació, reconeixement, generació de coneixement i interlocució
Entitats Catalanes d'Acció Social	Generació de coneixement i interlocució
Esplais Catalans	Reconeixement i interlocució
Federació Catalana d'Entitats contra el Càncer (FECEC)	Representació i interlocució
FAVB	Representació, reconeixement, generació de coneixement i interlocució
Federació de Dones de Catalunya per la Igualtat	Reconeixement i interlocució
Associació de Viudes de Barcelona	Representació
Corals Joves de Catalunya	Representació, reconeixement, generació de coneixement i interlocució
FACEPA - Federació d'Associacions Culturals i Educatives de Persones Adultes	No n'esmenta cap funció
FAVIBC	Representació
Federació Catalana d'ONG per al Desenvolupament	Reconeixement i validació, mediació i gestió de serveis
Federació Catalana de Teatre Líric	Interlocució
Federación de Casas Regionales y Entidades Culturales	Coordinació, representació i reconeixement i validació
Federación de Entidades Latinoamericanas de Catalunya	Reconeixement i validació, generació de coneixement i gestió de serveis

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

3. Perspectiva de futur quant a rols preferents de les ASN de tipus C

Segons la tipologia que hem establert per a aquesta recerca, les associacions de segon nivell que es caracteritzen per orientar la seva activitat vers les entitats membres en la vessant de serveis i activitats responen al tipus C. En total, nou entitats presenten dedicacions de valor igual o superior a 7 a les funcions de generació de coneixement, prestació de serveis i consecució i redistribució de recursos.

ASSOCIACIÓ DE SEGON O MÉS NIVELL (TIPUS C)	FUNCIONS A POTENCIAR EN EL FUTUR
Esplais Catalans	Coordinació, reconeixement, generació de coneixement i prestació de serveis
FAPAC	Representació i gestió de serveis
FAVIBC	Representació i gestió de serveis
Federació Catalana de Teatre Líric	Interlocució
Federació de Centres Juvenils Don Bosco de Catalunya	Representació i generació de coneixement
Federació de Comerç Cor d'Horta i Mercat	Reconeixement de les entitats membres, mediació, generació de coneixement i gestió de serveis
Federación de Entidades Latinoamericanas de Catalunya	Reconeixement i validació, generació de coneixement i gestió de serveis
Fundació Tot Raval	No n'esmenta cap funció
Xarxa Comunitària Sant Antoni- Xarxa@antoni	Coordinació, representació, interlocució, generació de coneixement i gestió de serveis

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.



4. Perspectiva de futur quant a rols preferents de les ASN de tipus D

Atès que són moltes les entitats que dediquen recursos a generar coneixement i a gestionar serveis de cara a l'entorn, hem escollit aquí només les que manifesten més nivell de dedicació a aquests rols (valors 9 o 10). En total, dels 52 qüestionaris validats en aquest apartat, són 11 les ASN orientades vers la realització d'activitats externes. La taula següent recull les funcions que cadascuna d'ella considera necessari potenciar, per poder atendre millor les necessitats de les entitats membres.

ASSOCIACIÓ DE SEGON O MÉS NIVELL (TIPUS D)	FUNCIONS A POTENCIAR EN EL FUTUR
Agrupació Colles de Geganters de Catalunya	Reconeixement i validació
Associació de Viudes de Barcelona	Representació
Corals Joves de Catalunya	Representació, reconeixement, interlocució i generació de coneixement
Coordinadora de Tallers per a Persones amb Discapacitat Psíquica de Catalunya	Tot menys gestió de serveis
FACEPA - Federació d'Associacions Culturals i Educatives de Persones Adultes	No n'esmenta cap funció
Federació Catalana d'Entitats contra el Càncer	Representació, generació de coneixement i gestió de serveis
Federació Catalana d'Escacs	Reconeixement i validació d'entitats membres, i interlocució
Federació Catalana de Teatre Líric	Interlocució
Federación de Casas Regionales y Entidades Culturales	Coordinació, representació i reconeixement i validació
Federació de Dones de Catalunya per la Igualtat	Coordinació, reconeixement, generació de coneixement i gestió de serveis
Xarxa Comunitària Sant Antoni- Xarx@antoni	Coordinació, representació, interlocució, generació de coneixement i gestió de serveis

Font: elaboració pròpia a partir d'enquesta.

Referències bibliogràfiques /

FERRÉS, Marta i BELIL, Mireia –drs.– (1997), **Radiografia de les associacions de voluntariat de Barcelona**. Barcelona: Ajuntament de Barcelona/ Consell Municipal d'Associacions de Barcelona i Torre Jussana.

BOURDIEU, Pierre i WACQUANT, Loïc J.D. (1994), **Per una sociologia reflexiva**. Barcelona: Herder.

CASTIÑEIRA, Àngel –coord.– (2003) **Llibre blanc del tercer sector cívico-social a Catalunya**. Barcelona: Generalitat de Catalunya i Centre d'Estudis de Temes Contemporanis.

CENTRE PER A LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA/FLOR DE MAIG (2004), **Anàlisi del cens de federacions d'associacions de la província de Barcelona**. Cerdanyola del Vallès: Diputació de Barcelona.

OBSERVATORI DEL TERCER SECTOR (2010), **Anuari 2009 del Tercer Sector Social de la ciutat de Barcelona**. Barcelona: Ajuntament de Barcelona/ Àrea d'Acció Social i Ciutadania.

PUTNAM, R. (1993), “The Prosperous Community: Social Capital and Public Life”. A **The American Prospect**, n. 13.

PUTNAM, R., R. LEONARDI y R. NANETTI (1993), **Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy**. Princeton: Princeton University Press.

VIDAL, Pau; VILLA, Anna; i SUREDA, Maria (2006), **El rol de les organitzacions de segon nivell al tercer sector**. Barcelona: Observatori del Tercer Sector.





Annexos /

1. Associacions de segon nivell de Barcelona (univers; N=190).

- | | | | |
|----|--|----|---|
| 1 | Acció Escolta de Catalunya | 21 | Consell d'entitats de la Sagrera |
| 2 | Agrupació Bestiari Festiu Catalunya | 22 | Coordinadora Pro-Cobriment del Cinturó Ronda del Mig |
| 3 | Agrupació Coral Recreativa Flors Maig | 23 | Coordinadora Catalana d'Entitats Tutelars |
| 4 | Agrupació de Colles de Geganters de Catalunya | 24 | Coordinadora Congrés-Indians de Barcelona |
| 5 | Agrupación de Asociaciones Recreativo-Culturales Andaluzas | 25 | Coordinadora Cultural de Nou Barris |
| 6 | Associació Ciutadana Ravalnet | 26 | Coordinadora d'Associacions de Veïns de Prosperitat |
| 7 | Associació Coordinadora de colles de gegants i Bestiari de Ciutat Vella de Barcelona - Coordinadora del Bestiari Històric de Barcelona | 27 | Coordinadora d'Entitats de La Guineueta |
| 8 | Associació Cultural Casa Orlandai | 28 | Coordinadora d'Agents Educatius Zona Nord |
| 9 | Associació de Casals i Grups de Joves de Catalunya | 29 | Coordinadora d'Agrupacions Corals de la Barceloneta |
| 10 | Associació d'Entitats Catalanes d'Acció Social | 30 | Coordinadora d'Associacions de Veïns d'Horta-Guinardó |
| 11 | Associació d'Entitats per al Pla Integral del Casc Antic | 31 | Coordinadora d'Associacions de Veïns i Entitats de Les Corts |
| 12 | Comitè 1r de Desembre. Plataforma unitària d'ONG-SIDA a Catalunya | 32 | Coordinadora d'Associacions de Veïns i Entitats de Nou Barris |
| 13 | Confederació Catalana d'ONG per la Pau, els Drets Humans i el Desenvolupament | 33 | Coordinadora d'Associacions per la Llengua Catalana |
| 14 | Confederació d'Associacions de Veïns de Catalunya | 34 | Coordinadora de Castellers de Barcelona |
| 15 | Confederació d'Entitats de Sant Martí de Provençals | 35 | Coordinadora de Colles de Diables i Bestiari de Foc de Barcelona |
| 16 | Confederación de Entidades Culturales Regionales en Catalunya | 36 | Coordinadora de Corals del Raval |
| 17 | Confederación de Juventudes Musicales de España | 37 | Coordinadora de Dansa i Arts Escèniques de Sarrià-Sant Gervasi |
| 18 | Consell d'Associacions de Barcelona | 38 | Coordinadora de Diables de Barcelona |
| 19 | Consell de la Joventut de Barcelona | 39 | Coordinadora de Festes de la Ciutat Meridiana Acueducto |
| 20 | Consell de la Joventut Districte Horta-Guinardó | 40 | Coordinadora de Geganters de Barcelona |
| | | 41 | Coordinadora de Jubilats i Pensionistes de les Associacions de Veïns de Barcelona |
| | | 42 | Coordinadora de Tallers per a Persones amb Discapacitat Psíquica de Catalunya |
| | | 43 | Coordinadora de Trabucaires de Catalunya |



Diagnosi de les associacions de segon nivell a Barcelona

44 Coordinadora de Veïns del Casc Antic
45 Coordinadora dels Casals Municipals de Gent Gran del Districte de Ciutat Vella
46 Coordinadora d'Entitats de la Verneda de Sant Martí
47 Coordinadora d'Entitats de l'Eix Prim
48 Coordinadora d'Entitats del barri de la Sagrada Família
49 Coordinadora d'Entitats del Guinardó
50 Coordinadora d'Entitats del Poble-sec
51 Coordinadora d'Entitats del Poblenou
52 Coordinadora d'Entitats d'Horta
53 Coordinadora d'Entitats per a la Música i la Cobla
54 Coordinadora d'Organitzadors de Camp de Treball de Catalunya
55 Coordinadora Gai-Lesbiana
56 Coordinadora Infantil i Juvenil de l'Eixample
/56/ 57 Coordinadora Nacional de Jubilats i Pensionistes de Catalunya
58 Corals Joves de Catalunya
59 Ens de Comunicació Associativa
60 Entitats Catalanes per l'Adopció
61 Escoltes Catalans
62 Esplais Catalans
63 Federació Associació Minusvàlids de l'Autonomia Catalana
64 Federació d'Associacions Catalanes de Vídues
65 Federació Carrers Festa Major Barceloneta
66 Federació Catalana d'Alcohòlics Rehabilitats
67 Federació Catalana d'Associacions de Familiars de Malalts Mentals
68 Federació Catalana d'Associacions de Pares d'Alumnes de l'Educació Especial – FECAPAEE
69 Federació Catalana d'Associacions i Clubs UNESCO
70 Federació Catalana d'Atletisme

71 Federació Catalana de Drogodependències
72 Federació Catalana de Grups de Suport a la Lactància Materna
73 Federació Catalana de la Unió Democràtica de Pensionistes
74 Federació Catalana de l'Esplai
75 Federació Catalana de Malalties Poc Freqüents
76 Federació Catalana de Natació
77 Federació Catalana de Petanca
78 Federació Catalana de Pueri Cantores
79 Federació Catalana de Teatre Líric
80 Federació Catalana de Voluntariat Social
81 Federació Catalana d'Entitats Constituïdes a favor de Les Persones Afectades de Paràlisi Cerebral i Etiologies Similars – FEPCCA
82 Federació Catalana d'Entitats contra el Càncer
83 Federació Catalana d'Entitats Pro Intel·ligència Límit
84 Federació Catalana d'Escacs
85 Federació Catalana d'Escoltisme i Guiatge
86 Federació Catalana d'Esport per a Tothom
87 Federació Catalana d'Esports per a Disminuïts Psíquics
88 Federació Catalana d'ONG – SIDA
89 Federació Catalana d'ONG pels Drets Humans
90 Federació Catalana d'ONG per la Pau
91 Federació Catalana d'Organitzacions No Governamentals per al Desenvolupament
92 Federació Catalana Entitats Corals
93 Federació Catalana Pro Persones amb Discapacitat Intel·lectual
94 Federació d'Organitzacions per la Llengua Catalana
95 Federació d'Associacions Catalanes per la Igualtat i la Custòdia Compartida
96 Federació d'Associacions Balears a Catalunya

- | | | | |
|-----|--|-----|---|
| 97 | Federació d'Associacions Catalanes de Pares i Persones Sordes | 118 | Federació d'Associacions i Comissions de Carrers de la Festa Major de Sants |
| 98 | Federació d'Associacions Cristianes de Pares d'Alumnes de Barcelona | 119 | Federació d'Associacions Juvenils Mà Oberta Cor Obert |
| 99 | Federació d'Associacions Culturals i Educatives de Persones Adultes | 120 | Federació d'Associacions, Entitats i Comissions d'Hostafrancs |
| 100 | Federació d'Associacions d'Antics Alumnes de Col·legis Maristes de Catalunya | 121 | Federació d'Ateneus de Catalunya |
| 101 | Federació d'Associacions de Veïns i Veïnes de Barcelona | 122 | Federació de Cases Regionals i Entitats Culturals a Catalunya |
| 102 | Federació d'Associacions de Comerç i Entitats del Raval l'Eix Comercial del Raval | 123 | Federació de Centres Juvenils Don Bosco de Catalunya |
| 103 | Federació d'Associacions de Comerciants de Nou Barris | 124 | Federació de Colles de Sant Medir |
| 104 | Federació d'Associacions de Familiars d'Alzheimer de Catalunya | 125 | Federació de Comerç del Casc Antic |
| 105 | Federació d'Associacions de Gent Gran de Catalunya | 126 | Federació de Comerciants Cor d'Horta |
| 106 | Federació d'Associacions de Laringectomitzats de Catalunya | 127 | Federació de Comerciants, Industrials i Artesans de Gràcia |
| 107 | Federació d'Associacions de Mares i Pares d'Alumnes de Catalunya | 128 | Federació de Cooperatives de Consumidors i Usuaris de Catalunya |
| 108 | Federació d'Associacions de Pares d'Alumnes de les institucions escolars de l'Escola Pia de Catalunya | 129 | Federació de Cors Clavé |
| 109 | Federació d'Associacions de Pares d'Alumnes d'Ensenyament Secundari de Centres Públics de Catalunya - FAPAES | 130 | Federació de Dones de Catalunya per la Igualtat |
| 110 | Federació d'Associacions de Pares d'Alumnes d'Escoles Municipals | 131 | Federació de Grups Amateurs de Teatre de Barcelona |
| 111 | Federació d'Associacions de Pares de Nens Sords de Catalunya | 132 | Federació de Plataformes d'Educació Social Salesianes - FEPESS |
| 112 | Federació d'Associacions de Pares d'Escoles Lliures | 133 | Federació de Ràdios Locals de Catalunya |
| 113 | Federació d'Associacions de Veïns d'Habitatge Social de Catalunya | 134 | Federació de Sords de Catalunya |
| 114 | Federació d'Associacions Democràtiques de la Gent Gran - FADEGG | 135 | Federación de Entidades Culturais Galegas de Catalunya |
| 115 | Federació d'Associacions d'Estudiants de Secundària de Catalunya - FESC | 136 | Federació d'Entitats amb Pisos Assistits |
| 116 | Federació d'Associacions Extremenyes a Catalunya - FAEC | 137 | Federació d'Entitats Artístiques, Artistes Plàstics, Sales d'Exposicions i Centres d'Ensenyament de Belles Arts |
| 117 | Federació d'Associacions Gitanes de Catalunya | 138 | Federació d'Entitats Col·laboradores amb el Minusvàlid |
| | | 139 | Federació d'Entitats d'Atenció i d'Educació a la Infància i a l'Adolescència |
| | | 140 | Federació d'Entitats Excursionistes de Catalunya |
| | | 141 | Federació d'Entitats per a les Festes de Maig de Poblenou |
| | | 142 | Federación de Entidades Culturales Andaluzas en Catalunya |
| | | 143 | Federació d'Entitats del Clot-Camp de L'Arpa |



Diagnosi de les associacions de segon nivell a Barcelona

144 Federació Esportiva Catalana dels Cecs i Deficients Visuals
145 Federació Esportiva de Sords de Catalunya
146 Federació Festa Major de Gràcia
147 Federació Francesc Layret. Cocemfe Barcelona
148 Federació Internacional d'Entitats Catalanes
149 Federació Moviment Renovació Pedagògica Catalunya
150 Federació Organitzacions Catalanes de Gent Gran
151 Federació Plataforma d'Entitats de Persones amb Discapacitat del Districte de les Corts
152 Federació Xarxa Grogà
153 Federación Andaluza de Comunidades – FAC
154 Federación de Asociaciones Americanas en Catalunya
155 Federación de Asociaciones Rumanas de Cataluña y Levante – FARO
/58/ 156 Federación de Comunidades Originarias de Castilla-La Mancha en Catalunya
157 Federación de Entidades Latinoamericanas de Cataluña
158 Federación de Entidades Socioculturales de Castilla y León en Cataluña
159 Federación Española de Asociaciones Pro Vida
160 FETS Per a la Promoció del Finançament Ètic i Solidari
161 Fòrum Veïnal de la Ribera
162 Fundació Pere Tarrés
163 Fundació Tot Raval
164 Iocare. Coordinadora d'Entitats de Joc
165 Moviment Coral Català
166 Moviment laic i progressista
167 Nou Barris Acull – Comitè Nou Barris en Solidaritat - CNBS
168 Plataforma Catalana de Suport al Lobby Europeu de Dones
169 Plataforma d'Entitats de La Ribera

170 Plataforma Infantil i Juvenil de Les Corts
171 Plataforma per Kosovo
172 Plataforma per l'Expressió
173 Plataforma Unitària Contra les Violències de Gènere
174 Plataforma Vecinal Trinitat Vella
175 Prosperitat Cultura en Acció
176 Secretariat Corals Infants Catalunya
177 Secretariat d'Entitats de Sants-Hostafrancs-la Bordeta
178 Taula de Comunicació Social de Catalunya
179 Taula d'Entitats de Sarrià
180 Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya
181 Unió d'Associacions de Gent Gran de Catalunya
182 Unió de Colles Sardanistes
183 Unió de Federacions Esportistes de Catalunya
184 Unió d'Entitats de la Marina
185 Union Romani
186 Xarxa Artibarrí
187 Xarxa Comunitària Sant Antoni
188 Xarxa de Consum Solidari
188 Xarxa de les Dones Immigrades a Catalunya
190 Xarxa d'Entitats Cíviques i Culturals dels Països Catalans, la Xarxa

2. Llistat complet d'associacions enquestades (n=66):

1	Acció Escolta de Catalunya	26	Coordinadora Infantil i Juvenil de l'Eixample
2	ACR Les Flors de maig	27	Coordinadora nacional de Jubilats i Pensionistes de Catalunya
3	Agrupació Colles de Geganters de Catalunya	28	Corals Joves de Catalunya
4	Agrupació de Bestiari Festiu i Popular de Catalunya	29	Entitats Catalanes d'Acció Social
5	Apropem-nos	30	Escoltes Catalans
6	Artibarri	31	Esplais Catalans
7	Associació de Casals i Grups de Joves de Catalunya	32	FACEPA - Federació d'Associacions Culturals i Educatives de Persones Adultes
8	Associació de Viudes de Barcelona	33	FAPAC
9	Associació Esportiva Nou Barris	34	FAVIBC
10	Associació per a la Rehabilitació del Malalt Mental	35	Federació Catalana d'Entitats Corals
11	Centre UNESCO de Catalunya	36	Federació Catalana d'Escacs
12	Cocat-Coordinadora d'Organitzadors de Camps de Treball de Catalunya	37	Federació Catalana d'ONG per al Desenvolupament
13	Consell Català del Moviment Europeu	38	Federació Catalana de la UDP
14	Consell d'Associacions de Barcelona	39	Federació Catalana de Teatre Líric
15	Consell d'Entitats de la Sagrera	40	Federació Catalana de Voluntariat Social
16	Consell de la Joventut d'Horta-Guinardó	41	Federació Catalana d'Entitats contra el Càncer (FECEC)
17	Consell de la Joventut de Barcelona	42	Federació Catalana ONG per la Pau
18	Coordinadora d'Entitats d'Horta	43	Federació d'Associacions de Veïns i Veïnes de Barcelona
19	Coordinadora d'Entitats de la Guinegueta	44	Federació d'Associacions Entitats i Comissions d'Hostafrancs
20	Coordinadora d'Entitats del Poblenou	45	Federació d'Ateneus de Catalunya
21	Coordinadora d'Entitats del Poble-sec	46	Federació d'Entitats Clot-Camp de l'Arpa
22	Coordinadora de AAVV i Entitats de Les Corts	47	Federació de Centres Juvenils Don Bosco de Catalunya
23	Coordinadora de Geganters de Barcelona	48	Federació de Comerç Cor Horta i Mercat
24	Coordinadora de Tallers per a Persones amb Discapacitat Psíquica de Catalunya	49	Federació de Comerç i Serveis de Nou Barris
25	Coordinadora Gai-Lesbiana de Catalunya	50	Federació de Cors de Clavé
		51	Federació de Dones de Catalunya per la Igualtat
		52	Federació de Grups Amateurs de Teatre de Catalunya
		53	Federació ECOM Barcelona



54	Federació Sardanista de Catalunya
55	Federación de Casas Regionales y Entidades Culturales
56	Federación de Entidades Latinoamericanas de Catalunya
57	Fundacio Tot Raval
58	MARTÍKOOR-Confederació d'Entitats de Sant Martí de Provençals
59	Moviment Laic i Progressista
60	Pla Integral del Casc Antic - Pla de Desenvolupament Comunitari
61	Plataforma Catalana de Suport al Lobby Europeu de Dones
62	Ravalnet, associació ciutadana
63	Secretariat Entitats de Sants, Hostafrancs i la Bordeta
64	Taula de Comunicació
65	Unió d'Entitats de la Marina
66	Xarxa Comunitària de Sant Antoni - xarx@ntoni

3. Llistat de persones entrevistades

A continuació, esmentem les persones que han estat entrevistades per a aquesta recerca:

Primera fase

- Josep Lluís Alonso (Coordinador d'Entitats Clot-Camp de l'Arpa)
- Josep Ramon Gordo (Ens de Comunicació Associativa)
- Josep Martí, expert en moviment associatiu veïnal
- José Miguel Sanz, expert en moviment associatiu de consumidors
- Begoña Sánchez (SOS Racisme)

Segona fase

- Benjamí Aguilar (Minyons Escotes i Guies de Catalunya)
- Francina Alsina i Núria Monsalve (Federació Catalana de Voluntariat Social)
- Eduard Ballester (Federació d'ONGD de Catalunya)
- Enric Capdevila (AC Casa Orlandai)
- Anna Collado (Federació ECOM)
- Josep Gràcia (Federació Catalana de Teatre Líric)
- Toni Llotje (Ateneu Popular de Nou Barris)
- Amadeu Quintana (Coordinadora d'Entitats del Poble-sec)
- Julio Ríos (Federación de Casas Regionales y Entidades Culturales en Cataluña)
- Jordi Sans (Unió de Federacions Esportives de Catalunya)

4. Qüestionari

1. SITUACIÓ DE L'ASSOCIACIÓ

1. Quin és el nom de la vostra associació?

2. En quin districte i barri de Barcelona està ubicada la vostra seu central o preferent?

Marqueu el Districte i indiqueu el barri on està ubicada

Ciutat Vella Gràcia

Indiqui barri:

Indiqui barri:

Eixample

Indiqui barri:

Horta-Guinardó

Indiqui barri:

Sants-Montjuïc

Indiqui barri:

Nou Barris

Indiqui barri:

Les Corts

Indiqui barri:

Sant Andreu

Indiqui barri:

Sarrià-Sant Gervasi

Indiqui barri:

Sant Martí

Indiqui barri:

3. La vostra associació està formalment constituïda?

Sí

No

4. En cas afirmatiu, en quin any es va constituir?

Assenyaleu l'any en 4 xifres, per exemple: 1990

5. Estigués o no constituïda, en quin any va començar la vostra iniciativa?

Assenyaleu l'any en 4 xifres, per exemple: 1990

6. Quin és el vostre àmbit d'actuació?

Territorial (d'un barri o districte)

Cooperació i solidaritat

Cultural

Educació i formació

Esport

Gènere

Gent gran

Drets civils

Nouvinguts

Juvenil

Salut i discapacitats

Social

Veïnal

Altres



6.1. En cas d'haver marcat l'opció 'Altres', anomeneu-ne l'àmbit o àmbits d'actuació.

6.2. En cas que la vostra associació sigui territorial sectorial, indiqueu quin és el vostre àmbit d'actuació.

Assenyaleu la resposta correcta (idem sectors pregunta 6)

6.2.1. En cas d'haver marcat l'opció 'Altres', anomeneu-ne l'àmbit o àmbits d'actuació.

/62/ 6.3. En el cas que la vostra associació sigui d'àmbit sectorial supramunicipal, teniu una estructura que representi la ciutat de Barcelona?

Sí

No

2. FASE INICIAL DE LA INICIATIVA

7. De les funcions següents, quines van ser les que més transcendència van tenir en el moment de creació de la vostra iniciativa?

Si us plau, valoreu, en ordre de prioritat, quines eren les funcions que volia desenvolupar la vostra associació en el moment de la seva creació. Marqueu amb un '1' la més important, amb un '2' la segona, i així successivament el nombre d'opcions que vulgueu. No marqueu amb cap número les funcions que no considereu pertinents.

- **Coordinació:** Ser l'espai de trobada i relació entre les entitats membres.

Valoració:

- **Representació:** Ser referència d'un col·lectiu determinat que té una identitat pròpia.

Valoració:

- **Reconeixement i/o validació:** Legitimar les entitats agrupades pel fet de pertànyer a la vostra associació.

Valoració:

- **Interlocució:** Mediar davant d'altres agents per millorar la incidència del vostre sector associatiu.

Valoració:

- **Mediació:** intervenció en conflictes entre les entitats membres.

Valoració:

- **Generació de coneixement:** Fer possible la creació de coneixement d'interès quan les entitats membres no tenen recursos per generar-lo. Oferir una visió global i de conjunt a les entitats sobre el seu sector/territori d'actuació.

Valoració:

- **Prestació de serveis:** Oferir a les entitats i/o a la ciutadania serveis que facilitin la seva tasca.

Valoració:

8. Quines considereu que van ser les principals claus d'èxit en la fase inicial de la vostra iniciativa?

Assenyaleu amb una creu el nombre d'opcions que vulgueu.

- Lideratge personal
- L'impuls per part d'un nucli d'entitats del nostre àmbit d'actuació
- L'agrupació de la majoria d'entitats del sector
- El reconeixement per part de les entitats de segon nivell d'altres àmbits d'actuació
- L'impuls o suport inicial de l'Administració
- Altres

8.1. En cas d'haver marcat l'opció 'Altres', assenyaleu quines van ser aquestes claus d'èxit.

9. Quines considereu que van ser les principals dificultats en la fase inicial de la vostra iniciativa?

Assenyaleu les opcions que vulgueu.

- Manca de lideratge personal
- Desinterès per part d'un sector important de les entitats del nostre àmbit d'actuació
- Manca de reconeixement de les entitats de segon nivell d'altres àmbits d'actuació
- Falta d'impuls o suport inicial de l'Administració
- Manca de recursos econòmics
- Mancança de recursos físics i/o infraestructurals

- Desconeixement del sector (per manca de dades, accés a la informació...)
- Atomització del sector
- Conflictivitat en el sector (divergències polítiques, competència en l'obtenció o gestió de recursos, qüestions personals, etc.)
- Manca de capacitat per definir els objectius
- Altres

9.1. En cas d'haver marcat l'opció 'Altres', assenyaleu quines van ser aquestes dificultats.



3. ACTUALITAT

10. De les funcions següents, quines dueu a terme en l'actualitat?

Si us plau, marqueu en l'escala següent (0-10) el nivell de dedicació que doneu en l'actualitat a cadascuna de les funcions, sent el valor 0 'cap dedicació' i el 10 'molta dedicació'.

Coordinació

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Representació

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Reconeixement i/o validació

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Interlocució

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Mediació

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Generació de coneixement

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Prestació de serveis

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. Trobeu que les funcions a les quals dóna resposta la vostra associació són les mateixes que les que demanen en major mesura les entitats membres?

 Sí No

11.1. En cas d'haver respost NO, quin trobeu que n'és el motiu?

Resposta oberta

12. Quines funcions creieu que s'haurien de potenciar des de la vostra associació per tal de donar una millor resposta a les entitats membres?

Marqueu totes les opcions que trobeu adients

 Coordinació Representació Reconeixement i/o validació Interlocució Mediació Generació de coneixement Prestació de serveis

13. Quins creieu que són els principals punts forts de la vostra associació en l'actualitat ?

Marqueu totes les opcions que trobeu adients

- Consecució dels objectius prefixats
- Capacitat per redefinir els objectius
- Bona comunicació interna
- Capacitat de renovació dels càrrecs de la Junta Directiva
- Incorporació de noves entitats membres (creixement de la representativitat)
- Generació d'aliances amb altres sectors
- Interlocució amb l'Administració
- Garantir la continuïtat dels recursos físics i/o infraestructurals i/o econòmics (tenir un local propi, convenis amb l'Administració, etc.)
- Altres

13.1. En cas d'haver marcat l'opció 'Altres', assenyaleu-ne quins.

14. Quins creieu que són els principals punts febles de la vostra associació en l'actualitat ?

Marqueu totes les opcions que trobeu adients

- No s'han assolit els objectius prefixats
- Manca de capacitat per redefinir els objectius
- Manca de comunicació interna
- Burocratització del funcionament intern
- Manca de renovació dels càrrecs de la Junta Directiva
- Manca d'incorporació de noves entitats membres
- Distància entre la vostra estructura i les entitats membres o de base
- Manca d'aliances amb altres sectors
- Manca d'interlocució amb l'Administració
- Incapacitat per garantir la continuïtat dels recursos físics i/o infraestructurals i/o econòmics (tenir un local propi, convenis amb l'Administració, etc.)
- Altres

14.1. En cas d'haver marcat l'opció 'Altres', assenyaleu-ne quins.



4. ANÁLISI DE LA FEDERACIÓ

a. Organització i Coordinació

15. Porteu a terme alguna de les activitats o accions següents a la vostra associació?

Marqueu les opcions adients

- Espais de participació (Jornades de debat, conferències, seminaris, etc)
- Realització o promoció de publicacions sobre el vostre àmbit d'actuació (informes, articles, estudis, etc.)
- Gestió d'un mitjà de comunicació propi (revista, butlletí, etc.)
- Altres

15.1. En cas d'haver marcat l'opció 'Altres', assenyaleu-ne quines.

16. Teniu constituïts grups de treball dins la vostra associació?

- Sí
- No

17. En cas de resposta afirmativa, com a norma general, amb quina freqüència es reuneixen els grups de treball a la vostra associació?

- Setmanal
- Quinzenal
- Mensual
- Trimestral

18. En els darrers 5 anys, heu fet cap Pla estratègic a la vostra associació? (per tal de visualitzar les necessitats i/o fixar uns objectius operatius amb relació a les entitats membres)

- Sí
- No

19. Quins requisits d'ingrés demaneu a les associacions que volen ser membres de la vostra organització?

Marqueu totes les opcions que vulgueu

- Estar adherits a un codi ètic
- Estar avalat per una o més entitats membres
- Abonar una quota d'entrada
- Ratificació o acord de l'Assemblea de l'entitat de què vol ser membre
- Altres

19.1. En cas d'haver marcat l'opció 'Altres', assenyaleu-ne quines.

20. Quines creieu que són les principals necessitats per tal de millorar la vostra organització i funcionament intern?

Marqueu totes les opcions que vulgueu

- Recursos materials i/o tècnics
- Recursos econòmics
- Recursos humans
- Millora de la qualitat de la democràcia interna (participació de les entitats membres, renovació de càrrecs, etc.)

21. Considereu que el vostre equip directiu és representatiu del perfil de la vostra base social, quant als factors següents? Marqueu la valoració que trobeu més adient

21.1. Pel que fa a l'edat.

- Molt poc Poc Mitjà Bastant Molt

21.2. Pel que fa al sexe

- Molt poc Poc Mitjà Bastant Molt

21.3. Pel que fa al lloc d'origen

- Molt poc Poc Mitjà Bastant Molt

b. Política Externa

22. Quines de les tasques següents feu al voltant de la interlocució i representació de les vostres entitats membres?

Marqueu totes les opcions adients

- Participació en consells sectorials o territorials
- Participació en campanyes públiques
- Presència en fòrums i altres actes (congressos, taules rodones...)
- Negociació directa amb l'Administració
- Negociació amb actors privats
- Altres

23. Pel que fa al tipus de representació que feu amb relació a les entitats membres i a les seves bases socials, en quin punt us situeu?

Indiqueu un punt de l'escala, sent '1' un tipus de representació propera a les bases socials i '10' un tipus de representació més propera a les entitats membres i '5' un punt intermedi.

Base social de les entitats

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Entitats membres

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



24. Creieu que existeix dependència de la vostra associació envers l'Administració per tal de poder desenvolupar les vostres activitats?

- Cap
- Molt Poca
- Poca
- Mitjana
- Bastant
- Molta

25. Creieu que existeix dependència de l'Administració envers la vostra associació per tal de poder desenvolupar les polítiques públiques en el vostre àmbit d'actuació?

- Cap
- Molt Poca
- Poca
- Mitjana
- Bastant
- Molta

c. Serveis i Activitats Internes i Externes

26. Quins dels serveis següents oferiu a les vostres entitats membres? Assenyalau totes les opcions que vulgueu

- Consecució de recursos (Aconseguir recursos addicionals per a les entitats membres, directament o mitjançant l'obertura de canals als quals podran accedir les entitats)
- Redistribució de recursos (Distribuir entre les entitats membres recursos econòmics, materials o fins i tot humans, que estiguin agrupats pel fet de ser una entitat de segon nivell)
- Formació
- Assessorament
- Comunicació de les activitats que desenvolupen les entitats membres
- Gestió d'equipaments
- Altres

25.1. En cas d'haver marcat l'opció 'Altres', assenyalau-ne quins.

5. ESTRUCTURA DE L'ASSOCIACIÓ

Responen la pregunta següent només en cas que l'àmbit d'actuació de la vostra associació sigui **sectorial**

27. Quantes entitats són membres de la vostra associació?

Nombre total

De les quals operen a la ciutat de Barcelona

De les quals operen a tota l'Àrea metropolitana de Barcelona

De les quals operen en l'àmbit català

Responen la pregunta següent només en cas que l'àmbit d'actuació de la vostra associació sigui **territorial**

28. Quantes entitats són membres de la vostra associació?

Nombre total

De les quals operen a Barcelona ciutat

De les quals operen fora de Barcelona ciutat

29. Si us és possible, assenyalen en l'espai següent el nom de les entitats membres de les vostres associacions.

30. Formeu part d'alguna associació de 3r o més grau?

Assenyalen la vostra resposta

30.1. En cas que sí, podeu assenyalar de quina/es?

31. Quines són les principals vies de finançament de la vostra associació?

Indiqueu, en percentatges aproximats, l'origen del vostre finançament segons les diferents fonts. El total dels percentatges ha de sumar 100.

Finançament públic %

Finançament privat %

Prestació de serveis %

Quotes a socis %

/69/

31.1. En cas que hi hagi quotes, podeu indicar-ne l'import?

Per finalitzar, amb finalitat purament logística, ens podeu indicar les vostres dades personals de contacte?

(Dades de la persona que ha emplenat el qüestionari)

Nom i cognoms

Telèfon de contacte

Correu electrònic personal

Moltes gràcies per la vostra col·laboració.



En conveni amb:



Recerca elaborada:



Amb la col·laboració de:



Amb el suport de:

