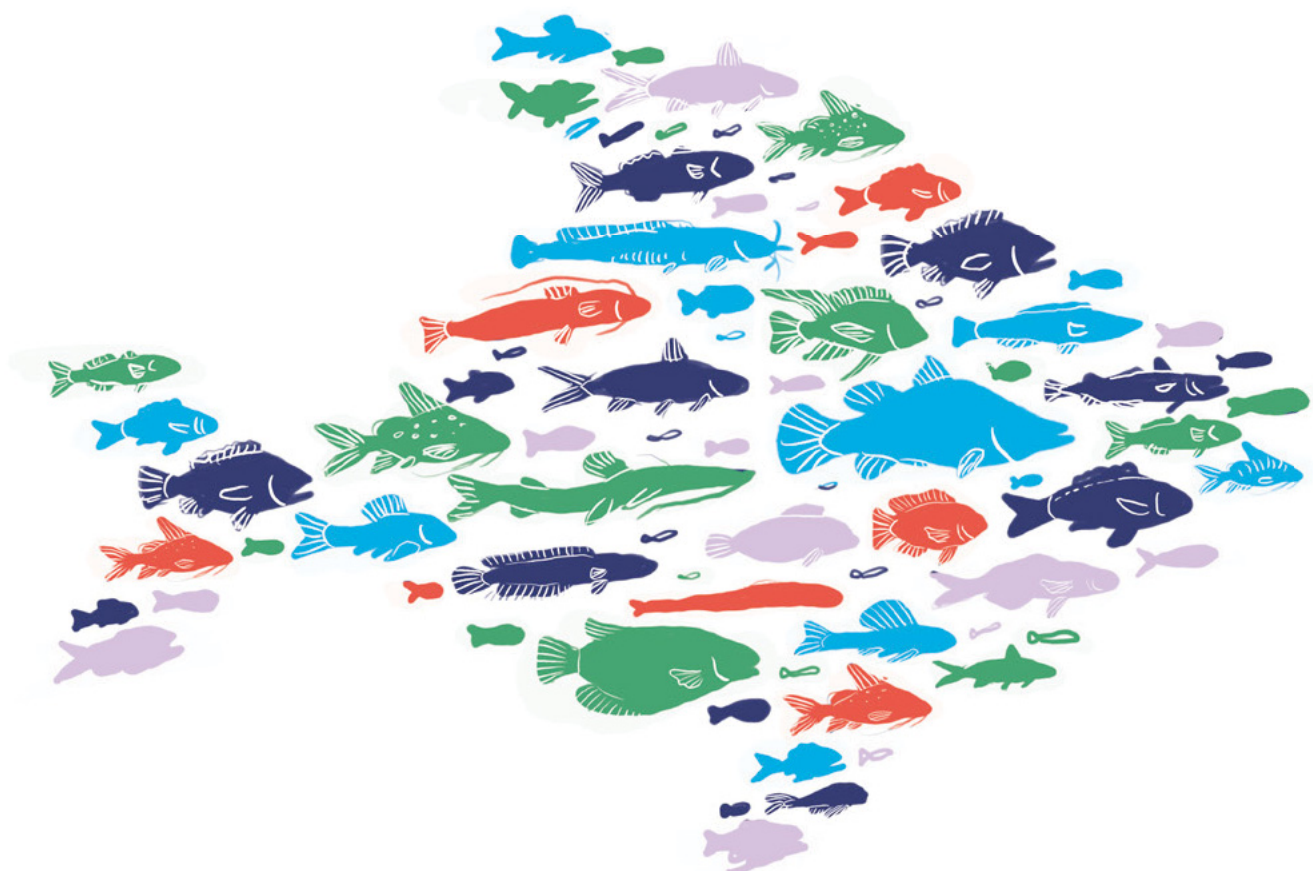


# EL PANORÀMIC 2018

Base social i participació a les entitats no lucratives  
de Catalunya

Recerca qualitativa



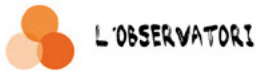


[www.elpanoramic.org](http://www.elpanoramic.org)

Un projecte promogut per:



Impulsat conjuntament per:



Amb el suport de:



Edita:

Espai Torre Jussana - Serveis per a Associacions  
Av. Cardenal Vidal i Barraquer, 30.  
08035 Barcelona  
[tjussana@bcn.cat](mailto:tjussana@bcn.cat)  
[bcn.cat/tjussana](http://bcn.cat/tjussana)

Autors/es:

Eloi Cendrós i Hungria Panadero (FFG)

Disseny Metodològic:

Observatori del Tercer Sector

Coordinació Comissió Assessora:

Carles Viñas (CAB - Torre Jussana)

Comissió Assessora i Conclusions:

Carles Viñas (CAB), Cintia Guerrero (OTS), Eloi Cendrós i Hungria Panadero (FFG), Max Cahner (FPT).

Disseny i maquetació: Cristina Bueno

Novembre 2019



Aquesta publicació vol contribuir a la millora de l'associacionisme arreu de Catalunya. Està pensada per a la seva màxima difusió i se n'autoritza la distribució, còpia i reutilització sempre que es faci sense ànim de lucre i reconeixent l'autoria.

Més informació a [www.elpanoramic.org](http://www.elpanoramic.org)



## **Dossier Barcelona Associacions**

2a Època - Núm. 5

# **EL PANORÀMIC 2018**

Base social i participació a les entitats no lucratives  
de Catalunya

Recerca qualitativa



**Ajuntament  
de Barcelona**



# Presentació

L'associacionisme i el voluntariat juguen un paper important en el dia a dia de la nostra societat, ja sigui en clau política, en la provisió de serveis, en la dinamització de la vida cultural, educativa, en l'oci, en la cobertura de necessitats o simplement en la canalització d'interessos de la ciutadania. Quan parlem del fenomen associatiu, parlem de formes de sociabilitat i del desplegament de xarxes i d'estructures de relacions entre persones. Aquest paper cabdal de les entitats sense ànim de lucre a Catalunya és conegut i reconegut per tothom. És per aquesta tasca incessant i imprescindible del sector associatiu que es fa necessari conèixer-lo en profunditat per tal de poder treballar per al seu enfortiment i millora.

Al llarg de les seves edicions, el Panoràmic ha contribuït de manera especial a generar coneixement sobre les entitats no lucratives. Aquest coneixement ha permès observar que una de les seves principals preocupacions versa sobre la base social: com aconseguir que les persones es vinculin a les entitats, com consolidar i reforçar el seu sentiment de pertinença i la seva participació en els espais de presa de decisions i com facilitar els relleus i l'assumpció de responsabilitats. Per això en aquesta edició hem treballat a fons sobre aquestes qüestions. Volem destacar l'esforç fet per poder centrar el focus en una temàtica concreta, tot modificant la metodologia de treball i realitzant grups de discussió al llarg del territori.

De ben segur tot aquest coneixement serà d'interès per a les entitats, les administracions i la resta d'agents interessats (universitats, grups de recerca, i organitzacions empresarials) en la reflexió al voltant de l'associacionisme. Per això és publica en el marc del Barcelona Dossier d'Associacions, una línia editorial de Torre Jussana que, al llarg dels anys, ha aportat elements de reflexió per enfortir el teixit no lucratiu, tant a nivell de ciutat com de país.

El Panoràmic segueix demostrant la gran força del sector associatiu i que continua sent una eina efectiva per a ajudar a les entitats a continuar creixent i a visualitzar tot el seu capital.

**Marc Serra**

Regidor de Drets de Ciutadania, Participació i Justícia Global  
Ajuntament de Barcelona

**Bernat Valls**

Director General d'Acció Cívica i Comunitària  
Generalitat de Catalunya

**Montserrat Morera**

Presidenta del Consell d'Associacions de Barcelona

# Índex

<b>1. INTRODUCCIÓ</b>	<b>9</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓ I OBJECTIUS</b>	<b>13</b>
2.1 Antecedents	14
2.2 Objectius	16
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>17</b>
<b>4. LA BASE SOCIAL DE LES ORGANITZACIONS NO LUCRATIVES</b>	<b>21</b>
4.1. Què és la base social?	22
4.2 Qui integra la base social? Perfils i formes de participació a les entitats	23
4.3 Serveis, usuaris i bases fluctuants	27
4.4 Els motius per formar part d'una entitat	29
Quadre resum capítol 4	30
<b>5. DIFICULTATS I PROBLEMÀTIQUES A L'ENTORN DE LA BASE SOCIAL</b>	<b>31</b>
5.1 Dificultats externes	32
5.1.1 Elements estructurals	32
5.1.2 Relació amb l'entorn i renovació de la base social	34
5.1.3 La saturació d'informació i convocatòries	36
5.1.4 Algunes especificitats territorials	36
5.1.5 Burocràcia i relació amb l'administració	37
5.2 Dificultats internes	38
5.2.1 La gestió interna	38
5.2.2 Comunicació exterior, relació amb l'entorn i ampliació de la base social	39
5.2.3 Comunicació interna	43
5.2.4 L'acollida, el foment de la participació i el relleu de responsabilitats	44
5.3 Altres	48
5.3.1 Espais i locals	48
5.3.2 Problemàtiques relacionades amb l'oferta de serveis	49
Quadre resum capítol 5	50
<b>6. EINES DE MILLORA DE LA BASE SOCIAL I EXPERIÈNCIES D'ÈXIT</b>	<b>53</b>
6.1 Visibilització de les entitats i ampliació de la base social	54
6.1.1 Comunicació exterior	54
6.1.2 Presència a l'entorn	56

6.2 Primer contacte i acollida	59
6.2.1 Eines i pràctiques d'acollida	60
6.3 L'enfortiment i la fidelització de la base	61
6.3.1 La comunicació interna	62
6.3.2 El foment de la participació	62
6.3.3 Creació de quotidianitats i hàbits	63
6.3.4 El treball de cures	64
6.3.5 Reforç de la base i incentius	66
6.4 El relleu	66
Quadre resum capítol 6	68
<b>7. REPTES DE FUTUR a l'ENTORN DE LA BASE SOCIAL DE LES ENTITATS NO LUCRATIVES</b>	<b>71</b>
7.1 Ampliació de la base social, visibilitat de les entitats i reforç de la presència al territori	72
7.2 Gestió interna de les entitats i reforç de la base social	72
7.3 Composició de les bases socials, relleu i reforç de les entitats	74
7.4 Relació amb l'administració i l'economia de les entitats	75
Quadre resum capítol 7	<b>76</b>
<b>8. CONCLUSIONS</b>	<b>79</b>
<b>9. REFLEXIONS AL VOLTANT DE LA PARTICIPACIÓ I LA BASE SOCIAL</b>	<b>83</b>
9.1 Reflexions adreçades a les pròpies entitats	84
9.2 Reflexions adreçades a l'administració	86
<b>10. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>89</b>
<b>ANNEXOS</b>	<b>91</b>
ANNEX 1. Entitats impulsores i equip tècnic	92
ANNEX 2. Informe metodològic i procés de mostreig	93
Mostreig grup de discussió "experiències d'èxit".	94
Mostra final del grup de discussió "experiències d'èxit"	97
Mostreig grups de discussió territoris, mostra prevista.	98
Mostra final grups de discussió territoris	99
ANNEX 3. Guió grups de discussió territoris	100
ANNEX 4. Guió grup de discussió experiències d'èxit	100





# Introducció



**E**l Panoràmic és una recerca impulsada pel Consell d'Associacions de Barcelona (CAB), fruit de les reflexions recollides al 2n Congrés de les Associacions de Barcelona, amb la col·laboració de l'Observatori del Tercer Sector, la Fundació Francesc Ferrer i Guàrdia, i la Fundació Pere Tarrés. Aquesta iniciativa, que neix del mateix món no lucratiu, aporta informació sobre l'abast del teixit no lucratiu i posa de manifest la seva força, ja que disposa de dades sobre la seva situació i evolució.

Després de quatre edicions duent a terme estudis quantitius, El Panoràmic es consolida com una eina per a la millora i l'enfortiment del món de les entitats no lucratives a través de la seva visió transversal i les sèries de dades que s'hi van generant, les quals permeten establir reptes i elements de millora a l'hora que comencen a dibuixar tendències.

La presència d'El Panoràmic en el món no lucratiu català cada vegada és més estesa. Any rere any el coneixen més organitzacions, hi augmenta la participació i es posa de manifest el seu valor d'aportació, com és la visibilitat d'un sector sovint invisible i la millora de les entitats a partir de les dades de conjunt. Un reflex de l'espai que ocupa El Panoràmic al món no lucratiu es pot trobar en el fet que prop del 40 % dels qüestionaris per a la recollida d'informació han estat elaborats personalment per les presidències de les entitats.

La primera edició d'El Panoràmic, l'any 2014, va ser a la ciutat de Barcelona i va comptar amb gairebé 800 respostes. Des de 2015 s'ha dut a terme l'extensió d'El Panoràmic a tot Catalunya, que ha assolit el màxim impacte a l'edició de 2017, amb la participació de més de 2.300 entitats no lucratives del territori català. En aquesta cinquena edició de l'any 2018, El Panoràmic s'ha dividit en el treball de camp qualitatiu (del qual sorgeix aquest informe) i ha tornat a dur a terme el treball de camp quantitatiu, circumscrit aquest cop a tres territoris concrets de Catalunya: les comarques del Berguedà i la Noguera; i les ciutats de Barcelona (sols aquelles entitats membres del CAB) i Terrassa, amb una participació de més de 300 entitats no lucratives.



La generació de dades contribueix a identificar temes de millora i posar llum sobre les percepcions. El coneixement ajuda a fer-se més forts.



Les xifres de dimensió i la informació sobre les activitats que s'hi fan donen visibilitat davant la societat d'un sector del qual sovint no hi ha dades.



La informació objectiva contribueix al reconeixement social de la feina que es fa i els valors que es promouen en el camí cap a la transformació social.



A partir de preguntes sobre el posicionament del sector es contribueix a la millora de les accions d'incidència política.



Les entitats formen part de la vida del país, però cal contextualitzar-les per tal de saber quin lloc ocupen a la societat.

**E**l Panoràmic treballa des dels valors de sector tot innovant el procés de recerca. Els elements metodològics d'innovació que el caracteritzen són:

### **Col·laboració**

Les entitats impulsores uneixen representativitat, experiència i capacitat d'execució. A El Panoràmic no hi ha una empresa consultora que fa un encàrrec.

### **Participació**

Hi ha grups de treball per definir necessitats. La metodologia, els qüestionaris i les tècniques s'elaboren de forma participativa i es treballa amb transparència.

### **Proximitat**

El treball de camp s'estructura amb la complicitat i la col·laboració d'entitats i agents del territori.

### **Open data**

Les dades es comparteixen amb centres d'investigació, entitats de segon nivell, universitats, administracions, etc., perquè en facin noves explotacions i reflexions.

### **Eficiència**

Al segle XXI la tecnologia ha canviat la manera de fer investigació social i hem incorporat novetats com els qüestionaris electrònics i una aplicació personalitzada. Cada euro és aprofitat al màxim i, a més, millora l'optimització a cada edició anual.

### **Adequació**

Les organitzacions de la societat civil són diverses en molts aspectes: activitat, forma d'organitzar-se, comunitat, destinataris, etc. El qüestionari per a les recerques quantitatives compta amb diversos itineraris de resposta diferents.

### **Transversalitat**

Des del començament, El Panoràmic ha tingut un plantejament transversal amb la participació d'organitzacions de tots els àmbits, la qual cosa facilita la comparabilitat i el coneixement agregat.

Des de la primera edició d'El Panoràmic, l'any 2014, s'ha preguntat a les entitats per les seves dificultats en el dia a dia i pels reptes que creuen que té el conjunt del teixit no lucratiu. La finalitat de recollir aquesta informació és poder identificar, concretar i abordar aspectes de millora a partir de dades objectives.

En les primeres edicions d'El Panoràmic es preguntava de manera oberta en relació amb les dificultats, és a dir, les entitats podien escriure els reptes i dificultats que consideressin. L'anàlisi de la informació va posar de manifest que, tot sovint, la base social era la preocupació principal de les entitats. A les edicions posteriors, i a fi de sistematitzar la recollida d'informació, es va optar per incorporar una pregunta de reptes i prioritats, on les organitzacions participants a la recerca havien d'ordenar per ordre d'importància. Novament, la base social i la seva millora i ampliació van ser conceptes recurrents, tant per al dia a dia de les entitats com per al conjunt del sector.

Fruit d'aquests resultats, a l'edició 2017 es va construir una bateria concreta de preguntes on es va tractar el repte de la base social en termes de les accions que s'estan fent per a la seva millora. Així, s'inclouen indicadors vinculats amb la participació oberta, la democràcia interna i l'existència d'espais de presa de decisió, més enllà dels límits legals establerts (la necessària existència de juntes directives i patronats). Les dades van dibuixar que es fan força activitats en l'entorn i amb altres agents, però poques accions específicament encaminades a incrementar la base social. Tanmateix, hi ha elements de la governança que es podrien treballar per fomentar els espais de participació i presa de decisió. Les dades per elles mateixes aporten una informació valuosa, la qual, en combinació amb altres tècniques d'investigació, pot donar lloc a la generació de coneixement encara més útil per a les organitzacions. Per aquest motiu, es planteja en aquesta edició d'El Panoràmic prendre aquestes dades com a punt de partida per desenvolupar altres metodologies de caràcter reflexiu.

Aquest projecte es concreta en una recerca qualitativa que contempla la realització d'un total de set grups de discussió distribuïts pel territori català. Aquests grups ens han permès copsar el discurs del sector vers la base social, complementant la interpretació de les dades quantitatives generades en edicions anteriors. L'informe es configura en nou capítols on introduïm el marc teòric que ha fonamentat la recerca i la metodologia desenvolupada per a la realització dels grups de discussió. També hi hem recollit els principals resultats pel que fa a la caracterització, els elements i les formes de construir la base social, les dificultats en relació a aquesta i les actuacions i eines de millora desenvolupades per tal de donar resposta a aquestes problemàtiques detectades. Finalitzem l'informe amb una síntesi dels principals reptes de les entitats en relació a la base social i les principals conclusions que es desprenen de l'anàlisi realitzada.







## **Justificació i objectius**

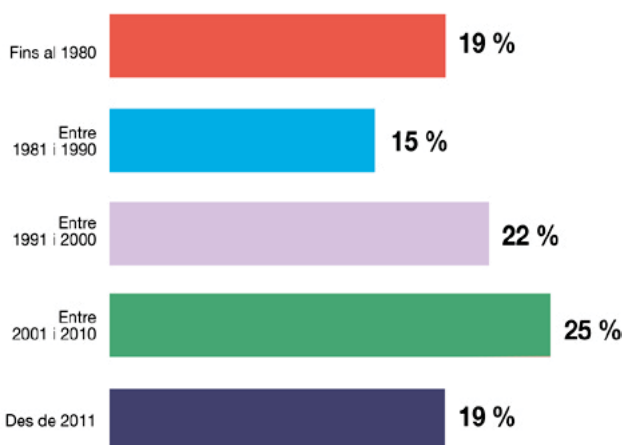


## 2.1 Antecedents

L'auge de l'associacionisme a partir de les darreres dècades del segle XX i començament del XXI és un fet contrastat. A escala internacional podem identificar uns quants estudis sobre el fenomen en qüestió, com és el cas de la Johns Hopkins University (Civil Global Society, 2000) o les dades de l'Enquesta Mundial de Valors. En el marc de la Unió Europea s'han dut a terme projectes comparatius que entre l'Europa del nord i la del sud (el projecte Volmed), també a França (Barthèlemy, 2000); a Itàlia, on destaquen les recerques de l'IREF (2000) i les de la Fundació Italiana del Voluntariat; i finalment a Espanya, on entre final del segle xx i el començament del xxi han aparegut estudis i informes sobre la realitat associativa estatal: Ruiz de Olabuénaga (2000), Joan Subirats (Subirats, 1999; Informe Cecs, 1999), la Fundació Tomillo (2000), Morales (2003), Rodríguez Cabrero (2003), Pérez Díaz i Pérez Novo (2003), i García Delgado (2004), Ariño (2006); Morales y Mota (2006); Marcuello (2007) o l'enquesta sobre capital social i desigualtat a Espanya del grup OSIM (2011), entre d'altres (Ariño, 2004; Pena López & Sánchez-Santos, 2018).

De fet, cenyint-nos a les dades obtingudes en el marc d'El Panoràmic 2017 (Fornies & Aguilar, 2018), al gràfic 1 es pot observar el creixement de l'associacionisme a través de l'any de naixement de les associacions que van participar en l'enquesta: el 81 % de les organitzacions són nascudes a partir de l'any 1980; el 37 % entre el 1981 i el 2000, i el 44 % són nascudes a partir de l'any 2001<sup>1</sup>.

Gràfic 1. Percentatge d'entitats segons any de constitució de l'organització



Font: El Panoràmic 2017

<sup>1</sup> Tot i aquestes xifres, cal relativitzar l'afirmació que es fa, ja que al gràfic 1 no recull la mortalitat de les entitats; una realitat molt difícil de registrar, ja que moltes de les entitats que aturen la seva activitat no ho notifiquen, de manera que els registres sobre «mortalitat d'entitats» són poc fiables. Caldria veure, doncs, quin és l'índex de mortalitat de les entitats per tal de valorar si aquest creixement és real i acumulatiu.

Existeixen diversos corrents teòrics que aporten explicacions sobre l'auge de l'associacionisme a Europa en les darreres dècades del segle xx. Segons Ariño (2004), es poden classificar en tres grans blocs: d'una banda, trobem la perspectiva utòpica, que relaciona l'auge de l'associacionisme i el voluntariat amb la cerca d'alternatives a l'apatia i a la desafecció política a través de fórmules que passen per la democràcia participativa i de base per tal de complementar —i en alguns casos impugnar— la democràcia representativa clàssica. Un segon marc analític, de caràcter crític i contestatari, vincula l'ascens de l'associacionisme amb la crisi i desmantellament de l'estat del benestar. Des d'aquest corrent no es planteja aquest auge com un *retorn de la societat civil* o com l'emergència d'una ciutadania madura i participativa, sinó que es percep com una transferència estatal a la societat civil de les seves responsabilitats, així com dels dispositius per pal·liar els efectes perversos que resulten de la consolidació del mercat com a principal mecanisme regulador social. En darrer lloc, la perspectiva integrada considera que la perspectiva voluntarista i la perspectiva crítica són insuficients, i que la contraposició entre l'esfera privada i l'esfera pública resulta insuficient per comprendre la complexitat de les societats modernes. Des d'aquest prisma s'apunta a l'emergència d'un tercer sector integrat per organitzacions no lucratives que rebutgen tant la lògica mercantil en la provisió de serveis en el mercat, com la lògica merament burocràtica i impersonal que caracteritzaria l'Estat. Segons Ariño, però, les tres mirades són insuficients, ja que cada una d'elles ubica la seva mirada en una part del complex i plural espectre no lucratiu: «Los utópicos se centran en el voluntariado cívico y en las asociaciones y movimientos con causa; los críticos dirigen preferentemente su mirada hacia las organizaciones que prestan servicios a personas con carencias y que progresivamente han ido adquiriendo una fisonomía empresarial; los integrados homogeneizan ese tercer espacio intentando captar la lógica que subtiende a la multiplicidad de organizaciones por contraposición con el mercado (lucro) y el Estado (burocracia impersonal)» (Ariño, 2004: 88).

Des d'altres perspectives, més properes a les mateixes organitzacions del tercer sector, es percep el voluntariat i l'associacionisme com un indicador personal de compromís, de tinença de valors i d'actitud davant la societat, que reforcen els ciments de la cohesió social del país (Informe de l'Associacionisme i el Voluntariat a Catalunya, 2018), tot i que des d'un punt de vista crític, se'ns avisa que cal evitar romantitzar o bucolitzar aquestes expressions socials, així com evitar «vincular les formes de sociabilitat i associacionisme només amb forces de caràcter progressista [ja que] arreu d'Europa agrupacions amb característiques conservadores o reaccionàries també van tenir una capacitat notable de mobilització de sectors populars cohesionats al voltant de valors d'ordre social» (Pons-Altés, 2016, p. 5).

En tot cas, el que és clar és que l'associacionisme i el voluntariat juguen un paper important en el dia a dia de la nostra societat, ja sigui en clau política, en la provisió de serveis, en la dinamització de la vida cultural, educativa i en l'oci, en la cobertura de necessitats o simplement en la canalització d'interessos. Quan parlem del fenomen associatiu i del voluntariat parlem, en darrera instància, de formes de sociabilitat; del desplegament de xarxes i d'estructures de relacions entre persones. Paradoxalment, tot i aquest auge, les dades recollides en el marc d'El Panoràmic entre els anys 2014 i 2017 ens permeten observar que una de les principals preocupacions de les organitzacions no lucratives és la seva base social: la captació d'aquesta, el seu reforç i consolidació, i la seva participació en espais de presa de decisions, així com el relleu de la responsabilitat.

Les dades sorgides d'El Panoràmic 2017 (algunes de les quals s'exposen en format gràfic al llarg dels apartats de la publicació), ens permeten plantejar un esbós sobre l'estat de les entitats no lucratives de Catalunya en relació amb la seva base social que ens serveixi com a punt de partida contextual d'aquesta recerca qualitativa. Tot i que la majoria d'organitzacions no disposen de cap protocol o eina específica per sistematitzar la incorporació de noves persones associades (86,6%) i el 24% de les noves incorporacions es realitzen a través del boca-orella, les entitats de Catalunya presenten uns percentatges significatius i elevats a propòsit de les eines de comunicació de l'entitat portes enfora, així com de difusió de la seva tasca: el 78,8% de les entitats disposen de campanyes de comunicació per incentivar l'augment de persones associades (i el 55,9% de les organitzacions disposen d'informació a l'espai web sobre l'entitat i sobre com associar-s'hi), el 70% duu a terme activitats obertes a la població i el 43% en fa en espais públics (no equipaments, sinó carrers i places); el 76,5% de les entitats fa difusió de les activitats obertes i, en el marc d'aquestes, el 76,5% de les entitats ofereixen informació sobre l'organització i el seu projecte durant les activitats obertes. Alhora, el 78% de les organitzacions participa en activitats organitzades al seu entorn (per altres entitats o per l'administració). Tot i que les xifres són elevades, les entitats manifesten problemes en l'ampliació de la seva base associativa. És, doncs, un problema de comunicació? Existeixen desajustos entre la imatge que tenen les persones de les organitzacions en relació amb les seves organitzacions (la perspectiva interna) vers la perspectiva que en puguin tenir les persones en els diversos contextos territorials en els quals les entitats operen (perspectiva externa)? Té sentit, d'altra banda, vincular-ho amb una qüestió generacional? Quins sectors socials són el públic diana de les estratègies d'ampliació de la base social de les associacions no lucratives i, a part, quins són els sectors que s'hi interessen? A quins sectors socials s'arriba i a quins no? O, per altra banda, és alguna cosa relacionada amb l'objecte d'actuació de les organitzacions? Existeixen àmbits temàtics amb més dificultats per a la vinculació que uns altres?

En definitiva, quins són els factors socials que expliquen la dissonància entre l'estratègia comunicativa de les organitzacions per tal d'ampliar la seva base social i les dificultats que presenten? I quins factors socials ens ajuden a explicar i comprendre aquestes dificultats?

D'altra banda, les problemàtiques que expressen les organitzacions no rauen només en la captació de noves persones vinculades a la base, sinó a aconseguir que la seva base social estigui activa i s'impliqui en els espais de participació i presa de decisions de l'organització. És una dada significativa que el 48% de les organitzacions tinguin més del 30% de les seves sòcies inactives, fet que es relaciona amb que menys de la meitat de les organitzacions (42%) afirmen dur a terme acompanyament a les noves incorporacions persones sòcies. Tot i així, les organitzacions presenten xifres positives pel que fa a la comunicació interna, ja que el 71% de les organitzacions disposa de canals de comunicació actius de manera periòdica entre els òrgans de govern i les seves bases, i el 93% de les organitzacions es preocupa perquè les seves bases disposin de la informació sobre els temes que es tracten a l'assemblea. Vistes aquestes xifres, quins són els factors que condueixen les persones associades a distanciar-se de l'organització? És una qüestió de manca de compromís (o de participació de talonari), o bé existeixen dinàmiques nocives en l'estructura de les organitzacions relacionades amb l'exercici de l'autoritat i les dificultats en la participació i la democràcia interna? Les formes a través de les quals s'incorpora i s'acompanya (o no) les persones novingudes a les organitzacions en condicionen la trajectòria en el marc de l'organització? I, d'altra banda, disposem d'exemples que permetin contrastar si l'acompanyament i la vinculació de les persones que participen com a voluntàries a les organitzacions deriva en una conversió d'aquestes en noves sòcies?

Aquestes, entre moltes altres, són algunes de les qüestions que ens proposem abordar en aquest informe.



## 2.2 Objectius

Aquesta iniciativa emergeix al cap de quatre anys d'estar realitzant la recerca quantitativa, El Panoràmic, dibuixant i afinant, any rere any, la fotografia del teixit no lucratiu català, i generant, al llarg d'aquests quatre anys, un diagnòstic cada vegada més precís sobre les principals inquietuds i problemàtiques de les organitzacions estudiades. Com que és la base social la principal preocupació detectada, aquesta recerca sorgeix de la inquietud de poder analitzar-la en profunditat, mitjançant una aproximació qualitativa, complementant així les dades quantitatives obtingudes durant el treball de camp dels darrers tres anys, i aportant coneixement rigorós que pugui ser d'utilitat al conjunt d'organitzacions no lucratives del territori català. Així doncs, els objectius del present estudi són els següents:

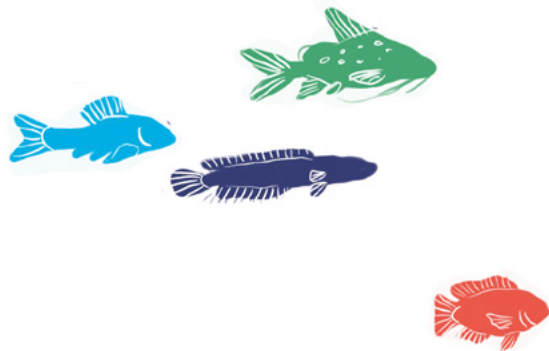
### **Objectiu general**

L'objectiu principal de la recerca qualitativa és generar coneixement d'utilitat que permeti a les entitats no lucratives catalanes abordar el repte de la base social de manera eficient.

### **Objectius específics**

Dotar d'elements discursius els resultats obtinguts en la recerca quantitativa a fi de combinar elements explicatius i interpretatius en l'aproximació al repte de la base social.

Concretar i definir com es configura el repte de la base social en els diferents territoris.





# 3

## Metodologia



La metodologia emprada per a aquesta recerca és de caràcter qualitatiu, i ha consistit en la realització de 7 grups de discussió i la posterior anàlisi de la informació obtinguda. Per tal de seleccionar els i les informants que conformen els grups, s'ha procedit a realitzar una determinació teòrica de l'univers d'estudi i una definició quantitativa, a partir d'operacions estadístiques, de la població sobre la qual es fa la mostra, essent la població el conjunt d'entitats i no d'individus. A partir de la delimitació de la població diana, s'ha dut a terme un mostreig teòric tenint en compte criteris quantitius de representativitat i distribució de les entitats de la població segons àmbit temàtic i àmbit territorial d'actuació.

La determinació de l'univers d'estudi és el primer pas per establir com serà el disseny mostral i quins aspectes cal considerar en la selecció d'informants. D'acord amb la definició recollida en les diferents edicions d'El Panoràmic, la base social es defineix com «grup de persones i organitzacions compreses a l'entitat (persones associades, voluntàries, col·laborades, remunerades, finançadores, etc.)» (Fornies & Aguilar, 2018, p. 63). Així mateix, amb l'objectiu d'acotar l'univers d'estudi, es pot establir la definició de persones actives en les organitzacions. Sota aquesta definició les persones actives són «persones que estan implicades i participen activament de forma continuada i habitual en l'entitat, ja sigui com a associades, voluntàries, remunerades o altres tipus de col·laboració» (El Panoràmic 2017, p. 37). D'acord amb aquesta conceptualització de la base social, la mostra teòrica per a la concreció de perfil d'informants es realitza en tres nivells principals: territorialitat, naturalesa de l'entitat (forma jurídica i àmbit d'actuació) i grandària de l'entitat. Hi ha un darrer nivell específic, dissenyat per a la creació d'un grup d'experiències d'èxit en termes d'ampliació i consolidació de la base social, on es consideren diferents indicadors per seleccionar les entitats que l'integren i que serà tractat de manera independent. La creació d'aquest grup ha estat pensada per tal de poder identificar les condicions socials de possibilitat de les experiències d'èxit tal com s'han descrit, és a dir, amb l'objectiu d'identificar aquells elements que faciliten o possibiliten certes dinàmiques i lògiques de funcionament en el si de les associacions no lucratives, discernint aquelles basades en estratègies deliberades (projectes, plans, actuacions, etc.) d'aquelles que responen a circumstàncies específiques de l'entorn en el qual operen, així com la combinació de les dues. Per tal de crear una mostra de les entitats categoritzades com experiències d'èxit<sup>2</sup> s'ha pres el curs de respostes de les associacions que han participat a El Panoràmic 2017 en l'apartat dedicat a la base social, quantificant les respostes per tal de generar una puntuació final que ha permès escollir aquelles que han obtingut una puntuació més alta.

La determinació dels territoris segueix la classificació de les demarcacions catalanes, amb algunes variacions, prenent com a base la distribució estadística d'entitats al territori obtinguda mitjançant les dades disponibles d'El Panoràmic. Partint de la base dels territoris que enguany han participat a El Panoràmic i la densitat d'entitats que s'hi troben, la distribució dels grups de discussió per a cada territori queda de la manera següent:

- ▶ 3 grups en l'àmbit metropolità.
  - 1 grup per a les entitats de la ciutat de Barcelona.
  - 1 grup per a entitats de la primera corona de l'àmbit metropolità, sense incloure la ciutat de Barcelona.
  - 1 grup per a entitats de la segona corona de l'àmbit metropolità.
- ▶ 1 grup a les comarques del Camp de Tarragona i Terres de l'Ebre.
- ▶ 1 grup a les comarques gironines.
- ▶ 1 grup a les comarques de Ponent i l'Alt Pirineu i Aran.
- ▶ 1 grup d'experiències d'èxit amb entitats del conjunt del territori català.

Figura 1. Ciutats on s'han organitzat els grups de discussió.



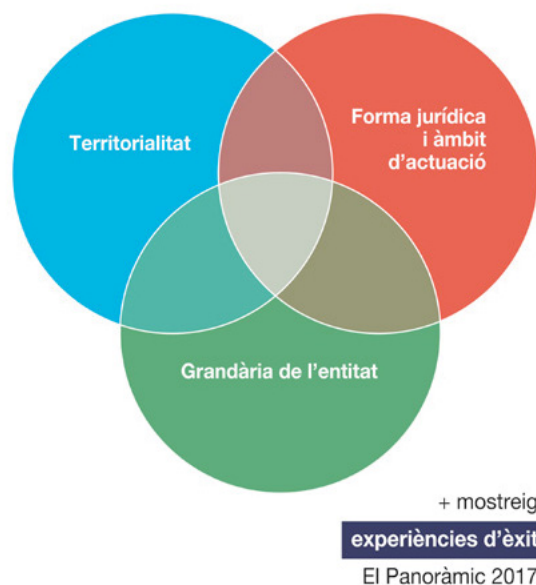
<sup>2</sup> Les operacions realitzades i l'estructura de preguntes d'El Panoràmic 2017 de les quals s'han pres les respostes es poden consultar a l'Annex 1, juntament amb l'informe metodològic.

Juntament amb la dimensió territorial, les entitats participants han estat escollides seguint els indicadors següents, intentant així garantir certa heterogeneïtat i representativitat de perfils:

- ▶ **Forma jurídica**, que preveu les següents categories administratives: associacions, fundacions, cooperatives no lucratives, altres.
- ▶ **Dimensió de la base social**, que té en compte el nombre total de persones sòcies. S'hi classifiquen les entitats en grans (més de 90 persones) i petites (menys de 90 persones).
- ▶ **Àmbit principal d'actuació**, integrat per la classificació següent: acció social; formatives, educatives i juvenils; culturals; cooperació, pau i drets humans; comunitàries i veïnals; drets civils, i altres, d'acord amb el pes que aquestes tenen aproximadament en el conjunt del sector i tot fent una reducció dels àmbits habituals a fi de simplificar la construcció de la mostra.

Pel que fa als perfils de les persones informants, s'ha procurat que els grups siguin formats per persones amb una trajectòria destacada i una posició informada dins les organitzacions a les quals pertanyen, especialment en l'àmbit de la participació (membres d'òrgans, responsables de grups de treballs, coordinacions, etc.). La voluntat d'aquesta decisió és assegurar que les persones participants aportin una visió àmplia i transversal no només de la realitat de la seva entitat en particular, sinó del fenomen a estudiar: la base social, les problemàtiques que la travessen i els reptes al seu entorn. En la majoria de casos s'ha disposat del contacte d'una persona referent de les entitats seleccionades, registrades a les bases de dades d'El Panoràmic. S'ha prioritzat les persones que formen part de la junta, consell o patronat i que porten més temps a l'organització, tot i que, en darrera instància, són les entitats les que han proposat la persona que han considerat més adient (o que presentava més disponibilitat) per participar en el grup. Per a cada sessió s'ha procurat concretar aproximadament 15 entitats, per tal de garantir una participació mínima d'entre 10 i 12 persones per grup, tot i que finalment no s'ha pogut assolir aquesta participació en tots els grups<sup>3</sup>.

Figura 2. Esquema dels elements considerats en l'elaboració de la mostra.



Un cop construïda la mostra teòrica s'ha procedit a treballar en la seva construcció real. Per això s'han emprat les matrius de dades d'El Panoràmic (censos vius actualitzats anualment) i de l'Alicorn-Panoràmic (la base de dades interna sobre entitats i persones que les integren). En aquest procés s'ha treballat per evitar biaixos, com ara la repetició reiterada d'un mateix àmbit en un territori o la seva absència.

En relació amb les citacions dels grups de discussió en el cos del text al llarg de l'informe, per tal de preservar l'anonimat de les persones i les entitats participants, s'ha optat per no referenciar el territori ni l'àmbit d'actuació al qual pertanyen. D'aquesta manera, s'han classificat els grups de discussió de l'1 al 7, i les referències en el text prendran la forma següent: "grup de discussió 1". En termes de comprensió i de contingut, s'ha considerat que com que són cites incorporades en un text de caràcter molt descriptiu i degudament emmarcades i contextualitzades, el fet que no apareguin les referències concretes al territori i a l'àmbit d'actuació no dificultarà la comprensió de la persona lectora.

### Limitacions de la metodologia

Cal indicar que el procés de mostreig i la metodologia emprada en aquest informe presenta certes limitacions i insuficiències, que han estat detectades durant els processos de tractament, anàlisi i interpretació de les dades obtingudes. Una sèrie de limitacions que no resten vàlides a les dades obtingudes, ni a les aportacions de les anàlisis i interpretacions realitzades, sinó que les circumscriuen a un àmbit més reduït.

<sup>3</sup> Per a més informació sobre el procés de mostreig i la mostra final dels grups de discussió realitzats al territori català, consulteu l'annex 2. Les operacions realitzades i la graella de distribució de les entitats en els diferents territoris a partir de la classificació establerta es poden consultar en aquest mateix annex.



En primer lloc, tot i els esforços realitzats, el procés de mostreig no ha pogut recollir l'enorme diversitat i heterogeneïtat d'entitats presents en el sector no lucratiu de Catalunya. D'una banda, en clau territorial i, de l'altra, en relació amb els àmbits d'actuació. Aquesta limitació, però, s'ha fet especialment present pel que fa a les organitzacions no lucratives informals, les quals estan molt poc registrades a les bases de dades i censos emprats per realitzar els contactes, i suposen un gruix important de la realitat del teixit no lucratiu català.

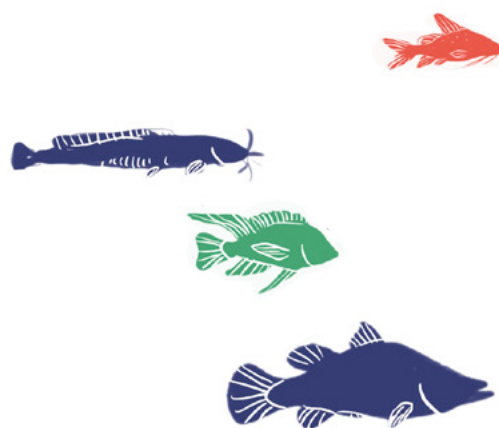
En segon lloc, una problemàtica que ha emergit en la realització dels grups ha estat la infrarepresentació de determinats perfils d'entitats i de persones, especialment d'entitats juvenils, entitats integrades per persones joves, així com, directament, persones joves als mateixos grups de discussió. El perfil de persona amb àmplia trajectòria a les entitats no exclusivament juvenils és el d'una persona adulta, sovint amb una perspectiva distant a la que presenten les persones joves a propòsit de la realitat del món no lucratiu, les formes de participar, les trajectòries de vida de les persones que integren la base social, així com de les mateixes entitats, etc. Aquesta limitació pel que fa a l'heterogeneïtat també es reproduïx en el cas d'entitats integrades per persones migrades, d'ascendència nacional estrangera, o de perfils culturals molt diferents al que poden ser el català o l'espanyol.

En tercer i últim lloc, la mateixa naturalesa del grup de discussió com a tècnica presenta algunes limitacions (especialment temporals) pel que fa a la capacitat d'aprofundir en una problemàtica concreta; limitacions que se sumen a les pròpies limitacions del projecte —perquè hi ha hagut una limitació del nombre de grups de discussió a realitzar, així com impossibilitat de fer grups de control i segones sessions—, així com als problemes sorgits pel fet d'intentar capturar una realitat tan àmplia com és tot allò que envolta la base social de les entitats no lucratives de Catalunya.

Tot i així, conscients de les limitacions, considerem que el nivell de resposta obtingut ha estat satisfactori, de la mateixa manera que ho ha estat l'heterogeneïtat de perspectives recollida. La virtut i la potència de l'informe rau no sols en les dades que s'hi han obtingut, gens menyspreables, considerant la realització de set grups de discussió arreu del territori català, que ha aplegat a un conjunt de 61 entitats no lucratives de grandària diversa, àmbit d'actuació, forma jurídica i àmbit territorial. La virtut i la potència de l'informe, però, rau també en el fet que s'emmarca en una trajectòria de més de cinc anys d'elaboració d'estudis quantitius sobre les entitats no lucratives de Catalunya, de manera que s'ha sumat a un cos d'expertesa sobre aquest objecte d'estudi, i ha permès aprofundir en aspectes que la metodologia quantitativa, donada la seva lògica, necessàriament deixa desatesos: les percepcions, les valoracions, les formes de raonar i donar compte del conjunt de tessitures, problemàtiques i pràcti-

ques quotidianes que configuren el dia a dia de les persones que integren el teixit no lucratiu català.

En aquest sentit, la realització d'aquest estudi qualitatiu representa una aportació a la configuració al cos de coneixement genuí d'El Panoràmic sobre el teixit no lucratiu català, i obre la porta a la realització d'estudis que aprofitin aquesta riquesa mitjançant la triangulació de dades qualitatives i quantitatives, traçant connexions entre les dimensions microsocials i macrosocials del fenomen estudiat, fins ara separades per una limitació metodològica que es comença a superar.



# 4

## **La base social de les organitzacions no lucratives**



En aquest capítol plantejarem alguns elements que ens permeten acostar-nos a una definició conceptual de *base social*; una definició emic<sup>4</sup>, construïda de manera inductiva a partir de l'agregació de les diferents perspectives a l'entorn de la idea de base social que han sorgit en els grups de discussió realitzats. El capítol s'estructura en un primer apartat que planteja què entenen per base social les persones integrants de les entitats de Catalunya i quins són els elements i particularitats de les entitats que poden condicionar la perspectiva, seguit d'un apartat que se centra en la composició de la base social, així com les diferents maneres de pensar com es forma part de la base social: les persones sòcies inactives i les persones col·laboradores formen part de la base social, o sols aquelles persones amb un compromís més ferm o una presència més constant? Existeixen fronteres de caràcter cultural en les entitats catalanes, que tenen com a resultat bases socials homogènies? Altres entitats o agents no individuals poden ser considerats part de la base social, encara que no es sigui una federació? El tercer apartat del capítol considera algunes especificitats (també problemàtiques i contradiccions) de les bases socials d'entitats que ofereixen serveis i que disposen d'*usuaris i usuàries*, i es clou el capítol amb un apartat sobre alguns dels motius que condueixen les persones a participar, d'una manera o altra, en entitats de tota mena; articulant precisament l'objecte d'aquesta recerca: la base social de les entitats catalanes.

## 4.1. Què és la base social?

Des de les primeres edicions, El Panoràmic presenta **les persones com el bé més preuat de les entitats**, ja que amb el seu temps i la seva implicació en fan possible el funcionament diari. Aquestes persones formen en el seu conjunt la *base social de l'organització*, una categoria que fins ara s'ha emprat per referir-nos al «(...) grup de persones i organitzacions compreses en l'entitat (persones associades, voluntàries, col·laborades, remunerades, finançadores, etc.)» (Fornies & Aguilar, 2018, p. 63).

Així i tot, més enllà d'aquesta proposta utilitzada fins al moment, no disposem de cap definició explícita de *base social*, ni hem aprofundit en la seva naturalesa més enllà de la fotografia que ens han permès fer els estudis quantitius. Partint de l'aproximació embrionària de la categoria de base social amb la qual hem treballat fins ara, doncs, ens plantejarem diverses preguntes de recerca per tal d'aprofundir en les característiques de les persones que sostenen les entitats sense afany de lucre: podem parlar d'una base social o caldria parlar de bases? Quins factors i variables condicionen la seva naturalesa? Quina és la percepció que tenen les persones de les organitzacions de les seves pròpies bases? En definitiva: què és, o què hem d'entendre per base social? D'aquesta manera, s'ha procedit preguntant a les entitats

participants dels grups de discussió què entenen per *base social* i quines consideren que són les característiques de les respectives bases, amb l'objectiu d'arribar a un consens a l'entorn de la definició de la categoria base social. L'apartat que segueix pren una forma més descriptiva que analítica, exposant els consensos i les principals clivelles en les narratives dels agents participants.

D'entrada cal destacar la presència de dos consensos entorn de la categoria de base social: en primer lloc, es considera que **el tipus d'organització condiona les característiques de la base social que la integra**, i es percep certa dificultat d'oferir una definició clara i concisa. En aquest sentit, les persones participants indiquen les diferències que presenten les bases d'una organització d'acció social que realitza un servei amb periodicitat; una organització que desenvolupa molt poques activitats durant l'any; una agrupació de resposta a una problemàtica particular; o una associació veïnal, comunitària o de cultura popular. **El perfil de la base social, la seva forma i particularitats depenen, doncs, del tipus d'activitat i del tipus d'estructura interna, així com dels objectius i la missió:**



A l'hora de pensar en base social hi ha un debat que tenim des de fa molt de temps i que té a veure amb l'heterogeneïtat del sector. (...) És a dir, que hi ha tal heterogeneïtat que és molt complicat parlar d'un únic model de base social. (...) És que la base social és molt diferent segons el tipus d'organització que siguem, i el model d'organització condiona la base social que tenim. (...) És molt difícil trobar un denominador comú de base social.»

Grup de discussió 1

En aquesta línia, en el conjunt de grups realitzats es pot identificar l'heterogeneïtat de les bases socials que integren l'ampli paisatge d'entitats del territori català i les seves característiques. Les principals oposicions detectades que permeten classificar les entitats en funció d'eixos basats en característiques significatives per explicar les seves particularitats són les següents:

<sup>4</sup> En els termes propis i significatius dels agents que realitzen una determinada explicació o descripció. En aquest sentit, la definició proposada intenta ser el més propera a les formes a través de les quals les persones que han integrat els grups de discussió conceben la idea de base social.

Taula 1. Principals eixos d'heterogeneïtat de la base social

Estructura tècnica i personal remunerat
Àmbit d'actuació i missió
Oferta i/o gestió d'un servei
Necessitat de competències específiques i perfils especialitzats
Freqüència de l'activitat (ordinària / situació conjuntural)
Àmbit territorial (infraestructures, comunicació, nuclis urbans, estructura econòmica, etc.).
Característiques demogràfiques de la població de l'àmbit geogràfic d'actuació

Font: elaboració pròpia.

En segon lloc detectem una segona posició de consens, i és **que la categoria de base social defineix el conjunt de persones que fan que l'entitat funcioni**; una perspectiva que tot i ser de consens, no es troba lliure de matisos i particularitats.

## 4.2 Qui integra la base social? Perfils i formes de participació a les entitats

Si bé hi ha múltiples maneres de formar part de la base social de les entitats, dues de les formes amb més presència són l'associacionisme i el voluntariat.

El 83 % de les entitats catalanes de primer nivell tenen la forma jurídica d'associació. És a dir, són el resultat de la unió de 3 o més persones que s'associen per tal d'assolir un objectiu comú. En concret, a partir d'El Panoràmic 2017 es va poder establir que a Catalunya hi ha 1.550.000 persones que estan associades a una associació o club esportiu.

D'altra banda, a l'edició de 2017 es preguntava a les entitats si feien o no projectes de voluntariat; projectes integrats per equips de persones voluntàries, que tot i no ser sòcies duen a terme tasques per al desenvolupament dels projectes. Els resultats d'aquesta edició d'El Panoràmic mostren que, en conjunt, aquestes entitats mobilitzen 510.000 persones.

Així, es pot observar que el teixit no lucratiu de Catalunya està pràcticament dividit en dos segments: les entitats que fan projectes de voluntariat (51 %) i les entitats que no en fan (49%); i això que no s'ha de confondre amb l'afirmació que la meitat de la base social està integrada per equips de voluntariat, ja que les persones voluntàries constitueixen aproximadament un terç de les persones associades.

De fet, a les estadístiques ja es pot corroborar això que s'ha indicat en línies anteriors, i és que la composició de la base social de les entitats no lucratives varia en funció de les seves característiques. Un exemple que ens proporcionen les dades de 2017 és la distribució d'entitats segons si disposen o no de persones voluntàries: les entitats sense persones associades (com ara fundacions o entitats religioses) duen a terme més projectes de voluntariat que altres tipus d'entitats; les entitats d'acció social i les de cooperació, pau i drets humans en fan percentualment més que les altres tipologies, i en sentit contrari, les entitats culturals i les d'activitat econòmica en fan significativament menys que les altres. Alhora, a les dades d'El Panoràmic 2017 també es pot observar una relació directament proporcional entre el pressupost de les entitats i el nombre de persones voluntàries, així com entre el nombre de persones remunerades i la realització de projectes de voluntariat.

Al mateix temps, però, cal tenir present que les persones sòcies, voluntàries i col·laboradores no participen de la mateixa manera, sinó que ho fan en diferent mesura i intensitat, de forma més o menys estable, amb més o menys implicació a l'entitat, etc. Per tal de poder analitzar els graus d'implicació de les persones associades en el dia a dia de l'organització, a l'edició d'El Panoràmic 2017 es van establir quatre categories amb la finalitat de quantificar i mesurar aquesta participació de les persones associades i de les persones voluntàries:

**Dirigents:** aquelles persones que assumeixen tasques i responsabilitats de lideratge, coordinació i organització envers el projecte general. Participen activament als diferents espais de decisió i en l'organització dels diferents projectes de l'entitat.

**Activistes i responsables:** aquelles persones activistes, que tot i no assumir responsabilitats de lideratge, coordinació i organització general de l'entitat, participen activament de les diverses activitats, solen assistir a les reunions i s'involucren en l'organització d'activitats o projectes concrets, a més de pagar la quota (si és el cas).

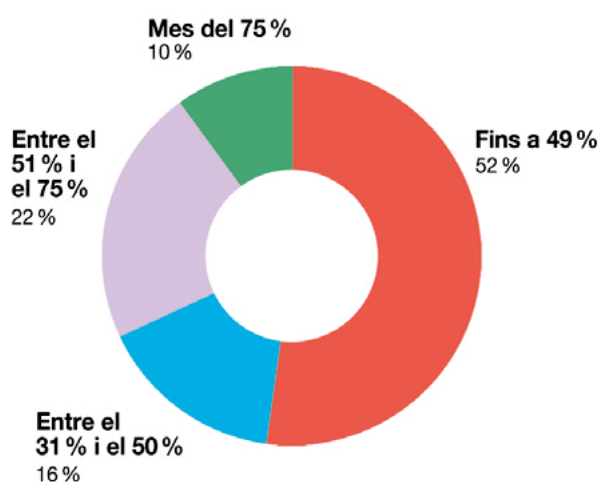
**Associades de base:** aquelles persones que no assumeixen responsabilitats i no participen en l'organització de les activitats, però assisteixen puntualment a algun dels espais de decisió, assisteixen amb certa assiduitat a les activitats, poden col·laborar puntualment donant un cop de mà, a més de pagar la quota (si és el cas).

**Associades inactives:** aquelles persones que tot i ser sòcies no solen participar en cap dels espais.



Segons les dades d'El Panoràmic 2017 per al conjunt de Catalunya, els resultats indiquen que les persones associades inactives representen el 39% del total de persones associades. D'altra banda, una de cada quatre són persones associades de base (24%) i finalment, les persones activistes i dirigents representen, respectivament, el 19% i el 18% de la base social de les entitats no lucratives de Catalunya. De fet, al gràfic 2 podem observar que hi ha un 48% de les organitzacions en les quals més de 30% de les persones associades estan inactives, amb un destacable 22% d'organitzacions que presenten entre el 51% i el 75% de les seves sòcies inactives.

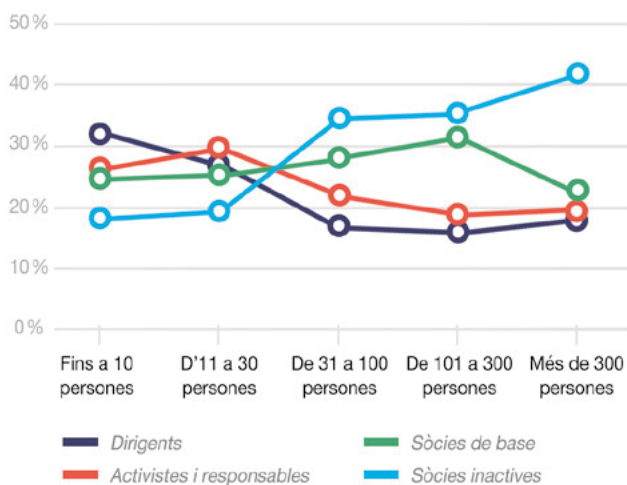
Gràfic 2. Percentatge de persones inactives



Font: El Panoràmic 2017

Així i tot, és interessant observar com el nivell d'implicació varia en funció del volum de persones associades de què disposen les entitats, tal com es pot observar al gràfic 3. D'aquesta manera, les associacions que tenen menys persones associades (fins a 30) són les que tenen més percentatge de dirigents, d'activistes i responsables; així com menys percentatge de persones inactives. En canvi, en el cas de les entitats amb més de 30 persones associades, les dades s'inverteixen i el percentatge de persones inactives creix, alhora que el de persones dirigents i persones activistes i responsables disminueix. De fet, com es veurà a les línies següents, als grups de discussió algunes d'aquestes entitats han expressat disposar d'una elevada presència de persones inactives, sovint qualificades de mecenes, que paguen la quota però no participen activament de l'entitat.

Gràfic 3. Relació entre el nombre de persones associades i el nivell de participació



Font: El Panoràmic 2017

Finalment, a propòsit de la diversitat de perfils que integren la base social, cal considerar les entitats que disposen de persones remunerades; i és que, com es veurà al llarg d'aquest apartat, les persones remunerades són percebudes com a part de la base social per part d'algunes entitats, mentre que altres entitats no les en consideren. En tot cas, a partir de les dades d'El Panoràmic quantitatiu del 2017 es torna a posar de manifest que al teixit no lucratiu català coexisteixen dues realitats: aquelles organitzacions que no compten amb cap persona remunerada —i que representen el 52%— i aquelles organitzacions que disposen d'una o més persones remunerades —i que representen el 48%—; i són les organitzacions de segon nivell o superiors, així com les organitzacions de l'àmbit de l'acció social, de la cooperació, pau i drets humans i dels drets civils les que compten amb professionals remunerats.

Tenint aquestes dades en ment, als grups de discussió sorgeixen diferents perspectives a l'entorn de **qui hauria de ser considerada persona integrant de la base social** en funció del **tipus d'implicació i vinculació** que presenti: d'una banda, podem identificar un conjunt d'entitats que consideren que les persones que integren la seva base social són aquelles que presenten una participació i una vinculació continuada, un *compromís*, una presència en el *dia a dia*,

« La nostra base social serien totes les [persones] que dediquen el seu dia a dia a organitzar-se al nostre col·lectiu.»

Grup de discussió 7



Aquesta perspectiva contrasta amb el punt de vista d'**altres entitats, que consideren part de la seva base social el conjunt de persones que, d'una manera o altra, és entorn de l'entitat**; ja siguin persones col·laboradores ocasionals que responen a crides concretes, voluntaris i voluntàries, així com per sòcies inactives (incloent-hi col·lectius i, en el cas de les fundacions, les persones membres del patronat). De fet, en relació amb **les persones associades inactives, diverses entitats proposen pensar-les com a mecenes**, en el sentit que no col·laboren activament en el funcionament quotidià de les organitzacions però representen una **font fixa d'ingressos necessària per al funcionament de l'entitat**. Afinant una mica més la mirada, algunes de **les entitats que ofereixen serveis tenen com a integrants de la base social les persones usuàries** que reben el servei.

« Sí que és veritat que tenim un nombre de socis, però no és amb els que més comptem, perquè són els que paguen una quota (...). Sabem que hi ha aquesta entrada de diners anualment, però potser no els veus, perquè és gent que vivien al barri però potser ara viuen a un altre lloc.»

Grup de discussió 1

« Jo no veig que sigui dolent que hi hagi socis que no facin res, o que no estiguin actius. En el fons són socis als quals podríem dir mecenes. El que fem els agrada, creuen que val la pena donar suport a això i, per tant, benvinguts són. I si no hi fossin, segurament ja hauríem tancat la barraca.»

Grup de discussió 4

Alhora, i en relació amb aquestes dues perspectives, és possible identificar una contraposició entre aquelles **entitats que no tenen necessitat d'ampliar la base social**, ja sigui perquè no els interessa des del punt de vista estratègic, o perquè no tenen dependència econòmica de les cotitzacions de les persones associades; i, d'altra banda, aquelles **entitats que requereixen un reforç qualitatiu, un augment quantitatiu, de la seva base social**, ja que en depenen per al desenvolupament de l'activitat i els objectius missionals (requerir un gran nombre de persones en una activitat concreta, cobrir un servei, tenir molta visibilitat i/o presència al territori, etc.), i/o perquè es presenta com la principal font de finançament (ampli nombre de quotes de persones associades).

El discurs a l'entorn dels graus de vinculació es tradueix en alguns casos —aquells en els quals es dona importància especial a la constància i la implicació— en la **construcció identitària i grupal del nosaltres i els altres**, identificable en certs usos del llenguatge que sorgeixen al llarg de les sessions quan es parla de base social i participació. En aquest cas concret, les persones participants en la sessió són en la seva majoria membres de les juntes i mostren un sentiment de pertinença, d'afecció i, fins i tot, d'identitat amb l'organització de referència. La definició de la posició d'aquestes persones es construeix lingüísticament i discursivament mitjançant la diferenciació com a recurs; és a dir, definint la seva posició per diferència (fins i tot per oposició) a la de les persones que encara no formen part de l'entitat o que participen amb menys regularitat o intensitat.

En tot cas, **en el que sí que coincideixen la majoria d'agrupacions és que en les diverses entitats**, sigui quina sigui la seva forma jurídica, l'àmbit d'actuació, disposin o no d'estructura tècnica, siguin d'àmbit urbà o rural, etc., **hi podem trobar un grup reduït de persones** («un nucli», com expressen algunes), **que són les que mantenen el pols a les entitats**; i que solen ser aquelles persones amb més trajectòria i, sovint, membres dels espais de treball i de presa de decisions, així com els òrgans directius, com ara les comissions i les juntes. En determinats nuclis urbans amb molta densitat d'entitats, aquesta dinàmica es presenta en un «estadi més avançat», i és que diverses organitzacions —que la majoria es coneixien entre elles— expressen que en espais de coordinació d'entitats, processos participatius (o sessions com la realitzada amb El Panoràmic), reunions de xarxes, etc., solen ser les mateixes persones, ja que les tasques de representació de les entitats en espais de participació i coordinació sol recaure en els i les membres de les juntes.

« I en qualsevol associació, i sempre, hi ha un grup de persones reduït que ha d'estirar del carro [les persones de la taula assenteixen, diuen que sí] això a tot arreu; i que ha d'invertir-hi hores, hi ha de destinar temps.»

Grup de discussió 4

« Com a associació [...] som uns 200 associats però a l'hora de treballar som quatre.»

Grup de discussió 6





« Sí que hi ha molta gent, però al final acabes treballant el que diem, els 4 d'això (gats).»

Grup de discussió 3

En aquesta mateixa línia, en contextos més aviat rurals, s'indica que la participació continuada de les persones a les entitats es concentra bàsicament en un grup reduït de persones, que solen estar vinculades a les juntes o en posicions d'activistes i/o dirigents. Aquests segments de les bases tendeixen a regenerar-se poc amb el pas del temps, amb la conseqüència de l'envelliment de les bases.

Seguint amb el qui, més que el què de la base social, ens trobem amb un corol·lari de perspectives pràcticament tan ampli com el ventall d'entitats que han participat en les sessions. En aquest punt cal destacar la perspectiva expressada per algunes entitats en els grups de discussió, i és el fet que la seva **base social** sigui socialment **homogènia**; fet que valoren desfavorablement, i que tot i la voluntat i els esforços per capgirar aquesta situació, admetent **grans dificultats per arribar i incentivar a participar en una població més diversa**.



« (...) som unes 30 persones, i en el nostre cas... un tema que fa temps que ens ronda, és que la majoria som de classe mitjana, blanques.»

Grup de discussió 1

La composició de la base social, doncs, està travessada per problemàtiques i dificultats pel que fa a la diversitat de les persones que integren les entitats, en clau de cultura, religió, classe, gènere, país d'origen, etc. Aquestes problemàtiques responen en alguns aspectes a les característiques esmentades a la taula 1, que es presenten com a condicionants de la forma que prenen les bases socials de les diferents entitats, però la qüestió de **l'homogeneïtat de les bases i les dificultats per avançar cap a la seva diversificació no són específiques del món no lucratiu**, sinó que són d'àmbit social i estructural, i ho podem trobar en altres espais socials i formes organitzatives.

En tot cas, una de les poblacions a les quals les entitats participants expressen que freqüentment poc les seves bases són les persones joves. Pel que fa a l'edat, en diverses entitats

s'ha anunciat amb un relatiu to d'alarma l'existència d'un creixent **procés d'envelliment de les entitats no lucratives de Catalunya**, una problemàtica que les persones participants relacionen amb l'absència de persones joves a les entitats, i que assenyalen que es pot traduir en una situació de desaparició de moltes d'aquestes entitats. Tanmateix, com s'ha anunciat en l'apartat de metodologia, la mostra presenta certes limitacions pel que fa a la presència d'entitats juvenils i persones joves en els grups de discussió, fet que ha **sobreprèsentat un discurs que invisibilitza la presència de joves en el teixit no lucratiu de Catalunya**. Paral·lelament, aquest discurs presenta com a objectiva una tessitura, que és la relació entre la manca de persones joves en cert perfil d'entitats amb la seva desaparició; una tessitura que parteix d'una **confusió conceptual** que consisteix a **equiparar el relleu a l'entitat** (l'entrada de persones noves, el relleu de tasques i de responsabilitats, etc.), **amb el recanvi generacional** o, simplement, **l'entrada de persones joves**.

En oposició a aquesta problemàtica i a aquesta perspectiva hi podem trobar casos excepcionals, com alguna entitat comunitària i determinades entitats culturals; que tot i no estar exemptes d'obstacles pel que fa a l'heterogeneïtat de la base social, es presenten com un dels tipus d'entitats més transversals quant a perfils de persones integrants. Aquesta configuració heterogènia de la base social es pot donar per tessitures i particularitats territorials (trajectòria i arrelament al municipi, per exemple), com també perquè és un element necessari en relació amb la seva activitat i els seus objectius, o pel seu àmbit d'actuació.

És destacable també la percepció que, d'una manera o altra, les entitats de l'entorn immediat o del mateix àmbit d'actuació estan relacionades amb la base social; de manera que, sense haver de ser una federació, hi ha **entitats que consideren altres entitats** (no necessàriament en clau de xarxes) **com a part de la seva base social**, ateses les lògiques d'intercanvi, col·laboració i assistència a actes i espais de treball que s'hi despleguen:

- a) D'una banda, hi ha entitats que distingeixen clarament les entitats de base (la base social de les quals està constituïda per persones a títol individual) i les organitzacions de segon i tercer nivell, com ara federacions, la base de les quals són altres entitats i organitzacions.
- b) De l'altra, trobem algunes entitats que consideren que altres entitats del mateix àmbit territorial i sectorial formen part de la seva base social, en tant que participen d'activitats, col·laboren en projectes, etc.
- c) Enmig d'aquestes dues posicions, s'hi pot identificar un conjunt d'entitats que consideren que les xarxes



entre organitzacions són una eina de reforç de la seva base social per diversos motius, com ara l'assistència a activitats i la col·laboració amb projectes, l'intercanvi de coneixements i experiències, la coneixença de nous projectes i iniciatives, la circulació de persones entre aquestes entitats, etc.

« Part de la gràcia també són les aliances i els vincles amb altres entitats [...] al final quan t'ajuntes, una suma a l'altra i t'engresques.»

Grup de discussió 2

« Nosaltres treballem en un territori (...), participem amb totes les entitats del barri i som un referent dintre del nostre barri (...). Per tant la nostra base social (...) és tot [el barri i les seves entitats.]»

Grup de discussió 1

« Nosaltres tenim una vessant mixta, que organitzacions de dones migrades i dones migrades formem part de la xarxa d'immigració, gènere i desenvolupament. Hi ha dones que són de la xarxa, però també hi ha organitzacions que en formen part, tot i que nosaltres tenim un reconeixement jurídic com a associació.»

Grup de discussió 1

Per cloure aquest apartat, només queda exposar les discussions al voltant del perfil de persona que forma part de les entitats en els casos d'aquelles organitzacions que, d'una banda, disposen de personal remunerat (ja sigui una contractació ocasional o una plantilla fixa) i, de l'altra, d'aquelles entitats que ofereixen serveis. Pel que fa al primer tipus d'entitats, la discussió orbita a l'entorn de si cal considerar integrants de la base social les persones remunerades de les organitzacions no lucratives. En principi, i segons la definició de base social que hem utilitzat des d'El Panoràmic fins ara, **es preveu que les persones remunerades siguin membres de la base social**, i en els grups de discussió hi ha hagut perspectives crítiques més aviat febles. Unes perspectives que, de fet, no critiquen el fet que es consideri

a una persona remunerada com a membre de la base social de l'entitat, sinó més aviat una advertència davant el risc que les persones remunerades prenguin un protagonisme excessiu a les entitats; fet exposat amb més detall a les problemàtiques internes, al capítol 5. En segon lloc, ens trobem amb la discussió sobre si les persones usuàries dels serveis oferts des de les entitats han de ser considerades integrants de les bases socials respectives; una discussió plena de matisos i situacions que s'explica en detall en el següent apartat 4.3.

## 4.3 Serveis, usuaris i bases fluctuants

Una qüestió interessant que ha emergit en diversos grups és la forma de pensar la base social i les particularitats de **les entitats que ofereixen un servei**. D'una banda, algunes d'**aquestes entitats consideren com a base social les persones usuàries dels serveis que ofereixen**, el col·lectiu destinatari de la seva actuació; **mentre que altres fan una distinció entre les persones associades, voluntàries o activistes i les persones usuàries**.

« Persones que han estat ateses han volgut, després de superar la situació de crisi, col·laborar-hi i els hem hagut de derivar a altres associacions.»

Grup de discussió 6

Una de les particularitats d'aquests tipus d'entitats és la **necessitat de disposar d'una base social relativament especialitzada**, formada en disciplines específiques i que tendeixen a l'especialització de les persones associades, voluntàries i col·laboradores, **per tal de poder oferir amb rigor el servei o intervenció que desenvolupen**. En alguns casos la base social està integrada també per persones que experimenten (o han experimentat) una afectació o problemàtica concreta en primera persona, de manera que cobreixen aquells àmbits on les persones associades i voluntàries, disposin o no de competències específiques, difícilment arriben (com ara atenció, suport emocional, orientació, conversa, etc.).



« Nosaltres necessitem voluntaris que en sàpiguen [un saber pràctic concret], perquè si no, és impossible la comunicació. Llavors és molt complicat. Nosaltres som moltes [persones amb una necessitat especials], tenim socis col·laboradors, però a ells no els podem donar serveis d'interpretació perquè no [disposen de les competències específiques].»

Grup de discussió 1

« En el lleure educatiu necessitem cada vegada més que estiguin formats, i cada vegada més amb una formació més àmplia. Abans, la veritat, tu eres monitor amb una sabata i una espadenya, i cada vegada necessiten saber més coses. Primerament pels usuaris: sigui com sigui, les famílies han canviat, els usuaris han canviat. Cada vegada hi ha més coses que has de saber (...) i son cada vegada més joves els monitors. (...). Els voluntaris són professionals, el que passa que uns són assalariats i altres no.»

Grup de discussió 2

espai natural, un barri, una població, un servei, etc.). Aquestes entitats solen tenir una **base social fluctuant**, que depèn de, per exemple, l'emergència d'un conflicte veïnal, la presentació d'una política pública o la intervenció urbanística sobre un medi natural. En moments de més conflicte o més intensitat d'activitat en relació amb el seu àmbit, aquestes entitats disposen d'un significatiu nombre de persones, especialment col·laboradores, que en formen part, de manera que en nodreixen temporalment la base social. D'altra banda, però, quan la tensió disminueix o es posa solució a la problemàtica concreta, una elevada quantitat d'aquestes persones es distancien o, directament, es desvinculen de l'entitat (fet que **també succeeix en aquelles entitats proveïdores de serveis**, en les quals l'entorn de la persona usuària —i, sovint, la mateixa persona usuària— es distancien de l'entitat un cop han obtingut el benefici del servei):

« La gent sí que es mobilitza, es posa en contacte i fins i tot arriba a participar mínimament quan té un problema personal. Aleshores, sí que s'adreça a nosaltres perquè el solucionem i s'ofereixen a col·laborar puntualment per solucionar aquest problema. Aleshores aquesta és una dinàmica que (...) hem intentat trencar (...) perquè això per a la junta era un desgast molt i molt gran.»

Grup de discussió 4

A propòsit de les entitats que ofereixen serveis, s'evidencia una **classificació compartida** que aquestes entitats fan de les persones que integren les bases socials:

- a) Les persones que participen en l'entitat mentre elles o alguna persona coneguda hi està relacionada com a usuària, i que en acabar la relació a l'entorn del servei abandonen l'entitat i deixen de pagar quota.
- b) Les persones que segueixen associades o col·laborant amb l'entitat després de beneficiar-se del servei o que se n'hagi beneficiat una persona propera.
- c) Les persones que col·laboren com a sòcies amb l'entitat per voluntat, sense cap relació directa amb la prestació del servei a alguna persona propera.
- d) I, finalment, les persones que tot i no ser sòcies, treballen quotidianament a l'entitat i en representen el motor.

D'altra banda, les dades permeten identificar una **tipologia d'entitats**, de diversa grandària i àmbit d'actuació, **la base social de les quals depèn, des del punt de vista quantitatiu, de problemàtiques concretes del seu entorn i del seu àmbit d'actuació**; com per exemple les entitats veïnals i comunitàries, les entitats de resposta a problemàtiques socials i polítiques, o les entitats de defensa d'alguna cosa (un

Una altra qüestió relacionada amb la composició de la base social de les entitats no lucratives del tercer sector té a veure amb les **característiques demogràfiques i socioeconòmiques de l'àmbit geogràfic d'actuació** de les entitats i el seu entorn immediat; una qüestió contextual que podem suposar que afecta molts tipus d'entitats (aquí hi ha la importància de la clivella urbà-rural), però que en els grups de discussió s'ha vist reflectida especialment a través de les entitats comunitàries i veïnals, visiblement sensibles a les característiques dels barris respectius:

« (...) i el problema que tenim és que és un barri totalment dispers on hi ha tretze urbanitzacions, no hi ha un nucli, no hi ha botigues, tenim tots els esports de la ciutat, tenim tots els col·legis privats de la ciutat... És un barri molt difícil de cohesionar.»

Grup de discussió 4

« Ara per exemple al barri (...) 1 de cada 3 residents és estranger, un estranger d'una renda per càpita elevada, que té una residència semipermanent, que no té un sentiment d'afecció al barri i que, per tant, no hi participa. És una xifra molt elevada i molt difícil de gestionar.»

Grup de discussió 4

## 4.4 Els motius per formar part d'una entitat

Finalment queden per presentar alguns aspectes sobre els motius que porten les persones a interessar-se i a involucrar-se en una entitat i, en definitiva, acabar configurant-la, o més aviat configurant les bases socials que són l'objecte d'aquesta recerca. En aquest sentit podem trobar una primera clivella en les perspectives: d'una banda, es percep majoritàriament que **les persones es vinculen a les organitzacions no lucratives perquè comparteixen un interès relacionat amb l'àmbit d'actuació i els objectius de l'entitat**; és el que podria dir una *qüestió d'afinitat*.

« Què tenen en comú tots els voluntaris i socis (...)? És gent molt diversa, que venen de moltes àrees diferents, però que jo crec que tenen un punt en comú: que estan sensibilitzats una mica amb les problemàtiques que afecten el medi natural.»

Grup de discussió 4

D'altra banda, una part significativa d'entitats, que majoritàriament formen part del camp educatiu, del lleure i de l'acció social, presenten una xifra destacable de persones s'hi incorporen com a sòcies o voluntàries **amb la perspectiva d'obtenir una credencial i d'obrir-se portes en el món laboral; o per proximitat a un sector professional**. Alhora algunes entitats indicaven que, de fet, tenen la sensació que les persones voluntàries cada cop són més exigents amb les entitats a les quals es vinculen i que cada cop són més selectives amb les entitats a què destinen temps; com que havien detectat que algunes persones que s'acosten a les entitats s'han informat prèviament de les entitats existents, van fer realitzar un procés de *selecció*.

Aquesta perspectiva està acompanyada d'una valoració a propòsit de certes tendències socials relacionades amb el consumisme i l'ús instrumental de la participació, d'una banda, i la professionalització del tercer sector no lucratiu, de l'altra; dos eixos de reflexió que es treballaran en l'apartat de problemàtiques.

« Crec que abans era molt més altruista el voluntariat, i molt pensat a ajudar i en què podies fer per als altres i crec que ara està pensat com a experiència pròpia, mentre aprenc, mentre m'ho passo bé (...)»

Grup de discussió 2

« No tothom pensa a treballar per treballar [de forma altruista] (...). La gent només vol el que és seu.»

Grup de discussió 3

Pel que fa a una tercera perspectiva relacionada amb els motius que condueixen les persones a apuntar-se a una entitat, diverses de les presents als grups de discussió han apuntat que participar en una entitat comporta **formar part d'un grup, d'una comunitat**. Per tant, la persona que hi participa pot **teixir una xarxa social al seu voltant**. La base social és, doncs, també, un espai relacional i comunitari en el qual s'estableixen llaços entre les persones que en formen part.

« Per mi el que tothom intenta obtenir a l'apuntar-se a una activitat, al pertànyer a una associació, és un benefici moral. (...) Aleshores jo penso que el que desenganxa els usuaris [voluntaris / socis] és si en algun moment perden aquest guany moral que tenen; perquè repeteixen sempre o... I jo crec que també hem de mirar que els usuaris [voluntaris / socis] d'una associació no perdin aquest benefici.»

Grup de discussió 1



## Quadre resum capítol 4

### Què és la base social?

Les característiques de les organitzacions condicionen la seva base social i les maneres de percebre-les.

Es plantegen definicions àmplies, que engloben realitats diverses: la base social és el conjunt de persones que fan que les entitats funcionin; una perspectiva amb matisos i particularitats.

### Qui integra la base social? Perfils i maneres de participar a les entitats

Factors condicionants de la percepció sobre els integrants de la base social:

- Compromís i graus d'implicació

Presència constant i vinculació fixa / persones col·laboradores ocasionals, associades inactives, mecenes.

A les entitats que es prioritza la implicació i la constància es construeix un *nosaltres* i un *els altres* intern.

- Necessitat d'ampliar la seva base social:

Motius econòmics (quotes) / l'economia de l'entitat no depèn de quotes.

Necessitat de representativitat i presència al territori. o Necessitat de gruu de persones per realitzar l'activitat.

Consens en l'existència a totes les entitats d'un nucli dur (sovint juntes) que manté el pols.

Base social homogènies i dificultats per diversificar.

Percepció d'un creixent procés d'envelliment.

Entitats que consideren altres entitats part de la base social, sense ser federacions (suport, intercanvis, assistència a activitats i actes, xarxes d'entitats, relació amb l'entorn).

Entitats que consideren les persones remunerades com a integrants de la base social.

### Serveis, usuaris, i bases fluctuants

Entitats que ofereixen serveis:

- Els usuaris es consideren integrants de la base social / els usuaris no es consideren integrants (no s'aconsegueix la vinculació més enllà del servei).
- Necessitat de disposar d'una base social formada en l'àmbit d'actuació. Entitats que experimenten que la base fluctua segons les problemàtiques de l'entorn.

### Els motius per formar part d'una entitat

Experimentar un interès personal per l'àmbit d'actuació de l'entitat a la qual apuntar-se.

Obtenir una credencial, formar-se, accedir al mercat laboral.

Formar part d'una comunitat, formes de sociabilitat i construcció de vincles.



## **Dificultats i problemàtiques a l'entorn de la base social**



En el present capítol s'aborden les principals dificultats que presenten les entitats catalanes a l'entorn de la base social. En el marc del disseny de les preguntes dels grups de discussió, aquestes es van pensar en clau de les dificultats internes i externes que dificulten el reforç, la consolidació i la fidelització de la base social, però al llarg dels grups de discussió les dificultats i problemàtiques que han manifestat els i les integrants de les entitats han resultat ser molt més complexes del que s'havia previst.

El capítol s'estructura en dos apartats, les dificultats externes i les dificultats internes. Pel que fa al primer, s'hi recullen diferents tipus de problemàtiques que les entitats experimenten amb fenòmens o agents externs a l'entitat, com per exemple la burocràcia de l'administració, la comunicació externa, els canvis en les formes de participar o especificitats de certs territoris, com per exemple la desagregació dels municipis o el moviment de les persones joves cap a les ciutats en el cas de les zones rurals. El segon apartat recull les dificultats de caràcter més aviat intern que experimenten les entitats catalanes, com ara la transparència i la comunicació interna, la participació, la desafecció de les persones que integren la base social o les dificultats d'incorporar-hi determinats perfils socials i culturals.

## 5.1 Dificultats externes

### 5.1.1 Elements estructurals

#### a) Individualisme, benefici propi i instrumentalització de les entitats

En primer lloc és pertinent exposar una qüestió de fons, relacionada amb la percepció de **dinàmiques vinculades a elements estructurals**; i és que l'**individualisme i l'actuació pel benefici propi**, considerades característiques de la societat contemporània, no afavoreixen la participació activa en entitats no lucratives. Aquestes dinàmiques es concreten, segons diverses organitzacions, en **actituds i disposicions com ara el consum d'activitat** (sensació que es tenen usuaris i no «persones associades, voluntàries o col·laboradores» que van a consumir activitats a les entitats en lloc d'implicar-s'hi i programar-les), o formes de participar a l'entitat que **instrumentalitzen aquesta participació per obtenir un benefici concret** (curricular, formatiu, laboral). De fet, la qüestió d'instrumentalitzar la participació en entitats s'ha detectat més significativament en el cas d'entitats educatives, de lleure i d'acció social; que assenyalen que aquestes dinàmiques emergeixen paral·leles a la tendència a la professionalització del sector no lucratiu.

Suposo que aquest és el motiu amb què inicia el voluntariat [adquirir competències]; trobar experiència.»

Grup de discussió 2

Hi ha altra gent que és a la junta perquè, normalment, té un interès determinat per ser-hi; perquè així potser podrà entrar a donar classes, podrà... En aquest sentit, no és desinteressat, tampoc; sempre es fa per alguna cosa. I quan es cansen, si no tenen lucre, diguem-ho així, d'alguna manera, les juntes canvien.»

Grup de discussió 4

#### b) Inestabilitat social i fluctuació de les bases

En aquest context emergeix una problemàtica que travessa entitats de tota grandària, naturalesa i àmbit, que és la **inestabilitat de les bases**. La fluctuació de la base social és percebuda com una problemàtica per a les entitats de manera general, tot i que n'hi ha algunes que experimenten el fenomen amb més intensitat que altres, segons les tasques que s'hagin de fer, perquè aquesta fluctuació es tradueix en **dificultats per poder planificar a mitjà i llarg termini l'activitat de l'entitat i els seus objectius**, però **també per aconseguir encarnar un arrelament i un sentiment de pertinença**.

Veiem que hi ha molta rotació en el voluntariat, no sé si per la precarietat laboral, pel desplaçament... Gent que en èpoques sí que pot col·laborar, però en un temps, per canvis en la seva vida, ja no hi pot col·laborar.»

Grup de discussió 7



« El temps, el tems que puguin tenir per entrar en aquesta participació. (...) La persona que treballa i que quan surt de la feina fa voluntariat, si li demanes més participació, encara que vulgui, és que no té temps. La nostra gran dificultat [a la participació] és el temps de les persones.»

Grup de discussió 1

Algunes de les entitats vinculen aquest fenomen amb un context social general d'inestabilitat i de precarietat, especialment en clau laboral; unes problemàtiques que afecten significativament unes quantes poblacions, i persones en diferents tessitures: d'una banda, les persones estudiants, així com aquelles persones en processos de transició escola – treball; d'altra banda, aquells col·lectius més sensibles a les problemàtiques del mercat laboral (persones joves, adults sense formació) i en situació de transició laboral; i finalment, aquelles persones en situació de transició familiar (hi ha uns quants grups que assenyalen les famílies novelles).

A propòsit de la població jove, de fet, algunes entitats juvenils i relacionades amb el món del lleure educatiu, així com entitats d'àmbit rural, indiquen que **la participació de les persones joves sol ser d'una alta intensitat i un curt recorregut**, ja que arriba un moment en què les persones joves, en la seva trajectòria, **prioritzen aspectes laborals, d'estudis o projectes personals** en lloc d'una vinculació sòlida amb les entitats; fet que representa un esforç constant per part d'aquestes entitats en la cerca de noves persones. Les dificultats en la planificació dels diferents temps de què disposen les persones (per a l'ocupació i el treball remunerat; la formació; el treball domèstic, reproductiu i de cures; per a l'oci...) es presenta com una **dificultat per poder oferir certa vinculació i constància a les entitats**, especialment en termes de participació i implicació més enllà de col·laboracions o participacions en actuacions concretes.

« Una de les problemàtiques amb què ens trobem és que els joves entren, els agrada, fan dos anys (...). Clar, quan els tens que ja saben el que han de fer tornen a marxar; i torna a buscar.»

Grup de discussió 2

« Podríem tenir nanos fins als 20 anys, quan se'n van a la universitat desapareixen, i després poden tornar als 40; i això seria el perfil del nostre soci.»

Grup de discussió 4

« El que sí que vam detectar és que hi havia una caiguda als 30 anys, i llavors arrencava un altre cop als 45- 50. Això, en termes antics, són problemes amb la conciliació, amb la criança.»

Grup de discussió 7

Com ja s'ha avançat al capítol 4, el fenomen de la inestabilitat i la circularitat de les bases presenta certa relació en algunes **entitats la base social de les quals és especialment fluctuant i depèn**, en certa manera, **de problemàtiques concretes** (com ara associacions veïnals; agrupacions de defensa o de crítica, per exemple, d'un espai, d'una actuació política o una intervenció urbanística; o entitats que neixen per donar resposta a una problemàtica o una afectació concreta d'una població particular, com pugui ser un servei d'acompanyament, teràpia, etc.). En darrera instància, són **entitats que desperten interès principalment entre les persones que viuen a prop de la necessitat concreta**.

« (...) i si participa o vol participar [la ciutadania] és per una activitat que li preocupa. A Sant Narcís, quan hi havia el tren d'alta velocitat, tothom s'hi va abocar, no? Però després, un cop més o menys solucionat el problema, desapareixen.»

Grup de discussió 4

« El problema de les entitats veïnals és el problema del veí del 4t B, i del 5è 6a. Quan aquell senyor té un problema, aquella família té un problema, és un problema per a l'entitat veïnal. I si no hi ha problemes, llavors gairebé te'ls has d'inventar per seguir endavant. Això és un fet, els que hi som ja ho sabem.»

Grup de discussió 4



Alhora, la qüestió de les bases inestables i irregulars es relaciona amb un problema ja esmentat, i és la presència d'un perfil de persona consumidora d'activitats de l'entitat o que presenta un grau d'implicació i de participació molt reduït; ja sigui perquè així ho volen i és la seva forma de vincular-se, o també perquè és fruit el temps i la capacitat de què disposen. En un nombre significatiu de casos, hem pogut observar com les entitats expressen que es troben amb persones que per situacions d'inestabilitat, precarietat i incertesa, o per càrregues laborals, acadèmiques o familiars, sols poden aportar una presència limitada a l'entitat. En el cas d'aquestes persones, és complicat generar espais i mecanismes per fomentar-ne la vinculació i participació a l'entitat, els quals es treballen amb més detall en el subapartat següent (5.2).

« [Persones] que per feina no poden dedicar el seu dia a dia a la participació. Potser si que estan de manera consumidora, però no arriba mai a la part de gestió.»

Grup de discussió 7

« Un percentatge molt elevat d'ells i elles [voluntaris i voluntàries] ens diuen: "per molt que tu m'ofereixis un comitè de voluntariat, uns espais d'intercanvi, accions lúdiques, etc., jo el que et puc oferir és això". És un perfil (...) sovint amb una precarietat en el sentit de molta inestabilitat a les seves vides, i si es poden comprometre i aconseguim que es comprometin a fer l'acció [bàsica de l'entitat] ja és una gran cosa.»

Grup de discussió 1

### c) Canvis en les formes de participar

En relació amb el conjunt d'elements contextuais enumerats, les agrupacions afirmen identificar **una transformació de les circumstàncies socials al llarg dels darrers cinquanta anys**, un element de memòria que resulta un bon indicador per tenir present la composició generacional de la majoria d'assistents als grups de discussió. Aquesta transformació de les circumstàncies socials esmentades es tradueix en un **canvi de la cultura de la participació**, percebuda per part de les entitats presents com una cultura **líquida i esporàdica**, en la qual les persones que es vinculen a entitats ho fan a curt termini i amb intensitat fluctuant, i sense prendre massa compromisos i sense acabar d'arrelar en cap projecte.

« Perquè no es volen comprometre, perquè no volen feina.»

Grup de discussió 3

« Jo entenc que en aquest moment la forma de participació és més líquida.»

Grup de discussió 4

### d) Les poblacions estigmatitzades

Finalment, resta presentar **una problemàtica de caràcter social i cultural que afecta poblacions** (i entitats que hi treballen) que, tot i ser diverses, comparteixen una característica: **l'estigma**. Entitats que treballen amb col·lectius estigmatitzats indiquen les dificultats que suposa treballar-hi pel **prejudici que planeja sobre elles i les persones que hi treballen**. Aquest estigma dificulta la integració a la vida de les ciutats —en la seva quotidianitat, en entorns associatius—, i es presenta com un impediment a **l'ampliació de la seva base social**.

« Hi ha entitats que són reconegudes, però pertanyen a un col·lectiu que no és sensible, que la societat no està sensibilitzada i que, per tant, no s'hi acostaran.»

Grup de discussió 6

### 5.1.2 Relació amb l'entorn i renovació de la base social

#### a) La participació de les persones joves a les entitats

De nou, els i les representants de les entitats que expressen aquesta perspectiva assenyalen que les persones joves presenten formes de participar diferents i esporàdiques, i que perceben les entitats com a estructures que no els són atractives. El punt de vista, però, no s'expressa com una crítica, sinó més aviat com una qüestió a tenir en compte en les estratègies d'ampliació de la base social a desenvolupar per les organitzacions no lucratives; s'apunta en un cas que potser cal

és **revisar les formes anquilosades mitjançant les quals les entitats** que diuen no atraure el jovent **es relacionen amb el seu entorn**. En aquest punt, algunes entitats juvenils o amb alta presència de joves han insistit que cal **evitar caure en l'error o el prejudici de pensar que les persones joves no participen** en entitats no lucratives, ja que disposen dels seus espais de participació i, quan vulguin, quan es trobin en altres moments de la seva vida, cercaran altres espais si disposen dels incentius per fer-ho<sup>5</sup>. **Les entitats, doncs, en certa mesura se segmenten a partir de diferents factors no estancs** que condicionen aquesta dinàmica: l'àmbit d'actuació (lleure educatiu, juvenils en contraposició, per exemple, a veïnals), característiques demogràfiques del territori (moviment de les persones joves d'espais rurals cap a espais urbans), estructura interna i estratègies comunicatives..., però també hi incideixen elements com la trajectòria i la legitimitat de l'entitat en el seu territori; que resulta, per exemple, en l'elevada presència de persones joves en entitats de cultura popular i folklòriques, o en espais com ara cals i ateneus.

« Hi ha una altra percepció en la gent més jove, sobretot, en la forma de participar: no vol una forma tan estructurada, com hi ha hagut en altres moments, i això farà que les associacions morin o canviïn.»

Grup de discussió 4

« En el fons, no hem deixat de funcionar com funcionàvem fa 50 anys, i les coses han canviat molt, i la dinàmica de l'associació no canvia tant. Llavors, el que hem de fer, potser, és mirar-nos com ens relacionem i com vinculem les persones des d'una altra perspectiva, i no com ho hem fet sempre.»

Grup de discussió 4

## b) Elements generacionals de la base social

Aquestes qüestions enllacen amb una problemàtica que es presenta en la majoria de grups de discussió, tot i que no a tots els tipus d'entitats: la incorporació de joves a la base social (sovint confós amb el relleu ge-

neracional). Les entitats educatives i de lleure, algunes entitats culturals i, òbviament, les entitats juvenils, no presenten problemàtiques pel que fa a la presència de persones joves a les bases; les entitats participants atribueixen això al tipus d'activitat que realitzen. Paral·lelament, aquesta perspectiva ve acompanyada d'un discurs que plana sobre el conjunt de grups realitzats, amb més o menys intensitat segons el territori, i que és el del procés d'**envelliment de les entitats i les dificultats per abordar-lo**. La perspectiva **d'aquestes entitats es contraposa**, alhora, **amb la d'altres que no focalitzen les seves preocupacions en la part generacional del relleu, sinó en el relleu en si**, en la fidelització de la base o en problemàtiques de fons de caràcter social i estructural.

« Sort n'hi ha que s'allarga la vida i que molts jubilats fan la feina que abans feien els més joves.»

Grup de discussió 3

« En el nostre cas la base està formada bàsicament... Tots som jubilats.»

Grup de discussió 1

« A mi sincerament, us he de dir que no em preocupa tant el relleu generacional com el que penso que és una mena de canvi de paradigma de participació ciutadana. El tema de participar com a ciutadà, ser responsable del teu entorn, ha canviat de tota manera. (...) Hi ha una crisi, una contestació, la gent està en contra de les estructures rígides i fixes.»

Grup de discussió 4

« Per un cantó hem d'arribar-hi [a la població jove] i, per un altre cantó, que potser és contradictori al fet que hem d'arribar a la gent jove, és aconseguir un compromís de certa estabilitat. S'han de compaginar les dues coses.»

Grup de discussió 7

<sup>5</sup> De fet, a l'Enquesta de la joventut de Catalunya (2017) s'indica que «La joventut (...) lluny de ser una etapa de la vida marcada per la desvinculació dels afers socials, facilita l'establiment de relacions amb altres persones i la implicació en la vida comunitària» (Serracant & Sala, 2018, p. 43). De fet, les dades de 2017 mostren percentatges de participació política juvenil en els quals s'indica que sols un 39% d'aquests són classificats com a passius/ves, davant un 17,5% de multiactivistes, un 12,7% d'associats/ades, i un 30,9% de connectats/des (Soler-i-Martí, 2019). Amb ànim de reforçar el pes d'aquestes dades i de relativitzar els arguments escèptics amb la participació juvenil, en aquest mateix informe se citen les dades de l'Enquesta de participació política de 2011 de la Generalitat de Catalunya, les quals «(...) van contribuir a posar de manifest, de manera inequívoca, que calia revisar els discursos sobre l'apatia o la desafecció política de les persones joves» (Soler i Martí, 2019, p. 7)..



En tot cas, aquesta és una perspectiva que cal relativitzar per tres motius:

- a) En primer lloc, per certes limitacions de la mostra, el percentatge de població jove i d'entitats integrades per persones joves ha estat limitada. Aquesta tessitura ha comportat que el discurs que s'ha generat en els grups sigui parcial i inivibilitzi altres perspectives, com les de les persones joves o les entitats que no consideren que el recanvi generacional sigui un problema.
- b) En segon lloc, atesa la confusió conceptual al voltant de la categoria relleu; i és el que el problema de diverses entitats no és en ell mateix que estiguin envellides, sinó la manca de renovació dels càrrecs amb més responsabilitats, així com l'estancament en el creixement —que no ha de ser necessàriament una renovació generacional—acompanyada de la disminució de membres actius i participants a l'entitat.
- c) En tercer lloc, cal relativitzar la perspectiva perquè, com veurem a l'apartat 5.2 sobre les problemàtiques internes, en certa mesura el problema de la manca de joves a algunes entitats és similar a la forma com es pensa el problema de la manca d'heterogeneïtat de les bases socials. I és que el problema no és que no hi siguin, en ell mateix (una perspectiva que responsabilitza la joventut de la seva pròpia absència), sinó el de la manca d'efectivitat de les actuacions realitzades per les entitats per captar poblacions diverses, en cas que se'n facin, així com la manca de coneixement sobre quin tipus d'actuacions i estratègies desplegar.

### 5.1.3 La saturació d'informació i convocatòries

En el marc de la discussió sobre eines i pràctiques per tal de donar resposta a les problemàtiques relacionades amb la base social (i que s'exposen al capítol 6), en el grup de discussió de Girona s'apunta a un possible element explicatiu que sorgeix en el debat sobre els usos de les tecnologies de la informació i la comunicació, així com de les xarxes socials digitals. Diverses de les entitats coincideixen a detectar una infoxicació; és a dir, un *excés d'informació* vinculat a l'activitat comunicativa de les entitats: publicacions, convocatòries, esdeveniments, cròniques d'activitats, articles d'opinió, etc. D'aquesta manera, **l'excés d'informació i de convocatòries que satura la població a qui van dirigides** són un element que dificulta les estratègies comunicatives de les entitats, dissolen el missatge que es vol transmetre i dificulten arribar a un públic diana. La saturació d'estímuls i

informació és en entorns urbans s'ha detectat amb especial intensitat entre la població jove, que ha esdevingut —com hem anat veient al llarg de l'informe— el públic diana per a molts agents socials:

« Un dels problemes és que hi ha tanta informació que costa molt arribar realment a les persones que els pot acabar d'interessar i no et coneixen. I tot aquest tema de la comunicació, per a nosaltres també és una dificultat gran, arribar, perquè hi ha un deversall de convocatòries tan gran que al final es queden en un calaix, o en un dipòsit de correu electrònic que ningú es mira. I sempre hi ha un lloc de topall que no deixa que al final arribi a la persona, tot i que la persona tampoc té capacitat de gestionar tots els correus que li arribin.»

Grup de discussió 4

« Al jove se li fa més difícil, perquè té trenta mil outputs. (...) van provant (...) és com una trajectòria.»

Grup de discussió 6

### 5.1.4 Algunes especificitats territorials

La problemàtica del relleu i l'envelliment de les entitats s'accentua sensiblement **en entorns rurals**. En aquest entorn, les entitats que l'habiten han expressat que **les persones joves** arriba un moment que **marxen a les ciutats més grans a treballar o a cursar estudis**, fet que els allunya de la dinàmica associativa local i que els desarraïga; s'intensifica més encara el procés d'envelliment de les entitats del territori (cosa que coincideix amb les trajectòries més aviat curtes de les persones a les entitats en la prioritització d'altres projectes personals). El fenomen ara esmentat s'emmarca en un procés general de despoblació dels àmbits rurals.

« Els 10 joves que comencen i quan tenen 16 o 17 anys se'n van a estudiar a Barcelona o se'n van on sigui i els vas perdent.»

Grup de discussió 3

Aquesta problemàtica, compartida també per les entitats de la Catalunya central, està relacionada amb la tendència a la **concentració de l'activitat** de moltes entitats de regions rurals **en les ciutats més grans, i en el cas de zones urbanes, en els centres de les ciutats**; deixant de banda aquelles zones amb una estructura urbana molt desagregada<sup>6</sup>. En aquest sentit, s'expressa que es percep un progressiu desarrelament de les entitats respecte a determinats territoris, on la tendència apunta a la concentració de l'activitat de les entitats en els nuclis urbans relativament grans. Per aquest motiu, cobra sentit la percepció de les entitats segons les quals les problemàtiques de relleu s'agregen en aquests nuclis urbans on es concentra la majoria de l'activitat de les organitzacions no lucratives, atesa que hi ha més competència entre entitats per a l'ampliació de la seva base social. De fet, les entitats indiquen detectar l'existència de **dinàmiques i canals comunicatius específics de la lògica dels entorns rurals** que fan que els **problemes relacionats amb les dificultats comunicatives i la visibilitat de les entitats quedin, en certa mesura, mitigats**.

« És més fàcil captar gent a l'altra punta del món que de [la nostra ciutat], costa molt captar socis.»

Grup de discussió 6

A propòsit de la relació entre les característiques del territori i les dificultats que presenten les entitats que l'integren en el reforç de la seva base social, queda destacar un tipus de problemàtica externa amb la qual es troben sobretot les entitats de caràcter veïnal i comunitàries; que són les **transformacions demogràfiques i urbanes als seus espais d'actuació**. Processos com ara la **gentrificació i la proliferació de segones residències i pisos turístics**; o la **conversió dels barris en dormitoris**, per exemple, dificulten la implicació de les persones del barri en l'entitat, així com la tasca de l'entitat al barri. Alhora, s'indica també que en molts nuclis urbans **la vellesa, la soledat i els problemes de mobilitat (psicomotrius) es presenten com a problemàtiques per a la participació**, un fenomen present en molts barris, especialment aquells amb edificis antics sense ascensor que dificulten la comunicació d'aquestes persones amb espais i comunitats fora de la llar.

<sup>6</sup> Per exemple, com poden ser les barriades i urbanitzacions perifèriques a grans nuclis urbans.

## 5.1.5 Burocràcia i relació amb l'administració

### a) Càrregues burocràtiques i dificultats en els tràmits

Canviant ara d'eix, una altra problemàtica externa que manifesten experimentar diverses entitats arreu dels territoris en els quals s'ha treballat és la **sobrecàrrega** que representa per a les persones de **l'organització la gestió de la burocràcia i el contacte amb les diferents administracions** en la realització de tràmits, com ara la sol·licitud i justificació de convenis i subvencions, els relleus en les juntes directives, l'actualització d'estatuts o reglaments, la presentació d'impostos i declaracions, etc. Aquests processos burocràtics són percebuts com a **feixucs, i especialment dificultosos per a entitats petites i per a entitats de l'àmbit rural**, sobretot quan els tràmits són presencials (normalment en horari laboral i a ciutats com ara les capitals de província o directament Barcelona).

Algunes entitats també indiquen una altra problemàtica externa relacionada amb l'administració pública, i és el *desajustament* entre els calendaris i temporalitats de les entitats, i els de l'administració. Un exemple és la gestió dels calendaris de cobrament, que en ocasions romanen en un estat d'incògnita que es dilata en el temps, i que es tradueix en dificultats sobre la planificació a l'entitat, la realització d'activitat i la mobilització de la base.

« El problema és el feixuc aquest de la burocràcia; coses tan bàsiques com quan canvies de junta. No sé si us hi heu trobat, però... quan tarda la resposta de la Gene? Quatre mesos! I per fer un canvi al banc ja... és un caos. I això és més amb l'entrebanc que et trobes, perquè ho fas això en el teu temps lliure i l'emplenes amb paperassa.»

Grup de discussió 4

« Ens perjudica moltíssim, per exemple no saber quan cobren les subvencions, perquè no pots fer cap tipus de planificació, ara actualment estem al més de juny i nanai de nanai.»

Grup de discussió 5



## b) El suport i acompanyament de l'administració a les entitats

Algunes de les entitats participants assenyalen una **manca de suport i acompanyament per part de les administracions públiques** (especialment les supramunicipals) en la difusió de la tasca de les entitats al territori, així com en la facilitació d'espais i de recursos (no necessàriament econòmics). Aquests elements són percebuts com a més problemàtics per part de les **entitats d'àmbit rural, més dependents de l'administració pública, així com per part d'algunes entitats amb pocs recursos**, que experimenten més sensiblement les alteracions en la provisió de recursos públics (ja siguin monetaris, infraestructurals i logístics, o de suport). La problemàtica —i, d'alguna manera, la queixa— es focalitza en dos aspectes:

a) D'una banda, en la majoria de territoris els serveis existents de suport i acompanyament a les entitats són percebuts com a limitats, i diverses entitats d'àmbit rural destaquen l'absència d'aquests serveis al seu entorn, concentrats en les capitals de comarca en cas de ser-hi.

« Les administracions amb tot el tema de la transparència, que és bo, només han mirat de cara a federacions, associacions importants grans, no han mirat que una coral d'un poble, (...) primera, certificat digital però una entitat que té 3 membres a la junta i que són de 60 anys en amunt...»

*Grup de discussió 5*

b) D'altra banda, les exigències a què s'enfronten les entitats pel que fa a elements burocràtics i de relació amb l'administració no es corresponen a la realitat de les entitats més petites, amb menys capacitat de gestió.

« Estem més castigades socialment pel nombre de socis, perquè no tenim pressupost, perquè no tenim, evidentment, capacitat per tenir assalariats que ens puguin fer unes tasques que ens permetrien desenvolupar, no sé, processos de participació, per exemple.»

*Grup de discussió 4*

« Ens estem trobant que ens està venint molta gent i ens estem bloquejant, ens estem saturant. Estem atenent molta gent, però ens falta finançament. O sigui, estem rebent diners per l'atenció directa, però no per la gestió ni l'equipament (...). Necessitem créixer en socis, però també rebre més finançament.»

*Grup de discussió 7*

« Tenim poc espai, és una demanda que fem a l'ajuntament però, és clar, també entenem que som una entitat que estem [la capital de comarca], ens diem de la Catalunya central, però aquí l'únic que ens dona un espai és l'Ajuntament de Manresa, no el Consell Comarcal, ni cap altra entitat. Necessitariem un espai molt més gran.»

*Grup de discussió 8*

## 5.2 Dificultats internes

Tal com s'ha indicat al començament del capítol, les dificultats externes i les internes estan vinculades, de manera que les problemàtiques experimentades presenten la majoria de vegades una vessant externa i una vessant interna, que sovint està relacionada amb la gestió que fa l'entitat de les qüestions externes i que l'afecten.

### 5.2.1 La gestió interna

#### a) La gestió de la burocràcia

Seguint amb el fil del darrer element presentat, moltes de les entitats participants manifesten **dificultats en la gestió interna de la burocràcia i l'economia**, que en el cas de les organitzacions sense estructura tècnica sol recaure a les juntes. Tot i que no és una problemàtica estrictament relacionada amb la base social, les entitats que han manifestat dificultat en la gestió burocràtica indiquen que la dedicació de tants esforços a aquesta tasca es realitza en detriment dels esforços que es poden dedicar a la comunicació, a les campanyes d'expansió, als processos de relleu i a un llarg etcètera d'actuacions relacionades amb la base social. És més, com que recauen en les persones de les juntes, que són precisament aquelles persones que estiren el carro, la gestió d'aquesta feina es tradueix en **situacions de sobrecàrrega, desafecció i, a vegades, abandona-**

**ment de les juntes o de les entitats.** Les dificultats al voltant de la gestió de la burocràcia estan connectades, alhora, amb la manca de coneixements i/o eines de gestió, així com amb una problemàtica, que s'aborda més endavant en el text, que són les dificultats de fer efectiu el relleu de responsabilitats a l'entitat; que en alguns casos es tradueix en juntes i comissions amb cada cop menys efectives i amb més càrrega de gestió.

« Avui en dia el voluntariat ens hem convertit com si fóssim uns executius, és a dir, tenim unes càrregues de responsabilitat, nosaltres actuem sense afany de lucre, voluntariat pur i dur, amb col·laboració, però actuem des d'un punt de vista com un executiu.»

Grup de discussió 5

« I això que esmentàveu abans de tota la tasca burocràtica és terrible, està ensorrant... Perquè, és clar, des de treure un certificat digital perquè, si no, no pots fer una instància; que has de tenir uns criteris de temps per demanar-lo, sinó sistemàticament no t'ho concediran, etc. Ofega una mica la capacitat de l'origen perquè s'han format aquestes entitats.»

Grup de discussió 4

## b) El personal tècnic remunerat

Algunes entitats participants han coincidit d'assenyalar la manca de recursos a què s'enfronten com el principal impediment per a la contractació de personal tècnic remunerat; una figura que projecten com a solució a les problemàtiques que sorgeixen de la gestió de la burocràtica, i així poder descarregar en les persones de la base social.

Ara bé, encara que aquesta proposta es percep com una possible solució a diverses de les problemàtiques de les entitats, és una actuació que no queda lliure de contradiccions. Tot i que és una perspectiva minoritària, algunes entitats amb estructura tècnica indiquen que cal **anar amb compte amb una excessiva delegació de responsabilitats a les persones tècniques remunerades.** Aquestes figures, a diferència de les persones associades i/o voluntàries, tenen el compromís de treballar per a l'entitat de manera quotidiana i, per tant, estan més al corrent de tot allò que succeeix a les entitats. Alhora, són figures que sovint *sobreviuen* a les jun-

tes, de manera que, si no hi ha un bon relleu a les noves juntes o a les persones entrants, la persona tècnica pot acabar adquirint (de manera no intencionada) un protagonisme excessiu. Aquesta qüestió es podria veure reforçada pel fet que, tal com indica una de les entitats, sovint les persones tècniques no són *només* tècniques, sinó **que en moltes de les entitats el personal remunerat presenta una vinculació militant** alhora que laboral, ja que té un compromís amb l'objecte d'intervenció. En aquest sentit, si bé aquest factor es presenta com un element positiu, també pot suposar un **risc en la sobrerepresentació del punt de vista de la persona (no només) tècnica.** En tot cas, diverses de les entitats indiquen disposar de mecanismes i pràctiques per evitar que aquestes dinàmiques succeeixin.

« Però què ens hem trobat? I aquest és el perill i ara estem una mica en aquest punt: com que hi ha personal tècnic que coordina les activitats i, per tant, té moltes més hores, perquè dedica vuit hores de la jornada a fer les actes, coordinar, trucar (...). D'una banda, està bé perquè les entitats ja tenen prou amb el seu dia a dia com per implicar-se, però hi ha el perill que passi (...) que la part tècnica assumeix molt el que és l'execució d'aquell projecte, i aleshores a les nostres entitats es perd el protagonisme.»

Grup de discussió 1

« Però el punt de decisió el pren la junta, que són un grup de voluntaris socis, que ho decideixen tot. Jo no puc prendre cap decisió que no hagi passat per junta; tenim diferents mecanismes per poder parlar amb junta, no cal la reunió de cada 15 dies. Hi ha correu, hi ha Whatsapp, el que sigui; i sempre que has de decidir alguna cosa ha de passar per junta.»

Grup de discussió 4

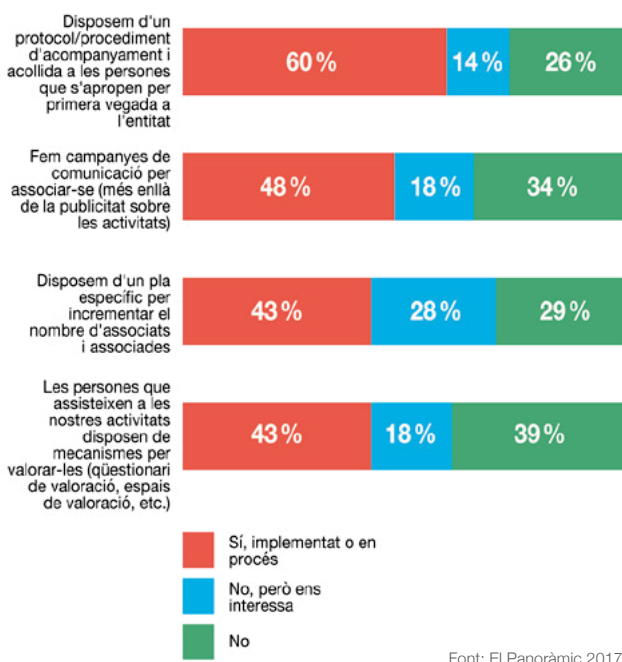
## 5.2.2 Comunicació exterior, relació amb l'entorn i ampliació de la base social

Abans d'endinsar-nos en aquest subapartat, resulta d'ajuda presentar alguns elements quantitatius extrets d'El Panoràmic 2017 pel que fa a la comunicació exterior de l'entitat i les seves eines d'ampliació de la base social.



En relació amb els mecanismes d'incorporació de noves persones a les organitzacions, al gràfic 4 es pot apreciar l'esmentada manca de sistematització del procés: **sols un 43 % disposen de mecanismes per incrementar el nombre de persones associades, i prop de la meitat de les organitzacions realitzen campanyes de comunicació per incrementar el nombre d'associats (48 %)**. Pel que fa a les mesures per fidelitzar la base social, cal destacar que **6 de cada 10 entitats disposen, o estan en procés de disposar, d'un protocol d'acollida i acompanyament a les persones que s'incorporen a l'organització (60 %)** i 4 de cada de cada 10 disposen, o estan en procés de disposar, de mecanismes que permetin la valoració per part de les persones assistents a les activitats i, d'aquesta manera, disposar d'informació que ajudi a l'entitat a millorar-les (43 %).

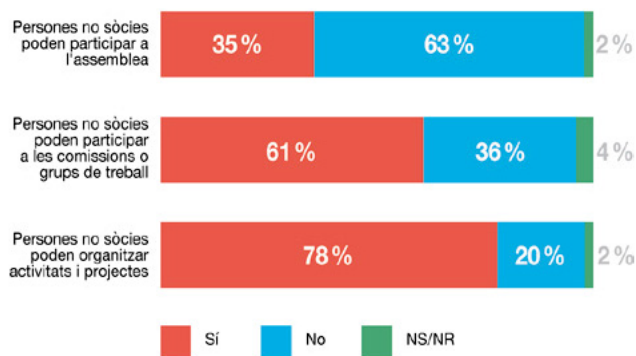
Gràfic 4. Disposició de mecanismes d'increment del nombre d'associats/des



Font: El Panoràmic 2017

De fer, una actuació concreta amb l'objectiu de fomentar l'apropament de persones no associades a les entitats, és l'**obertura de les assemblees, espais de treball, òrgans i organització d'activitats a persones no associades**. Mentre que un 78 % de les organitzacions obre els espais de disseny d'activitats i projectes, **sols un 35 % obre les seves assemblees (no necessàriament totes i sempre) a persones no associades**.

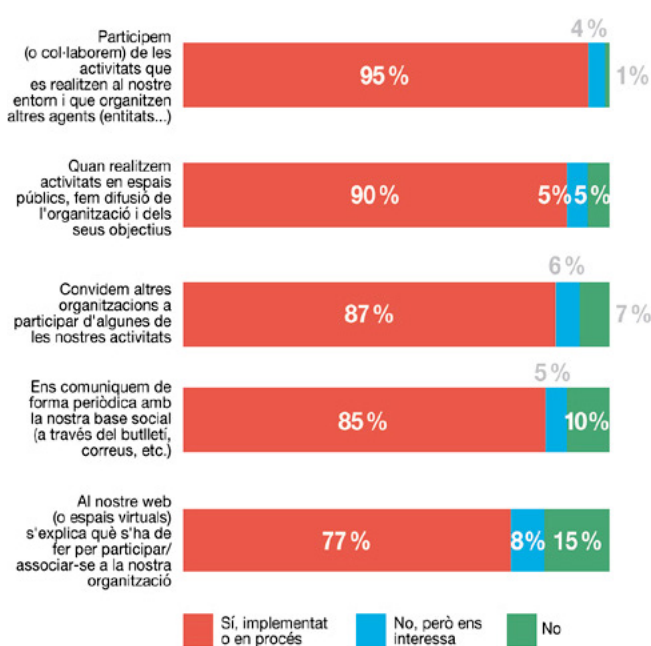
Gràfic 5. Percentatge d'entitats segons obertura d'espais a persones no associades



Font: El Panoràmic 2017

Tot i així, les entitats catalanes presenten en el seu dia a dia altres actuacions en matèria de comunicació i relació amb l'entorn, amb uns percentatges considerablement elevats. En concret, **el 95 % de les organitzacions participa (o col·labora) de les activitats que es duen a terme a l'entorn, el 90 % fa difusió de l'organització i dels seus objectius quan a activitats en espais públics, el 87 % convida altres organitzacions a participar d'algunes de les seves activitats, el 85 % es comunica de forma periòdica amb la seva base social i el 77 % explica al seu web que s'ha de fer per participar a l'entitat o associar-s'hi**. Cal subratllar, però, que més de la meitat de les entitats no disposen d'espais ni de mecanismes per fer que les persones que assisteixen a les seves activitats les puguin valorar.

Gràfic 6. Percentatge d'entitats segons realització d'actuacions per ampliar i/o fidelitzar la seva base social

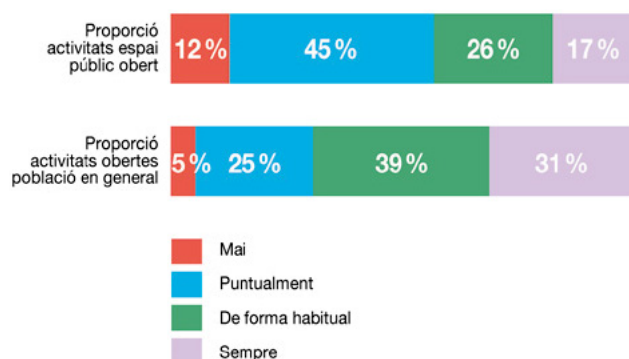


Font: El Panoràmic 2017



Seguint amb les xifres relacionades amb eines comunicatives i estratègies de visibilització de les entitats catalanes, al gràfic 7 podem observar que la realització d'activitats obertes a la població en general també és una pràctica estesa: **el 70 % de les entitats catalanes destaca que sempre o de forma habitual desenvolupen activitats obertes a tothom**. Cal tenir en compte, però, que el 25 % ho fa de forma puntual i el 5 % no ho fa mai. Pel que fa a les activitats a l'espai públic, els percentatges són sensiblement inferiors, amb un destacable 45 % d'entitats que sols hi fan activitats puntualment.

Gràfic 7. Percentatge d'entitats segons freqüència de realització d'activitats a l'espai públic i obertes a la població

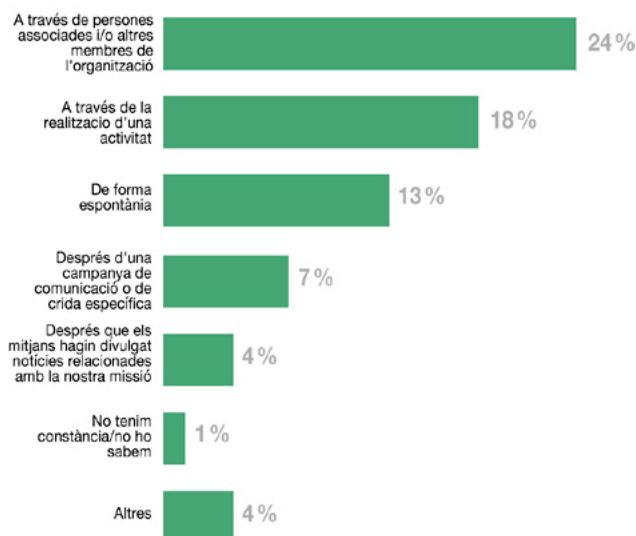


Font: El Panoràmic 2017

Finalment, és interessant contrastar aquestes dades amb aquelles corresponents als principals d'incorporació de noves persones a les entitats catalanes, presents al gràfic 8. Segons aquestes dades, **els principals canals d'entrada són a través d'altres persones membres de l'organització (24%) i a través de la realització d'una activitat (18%)**; percentatges relacionats amb les xifres dels gràfics 6 i 7 sobre realització d'activitats a l'entorn i la seva difusió. D'altra banda, **els canals d'incorporació amb percentatges més baixos, com ara després d'una campanya de comunicació (7%) i després que els mitjans hagin divulgat (4%)**, presenten relació amb les xifres que podem trobar al gràfic 4 sobre els mecanismes i eines per augmentar el nombre de persones a l'entitat. Aquestes xifres coincideixen, com es veurà a continuació, amb la perspectiva de les entitats participants als grups de discussió d'El Panoràmic qualitatiu del 2018, que expressen diversos **problemes a l'entorn de la comunicació que fan portes enfora**. Al mateix temps, els punts de vista extrets dels grups permeten relativitzar alguns dels percentatges més elevats que s'han presentat, ja que la realització d'una o altra actuació no és sinònim de la seva efectivitat, com per exemple la difusió de les activitats, el treball en xarxa amb altres organitzacions i/o la parti-

cipació a l'entorn immediat, i sobretot, les campanyes comunicatives i les estratègies per augmentar la seva base social.

Gràfic 8. Percentatge d'entitats segons canal habitual a través del qual s'incorporen noves persones a l'entitat



Font: El Panoràmic 2017

### a) La projecció exterior

Les dades aportades per El Panoràmic 2017 indiquen mancances i problemàtiques evidents en un aspecte concret de la projecció de les entitats: la comunicació. En aquest sentit, és percebut per les entitats com **un element de millora de la base social**, que cal treballar en clau quantitativa la **comunicació digital**, amb la finalitat de reforçar la visibilitat de les organitzacions al seu entorn (o en el marc del seu camp), visibilitzar l'activitat i la tasca que es duu a terme, difondre convocatòries i activitats, notícies, etc.; així com per posar en relleu el valor social i relacional del món no lucratiu. En clau comunicativa, **treballar en direcció a un reforç del reconeixement públic del paper de les entitats** no lucratives del tercer sector, així com de les persones que les integren, és pensat com una manera de fer més atractives les organitzacions i les formes de participar-hi (ja sigui associant-s'hi, fent-hi voluntariat o col·laborant-hi puntualment), i, per tant, com una eina de millora de la base social en clau quantitativa, una eina d'ampliació de la base.

De manera més àmplia, en els discursos de les diferents entitats participants als grups es pot identificar la necessitat de generar noves eines i mecanismes comunicatius per tal de:



**a) Visibilitzar l'entitat** al seu entorn territorial i en el marc del seu àmbit d'actuació a nous públics per tal de fomentar l'ampliació de la base social

**b) Aconseguir fidelitzar les persones col·laboradores** de les entitats, que es congreguen al seu entorn en convocatòries concretes, activitats ocasionals, etc.

**c) Fomentar la participació** i la iniciativa ja no sols entre aquelles persones a l'òrbita, sinó també **entre aquelles persones associades i voluntàries**, assegurant una bona circulació de la informació i transparència, així com el foment de la participació

## b) La gestió de la imatge de l'entitat

Algunes de les entitats participants també indiquen que la cohesió interna i la forta vinculació de les persones membres a l'organització, exteriorment pot portar a **percebre l'entitat com un espai tancat**, amb dinàmiques molt arrelades i amb un grup constituït molt sòlid. Aquesta perspectiva presenta certes connexions amb una dinàmica detectada de forma més explícita en un dels grups; que és la identificació d'un discurs identitari de nosaltres i els altres en les entitats en relació amb els graus de participació de les persones que en formen part, així com d'aquelles properes. Aquesta imatge projectada —no intencionalment—, les lògiques identitàries del *nosaltres i els altres* i les interpretacions externes que es puguin fer d'ambdues, poden implicar que **potencials persones col·laboradores, voluntàries o sòcies no se sentin còmodes d'incorporar-s'hi**, perquè no perceben un espai que els pugui ser propi. En aquest sentit, podríem considerar que la gestió de la imatge i la comunicació externa de les entitats hauria d'acompanyar els processos de cohesió interna.

« Sempre fas les coses de la mateixa manera, i a vegades no penses perquè ho fas. S'ha de fer així, perquè sempre s'ha fet així.»

Grup de discussió 2

## c) Treball en xarxa i dificultats en la col·laboració

De fet, al llarg dels diferents grups és possible identificar un element que, d'una banda, diferents entitats participants assenyalen com a útil i, fins i tot, necessari per al reforç de la base social, alhora que altres entitats, percebent-ho igual, expressen dificultats per portar-ho a la pràctica. Estem parlant del **treball en xarxa**, i més con-

cretament, de les formes mitjançant les quals aquest és pensat i realitzat internament. En aquest sentit, es detecta —especialment per part d'aquelles entitats més aviat petites— una tendència (autocrítica) a una **focalització a vegades excessiva en projectes, objectius i problemàtiques de la pròpia entitat, perdent de vista les entitats, iniciatives i projectes que es fan a l'entorn** immediat, a l'àmbit territorial d'actuació o en el seu camp. Tal com s'indicarà al capítol 6 (elements de millora de la base social i experiències d'èxit), el treball en xarxa (en els respectius territoris i/o àmbits d'actuació) es defineix com una necessitat pel que fa al reforç qualitatiu i l'augment quantitatiu de les entitats, i per tant es manifesta la voluntat de superar les limitacions i dificultats al seu entorn, vinculades en certa mesura a la ja assenyalada imatge que projecta l'entitat i, també, a la seva comunicació externa.

« Són xarxes d'entitats, però en el dia a dia no; i jo crec que té molt a veure amb el fet que l'entitat (...) a l'hora de presentar-te has de perdre la por a diluir-te, i presentar-te no només com a entitat, sinó com a xarxa.»

Grup de discussió 2

« (Reunions entre entitats) Després ningú truca, tothom va a la seva [...] i després en el dia a dia quan demanes ajuda [...] no es fa, hi ha moltes entitats que podrien estar interrelacionades i ni es coneixen.»

Grup de discussió 6

« Espais més transversals: trobar alguns projectes o abordar alguns reptes amb persones d'espais molt diferents, que normalment no tenen un moment de connexió, sinó que són molt diferents; i llavors buscar aquests espais de connexió per a algun projecte concret.»

Grup de discussió 1

## d) Comunicació poc efectiva a públics diana

Seguint amb problemàtiques i dificultats internes que presenten una perspectiva crítica al voltant de la composició de la base social, indicant que és més aviat homogènia, i que els agradaria canviar-ho i aconseguir incloure-hi col·lectius i poblacions diversos.

El cas més repetit és el d'algunes entitats que perceben com a problemàtica la manca de persones joves a les seves organitzacions, i expressen **dificultats per arribar a la població jove i despertar el seu interès**. Recuperant elements que ja s'han indicat en apartats anteriors, en aquest punt s'obre la discussió sobre si és necessària la presència de joves en tota mena d'entitats, davant d'una perspectiva que passa per relativitzar la importància del relleu generacional, prioritzant la importància del relleu en el sentit de tasques, responsabilitats i càrrecs.

En el marc d'aquesta discussió, diferents entitats de diversa tipologia consideren que les dificultats que tenen per arribar a les persones joves no són tant pel contingut (què fem a l'entitat, sobre què treballem), sinó per **la manera (com ho fem i com ho comuniquem)**. En aquest sentit, les dificultats amb les quals es troben força entitats rau en la manera de comunicar la tasca que duen a term, així com en l'adaptació a canals i formes comunicatives més properes a (o pròpies de) les persones joves; no sols pel que fa al suport (xarxes socials, per exemple), sinó per **elements estructurals del missatge: usos del llenguatge i argots, imatges i composició, intencions i formes de dirigir-se a, etc.**

En un sentit més ampli, aquestes dificultats no sols emergeixen en relació amb les persones joves, sinó que organitzacions dels diferents territoris expressen la **dificultat d'arribar a poblacions diverses respecte a les persones que constitueixen l'entitat, en clau de classe, de gènere, de llengua, de religió, de país d'origen, d'edat, etc.** Alhora, les entitats situades en entorns rurals perceben una dificultat afegida quant a l'accessibilitat a determinats col·lectius davant de les entitats d'àmbit urbà, tot i que aquesta perspectiva es contraposa amb el punt de vista de les entitats de *l'entorn urbà per antonomàsia*, Barcelona, en les quals es percep també una dificultat evident (més o menys explícita segons l'entitat) de diversificar la base social.

« Nosaltres sí que volem arribar a tothom. Tenim un biaix: som blancs, som d'una cultura, tenim una llengua, i això fa que acabem... No és endogàmia, però generem certa endogàmia. Aleshores hem de posar una mirada, i hem de posar uns indicadors que ens permetin mesurar quina diversitat volem; i aquí la diversitat de gènere, l'edat, tot això sí que està treballat. Amb dificultats, però sí que és veritat que costa arribar al que tu comentaves de col·lectius d'origen divers.»

*Grup de discussió 7*

« Alguna vegada sí que han vingut, que per nosaltres és un valor: persones d'origen àrab. Però no han tingut continuïtat.»

*Grup de discussió 5*

« Ens trobem molta gent nova que han vingut a viure allà, nouvinguts, que ni són socis, ni venen al dia de la col·lectivitat ni [...]. I passes, els tires cartes però no s'integren al poble, i no vinguts de tots els llocs, tan d'aquí que venen a viure al poble com estrangers.»

*Grup de discussió 2*

La qüestió de la diversitat és rellevant, ja que indica la presència d'un conjunt d'**entitats que han fet processos reflexius a propòsit de la composició de la base social** i, consegüentment, han procurat destinar esforços a la correcció d'un problema de diversitat i de representació de col·lectius, tot i les dificultats amb què s'han trobat. En aquest sentit és pertinent traslladar la pregunta que es formulava a propòsit de la incorporació de persones joves a les entitats en relació amb les transformacions socials dels darrers anys, així com de les formes de participar: són els perfils a qui les entitats no arriben uns perfils que no es volen incloure, o són les entitats que han de revisar la forma de relacionar-se amb l'entorn i, concretament, amb les poblacions a les quals volen arribar?

### 5.2.3 Comunicació interna

#### a) Canals i eines

Diverses entitats assenyalen que les qüestions comunicatives i participatives esmentades estan vinculades amb les dificultats en el **funcionament dels canals de circulació de la informació, la poca eficàcia de les actuacions de foment de la motivació i la participació, i l'absència d'eines per a la participació**.

En relació amb la comunicació, podem identificar una dificultat manifesta en el manteniment de canals vius i actius de comunicació interna cap al conjunt de la base social; dificultat relacionada amb la **manca de temps i eines**. Una apreciació que ens porta a observar amb sentit crític les dades d'El Panoràmic 2017, en les quals



trobem que el 87 % de les organitzacions participants es comuniquen de manera freqüent amb la base; la qual cosa ens porta a pensar que **aquesta comunicació presenta problemes per a les persones que la gestionen, o bé d'eficiència o bé tècnicament**. En tot cas, una correcta difusió i circulació de la informació de l'entitat són factors percebuts com a necessaris per evitar que les persones que constitueixen la base social es desvinculin. Els elements indicats es relacionen també tant amb la transparència de l'entitat, com amb la capacitat comunicativa i la proximitat dels òrgans de govern. Aquesta és una dificultat que ha estat compartida fins i tot per organitzacions amb estructura tècnica, encara que el personal remunerat hagi estat presentat com una solució a les problemàtiques en l'àmbit comunicatiu.

Tal com deixa intuir la següent cita presentada, així com alguns dels aspectes anomenats, els problemes de comunicació interna presenten un anvers pel que fa al foment de la participació; essent la comunicació (el contingut, la forma, la freqüència, etc.) un dels condicionants a la participació en les entitats. Les dificultats detectades vinculades a la participació, però, s'exposen unes pàgines més endavant, en el marc de l'apartat 5.2.4.

« El que costa molt són dues coses: primer, incorporar noves persones, però també dinamitzar i gestionar tot el que implica aquesta recaptació de noves persones, traslladar la informació de l'entitat que toca, perquè això és una feina, a diari, que s'ha de fer. No és fer una acció l'any, sinó que hi ha d'haver una persona responsable d'això, que se'n cuidi de mantenir al dia la base de dades, que faci accions... I és clar, al menys la nostra entitat és una entitat petita, amb pocs recursos estructurals, i per tant la majoria de recursos que tenim van orientats a l'activitat en si.»

*Grup de discussió 4*

Alhora, seguint amb problemàtiques relacionades amb la comunicació, un nombre significatiu d'entitats han expressat algunes **dificultats i limitacions en els seus usos de les tecnologies de la informació i la comunicació digital i telemàtica**. En diversos territoris i tipus d'entitats es pot apreciar l'existència de l'anomenada **esclletxa digital** en aquelles entitats que presenten una base social adulta i/o més aviat envellida, que expressen una manca de coneixements sobre el funcionament de determinades eines, així com una manca de temps o de

voluntat per adquirir-lo. En aquest punt, de nou apareix la clivella entre **entitats amb estructura tècnica, en les quals la persona contractada sol destinar part del seu temps a aquest tipus de comunicació** (enviament d'informació a les persones associades, xarxes socials actives, contacte amb mitjans de comunicació, etc.) vers aquelles que no.

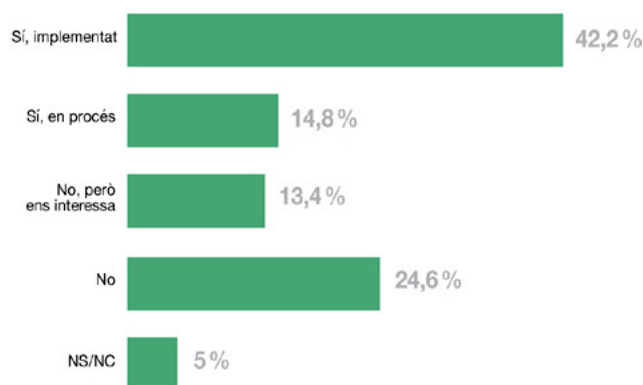
« [La comunicació] És una inversió segura però fa falta suport.»

*Grup de discussió 3*

### 5.2.4 L'acollida, el foment de la participació i el relleu de responsabilitats

Les dificultats i preocupacions expressades per moltes de les entitats participants als grups de discussió a l'entorn del manteniment i l'enfortiment de la base social estan relacionades amb desajustaments en els processos d'acollida de noves persones membres, així com amb el relleu de responsabilitats. Recorrent de nou a les dades d'El Panoràmic 2017, i basant-nos en el gràfic 9, **davant de la pregunta sobre si les organitzacions disposen de procediments d'acollida, sols el 42,2% de les organitzacions ha indicat disposar-ne**, de manera que la majoria d'associacions no lucratives no disposen d'iniciatives formalitzades per a l'acompanyament de les persones que comencen a participar a l'entitat, tot i la presència del 14,8% d'aquestes que està en procés de desenvolupar-ho.

Gràfic 9. Protocol d'acompanyament i acollida a persones novingudes a l'entitat



Font: El Panoràmic 2017

Les dinàmiques internes de comunicació i transparència, les jerarquies, les dificultats en el relleu i les dificultats en la participació són motius pels quals les persones que integren una entitat poden generar sentiment de desafecció vers l'organització i finalment abandonar l'activitat o, fins i tot, l'entitat. A continuació es presenten diverses problemàtiques i dificultats expressades per les entitats participants en aquesta edició qualitativa d'El Panoràmic, classificades segons diversos moments i situacions que travessen el cicle de vida de les persones en les entitats.

### a) Vinculació, acollida i seguiment de les persones a les entitats

En els discursos recollits als grups de discussió, s'hi poden observar les **dificultats** d'un nombre significatiu d'organitzacions no lucratives **en la vinculació i l'acollida** de les persones que volen participar a l'entitat (el pas previ a la seva vinculació estable, persones col·laboradores), **així com en la seva formació i el seu seguiment i acompanyament** un cop s'han incorporat. Aquestes apreciacions fan ressonar les xifres observades en el darrer gràfic, que indica que la meitat d'entitats catalanes no disposen d'un protocol d'actuació definit per fer les acollides i els acompanyaments. Això succeeix en entitats d'índole diversa: grans i petites, de l'àmbit rural o de l'àmbit urbà, així com de diferents àmbits d'actuació, en entitats amb un gran nombre de persones en projectes de voluntariats, o entitats sense persones voluntàries. Tanmateix, sí que s'hi perceben algunes diferències, que s'exposen a continuació.

En primer lloc, es pot apreciar la diferència entre les entitats que disposen d'estructura tècnica remunerada i les que no, en tant que les primeres disposen de més facilitats per fer processos de benvinguda i acompanyament per la presència de persones remunerades que, en molts casos, són les que ho fan. **Els protocols d'acollida més formalitzats són més freqüents en entitats amb estructura tècnica i amb entitats grans**, en les quals es poden destinar persones responsables a tenir cura de l'execució del protocol (tot i que també trobem protocols formals i executats minuciosament en entitats petites i entitats sense estructura tècnica). **En el cas de les entitats petites, s'observa més aviat la presència d'activitats i actuacions realitzades de manera quotidiana i conjunta amb el conjunt de les persones de l'entitat.**

« A les entitats petites no hi ha capacitat. Tots som acollidors els 365 dies de l'any. I si un dia entra algú per la porta d'una junta, tothom s'aixeca i li fa una reverència.»

Grup de discussió 4

Paral·lelament, s'hi poden apreciar diferències entre les entitats que fan projectes de voluntariat vers les que no, alhora també està relacionat amb la grandària de l'entitat, els recursos econòmics i la presència o no de personal remunerat.

« En el nostre cas, tenim una persona que és la coordinadora de voluntariat, que és la que fa les entrevistes, l'acollida, i després per les característiques pròpies del nostre centre, el voluntari mai està sol.»

Grup de discussió 1

Finalment, les diferències entre les entitats que disposen d'eines definides d'acollida i les que no, també es distribueixen a partir de la posició que ocupen en la **clivella rural / urbà**; com s'ha pogut contrastar entre les entitats petites i d'entorns rurals, en contraposició amb entitats de l'àmbit metropolità, les capitals de província, o altres ciutats dels mateixos territoris. En aquest sentit, les entitats de l'àmbit rural expressen que la seva relació amb l'entorn es basa en la proximitat, i el tipus d'acollides que es despleguen són més informals i properes, no tan sistematitzades o *sofisticades*.

« [Entren a l'entitat] normalment perquè les coneixem del poble, personalment o per proximitat.»

Grup de discussió 3

A tot això, també han emergit punts de vista que expressen dubtes i riscos en relació amb les actuacions de rebuda i seguiment; valorant que segons com es facin podrien arribar a ser contraproductius, ja que un seguiment excessiu pot generar pressió i rebuig a la persona nouvinguda. Es percep que aquestes



actuacions estan molt vinculades a la generació de compromís des d'un primer moment, i que aquest, alhora, pot generar resistències entre les persones que s'apropen a les entitats. En aquest sentit, algunes de les entitats valoren més favorablement que les persones coneguin pausadament què s'hi fa, respectant els seus ritmes, en lloc d'imposar-los-els des de l'entitat, partint de protocols més flexibles.

«Potser si ho treballes massa a fons, encara s'ho prendran com si fos més compromís; i llavors és quan marxen pitant.»

*Grup de discussió 3*

«A les entitats és petites hi ha una aposta per la persona que jo entenc que ha de ser diferent. En aquest sentit, de voluntaris n'hi ha d'haver de moltes classes.»

*Grup de discussió 2*

## b) Les cures a les entitats

En relació amb les tasques de cures, la manca de temps fruit de l'activitat quotidiana, el pes de la gestió burocràtica i l'absència d'estratègies d'ampliació i reforç de la base es tradueix en destacades dificultats en el seguiment, motivació i incorporació de les persones a l'entorn de l'entitat, així com en l'acollida i seguiment d'aquelles persones que han entrat formar-ne part recentment. S'hi destaca la importància de fer una **gestió del temps que permeti tenir cura de les persones en el dia a dia** (preguntar, acompanyar, generar espais de confiança, incentivar la participació, etc.). Tal com indiquen algunes organitzacions, **una mala gestió de les relacions i les cures** de manera continuada **pot comportar que les persones associades i voluntàries es desvinculin de les entitats**, en moltes ocasions sense que quedi clar el motiu, atesa una situació de desatenció, una problemàtica no detectada o mal gestionada, etc.

«Tot i que s'ha de fer (però mai s'acaba fent...) el seguiment, el seguiment dia a dia. Que puguem dedicar un temps cada dia a la persona. La persona és allà, que es pugui arribar a sentit utilitzada... Hi ha aquesta sensació de "no soc rebuda, no soc escoltada".»

*Grup de discussió 2*

«Una part clau (...): s'haurien de posar les cures també en el centre de l'entitat. El que passa és que en algunes [entitats], i precisament pel món en què vivim, món capitalista que el que mou és el materialisme, no ho tenen en compte.»

*Grup de discussió 5*

«Han d'haver-hi uns espais de cures per treballar la cohesió [...] això fa que tinguis més sostenibilitat com a organització. Tant dels treballadors com els voluntaris. Si un any li vull dedicar una hora a la setmana, no passa res. [...] És un repte.»

*Grup de discussió 7*

## c) El foment de la participació

La participació a les entitats està relacionada amb molts dels aspectes que s'han treballat en aquest capítol de dificultats i problemàtiques. Té a veure amb la gestió de la comunicació interna i la circulació de la informació, en relació amb les quals les entitats han expressat dificultats per mantenir els canals interns actius i vius. Té relació amb dinàmiques de caràcter estructural detectades pels i per les participants dels grups de discussió, en indicar un creixent utilitarisme vers les entitats, així com un perfil de persona que hi estableix una relació que no va més enllà del consum d'activitats. Té relació amb els processos d'acollida, respecte als quals diverses entitats han expressat dificultats de fer-los correctament, així com en la realització de seguiment a les persones que s'han incorporat a les entitats. Tal com indiquen les participants dels grups, una mala entrada i una manca de seguiment poden comportar que la persona novella se senti desorientada, tingui dificultat per participar a les assemblees, o no es senti motivada o amb suficient confiança per participar en es-

pais de disseny d'activitats o de presa de decisions. Té relació, també, amb treballs de cures febles; que poden comportar la presència de persones que se sentin incòmodes, presentin problemàtiques o desacords, que emergeixin situacions de tensió, o que es cremin excessivament algunes persones. I també té relació, directament, amb el **desconeixement i la manca d'eines de foment de la participació**, així com d'eines participatives (dinàmiques i processos, per exemple). Una mala gestió dels recursos participatius també pot generar sobrecàrregues als equips, com per exemple la reiteració de processos participatius sense efectes específics.

En definitiva, **aconseguir que la gent s'impliqui a l'entitat i hi participi activament més enllà de l'assistència a les activitats** ja organitzades és una de les batalles en les quals es troben immerses moltes entitats. Algunes de les organitzacions participants relacionen aquesta problemàtica amb les dificultats de **fer de la participació a les entitats un modus vivendi**; generar un entorn cohesionat, de relacions i sociabilitats, que la gent se'l senti propi i s'hi impliqui pel seu propi peu.

«Participen [de les activitats puntuals] però no s'hi queden.»

*Grup de discussió 3*

«Bàsicament la participació dels associats jo m'atreveixo a dir que és nul·la. Perquè, per exemple, d'una assemblea oberta de 185 associats apareixen tres persones.»

*Grup de discussió 4*

«El que volem aconseguir és que la gent passi de nivell, diguéssim. Que la gent pugui agafar una mica de... responsabilitats, potser. Perquè hi ha comissions que, a veure (...), tampoc seria una cosa molt transcendental, però que la gent vulgui estar allà i ser-hi... No només anar on et diuen, sinó dir "no, no; em toca anar aquí", tenir ganes de treballar, d'implicar-s'hi i fer feina. Això és una de les coses que crec que costa més, i això també és un relleu.»

*Grup de discussió 1*

A propòsit de la participació, cal indicar la presència —minoritària— de veus crítiques vers aquesta. No en relació amb la participació en si mateixa, sinó a les formes de participar i prendre decisions, ja que algunes entitats ho perceben, en algunes ocasions, com impediments a la presa de decisions de manera pragmàtica i eficient, conservant en alguns casos sistemes de funcionament rígids i verticals. Aquesta posició denota, alhora, la manca de recursos (activitats, dinàmiques, espais, etc.) **per assegurar una bona participació interna a escala de les necessitats i les condicions particulars de cada entitat, i de les característiques de la base.**

#### d) La no renovació a les juntes i el relleu

Com s'ha indicat a l'apartat de metodologia, aquest ha estat un tema relativament desatès en els grups de discussió, no perquè no sigui una problemàtica suficientment intensa o prou àmpliament estesa, sinó perquè les preguntes formulades anaven més orientades al creixement quantitatiu. Més tard, a posteriori de la realització dels grups, hem constatat que ha estat una limitació. Així i tot, hem pogut rescatar elements interessants dels discursos de les persones participants, i podem constatar que **el relleu és una problemàtica que afecta un ampli nombre de les entitats participants.**

En primer lloc, cal indicar la presència de **certa confusió conceptual entorn a la categoria de relleu**, ja que moltes de les entitats participants ho associen a l'entrada de persones joves a les entitats, més que a la renovació de les persones en la realització de tasques, en l'assumpció de responsabilitats i en l'ocupació de càrrecs de lideratge i representació. En el discurs de diverses entitats, doncs, es pot apreciar l'associació de problemes de relleu a les entitats amb la manca de persones joves, relacionant alhora aquest fet amb un creixent envelliment de certes entitats. Des del punt de vista discursiu, però, s'expressa una problemàtica de fons, que és **l'estancament en la renovació de càrrecs de responsabilitat** (com per exemple les juntes) i, en alguns casos, **l'estancament en l'entrada de persones noves**; que, de nou, es relaciona amb les persones joves. En aquest sentit, moltes de les entitats presenten una postura que, en certa mesura, responsabilitza les persones joves de la seva situació. **El diagnòstic que emeten confon el que podríem anomenar el recanvi generacional, amb el relleu de responsabilitats**, que és una problemàtica interna. Alhora, es confon l'augment de la base social amb el relleu de respon-



sabilitats<sup>7</sup>, que si bé pot esdevenir una condició del relleu (si entra gent nova es disposa d'un gruix més ampli de base social per fer el relleu de responsabilitats), no té perquè conduir necessàriament a una situació de millora si no es despleguen les actuacions d'acollida i seguiment pertinents, així com iniciatives i pràctiques de relleu. Un **relleu** que, cal indicar, **no és un gest, o una actuació, sinó que és un procés** que ha de ser planificat.

En relació amb el relleu també podem identificar **elements exògens**, no relacionat amb les actuacions i processos de relleu a les entitats. Aquests elements són les **dificultats legals i burocràtiques** amb què les entitats es troben **davant la renovació de les juntes**. Aquestes dificultats i impediments comporten que els mandats s'allarguen en el temps, generant mandats massa llargs que esgoten les juntes.

« Les entitats sense ànim de lucre el problema que tenim és que les juntes. Hi hem de dedicar el nostre temps lliure, és clar, i moltes vegades era gent gran o gent que tenia temps, i ens hem trobat a vegades que la dedicació és brutal, són gairebé totes les tardes, perquè tenim tanta feina i tanta responsabilitat, i així és esgotador i fa que hi hagi gent que normalment ho deixi.»

Grup de discussió 7

« Nosaltres fa... no sé quants anys fa, que som els mateixos; ningú s'atreveix a tirar endavant.»

Grup de discussió 3

D'altra banda, tornant a un element que ja ha sorgit a les pàgines anteriors, la gestió de la *paperassa*, la *burocràcia* i el *contacte amb l'administració* és percebut com a desincentiu perquè les persones de l'entitat prenguin responsabilitats i s'hi impliquin més, especialment en els espais de treball i els òrgans de govern, com ara les juntes. Costa, també, que les persones de l'entitat s'impliquin en els espais de disseny de les activitats, programació i gestió interna de l'entitat, i no només en l'execució de les activitats i el *gaudi*, expressat amb fervor per les entitats de lleure.

<sup>7</sup> I unes quantes vegades es confon, també, l'augment de la base social amb el recanvi generacional, plantejant l'augment sols en termes d'entrada de persones joves.

« Si tu a una persona li dius "escolta, vols formar part de l'associació, de la junta directiva...", només sentir el nom de junta directiva la gent diu "guaita, ves a passeig, no vull saber res d'això".»

Grup de discussió 4

« Dintre del mateix voluntariat nosaltres hauríem de distingir els que tenen un compromís al llarg de l'any, i els voluntaris que s'impliquen un període de temps molt determinat. Si organitzem colònies, hi ha voluntaris que només participen en aquest període de temps.»

Grup de discussió 7

## 5.3 Altres

### 5.3.1 Espais i locals

Anant ja cap a qüestions més específiques, la **manca d'espais i locals propis** de les entitats també ha emergit com una de les dificultats en la projecció exterior. Des del punt de vista d'aquestes entitats, petites, la manca d'un espai propi i les dificultats en l'accés a espais per desenvolupar-hi activitats representen **impediments en l'ampliació de la base social** en diversos aspectes: per una banda, en una **menor visibilitat de les entitats i l'absència d'un lloc de referència** on dirigir-se en cas d'interès i, per l'altra, en la **impossibilitat de créixer més** en nombre de persones vinculades per un impediment físic relacionat amb la manca d'espai suficient pel correcte desenvolupament de les activitats.

« No tenim espai, ens interessa créixer com a entitat i ampliar la nostra base social però no tenim espai (...). No fem propaganda per captar socis [per la manca d'espai].»

Grup de discussió 5



### 5.3.2 Problemàtiques relacionades amb l'oferta de serveis

Finalment, queda indicar les dificultats específiques d'aquelles entitats que ofereixen serveis, especialment en àmbits com el lleure, l'educació i l'acció social, que és la percepció d'una **creixent especialització i un augment dels requisits i coneixements en relació amb les tasques realitzades al tercer sector**. En certa mesura, aquesta perspectiva presenta **contradiccions** amb una de les problemàtiques expressades en línies anteriors sobre la manca de coneixements específics per fer segons quines tasques, ja que **l'adquisició de nous coneixements i eines** de treball a l'entitat en relació amb els objectius missionals, així com pel que fa a la gestió de l'organització, **són en definitiva elements d'enfortiment de la base social de l'entitat**. En tot cas, **l'element problemàtic el trobem** no tant en les noves exigències, sinó **en les dificultats per adquirir els coneixements i les eines**, el temps per dedicar a aquesta adquisició, i els recursos econòmics i socials per poder oferir els cursos i formacions corresponents a les persones integrants de la base de les organitzacions no lucratives.

De totes maneres, més enllà de les problemàtiques relacionades amb l'adquisició de competències, als grups de discussió s'han detectat algunes problemàtiques més que afecten especialment a les entitats esmentades:

- a) En primer lloc, s'expressa una dificultat interna en l'ampliació de la base social d'aquest tipus d'entitats relacionada directament amb la **necessitat de disposar de persones formades i especialitzades** en l'àmbit concret d'intervenció, fet que ja ha estat indicat en el primer apartat.
- b) En segon lloc, i en relació amb el primer, s'ha expressat que les entitats que ofereixen serveis d'atenció, de cures, educatius, etc., també presenten dificultats d'augmentar quantitativament la base social, ja que són tasques que requereixen un tipus d'**exigència, constància i vinculació** a les organitzacions sovint **més intensa que en altres**, especialment en clau de dedicació horària.
- c) En tercer lloc, es mostren dificultats en **aconseguir vincular les persones usuàries dels serveis i el seu entorn** (familiars, persones properes) a l'entitat, més enllà de la lògica assistencialista en la qual diverses entitats acaben caient. Aquesta voluntat de vincular les persones usuàries es planteja com una canal d'ampliació i/o de fidelització de la base social
- d) En quart lloc, i per cloure l'apartat, aquestes mateixes entitats mostren una preocupació cap a un fet que

podríem classificar com un *risc*, que és el fet **d'esdevenir simplement organismes proveïdors de serveis**.

« Nosaltres fem un servei per a la societat, i no tenen l'obligació de fer-se socis. (...) Nosaltres sempre fem un parell d'atencions sense ni tan sols plantejar que són socis; nosaltres l'ajudem i l'acompanyem, nosaltres l'ajudem en un problema greu, i potser després ja no fem el vincle.»

Grup de discussió 7

« Actualment prestem serveis que estan en la cartera pública de serveis socials. (...) una fundació com la nostra corre el risc de tornar-se prestador de serveis a seques, i estem treballant perquè això no passi.»

Grup de discussió 5

« Aquest paquet de gent per a la qual treballem, com arribes i com incentives la participació d'aquesta gent. (...) Fem normalment moltes accions de comunicació, però ens costa molt agafar el retorn.»

Grup de discussió 5



## Quadre resum capítol 5

<b>Dificultats externes</b>	<b>Elements estructurals</b>	<p>Individualisme i actuació pel benefici propi. Instrumentalitzar la participació per obtenir un benefici concret.</p> <p>Inestabilitat social i fluctuació de les bases:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Inseguretat, precarietat i inestabilitat de les persones.</li><li>• Dificultat en la planificació a mitjà i llarg termini a les entitats.</li><li>• Trajectòries curtes, implicacions limitades i dificultat en l'arrelament.</li></ul> <p>Canvi en la cultura de la participació: líquida, oberta a formes menys rígides i estàtiques.</p> <p>Estigma cap a certs col·lectius que dificulta la captació de persones sòcies i voluntàries.</p>
	<b>Relació amb l'entorn i renovació de la base social</b>	<p>Formes inadequades de relacionar-se i dirigir-se a l'entorn. Dificulta el foment de la vinculació a les entitats.</p> <p>Segmentació d'entitats per edats.</p> <p>Preocupació pel recanvi generacional vs. preocupació pel relleu de responsabilitats a les entitats.</p> <p>Infoxicació i saturació de convocatòries i elements comunicatius dificulta captar l'atenció.</p>
	<b>Algunes especificitats territorials</b>	<p>En l'àmbit rural:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Problemes amb el relleu, la despoblació i l'arrelament al territori.</li><li>• Concentració d'activitat als nuclis poblacionals grans.</li></ul> <p>Dinàmiques demogràfiques i econòmiques en entorns urbans:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Desagregació d'entorns perifèrics.</li><li>• Gentrificació i emergència de segones residències.</li><li>• Problemes de mobilitat en habitatges antics.</li></ul>
	<b>Burocràcia i relació amb l'administració</b>	<p>Processos burocràtics dificultosos i feixucs.</p> <p>Àmbit rural amb dificultat d'accés a serveis de tramitació i gestió.</p> <p>Desajustament de <i>tempus</i> i calendaris.</p> <p>Percepció de manca de suport (no monetari) i acompanyament.</p> <p>Certa dependència a l'administració pública.</p>
<b>Dificultats internes</b>	<b>Gestió interna</b>	<p>Esforç en la interna de la burocràcia en detriment de l'atenció a altres àmbits.</p> <p>Sobrecàrrega de tasques en òrgans i persones (relacionat amb les problemàtiques de relleu).</p> <p>Manca de recursos per a la contractació de personal remunerat (estructura fixa).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Perill: excés de protagonisme i lideratge del personal remunerat (estructura fixa).</li></ul>

## Dificultats internes

### Comunicació exterior, relació amb l'entorn i ampliació de la base social

Reforçar la visibilitat de les organitzacions i el seu reconeixement públic.

Fidelitzar les persones col·laboradores a l'entorn.

A vegades, focalització excessiva a l'entorn i desatenció a altres entitats i agents.

- Potenciar el treball en xarxa

Dificultats d'arribar a públics diana (relacionat amb l'homogeneïtat de les bases) i poblacions diverses.

- Missatge: contingut i forma.

### Comunicació interna

Funcionament enrarit i manca d'eficàcia dels canals de circulació.

Absència d'eines per a la participació i manca de temps.

Dificultats en les TIC i bretxa generacional.

### L'acollida, el foment de la participació i el relleu de responsabilitats

Dificultats en l'acollida i acompanyament. Poca presència de protocols.

- Diferències segons:
  - o Personal remunerat / sense personal remunerat.
  - o Entitats grans / entitats petites.
  - o Àmbit urbà / àmbit rural.

Dificultats en gestionar el temps per assegurar les tasques de cures.

- Absència de cures pot comportar desvinculació de persones i dificultats al relleu.

Desconeixement i manca d'eines de foment de la participació.

- Aconseguir fomentar una participació activa.

Dificultats en el relleu de responsabilitats.

- Confusió conceptual de la idea de relleu. S'associa a creixement de la base i a rejuveniment de l'entitat.

Estancament en l'entrada de persones noves.

Estancament en el recanvi generacional.

### Altres

Manca d'espais físics i espais de referència com a dificultat a la visibilitat i el creixement de l'entitat, així com al seu arrelament al territori.

Augment dels requisits i competències de les tasques de les entitats del tercer sector.

- Dificultats per adquirir eines i coneixements: recursos i temps.

Dificultats que afecten a entitats que ofereixen serveis:

- Necessitat de persones qualificades i/o especialitzades.
- La participació és d'una intensitat destacable.
- La vinculació de les persones usuàries.
- Risc d'esdevenir només organismes proveïdors de serveis.







## **Eines de millora de la base social i experiències d'èxit**



La discussió a l'entorn de les pràctiques i eines que les entitats consideren que contribueixen al reforç o la millora de la seva base social es va plantejar inicialment a partir de la dicotomia *quantitatiu* i *qualitatiu*: què es considera que és una millora quantitativa de la base social, i què una millora qualitativa de la base social, i quins són els mecanismes o eines per fomentar-les? La perspectiva de les entitats, però, en certa mesura subverteix el binomi qualitatiu-quantitatiu, ja que al llarg dels grups de discussió es pot apreciar que el que les entitats conceben com a millora quantitativa (el creixement numèric de persones sòcies o voluntàries) es planteja alhora com a fet indesvinculable de la millora d'aspectes qualitatius de la base (més vinculació de les persones sòcies o voluntàries, més i millor participació, comunicació i transparència, etc.). Evidentment aquesta perspectiva no està lliure de particularitats, amb la presència d'entitats que manifesten la necessitat d'augmentar quantitativament la base social, en oposició a altres que consideren que no volen créixer més o que no poden (atesa la manca d'espais o de figures que puguin destinar temps específicament a aquesta tasca).

Sigui com sigui, en el conjunt de grups de discussió realitzats ha aparegut una sèrie d'eines, pràctiques i actuacions (algunes més compartides que altres, algunes amb més èxit que altres) que les entitats duen a terme per créixer quantitativament, i actuacions per reforçar alguns dels aspectes de la base social i/o del funcionament intern; pràctiques i actuacions per afrontar les seves problemàtiques i dificultats relacionades amb el creixement i el reforç de la base social (ja assenyalades al capítol 5), de les quals destaquen algunes bones pràctiques i experiències d'èxit.

El capítol s'ha organitzat en 4 apartats que pretenen il·lustrar el cicle de vida de les persones integrants de la base social de les entitats no lucratives, des dels moments previs a la incorporació, fins al relleu de responsabilitats i l'abandonament de l'entitat. D'aquesta manera, el fil conductor d'aquest capítol es concreta en els apartats següents: 6.1 L'ampliació de la base social, 6.2 Primer contacte i l'acollida, 6.3 Eines de manteniment i fidelització de la base i 6.4 El relleu.

## 6.1 Visibilització de les entitats i ampliació de la base social

En aquest apartat ens centrem en les actuacions que les entitats duen a terme per donar-se a conèixer *portes enfora*, visibilitzar-se i difondre'n la missió i actuacions. Actuacions, en bona mesura (tot i que no exclusivament) orientades a poder ampliar la base social: activitats i pràctiques per ésser reconegudes i presents al territori, esdevenir atractives i accessibles, eines i actuacions de difusió i de crida, de captació de noves persones.

### 6.1.1 Comunicació exterior

#### a) Visibilització de l'activitat i el seu impacte

Per a moltes de les entitats participants als grups de discussió, **parlar d'ampliació i creixement de la base social implica parlar de comunicació**, de la qual destaquen la importància de considerar la visibilitat i l'impacte que tenen les entitats i les seves actuacions, especialment en clau política. Aquestes entitats indiquen que la ciutadania se sent més atreta cap a les entitats amb més capacitat d'incidència política o pública, especialment a l'entorn proper. Davant el desconeixement del teixit no lucratiu d'una ciutat o una regió, sostenen, les persones tendeixen a apropar-se a aquells projectes més visibles, fet que té molt a veure amb la capacitat d'incidència local. **L'actuació política i les eines de visibilitzar públicament** aquesta actuació i rendibilitzar-la, es presenten com a **eines de legitimació de les entitats** i la posició que ocupen en un territori determinat; fet que, en definitiva, **es pot traduir en un creixement de l'entitat** i, alhora, **en un reforç de la vinculació de les persones que hi participen**, en tant que perceben els resultats i els efectes del seu treball.



Si tot això s'arregla [àmbits de la ciutat] faria que els socis se n'adonin, de tenir credibilitat.»

Grup de discussió 6

#### b) Objectius, missió i transparència

Seguint amb aspectes comunicatius, es percep arreu del territori la importància de **poder realitzar una bona comunicació de les entitats, els seus objectius i activitats**, sí; però també de saber, poder i **voler fer**

**exercicis de transparència.** En aquest sentit, es destaca la importància de **disposar d'eines de visibilitat i de rendició de comptes** per tal de generar confiança internament i externament, especialment en entitats grans. Una de les eines més emprades per a la realització d'aquest tipus d'exercicis és la pàgina web, on les entitats solen penjar-hi qüestions com ara les memòries de la seva activitat, l'exercici econòmic anual, els objectius i plans de treball, els calendaris, la relació de càrrecs, etc.

« Creiem que la participació ha de ser cada vegada més oberta, una altra cosa que també creiem molt important, i que ara estem treballant molt (després ja treballarem en altres coses), és en la comunicació, de fet estem fent un pla de comunicació i estem iniciant aquesta part.»

*Grup de discussió 5*

« Hem fet un esforç per donar-nos a conèixer a través de les xarxes socials (...) a partir de penjar coses i mostrar el que fas, perquè van arribant activitats, propostes que a nosaltres no se'ns ocorren.»

*Grup de discussió 3*

En definitiva, la majoria d'entitats que es posicionen respecte a l'ús de **xarxes socials i canals de comunicació digitals** consideren que són **eines necessàries** per arribar a un públic més ampli, més enllà dels clàssics canals i formats de comunicació; i, per tant, que són **eines útils per augmentar el nombre de persones de les entitats**, especialment davant la voluntat d'arribar a un públic jove, així com de poder posar en circulació un relat sobre l'entitat i la seva tasca.

« La difusió és un repte important, perquè si arriba a més gent, més gent que s'apunta i que hi arribem, és la manera. Fer saber servir les xarxes socials per arribar a tot hom.»

*Grup de discussió 2*

« A les xarxes socials l'important és ser-hi. O sigui, has de ser-hi, si no, no ets ningú.»

*Grup de discussió 3*

« El paper està totalment obsolet, per fer un acte és millor que ho facis per WhatsApp, que envïis el cartell per WhatsApp que no que et gastis els diners en la copisteria.»

*Grup de discussió 3*

« Avui en dia si no ets actiu a les xarxes socials, amb el jove, no existeixes. Ets un zero.»

*Grup de discussió 4*

« Però si tu vols arribar a la gent has de ser present a les xarxes, perquè, si no, no arribes a la gent, si no, ets en el teu cercle sempre.»

*Grup de discussió 4*

### c) El boca-orella i la comunicació interpersonal

Ara bé, especialment en entorns rurals o en territoris amb menys densitat urbana i poblacional que l'àmbit metropolità, els canals de comunicació més efectius són el boca-orella i les xarxes específiques d'aquestes realitats territorials.

« La manera més fàcil és el boca-orella, és a dir, és molt difícil que un adolescent de 16 anys, per molt que vegi les xarxes socials [s'apunti a l'entitat]. Al final és "l'amic que m'ha dit". És un element bàsic.»

*Grup de discussió 6*



D'aquesta manera, es manifesta la importància de posar sobre la taula, en paraules d'una entitat, la *defensa del tracte analògic*: **ser presents a barris, pobles i ciutats; el cara a cara** amb les persones tant de l'entitat com de l'entorn; i, sobretot, **la realització d'actes i activitats obertes**.

« Aquest tracte humà, aquest tracte no tecnològic, sinó d'acolliment, de bé..., fem un vermut, amb les patates i quatre ganxets... tampoc és que sigui una cosa extraordinària. Però realment, quan ho contrastem i ho preguntem a la mateixa gent que hi ha participat, i gent que després ha tornat a participar com a voluntària, és allò que es valora més. O sigui, una cosa és captar, fer l'anunci. Però l'altra després és el tracte. El tracte, quan deixes de tractar-les exclusivament per WhatsApp i les tractes personalment... A més que genera complicitats que entre ells són fantàstiques, entre ells es coneixen i generen nous projectes. (...) Em vinc a referir que sí que és veritat que aquesta presència absolutament agobiant del que és la xarxa, i que precisament segurament que és degut això que tots apreciem molt aquest tracte analògic.»

Grup de discussió 4

« Per nosaltres [és prioritari] intentar personalitzar al màxim les relacions. Quan tens un volum de gent molt gran és difícil, i penso que és important.»

Grup de discussió 1

#### d) Facilitar la incorporació: flexibilitzar les quotes

En el cas d'organitzacions que treballen en contextos en els quals la quota pot esdevenir un impediment per a l'augment de la base social (un desincentiu econòmic a associar-se i a participar de forma activa), una bona pràctica detectada consisteix en **no obligar a pagar quota per tal d'associar-se (o flexibilitzar-ne els criteris)**, mitjançant quotes familiars, quotes en relació amb la renda o a la capacitat que expressi la persona, etc.). D'aquesta manera, per afrontar els impediments econòmics que això pot suposar, es proposa dissenyar estratègies i actes per tal de reforçar la base econòmica de l'entitat, afeblida per la manca o disminució de quotes; per exemple, a través d'esdeveniments per finançar-se, recórrer a finançament públic o a col·laboracions per a finançament privat amb negocis locals i/o de proxi-

mitat. Altres entitats vinculen les quotes amb contrapartides per a les persones associades, com per exemple en descomptes per a activitats (en conveni amb agents i/o empreses), serveis, activitats d'oci a l'entitat, marandatge, etc.

« Que no es pagui quota ens ajuda que hi hagi més associats que vulguin formar-ne part, perquè hi ha gent que es mostra reticent al pagament, com s'ha vist a vegades quan se n'ha parlat en assemblees obertes. A més, tenim una subvenció de l'Ajuntament que ens permet fer activitats i, per tant, ara mateix tampoc considerem necessari cobrar aquesta quota.»

Grup de discussió 4

### 6.1.2 Presència a l'entorn

#### a) Les activitats obertes i/o en espais públics

A propòsit dels canals d'incorporació de les persones a les entitats, reforçant les dades presentades d'El Panoràmic 2017 a l'apartat 4, un ampli conjunt d'entitats participants en els grups han expressat la **rellevància de dur a terme activitats al territori i ser visibles**. De fet, en entorns rurals, on els nuclis urbans estan més desagregats, l'activitat de moltes entitats es concentra en les poblacions més grans i es presenten dificultats pel que fa a la mobilitat (especialment per a aquells col·lectius amb necessitats d'atenció especials), se subratlla la importància de **descentralitzar les activitats al conjunt del territori i facilitar-ne l'accessibilitat**.

« Estem fent petits centres en diferents municipis, una mica per facilitar la proximitat de totes aquestes persones que els costa tenir una vida inclosa a la societat i a l'entorn, facilitar la interrelació.»

Grup de discussió 5

**Les activitats i esdeveniments públics es presenten**, doncs, com a **una de les principals vies de visibilització de les entitats**, són un bon canal **per anar vinculant a l'entitat persones que són a la seva òrbita** com a usuaris o participants ocasionals i, per tant, es perceben com una de les principals portes d'accés a formar-ne part. En aquesta mateixa línia, diverses



## Experiència d'èxit!

Entitat comunitària i veïnal de la ciutat de Barcelona amb més de 40 anys de trajectòria. Gestiona un espai cultural i participa activament en xarxes d'entitats i unes quantes iniciatives que tenen lloc al barri i al districte.

Aquesta entitat ha engegat un dilatat procés participatiu per decidir el seu futur a mitjà i llarg termini, implicant-hi persones voluntàries, associades, activistes, col·laboradores o simplement de l'entorn (famílies, persones usuàries de l'espai cultural, coneguts i conegudes, etc). El procés ha tingut molt bona resposta per part de l'entorn, especialment per la participació de molta gent que feia temps que no participava a l'entitat, i ha generat també la vinculació de noves persones associades com a col·laboradores. Un dels objectius principals del procés és enfortir la base social i dinamitzar-ne el creixement, al mateix temps que reorientar l'entitat d'acord amb les propostes i necessitats expressades per les persones de l'entorn on aquesta opera.

«Nosaltres farà 2 anys aproximadament, periòdicament, comencem a fer debats, per fer una mica el procés de participació d'aquí a quatre anys, cinc anys, per canviar formes de ... (...) moltes coses. Per això es va fer un correu, perquè tenim un correu de la base social, es va enviar i bé... A tot el barri tenen coneixement que estem fent això. Llavors què ha passat? Vam fer un calendari, de diferents dies (...) la gent s'apuntava en diferents sessions, van venir dues companyes professionals que dinamitzaven (...). I bé, hem tret un document amb tota la gent que ha vingut a participar [sobre] com tirem endavant [l'entitat] per a la temporada que ve. Hi ha participat moltíssima gent. Gent que feia temps que no passava per [l'entitat] i que li ha sigut molt important; i gent que estava per allà i que no havia entrat ni a les oficines, havia estat a la part del bar (...).

entitats han indicat que **un tipus d'activitat oberta que els ha estat útil** per augmentar quantitativament la seva base social **ha estat la realització de processos participatius oberts**, per tal de decidir **amb el màxim de persones de l'àmbit geogràfic d'actuació** —el poble, la ciutat, el barri... — l'orientació que ha de prendre l'entitat; això ha acabat resultant en la vinculació de moltes de les persones participants a l'entitat. Al mateix temps, aquest tipus d'iniciatives es presenten com a mecanismes que permeten que les entitats s'ajustin progressivament a les necessitats i tessitures del seu entorn, limitant els tics endogàmics que poden sorgir en entitats més closes en si mateixes.

«Enguany estem intentant més també obrir-nos més al nostre poble (...), i fer moltes activitats més socials, i de caire més lúdic. Vincular-nos una mica, donar suport al municipi, i de moment s'està rebent bé!»

*Grup de discussió 4*

«Fem gestió comunitària. L'entitat vol sortir de les parets de l'equipament, com ara un espai hort urbà, també un projecte de promoció de l'economia social i solidària, també un banc del temps. (...) Fem més coses, l'impacte social que busquem és al barri, i per extensió a la ciutat.»

*Grup de discussió 7*

## b) La comunicació amb persones col·laboradores i simpatitzants

En relació amb la presència a l'entorn, i pel que fa a l'ús de xarxes socials, es destaca la importància de **desenvolupar estratègies comunicatives per a perfils concrets**. Més enllà de l'impacte que tenen aquestes tecnologies en la visibilitat de l'entitat i les seves accions, es valora com una eina d'ampliació de la base social el **manteniment de canals de comunicació externs i actius per tal de comunicar activitats concretes a l'òrbita de persones col·laboradores** de l'entitat, amb l'objectiu d'intentar vincular-les a tasques específiques com a estratègia per anar-les fidelitzant.





Molts d'ells [persones joves que col·laboren puntualment] jo crec, i ha passat en algun cas, és que a còpia d'anar-los cridant puntualment, i que han vingut i han col·laborat, al final se n'han anat implicant com a membres de la junta, i estem cada mes trobant-nos a les assemblees i tot això. Penso que és un problema de donar-los peixet, que vegin que a part de la feina burocràtica i avorrida de fer assemblees i de fer un document també hi ha l'altra. I per això estem fent diverses activitats al llarg de l'any, on s'apunten. (...) Hi són, saben l'activitat que fem, perquè els passem tota la informació; tenim els contactes. Se'ls passa absolutament tot i en moments puntuals venen. I jo crec que aquest serà el relleu, a la llarga, qui vulgui.»

*Grup de discussió 4*



El nostre enfocament és que és un projecte comunitari, (...) volem arribar al nostre territori, al nostre barri; per tant el nostre objectiu és arribar a tothom. I entenem la base social... arribar a tothom que pot ser que tingui una senda propera al nostre projecte. Usuari o participant d'una activitat del nostre centre, després acaba sent, voluntària, activista, membre de la junta, prepara comissions o el que sigui. Que el nostre objectiu és arribar a tot el territori, escoltar-lo, tenir canals d'escolta, per poder canalitzar les demandes.»

*Grup de discussió 7*

### c) Les xarxes d'entitats

Seguint amb iniciatives vinculades amb les activitats al territori, diverses organitzacions manifesten la importància de les xarxes d'entitats; ja siguin articulades a l'entorn d'un territori (comarcals, regionals) o articulades a l'entorn d'un àmbit d'actuació (entitats de lleure educatiu, entitats d'acció social). Tant les entitats que formen part de xarxes com les que no en formen part, però que ho valoren com un espai a treballar, consideren que **formar part d'aquestes xarxes resulta beneficiós per a les entitats** i per a les bases socials en tant que, per una banda, **reforça quantitativament les bases** (ajudar-se mutualment, assistència a activitats i fer pinya, cooperar, circulació de persones entre les entitats del teixit no lucratiu, etc.), **i també qualitativament** (intercanvi de coneixements, experiències, bones pràcti-

ques, etc.). Això es posa de manifest especialment en el cas d'entitats petites. En el marc d'aquestes xarxes les entitats **destaquen les trobades d'entitats** sectorials (un dels casos paradigmàtics són les trobades de les entitats de lleure educatiu), en les quals es visibilitzen i es donen a conèixer aquestes organitzacions i la seva tasca al públic, però també serveixen per crear vincles, fer sector i generar sentiment de pertinença.



L'any passat van vindre a portar-nos una mostra de bonsais, de fora, i va ser molt bonic.»

*Grup de discussió 3*



Les entitats que som, som dins de la xarxa (...), per tant això ja ens facilita estar en xarxa. I després totes les organitzacions [de la xarxa] també pertanyem a la coordinadora [del barri], d'acord? Vull dir que també és una entitat de la qual també formen part totes les entitats que estiguin dintre [del barri]; i constantment ens reunim totes juntes per fer coses conjuntament. (...) Com que tenim el tema de xarxes i coordinadores això fa que sapiguem molt de la resta d'entitats.»

*Grup de discussió 1*



(Compartir coneixement entre entitats) El coneixement [...] pot donar-nos suport, perquè ja dic... Per exemple nosaltres podem arribar a un col·lectiu que no té cap informació o accés a la vostra entitat o a quines activitats feu i a la inversa també» (En relació amb el literal inclòs al buidatge: «(Caldria) cada mes tenir contacte amb les altres organitzacions [...] (des de la nostra entitat) ofereixo i necessito (aquest contacte).»

*Grup de discussió 6*

## Experiència d'èxit!

Entitat de lleure de Reus que forma part d'una federació d'entitats de les mateixes característiques.

Aquesta entitat, juntament amb altres entitats de la seva federació, duen a terme una actuació compartida anomenada El Convidat. Aquesta iniciativa consisteix a potenciar el coneixement i la expertesa de les persones integrants de les entitats de la federació mitjançant un intercanvi de persones amb altres entitats. Aquest intercanvi es presenta alhora com un intercanvi d'experiències, formes de treballar, coneixement de realitats, etc., a través de l'observació i realització de les mateixes pràctiques quotidianes, però en una altra organització.

«El que hem fet aquí [la federació] és El Convidat. Es tracta que els monitors puguin anar a fer el mateix del programa [de TV3], i que puguin anar a fer de monitor a un altre centre. Tu penses que tots els espais treballem igual, però quan va un monitor en un altre centre, dius "és diferent", són coses noves.»

## 6.2 Primer contacte i acollida

Normalment les persones que s'acosten a les entitats ja disposen d'una idea, més o menys sòlida, sobre què és i què s'hi fa, principalment per a tres motius: en primer lloc, ja que el boca-orella és el principal canal d'incorporació de persones a les organitzacions; una persona coneguda explica, anima i incentiva, de manera que les persones que venen a través d'aquest canal estan relativament al corrent de la tasca que fa l'entitat. En segon lloc, atès que, tal com hem vist al capítol 4, un gruix significatiu de les entitats participants afirmen que les persones que integren la seva base social són a l'entitat ja que tenen un interès i un compromís amb l'àmbit d'actuació, així com en l'objecte concret d'actuació (el medi ambient, l'educació, el barri, etc.). Finalment, perquè en el cas d'entitats que ofereixen serveis (salut, lleure, cures, acompanyament, educació, etc.) reben a persones formades que estan relacionades amb l'àmbit i l'objecte d'actuació d'una manera o altra (per exemple professionals de l'àmbit que decideixen realitzar un voluntariat o associar-se). D'aquesta manera, quan les persones s'acosten a les entitats, solen tenir clar què busquen i què els pot oferir l'organització, no es llancen a cegues; i la persona que es vol associar no ho fa després del primer contacte que té amb l'entitat.

«Difícilment una persona que vingui per primera vegada es farà sòcia de l'Ateneu; un soci nou és una persona que ha vingut ja unes quantes vegades, li agrada i tot això (...) però difícilment tenim gent que vingui de fora i digui "Ah, em vull fer soci de l'Ateneu". Qui es fa soci és perquè és amic de..., el porta, ve uns quants dies, li agrada l'entorn, li agrada la gent, li agrada una miqueta de què parlem allà dintre i... "ah, doncs mira, em vull fer soci".»

Grup de discussió 4

Tot i així, davant l'entrada de noves persones a les organitzacions, la majoria d'entitats coincideix en la idoneïtat o fins i tot la necessitat de *fer alguna cosa*, i oferir una bona benvinguda amb la finalitat de fer una formació pràctica (explicar com funciona l'entitat, quines tasques s'hi duen a terme, com s'organitzen les persones membres, etc.), i, sobretot, generar un context de confiança i de comoditat, avançant cap a la construcció del sentiment de pertinença i l'interès per a una progressiva vinculació de la persona novella a l'entitat.



## 6.2.1 Eines i pràctiques d'acollida

### a) Responsables de l'acollida

Una actuació que fan moltes entitats, per exemple, és la incorporació d'una **persona encarregada de fer seguiment personalitzat** de les persones nouvingudes, així com la creació d'espais per a la valoració i la conversa.

«Hi ha un protocol que quan la persona entra té un suport total. Té una persona que l'acompanya (...). El suport total el té amb un altre voluntari, que si ell vol, pot estar acompanyat.»

*Grup de discussió 1*

«Quan ve gent, no deixar-lo mai sol, intentar acollir-lo... però no és un protocol, en aquell moment l'aconselles, li expliques per veure que és una mica el que es pot trobar.»

*Grup de discussió 6*

Ahora, però, també es percep com a necessari poder explicar els compromisos i els objectius de l'entitat, així com els compromisos i deures que s'esperen de les persones membres de l'entitat. **L'acollida**, doncs, es veu com **un moment clau, que cal cuidar** per evitar que les persones nouvingudes a les entitats se sentin desorientades, poc útils i/o decebudes, esdevinguin persones inactives o, en darrera instància, abandonin l'organització.

### b) Els períodes de prova

Algunes de les entitats participants indiquen que realitzen períodes de prova, en els quals es va valorant amb la persona que s'incorpora com se sent en relació amb l'entitat, les persones que la conformen, els espais participatius, les tasques que fa, etc. La finalitat d'aquesta forquilla de temps és de **poder millorar la relació de la persona arribada recentment amb l'entitat** (canviar de tasques, d'equip, informar millor, etc.) **o, simplement, que pugui valorar abandonar l'entitat sense compromís**. Les entitats que han indicat que fan aquest tipus d'actuació han estat entitats que destinen a una persona responsable de l'acollida de les persones que s'incorporen a l'organització.

### Protocol de benvinguda i acollida, exemple 1:

Protocol d'una entitat de cultura popular en una ciutat mitjana propera a Girona.

**Una persona fixa esdevé referent** en l'acompanyament de les persones nouvingudes durant una temporada: rebuda al local, presentació de les representants i càrrecs, contextualització de les activitats, explicació del funcionament intern, espais de presa de decisions, etc.

Durant el curs es fan els **sopars del novell**, amb tota la colla, per tal que totes les persones de l'organització tinguin l'oportunitat de conèixer les persones nouvingudes, aprendre-se'n el nom, socialitzar-se i crear comunitat i sentiment de pertinença.

A l'inici, durant els assajos, les persones nouvingudes porten un **element distintiu** perquè les persones membres de l'entitat les reconguin, i les puguin incloure millor en el desenvolupament de l'activitat, indicant què s'ha de fer en tot moment, oferint explicacions i acompanyament, i fomentant així la coneixença entre el conjunt de persones.

### c) Les xarxes socials i els canals de comunicació interns

Un fet compartit per la majoria d'entitats és la **incorporació de les noves integrants a grups de comunicació interna i digitals**, com ara el correu electrònic o altres aplicacions de missatgeria (WhatsApp, Telegram, etc.). A través d'aquestes xarxes socials o eines de missatgeria s'envien convocatòries, activitats, informació d'interès general per a les persones integrants de les entitats, etc. En alguns casos, aquest tipus de **forma de comunicar-se i de fer circular la informació** permet que les noves integrants puguin estar al corrent de què succeeix a les entitats, i que progressivament es puguin anar implicant en aquelles activitats o espais (comissions, grups de treball, reunions...) que li interessin, a un ritme marcat per l'interès i la disponibilitat. **Algunes de les entitats tenen grups específics per a les persones novelles**, amb la finalitat de poder resoldre dubtes i aportar explicacions sobre aspectes de l'organització que no es fan en el grup genèric on participa la majoria de membres.

## 6.3 L'enfortiment i la fidelització de la base

**E**l creixement quantitatiu i l'enfortiment qualitatiu de la base social no passen sols per l'acollida, sinó que una part igual d'important que l'atracció i incorporació de noves persones a les entitats és el seu **manteniment, reforç, enfortiment i la seva fidelització**. I és que diverses entitats, de diferent tipus i mida, i dels diferents territoris, han expressat que **una de les seves principals preocupacions no és créixer, sinó evitar que les persones associades i voluntàries es desenganxin de l'entitat i pleguin; o bé que aquestes no participin** efectivament ni en activitats ni en espais de presa de decisions.

A continuació, en aquest apartat s'exposen eines i pràctiques pensades perquè les persones de la base estiguin còmodes a les entitats, per evitar la presència de motius per a la desafecció, per generar mecanismes amb l'objectiu d'emponderar, per fomentar la participació, per generar sentiment de pertinença, etc.

### Protocol de benvinguda i acollida, exemple 2:

Protocol d'una entitat de cultura popular de la ciutat de Barcelona.

L'entitat disposa d'una **Comissió de Promoció**, una **Comissió d'Acollida** i una **Comissió Lúdica**: la Comissió d'Acollida s'encarrega de fer l'acollida i seguiment a les persones noves (presentar-les a la resta de l'equip perquè les coneguin, ajudar-les a entendre funcionament de l'entitat, acostar-les a altres *subgrups* —infants, famílies, joves o adolescents—, etc.). La comissió lúdica organitza activitats més enllà d'aquelles relacionades amb l'objecte d'actuació de l'entitat, ja sigui per a infants, joves, famílies o per a tothom, amb l'objectiu de captar gent (des de fora, activitats obertes), però també per crear comunitat i evitar que la gent marxi, cohesionar l'equip. Finalment, la Comissió de Promoció s'encarrega d'anar **buscant, acompanyant i empoderant persones que porten cert temps a l'entitat perquè facin el pas cap a altres estadis en la seva vinculació amb l'entitat** (comissions, grups de treball, convocatòries, juntes, etc.).



### 6.3.1 La comunicació interna

La mala comunicació interna, i els impediments a la participació (desinformació, no tenir clars els espais i canals per participar, desconèixer els òrgans de govern i el qui és qui, no rebre la informació a temps prèviament a reunions i assemblees, els fets consumats, etc.) són fets que cal combatre. En aquest sentit, es destaca unes quantes vegades la importància de disposar de **canals de comunicació interns actius** a través dels quals la informació, les convocatòries, les ordres del dia, etc., circulin amb fluïdesa. Moltes de les entitats participants indiquen que **recorren a eines de missatgeria digital per mantenir la base social informada de forma constant**, i evitar així la concentració d'informació en òrgans o persones concretes, així com la sensació de no saber què passa a l'entitat. La bona circulació i actualització de la informació està directament relacionada amb la participació interna, ja que n'és un dels pilars.

«Hi ha una primera feina d'assegurar que es coneix tota l'entitat, també a través del butlletí expliquem qui ha entrat i qui és nou, perquè es puguin conèixer. Fem també processos de formació perquè pugui conèixer l'entitat, fem formació d'acollida. I també, en aquest procés d'acompanyament, hi ha unes quantes persones i és molt important, al menys durant un període. Sempre és molt difícil que en una entitat gran... bé, i en totes les entitats, acabar de conèixer qui és qui, i identificar què, perquè no estiguis molt perdut.»

*Grup de discussió 1*

«Que cada persona estigui informada de tot el que passa. No només en les dinàmiques de participació, sinó que sigui conscient que està decidint una cosa operativa però que forma part d'un projecte més gran amb uns objectius més grans: saber què passa, qui hi ha, en què estem i en què no estem.»

*Grup de discussió 1*

#### Protocol de benvinguda i acollida, exemple 3:

Protocol d'una entitat juvenil i educativa de la ciutat de Barcelona.

«Destinem un curs sencer a les persones (...) que entren a formar part de l'equip (...). Se'ls fa un acompanyament durant tot l'any: el primer trimestre fem formacions de diferents temes (...), que els dinamitzem les més veteranes, és com una mena de retorn; i el segon i tercer trimestre fan ja coordinacions amb els equips que ja estan formats, així van coneixent, van podent participar a poc a poc, i a l'estiu ja són part de l'equip educatiu. És una manera també, de mica en mica, de primer provar, i sense un gran compromís, i després poder decidir.»

### 6.3.2 El foment de la participació

Moltes entitats participants destaquen la necessitat de **posar la participació en el centre del funcionament de les entitats**. Les realitats que s'han pogut observar són variades, amb entitats que funcionen de manera estrictament assembleària, a entitats que tenen dificultats perquè l'assemblea participi i el pes de les decisions recau a les juntes. De totes maneres, una experiència compartida és que **la realització de processos participatius interns i externs**, incorporats en la mesura que l'entitat pugui, **generen sentiment de pertinença i compromís i enforteixen la base social**. Per a aquelles entitats amb més dificultats per desenvolupar un model assembleari en la seva quotidianitat, els processos participatius són percebuts com un mecanisme de vinculació de la base social, que col·labora en l'acollida de les noves incorporacions, ja que eviten la desvinculació de les persones de les entitats, i, en alguns casos, aconsegueixen tornar a vincular persones associades inactives.

« Sí que, de mica en mica, cada vegada tenim una base de gent que se sosté i es manté any rere any, i s'atreveixen més a obrir-se espai, a proposar i a ser més actius i actives. I enguany hem integrat una mena de comitè de voluntariat per convidar a dir "Ei, aquestes propostes que van arribant, formalitzem-les, no?" Fem un espai que sigui només vostre, que no estiguem les tècniques, però bé... És una cosa que costa molt de fer.»

*Grup de discussió 1*

Per tal de fomentar la participació interna a les entitats, la majoria es dota d'**eines, espais i canals més enllà de les assemblees**, com ara les comissions i els grups de treball. Aquests grups, organitzats entorn a la realització d'una tasca específica al llarg del curs o en un moment molt concret, són pensats com a espais que serveixen per **dotar de compromís i de responsabilitat les persones de les entitats**, així com, en darrera instància, transversalitzar i democratitzar el funcionament de l'entitat.

« Tenim comissions, que això és una altra manera que la gent no estigui dintre de la junta, però que agafi responsabilitat.»

*Grup de discussió 6*

### 6.3.3 Creació de quotidianitats i hàbits

#### a) Objectius a mig i llarg termini

Pel que fa a la continuïtat en el temps de les persones a les entitats, les organitzacions participants detecten diferències entre aquelles entitats amb **objectius concrets realitzables a curt, mitjà i llarg termini**, i les entitats amb objectius molt enllà en el temps o sense objectius. Es destaca la importància de poder **fer activitats concretes amb certa freqüència**, com ara actes, presentacions i xerrades; actuacions, sortides i trobades; esdeveniments i concerts, etc. Si bé l'àmbit d'actuació pot condicionar aquestes qüestions, no és determinant (una associació de divulgació científica, una plataforma de resposta o una associació de veïns i veïnes poden disposar d'objectius i fites concretes a realitzar en el calendari). En tot cas, el que sí que s'indica és que **la**

**manca d'aquestes fites concretes al calendari** i en els caps de les persones que articulen les entitats és un element que **erosiona la base social en tant que les seves integrants, si no tenen activitats concretes a dur a terme, s'acaben desenganxant i desvinculant-se de l'entitat**.

« Tens un objectiu clar, i la gent ve allà perquè sap què ha de fer i és de decisió pròpia.»

*Grup de discussió 4*

#### b) Generar quotidianitat

De fet, una entitat ha expressat de manera especialment assertiva **un dels objectius principals de moltes entitats**, tant pel que fa a la participació interna, com a la cohesió de la base social i la seva fidelització, **i és** la idea de **generar un hàbit amb l'entitat**. En altres paraules: aconseguir que l'entitat, les reunions, les activitats, etc. acabin formant part de la quotidianitat de les persones que integren la base social, combatent, alhora, certa espontaneïtat generalitzada pel que fa a la participació en moltes entitats.

« Crear l'hàbit; el fet que mensualment, setmanalment (...) crear aquest hàbit. Aquest moment de reunió, al final, és el que acaba donant el valor humà.»

*Grup de discussió 6*

#### c) La cohesió i el sentiment de pertinença

Per tal de fomentar la cohesió de grup, la comoditat de les persones, el sentiment de pertinença, les acollides, etc., es destaca la **importància de disposar d'espais d'oci i/o festius per a les persones de les entitats; regalar-se espais distesos i poder oferir alguna cosa a canvi i/o en el marc de l'activitat quotidiana de l'entitat** (sense instrumentalitzar la participació), com un àpat, una sortida o una activitat. Es tracta d'assegurar espais i activitats que, en definitiva, en els seus efectes **generen cohesió i motivació** entre les persones que constitueixen la base social, **reforcen el sentiment de pertinença i fan comunitat**, fonamental per al manteniment de la base social. En darrera instància, les entitats són espais de sociabilitat, en les quals les persones que en



formen part generen vincles afectius, i cal tenir-ho present i aprofitar-ho.

Alhora, i molt vinculat al treball de cures (6.3.4) aquest tipus d'espais i d'activitats són importants, segons aquestes entitats, perquè **permeten a les entitats prendre's el pols i veure com es senten les persones que en formen part**; evitant possibles abandonaments de persones sense tenir clars els motius pels quals ha passat. Alhora, **dissenyar espais d'aquest tipus en obert al territori** és percebut com un canal fàcil i amable a través del qual persones a l'entorn de l'organització s'hi poden **acostar i entrar-hi en contacte**.

Unes quantes entitats participants han indicat que disposen de **comissions de festes, de lleure o d'oci**, la funció de les quals és treballar activament durant el curs per dissenyar aquest tipus d'espais i activitats, la qual cosa presenta un impacte positiu a l'entitat i disposa de molta resposta per part de les persones que l'integren.

« La gent té molt clar perquè ve, que és o per fer castells i perquè li agrada el món casteller i cultural, o perquè a més a més té l'oferta d'una xarxa social molt àmplia (...) en la qual pot trobar un espai d'oci, que fa activitats constantment de tot caire, i que a més a més fa castells i s'ho passa molt bé.»

Grup de discussió 4

« Una obsessió per estar amb la gent, de muntar dies per poder ser-hi tots.»

Grup de discussió 5

« Si diem que fem esmorzar, hi participa tothom.»

Grup de discussió 3

### 6.3.4 El treball de cures

Un altre aspecte de reforç qualitatiu de la base social que ha sorgit en diversos grups ha estat les tasques de cures. Aquestes entitats subratllen la importància de poder **fer a l'entitat una gestió de temps que permeti tenir cura de les persones que la integren** (siguin

associades, voluntàries o remunerades), com per exemple generar espais per al debat, poder posar perspectives i expectatives en comú, expressar malestars, etc. Algunes de les entitats també indiquen que la qüestió de les cures **no té perquè limitar-se a aspectes interns de l'entitat**, sinó que és important preocupar-se per les persones i les diferents problemàtiques que les poden travessar fora de l'entitat (salut, ocupació, qüestions personals, etc.), i que poden condicionar el seu benestar, la seva participació, etc. Aquesta cura i atenció a les persones de les entitats és, alhora, una forma de generar i enfortir els vincles entre aquestes.

« Una part clau [...] s'haurien de posar les cures també al centre de l'entitat, el que passa és que en algunes i precisament pel món en què vivim, món capitalista que el que mou és el materialisme, i no ho tenen en compte jo crec que les nostres entitats sí que ho tenen.»

Grup de discussió 2

« També hi ha temes que ens interessin per créixer, tant en l'àmbit educatiu, per tenir més relació amb l'entitat que fem, i també en l'àmbit personal, i com tenir cura del grup, l'assemblea, perquè al final el treball assembleari també porta un treball darrere per estar bé entre nosaltres. Per compensar una mica la part que és més treball i la part que és més d'autoorganització i de compartir, com a joves que som, també. Trobar equilibris (...) fer moltes dinàmiques de trobar punts en comú cadascú en aquest espai, i quines necessitats tenim, i quina implicació creiem que hi ha d'haver mínima (...); rols descompensats, o gent que es carrega molta feina... com sempre.»

Grup de discussió 1

« Hi ha d'haver uns espais de cures per treballar la cohesió. (...) això fa que tinguis més sostenibilitat com a organització. Tant dels treballadors com els voluntaris.»

Grup de discussió 7



### a) Posar en valor les tasques realitzades

Un tipus de pràctica quotidiana en algunes de les entitats a l'entorn de les cures és posar en valor la tasca que hi fan les persones que integren les organitzacions, ja no només donant veu i establint espais per a la valoració de les activitats i el disseny de noves propostes, sinó també buscant mecanismes per posar en relleu la importància del paper que juga cadascú, la feina que fa, el valor d'aquesta feina, etc.

### b) Conciliació i vinculació flexible

Pel que fa a les cures i el seguiment a les persones de les entitats, diverses organitzacions han subratllat la importància de **tenir en compte la conciliació amb les tasques de cria i familiars**. Amb la finalitat d'evitar que les persones sòcies, voluntàries i col·laboradores de les entitats abandonin la seva participació per les càrregues indicades, al llarg dels grups s'han pogut captar exemples d'entitats que **incorporen la conciliació en el disseny de les seves activitats**; tenint en compte els horaris de les convocatòries i reunions, oferint activitats d'oci de caràcter infantil i familiar, o establint espais de cures i de joc per a la canalla per tal que els seus familiars puguin participar en activitats, assemblees, etc.

« Ens trobem cada quinze dies fent un sopar, perquè hem trobat que si no ho fèiem així no ens trobàvem. No perquè ens cridi la gastronomia, sinó perquè no tenim més temps. Ho hem de fer a l'hora de sopar, doncs bé... ens trobem i fem una reunió tot sopant! »

Grup de discussió 4

« Com que som a un centre cultural, ens vam centrar a programar per a nous públics, en programació cultural per a nadons, en aquest gap dels 30 als 45, perquè no desapareguin. »

Grup de discussió 7

Alhora, algunes de les entitats presents en els grups de diferents territoris indiquen la centralitat d'**assegurar que pugui haver-hi nivells d'implicació flexibles**, que permetin la persona dedicar més o menys temps i esforços a l'entitat en funció de les seves condicions i circumstàncies, sense haver d'abandonar l'entitat (o permetent entrades i sortides). És un fet que presenta

certes contradiccions amb una de les principals dificultats assenyalades per les entitats, i que és precisament la fidelització de la base i la generació d'un compromís. Així i tot, aquest tipus de mecanismes i canals per garantir la possibilitat de participar amb una intensitat variable són valorats com a necessaris per a la majoria d'entitats que han constituït el grup d'experiències d'èxit. Alhora, també s'ha indicat en aquest grup, així com en altres, ha estat també la idoneïtat de **disposar de formes d'acompanyament a les persones també en el moment en què abandonen càrrecs**, juntes o també l'entitat, un tipus de pràctiques constitutives també dels relleus a l'entitat.

« Jo penso que al cap del temps la gent no vol participar per igual, i això em penso que encara no ho tenim interioritzat del tot. "Sí, però no han vingut", o "aquests sou la meitat"; tot i que la meitat fan el que volen, poden i tenen una flexibilitat. Jo penso que en la participació o implicació hauríem de marcar diferents nivells d'intensitat, en què vols participar, o com vols participar. Jo fins aquí arribo, o col·laboro, (...) jo vull fitxar, aquí, allà... Això ha de ser transparent i amb possibilitat del drenatge, que a vegades també t'acostumes. (...) Relaxar-nos a l'hora de la implicació, i que cadascú s'apunti al que pugui o vulgui, i de pujar o baixar el nivell en qualsevol moment de com estigui la teva vida. »

Grup de discussió 7

### Protocol de benvinguda i acollida, exemple 4:

Protocol d'una entitat d'acció social i provisorà d'un servei a la ciutat de Barcelona.

Les persones que comencen a realitzar els primers acompanyaments no ho fan soles, sinó que les acompanya una persona de l'entitat durant uns quants dies. Aquest procés va acompanyat per formacions a la persona iniciada, i la persona referent fa un seguiment a la persona atesa i a la nova persona voluntària o col·laboradora.



### 6.3.5 Reforç de la base i incentius

#### a) Les formacions

Per altra banda, unes quantes entitats —especialment aquelles les tasques de les quals requereixen coneixements específics— subratllen **la importància d'oferir formacions**, tant per a les persones que s'hi incorporen, com per a les persones que porten més temps a l'entitat. Oferir formacions és **una forma d'empoderar les persones a la base de les organitzacions i reforçar qualitativament la base social**, així com un element complementari que reforça la posició de les persones voluntàries, sòcies i activistes és **buscar maneres d'obtenir reconeixements oficials** tant de les formacions realitzades (per exemple a través de **titulacions i certificacions** que puguin tenir un impacte en clau laboral), així com de la tasca realitzada.

« També es fa un seguiment tant de la persona [atesa] com del voluntari; és a dir, de tant en tant es fan trucades i es pregunta com va, com se sent, si necessita alguna cosa... (...). Potser penses “bé, si aquesta persona no diu res és que està bé”, però no val. Ens hem adonat que el seguiment, trucar des de l'entitat a la persona voluntària i preguntar-li “com et sents? Et falta alguna cosa? Tens algun dubte? Hi ha aquests cursos, hi ha aquestes activitats...” Això fomenta que la persona no es desinfilii tant, és una manera que vegi que l'entitat està darrere i li importa com està.»

*Grup de discussió 1*

#### b) Reconeixements i credencials

Vinculat a la formació, també s'indica que una manera de reforçar els incentius per quedar-se a l'organització i reforçar la vinculació de les sòcies i voluntàries és el desplegament de **mecanismes per assegurar el reconeixement oficial (certificació) tant de la tasca realitzada com de les formacions obtingudes**, de manera que aquestes credencials poden ser rendibilitzades a curricularment i laboral per la persona participant.

« Jo trobo que cada entitat té els seus deures i les seves obligacions. (...) i si volem voluntaris formats, el voluntari també hauria de poder exigir formació a l'entitat.»

*Grup de discussió 2*

« Hi ha molts cursos que estan certificats i reconeguts per la Generalitat. La persona té l'oportunitat de rebre un reconeixement i de tenir una titularitat que després pot fer servir. Això, dins el voluntariat, crec que ara s'està intentant arribar que la persona que fa un voluntariat tingui un reconeixement, encara que sigui de la federació, però certificat. I que digui “jo estic fent una tasca i estic reconegut!”»

*Grup de discussió 1*

## 6.4 El relleu

Per cloure aquest apartat, resta posar sobre la taula algunes consideracions específiques de certa tipologia d'entitats. Algunes organitzacions han destacat la importància de **vincular les persones a les entitats d'ençà que són petites**; per exemple a través d'activitats obertes o familiars, formant part de l'entitat des de la infància o l'adolescència, realitzant activitats obertes a l'entorn, etc. Segons aquestes entitats, **les trajectòries generen molt de vincle** que garanteix un relleu fix a l'entitat i no només quantitativament, sinó que aquest també sol ser un relleu qualitativament més sòlid i amb més vinculació i afeció a l'entitat.

« Quan tu tens una estima a una entitat, perquè en formes part de fa molt de temps i la fas molt teva, quan veus que en algun moment algú ha d'estirar del carro perquè la persona que hi ha al capdavant ja en té prou, tu tires, i t'hi poses. I és així. Comences a col·laborar de ben jove i segueixes col·laborant, no comences a col·laborar amb 50 anys.»

*Grup de discussió 4*

Portant la participació i la transparència una mica més enllà, unes quantes entitats han indicat que de manera quotidiana **les reunions de les juntes directives són obertes per**

**a totes les persones associades.** L'objectiu i el resultat d'aquesta obertura és **apropar la base social a la junta i normalitzar la participació en aquests espais de presa de decisions**, alhora que fomentar i facilitar el relleu de les juntes, el taló d'Aquil·les de moltes entitats.

« A la gent que és sòcia la convidem que pugui assistir a les juntes directives, perquè se li pot explicar qualsevol dubte que tingui o perquè conegui com estem organitzats i estructurats.»

*Grup de discussió 6*

Així i tot, hi ha hagut entitats —també des de l'experiència pròpia— que en el marc d'aquesta discussió s'han afanyat a assenyalar que una sobrecàrrega de tasques i una intensitat sobredimensionada poden cremar amb un període curt de temps la persona nouvinguda, que pot entrar amb molt de temps i energia. S'indica, doncs, que és responsabilitat de les persones que porten més temps a l'entitat **canalitzar la motivació de les persones que entren a l'organització i dosificar el volum de feina que se'ls permet entomar**, per tal d'evitar una saturació i assegurar una implicació progressiva.

« Al començament quan entres, entres amb molta força, ho dones tot, i de mica en mica a vegades això pot ser contraproductiu. Però dosificar-te és... complicat. No sabem com frenar-ho, tampoc. Sí que sabem el que volem, el que necessitem: que el flux d'entrada de gent a la colla sigui constant, perquè sabem que també anirem perdent gent pels motius que sigui.»

*Grup de discussió 1*

« Quan hi entres tens molta febre, però després va marxant.»

*Grup de discussió 3*

Finalment, en termes de relleu, queda exposar una apreciació que han indicat un nombre molt reduït d'entitats, i és la importància no només de l'acompanyament en l'entrada a les entitats, sinó també a **la sortida de càrrecs i de l'entitat**. Com s'ha pogut anar veient, hi ha diversos motius que

poden explicar l'abandonament de l'entitat, com ara una càrrega excessiva de feina, no sentir-s'hi a gust o, simplement, considerar que ja s'ha finalitzat l'etapa o l'aportació activa d'una persona en una organització. Sigui com sigui, les entitats que han exposat aquesta qüestió incideixen en la importància de **presentar un reconeixement a la tasca de la persona que abandona l'entitat, així com de conservar-hi els canals de comunicació**, per tal d'assegurar que, d'una manera o altra, es pugui mantenir a l'òrbita de l'entitat i col·laborar en moments puntuals. Cal tenir present que el relleu requereix que una persona abandoni un càrrec o una responsabilitat, per tal que una altra l'entomi. En aquest sentit, disposar de **mecanismes que assegurin un bon acompanyament en el relleu** és tan important com assegurar els mecanismes que assegurin el relleu en ell mateix.

« I després, penso que és una bona pràctica acompanyar molt bé la desvinculació, però seguir tenint en compte aquestes persones sempre que elles vulguin, en moments posteriors. Nosaltres estirem molt de contactes d'"Ei, te'n recordes, perquè no vens a aquesta formació, i expliques a la gent nova tal..." I si són persones que han acabat amb una bona relació amb l'entitat i han hagut de deixar de participar amb tanta intensitat, també valoren un dia poder seguir i poder estirar aquest fil.»

*Grup de discussió 1*

« Tenim una flexibilitat per no intentar imposar un tipus de participació orgànica.»

*Grup de discussió 1*



## Quadre resum capítol 6

<b>Ampliació de la base social</b>	<b>Comunicació exterior</b>	<p>Visibilitzar públicament l'entitat (tasca, objectius, activitat) com a eina de legitimitat.</p> <p>Fer exercicis de transparència i rendició de comptes.</p> <p>Utilitzar xarxes socials i canals de comunicació digital.</p> <p>Efectuar comunicació boca-orella i donar importància a la comunicació interpersonal.</p>
	<b>Presència a l'entorn</b>	<p>Realitzar actes i activitats obertes com a via de visibilització i vinculació de les persones de l'òrbita.</p> <p>Descentralitzar activitats i facilitar accés.</p> <p>Realitzar processos participatius oberts.</p> <p>Desenvolupar estratègies comunicatives per a perfils concrets.</p> <p>Oferir flexibilitat en les quotes perquè no suposin un desincentiu a la participació.</p> <p>Relacionar-se amb entitats i agents de l'entorn, sumar-se a (o constituir) xarxes d'entitats.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Importància de les trobades com a eines de cohesió, enfortiment i visibilitat.</li></ul>
<b>Primer contacte i acollida</b>	<b>Eines i pràctiques d'acollida</b>	<p>Designar una persona responsable de realitzar una acollida i seguiment personalitzats.</p> <p>Efectuar períodes de prova per fer una incorporació progressiva i flexible.</p> <p>Incorporar les noves integrants en grups de comunicació interna, per assegurar una bona transmissió de la informació.</p> <p>Posar la participació al centre del funcionament de les entitats.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Realització de processos participatius interns i externs.</li><li>• Dotar-se d'eines, canals i espais participatius i de treball més enllà de les assemblees.</li><li>• Aconseguir dotar de compromís i presa de responsabilitats a les persones de les entitats.</li></ul>
	<b>Creació de quotidianitats i hàbits</b>	<p>Definir objectius concrets i realitzables a curt, mitjà i llarg termini</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantenir una freqüència d'activitats i definir cites concretes al calendari.</li><li>• Evitar l'erosió de la base social (la desmotivació i la desvinculació de l'entitat) per manca d'activitat i objectius.</li></ul> <p>Generar una quotidianitat i un hàbit vers l'entitat.</p> <p>Fomentar la cohesió i el sentiment de pertinença.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Assegurar espais d'oci, festius o distesos per a les persones de l'entitat.<ul style="list-style-type: none"><li>o Utilitat d'aquests espais per prendre el pols a l'entitat.</li><li>o La realització d'aquests espais al territori en obert i visibles pot esdevenir una eina d'augment de la base social.</li><li>o Creació de comissions de festes o de lleure per realitzar aquestes activitats.</li></ul></li></ul>

## Primer contacte i acollida

### El treball de cures

Assegurar una gestió del temps que permeti tenir cura de les persones que la integren.

- Les cures poden incloure elements interns, però també externs de les persones de les entitats: tessitures, situacions, etc.

Posar en valor les tasques que realitzen les persones de les entitats.

Tenir present les condicions de les persones de la base per facilitar la conciliació.

- Permetre nivells d'implicació flexibles.
- Dissenyar actuacions pensades per a la conciliació amb les càrregues familiars (per exemple, espais de cura per a la canalla o activitats infantils).

### Reforç de la base i incentius

Oferir formacions com a manera d'empoderar a les persones de les organitzacions i reforçar qualitativament la base social.

- Buscar maneres d'obtenir reconeixements oficials en les formacions, així com certificacions (per exemple, de voluntariat).

## El relleu

Vincular les persones a les entitats des que són petites per tal de reforçar el seu vincle amb l'entitat al llarg de la trajectòria.

Obrir les reunions de les juntes directives i altres espais organitzatius i de treball a les persones de les entitats.

Obrir espais de treball i de participació de l'entitat a les persones que no en són membres.

Canalitzar la motivació de les persones que entren a l'organització i dosificar el volum de feina que entomen, per evitar una saturació i assegurar una implicació progressiva.

Assegurar els mecanismes de relleu, i també els mecanismes d'acompanyament en el relleu, reconeixement de la tasca i cures en el procés.







# **Reptes de futur a l'entorn de la base social de les entitats no lucratives**



Els reptes identificats cara el futur de l'associacionisme sorgeixen, en bona mesura, d'una transformació en positiu de les preocupacions expressades pels i per les representants de les entitats no lucratives de Catalunya: actuacions que caldria fer en àmbits on no s'estan fent, pràctiques que es podrien millorar i reforçar, intervencions en vista a un futur immediat o propostes de caràcter més estratègic a un mitjà i/o llarg termini. Així doncs, en aquest capítol intentem exposar, de manera sintètica, els principals reptes de futur expressats per les entitats participants, classificant-los per àmbits temàtics. És evident, tot i que cal subratllar-ho, que alguns d'aquests reptes són més genèrics que altres, i que la seva adaptabilitat i aplicabilitat estan subjectes a les circumstàncies particulars de cada entitat, del seu àmbit d'actuació, del territori on operen, de la seva història i d'una infinitat de característiques específiques. En altres paraules, aquest capítol no pretén ser una crida a l'ordre, ni pretén universalitzar un horitzó de futur de les entitats catalanes, sinó simplement poder plasmar aquells elements i àmbits entorn dels quals les entitats catalanes han indicat que caldria actuar, amb la voluntat que pugui ser d'utilitat i d'inspiració —com el conjunt de l'informe— per a qualsevol entitat que hi dediqui una lectura.

## 7.1 Ampliació de la base social, visibilitat de les entitats i reforç de la presència al territori

En aquest apartat s'enumeren els principals reptes plantejats a l'entorn d'aquells elements de relació de les entitats amb el seu entorn. Reptes vinculats al creixement de la base social de les entitats, així com al seu reforç, a l'enfortiment dels vincles de les entitats, així com una defensa i visibilització de la seva tasca.

En primer lloc, s'assenyala la necessitat de **reforçar el treball en xarxa amb altres organitzacions, ja siguin territorials o sectorials**, per tal d'impulsar millores en el funcionament de les entitats i enriquir-les a través d'intercanvis, coordinacions, trobades, reforç mutu en actes i activitats, etc. Concretament, s'indica com a proposta a materialitzar la **institucionalització d'espais de treball en xarxa per a la coordinació entre entitats**. Es proposa també en clau de repte la **creació d'eines compartides de coordinació** d'entitats, així com agendes compartides d'activitats (per exemple, en línia), per tal d'anar un pas més enllà de conèixer les entitats d'un territori i un sector, i també poder saber què fan i quan ho fan per tal d'ampliar-ne l'impacte, així com la seva presència i participació.

A propòsit de les relacions i l'àmbit d'actuació de les entitats, es considera necessari **apostar per la descentralització de les activitats**; un repte percebut com a especialment important per a les organitzacions de l'àmbit rural, en territoris amb nuclis de població molt desagregats, i en perifèries urbanes desarelades dels nuclis.

Els aspectes vinculats amb la comunicació es focalitzen tant en eines comunicatives digitals com presencials: una millora de l'ús d'eines com ara les xarxes socials i les TIC, però també de les formes de relacionar-se amb l'entorn: activitats obertes, difusió en entorns més petits i cohesionats, etc. Una millora comunicativa, però, no significa un *augment* de la comunicació, ja que cal evitar els excessos comunicatius i realitzar comunicacions (campanyes, difusions d'activitats concretes...) de manera assertiva.

La *projecció* de les entitats catalanes presenta un repte de caràcter més aviat polític consisteix **a donar a conèixer a la societat** —i especialment a l'entorn immediat— **la tasca que es realitza des de l'associacionisme no lucratiu**. A l'entorn d'aquest punt, i també al repte de la comunicació, hi orbiten diversos desafiaments de caràcter més concret:

a) D'una banda, es planteja com a repte **generar mecanismes de rendició de comptes**, és a dir, eines per poder explicar què es fa a les respectives entitats i com es fa, poder mesurar els impactes que té sobre l'entorn i/o sobre poblacions i poder-los explicar. Alhora s'ha de poder traslladar aquest exercici al camp de la transparència, per tal de fer les entitats ja no sols visibles, sinó també properes i accessibles.

b) En segon lloc, sorgeix el plantejament de **treballar perquè les entitats puguin esdevenir referents socials i polítics als seus territoris i en el marc dels seus sectors i àmbits d'actuació**, la qual cosa reforça la seva visibilitat i fiabilitat, l'impacte social sobre el seu entorn immediat i, alhora, pot resultar una via d'augment de la base social.

## 7.2 Gestió interna de les entitats i reforç de la base social

Com s'ha pogut observar al llarg dels diferents capítols, les entitats no lucratives de Catalunya han expressat diverses dificultats a l'entorn de la gestió del que passa al seu interior, en bona mesura a l'entorn del manteniment, el reforç i la fidelització de la base social: cohesió de l'equip, partici-



pació, horaris i càrregues de les persones membres, relleus i figures amb excessos de feina, etc. D'aquesta manera, en el present apartat s'anuncien alguns dels principals reptes a l'entorn de la *vida interior* de les entitats:

En primer lloc, és evident la percepció d'un excés de càrregues burocràtiques a l'interior de les entitats, així com certa manca d'eines o de sabers per a la seva gestió correcta. Un primer desafiament, doncs, consisteix a **generar o adquirir mecanismes de millora de la gestió interna de les entitats, de la realització de tasques administratives i burocràtiques, així com treballar per millorar la distribució de les càrregues de responsabilitats**. Es planteja la necessitat de transversalitzar o democratitzar certes tasques, de manera que s'eviti cremar figures, fent més atractives les juntes, els càrrecs i les comissions, i democratitzant alhora el funcionament de les entitats. Al mateix temps, pel que fa a les cures internes, cal saber **posar en valor la tasca que realitzen les persones de les entitats, ja que molt sovint s'ignoren les tasques invisibilitzades**. Aquest repte està relacionat amb alguns altres que s'enumeren a continuació, com ara els processos de seguiment a les persones de les entitats, així com la millora dels espais, eines i processos participatius interns i les estratègies per empoderar els i les membres de la base social.

Com a element de millora i repte de futur, és interessant també explorar vies per tal de poder **nodrir les entitats amb perfils formats, experts i, fins i tot, professionals de l'àmbit**. Aquestes vinculacions es poden treballar mitjançant la difusió i el foment de la participació a l'entitat en entorns sectorials, aprofitant gent que està activa professionalment en l'àmbit, com persones que ja no ho estan, com per exemple persones jubilades, però que disposen d'una àmplia expertesa i trajectòria en determinades temàtiques. Algunes entitats també plantegen vincular persones en formació, ja sigui de l'àmbit d'actuació o en l'àmbit de la gestió interna, mitjançant convenis de pràctiques formatives, per tal de delegar cert pes de la gestió d'algunes tasques en aquests perfils. D'aquesta manera, es planteja una relació que contribueix a la formació de la persona en pràctiques, i alhora desplegar dinàmiques de transferència de coneixements d'aquesta cap a l'entitat. Aquest tipus d'actuació, però, ha de ser plantejada amb molta delicadesa i amb termes molt clars, ja que pot derivar en dinàmiques de precarització de les persones en pràctiques, i establir una relació de caràcter més aviat laboral a baix cost, o a cost zero, i no una dinàmica sinèrgica de formació i enriquiment mutu.

Tot i així, en aquesta línia, es valora fonamental **prioritzar l'empoderament de les persones** associades i voluntàries, la qual cosa es vincula amb:

a) La generació de cohesió i sentiment de pertinença.

b) El reforç dels espais, processos i pràctiques participatives.

c) La realització de formacions.

Un altre dels desafiaments que han aparegut al llarg de la recerca ha estat el de **posar al centre del funcionament de les entitats les tasques de cures**, els espais per a la conversa i la posada en comú de sensacions i expectatives, per tal de poder treballar els malestars col·lectivament, i generar dinàmiques per **humanitzar i fer més afable la vida associativa**, que en algunes ocasions pot resultar intensa i esgotadora. Es considera, doncs, que les cures són un conjunt de pràctiques, actuacions i disposicions que s'han de poder traslladar a diversos àmbits del dia a dia de les entitats, *transversalitzar-les*.

En aquest sentit, un àmbit a millorar que s'ubica en l'horitzó immediat és **la incorporació —o la millora— de les pràctiques i actuacions de benvinguda, seguiment i acompanyament de les persones noves de l'entitat**, però també del conjunt de persones que la integren des de fa més temps. Idear eines per tal de poder posar el termòmetre a l'entitat i les persones que la integren, veure com se senten amb les tasques que fan (o les que no), en relació amb els altres companys i companyes, a dinàmiques de l'entitat, etc. De la mateixa manera que es considera important en la benvinguda i els primers passos, també se subratlla la importància de realitzar aquestes **actuacions en les sortides de les persones de les juntes, els càrrecs i de les mateixes entitats**, com un dels elements més de l'acompanyament.

Seguidament, un altre repte que ha emergit és el de **fomentar formes de participació flexibles i inclusives** tant per a l'associacionisme, com el voluntariat i les col·laboracions com a estratègia per enfortir la visibilitat i presència de l'entitat al territori, així com a via d'ampliació de la base social. Poder incorporar, en definitiva, la flexibilitat i la diversitat de formes de participar en les entitats.

En l'àmbit intern, es destaca la importància que les entitats es puguin **adaptar a les circumstàncies de les diferents persones que en formen part** (laborals, familiars, personals de qualsevol índole) i, per tant, se subratlla la necessitat d'aconseguir normalitzar espais, activitats i horaris que permetin la participació de diversos perfils i de persones en diferents situacions.

Aquest repte està relacionat amb un dels principals objectius compartits per la majoria d'entitats, i és la fidelització i consolidació de la base social. És a dir, **aconseguir el compromís de les persones participants i la seva continuïtat en el temps, des d'una posició còmoda i a mida de les seves possibilitats i voluntats**, tot evitant cremades, malestars i l'abandonament i desvinculació de membres. En



aquest sentit, cal subratllar que consolidar i fidelitzar no ha de ser entès en termes estrictament quantitius, en el sentit d'*evitar una reducció*, en tant que el manteniment en termes numèrics de la base social no és un fi útil en ell mateix. Per consolidar i fidelitzar es fa al·lusió també a un enfortiment, a la generació i conservació de vincles, i del sentiment de pertinença. Finalment, aquest repte es podria dividir en dos àmbits: en primer lloc, generar un ambient de comoditat a l'entitat per tal que la base social es mantingui i segueixi vinculada; i seguidament, prendre aquest context com a condició i com a base a partir de la qual treballar el relleu.

Alhora, cal plantejar com a repte comprendre i, en certa mesura **abraçar, les noves formes de participació categoritzades com a líquides** per part de les persones participants en els grups de discussió. Formes de participar menys rígides i estàtiques, vinculades a moments concrets, a situacions, problemàtiques o tessitures, relacionades amb elements estructurals com la inseguretat, la precarietat i la inestabilitat. **Comprendre i saber incorporar aquest tipus de formes de participar**, d'associar-se, de realitzar voluntariats o col·laborar amb entitats (fins i tot sols amb projectes concrets) pot esdevenir una forma de reforç tant quantitatiu com qualitatiu de la base social.

Alhora, i de forma una mica paradoxal, també es planteja com a repte generar mecanismes per **assegurar una base social estable, menys fluctuant, que no depengui de conflictes, problemàtiques concretes** (socials o individuals), etc., i que assegurui una activitat permanent (no necessàriament intensiva) al llarg del temps. En relació amb aquest repte, s'hi vincula la manca d'objectius i actuacions a realitzar a curt i mitjà termini com a estratègia per assegurar la vinculació de la base social a l'organització.

En cas d'entitats que ofereixen algun tipus de servei, especialment aquelles del camp de l'acció social, un dels principals desafiaments expressats és trobar maneres d'**evitar esdevenir organismes prestadors de serveis**, i aconseguir generar dinàmiques de vinculació de les persones usuàries i el seu entorn a l'entitat. En aquest sentit, el relleu usuari-associat / voluntari es planteja com la principal via d'ampliació i manteniment i reforç de la base social.

## 7.3 Composició de les bases socials, relleu i reforç de les entitats

**P**el que fa a la composició de la base social, el repte que és un dels *eterns cavalls de batalla* de les entitats no lucratives és **aconseguir diversificar el perfil dels i les integrants**

**de les bases socials:** país d'origen, cultura, llengua, religió, classe, gènere, edat, etc. En aquest sentit, relacionat amb els objectius comunicatius esmentats en línies anteriors, es planteja com a repte repensar la manera com les organitzacions es relacionen amb els col·lectius als que volen dirigir-se, així com les estratègies comunicatives que utilitzen.

En relació amb aquest punt, emergeix la problemàtica de l'envelliment de la base social de certes entitats, que poden tendir a desaparèixer amb el temps. D'aquesta manera, un objectiu per al futur immediat és la **creació d'estratègies comunicatives i de foment de l'associacionisme per tal de generar les condicions per al relleu** (no necessàriament generacional) a organitzacions amb bases envellides, i assegurar-ne així la supervivència. Aquesta meta està vinculada amb el desenvolupament i/o reforç dels serveis públics de suport a l'associacionisme i el voluntariat, com a mecanismes de suport en aquest àmbit.

L'envelliment i les dificultats en el relleu són problemàtiques que travessen moltes de les entitats dels territoris d'àmbit rural, amb un context creixent de despoblació, nuclis més aviat desagregats i amb certes dificultats a la mobilitat. En aquest àmbit territorial podem identificar un conjunt de reptes específics (tot i que no són exclusius):

a) En primer lloc, **generar mecanismes de vinculació de les persones dels pobles a les entitats**, intentant assegurar que, tot i que marxin a estudiar o treballar a ciutats més grans, mantinguin relació amb el municipi i l'entitat, per així assegurar una participació ocasional o una reincorporació en cas que la persona torni a habitar al municipi.

b) En segon lloc, realitzar l'esforç de **dur a terme activitats i actuacions en municipis més petits i arreu del territori**, i no sols a les ciutats més grans, especialment les entitats d'àmbit territorial més ampli que el local. Aquest repte es pot veure acompanyat de la implementació de serveis de transport ocasional per a activitats o d'una millora de la comunicació de les activitats que es facin al territori.

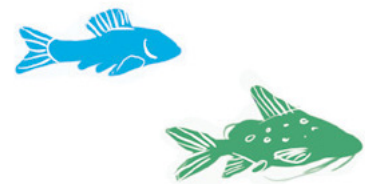
Finalment, a propòsit de la composició de la base, tot i que també en relació amb la seva ampliació i el reforç, es manifesta com a repte trobar equilibris econòmics — específics a cada entitat — **per a la sostenibilitat de les entitats i les seves activitats**, d'una banda, i **el cost que això comporta per a la base social**, de l'altra. Cal que les entitats es plantegin si les aportacions econòmiques — si n'hi ha — esdevenen una frontera a certs col·lectius i a certs perfils de potencial persona associada o col·laboradora, i explorar (tal com s'indica a l'apartat següent) possibles formes de reduir aquestes fronteres.

## 7.4 Relació amb l'administració i l'economia de les entitats

Un punt àmpliament present al llarg dels capítols ha estat l'administració pública. Tot i el to d'exigència que expressa el discurs de la majoria d'entitats a propòsit de l'administració pública, algunes es plantegen com a repte **aconseguir més i millor relació i interlocució amb l'administració pública**. Un altre dels desafiaments plantejats, no tant de cara a les entitats sinó per a l'administració, consisteix a aconseguir que aquesta garanteixi **més i millor suport a l'associacionisme i el voluntariat i en la promoció del teixit associatiu del territori** (com per exemple, duent a terme alguns consells comarcals). Un suport que, en aquest cas, no es planteja en termes *monetaris*, sinó **en clau de facilitació i d'acompanyament en tràmits i gestions, en l'oferta de formacions, en l'àmbit comunicatiu i de reforç de la visibilitat**, o fins i tot en la cessió d'espais. Aquest repte cobra especialment sentit en zones rurals i amb la població desagregada, en les quals es presenten dificultats per accedir a aquests serveis, sovint concentrats en els nuclis poblacionals més grans.

Quant a un repte anterior sobre el paper de les entitats com a referents socials i polítics al territori, es planteja com a desafiament **defensar la posició de les entitats com a interlocutors amb l'administració**, i entre aquesta i la societat, especialment aquelles amb una àmplia base social.

Finalment, el darrer repte que plantegem consisteix a explorar diverses vies per tal de poder **superar la dependència (econòmica, tot i que no només) de certs sectors de l'associacionisme no lucratiu a l'administració pública**, sense caure estrictament en el mecenatge i el patrocini privat. En aquest sentit, i vinculant-ho amb un dels reptes ja detectats en el panoràmic 2017, es subratlla com a repte la construcció **de xarxes, vincles i sinergies amb els agents protagonistes de l'activitat econòmica del territori**, com poden ser comerços locals, per a col·laboracions ocasionals (no necessàriament monetàries, sinó també en espècies). Paral·lelament, i en relació amb aquest repte, es considera oportú reforçar les xarxes d'entitats per **dinamitzar les relacions de suport mutu no sols en assistència i transferència de coneixements i experiències, sinó també en clau de poder compartir i posar en circulació materials, logística, infraestructures, etc.**



## Quadre resum capítol 7

### Ampliació de la base social, visibilitat de les entitats i reforç de la presència al territori.

Reforçar el treball en xarxa amb organitzacions del territori o de l'àmbit d'actuació.

- Creació de més i millors espais de coordinació i trobada.
- Creació d'eines compartides de coordinació (agendes digitals, per exemple).

Reforçar la presència al territori, evitar la concentració d'activitats en ciutats o centres urbans.

Millorar els coneixements i les eines comunicatives de les quals es disposa.

- TIC i xarxes socials.
- Estratègies comunicatives.

Donar a conèixer a la societat la tasca que es duu a terme des de l'associacionisme no lucratiu.

- Generar mecanismes de rendició de comptes, explicar què es fa i com es fa.
- Mesurar els impactes que es generen a l'entorn i explicar-los.
- Realitzar exercicis de transparència.
- Treballar perquè les entitats esdevinguin referents socials i polítics als seus territoris i en el marc dels seus sectors i àmbits d'actuació.

### Gestió interna de les entitats i reforç de la base social

Generar o adquirir mecanismes de millora de la gestió interna de les entitats.

Treballar per a una millor distribució de les càrregues de responsabilitats.

Posar en valor la tasca que fan les persones integrants de la base social.

Nodrir les entitats amb perfils formats, experts i, fins i tot, professionals de l'àmbit.

Empoderar les persones associades i enfortir qualitativament la base mitjançant:

- Actuacions de reforç del sentiment de pertinença.
- El reforç d'espais, processos i pràctiques participatives.
- La realització de formacions.

Transversalitzar i posar al centre del dia a dia de les entitats les tasques de cures

Incorporar i/o millorar les pràctiques i actuacions de benvinguda, seguiment i acompanyament de les persones que noves de l'entitat.

Prestar atenció i cuidar els processos de relleu: abandonament de càrrecs o de l'entitat.

Fomentar les formes de participació flexibles i inclusives per facilitar la conciliació, així com la implicació en funció de les necessitats i possibilitats.

Adaptar-se a les noves formes de participació, més líquides i menys constants.

Aconseguir generar estabilitat a les bases socials, per tal de poder reforçar la programació i la planificació.

- Dissenyar objectius i actuacions a curt, mitjà i llarg termini.

**Composició  
de les bases  
socials,  
relleu i  
reforç de  
les entitats**

Aconseguir diversificar el perfil dels i les integrants de les bases socials, així com les estratègies comunicatives per dirigir-s'hi.

Crear estratègies comunicatives i de foment de l'associacionisme per tal de generar les condicions per al relleu en entitats envellides.

En l'àmbit rural:

- Generar mecanismes de vinculació de les persones dels pobles a les entitats, i aconseguir que, tot i que marxin, conservin vincles amb el municipi i l'entitat.
- Realitzar actuacions arreu del territori, incloent-hi aquells municipis més petits i desagregats.

**Relació  
amb l'admini-  
stració i  
l'economia  
de les  
entitats**

Aconseguir una més i millor relació i interlocució amb l'administració pública.

Disposar de més i millor suport a l'associacionisme i el voluntariat i en la promoció del teixit associatiu del territori, en clau de facilitació i d'acompanyament en tràmits i gestions, en l'oferta de formacions, en l'àmbit comunicatiu i de reforç de la visibilitat.

Generar mecanismes i estratègies per tal de superar la dependència econòmica de les entitats no lucratives a l'administració pública.

- Construir xarxes, vincles i sinergies amb els agents protagonistes de l'activitat econòmica del territori.
- Dinamitzar les relacions de suport mutu, intercanvi i circulació de recursos i béns.







## Conclusions



**E**n aquesta edició d'El Panoràmic hem abordat des d'una perspectiva qualitativa un dels principals reptes de les associacions no lucratives a Catalunya: la base social. En edicions anteriors d'El Panoràmic aspectes vinculats a la millora com l'ampliació de la base social de les entitats s'han presentat com els principals reptes per al teixit associatiu. Però, què és la base social? Establir una aproximació a la definició d'aquest concepte, acotar a què es fa referència, ha estat un dels primers aspectes abordats en aquesta recerca. Un cop abordada l'heterogeneïtat d'aproximacions descriptives a l'entorn de la base social hem centrat la focalització en les dificultats i les problemàtiques que s'hi presenten, però també en les estratègies que es despleguen des de les entitats catalanes per abordar-les i les experiències que, en determinats contextos, han resultat reeixides.

La perspectiva d'abordatge de la base social de les entitats des d'una perspectiva que ha tingut en compte la complexitat de les diferents realitats, s'ha complementat amb un exercici analític per descriure d'una manera fragmentada els diferents àmbits d'un fenomen complex. Ara bé, hem de comentar que és indispensable no perdre de vista una visió global i interrelacionada de tots els aspectes abordats ja que les connexions entre aquests constitueixen, en part, la concepció de la mateixa base social.

## La base social

**L**es entitats participants en els grups de discussió han presentat una diversitat d'aproximacions al concepte *base social*. És un concepte que es presenta de manera diversa segons les diferents característiques de les entitats, relacionat amb la gran heterogeneïtat d'entitats del teixit no lucratiu català, així com amb la diversitat de persones que les integren. De manera que l'aproximació a aquest concepte respon més a un ús descriptiu que no pas a un ús explicatiu o analític.

La base social s'ha presentat de maneres diverses segons algunes característiques de les entitats: àmbit d'actuació, àmbit territorial d'actuació (barris, entorn rural-urbà), presència d'estructura tècnica, activitats relacionades amb la gestió o prestació de serveis, grau de vinculació de les persones a l'entitat i projectes de voluntariat, i dependència de les quotes de les persones associades.

Les diferents aproximacions es relacionen amb el debat vers *qui integra la base social?* Els posicionaments abasten una heterogeneïtat molt diversa. Des d'aquells que consideren la base social integrada per aquelles persones que formen part dels nuclis actius de les entitats a altres que consideren que en formen part totes aquelles persones que presenten algun tipus de relació amb l'entitat (persones que hi col·laboren puntualment, associades, inactives, *mecenes*,

etc.). En aquest punt també s'ha presentat el debat sobre les figures tècniques, així com la inclusió, o no, a la base de les persones usuàries dels serveis (persones consumidores-agents actives). Qui integra la base social es condiona a aspectes quantitius com acabem de presentar, però també a aspectes més qualitius relacionats amb les variacions d'intensitat en la participació a les entitats per part de les persones vinculades. Així com també a elements contextuals i de l'entorn: *noves formes de participar, usos instrumentals de la participació*, etc.

L'heterogeneïtat del teixit no lucratiu català ha reproduït la pluralitat de perspectives de les persones integrants sobre com cal entendre la base social. Posar la categoria en discussió amb les entitats catalanes ens ha servit per presentar que tot i l'existència d'elements comuns d'aproximació a la base social, és molt variable segons les realitats específiques i el context de les entitats i que, per tant, no es defineix des d'una única accepció.

Les entitats configurades per una estructura tècnica, però, presenten en els diferents àmbits que hem tractat a l'entorn de la base social una aproximació amb uns trets diferencials de les associacions de base.

## Una doble perspectiva: l'ampliació i l'enfortiment de la base social

**E**l repte de la base social històricament s'ha associat directament i estretament a l'ampliació de la base social. A partir dels resultats de la recerca podem relativitzar aquesta associació. Tot i que les dificultats d'ampliació de la base social es presenta en moltes de les entitats participants en la recerca, per a algunes de les organitzacions aquest creixement no és un repte, ja que no és un dels objectius de l'entitat, o bé donades les limitacions de recursos (humans, estructurals i/o econòmics) es considera que no és viable.

En aquesta qüestió, per tant, cal diferenciar entre dos conceptes relacionats amb el creixement de la base en termes quantitius i qualitius. Quan es focalitza des d'una perspectiva quantitativa evidentment hom fa referència a l'ampliació de la base social, però quan es focalitza des d'una perspectiva qualitativa s'està fent referència a l'enfortiment de la base social. Sovint ambdues concepcions es confonen i s'utilitza l'*ampliació de la base social* de manera genèrica.

L'enfortiment de la base social es relaciona amb el relleu en les responsabilitats, amb una participació activa de les persones vinculades a l'entitat, amb la cohesió i sentiment de pertinença a l'entitat, etc.



## Una comunicació efectiva

Les entitats són conscients que la comunicació (externa i interna) és un àmbit que cal treballar i al que cal destinar recursos. De fet en edicions anteriors d'El Panoràmic es presenten dades sobre la dinàmica i activa comunicació de les entitats tant amb les bases com amb la societat. Així com de l'ús de multiplicitat de canals, eines i tècniques comunicatives.

Es presenten limitacions en relació amb la mateixa activitat comunicativa. Per a algunes de les entitats representen actuacions que no es poden desenvolupar, per la manca de persones vinculades a l'entitat amb disponibilitat per dur a terme aquestes actuacions. Entre aquelles entitats que desenvolupen actuacions comunicatives, aquestes no es troben exemptes de dificultats que, sovint, es tradueixen en limitacions de l'eficàcia comunicativa. Aquestes dificultats les hem pogut recollir a través d'aquesta recerca. Es presenten reptes tècnics en relació amb les eines comunicatives, però també reptes vinculats als coneixements en l'ús tant de les tècniques com de les eines i els canals. Alguns d'aquests reptes vinculats a l'ús de les eines comunicatives es relacionen directament amb la bretxa digital existent entre els col·lectius poblacionals, sobretot els de més edat. Molts d'aquests reptes comunicatius, quan fan referència a la comunicació interna, són relacionats directament amb els condicionants principals de la participació de la base social.

Hem recollit un darrer aspecte quant a la forma de projectar la comunicació, sobretot, la comunicació externa. Aquesta es presenta com un canal unidireccional, l'objectiu és la transmissió d'una determinada informació sigui quin sigui el contingut: donar a conèixer l'entitat, realitzar una convocatòria específica, fer una crida a la participació, etc. Les limitacions al desenvolupament d'estratègies de comunicació bidireccionals ens aporta informació també respecte de la relació de les entitats amb el seu entorn.

## L'ètica de les cures

El desenvolupament d'actuacions vinculades a l'ètica de les cures són relacionades per les persones participants en la recerca amb la mateixa participació a l'entitat, ja que algunes d'aquestes es produeixen en espais de caràcter participatiu o en àmbits de participació activa a l'entitat. Impulsar el benestar de les persones en les entitats no només es relaciona amb la voluntat d'ampliar, sinó de millorar el benestar de les persones vinculades i, per tant, millorar-ne l'enfortiment. Es considera que són actuacions d'impuls a la millora de la participació en els diferents estats del cicle de participació que es relacionen amb la intensitat i assumpció de responsabilitats.

Aquesta centralitat de l'ètica de les cures s'ha presentat en la diversitat d'entitats, ara bé, els reptes vinculats al cicle d'acollida són més presents a les entitats amb més persones associades i/o voluntàries i els reptes vinculats amb el cicle de relleu de càrrecs de responsabilitat es manifesten sobretot en les entitats més petites i en l'àmbit rural.

## Les múltiples dimensions del relleu en les entitats

Hem trobat que s'utilitzen indistintament diferents conceptes a l'entorn de les qüestions vinculades al relleu en les entitats que fan referència a múltiples dimensions: el relleu en els càrrecs de responsabilitat, el relleu generacional dels membres de l'entitat i el relleu quantitatiu vinculat a l'ampliació de la base social, que moltes vegades també és relacionada amb l'heterogeneïtat de les característiques sociodemogràfiques de les persones.

El relleu des de la primera perspectiva es presenta com una qüestió interna de les entitats, vinculada a la gestió de la base social i del foment d'actuacions de participació i comunicació internes. Entre les dificultats per al relleu en els càrrecs de responsabilitat de l'entitat es presenten elements exògens a les entitats que són relacionats per les persones participants amb els tràmits administratius vinculats a la renovació. Més enllà d'aquestes dificultats de caire més administratiu, es presenta una qüestió central: com gestionar el relleu en els càrrecs de responsabilitat amb la participació de la base social, amb la participació de les persones vinculades a les entitats.

Des de la segona perspectiva es relaciona el relleu generacional als condicionants vers la participació de les persones joves en els afers col·lectius. Les dificultats tant en el relleu en els càrrecs de responsabilitat com en l'ampliació de la base social, en alguns dels discursos recollits també s'han vinculat a la manca de participació de les persones joves en les entitats.

Entre les entitats que impulsen actuacions d'ampliació de la base social, recordem que no totes les entitats presenten aquest repte de creixement quantitatiu, es presenten dificultats vinculades a les formes de relacionar-se amb l'entorn i a les estratègies comunicatives.

Les característiques estructurals i demogràfiques dels diferents territoris condicionen alguns dels reptes respecte a l'ampliació de la base sobretot en l'àmbit rural (limitacions a la mobilitat, a la xarxa de comunicacions, disseminació poblacional, etc.). Tot i això, l'àmbit urbà tampoc s'escapa d'aquests reptes, que en aquest cas es vinculen amb fenòmens com la gentrificació o les dificultats per arribar a en-



torns urbans més perifèrics. Hem recollit com l'ampliació de la base social es relaciona també amb la presència de l'entitat al territori i les xarxes de les relacions que estableixi amb el seu entorn més proper, ja sigui territorial o sectorial.

Les limitacions de la comunicació externa de les entitats es relacionen amb les dificultats per part de les entitats d'ampliar l'heterogeneïtat de col·lectius poblacionals. Es considera que tot i que es fan esforços comunicatius, no s'arriba a perfils poblacionals diversos, entre els quals s'esmenten les persones joves o les migrades. En aquest cas, relacionem molt estretament les dificultats en relació amb els públics diàna amb les limitacions a una efectiva estratègia comunicativa com hem comentat anteriorment.





## **Reflexions al voltant de la base social i la participació**



**M**és enllà de les conclusions de l'informe i fruit de la nostra experiència com a organitzacions impulsores del Panoràmic, des del Consell d'Associacions de Barcelona, l'Observatori del Tercer Sector, la Fundació Ferrer i Guàrdia i la Fundació Pere Tarrés compartim una sèrie de reflexions que intenten recollir i analitzar diversos aspectes que han sorgit i que interpel·len tant al propi sector de les entitats com a les diverses administracions públiques.

Aquestes 16 reflexions que us compartim pretenen fer una mirada més enllà, posar-nos fites i replantejar aspectes crucials per a la vida de les associacions. Esperem que siguin inspiradores de futurs reptes compartits.

## 9.1 Reflexions adreçades a les pròpies entitats

### 1. Cal cercar una definició com a sector del concepte base social

El concepte “base social” és un terme força polisèmic que en alguns casos fa referència a totes les persones i entitats vinculades, independentment del seu grau o tipologia d'implicació i temporalitat, i en d'altres només s'utilitza per a les persones que tenen una major implicació dins l'organització.

La constatació d'aquesta realitat ens interpel·la directament com a sector, i també als altres agents que hi intervenen d'una manera o altra (administracions públiques, agents privats...). A l'hora de plantejar accions entorn les organitzacions no lucratives com ara propostes de millora i enfortiment, de seguiment i avaluació o d'impacte i retorn social, normatives d'accés a l'espai públic o concurrència a subvencions i altres fonts caldrà ser conscients d'aquesta diversitat i curosos en la definició que s'utilitza per a cada cas.

Tanmateix, ens caldrà valorar la idoneïtat o no de cercar una definició comuna. I, si així ho fem, caldrà seguir realitzant recerques i investigacions sobre els diferents elements que intervenen en l'ús polisèmic d'aquest concepte.

### 2. Les persones, el nostre capital

Les persones vinculades a les organitzacions són la nostra gran força i la base de la nostra existència. És important que aquesta premissa estigui en la base de totes les organitzacions i que les seves actuacions ho reflecteixin.

### 3. Posem les cures al centre de les nostres organitzacions

Les persones que es vinculen en les entitats poden tenir diferents motivacions per a fer-ho, així com diferents nivells d'implicació. Sigui com sigui la realitat de cada organització, cal fer un plantejament que parteixi d'aquesta idea. Cada entitat ha de reflexionar sobre com pot “cuidar” a la seva base social en funció del seu nivell d'implicació i del moment del cicle de vinculació en el que estiguin: com treballar la incorporació i l'acollida, quin seguiment pot fer envers al vincle i el sentiment de pertinença, com cobrir les seves expectatives i necessitats, com donar cabuda a l'opinió discordant, com tenir “cura” de les persones implicades i com les acompanyem, a més de quines estratègies de reconeixement es poden adoptar.

Sovint, sota l'objectiu d'ampliar la base social s'esmercen molts esforços en la captació de noves persones i, en alguns casos, fins i tot en la satisfacció de les persones vinculades a l'organització. Però més enllà d'aquests, cal fer un veritable esforç per canviar la lògica i introduir l'ètica i la pràctica de la cura en les nostres organitzacions des d'una perspectiva feminista.

### 4. El relleu generacional i la participació dels joves

Com queda reflectit en l'informe, en els diversos grups de debat s'expressa en molts moments la manca de persones joves implicades en les entitats i la percepció que “els joves no participen”. Aquest és un tòpic que cal desmentir. Per això reivindicuem el compromís dels joves, com demostren les diverses onades de l'Enquesta sobre Participació Política que analitza la Direcció General de Joventut de la Generalitat de Catalunya. No només tenen un nivell d'implicació política i associativa equiparable a les altres franges d'edat, sinó que fins i tot en alguns casos és superior. Per tant, cal que des de les entitats ens plantejarem quines són les seves pràctiques envers aquest col·lectiu i, fins i tot, assumir que aquest grup d'edat ja disposa de les seves xarxes associatives i canals de participació i, per tant, que caldrà establir-hi mecanismes relacionals i projectes conjunts.

Quelcom similar succeeix amb el concepte “relleu generacional”, una expressió que s'empra sovint en les entitats i que denota certa culpabilització de les “generacions més joves”. En realitat, allò important és el relleu en si mateix, no si el fan persones més joves o no. Així doncs, la problemàtica de fons és l'assumpció de responsabilitats per part de persones que fins el moment no les han assumit i molts cops també és fruit del «tap generacional» i de la dificultat dels propis fundadors o de lideratges molt marcats de fer una passa al costat. Hem de fer l'exercici constant



de plantejar els mecanismes que disposen les entitats per a fer aquest traspàs de rols i de com es generen els nous "lideratges" dins l'organització independentment de l'edat que tinguin aquestes persones.

## **5. Sobre ampliar la base social i augmentar la seva implicació**

Un altre aspecte que voldríem destacar sobre conceptes preconcebuts i discursos recurrents té a veure amb la voluntat i la necessitat expressada per moltes entitats d'ampliar la base social de la seva organització. Si bé és cert que el nombre de persones vinculades a les organitzacions és fluctuant (entren i surten) i que, per tant, moltes d'elles han de garantir que nova gent entri a l'entitat, també hauríem de ser conscients que implica aquest creixement i quin és el seu límit. Diverses són les realitats que ens condueixen a efectuar aquesta reflexió, des d'entitats prestadores de serveis que no podrien oferir els seus serveis si hi hagués més demanda (límit d'espai, límit de personal...), fins a entitats que tenen ja dificultats per a mobilitzar i generar sentiment de pertinença tenint un nombre reduït de persones vinculades. Sospitem que en el rerefons d'aquesta demanda/voluntat de les entitats sobre l'ampliació de la base social, també hi ha la necessitat de trobar més persones que s'impliquin en la part orgànica de la organització, assumint responsabilitats. Serà cabdal, doncs, que les entitats facin una bona diagnosi de les necessitats i els límits de cadascuna d'elles, per no desgastar energies i focalitzar, així, els esforços. Partint des del supòsit que enfortir la base social no només vol dir ampliar-la (ser més) sinó que sovint passa per augmentar la seva implicació i la seva sostenibilitat.

## **6. El perfil de les persones vinculades a les entitats**

En algunes entitats es planteja constantment l'objectiu de ser representatives de la diversitat de la societat i acollir entre la seva base social persones de diferents característiques (gènere, ètnia, nivell econòmic...). En diversos moments de l'informe es constata aquesta perspectiva, i es posen sobre la taula les dificultats d'aquestes entitats per aconseguir-ho, per "arribar a d'altres col·lectius", i esdevenir espais interseccionals.

En paral·lel, existeixen entitats que fan d'aquestes característiques el seu principal atractiu, la motivació i l'element de vincle entre les persones (associacions de joves, associacions de dones, associacions de persones migrades, associacions de persones amb discapacitats, etc...).

Aquests dos pols d'atracció existeixen (entitats "pont" que pretenen aglutinar a la diversitat, i entitats "vincl" que aglutinen persones amb unes determinades característiques i identitats) i considerem que és bo que així sigui. Ambdues realitats poden coexistir en un territori o sector i, de fet, qualsevol estratègia i objectiu que vagi encaminat cap a l'augment de la base social de les entitats el considerem positiu.

Ara bé, sense deixar de plantejar accions que procurin incorporar la diversitat de persones en una organització des d'una perspectiva interseccional, suggerim la col·laboració entre les entitats com a estratègia per a establir aquests ponts i des d'una mirada àmplia de la base social. Això afavorirà la integració i la superació de desigualtats dels col·lectius en situació de vulnerabilitat

## **7. Comunicació i traspàs d'informació**

En l'informe també s'ha fet esment sovint a les dificultats de comunicació que tenim les organitzacions no lucratives pel que fa a transmetre els nostres missatges i discursos i difondre la nostra existència i activitats. Hem de fer un incís en aquest punt, doncs entenem que la comunicació és necessàriament bidireccional i, per tant, no només es tracta del fet d'enviar missatges sinó, també, de rebre'n i processar-los. D'això se'n desprèn tot un repte a tenir en consideració: la permeabilitat que cal que tinguem per a rebre el que l'entorn comunica de manera directa o indirecta.

També volem destacar la qüestió del traspàs d'informació interna com un element a treballar. Sovint la manca d'augment en la implicació de les persones en l'organització és conseqüència del desconeixement de les tasques i responsabilitats a desenvolupar en els llocs de més responsabilitat i d'un imaginari poc atractiu sobre aquestes. Només traspassant adequadament aquesta informació podrem superar les resistències.

## **8. La formació, enfortir vincles i capacitats per a potenciar les entitats**

Fer front als reptes i dificultats que tenen les organitzacions i les persones que les conformen, sovint, passa per l'adquisició dels coneixements i les competències necessàries. La dinàmica del dia a dia que empeny a les organitzacions a dur a terme les seves accions i les tasques de gestió que hi van lligades, sovint no permeten analitzar les mancances, tant de l'organització com de les persones que en formen part. Per això, volem fer esment especial a la formació de les persones



vinculades a l'entitat, essent aquesta una estratègia tant d'adhesió i de creació de sentiment de pertinença, com de capacitat i creixement personal que pot desembocar en una major eficàcia en allò que es duu a terme en l'entitat. La formació entorn a la participació, la mobilització i dinamització de les persones, els espais i estratègies de cures i de vinculació, la conducció de reunions, o la comunicació interna són elements que les organitzacions i els agents que hi donen suport (administracions públiques principalment) haurien de tenir més present per a enfortir el sector.

### **9. El treball en xarxa com a element potenciador de la base social i l'enfortiment associatiu**

Cal posar l'accent en la imprescindible relació entre les entitats i els altres agents ubicats en el territori o en l'àmbit en el que intervenim (comerços, equipaments públics, etc...). El treball en xarxa i la coordinació associativa té un efecte clarament multiplicador de la força de la base social de cada entitat, permetent, d'aquesta manera, que es puguin desenvolupar projectes i accions de major impacte. De fet, diverses entitats han contemplat les organitzacions amb les que col·labora i/o participa en la seva pròpia definició de base social. En aquest sentit animem a les organitzacions a treballar plegades, a ampliar mirades i a sumar esforços, així com a compartir coneixement i energia per tal de poder fer, conjuntament, una societat millor.

## **9.2 Reflexions adreçades a l'administració**

### **10. Rols i relació amb l'administració**

El reconeixement de l'existència i la tasca de les entitats per part de l'administració pública és quelcom pendent encara de treballar. Aquesta és una reclamació històrica del sector no lucratiu i, possiblement, per moltes accions que es dugin a terme, el propi sector sempre en demanarà més. Segurament exigir a les institucions és el que hem de fer però cal fer-ho de manera constructiva i propositiva.

Ja en el 2n Congrés d'Associacions de Barcelona (2010-11) i en el 3r Congrés d'Associacionisme i Voluntariat (2016) les entitats van debatre i prioritzar una àmplia llista d'accions a realitzar i cal fer seguiment de la seva posada en marxa.

### **11. Facilitació de la presència de l'associacionisme en l'espai públic**

Com s'ha posat de palès en diversos apartats de l'informe les entitats vivim i necessitem ser presents en l'espai públic. L'ús d'aquests espais (ja siguin "el carrer", equipaments públics o mitjans de comunicació) ens és cabdal per a visibilitzar-nos, que la ciutadania sàpiga de la nostra existència, pugui valorar-la, i tingui l'oportunitat d'acostar-s'hi. Així doncs, reclamem a les diverses administracions públiques, especialment a les locals, que es duguin a terme millores que facilitin i agilitzin els processos de sol·licitud d'ocupació dels espais públics i que en facilitin els recursos necessaris per a acomplir les normatives (com per exemple, la Llei 11/2009 d'espectacles i activitats recreatives).

### **12. Racionalització dels tràmits burocràtics.**

Les entitats que mantenen una relació amb l'administració, sigui del nivell que sigui, han de dur a terme una sèrie de tràmits burocràtics que, com apuntàvem anteriorment, són necessaris en pro de la transparència i del bon govern. Altrament, però, sovint el desenvolupament d'aquests tràmits resten energies a les entitats i dificulten el relleu intern ja que l'assumpció de responsabilitats es fa menys atractiva i més costosa.

Així doncs, reclamem que es duguin a terme accions de simplificació administrativa, com per exemple la unificació de registres o la disminució de taxes pels tràmits legals propis de la vida associativa (modificacions d'estatuts, canvis en juntes directives,...) i la seva tramitació digitalitzada.

### **13. Impulsar la Reforma Horària. Necessitem temps per dedicar als altres!**

Facilitar una major conciliació horària familiar/laboral/associativa. Necessitem temps per implicar-nos en projectes col·lectius i per això el projecte de **Reforma Horària** es cabdal per enfortir la nostra base social.

### **14. Un nou règim fiscal**

Necessitem oferir incentius per a la participació en organitzacions. En aquest sentit tant la **Llei de mecenatge** com un nou **règim fiscal per associacions i altres entitats no lucratives** esdevenen imprescindibles.



## 15. Impulsar la participació

Necessitem **reglaments de participació** valents als nostres municipis que posin la democràcia al centre i generin canals efectius per incidir en les polítiques públiques.

Aquestes eines han d'ajudar a incloure el fet associatiu en els programes formatius formals, la realització de formacions o la facilitació de recursos (guies, notícies, etc.).

## 16. Projectes i equip tècnic destinats a l'enfortiment de l'associacionisme

El desenvolupament de projectes de suport a l'associacionisme en l'àmbit local és molt dispar, com ho és la realitat de cadascun dels territoris. Així i tot, considerem que caldria emprendre projectes de suport a l'associacionisme i voluntariat des de les pròpies administracions locals i supralocals, des de la proximitat i el coneixement del territori, a més de potenciar els que ja existeixin. Es fa necessari un plantejament estratègic arrelat, en base a la realitat de cada municipi/comarca i les seves potencialitats, que comporti també una dedicació política i, sobretot, econòmica i tècnica (pròpia, compartida o aliena) capaç d'elaborar polítiques encaminades a l'enfortiment associatiu.







# 10

## **Bibliografia**



**ARIÑO, A. (2004).**

«Asociacionismo , ciudadanía y bienestar social 1». *Papers. Revista de Sociologia*, 74, 85–110.

**Catalunya. Generalitat de Catalunya.**

*Informe de l'associacionisme i el voluntariat a Catalunya*. (2018).  
Barcelona: Direcció General d'Acció Cívica i Comunitària, Generalitat de Catalunya.

**FORNIES, A., i AGUILAR, M. (2018).**

*El Panoràmic 2017, dades i anàlisi per enfortir el sector no lucratiu català*. Barcelona: Torre Jussana - Centre de Serveis a les Associacions.  
2a època (Vol. 4).

**PENA LÓPEZ, J. A., i SÁNCHEZ-SANTOS, J. M. (2018).**

«Capital social, confianza y modelos de asociacionismo en España». *Papers. Revista de Sociologia*, 103 (2), 153-173.

**PONS-ALTÉS, J. M. (2016).**

«Associacionisme, republicanisme i ciutadania. Algunes consideracions a partir del cas lleidatà». *Plecs d'Història Local*, 5–7.

**SERRACANT, P., i SALA, M. (2018).**

*Enquesta a la joventut de Catalunya 2017. Una mirada global sobre la joventut de Catalunya*. Barcelona: Direcció General de Joventut, Generalitat de Catalunya. Col·lecció Aportacions (Vol. 58)

**SOLER I MARTÍ, R. (2019).**

*Joventut, implicació i context polític a Catalunya. Una anàlisi de l'Enquesta de participació i política 2017*. Barcelona: Direcció General de Joventut, Generalitat de Catalunya. Col·lecció Aportacions (Vol. 60).



# Annexos



## ANNEX 1: Entitats impulsores i equip tècnic



El **Consell d'Associacions de Barcelona** és la plataforma d'associacions de la ciutat de Barcelona. La seva missió és treballar per al desenvolupament de l'associacionisme i dels seus valors a Barcelona tot construint un espai de participació, vertebració —territorial i sectorial— i d'interlocució d'organitzacions interessades en l'associacionisme. El CAB ha estat l'impulsor dels dos congressos d'associacionisme celebrats a la ciutat.



L'**Observatori del Tercer Sector** és un centre de recerca especialitzat en el tercer sector, independent i sense ànim de lucre, que té per objectiu aprofundir i incrementar el coneixement d'aquest sector i treballar per a la millora del funcionament de les organitzacions no lucratives. L'OTS ha realitzat estudis de referència que han contribuït a la millora del tercer sector i a donar visibilitat social.



La **Fundació Francesc Ferrer i Guàrdia** és una entitat sense afany de lucre que treballa en els àmbits de la joventut, l'educació, la participació democràtica, la ciutadania i les polítiques públiques en general. Genera coneixement des de la investigació social aplicada, aportant propostes estratègiques i assessoraments a les administracions públiques i a les entitats.



La **Fundació Pere Tarrés**, amb 60 anys d'existència, és una organització no lucrativa d'acció social i educativa, dedicada a la promoció de l'educació en el temps lliure, el voluntariat, la millora de la intervenció social i l'enfortiment del teixit no lucratiu. Amb el temps la seva acció s'ha ampliat a altres àmbits de l'acció social com ara la formació, la recerca i la gestió.



L'**Obra Social «la Caixa»** té per missió contribuir al progrés de les persones i la societat amb especial incidència en els col·lectius més vulnerables, ja sigui a través de programes propis, aliances estratègiques o col·laboracions, mitjançant actuacions eficients, innovadores, avaluables i susceptibles de ser transferides a altres entitats.

## Organització

El Panoràmic es desenvolupa des del treball compartit entre diferents associacions i institucions. Està coordinat per un equip tècnic i compta amb dos òrgans, el Comitè Executiu, encarregat de la supervisió del projecte i de la seva visió estratègica, i la Comissió Tècnica, encarregada de dur a terme el projecte i prendre les decisions operatives. La composició dels diferents òrgans i equips en l'edició del 2018 es detalla a continuació.

## Comitè executiu

Enric Canet, Miquel Àngel Aragón i Carles Viñas (Consell d'Associacions de Barcelona - CAB), Joaquim Sabater i Montse Fernández (Observatori del Tercer Sector - OTS), Sílvia Luque (Fundació Ferrer i Guàrdia - FFG), Rafael Ruiz de Gauna i José Carlos Hermida (Fundació Pere Tarrés - FPT), Miquel Vilagut (Obra Social «la Caixa»).

## Comissió Tècnica

Carles Viñas (CAB / Torre Jussana), Cintia Guerrero i Montse Fernández (OTS), Hungria Panadero i Eloi Sendrós (FFG), i Oriol Toro, Joan Rosinach i Max Cahner (FPT).

## Realització del treball de camp

Montse Fernández, Cintia Guerrero i Laia Otero (OTS), Eloi Sendrós, Oriol Alonso i Martí Oliver (FFG), Ruth Agudo i Max Cahner (FTP).

## Comunicació

Joan Rosinach i Oriol Toro (FPT), Laia Otero (OTS), Carlos Ortí (FFG), Joan Vilaplana (CAB / Torre Jussana)

# ANNEX 2. Informe metodològic i procés de mostreig

A continuació es mostren els mostrejos realitzats i els elements considerats en aquest procés de mostreig. En primer lloc s'exposa la selecció de criteris i de dades provinents d'El Panoràmic 2017 per seleccionar els anomenats *casos d'èxit*, i a continuació s'exposa la graella del mostreig dut a terme per a cada territori, elaborat a partir d'una explotació i anàlisi dels censos d'entitats dels respectius territoris; construint així una mostra que s'ajusta a les característiques de les entitats del territori (tenint en compte que es fa un esforç per treballar sols amb associacions i fundacions de base, deixant al marge les organitzacions de segon i tercer grau, així com altres formes jurídiques). Finalment, s'exposa la mostra real sobre la qual s'ha treballat, i la composició definitiva dels grups de discussió.

Els grups de discussió codificats numèricament al llarg del text corresponen als territoris següents:

Codificació grup	Territori
Grup de discussió 1	Barcelona ciutat
Grup de discussió 2	Camp de Tarragona i Terres de l'Ebre
Grup de discussió 3	Lleida, Alt Pirineu i Aran
Grup de discussió 4	Comarques gironines
Grup de discussió 5	Manresa ciutat, segona corona de l'àmbit metropolità
Grup de discussió 6	Terrassa ciutat, primera corona de l'àmbit metropolità (sense Barcelona ciutat)
Grup de discussió 7	Catalunya, experiències d'èxit



## Mostreig grup de discussió “experiències d’èxit”

Per a la selecció de la mostra d’entitats considerades casos d’èxit en relació amb la seva base social, s’ha tingut en compte l’apartat 6 d’El Panoràmic 2017 on es preguntava directament per aquest tema.

Les preguntes concretes i les categories de resposta a tenir en compte són:

### CAT\_6.1. Assenyeu el grau de desenvolupament (i interès) amb les afirmacions següents.

	Sí, implementat	Sí, en procés	No, però ens interessa	No	No ho sé
Disposem d’un pla específic per incrementar el nombre d’associats i associades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disposem d’un protocol/procediment d’acompanyament i acollida a les persones que s’apropen per primera vegada a l’entitat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quan realitzem activitats en espais públics, fem difusió de l’organització i dels seus objectius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fem campanyes de comunicació per associar-se (més enllà de la publicitat sobre les activitats)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participem (o col·laborem) de les activitats que es fan al nostre entorn i que organitzen altres agents (entitats, ajuntament, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Convidem altres organitzacions a participar d’algunes de les nostres activitats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Al nostre web (o espais virtuals) s’explica que s’ha de fer per participar / associar-se a la nostra organització	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les persones que assisteixen a les nostres activitats disposen de mecanismes per valorar-les (qüestionari de valoració, espais de valoració, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ens comuniquem de forma periòdica amb la nostra base social (a través del butlletí, correus, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**CAT\_6.2. Al nostre web (o espai virtual) disposeu d'informació disponible en obert referent a diferents elements organitzatius de l'entitat? Indiqueu si al vostre web (o espai virtual) es pot accedir en obert a la informació següent:**

	Sí	No	No ho sé
Informació general de l'organització com la missió, valors o sistema d'organització (estatuts)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relació de les persones que assumeixen les diverses responsabilitats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informació econòmica d'ingressos i despeses generades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Memòria referent a les actuacions realitzades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**CAT\_6.2.2. Indiqueu quina proporció de la vostra activitat es fa de forma oberta, en xarxa o a l'espai públic obert.**

	Mai	Puntualment	De forma habitual	Sempre
Proporció de l'activitat oberta a la població en general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proporció de l'activitat que es realitza a l'espai públic obert (carrers i places)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**CAT\_6.3. Quin és el canal habitual a través del qual s'incorporen noves persones a la vostra organització?**

- A través de la recomanació de persones associades i/o altres membres de l'organització
- A través de la realització d'una activitat
- Després d'una campanya de comunicació o crida específica
- Després que els mitjans de comunicació hagin divulgat notícies relacionades amb la nostra missió
- De forma espontània
- No tenim constància / no ho sabem



**CAT\_6.4. Indiqueu quina representació aproximada hi ha a la vostra organització dels col·lectius següents. S'hi inclou les persones associades, voluntàries, remunerades i membres dels òrgans de govern.**

	100 % de persones	Entre el 75 % i el 99 %	Entre el 50 % i el 74 %	Entre el 25 % i el 49 %	Entre l'1 % i el 24 %	No estan representats
Persones joves (menors de 30 anys)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persones jubilades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persones migrades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persones amb discapacitat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persones de municipis més petits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Matriu A

Primer, s'ha agafat una mostra on totes les respostes eren positives envers a la base social, és a dir, per a la pregunta 6.1 les respostes «Sí, implementat» i «Sí, en procés». Per a les preguntes 6.2 i 6.3 «Sí» i per a la pregunta 6.2.2 «Puntualment», «De forma habitual» i «Sempre».

D'altra banda, els *missings* (absència de respostes) s'han mantingut en totes les categories. S'han considerat aquestes tres preguntes com les més rellevants i s'ha obtingut una mostra de 19 entitats, 11 de les quals tenen ingressos superiors als 100.000 euros anuals (marcades en groc). Aquest recull d'entitats es poden trobar a la matriu A.

### Matriu B

En segon lloc, per tal d'ampliar la mostra, s'ha dut a terme un altra segmentació, igual a la matriu anterior però sense tenir en compte la pregunta 6.3.

En aquesta segona matriu, B, hi ha 44 entitats, 30 de les quals tenen ingressos superiors als 100.000 euros (marcades també en groc).

### Matriu C

En tercer lloc, per ampliar la mostra una mica més, s'ha dut a terme un altra segmentació, tenint en compte només les preguntes 6.1 («Sí, implementat» i «Sí, en procés») i 6.2 («Sí»), deixant els *missings* corresponents.

En aquesta tercera matriu, C, hi ha 53 entitats, 32 de les quals tenen ingressos superiors als 100.000 euros (marcades també en groc).



## Mosta final del grup de discussió “experiències d’èxit”:

El grup de discussió d’experiències d’èxit (GdD 7) presenta la següent mostra final:

Àmbit d’actuació	Acció social		Formació / Juvenil	Cultura	Cooperació, pau i DDHH	Altres
	Forma jurídica	Associació	Fundació	Associació	Fundació	Fundació
Grandària	Gran	Gran	Gran	Gran	Gran	Gran
Nombre	1	1	1	1	1	1





## Mostreig grups de discussió territoris, mostra prevista.

GdD	Acció social			Formació, educació / Juvenil			Cultura			Cooperació, pau i DDHH			Comunitàries i veïnals			Drets civils			Drets civils			
	A	F	AI	A	F	AI	A	F	AI	A	F	AI	A	F	AI	A	F	AI	A	F	AI	
GdD	1	1	1	1			2	1	1	1	1	1	1									
GdD	1			2			1			1		1				1			1			
GdD	2			2			1			1		1				1			2			
GdD	2			1			1			1		1				1			1			
GdD	1	1	1	2			2	1		1		1				1			1		1	1
GdD	1	2	1	1			1			1		2			1				1			

A = associació / F= fundació / AI = altres

P = menys de 90 persones actives / G = més de 90 persones actives

## Mostra final grups de discussió territoris

GdD	Acció social			Formació, educació / Juvenil			Cultura			Cooperació, pau i DDHH			Comunitàries i veïnals			Drets civils			Drets civils			
	A	F	AI	A	F	AI	A	F	AI	A	F	AI	A	F	AI	A	F	AI	A	F	AI	
	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G
GdD	1	1	1	1	1		1			1												
GdD	2			1	2		1															
GdD	3	1					2						1						1			
GdD	1						3	3	1				2						1			
GdD	3			1	2		1	1		1	1											
GdD	4	1					4						2									2

A = associació / F= fundació / AI = altres  
 P = menys de 90 persones actives / G = més de 90 persones actives



## ANNEX 3. Guió grups de discussió territoris

- 1.**  
Presentació de la sessió i dels i les assistents.
- 2.**  
A la vista dels resultats obtinguts en les diferents edicions d'El Panoràmic, la base social és un repte per les organitzacions sense afany de lucre. Però què s'entén per base social? Què la caracteritza? És homogènia?
- 3.**  
Així doncs, què podem entendre per millora de la base social? És una qüestió de quantitat o de qualitat? Quines dimensions s'han de considerar en aquesta millora?
- 4.**  
Podem identificar dificultats internes i externes (separadament) que dificulten l'ampliació de la base social? I forteses?
- 5.**  
Una dificultat habitual de la base social sembla que es relaciona amb la implicació de les persones quan s'apropen per primera vegada a les organitzacions, com es pot millorar? Un cop les persones s'impliquen en l'entitat, quines altres dificultats es poden donar?
- 6.**  
Coneixeu experiències d'èxit en la millora i ampliació de la base social? Les podeu explicar?
- 7.**  
D'acord amb el debat realitzat, quines són les fites més importants respecte de la base social que les entitats s'han de plantejar per tal de poder avançar?
- 8.**  
Tancament. Síntesi de temes tractats i agraïments.

## ANNEX 4. Guió grup de discussió experiències d'èxit

- 1.**  
Presentació de la sessió i dels i les assistents.
- 2.**  
A la vista dels resultats obtinguts en les diferents edicions d'El Panoràmic, la base social és un repte per les organitzacions sense afany de lucre. Però què s'entén per base social? Què la caracteritza? És homogènia?
- 3.**  
Heu realitzat un procés de millora i ampliació de la base social en la vostra entitat? Com s'ha iniciat el procés?
- 4.**  
Podem identificar dificultats internes i externes (separadament) que dificulten l'ampliació de la base social? I forteses? Anàlisi per fases de participació.
  - Apropament a l'entitat
  - Acompanyament inicial
  - Participació en activitats, comissions, grups de treball, etc.
  - Relleu dels òrgans de govern
  - Finalització de la participació
- 5.**  
Quina / quines de les vostres experiències considereu que poden ser d'èxit en la millora i ampliació de la base social? Les podeu explicar? Què se'n pot aprendre?
- 6.**  
D'acord amb el debat realitzat, quines són les fites més important respecte de la base social que les entitats s'han de plantejar per tal de poder avançar?
- 7.**  
Tancament. Síntesi de temes tractats i agraïments.



**Conegueu tots els serveis  
i la formació que Torre Jussana  
ofereix a les entitats de BCN a  
[bcn.cat/tjussana](http://bcn.cat/tjussana)**



Avinguda Cardenal Vidal i Barraquer 30  
08035 Barcelona  
Tel.: 93 256 41 18  
[tjussana@bcn.cat](mailto:tjussana@bcn.cat)  
[bcn.cat/tjussana](http://bcn.cat/tjussana)  
[twitter.com/tjussana](https://twitter.com/tjussana)  
[facebook.com/torrejussana](https://facebook.com/torrejussana)



Cogestionat amb:



Ajuntament  
de Barcelona