

L'estat del tercer sector cultural a Catalunya

El lideratge de les federacions, una visió qualitativa

Pau Mas i Agnès Pros

Centre de Recursos Socioculturals
Ateneu de Sant Cugat del Vallès

Gabinet Tècnic

Desembre 2008



Generalitat de Catalunya
**Departament de Cultura
i Mitjans de Comunicació**

ÍNDIX

CRÈDITS	3
RESUM EXECUTIU	5
EL TERCER SECTOR DEL SEGLE XXI: CANVIS I REPTES.....	9
LA IMPORTÀNCIA DEL TERCER SECTOR.....	11
OBJECTIUS I METODOLOGIA	13
RESULTATS.....	15
Els principals problemes del sector	15
Propostes i reivindicacions del tercer sector	20
PROPOSTES	23
Propostes dirigides a l'Administració.....	23
Propostes dirigides al tercer sector	27
CONCLUSIONS	31
SÍNTESI DE LES ENTREVISTES	33
ANNEXOS	43
Guió d'entrevista a representants del tercer sector	43
Plantilla de transcripció de les entrevistes.....	45

CRÈDITS

Direcció institucional:

Gabinet Tècnic del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya

Autors de l'informe:

Pau Mas i Agnès Pros

Entrevistats:

Lluís Barbé (president de la Federació Catalana de Pueri Cantores); Raimon Bergós (secretari general de la Coordinadora Catalana de Fundacions); Miquel Botella (vicepresident de la Coordinadora de Colles Castelleres de Catalunya); Josep M. Busquets (president del Consell Català de la Música); Montserrat Cardevall (presidenta de la Federació Catalana d'Entitats Corals); Antoni Carné (president de la Federació de Cors Clavé); Bartomeu Duran (president de la Federació Sardanista de Catalunya); Santi Ferrerfàbrega (vicepresident de la Unió de Colles Sardanistes); Toni Galvez (president del Secretariat de Corals Infantils de Catalunya); Myrna Gavalda (representant de la Territorial del Vallès de la Federació de Diables i Dimonis de Catalunya); Joan Hugué (president de la Confederació d'Agrupacions de Cultura Tradicional Catalana); Julio Lamaña (gestor de Coordinació de la Federació Catalana de Cineclubs); Josep Lloret (president de la Federació de Joventuts Musicals de Catalunya); J. M. Merino (secretari de l'Agrupació de Colles de Geganters de Catalunya); Raimon Moreno (president de la Federació Catalana de Fotografia); Jordi Núñez (president de l'Agrupament d'Esbarts Dansaires); Antonio Ortiz (president de la Federació Catalana de Societats Musicals); Jordi Porta (president d'Òmnium Cultural); Josep M. Porta (president de la Federació Catalana de Pessebristes); Josep Rafecas (president de la Federació de Grups Amateurs de Teatre de Catalunya); Julio Ríos (president de la Federación de Casas Regionales y Entidades Culturales en Cataluña); Jordi Roch (president de la Confederación de Juventudes Musicales de España); Robert Rovira (president de la Coordinadora de Ball de Bastons); Josep M. Terol (vicepresident de la Federació Catalana dels Tres Tombs); Ramon Torra (gerent de la Federació d'Ateneus de Catalunya); Alfons Udina (president de l'Agrupació del Bestiari Festiu i Popular de Catalunya); Oriol Udina (president de la Federació de Falcons de Catalunya); Cristina Viñas (secretària de les Corals Joves de Catalunya).

RESUM EXECUTIU

El tercer sector, empès per l'evolució de les societats modernes, es troba en ple procés de canvi. Un canvi que afecta discursos, pràctiques i models organitzatius i de gestió i que té un valor altament estratègic, tant per al mateix tercer sector, que s'hi juga la seva capacitat d'incidir en la societat, com també per a l'Administració pública, que pot guanyar un nou soci per al disseny i desplegament de polítiques. No obstant això, la informació sobre la situació del tercer sector és escassa, especialment a escala sectorial. Per aquest motiu i a fi d'obtenir informació qualitativa i rellevant relativa a l'estat del sector cultural, s'han fet 26 entrevistes a representants de federacions d'entitats d'àmbit nacional. Aquests en són els principals resultats:

- La cultura tradicional i popular catalana **no té el prestigi que li correspon** i que necessita, fet que contrasta amb la seva importància en els terrenys de la cohesió social, la vertebració nacional i la integració de nouvinguts.
- La **presència mediàtica** de la cultura tradicional i popular és **limitada**, afecta el seu prestigi i en dificulta la difusió. Aquest fet té el seu origen en l'orientació comercial dels mitjans, en la manca d'experiència de les federacions en el tracte amb els mitjans i en l'absència de discurs mitjançant el qual vehicular informacions sobre el tercer sector.
- Les federacions del tercer sector denuncien la **vulnerabilitat del seu sistema de finançament**, excessivament dependent del sector públic i basat en un model d'atorgament de subvencions "opac" o senzillament "injust". També es denuncien les conseqüències que té el caràcter anual de les subvencions, així com la rigidesa i complexitat dels tràmits que requereixen.
- També se sotmet a judici una **lleï de mecenatge del tot insuficient**, en la mesura que no satisfà cap de les parts implicades i obstrueix el finançament privat de federacions i entitats.
- Les federacions pateixen sovint les conseqüències de **models organitzatius** ben concebuts i democràticament impecables, però **poc adequats** a les seves característiques i objectius.
- Un greu problema de la majoria de federacions és la **manca de relleu generacional**, tant des del punt de vista dels socis o afiliats, com dels càrrecs de responsabilitat. Hi ha menys persones disposades a treballar de franc i a assumir compromisos a llarg termini, més enllà de projectes puntuals.
- La majoria de les federacions entrevistades mostren problemes derivats d'una **professionalització insuficient**, tant de les tasques administratives, com d'aquelles relacionades amb la gestió de l'organització.

- Finalment, el sector té un greu problema de **falta d'unitat**, que s'ha intentat resoldre parcialment. La mateixa creació de federacions d'entitats d'abast nacional o d'estructures confederals en són dos exemples. No obstant això, la cooperació entre federacions continua sent escassa, la duplicació d'esforços i la manca d'aprofitament de sinergies, dos problemes quotidians.

Davant d'aquesta situació, el tercer sector formula unes reivindicacions, dirigides al sector públic, que es poden resumir en quatre grans punts:

- Una **millora del finançament**, que es concretaria en un augment de la dotació pressupostària de les subvencions, en una revisió dels seus criteris d'atorgament i en un canvi del model de subvenció anual, per un altre de biennal o triennal.
- Una **millora de la difusió** de les activitats pròpies del tercer sector a partir d'una política que afavorís una major presència mediàtica i la promoció d'una major presència de la cultura a les escoles de la mà de federacions i entitats.
- **Millorar la formació** dels i les responsables de federacions i entitats a partir de cursos en terrenys com la gestió cultural, la comptabilitat, la fiscalitat, les relacions amb l'Administració pública, les relacions amb el sector privat, les habilitats negociadores, etc.
- Finalment, el tercer sector reclama un **major reconeixement** per part del sector públic.

Davant d'aquestes problemàtiques i reivindicacions, aquest informe efectua propostes dirigides tant al sector públic, com al mateix tercer sector. Les propostes defensen la **modernització** del tercer sector, entesa aquesta com a actualització de discursos, pràctiques, models organitzatius i capacitats de gestió de les organitzacions no lucratives en un món globalitzat i en evolució constant. Les propostes dirigides a l'Administració inclouen:

- El **compromís públic** amb el procés de *modernització* de projectes i entitats del tercer sector.
- Un **canvi de model de finançament** que inclou repensar els criteris d'atorgament de subvencions, la superació del caràcter anual de les subvencions, el foment de la prestació de serveis a mans del tercer sector, el foment de la diversificació de les fonts de finançament públiques i la priorització dels projectes segons la seva vàlua i valor públic.

- **Invertir en la formació** del tercer sector, no només en termes de continguts, que també. Es tracta, més aviat, d'invertir en un tipus de formació que permeti al tercer sector evolucionar per si mateix, com ara l'anàlisi DAFO o la gestió del canvi.
- Finalment, l'Administració hauria de posar en pràctica un conjunt de mesures tendents a **facilitar les relacions** amb el tercer sector, com ara l'agilització dels tràmits, funcionaris de referència, etc.

Al seu torn, les propostes dirigides al tercer sector es poden agrupar totes sota el concepte de *modernització*, que tindria sis dimensions:

- **Un nou model de finançament:** més enllà del que ja s'ha dit anteriorment, el tercer sector hauria d'apostar per la diversificació de les fonts de finançament (públiques i privades) per garantir-ne el dinamisme i la independència.
- **Inversió en formació i professionalització de les organitzacions:** l'aposta per la formació és crucial en la mesura que el coneixement, la innovació, la creativitat i el capital humà són crucials. D'altra banda, l'excel·lència, l'eficiència, la rendibilitat i la professionalització són requisits indispensables.
- **Perdre la por al risc:** el tercer sector ha de perdre la por a conceptes com inversió o endeutament, en la mesura que no es tracta de conceptes necessàriament renyits. Ans al contrari, en determinades ocasions poden arribar a ser recomanables.
- **La planificació estratègica:** aquesta és necessària per abordar accions immediates, però també per definir objectius, estratègies, decisions i actuacions a llarg termini. Al mateix temps, la planificació estratègica permet definir la manera com l'organització es relaciona amb el seu entorn, en garanteix la supervivència i n'assegura la viabilitat.
- **L'ús intensiu de les TIC:** un ús intensiu i racional permet estalviar, augmentar l'eficiència de les organitzacions i garantir una millor difusió de les seves activitats.
- **La cooperació i el treball en xarxa:** la unitat d'acció és vital per assolir objectius, molts dels quals transversals i comuns a totes les organitzacions del tercer sector.

EL TERCER SECTOR DEL SEGLE XXI: CANVIS I REPTES

El tercer sector és extraordinàriament heterogeni, des del punt de vista dels objectius, de l'estructura o dels camps d'actuació. Una heterogeneïtat que dificulta enormement la formulació d'una definició única que permeti englobar entitats i federacions de qualsevol tipus. Llargament s'ha pres l'acció voluntària, l'idealisme o els valors com a principals elements definidors de les organitzacions sense afany de lucre i, per tant, de tota organització pertanyent al tercer sector. Un model, per tant, basat en la dedicació voluntària no remunerada posada a disposició d'uns objectius, unes idees, uns valors.

No obstant això, si bé idees i valors continuen definint el tercer sector, el model purament voluntarista i *amateur* es troba en retrocés, en la mesura que, paral·lelament, està cristal·litzant un nou model. El tercer sector es troba immers en un procés de canvi. Un canvi que obeeix a raons múltiples i diverses i que es poden agrupar en tres grans categories. D'una banda, hi ha els motius relacionats (1) amb el canvi de valors que han patit i pateixen les societats modernes; (2) amb una redefinició, impulsada pel mateix tercer sector, del que significa ser i actuar des del tercer sector; i (3) amb la situació financera i organitzativa de l'Administració pública.

Pel que fa al canvi de valors, les societats occidentals han evolucionat inexorablement cap a postulats cada cop més individualistes. El compromís polític i social és cada cop més difícil de trobar i en termes generals, les preferències en matèria d'oci cada cop es mercantilitzen més. El tercer sector té un greu problema de "vocacions", de relleu generacional, d'afiliacions. L'acció voluntària no remunerada està de capa caiguda i el concepte de *soci* o *afiliat* (més enllà de l'involucrament en la direcció de les entitats i federacions, on els problemes de relleu es fan encara més patents) sembla que cada cop té menys vigència. La ciutadania prefereix participar de forma puntual en projectes concrets, sense establir lligams més enllà d'una activitat amb dates d'inici i finalització.

D'altra banda, determinades persones i organitzacions del mateix tercer sector han iniciat una reflexió entorn del mateix concepte del que significa ser i actuar des del tercer sector i que ha cristal·litzat en una redefinició del mateix. Una redefinició que neix del convenciment que en una societat en constant evolució, les organitzacions socials han de ser capaces d'adaptar-se als canvis i sobretot, d'incidir-hi. La incidència o l'impacte social, al seu torn, només serà possible a partir d'una major especialització de les organitzacions i d'una gestió més professionalitzada de les entitats i federacions d'entitats. Per tant, es tracta d'una redefinició, que comporta reformulacions importants des del punt de vista del discurs, les pràctiques, els models organitzatius i les capacitats de gestió de les organitzacions. Aquest informe es referirà a aquest procés en termes de *modernització*. Una modernització que té una doble dimensió: els projectes i les organitzacions. La *modernització* de projectes fa referència a l'actualització de les activitats del tercer sector en termes artístics, culturals o de discurs, de fer

encaixar les tradicions amb el món actual o amb la globalització. Al seu torn, la *modernització* d'organitzacions faria referència a l'adaptació del sector a les noves exigències organitzatives, economicofinanceres, fiscals, informàtiques i de gestió derivades de la nova concepció del tercer sector.

En tercer i últim lloc, el mateix estat també ha estat objecte de canvi. Un canvi que té les arrels: (1) en les limitacions pressupostàries en els camps de la despesa i l'endeutament; (2) en les rigideses contractuals pròpies del model d'estat burocràtic; i (3) en una confiança creixent en un nou model d'estat de tipus *relacional*, és a dir, obert a la col·laboració amb actors no estatals.

En aquest nou escenari, l'estat i més concretament, l'Administració pública necessita i necessitarà, cada cop més, la col·laboració del tercer sector. En alguns sectors, com ara els serveis socials, això ja és una realitat. Tanmateix, la incorporació del tercer sector en el disseny i la implementació de polítiques públiques o la provisió de determinats serveis públics dependrà molt de l'estat en què es trobin les entitats i, per tant, de les garanties de qualitat i eficiència, però també de rendiment de comptes que puguin oferir al sector públic. Un repte difícil, que tot just han encetat algunes entitats i federacions d'entitats, però que, de ben segur, s'acabarà estenent al conjunt del tercer sector.

Amb tot, la realitat del tercer sector, almenys a priori, sembla molt desigual, al mateix temps que la informació relativa a la seva situació és més aviat escassa i encara més en l'àmbit sectorial, com és el cas de la cultura.

LA IMPORTÀNCIA DEL TERCER SECTOR

Les qualitats del tercer sector serien moltes i molt variades. Així ho veu i ho afirma el mateix tercer sector. La qualitat i la varietat de l'oferta cultural, l'eficiència i la rendibilitat econòmiques dels seus projectes i, en general, la seva professionalitat tindrien, si s'ha de jutjar pel mateix sector, un valor públic, una rellevància pública incommensurables. Un valor i una rellevància que provenen justament del gran potencial de determinades organitzacions del tercer sector per convertir-se en soci de l'Administració en àmbits com la formulació, el disseny i la implementació de polítiques o la prestació de serveis.

D'altra banda, el tercer sector tindria una triple importància com a agent conservador i difusor de la cultura tradicional i popular, al mateix temps que com a agent de cohesió i integració social. El tercer sector ha estat qui, en moltes ocasions i de forma notable, ha conservat múltiples manifestacions culturals la supervivència de les quals era dubtosa sense l'atenció desinteressada i abnegada de les entitats i federacions d'entitats. Al mateix temps, el tercer sector també ha actuat com a difusor de la cultura tradicional i popular, malgrat totes les dificultats i els obstacles que ha d'afrontar. Finalment, el paper del tercer sector com a agent cohesionador i integrador és fonamental. La política i la societat dels sistemes democràtics requereixen institucions i organitzacions socials fortes i un teixit associatiu que garanteixi la cohesió social i nacional a partir de la formulació de projectes capaços de pensar i articular mecanismes d'integració, de convivència i de compromís cívic i nacional.

Per acabar, cal afegir que són justament aquestes característiques, el valor i la rellevància pública de les quals emfatitzen la gran majoria d'entitats, les que justificarien un compromís públic més gran amb la millora de la situació d'entitats i federacions d'entitats. El sector públic, doncs, hauria d'esdevenir més conscient de la complementarietat d'ambdós sectors en termes d'oferta, de professionalitat i d'eficiència.

És precisament aquesta consciència la que ha portat el Gabinet Tècnic del Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació a encarregar aquest informe. Un informe que ha de permetre millorar el coneixement del tercer sector, al mateix temps que acompanyar-lo en aquest procés de canvi en què es veu immers i que podria culminar en estructures de cooperació estables entre ambdós sectors. Un procés de canvi, per tant, important per a ambdues parts.

OBJECTIUS I METODOLOGIA

El present informe té per objectiu conèixer la realitat del tercer sector cultural a Catalunya a partir de la informació proporcionada pels representants de federacions d'entitats d'àmbit nacional en posicions de lideratge. En aquest informe, s'ha optat per restringir les entrevistes a les federacions d'entitats amb l'objectiu d'efectuar una primera fotografia general a partir de la informació privilegiada que ens poden proporcionar els seus directius gràcies a la seva posició.

Ras i curt, es tracta d'adquirir coneixements exhaustius relatius a l'estat del tercer sector des del doble punt de vista de discursos, pràctiques, models organitzatius i capacitats de gestió. En aquest sentit, cal matisar que aquest informe no tractarà de la cultura popular *stricto sensu*, sinó més aviat de la seva *infraestructura material*. És a dir, d'allò que, en el marc del tercer sector, fa possible la producció cultural. Més concretament, l'informe pretén avaluar l'estat del tercer sector amb relació a allò que a la introducció es definia com a procés de *modernització* del tercer sector. Aquest coneixement ha de permetre determinar les principals problemàtiques del tercer sector, al mateix temps que orientar possibles accions polítiques a emprendre, tant des del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya com des del mateix tercer sector.

És important subratllar que aquest informe pretén iniciar un debat que s'haurà de produir en tres fronts: dins del mateix tercer sector, dins del sector públic i entre els dos sectors. És important insistir, com es fa en més d'una ocasió al llarg de l'informe, que la proposta de *modernització* té com a missió encetar aquest debat i en cap cas tancar-lo. L'informe aporta elements de reflexió, instruments d'anàlisi i propostes d'actuació que poden ser acceptades, reformulades o fins i tot rebutjades, prèvia deliberació. No obstant això, també cal afegir que l'informe no és del tot neutre i que, reproduïda l'anàlisi que fa el tercer sector cultural de si mateix, es posiciona clarament i sense embuts a favor de la *modernització*.

Finalment, cal afegir que si bé inicialment l'informe també pretenia fer-se extensiu al món de les fundacions, en el decurs de les entrevistes i de la redacció de l'informe s'ha decidit deixar-les de banda. Incloure les fundacions al mateix paquet que la resta del tercer sector seria un greu error, perquè malgrat que comparteixen determinades característiques que els permet compartir "ubicació" al si del tercer sector, les diferències entre el món de les fundacions i el de les federacions són abismals, des de tots els punts de vista. Per tant, l'informe es dirigirà exclusivament a les federacions del tercer sector cultural, deixant per a una altra ocasió, l'anàlisi de l'estat de les fundacions a Catalunya.

La metodologia emprada és, forçosament, de caràcter qualitatiu, ja que el que es pretén és obtenir el màxim d'informació a fi de poder valorar quina és la situació del tercer sector cultural a Catalunya. Així doncs, s'han fet 26 entrevistes semiestructurades d'una hora de durada, que han facilitat un diàleg distès i fecund amb la persona entrevistada, al mateix temps que han permès obtenir un gran

volum d'informació molt rica en detalls, privilegiada des d'un punt de vista qualitatiu. Els candidats seleccionats per a les entrevistes són persones destacades del tercer sector, en la mesura que exerceixen posicions de lideratge al si de federacions d'entitats de l'àmbit nacional català.

Finalment, les entrevistes han estat enregistrades. Posteriorment se n'ha fet un buidatge a partir dels ítems que conformen l'estructura del guió i que ens ha permès copsar l'estat del sector, les tendències majoritàries, els principals problemes, les principals virtuts, així com les propostes de millora adreçades al sector públic.¹

¹ El guió de les entrevistes i la plantilla de buidatge poden ser consultats als annexos de l'informe.

RESULTATS

Els principals problemes del sector

Com ja s'avançava a la introducció de l'informe, el tercer sector cultural arrossega algunes problemàtiques —específiques del tercer sector cultural, en alguns casos, i compartides amb la resta del sector no lucratiu, en d'altres— que convé adreçar en aquest apartat.

S'apuntaran únicament les problemàtiques principals, aquelles que amb més o menys mesura són compartides pel conjunt de les federacions i que, per tant, són pròpies del tercer sector cultural. No es tractaran, en canvi, aquelles problemàtiques que només es manifesten de forma marginal. Al mateix temps, s'ha fet un esforç per agrupar-les i ordenar-les per grans temàtiques, per evitar-ne un tractament excessivament fragmentat o fins i tot anecdòtic.

Finalment, les problemàtiques que es recullen a continuació han estat identificades, totes, en el decurs de les 26 entrevistes fetes als dirigents de les federacions. Algunes d'aquestes problemàtiques han estat apuntades pels mateixos entrevistats. D'altres, en canvi, constitueixen una síntesi o reformulació de les seves idees, tot mantenint-ne, però, l'originalitat.

La manca de prestigi de la cultura tradicional i popular

Per bé que la cultura tradicional i popular catalana ha experimentat certa recuperació d'un temps ençà, continua essent considerada una manifestació de segona categoria. La manca de prestigi es troba instal·lada en l'imaginari col·lectiu i per descomptat, en circuits mediàtics i comercials.

Aquesta manca, però, contrasta amb (1) la importància de la cultura tradicional i popular com a agent vertebrador, integrador i cohesionador des del doble punt de vista social i nacional; (2) la importància numèrica d'aquelles persones, que, voluntàriament i sense contrapartides més enllà de la satisfacció personal, li dediquen el seu temps lliure a fi de conservar-la, fer-ne difusió i en última instància, recuperar-ne el seu prestigi; i (3) la importància econòmica del tercer sector, el seu pes en el conjunt de l'economia.

Una presència mediàtica limitada

Afirmar que la cultura tradicional i popular catalana no té lloc als mitjans de comunicació, almenys als mitjans de caràcter públic, seria fals. Determinades manifestacions tradicionals i populars, efectivament i de forma molt encertada, tenen certa presència als mitjans de comunicació i de vegades fins i tot una bona presència.

No obstant això, no es pot dir el mateix de la cultura tradicional i popular en el seu conjunt, que, en general, té greus dificultats per obtenir l'atenció dels mitjans o

simplement per constar entre aquelles activitats que es difonen a través de les *agendes culturals*. Bo i simplificant, la cultura tradicional i popular no mobilitza masses, no atrau l'atenció de multituds i, en general, no posseeix els elements necessaris per esdevenir el que se'n diu un fenomen mediàtic. Tanmateix, la presència mediàtica és d'una importància cabdal, ja que incideix positivament i directament, sobre la difusió, el grau de coneixement i el prestigi de la cultura tradicional i popular.

El problema, segons el parer dels entrevistats, té un doble origen. Per una banda, els mitjans de comunicació, públics inclosos, tendeixen a prioritzar certa rendibilitat comercial dels productes emesos per sobre d'altres consideracions, com ara un cert compromís pedagògic i cultural. Tot i així i si es compara amb la resta de l'Estat, Catalunya encara es pot dir que gaudeix d'uns mitjans de comunicació públics responsables.

Per altra banda, les federacions tenen una doble dificultat relacionada amb els mitjans de comunicació. D'una banda, pateixen una manca d'experiència en el tracte amb els mitjans, al qual s'ha de sumar la manca de temps i de dedicació, la manca de contactes, etc. D'altra banda, la manca de *modernització* del projecte pot restar l'atractiu i el "potencial comercial" necessaris a efectes d'accedir als mitjans de comunicació.

Finalment, potser caldria afegir una tercera dimensió, que sense ésser apuntada explícitament pels entrevistats, es troba subjacent a tota la discussió: l'absència de relat o de discurs. És a dir, tant les mateixes federacions com els mitjans de comunicació tot sovint tenen dificultats per imaginar el relat o el discurs per via del qual vehicular informacions sobre la cultura tradicional i popular i/o sobre el tercer sector que la sustenta. La cultura tradicional i popular, en termes generals i amb notables excepcions, encara no disposa d'un llenguatge mediàtic propi, diferenciat i de rendibilitat contrastada a través del qual es pugui difondre.

Un model de finançament vulnerable

El sector públic s'ha anat convertint, dels anys setanta ençà, en una de les principals fonts d'ingressos d'entitats i federacions del tercer sector cultural. El finançament de la gran majoria de federacions del tercer sector cultural acostuma a dependre, si bé no exclusivament, almenys en gran mesura, de l'Administració pública. Es tracta, per tant, d'un model de finançament precari i vulnerable. Precari, per la dotació més aviat limitada de les subvencions que atorga l'Administració, i vulnerable, per l'escassa diversificació de fonts d'ingressos d'un tercer sector excessivament dependent dels pressupostos públics. Un model de finançament basat en excés en el diner públic és perillós, en la mesura que pot posar en entredit la independència i el dinamisme del sector.

D'altra banda, l'obtenció d'ajuts i subvencions sol anar acompanyada de tràmits burocràtics rígids, complexos i interminables, que converteixen la renovació anual, en més d'una ocasió, en un veritable *via crucis* per a les federacions, que no

sempre estan preparades per complir els requisits, els tempos i els terminis que marca l'Administració.

A més, s'observa un cert malestar pel sistema d'atorgament de les subvencions, que en algunes ocasions es percep com a *opac*, *esbiaixat* o senzillament *injust* i en el qual prevaldrien més les connexions partidistes i l'interès electoralista, que la bondat o la rendibilitat cultural dels projectes.

Finalment, la temporalitat de les subvencions també s'apunta com a problema, en la mesura que condiona la planificació d'entitats i federacions a mig o llarg termini. Subvencions a dos o tres anys vista o convenis biennals o triennals són escenaris que la majoria d'entitats ambicionen i que rarament obtenen.

Una llei de mecenatge insuficient

Una bona llei de mecenatge hauria de permetre a l'empresa privada involucrar-se socialment i culturalment al mateix temps que desgravar-se fiscalment les aportacions fetes. Al seu torn, les entitats i federacions haurien de poder diversificar i augmentar les fonts d'ingressos.

Tanmateix, la Llei estatal 30/94, de fundacions i incentius fiscals a la participació privada en activitats d'interès general —coneguda com a llei de mecenatge— aprovada el 1994 pel govern del PSOE i modificada 8 anys més tard pel govern Popular, ha generat el rebuig generalitzat, tant de la comunitat empresarial com, especialment, dels mateixos i hipotètics beneficiaris. El principal motiu de rebuig són les deduccions fiscals insuficients (a les empreses), que impedeixen que la llei serveixi pel que ha de servir. Així doncs, la part del pressupost de les federacions, que té origen privat és necessàriament petita o inexistent i difícilment deixarà de ser-ho si no s'introdueixen modificacions a la llei.

Models organitzatius inadequats

De models organitzatius n'hi ha molts i de molt diferents i cada federació hauria d'optar per aquell que més s'adigui a les característiques internes, als objectius i a les necessitats internes de l'organització, tot respectant, això sí, el principi indispensable i inexcusable de funcionament democràtic. En general, és important tenir present que els criteris organitzatius seran encertats o no, no tant en funció d'una bondat o maldat intrínseca, sinó en funció de si són o no són capaços de garantir el bon funcionament de l'organització.

Dit això, les decisions, en aquest camp, no són fàcils i les conseqüències d'una decisió equivocada poden generar molts maldecaps. Efectivament, les entrevistes han permès observar alguns problemes associats a l'estructura organitzativa i el funcionament que en deriva. A grans trets, les problemàtiques es poden agrupar en tres grans apartats.

En primer lloc, en alguns casos —més aviat pocs— s'observen problemes derivats de l'organització territorial de les federacions. La manca d'encaix entre estructura organitzativa, les necessitats i obligacions pròpies del funcionament de les federacions i la dispersió geogràfica dels seus membres pot generar i genera, en més d'una ocasió, tensions organitzatives, que es poden veure agreujades per la infrautilització de les tecnologies de la informació i comunicació (TIC), com ara els llocs web i/o el correu electrònic. En altres paraules, són problemes derivats de l'excessiva centralització d'entitats els membres de les quals acostumen a viure de forma dispersa, acompanyats del recurs més aviat escàs a les TIC com a resposta —per bé que parcial— al problema.

En segon lloc, també hi ha problemes derivats de la manca d'encaix entre l'estructura organitzativa, les dificultats per trobar persones de relleu per ocupar posicions directives al si de les juntes i l'aposta per un funcionament democràtic "excessivament ambiciós". En altres paraules, els problemes derivats de l'obligació, que marquen alguns estatuts, de renovar càrrecs directius amb una periodicitat que l'organització no pot assumir per manca de voluntaris i/o de personal. Especialment dramàtiques poden ser les dificultats associades al relleu de la figura del president i el "desgast directiu" a què es poden veure sotmesos aquells que no troben successor.

Finalment, en alguns casos el bon funcionament de les federacions pot quedar en entredit, com a conseqüència de la manca d'encaix entre les necessitats de la federació i l'especialització funcional de tota organització. És a dir, quan l'estructura organitzativa no es diversifica suficientment a fi d'abordar determinades temàtiques de forma sectorial i especialitzada i per tant, quan l'organització no desenvolupa les estructures adequades per donar resposta a activitats, rols, objectius, problemes o necessitats de la federació.

La manca de relleu generacional

El tercer sector, també el cultural, s'ha vist i es veu afectat pel canvi de valors en què es troben immerses les societats occidentals en general i la nostra societat en particular. Un canvi que sembla posar en dubte valors com la fidelitat o el compromís com a fonaments de la militància i la implicació política o social. D'altra banda, l'extensió de l'individualisme i la mercantilització d'espais, activitats i valors tals com la pròpia cultura també han contribuït al descens d'afiliacions i compromisos, especialment entre el jovent. Un problema de dimensions encara més notòries quan es tracta de trobar persones destinades a assumir les obligacions i els sacrificis associats a les posicions de responsabilitat al si de les juntes directives d'entitats i federacions.

Una professionalització insuficient

El model de tercer sector exclusivament fonamentat en la dedicació voluntària dels seus membres està en retrocés. La bona voluntat, el compromís i la dedicació abnegada avui dia ja no són elements suficients per garantir la bona gestió d'una entitat. Almenys aquesta sembla ser l'orientació que està prenent el sector, empès per forces que depassen el seu control i que tenen, bàsicament, una doble dimensió. El paper cada cop més central del sector en la provisió de serveis públics (ja sigui per les retallades pressupostàries del sector públic i la necessitat d'estalvi resultant, ja sigui pel valor intrínsec, la qualitat innegable i el potencial econòmic de la seva activitat), d'una banda, i una societat cada cop menys "compromesa" i més exigent en termes de qualitat, de l'altra, empeny el tercer sector cap a la professionalització, la competitivitat i la cerca d'excel·lència. Objectius, tots ells, acceptats o assumits com a necessaris, en alguns casos, i ignorats o directament rebutjats, en d'altres.

Sigui com sigui, la manca de professionalització va associada a mancances formatives de les persones amb responsabilitats, sobretot en terrenys com la gestió cultural, la comptabilitat, la fiscalitat, les relacions amb l'Administració pública i amb el sector privat, les habilitats negociadores, el màrqueting i un llarg etcètera. Unes mancances que poden arribar a ser un obstacle o fins i tot un impediment per al bon funcionament de les entitats o federacions d'entitats. Resoldre-les és important i equival a una inversió de futur de primer ordre, que no totes les entitats poden assumir.

La manca d'unitat

Finalment, un últim problema del tercer sector en general i del cultural en particular és la seva manca d'unitat, tant des del punt de vista organitzatiu, com des del punt de vista de l'acció, per bé que aquesta ha estat una problemàtica parcialment resolta per la via de la creació de federacions d'entitats d'abast nacional.

Nogensmenys, la realitat del sector continua sent força fragmentada. No obstant el fet que algunes federacions mantenen i cultiven relacions amb altres federacions del sector, la concertació d'estratègies i l'acció col·lectiva encara continua sent molt minsa i la manca d'unitat del sector dificulta seriosament l'assoliment d'objectius, fomenta la duplicació d'esforços i d'iniciatives i fins i tot pot generar actituds de competència. Una competència, al seu torn, que és del tot innecessària, contraproductiva i, en el fons, nociva per al conjunt del sector.

Tanmateix, la fundació de la Confederació d'Agrupacions de Cultura Tradicional Catalana i de l'Ens de Comunicació Associativa, dues organitzacions de tipus confederal, semblen indicar que el tercer sector, cada cop més, ha fet seva la necessitat de concertar estratègies i sumar esforços.

Propostes i reivindicacions del tercer sector

En aquest apartat, s'exposaran un seguit de propostes i reivindicacions dirigides al sector públic relatives a què fer per millorar la situació actual i les perspectives de futur del tercer sector cultural. Es tracta d'una síntesi de les propostes i les reivindicacions formulades pel mateix tercer sector al llarg de les 26 entrevistes. Aquestes han estat ordenades de més a menys importància, en funció del nombre de cops que foren citades.

La millora del finançament

En general, el tercer sector cultural reivindica, de forma gairebé unànime, una millora del sistema de finançament públic. Aquesta millora passaria, indefectiblement, per (1) l'augment de les dotacions pressupostàries destinades a entitats i federacions culturals; (2) la revisió dels criteris de subvenció del tercer sector: calen criteris públics, transparents i objectius, que haurien de valorar les idees, el caràcter innovador o la qualitat del servei o producte i no només l'amiguisme, el nombre d'afiliats o les perspectives politicoelectoralistes; (3) l'atorgament de subvencions a dos o tres anys vista i la signatura de convenis pluriennals entre administracions i entitats o federacions d'entitats; i (4) una millora de la llei de mecenatge, que incrementi la rendibilitat fiscal per a les empreses.

La millora de la difusió

Els problemes de promoció, divulgació i prestigi —diferents cares d'una mateixa moneda— de la cultura tradicional i popular i de retruc, del tercer sector cultural, no només es redueixen a una presència mediàtica insuficient o, més ben dit, no es resolen amb un augment de la seva presència als mitjans de comunicació. La millora de la divulgació de la cultura tradicional i popular no s'ha de limitar a facilitar un major accés de la cultura als mitjans. Per contra, la millora de la divulgació passa, necessàriament, per una actuació diversificada en diferents camps, com ara el dels mateixos mitjans de comunicació o el de les escoles.

L'escassa presència als mitjans de comunicació és efectivament un problema greu de la cultura tradicional i popular. Els mitjans de comunicació es deuen a empreses de comunicació —ja siguin de titularitat pública o privada— amb interessos polítics o criteris de rendibilitat no sempre favorables a la cultura tradicional i popular. A més, com s'apuntava, el tercer sector cultural acostuma a tenir dificultats per accedir a un sector la relació amb el qual requereix de formació específica. Finalment, costa imaginar un discurs que articuli i vehiculi la cultura tradicional i popular a través de mitjans de comunicació.

Per tant i respecte dels mitjans de comunicació, l'Administració —o millor dit, el govern— podria intentar millorar la presència mediàtica de la cultura tradicional i popular per la via de la definició de continguts mínims i franges d'emissió, tal i

com passa amb altres temàtiques. A més, la Generalitat també podria cedir més espais de publicitat a les seves agendes de ràdio i televisió. Finalment, l'Administració podria incentivar la creació de programes i/o reportatges sobre cultura tradicional i popular a través de programes de finançament específicament dissenyats a tal efecte.

En segon lloc, a efectes de prestigiar la cultura tradicional i sobretot, de garantir-ne una difusió tan homogènia com sigui possible és necessari introduir-la a les escoles de bell antuvi. És en aquest context que les organitzacions del tercer sector podrien adquirir una importància notable. A través de convenis entre l'Administració i aquelles organitzacions de solvència i qualitat demostrables — que la Generalitat podria reconèixer i fomentar mitjançant un sistema d'acreditacions—, el tercer sector podria assumir un rol pedagògic de primer ordre, que beneficiaria tots els implicats: les escoles, perquè disposarien de mestres especialitzats; el tercer sector, perquè veurien reconeguda —i retribuïda— la seva tasca; i la societat en general, perquè tindria accés a tradicions pròpies, la supervivència de les quals no està ni molt menys garantida.

Més formació

La formació és, cada cop més, un requisit indispensable per a qualsevol entitat o federació amb ganes de fer les coses ben fetes. Aquesta és la impressió transmesa per l'àmplia majoria de federacions. En aquest sentit, el tercer sector reclama més oferta formativa de l'Administració. A dia d'avui, les mancances formatives són responsables de bona part de les dificultats amb què es troben les organitzacions en el seu dia a dia. Correspondria a l'Administració pública fomentar una formació —de mínims— dels i les responsables d'organitzacions del tercer sector a fi de promoure'n una millora del rendiment.

Finalment i en aquest sentit, l'Administració hauria d'ampliar i intensificar l'oferta formativa pròpia a fi de donar resposta a les necessitats més bàsiques i urgents de les organitzacions. Aquesta s'hauria de centrar, sobretot, en temes tals com les peculiaritats de la gestió cultural, la comptabilitat, la fiscalitat, les relacions amb l'Administració pública, les relacions amb el sector privat, les habilitats negociadores o el màrqueting. La formació en aquest camp hauria de tenir, necessàriament, un caràcter bàsic i introductori, ja que l'Administració no pot assumir un compromís formatiu d'abast il·limitat ni erigir-se en competència dels centres educatius —públics i privats— que treballen en aquest camp.

PROPOSTES

Aquest apartat reuneix les principals propostes de l'informe, que convindria prioritzar a fi de millorar la situació del tercer sector cultural. Es tracta de propostes dirigides tant al sector públic com al mateix tercer sector i que parteixen, en gran mesura, de la informació obtinguda en el decurs de les 26 entrevistes.

No obstant això, les propostes ultrapassen el marc de les entrevistes i s'enquadren en el que s'ha anomenat la necessitat de *modernització* del tercer sector. Per tant, malgrat que les propostes no necessàriament seran subscrietes en la seva totalitat per tots els entrevistats, aquestes han de ser interpretades més com a punt de partida que d'arribada d'un debat que, sens dubte, ha d'acompanyar aquest informe.

Propostes dirigides a l'Administració

La modernització de projectes i entitats

Com ja s'ha apuntat amb anterioritat, el tercer sector es troba en ple procés de transformació. Una transformació induïda per la pròpia transformació que han patit i pateixen les societats modernes i que posaria en dubte discursos, pràctiques i models organitzatius tradicionals. Una transformació, al seu torn, que obliga entitats i federacions a repensar-se a si mateixes i que tot sovint provoca desajustos i disfuncionalitats que poden desembocar bé en una redefinició de l'organització, bé en la seva dissolució. La manca de *modernització* de projectes i entitats, per tant, pot ser un element desestabilitzador i com a tal, un problema més, que arrossega el tercer sector cultural i el tercer sector en el seu conjunt.

Com ja s'ha dit amb anterioritat, la manca de *modernització* dels projectes fa referència a les dificultats del tercer sector per actualitzar les seves activitats en termes artístics, culturals i/o de discurs o a les dificultats de concebre l'encaix de les tradicions en el món globalitzat del segle XXI. Al seu torn, la manca de *modernització* de federacions i entitats faria referència a l'escassa adaptació del sector a les noves exigències amb què, de forma creixent, es veuen confrontades les organitzacions en els terrenys organitzatiu, economicofinancer, fiscal, informàtic i de gestió, per citar-ne només alguns.

Cal afegir que, per raons estratègiques, el sector públic no s'hauria de desentendre d'aquest procés. Com ja s'ha dit en algun moment, el rol del tercer sector com a conservador i difusor de la cultura en general i de la tradicional i popular en particular, és cabdal, com també ho és la seva funció vertebradora i integradora en termes socials i nacionals. Al mateix temps, i aquí el valor estratègic pren encara més força, el tercer sector està adquirint, cada cop més i per raons diverses, un paper preeminent com a soci del sector públic en els terrenys de les polítiques públiques i la prestació de serveis. En aquest sentit, la *modernització* del tercer sector no és, ni molt menys, un repte aliè als interessos

del sector públic. Ans al contrari, el sector públic n'és part interessada.

Finalment, cal insistir que la *modernització* del tercer sector implica una bona dosi de professionalització de l'activitat —amb tot el que comporta d'assumpció de pràctiques i principis propis de la gestió, del *management*. Tanmateix, *modernització* i valors no s'han de veure com a antònims. Ans al contrari, els valors han de continuar essent font d'inspiració i eix vertebrador del tercer sector.

Un major reconeixement públic

Feta la referència a la necessitat de compromís del sector públic amb la *modernització* del tercer sector, cal fer esment d'un aspecte d'enorme importància, que condiciona les propostes que es puguin fer posteriorment i que ja s'han apuntat a l'apartat anterior: el reconeixement del tercer sector. Un reconeixement que hauria de ser de caire genèric —relatiu a les qualitats i al rol del tercer sector— però que no hauria de descuidar dos aspectes de rellevància especial.

El primer és la creixent importància del tercer sector en la provisió de serveis públics, terreny en el qual destaca per la seva capacitat de repensar-se a si mateix i de repensar les pròpies funcions, d'assumir noves responsabilitats i de respondre satisfactòriament a les exigències de qualitat i rigor pròpies dels serveis públics.

En segon lloc, la cultura tradicional i popular té una dimensió i un potencial turístics l'explotació dels quals, a dia d'avui, encara es troba a les beceroles. El tercer sector en part n'és conscient, però no s'hi pot dedicar amb l'esforç i la tenacitat que requereix una empresa d'aquesta volada. L'Administració, en canvi, disposa dels instruments necessaris per definir i articular polítiques tendents a reorientar i reformular les activitats inscrites en el camp de la cultura tradicional i popular, al mateix temps que a forçar el sector turístic a repensar la cultura tradicional i popular com a font de negoci i a apostar-hi.

Un canvi de model de finançament

Com s'ha dit amb anterioritat, el sistema de finançament del tercer sector és fràgil i precari per la dotació limitada de les subvencions i l'escassa diversificació. Com a tal, per tant, seria convenient impulsar un canvi de model. No obstant això, el canvi de model no s'ha de fonamentar, necessàriament, per obtenir més recursos i per augmentar la dotació de les subvencions. O millor dit, tot partint del pressupòsit que cal augmentar la dotació de les subvencions, no és aquest l'únic ni el principal element sobre el qual hauria de pivotar el canvi de model.

Aquest requereix un doble esforç, tant de l'Administració com també del tercer sector. En aquest apartat, s'apuntaran els elements corresponents a l'Administració. Per contra, els elements atribuïbles al tercer sector es poden

consultar a l'apartat relatiu a les propostes dirigides al tercer sector.

- *Canvi de criteris per a l'atorgament de subvencions:* l'Administració hauria de plantejar-se la possibilitat de canviar els criteris de subvenció (o afegir-ne de nous). Aquests haurien de ser públics, objectius i gaudir del màxim consens possible. A més, i des d'un punt de vista qualitatiu, haurien de valorar més la qualitat, la rendibilitat (cultural i econòmica) o el caràcter innovador dels projectes, així com la satisfacció d'objectius o el seu interès o utilitat públics.
- *Convenis pluriennals:* la renovació anual de les subvencions és un drama per a moltes federacions i entitats. Un drama que s'origina en la incertesa que envolta la renovació i la paperassa que comporta. L'establiment de convenis biennals o triennals podria ser una solució parcial a aquest problema en la mesura que eixamplaria l'horitzó temporal de les federacions i estabilitzaria llurs finances a mig termini, al mateix temps que els permetria respirar una mica des d'un punt de vista de la burocràcia que comporta la tramitació de subvencions.
- *La prestació de serveis:* l'element central del canvi de model, almenys pel que fa l'Administració, és l'aposta per un model de prestació de serveis públics (amb límits, excepcions i controls) a mans d'un tercer sector que, com es dirà més endavant, ha de repensar-se de bell nou i reestructurar-se a fons. Una reestructuració que implica passar d'un model voluntarista a un model professionalitzat i que implica abraçar valors com l'excel·lència, l'eficiència, la rendibilitat o la vocació pública.
- *La diversificació de les fonts de finançament:* el foment de la diversificació de les fonts de finançament del tercer sector s'ha d'entendre en el doble sentit públic i privat. És a dir, el tercer sector necessita diversificar les fonts de finançament provinents del sector públic, al mateix temps que, en la mesura del possible, afegir-hi fons privats. Pel que fa a la diversificació al si del sector públic, aquesta és difícil, ja que tal i com funciona l'Administració, dependrà de les habilitats de la mateixa organització a identificar els diferents interlocutors departamentals, persuadir-los de la bondat del projecte i aconseguir finançament. Si bé l'elaboració del discurs i les habilitats negociadores són dos requisits que no es posen en dubte des d'aquest informe, sí en canvi la fragmentació administrativa, que condemna les organitzacions a iniciar contactes i tràmits cada cop que entren en contacte amb un nou departament. Per tant, la diversificació de les fonts de finançament de caire públic té, indubtablement, una dimensió organitzativa o procedimental que convindria adreçar. Pel que fa a la diversificació de les fonts de finançament d'origen privat i més enllà de la imprescindible labor de *fund-raising* que s'ha d'efectuar des de les mateixes organitzacions, l'Administració hi podria incidir per la via de la reforma de la llei de mecenatge. Aquesta és considerada per tots els afectats —tan empreses com beneficiaris potencials— del tot insuficient, en la mesura que no

contribueix a estimular la inversió privada en causes com ara la cultura, a causa de l'escàs atractiu fiscal del mecenatge.

- *La prioritització*: finalment i com a conseqüència de tot plegat, l'Administració hauria de perdre la por d'utilitzar els nous criteris a fi de diferenciar, jerarquitzar i en definitiva, de prioritzar els projectes. No tots els projectes tenen el mateix valor (públic) ni responen als mateixos estàndards de qualitat. Prioritzar esdevé una necessitat.

Invertir en formació

Més enllà de la formació que el mateix tercer sector apuntava com a necessària en el camp sobretot de la gestió, és necessari completar l'oferta formativa del sector públic amb un tipus de formació menys habitual o menys evident. En primer lloc, convindria que l'Administració acompanyés les entitats en el seu procés de *modernització* a través d'un curs DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats) a fi de proporcionar-los les eines necessàries per calibrar, elles mateixes, on rauen els seus problemes i de quines virtuts servir-se per reorientar l'organització. És a dir, l'Administració hauria d'assumir un rol facilitador a fi que les organitzacions esdevinguin conscients de les pròpies mancances, necessitats i virtuts.

D'altra banda, l'Administració s'hauria de comprometre amb la formació en el camp de la gestió del canvi. Tot procés de canvi i de transformació, com ho és la *modernització* del tercer sector, ha d'anar acompanyat d'una bona gestió del canvi, que les organitzacions no sempre estaran preparades per afrontar sense ajuda externa. L'Administració podria intervenir en aquest terreny mitjançant l'oferta de cursos específicament orientats a dissenyar objectius, estratègies i cronologia dels processos.

Altres mesures de suport

Per acabar, tota reforma orientada a millorar la informació, agilitzar els tràmits, simplificar procediments i reduir el nombre d'interlocutors beneficiarà un tercer sector que, a dia d'avui i en termes generals, està poc capacitat per respondre als requisits i les exigències derivades del tracte amb l'Administració pública i satisfer-los amb celeritat, eficiència i qualitat. El cost que en deriva és elevat en termes de desgast personal i organitzatiu. Una major centralització d'interlocutors, de tràmits i d'informació alleugeriria i molt, el pes de la burocràcia, al mateix temps que reduiria la sensació de desconcert i la manca d'accés, per desconeixement, a possibles recursos.

Propostes dirigides al tercer sector

La modernització de projectes i entitats

S'ha dit anteriorment que la manca de modernització dels projectes fa referència a les dificultats del tercer sector per actualitzar les seves activitats en termes artístics, culturals o de discurs i a les dificultats de concebre l'encaix de les tradicions en el món globalitzat del segle XXI. S'ha dit també que la manca de modernització de les entitats faria referència a l'escassa adaptació del sector a exigències de caire organitzatiu, economicofinancer, fiscal, informàtic i de gestió etc.

Un concepte tan eteri com el de *modernització* es pot determinar a partir de sis dimensions, de la reforma de les quals —de totes i cadascuna d'aquestes— en dependrà el “salt endavant” de les organitzacions i en definitiva, del sector. Aquestes dimensions són les següents:

- *Un nou model de finançament:* com ja s'ha dit a l'apartat anterior, destinat al sector públic, sembla adequat pensar en un nou model de finançament que incorpori nous criteris de subvenció, garanteixi l'establiment de convenis pluriennals, fomenti l'assumpció, per part del tercer sector, de noves responsabilitats en el terreny de la prestació de serveis i no defugui la prioritització de projectes. No obstant això, i com a contrapartida, el tercer sector, hauria de fer un esforç en una doble direcció.

En aquest sentit, hauria d'apostar, de forma decidida per la diversificació de les fonts de finançament, en la mesura que d'aquesta en depenen el dinamisme i la independència del tercer sector, al mateix temps que una menor vulnerabilitat davant de possibles retallades pressupostàries o canvis de rumb de les polítiques envers la cultura tradicional i popular. En aquest sentit, és important apostar pel finançament propi, així com per la cooperació amb l'empresa privada, per la via del mecenatge, el patrocini o mitjançant esquemes de responsabilitat social corporativa.

- *Invertir en formació/professionalització:* Apostar per la formació és crucial, en la mesura que el coneixement, la innovació, la creativitat i el capital humà adquireixen, cada cop més, un paper central a les nostres vides. Les necessitats de formació tindrien, doncs, una triple dimensió: (1) el foment de la presència de persones amb perfils professionals determinats a les juntes directives, a fi que ocupin llocs estratègics dins l'organització; (2) la contractació de personal administratiu específicament format per dur a terme les funcions comptables, etc., i (3) la formació de directius de l'organització en determinades matèries.

A més, el tercer sector hauria d'apostar per l'excel·lència, l'eficiència, la rendibilitat i la professionalització, que equival a repensar-se de bell nou i a efectuar una reestructuració a fons. Una reestructuració que implicaria passar d'un model voluntarista a un model professionalitzat. Un canvi de model, al seu torn, que implica, necessàriament, la reformulació de

discursos i pràctiques tradicionals i la incorporació i posada en pràctica de noves estratègies de màrqueting.

- *Perdre la por al risc*: el tercer sector, en termes generals, tendeix a rebutjar el risc, sobretot en l'àmbit econòmic. Per tant, la inversió o l'endeutament són conceptes que no s'acostumen a associar al tercer sector. No obstant això, inversió i endeutament no necessàriament són conceptes que s'haurien de rebutjar *per se*. En determinades ocasions —en què concorren factors que així ho permeten o requereixen— l'endeutament pot arribar a tenir sentit o fins i tot, a ser recomanable. Tot dependrà dels objectius que es vulguin assolir, les perspectives econòmiques de l'entitat —i per tant, la seva capacitat d'afrontar el deute— i el retorn —econòmic o en espècies— que se'n pugui esperar. En general, una inversió ben calculada pot arribar a permetre fer el “salt qualitatiu”, entès aquest com a *modernització* de la federació o l'entitat.

En aquest sentit i prenent algunes federacions entrevistades com a referència, sembla que l'opció d'invertir en una seu de l'organització és un primer pas encertat. Tenir seu implica poder oferir i, sobretot, poder diversificar les activitats de l'organització; i la diversificació és, pel que sembla, una de les claus de volta de l'èxit.

- *La planificació estratègica*: per evitar (1) la “desorientació” de les organitzacions; (2) que perdin la capacitat de pensar-se i repensar-se a si mateixes; o (3) que depenguin en excés de direccions personalistes, és convenient dotar les organitzacions de plans estratègics. Aquests han d'abordar accions immediates, però també objectius, estratègies, decisions i actuacions a llarg termini i han de comprometre tant la mateixa organització com l'entorn que la rodeja. La planificació estratègica, en definitiva, ha de definir la manera com l'organització es relaciona amb el seu entorn, al mateix temps que ha de garantir la supervivència i la viabilitat de les organitzacions i els seus projectes. En essència, la planificació estratègica ha de respondre a les preguntes de:
 - o Qui som?
 - o Què fem?
 - o On som?
 - o On volem anar?
 - o Com hi volem arribar?
 - o De quins recursos disposem?
- *Un ús intensiu de les TIC*: tot i que, en gran mesura, la majoria d'organitzacions han entès la importància de les TIC, el seu ús encara no s'ha generalitzat. L'aposta per les TIC implica fer-ne un ús intensiu i racional, que permeti estalviar temps, esforços i recursos i que, per tant,

permeti augmentar l'eficiència de les organitzacions. Les pàgines web, el correu electrònic i la missatgeria instantània són de gran importància, però també determinats programaris del camp de la gestió, la comptabilitat, el disseny etc., que, ben utilitzats, poden contribuir decisivament a modernitzar una entitat.

- *La cooperació i el treball en xarxa:* finalment, cal afegir que, seguint el vell lema de “la unió fa la força”, la cooperació i el treball en xarxa són d'extrema importància per a un sector que disposa de recursos limitats. Això és cert, tant pel que fa a les relacions del tercer sector amb l'Administració pública com amb el sector privat. La unitat d'acció, la “veu única”, és vital per assolir objectius, molts dels quals són transversals i comuns a totes les organitzacions. En bona part, el tercer sector cultural ho ha entès. En són la prova la Confederació d'Agrupacions de Cultura Tradicional Catalana o l'Ens de Comunicació Associativa. No obstant això, la fragmentació d'entitats i, fins i tot, de federacions d'entitats continua sent alta i la manca de concert d'estratègies i objectius és preocupant, sobretot pel que significa de malbaratament d'esforços, que podrien ser rendibilitzats amb cooperacions reforçades.

CONCLUSIONS

El tercer sector té una importància vital per a la nostra societat, des del triple punt de vista social, nacional i també econòmic, per bé que aquesta última faceta hagi estat menys explorada en aquest informe. No obstant això, el model tradicional d'un tercer sector voluntarista i *amateur* es veu amenaçat per les transformacions que han patit i pateixen les societats occidentals, tot posant en dubte discursos, pràctiques i models organitzatius tradicionals. Això obliga les federacions i les entitats a repensar els projectes i les organitzacions.

En el terreny específicament cultural, aquest procés, que hem batejat amb el nom de *modernització*, implica redefinir activitats i organitzacions des del punt de vista de discursos, pràctiques i models organitzatius i de gestió. Ras i curt, en el fons del que es tracta és de concebre un nou encaix entre tradicions i món globalitzat, entre el que s'entén per tercer sector i la vida moderna.

La *modernització* del tercer sector és un camí difícil i tortuós. No obstant això, es tracta d'un fet ineludible, que hauria d'interessar tant el tercer sector com la mateixa Administració pública. Les limitacions pressupostàries pel que fa a la despesa pública, les rigideses de contractació i gestió pròpies del model burocràtic i un tercer sector creixentment capaç de i disposat a assumir nous reptes i noves responsabilitats, converteixen aquest darrer en un soci potencial de primer ordre. Tanmateix, el requisit *sine qua non* és la *modernització*, la reformulació, la reestructuració, la redefinició a fons del que significa ser i actuar des del tercer sector.

Les 26 entrevistes efectuades en el marc d'aquest projecte mostren que l'estat del tercer sector cultural és molt desigual, almenys pel que fa a les federacions d'entitats. Federacions tradicionals, fidels a esquemes voluntaristes conviuen amb federacions "modernes", en el sentit que se li ha volgut donar al llarg d'aquest informe. No obstant això, per bé que difereixin en termes de recursos, capacitats, discursos i models organitzatius, es troben unides per uns objectius comuns (com ara la defensa de la cultura catalana), una forta consciència de grup (respecte del seu rol cohesionador socialment i nacional) i una fe cega en les potencialitats del mateix sector com a "actor públic", com a soci del sector públic en el disseny de polítiques i la provisió de serveis.

SÍNTESI DE LES ENTREVISTES

Vegem, doncs, les opinions expressades per les persones entrevistades en aquest estudi. Les preguntes plantejades tenen a veure amb l'estat del tercer sector cultural a Catalunya. Algunes de les seves respostes es troben molt en la línia de les principals reflexions que s'estan fent en aquest àmbit. A més, aporten llum sobre les especificitats del tercer sector cultural.

Les preguntes formulades a les persones entrevistades fan referència als objectius de la federació, la seva oferta, la competència amb el sector mercantil, el marc normatiu de la federació i la seva autoavaluació. També s'han fet preguntes referents al grau de professionalització de l'organització, les seves fonts de finançament, les relacions institucionals, les relacions amb el propi sector i les relacions amb els mitjans de comunicació. Finalment, també s'ha demanat a les federacions de fer una avaluació (subjectiva) del tercer sector en el seu conjunt, així com de formular propostes i recomanacions al sector públic relatives a com millorar la seva situació.

Objectius de les federacions

- La majoria de les federacions van ser creades per aglutinar totes aquelles entitats que tenen per objectiu la promoció i el foment de la seva expressió artística, al mateix temps que dotar-les d'una única veu a efectes de relacionar-se i negociar amb l'Administració pública.
- Les federacions serveixen, tot sovint, per donar suport a les entitats i poder arribar on aquestes no arriben. El tipus de suport, sobretot, es tradueix en formació, assessorament i divulgació de les activitats de les entitats. Tal com afirma un dels entrevistats:

"[...] la federació té tres objectius bàsics: en primer lloc, donar servei a les entitats. En segon lloc, ser el punt de referència i representació davant la societat, institucions i mitjans. En tercer lloc, el de promoure activitats conjuntes fetes des de [la federació] [...]"

- També hi ha un bon nombre de federacions que tenen una funció —en molts casos elevada a objectiu— de treball en xarxa: de creació, manteniment i enfortiment de lligams entre entitats, entre federacions i amb les estructures confederatives estatals i internacionals.
- Una minoria de les federacions tenen una forta vocació pedagògica. Aquesta s'adreça tant als mateixos federats com a la societat en general i pren forma d'actes, tallers formatius, cursets, etc. Tot i que és més freqüent en l'àmbit de les entitats, també hi ha algunes federacions que, més enllà de l'oferta educativa pròpia, concreten llur vocació pedagògica a través de

convenis amb centres escolars per impartir docència en matèria de cultura tradicional i popular, sempre en aquells àmbits que els són propis.

- Finalment, hi ha alguna federació aïllada que manifesta tenir vocació pública. Aquestes —poques— federacions s'entenen a si mateixes com a organitzacions públiques orientades a proporcionar serveis públics. Orientació que condiciona l'oferta, els objectius i el tipus d'organització i que tot sovint es tradueix en un grau de professionalització considerable. En paraules d'un dels entrevistats:

"[...] Les coses estan canviant. Cada cop més, intentem oferir serveis públics. Serveis amb vocació pública, dirigits al conjunt de la ciutadania, seguint els estàndards que marca l'Administració. Nosaltres arribem on no arriba el sector públic. [...]"

Tipus d'oferta de l'organització

El tipus d'oferta de les federacions és molt variada: tant pel que fa a l'oferta destinada als mateixos federats, com respecte de la societat en general.

- Pel que fa a l'oferta destinada als mateixos federats en destaquen les tasques d'organització i foment. Moltes federacions fan tot tipus de cursos i tallers de formació per donar suport a les activitats de les entitats i promoure un millor rendiment i en alguns casos, encara que de forma tímida, una major professionalització.
- En segon lloc, les de treball en xarxa. Moltes federacions promouen, subvencionen o financen tasques de contacte i intercanvi entre entitats federades. D'altres —menys nombroses— també fomenten l'intercanvi d'entitats pròpies amb altres amb qui mantenen contacte a través de les xarxes internacionals a les quals pertanyen.
- En tercer lloc, algunes —més aviat poques— federacions ofereixen suport i assessoria en el terreny jurídic i de gestió més enllà dels tràmits de constitució i legalització. En canvi, aquelles que donen suport a les entitats mitjançant cursos, materials o personal especialitzat en matèries com la comptabilitat, la gestió financera o assumptes jurídics, són més aviat escasses.
- Pel que fa a l'oferta dirigida a la societat en general, les tasques de divulgació a través d'activitats i actes de tot tipus són les que més acostumen a pesar en el conjunt d'activitats dutes a terme per la majoria de federacions. D'entre el conjunt d'activitats organitzades per les federacions n'hi ha una d'especialment prolífica: l'edició i publicació de materials diversos, escrits i audiovisuals, per bé que qualitat i quantitat siguin molt

desiguals en funció dels recursos de cada federació.

- Finalment, tot i que amb menys intensitat del que voldria la majoria, algunes federacions també duen a terme activitats de sensibilització respecte de matèries determinades, sempre relacionades amb el món de la cultura. Aquestes es vehiculen mitjançant exposicions o actes diversos i en alguns —pocs— casos, també amb col·laboracions puntuals amb centres escolars. Tot i així, no es tracta, ni molt menys, d'un model generalitzat.

La competència del sector mercantil

- Tot i que no totes les federacions tenen aquesta percepció, la majoria de les que es pronuncien en aquest sentit situen l'origen de la competència al sector privat o mercantil. Aquest sector actuaria en alguns casos com a contraprogramador “deslleial” que perjudicaria determinats actes organitzats per les entitats. No obstant això, algunes federacions veuen en aquesta competència un estímul per créixer i millorar. Com diu un dels entrevistats:

[...] L'única manera de sortir-se'n és millorar, ser millor que ells. [...]

- Tanmateix, l'origen de la competència no sempre es troba al sector privat. En alguns —pocs— casos, se situaria al mateix sector públic, que actuaria com a competidor —deslleial, en la mesura que disposa de més recursos i en alguns casos no respecta determinades normatives— davant les activitats especialitzades de les entitats. Tot i així, el sector públic és cada cop més conscient de la complementarietat de les ofertes culturals respectives i, sobretot, del potencial del tercer sector com a possible aliat o soci.
- D'altra banda, hi ha la competència entre els mateixos integrants del sector, en un doble sentit: d'una banda, competeixen pels recursos públics i més concretament, per les subvencions del Centre de Promoció de la Cultura Tradicional i Popular. En segon lloc, la manca de cooperació, d'aprofitament de sinergies i de transparència creen recels i suspicàcies, que en alguns casos malmeten unes relacions que haurien de ser de cordialitat, proximitat i ajuda mútua. Les tensions tenen orígens diferents segons cada cas, però tot sovint són atribuïbles a qüestions de caire personal. En paraules d'un dels entrevistats:

[...] el grau de tensió varia en funció de qui es trobi al capdavant de les altres federacions. Tenim ganes de cooperar, però no sempre és fàcil. [...]

Marc normatiu

- La majoria de les federacions són entitats sense ànim de lucre que es regeixen per la llei d'associacions. El model organitzatiu depèn de la federació, però la majoria segueix el model clàssic de les associacions: junta directiva, executiva, assemblea, etc.
- No obstant, hi ha algunes —poques— federacions, que, al marge del model associatiu, han constituït fundacions paral·leles, a efectes, sobretot, de gestionar millor el patrimoni.

Autoavaluació: els problemes

Entre els principals problemes de les federacions entrevistades destaquen una economia precària, el dèficit formatiu, la manca de nous compromisos i de relleu generacional, l'escassa presència als mitjans de comunicació i el sistema d'atorgament de subvencions. Numèricament menys importants serien problemes com el desgast dels dirigents de les federacions o l'escàs reconeixement per part de l'Administració de les tasques de les persones que conformen el tercer sector.

- El discurs de la precarietat financera és la tònica dominant en gairebé la totalitat dels casos i s'assumeix com a problema greu, de difícil solució. A més, la dependència excessiva respecte del sector públic, que acostuma a anar associada a la precarietat econòmica, genera una fragilitat que acaba dificultant el bon funcionament de federacions i entitats. Com diu un dels entrevistats d'una federació especialment vulnerable:

"[...] La veritat és que fem la viu-viu. Rebem molt pocs diners, tots ells del Centre de Promoció de la Cultura Popular i Tradicional Catalana. Així no hi ha manera de fer les coses ben fetes. Tenim greus problemes per arribar a final de mes. [...]"

- La segona problemàtica, en termes numèrics, és l'escassa presència de la cultura tradicional i popular als mitjans de comunicació. Tal i com afirma un dels entrevistats:

"[...] si no surts a la televisió no existeixes. Si sortíssim més a la televisió faríem més atractiva la cultura tradicional i popular. [...]"

La majoria de federacions atribueixen la manca d'espais mediàtics a l'escàs interès per la cultura en general i per la cultura tradicional i popular en particular, i pel poc prestigi que tenen. També s'apunta l'orientació comercial i economicista d'uns mitjans de comunicació excessivament centrats en la rendibilitat de les emissions. Finalment, s'apunta, també, el canvi de valors en què es trobaven immerses les societats actuals i que

afecta de forma especialment colpidora el jovent. En paraules d'un entrevistat:

“[...] com vols competir avui amb la quantitat d'oci que els joves tenen avui dia a l'abast de les seves mans? Quan nosaltres érem joves, no hi havia ni tanta oferta, ni tan llaminera com la d'avui. [...]”

- La poca formació dels quadres dirigits, sobretot en temes tals com la gestió, la comptabilitat i, en general, les finances de les entitats és la tercera problemàtica, en termes numèrics, que acostumen a citar les entitats. La manca de formació acaba repercutint en les capacitats de gestió —interna i externa— de les federacions. Un dels entrevistats fa referència a la dimensió interna de la problemàtica:

“[...] La paperassa se'ns menja, no sabem pas com posar-nos-hi. Hauríem de contractar algú que ens ho fes, però no hi ha qui ho pagui. És un drama. [...]”

Un altre, al seu torn, fa referència a la dimensió externa:

“[...] Estem en inferioritat de condicions. Les empreses, els professionals, etc., tenen els seus horaris, molt inflexibles, i molt sovint s'aprofiten de nosaltres, del nostre desconeixement. Tampoc sabem com relacionar-nos amb l'Administració: com trobar interlocutors, com obtenir més subvencions. [...]”

- En quart lloc, en un món globalitzat on l'oferta d'oci és més gran que mai, moltes entitats es troben amb una competència potent del sector mercantil no tant en termes de coincidència d'oferta —que també— com des del punt de vista de la quantitat d'oferta global que tenen a disposició els joves avui en dia. La combinació d'una oferta d'oci aclaparadora i un canvi de valors entre el jovent dificultaria enormement la fidelització de públics i, sobretot, de col·laboradors. La tònica general és de poca implicació d'un jovent, que, en termes generals, rebutja el compromís i la dedicació no retribuïda. Les federacions, per tant, tenen greus dificultats per trobar i garantir el relleu generacional. Un relleu del qual depèn la supervivència de les organitzacions i l'absència del qual posa en entredit la vitalitat, la qualitat i la continuïtat dels projectes. Com diu un dels entrevistats:

“[...] l'associacionisme està en crisi degut a l'individualisme de la societat actual. Davant d'aquest panorama resulta difícil fidelitzar un públic jove. [...]”

- Finalment, l'actual sistema d'atorgament de subvencions del Centre de Promoció de la Cultura Popular i Tradicional Catalana, siguin o no siguin encertades les crítiques que se li fan, és vist com una amenaça, en la mesura que genera incertesa, competència i tensions. Tal i com afirma un dels entrevistats:

“[...] Mai se sap quines subvencions et donaran i amb què pots comptar i a sobre n'hi ha alguns que en reben més, no se sap ben bé per quins set sous. [...]”

Autoavaluació: les fortalezes

Entre les fortalezes de les federacions —una pregunta que la majoria d'aquestes deixava sense resposta i que és molt indicatiu de la percepció que té de si mateix el mateix sector— s'hi acostumen a situar uns recursos humans cada cop més formats, l'ús cada cop més intensiu de les TIC i la —incipient— capacitat de diversificar les fonts de finançament. Cal afegir, i no és sorprenent, que aquestes informacions corresponen a aquelles —poques— federacions que han estat capaces de fer un “salt endavant”.

- Algunes —poques— federacions apunten que s'han pogut dotar de personal format en gestió cultural i d'altres especialitats, que haurien ajudat a professionalitzar determinades tasques de l'organització.
- Habitualment i de forma paral·lela, aquestes mateixes federacions haurien anat generant un gran volum d'activitats, que cada vegada es distingiria més per la qualitat i el rigor, la imaginació i la innovació. Es tractaria d'entitats, per tant, que haurien sabut reconvertir o actualitzar la seva oferta i dotar-la d'atractiu per a un públic més ampli.
- En tercer lloc, les federacions s'haurien nodrit d'un ús cada cop més intensiu de les TIC, que hauria millorat la coordinació entre els membres i la difusió de la informació. Aquesta eina hauria permès salvar les distàncies entre membres de les juntes i d'aquesta manera, cobrir les necessitats de les entitats. D'altra banda, l'ús de les TIC ha permès un volum i una intensitat d'intercanvis a escala internacional que es valora molt positivament. Tal i com afirma un entrevistat:

“[...] ara tot ho fem a través d'Internet. Gràcies a Internet ens gestionem i coordinem millor entre tots plegats i a través de la nostra pàgina web podem donar serveis als nostres federats i tenim més relacions a nivell internacional. [...]”

- En quart lloc, algunes —molt poques— federacions han aconseguit diversificar o estabilitzar les fonts de finançament per la via de la captació de recursos de l'àmbit privat o de convenis estables amb l'Administració

pública. Aquesta, al seu torn, ha vist en algunes federacions un soci idoni en qui delegar la prestació de determinats serveis. Com afirma un dels entrevistats:

“[...] Amb molt esforç hem aconseguit millorar substancialment la nostra activitat i la nostra reputació i així hem aconseguit que les nostres entitats prestin serveis a l'Administració, serveis públics, és clar. [...]”

La professionalització de les organitzacions

- Totes les federacions entenen que la professionalització de les organitzacions, almenys tot allò que fa referència a les tasques d'ordre administratiu, és absolutament necessari i imprescindible (no tant, en canvi, en altres àmbits d'actuació). Fins i tot si del que es tracta és de mantenir l'organització fidel als vells esquemes voluntaristes i *amateur*. La comptabilitat, la fiscalitat i en general, les gestions amb l'Administració comporten cada cop més volum de feina i més necessitats de personal capacitat. Un volum i unes necessitats que els membres de la junta no poden assumir sobre una base purament desinteressada i fora d'hores. Tal i com afirma un dels entrevistats:

“[...] Nosaltres hem de demanar a un amic nostre, que és economista, que ens ajudi amb la comptabilitat de la federació. [...]”

Tanmateix, entendre aquesta necessitat no equival automàticament a contractar personal administratiu de reforç i menys encara a temps complet. La gran majoria de federacions habitualment no es poden permetre aquest “luxo” i, per tant, han de continuar treballant sobre esquemes voluntaristes.

- Algunes federacions, a més, també entenen que la pròpia activitat cultural, la gestió cultural, també necessita personal especialitzat i degudament format. En aquest sentit, algunes federacions, que encara constitueixen una minoria, han optat per anar professionalitzant, lentament però inexorablement, els equips sobre la base de reformular discursos, projectes, pràctiques i estructures organitzatives. Una reformulació que no és fàcil i que demana implicació, visió i determinació per part dels directius, a més d'una gestió del canvi adequada a les característiques i les possibilitats de l'organització.

“[...] He estat a la secretaria de la federació des de fa anys. Gràcies al fet que vaig fer el màster en gestió cultural vaig fer una anàlisi DAFO de la nostra federació i a poc a poc hem apostat per la

Les fonts de finançament

- Actualment, i en la majoria dels casos, la principal font d'ingressos prové del sector públic i principalment del Centre de Promoció de la Cultura Popular i Tradicional Catalana (CPCPTC). No obstant això, hi ha algunes federacions que, per a projectes concrets, també reben subvencions i ajuts d'altres departaments de la Generalitat o d'alguns ajuntaments.
- Altres federacions, numèricament molt més minoritàries, han sabut (en algun cas aïllat, fins i tot s'hi han trobat sense buscar-ho) diversificar les fonts de finançament a partir de la incorporació de (1) fons provinents de l'empresa privada (patrocinadors, etc.) o (2) fons derivats de la comercialització de la pròpia activitat (venta d'entrades, marxandatge, etc.).

“[...] Nosaltres procurem tenir diverses fonts d'ingressos: a part de les quotes dels socis i de la subvenció del CPCPTC, tenim una botiga on venem articles de tota mena (punts de llibres, samarretes etc.), tenim un conveni amb l'Obra Social de La Caixa per a l'edició de (...) i també tenim un conveni amb diferents empreses per finançar les nostres activitats. [...]”

No obstant això, cal insistir que no és aquesta la situació habitual de les federacions, ans al contrari.

Les relacions institucionals

- La gran majoria de les federacions tenen contactes —bilaterals— regulars, però esporàdics amb les administracions i sobretot, amb el CPCPTC, a efectes de negociar o renegociar les subvencions o ajuts concrets per a projectes determinats. Més enllà d'això, el contacte és més aviat rar i se circumscriu a trobades fortuïtes i actes públics relacionats amb la cultura tradicional i popular. En aquest cas, però, es tracta d'un contacte de naturalesa col·lectiva, sectorial.
- Són poques les federacions, en canvi, que tenen un tracte més regular i pròxim amb l'Administració. Habitualment són aquelles que, més enllà de possibles subvencions o ajuts, mantenen una vinculació més estable amb l'Administració i que deriva, habitualment, d'un procés d'externalització de serveis públics.

Les relacions amb el propi sector

- La majoria de les federacions acostumen a tenir relacions amb estructures federals i confederals, habitualment de l'Estat espanyol i d'Europa. Cal afegir que la majoria entén que actuen com a ambaixadors de la cultura catalana i que, per tant, exerceixen una funció de representació que rarament se'ls reconeix.
- Tanmateix, algunes federacions —menys nombroses— han optat per cultivar més les relacions amb federacions europees i internacionals, que amb les estructures equivalents d'àmbit espanyol. Tal i com diu un dels entrevistats:

“[...] No tenim contacte amb la federació espanyola, nosaltres representem Catalunya davant dels altres països. [...]”

- D'altra banda, hi ha hagut un primer intent d'estrènyer els llaços entre les federacions que conformen el sector a través de la creació de dues plataformes, la Confederació d'Agrupacions de Cultura Tradicional i Popular i l'Ens de Comunicació Associativa. Ambdues tenen la finalitat de coordinar objectius i accions i de fer d'interlocutor entre federacions i mitjans de comunicació, respectivament. La majoria de les federacions estan vinculades a l'una o l'altra plataforma.
- Tanmateix, encara hi ha força desunió, fruit de la manca de coordinació i cooperació en alguns casos o d'enfrontament, en d'altres. No obstant això, sembla que la tendència sigui cap a la creació d'estructures organitzatives d'abast cada cop més ampli i d'actituds i formes de fer cada cop més relacionals.

Les relacions amb els mitjans de comunicació

- La gran majoria de federacions tenen un contacte molt esporàdic i feble amb els mitjans de comunicació. En aquest punt és on la competència amb el sector mercantil es fa notar més. Aquest té i sap mobilitzar més recursos per trobar ressò als mitjans. A més, es lamenta el caràcter pervers dels mitjans:

“[...] Els nostres actes no són notícia, en canvi si s'ha fet mal algú arran de la nostra actuació, llavors sí que sortim. [...]”

- No obstant això, algunes federacions han estat capaces (o en alguns casos, s'ho han trobat sense buscar-ho) de generar interès mediàtic i en conseqüència, de tenir una relació forta, constant i fluida amb tot tipus de mitjans, des de ràdio i televisió fins a premsa escrita.

- Finalment, mentre que els mitjans de comunicació importants, d'abast nacional, són difícils de penetrar, algunes federacions sí que han estat capaces de copsar l'interès d'alguns mitjans de comunicació de caràcter estrictament local. L'impacte és, sens dubte, menor, però no obstant això, és un inici que permet acumular experiència.

Recomanacions al sector públic

A continuació s'ordenen les propostes que s'han defensat a les entrevistes, ordenades de més a menys importància (des del punt de vista del nombre de cops que han estat citades):

- Revisar els criteris de subvenció del tercer sector: calen criteris públics, transparents i objectius, que valorin les idees, el caràcter innovador i la qualitat del servei o producte i no només l'amiguisme o el nombre d'afiliats.
- Millorar el finançament de les entitats.
- Millorar la presència de la cultura tradicional i popular, de tasques i activitats de federacions i entitats, als mitjans de comunicació.
- Oferir cursos de formació a les entitats.
- Divulgar la tasca de federacions i entitats a les escoles a través de convenis amb els centres escolars o el Departament d'Educació.
- Facilitar l'accés de federacions i entitats a l'Administració.
- Establir convenis més amplis, de tres o quatre anys, amb les administracions.
- Millorar la llei de mecenatge.
- Crear espais de diàleg amb l'Administració que no depenguin de l'empatia de l'interlocutor (relacions més objectives, menys polititzades).
- Donar suport logístic i d'infraestructures.
- Ajuda puntual de l'Administració per posar-se al dia.
- Major reconeixement de les persones vinculades al tercer sector cultural.

ANNEXOS

Guió d'entrevista a representants del tercer sector

- Quins són els objectius de l'organització?
 - o Per als associats?
 - o Per als beneficiaris?
 - o Per a la societat en general?
- Quin tipus d'oferta té l'organització?
 - o Quina oferta?
 - o Quins destinataris?
 - o Entra en competència amb el sector mercantil?
- Per quin marc normatiu es regeix?
 - o Lleis i normatives que afecten l'organització?
 - o Quina valoració en fa?
- Avaluació de la pròpia acció cultural
 - o Què aporta o vol aportar l'organització?
 - o Fortaleses i febleses de l'organització?
 - o Quina és la seva capacitat per assolir objectius?
 - o Quins són els espais i mecanismes de participació interna?
 - o Quins mecanismes de difusió té? Els missatges arriben a qui han d'arribar? I com?
- La professionalització de l'organització
 - o Avaluació de les capacitats de gestió: fortaleses i debilitats
 - o Temps i intensitat de dedicació de l'estructura directiva
 - o Quin és el grau de compromís?
 - o Contractació de recursos humans
 - o Quines qualificacions es prioritzen?
 - o Com es formen els dirigents de l'organització?
 - o Grau d'utilització de les noves tecnologies?
- Fonts de finançament
 - o Identificació de fonts de finançament
 - o Quantificació

- Les relacions interinstitucionals
 - o Relacions amb la Generalitat, municipis, organitzacions empresarials etc.
 - o Quins mecanismes i formes de cooperació utilitzen?
 - o Quins mecanismes i formes de coordinació tenen?
- Les relacions amb el propi sector
 - o Amb qui es relacionen?
 - o Quins mecanismes i formes de cooperació utilitzen?
 - o Quins mecanismes i formes de coordinació tenen?
- Relacions amb el sector privat de tipus mercantil
 - o Les relacions amb els mitjans de comunicació
 - o Tenen relació o acords de col·laboració amb determinats mitjans?
- Avaluació del tercer sector en el seu conjunt
 - o Fortaleses i febleses del sector
- Propostes i recomanacions dirigides al sector públic

Plantilla de transcripció de les entrevistes

Nom de l'entrevistat i filiació institucional:

Lloc i data de l'entrevista:

Observacions:

ITEMS	RESPOSTES
Objectius de la federació	
Tipus d'oferta de l'organització	
Marc normatiu	
Autoavaluació	
La professionalització de l'organització	
Les fonts de finançament	
Les relacions interinstitucionals	
Les relacions amb el propi sector	
Les relacions amb els mitjans de comunicació	
Avaluació del tercer sector en conjunt	
Recomanacions al sector públic	