



# **GUIA** **de** **GESTIÓ BÀSICA** **per a** **ASSOCIACIONS**

**Pep Martí i Masferrer**

Amb la col·laboració de:



Generalitat de Catalunya  
Departament de Benestar Social  
i Família



Diputació  
Barcelona

# SUMARI

Presentació .....	5
Introducció .....	9
I. El marc legal vigent.....	13
II. Els estatuts .....	19
III. Reglament de règim intern .....	25
IV. Les av com a model associatiu específic i diferenciat .....	33
V. L'organització interna i els lligams (suports) externs .....	41
VI. L'oficina administrativa.....	49
VII. La recepció i el pla d'acollida .....	55
VIII. El pla estratègic que cada associació necessita .....	61
IX. La intervenció comunitària i el coneixement de l'entorn .....	65

X. Els projectes .....	69
XI. El càlcul econòmic del cost del projecte.....	75
XII. L'optimització dels recursos humans .....	79
XIII. El pla de treball.....	87
XIV. L'avaluació i la transmissió de valors .....	91
XV. Els recursos econòmics .....	97
XVI. El pressupost de l'associació.....	105
XVII. La gestió d'equipaments públics .....	109
XVIII. Els tècnics associatius i/o comunitaris.....	115
XIX. El marc fiscal.....	121
XX. La memòria de l'associació .....	127
XXI. La participació en i des de l'associació .....	131
XXII. La comunicació associativa .....	137
XXIII. Protecció de dades. Obligacions de les associacions.....	145
Epíleg .....	151
Annexos .....	155

## PRESENTACIÓ

La guia que teniu a les mans neix de l'anhel de la Fundació de la Confederació d'Associacions Veïnals de Catalunya (CONFAVC) per enfortir el teixit associatiu del territori amb coneixements i recursos. És a dir, en última instància, té l'objectiu de millorar la capacitat d'intervenció de les organitzacions i dels moviments socials. I és que la Fundació, d'ençà que es va crear el 2007 —hereva del treball fet des del 1998 pel Centre d'Estudis i Recursos Veïnals de la CONFAVC—, sempre ha entès que les entitats socials han de ser clau en la vertebració dels països, ciutats i barris.

Així doncs, aquesta guia ha de ser un instrument útil i amè per a les gairebé 700 entitats sòcies —associacions veïnals (AV) i federacions (FAV)—, però també per a totes les organitzacions del tercer sector i col·lectius d'activistes dels nostres barris.

### QUÈ VOLEM?

Fa més de cinquanta anys, quan es van formar les primeres entitats veïnals, que les AV treballem per un ideari bàsic vertebrat en la lluita

per construir barris cohesionats socialment, on drets com l'accés a un habitatge digne, a una sanitat i educació públiques i de qualitat, i a una mobilitat sostenible, siguin una realitat quotidiana, així com l'extensió de serveis bàsics pels quals hem lluitat històricament com el subministrament de l'aigua, la llum i el transport públic. Paral·lelament, les AV treballem per construir barris multiculturals i multilingües en convivència amb la cultura catalana, i on la gestió sostenible dels recursos naturals i els residus esdevingui una pràctica quotidiana i normalitzada.

La Fundació CONFAVC, malgrat que té poc més de quatre anys de vida, neix sota la iniciativa de la CONFAVC per proporcionar formació i recursos de coneixement a les entitats sòcies. Aquesta organització veïnal va fundar-se el 1988 sota l'impuls d'una sèrie de federacions d'AV, la de Badalona, el Baix Llobregat, Barcelona, L'Hospitalet, Lleida, Manresa i Tarragona, que van decidir recuperar i institucionalitzar les trobades d'AV que s'havien fet a Catalunya a finals dels anys 70 i durant els anys 80 per tenir més força com a moviment veïnal davant de la societat i les administracions públiques.

Des d'aleshores l'entitat, que com a organització de tercer grau ha aconseguit la declaració d'utilitat pública concedida pel Ministeri del Interior, busca millorar la qualitat de vida dels barris propiciant que la igualtat d'oportunitats entre veïns i veïnes sigui una realitat quotidiana, així com la generalització de models convivals justos, solidaris i ètics.

La tradició reivindicativa de la CONFAVC està arrelada a la mateixa història de les AV. Al nostre país aquestes organitzacions van ser entitats pioneres als anys seixanta i setanta del segle passat en la lluita per recuperar les llibertats segrestades pel franquisme i per dignificar els barris perifèrics dels municipis i ciutats, moltes vegades mancats d'infraestructures dignes i equipaments bàsics.

Actualment el moviment veïnal es troba davant de nous reptes que han portat a noves situacions, com ara l'arribada de veïns i veïnes

procedents d'altres països i cultures, la crisi ecològica del planeta o la delicada situació econòmica, amb una taxa d'atur generalitzada i una allau de desnonaments per execucions hipotecàries diàries. Són nous interrogants davant dels quals, d'alguna manera, la Fundació respon amb propostes formatives com cursos entorn de com intervenir en la immigració des d'una perspectiva intercultural; projectes per gestionar millor els residus en el tercer sector, entre altres línies de treball com són la preservació de la memòria històrica del moviment veïnal o la formació per enfortir l'organització, la participació i la comunicació en les entitats del tercer sector.

Aquests coneixements, amb les sinergies del treball en xarxa del tercer sector, poden fer revifar els barris.

Per tant, esperem que la guia ajudi a enfortir aquest teixit associatiu, tan arrelat com imprescindible, per a Catalunya.

# INTRODUCCIÓ

En la guia que es presenta s'ha pretès abordar tots els aspectes que, de manera habitual, són tractats en una associació; des dels tràmits administratius que s'han de portar a terme per a la seva constitució, fins als tràmits per donar-la de baixa del Registre quan l'associació es dissolgui, passant per les tasques de gestió i dinàmica quotidiana.

S'ha intentat, a més, facilitar eines que ajudin a la reflexió sobre la funció d'una associació tant en el seu entorn com de manera endògena. Així s'hi poden trobar propostes per afavorir el debat tant respecte a la participació interna com a la intervenció comunitària.

La Guia està estructurada per temes específics, de manera que cadascú pot consultar directament els aspectes que li interessin i ampliar la informació a partir de les referències que s'assenyalen en el capítol corresponent. El subratllat vermell indica que hem enllaçat una adreça web; i el verd, que l'enllaç us portarà al PDF del capítol de la guia citat.

La Guia s'adreça a qualsevol associació, però hi ha alguns capítols específics per a associacions veïnals, que també poden ser d'interès per

a altres entitats. És a dir, en la Guia es reflecteixen tots els aspectes que acostuma a abordar una associació veïnal i, a més, n'hi ha alguns (tres o quatre) que només tracten del moviment veïnal.

D'altra banda, considerem que l'ús d'un llenguatge carregós o complicat actua en detriment de la lectura, i l'esperit d'aquesta guia és la seva utilització per a qualsevol persona que formi part d'una associació o vulgui formar-ne part.

Som molt conscients que les associacions estan formades per persones de totes les edats i de tots els nivells que destinen part del seu temps a la tasca voluntària per afavorir el conjunt. La guia està pensada per a aquestes persones. Si a més serveix als qui desenvolupen tasques gerencials o de direcció tècnica, millor encara. L'objectiu de la guia és, però, que pugui ser utilitzada per tots els públics independentment de la tasca que exerceixin dins de l'associació.

# CAPÍTOL I

## EL MARC LEGAL VIGENT

### L'evolució del marc legal

El dret d'associació forma part del feix bàsic de llibertats públiques de cada ciutadà. Però aquest dret natural no sempre ha estat reconegut per les lleis dels estats. Històricament, aquest reconeixement ha estat més aviat excepcional. El poder ha tendit a desconfiar de les associacions i els ha aplicat sovint una legislació preventiva de caire restrictiu. Als textos constitucionals de l'Estat espanyol no va ser reconegut el dret d'associació fins a la Constitució de 1869. Però, restaurada la monarquia, s'endurí la normativa d'associacions i reunions, tot i que la nova constitució també reconeixia el dret d'associació. Sagasta va començar a donar un desenvolupament legal a aquest dret reconegut (1881). I d'aquí a la important Llei d'associacions de 1887 només hi va haver un pas. No cal oblidar, però, que aquesta llei va ser objecte de fins a 19 suspensions més o menys prolongades fins al final de la II República.

Durant tot el franquisme, les lleis van impedir de facto qualsevol llibertat efectiva de les associacions, malgrat les declaracions formals contingudes, per exemple, en el Fuero de los Españoles. El decret de 25 de gener de

1941 responia a l'estèril sistema d'autorització prèvia. Molt més tard, la Llei de 24 de desembre de 1964 (segona Llei d'associacions de l'Estat) va continuar sotmetent a fortes restriccions el dret d'associació.<sup>1</sup>

Des de finals de 1978, quan entra en vigor la Constitució actual, el dret d'associació queda reconegut com a dret fonamental.

El mes de juny de 1997, el Parlament de Catalunya va aprovar la primera llei d'associacions catalana.

El mes de març de 2002, el Parlament espanyol va aprovar la tercera Llei d'associacions de l'Estat.

Finalment, a l'agost de 2008, es publica al Diari Oficial de la Generalitat l'aprovació del Llibre Tercer del Codi Civil català en què s'inclou la nova regulació legal de les associacions catalanes.

## Condicionants del marc legal

### HISTÒRICS

Les restriccions que durant el franquisme s'imposaven a les associacions comportava que la llei de 1964 exigís la legalització prèvia per constituir-se en associació. Això comporta que, a l'hora d'analitzar la data de creació d'una associació (de qualsevol mena, però sobretot les de veïns), cal tenir present que les dates d'inici d'activitat no sempre es corresponen amb les dates recollides en els textos oficials.

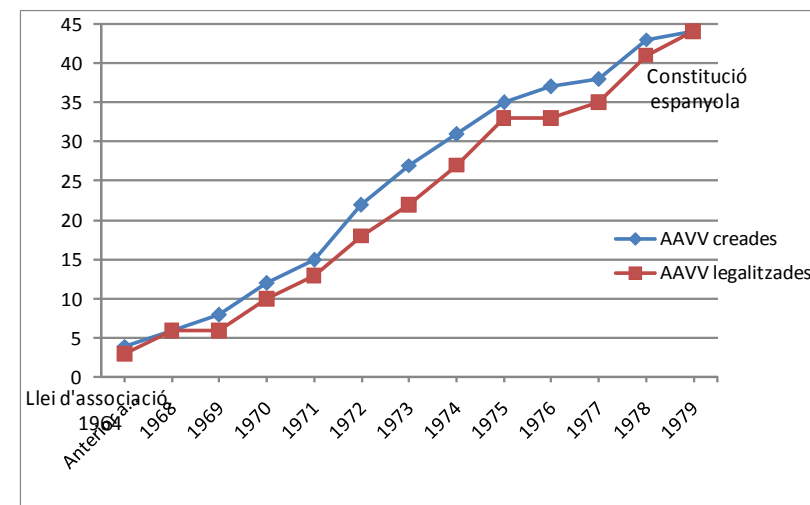
Així, si considerem com a data de creació d'una associació el moment que, des de la ciutadania, es pren la iniciativa, les diferències respecte a les dades oficials poden ser notables. Hi ha hagut associacions que, d'ençà del moment d'inici de la seva acció fins que van ser legalitzades, van haver d'esperar fins a tres i quatre anys, per culpa dels informes negatius que els addictes al règim

1. Pere Solà i Gussinyer. *Història de l'Associacionisme Català Contemporani*. Generalitat de Catalunya.

(alcaldes de barri...) van fer sobre les persones que es proposaven com a membres de la comissió gestora. A aquests se'ls demanava el "Certificado de penales". Aquests entrebancs els patien més les associacions de veïns que altres tipus d'associacions, atès que les veïnals eren crítiques i posaven en dubte el funcionament de l'Administració pública.

Al marge de les dificultats que això comportava, hi ha una qüestió que cal tenir present: les dates que figuren en els registres públics responen al moment de la legalització (o sia a un tràmit burocràtic) i no a la iniciativa dels veïns (voluntat ciutadana).

Com a exemple del que s'acaba de dir es pot observar el quadre adjunt corresponent a les AV de Barcelona sobre la diferència entre any d'inici d'activitats (creació de la comissió gestora) i any de legalització per part del Govern civil.<sup>2</sup>



2. *Relació entre associacions de veïns i partits polítics. Barcelona 1970-1980*. Tesina de graduació inèdita de Josep Martí Masferrer. Institut d'Estudis Socials de Barcelona – ICESB. 1981.



## CONDICIONANTS ACTUALS

La darrera modificació del marc legal (Llibre Tercer del Codi Civil Català), l'any 2008, donava un termini de tres anys a les associacions<sup>3</sup> per adaptar els estatuts a la nova llei. Ho han de fer totes les associacions que no s'haguessin adaptat a la llei catalana de 1997.

Suposadament moltes AV es deuen trobar en aquesta situació (a Barcelona el 43%, a Terrassa el 35%, a Sant Adrià de Besòs el 30%<sup>4</sup>), perquè sempre s'ha donat als estatuts una consideració de tràmit administratiu.

Les conseqüències, però, de la no adaptació poden comportar problemes, atès que aquestes AV no adaptades al nou marc legal poden perdre els beneficis derivats del dret registral, amb la qual cosa la responsabilitat de les accions empreses per l'associació podrien recaure personalment en les persones que la integren:

“Finalment, remarquem la importància que les associacions compleixin, quan sigui procedent, l'obligació de regularitzar la situació registral d'acord amb el que estableixen els apartats a) i b) d'aquest punt 2, ja que, de conformitat amb el que disposa el Reial decret 1497/2003, en relació amb l'article 10 de la LODA (Ley Orgánica de Asociaciones), quan una associació no ha regularitzat la seva situació registral, els associats poden haver de respondre personalment i solidàriament (sense perjudici de la responsabilitat de l'associació mateixa) de les obligacions concretes amb tercers per qualsevol d'ells, sempre que hagi manifestat actuar en nom de l'associació”.<sup>5</sup>

D'altra banda, el dret registral també es pot perdre per no anunciar al Registre les modificacions en la composició dels òrgans de govern o, millor dit, la celebració dels processos electorals interns, quan correspongui per imperatiu estatutari.

3 Amb posterioritat (maig 2011) es van ampliar els terminis fins a desembre de 2012.

4 Dades obtingudes de diferents estudis realitzats.

5 Comunicat del Departament de Justícia (08.06.2007), web de la Generalitat de Catalunya / Justícia.

## Recomanacions i propostes

### QUÈ CAL FER SI...

#### A) No tenim els estatuts adaptats al nou marc legal:<sup>6</sup>

- Obtenir un model d'estatuts marc adaptat a la legislació vigent des de l'Oficina d'Atenció al Ciutadà del Departament de Justícia (Pau Claris, 86, cantonada Casp) o bé des del web del Departament de Justícia, [www.gencat.es/justicia](http://www.gencat.es/justicia). Les AV en poden obtenir un d'específic a través de la CONFAVC.
- Debatre'l entre els components de l'òrgan de govern de l'associació i socis actius.
- Presentar-lo a l'assemblea ordinària o extraordinària (segons s'indica en els estatuts per reformar) i debatre'ls.
- Aprovar-lo.
- Recordar que al final dels estatuts hi ha de constar una diligència que indiqui que han estat aprovats per l'assemblea general (ordinària o extraordinària) i que els han de signar el secretari i el president.
- Si la modificació d'estatuts comporta canviar el nom de l'associació, s'haurà de fer acta de l'assemblea indicant que en aquesta s'han aprovat els estatuts i el canvi de denominació.
- Fer una acta que remarqui els canvis produïts en l'articulat o que indiqui que els nous estatuts es presenten per adaptar-los al nou marc legal, i no esmentar canvis concrets en l'articulat.
- Abonar la taxa corresponent al Registre.

#### B) No s'han comunicat anteriorment els canvis de junta o processos electorals

- Elaborar un certificat de composició dels membres de la junta<sup>7</sup>, amb noms,

6 Com a annex d'aquesta publicació s'adjunta un model d'estatuts adequats a una AV. Aquest model ha estat consensuat per les AV de Barcelona, Sant Adrià de Besòs i Terrassa.

7 A l'annex s'inclou un [model marc de certificat de composició de junta](#).

cognoms, càrrec, adreça i DNI de cadascuna de les persones que formen la junta actual. Indicar que el certificat el signa el secretari amb el vistiplau del president.

- Adreçar aquest certificat al Registre d'Associacions i procedir al reconeixement de signatura de manera presencial (això implica que hi ha d'anar el/la president/a i el/la secretari/ària). També es pot fer aquest reconeixement davant de notari; però això pot comportar, com és obvi, unes despeses més elevades.
- Abonar la taxa corresponent al Registre.

## CAPÍTOL II

### ELS ESTATUTS

Per bé que la modificació dels estatuts es pot fer a partir d'adoptar la proposta del model marc, cal tenir present que els estatuts determinen, entre moltes altres coses, els drets i deures dels associats, la finalitat i les activitats de l'associació, etc. Tot això són elements bàsics en la dinàmica associativa, per la qual cosa no s'han de considerar un tràmit burocràtic, sinó un instrument regulador de la vida de l'associació.

D'altra banda, en determinats moments, els integrants d'una associació es poden trobar en una situació de dubtes respecte d'un tema associatiu, els quals poden resoldre's fent una ullada als estatuts. Si a aquests se'ls ha donat una consideració simplement de tràmit administratiu, ens podem trobar que s'ignori que poden incloure la resposta al dubte.

Hi ha diverses situacions on el contingut dels estatuts passa a ser més rellevant per a la vida de les associacions; són els moments de canvi i les situacions de conflicte. En aquestes situacions, i en d'altres, cal fer allò que determinen els estatuts i hi ha la possibilitat que el redactat dels estatuts aprovats limiti les possibilitats d'actuació.

En aquest sentit, els estatuts han de facilitar la marxa, la gestió i el creixement de l'associació i no ser un obstacle per superar les situacions anòmales. Per tant, la renovació dels estatuts s'ha de fer considerant les implicacions que tindran a la pràctica.

Com ja s'ha comentat en el capítol anterior, els estatuts han de ser debatuts i consensuats entre les persones més actives de l'associació i després passar-los a votació en l'assemblea general de socis.

Per tal de facilitar el debat sobre els continguts d'una proposta d'estatuts, s'assenyalen a continuació alguns aspectes que cal plantejar-se i que alhora poden servir per fomentar un debat més acurat sobre la dinàmica de la mateixa associació:

## Aspectes per tractar en el debat d'uns estatuts

### ELS FINS I LES ACTIVITATS

En la normativa actual, és obligatori que constin les activitats que es pensen realitzar. Els fins tenen un enunciat més genèric mentre que les activitats són més descriptives. Aquest debat pot servir, a més, per reflexionar si les activitats que l'associació porta a terme durant l'any s'ajusten o tenen relació amb les finalitats que es volen assolir. Per posar un exemple: si s'indica que la finalitat de l'associació és la millora de la qualitat de vida del barri i les activitats consisteixen només en activitats lúdiques (festa major, castanyada, etc.), potser convindria replantejar-se la dinàmica i les rutines.

### EL CONCEPTE SENSE ÀNIM DE LUCRE.

#### LA CONTRACTACIÓ DELS MEMBRES DE LA JUNTA

Sense ànim de lucre significa que els superàvit que es produeixin (en el supòsit que hi hagi superàvit) no es poden repartir entre els components de l'associació. I si una associació vol obtenir l'exempció

d'IVA per part de l'Agència Tributària ha d'explicitar aquest concepte en els seus estatuts.

La nova llei, però, permet una cosa que fins ara el marc legal vigent a Catalunya havia impedit: la possibilitat que els membres de la junta siguin alhora treballadors de l'associació, sempre que s'estableixi una relació contractual, i amb el condicionant que la majoria de la junta estigui formada per persones voluntàries.

Quedi molt clar que les persones que integren els òrgans de govern no poden cobrar per la funció (president, vicepresident, secretari, tesorero, vocal...), sinó que només ho faran si són treballadors i tenen aquesta consideració.

Si es decideix que aquesta possibilitat es pot donar a l'associació, els estatuts ho hauran de reflectir. Per això, val la pena debatre el tema a fons i decidir-ho després de la reflexió pertinent.

### FOMENT DELS RELLEUS COM A COMPROMÍS DE LA JUNTA

Sempre correspon a l'assemblea decidir si els components d'una junta disposen de la confiança per continuar exercint el càrrec un cop acabat el seu mandat. El que es controla des del Registre és que es compleixi amb el requisit de celebració de procés electoral, amb independència del seu resultat, sempre que s'hagi fet de manera democràtica.

Ara bé, una cosa és l'adaptació al marc legal i una altra és si el procediment descrit suposa una bona pràctica associativa o no. Cal, per tant, plantejar-se si s'ha de limitar el mandat dels càrrecs per tal de renovar amb persones, idees i formes de treball, o bé un mateix equip de persones es pot perpetuar en el càrrec.

Si s'està d'acord a renovar les persones que tenen càrrecs de junta, val la pena plantejar-se si ha de constar en el redactat d'estatuts que una de les funcions de l'òrgan de govern ha de ser la cerca de persones o el

foment d'accions que incitin a la presentació de candidatures per tal de garantir la continuïtat de la mateixa associació.

#### LA LLISTA DE SOCIS PER A LES CANDIDATURES

Qualsevol persona associada pot optar per exercir càrrec a la junta, sigui de manera individual o formant part d'una candidatura (depèn del que diguin els estatuts). Per tant, s'han d'establir les condicions perquè aquesta persona o candidatura es pugui adreçar al conjunt d'associats per exposar-los els seus plantejaments (programa electoral).

En molts estatuts s'estableix el dret de tota candidatura a obtenir una llista actualitzada de les adreces dels socis i sòcies per poder-s'hi adreçar. Convé anar molt amb compte amb això per diferents raons:

Cal estar molt segur que de la llista no es farà un mal ús o un ús inapropiat.

Es pot entrar en conflicte amb la llei de protecció de dades.

Per això s'hauria d'incloure que la llista es facilitarà a les candidatures sempre que cadascuna de les persones que hi figuren ho hagi consentit de manera explícita i individual.

#### ALTRES ASPECTES PER TENIR EN COMPTE

Els aspectes esmentats fins ara són els que poden comportar més debat. N'hi ha d'altres, però, que també tenen la seva importància i que en el moment de plantejar-se la modificació convé debatre:

- Percentatge de persones associades que poden demanar la celebració d'una assemblea extraordinària.
- Delegació o no de vot i representació d'uns associats per uns altres.
- Patrimoni fundacional (si és el cas).
- Percentatge de vots per a qüestions especials (exemple: dissolució de l'associació, incorporació en una entitat de segon grau, venda de patrimoni de l'associació...).

La concreció dels aspectes assenyalats i d'altres que determinen la vida diària de l'associació i els procediments que convé seguir, tant per evitar conflictes com per resoldre'ls, s'han de recopilar en un reglament intern.

#### CONVÉ RECORDAR QUE...

“Qualsevol canvi que es produeixi en la composició de la junta o qualsevol procés electoral encara que s'hagi elegit les mateixes persones, o qualsevol modificació en els estatuts, s'ha de comunicar al Registre”

“També s'ha de comunicar al Registre la baixa com a associació quan aquesta es dissolgui, per acord d'una assemblea general extraordinària”

## CAPÍTOL III

# REGLAMENT DE RÈGIM INTERN

L'associació es pot dotar, i és convenient que ho faci, d'un reglament de règim intern, que constitueix la norma que completa i desenvolupa els estatuts.

Cal tenir present que els estatuts i el reglament de règim intern es complementen; no es poden contradir, i és el reglament de règim intern el que s'ha d'adaptar als estatuts, mai al revés.

Per a l'elaboració del reglament de règim intern, el debat és tant o més important que en el cas dels estatuts, atès que s'han de decidir qüestions amb tanta transcendència com ara el foment de la participació interna, la concreció dels valors que defensa l'associació, la delegació de funcions, les causes per sancionar una persona associada, etc. A més, en el cas dels estatuts, es disposa d'un model adaptat al marc legal que serveix de referència; però, en canvi, en el cas del reglament de règim intern, els documents de referència només es poden obtenir per gentilesa d'una altra associació que l'hagi desenvolupat, i cal tenir en compte que cada associació és diferent en la seva missió i dinàmica.

No s'ha d'oblidar, d'altra banda, que el temps que es dediqui al debat i l'elaboració d'un reglament intern no s'ha de considerar cap pèrdua de temps, sinó més aviat una inversió en temps perquè, avançant-se a possibles conflictes, s'hi estableixen un seguit de consideracions que esdevindrien molt difícils de valorar i debatre en moments de crisi. D'altra banda, el mateix procés de debat per definir-lo genera un sentiment de complicitat de grup i una certa garantia de compliment dels compromisos establerts.

## Aspectes bàsics que hauria d'incloure un reglament de règim intern<sup>8</sup>

Tal com el seu nom indica, ha d'incloure un seguit de qüestions de caràcter intern i això significa que cada associació pot posar l'èmfasi en uns aspectes o en altres. Per tant, les observacions que es fan en aquest capítol són merament de tipus orientatiu i en cap cas definitives.

Podríem considerar cinc grans apartats:

- De reforç de compromís amb la societat
- De reforç associatiu
- De caràcter administratiu i dinàmica estructural
- De relacions externes
- De règim sancionador

### REFORÇ DE COMPROMÍS AMB LA SOCIETAT:

En aquesta part s'han de distingir dos grans blocs:

- a) El compromís i la visibilitat de la transmissió de valors
- b) La tasca adreçada a sectors poblacionals i/o col·lectius concrets

<sup>8</sup> A l'annex s'inclou una proposta de guió de temes per debatre per a la configuració d'un règim intern.

Mentre que en el primer cas es tracta de conceptes estructurals que l'associació ha de defensar sempre (si així ho determina), la part b consisteix, a més de l'estructura organitzacional interna, a disposar de línies d'actuació, i s'emmarcaria anualment en el pla de treball de l'entitat.

### a1. El compromís i la visibilitat de la transmissió de valors:

- Assumpció de codis ètics o de conducta del sector associatiu en general o específic de l'àmbit d'actuació.
- Assumpció de declaracions universals de drets humans: Declaració dels drets dels infants...

Aquests aspectes afavoreixen la imatge de l'associació i expressen el compromís en la defensa de determinats valors: solidaritat, no discriminació...

Hi ha diferents sectors associatius que s'han dotat dels seus propis codis: Federació Catalana de Voluntariat Social, Federació d'ONG pel Desenvolupament...

En el Primer Congrés d'Associacions de Barcelona (juny 2001) es va aprovar el Codi Ètic de les Associacions, com a proposta d'autoregulació del sector.<sup>9</sup>

Cal esmentar que es tracta d'un codi ètic d'organització i no d'intervenció, que haurà de determinar cadascun dels àmbits temàtics.

### b1. La tasca adreçada a sectors poblacionals i/o col·lectius concrets

Alguns dels aspectes que es poden debatre i que poden ajudar a l'estructuració i aclariment organitzatiu de l'associació poden ser els sectors de població: joves, gent gran, dona.

<sup>9</sup> En l'annex es pot consultar el contingut del [Codi Ètic de les Associacions de Barcelona](#).

Per a cadascun dels sectors:

- Existència o no dins de l'organització i/o voluntat de constituir-la
- Generació d'activitat de cadascun d'ells (autonomia funcional...)
- Relacions amb la junta directiva
- Control pressupostari d'activitats...
- Altres que es considerin

#### DE REFORÇ ASSOCIATIU

Es tracta d'aquells aspectes que permeten reflexionar sobre la dinàmica política de l'associació. Alguns dels aspectes assenyalats poden ser previstos en els estatuts; però també es poden incorporar en el reglament intern com a voluntat d'afavorir els relleus i sempre com a recomanacions, per tal de no contradir els estatuts.

Aspectes orientatius per debatre:

- Limitació de mandats a la junta
- Formulació dels processos electorals
- Grups de treball (funcions i responsabilitats)
- Censors de comptes
- Compromís de foment de la participació interna
- Circuit i procediment per convocar assemblea extraordinària per part dels socis
- Juntes obertes
- Incompatibilitat de càrrecs
- Altres

#### DE CARÀCTER ADMINISTRATIU I DINÀMICA ESTRUCTURAL

En aquest apartat s'han de determinar, entre d'altres aspectes:

- Definició de funcions dels membres de l'òrgan de govern i de l'estructura tècnica

- Relacions entre el personal voluntari i el remunerat
- Circuit de transmissió d'informació i documentació
- Criteris per a la contractació de serveis externs
- Accés al local (disponibilitat de claus...)
- Lloguer d'espais
- Altres

Pot semblar que el que es planteja consisteix a determinar fins al darrer detall qualsevol moviment de la vida associativa; però no es tracta d'això, sinó de facilitar la tasca del dia i evitar interpretacions subjectives davant qualsevol aspecte que requereixi presa de decisions.

#### DE RELACIONS EXTERNES

Les relacions externes són bàsiques en qualsevol organització. En una AV, però, possiblement adquireixen més rellevància, atès que incideixen en l'entorn comunitari. En aquest sentit, les AV acostumen a formar part de la majoria de consells municipals establerts i les seves aportacions incideixen en la millora de l'espai urbà i la qualitat de vida de la ciutadania.

Per aquestes raons cal plantejar-se, debatre i consensuar consideracions com ara:

- Determinació de la persona que assisteix a les reunions externes en nom de l'associació.
- Consens previ sobre la seva aportació en aquestes reunions.
- Funció que ha de desenvolupar el/la representant de l'associació.

Aquestes consideracions són vàlides tant per a les reunions amb l'Ajuntament, com amb d'altres organitzacions socials del territori.

## DE CARÀCTER SANCIONADOR

El marc legal vigent estableix que, en els estatuts, hi ha de figurar un règim sancionador adreçat a les persones associades que no compleixin les normes establertes. El mateix articulat estatutari explicita que el règim de sancions i les causes que les provoquen han de ser determinades a partir d'un reglament de règim intern.

Bàsicament, en aquest aspecte cal establir dos blocs de debat:

- Faltes sancionables
- Sancions corresponents

Tant en un cas com en l'altre s'ha d'evitar que es prenguin decisions d'interpretació variable en funció de l'amistat que la persona transgressora mantingui amb els components dels òrgans de govern; per això caldria determinar de manera consensuada què s'entén per gradació de causes sancionables, és a dir:

- Faltes lleus
- Faltes greus
- Faltes molt greus

I atès que a cada grup se li adjudica un tipus de sanció diferent, cal establir per escrit quines accions s'emmarquen en cadascun dels tipus de faltes descrits.

## UNA DARRERA CONSIDERACIÓ

Si la seu de l'associació és propietat d'aquesta o d'ús exclusiu, en el mateix règim interior es pot incloure el reglament d'ús del local. Si, en canvi, el local és cedit i compartit (centre cívic, hotel d'entitats...),

per ubicar-hi l'associació s'han d'assumir (en la gran majoria de casos) un seguit de compromisos com a reglament d'ús de l'equipament. En aquest cas, el reglament de l'associació és una cosa i el reglament d'ús de l'equipament n'és una altra.

## Recomanacions i propostes

### QUÈ CAL FER SI...

*A) No disposem d'un reglament de règim intern i el volem fer:*

- Des de la Junta, s'ha de responsabilitzar un grup de treball de fer-lo
- Elaborar un primer esborrany com a proposta
- Debatre'l entre les persones que formen la junta directiva
- Trametre'l a alguns col·laboradors puntuals (socis actius) per recollir les seves propostes
- Definir el contingut final
- Trametre'l als associats per poder recollir les seves propostes
- Plantejar-lo en l'assemblea general per ser aprovat
- Posar-lo a l'abast de totes les persones associades

Nota: Tant el reglament intern com els estatuts s'han de facilitar a totes les persones que s'interessen per pertànyer a l'associació. En el mateix moment d'omplir la fitxa d'inscripció, se'ls ha de facilitar aquesta documentació.<sup>10</sup>

*B) Volem canviar el contingut del reglament intern:*

Al cap d'un temps de funcionament, hi ha la possibilitat que es vulguin fer retocs o canvis en el reglament intern de l'associació. Com que es

<sup>10</sup> Vegeu el [capítol](#) sobre el Pla d'acollida de nous associats.



tracta d'un document intern, aquestes variacions es poden fer tantes vegades con sigui necessari, sempre, però, comptant amb l'aprovació de l'assemblea general de socis i sòcies. El procediment és senzill:

- Proposta des de la junta directiva d'aquells aspectes que es volen modificar
- Debat i consens sobre la nova proposta
- Aprovació per part de l'assemblea general de socis i sòcies

Nota. Cal recordar que si l'AV està ubicada en un local cedit, el reglament intern no pot modificar les clàusules de cessió. Per fer-ho, caldrà disposar del vistiplau de la institució o entitat a què pertanyi el local.

## CAPÍTOL IV

### LES AV COM A MODEL ASSOCIATIU ESPECÍFIC I DIFERENCIAT

Com ja s'ha vist en el primer capítol d'aquesta publicació, l'associacionisme a Catalunya té molts anys d'existència. Ara bé, en el primer capítol es feia referència a les dades de caràcter oficial que no sempre responen a la realitat de la dinàmica associativa.

Així, les dades oficials amb què es pot treballar, les que figuren als registres públics, es basen sempre en la data de creació, aquella en què es van inscriure en el registre pertinent i, tot i que en determinats casos, no s'ajustin a la realitat objectiva (l'any 1699 es va crear a Barcelona l'Acadèmia dels Desconfiats)<sup>11</sup> perquè els registres es van crear més tard, la seva consulta sí que permet constatar l'existència d'associacions diferenciades, des de finals del segle XIX fins a la llei de 1964, a la qual es van acollir les AV, tal com les coneixem avui.

Una ullada a diferents tipologies permet observar que, actualment, només es continua una tasca engegada molts anys enrere. A títol d'exemple, s'assenyalen algunes associacions creades a Catalunya en el període assenyalat<sup>12</sup> i distribuïdes segons la tipologia següent:

---

<sup>11</sup> Josep Maria Huertas Claveria. *Tots el barris de Barcelona*.

<sup>12</sup> Pere Solà i Gussinyer. *Història de l'Associacionisme Català Contemporani*. Generalitat de Catalunya.

Nom	Any d'inscripció en el Registre
<b>Sectors de població</b>	
Cercle Andalus Proteccionista	1893
Centre Gallec	1892
La Colònia Manxega	1892
Nova Tertúlia Aragonesa	1895
Club d'Estrangers	1917
<b>Organitzacions del treballadors</b>	
Associació Obrera del Servei Urbà de la Locomoció Electroanimal	1900
Associació de Periodistes de Periòdics no Diaris	1913
<b>Patronals</b>	
Coalició de Patrons	1899
Agrupació de Fabricants de Pedra i Granits Artificials, Ciments Armats, Paviments i Demés Aplicacions del Cement	1929
<b>Gremis</b>	
Associació de Talladors de Gallines	1896
Associació de Llogaters de Pianos de Manubri de Catalunya	1928
<b>Propietaris</b>	
Associació de Propietaris de la Gran Via - Diagonal	1901
Associació de Posseïdors d'Obligacions de l'Excel·lentíssim Ajuntament de Màlaga	1934
<b>Ajuda mútua</b>	
Associació de Mutilats i Familiars de Morts de la Guerra i la Revolució	1938
Cecs i Semi Cecs d'Ambdós Sexes	1907
<b>Igualtat de gènere</b>	
Ateneu Republicà Femení	1928
Unió General d'Obrers/es de la Fàbrica de Làmpares Elèctriques de Barcelona	1932
<b>Organitzacions veïnals</b>	
Agrupació de Veïns i Propietaris de la Barriada del Born	1919
Associació de Veïns i Llogaters de Catalunya	1936
Associació de Veïns del Carrer del Call	1922

Com es pot veure, el procés actual és la continuació d'un iniciat abans. Les agrupacions exposades, no obstant això, serveixen per veure com tant els sectors d'actuació com els àmbits temàtics són diferents.

## Una mica d'història veïnal

Ja s'ha observat abans que en les primers dècades del segle passat es van constituir associacions amb una funció de caràcter comunitari i amb el nom que ha esdevingut identificador. Es tracta, però, d'experiències puntuals que es van constituir sense una coordinació entre elles i possiblement sense unes finalitats de transmissió ideològica.

L'any 1964, es va aprovar la segona Llei d'associacions de l'Estat espanyol, i va ser en el marc d'aquesta cobertura legal (amb totes les restriccions esmentades en el capítol primer) que es va iniciar el procés de constitució d'AV, tal com les coneixem avui.<sup>13</sup>

En el període comprès entre els anys 1968 i 1972 (període que sempre s'ha considerat com a inici del moviment veïnal) es van constituir el 27% de les AV actuals. Més de la meitat de les AV existents avui dia a Barcelona, es van crear durant la dictadura.

El ritme de creació d'AV a Catalunya va ser, aproximadament, d'una mitjana de... anuals, fins a l'any 1976 en què s'incrementa (vegeu dades exposades a l'exposició De la Protesta a la Proposta).....

Actualment a Catalunya hi ha 3.399 AV<sup>14</sup> i se'n continuen constituint de noves arran de tres fets bàsics:

- a) **de barri** per diferents raons: subdivisió d'espais territorials, noves creacions urbanístiques...

<sup>13</sup> Motius de creació d'AV a Barcelona. Revista *CARRER*, núm. 26. carrer@favb.cat.

<sup>14</sup> Dades extretes del web del [Registre d'Entitats Jurídiques i de Dret](#). Departament de Justícia. Generalitat de Catalunya.

- b) **d'urbanitzacions:** derivació de juntes de compensació (propietaris urbanitzacions) en AV.
- c) **de carrer,** que esdevenen bàsicament com a element de dinamització comunitària.

En aquest context, la **Confederació d'Associacions Veïnals de Catalunya (CONFAVC)**, que recull la tradició de 50 anys del moviment veïnal, es funda el 1988 sota l'impuls d'una sèrie de federacions d'AV – Badalona, el Baix Llobregat, Barcelona, L'Hospitalet de Llobregat, Lleida, Manresa i Tarragona– que van decidir recuperar i institucionalitzar les trobades d'entitats veïnals que s'havien fet a Catalunya per dotar de més cohesió el moviment veïnal català. És una organització sense ànim de lucre, declarada d'utilitat pública, que actualment coordina 634 associacions veïnals (AV) i 26 federacions del territori català, amb l'objectiu principal de millorar la qualitat de vida dels barris i, per tant, del seu veïnat.

Treballa amb les AV a través d'un ventall de **projectes** –per exemple, gaudir d'una convivència intercultural als barris, eradicar la violència masclista o vetllar per una bona gestió de residus al teixit associatiu–, a través de **campanyes** aferrades a l'actualitat immediata – mobilitzacions contra els desnonaments, l'alça dels preus bàsics, per una fiscalitat més justa, etc.–, de **serveis de formació –a través de la seva Fundació– i d'iniciatives d'economia social** –cooperatives d'habitatge, de gestió de comunitats de propietaris, etc.–, basades en la solidaritat veïnal i no el lucre.

L'associacionisme incideix en els diferents sectors de població i en moltes temàtiques. Davant d'això, cal fer algunes consideracions al voltant del model associatiu veïnal.

En primer lloc, no s'adreça a un sector de població sinó a tots. Tampoc s'adreça a un tema concret, sinó a tots els que conflueixen en un territori. És a dir, allò que determina i defineix una associació de veïns i veïnes és el territori.

Aquesta diferència no és supèrflua, atès que significa, entre altres coses, que:

- S'ha d'ampliar el mecanisme d'elaboració del diagnòstic més enllà de la base social.
- S'han de tractar diferents problemàtiques alhora.
- La seva configuració és generalista.
- La representació externa es produeix en diferents contextos.
- Les relacions amb l'Administració pública es produeixen en departaments i àrees diferenciades i han de respondre a paràmetres diferents.
- Els objectius i les activitats per assolir-los no es plantegen ni s'adrecen al conjunt d'associats, van molt més enllà i abasten el conjunt de la població.
- La representativitat dels òrgans de govern pot esdevenir subjectiva si abasta més enllà de la base social pròpia.

Aquest conjunt de consideracions comporta que, en la dinàmica diària d'una AV, hi conflueixin més condicionants que en d'altres tipus d'associacions identificades amb un sector o amb un àmbit temàtic.

## Tipologia de socis

En les normes jurídiques d'una associació s'estipulen, generalment, quatre tipus de socis:

- Fundadors
- Numeraris
- Protectors
- Honorífics

Aquestes categories indiquen el moment d'incorporar-se a l'associació, l'aportació econòmica i el reconeixement concret que es fa a una persona, però no indiquen el grau de compromís que assumeixen.

Respecte d'aquest tema, en una associació "normal" es distingeixen dos tipus de socis: els que assumeixen compromís amb l'aportació del treball voluntari i la resta. Hi ha, certament, associacions de voluntariat adreçades a terceres persones o que incideixen en àmbits temàtics de caràcter global. En una associació de veïns (es pot canviar per "generalista"), es detecten diferents tipus d'associats, que es podrien concretar en cinc categories en funció de l'aportació que fan per al conjunt:

- **Soci altruista:** persona que se sent motivada per a la tasca comunitària i dóna suport a l'AV:
  - Econòmicament (abonament de les quotes corresponents).
  - Econòmicament i amb aportació de treball voluntari.

- **Soci interessat:** persona que es fa sòcia de l'associació perquè té un problema i necessita del conjunt per resoldre'l. Aquesta persona pot continuar posteriorment col·laborant amb l'associació (es convertiria en soci altruista), o bé donar-se de baixa i cessar de col·laborar-hi una vegada resolt el problema.
- **Soci col·laborador habitual:** persona que acostuma a visitar de manera habitual l'associació i a la qual se li poden confiar tasques associatives i participar en els debats. Esdevé un element clau en la dinàmica associativa.
- **Soci col·laborador puntual:** persona que, per a dades assenyalades o per a activitats concretes, es presta a col·laborar. Al contrari que l'anterior, no participa en els debats previs.

Òbviament, per damunt d'aquesta proposta tipològica hi ha els membres de la junta de govern, que esdevenen **col·laboradors permanents**.

Davant d'això, cal plantejar-se les possibilitats de modificació en l'escala tipològica. Cal cercar estratègies i, sobretot, tenir la voluntat d'incorporar-los. Per això, els membres de l'òrgan de govern de l'AV han de disposar de plans de treball concrets i considerar la delegació de funcions com un valor a implementar en cadascun dels espais associatius.

## CAPÍTOL V

# L'ORGANITZACIÓ INTERNA I ELS LLIGAMS (SUPORTS) EXTERNS

No s'ha d'oblidar en cap moment que una associació és un conjunt de persones que s'uneixen perquè tenen uns objectius comuns. Això que pot semblar banal, si s'oblida, pot condicionar el seu futur. Es tracta, per tant, d'un valor que s'ha de mantenir en tot moment i que s'ha de tenir present des del/a president/a fins a la darrera persona que s'associï. És un valor que s'ha de transmetre de junta a junta i de soci a soci.

### **L'assemblea general**

El mateix marc legal ho recorda en el moment d'obligar, per llei, a la celebració d'una assemblea general com a mínim una vegada l'any i per això dóna a aquesta assemblea la consideració d'òrgan màxim de presa de decisions.

L'assemblea general esdevé l'espai en què l'òrgan de govern passa comptes amb el conjunt d'associats, i assumeix nous reptes amb vista a l'exercici proper.

En el moment de convocar l'assemblea general ordinària cal verificar el procediment que determinen els estatuts, atès que d'ençà de la llei de l'any 1997<sup>15</sup> l'assemblea es pot dur a terme amb independència del nombre de persones assistents. Abans, i moltes associacions han mantingut el criteri, s'havia de procedir en primera o segona convocatòria, en funció del percentatge de socis presents: en primera convocatòria calia reunir més de la meitat de socis; en la segona, ja era vàlid qualsevol percentatge. Per tal d'evitar qualsevol dubte en aquest sentit, l'assemblea s'ha de portar a terme de la manera que determinin els estatuts actuals de l'associació.

En ambdós casos, l'assemblea ha d'estar convocada de manera correcta. Això vol dir:

- Convocatòria per escrit (en alguns estatuts s'indica que la convocatòria s'ha d'adreçar a cada persona de manera individual; en d'altres no ho indica, tot i que és recomanable fer-ho així).
- Indicació de dia, hora, lloc i ordre del dia.

L'assemblea general pot ser de dos tipus:

- Ordinària
- Extraordinària

L'assemblea ordinària és convocada per iniciativa de la junta directiva i la convoca el/la secretari/ària a instàncies del president/a.

<sup>15</sup> [Llei 7/1997, de 18 de juny, d'associacions.](#)

## FUNCIONS DE L'ASSEMBLEA ORDINÀRIA:<sup>16</sup>

- Elecció i/o revocació dels càrrecs de l'òrgan de govern
- Modificació d'estatuts<sup>17</sup>
- Aprovació (si escau) de la gestió desenvolupada durant l'exercici anterior.
- Aprovació (si escau) del pla de treball i pressupost anual
- Adhesió a principis de conducta reconeguts: codis ètics o de conducta
- Sol·licitud de la declaració d'utilitat pública (compte amb la implicació que això suposa)<sup>18</sup>
- Aprovació del reglament interior.
- Acord sobre la baixa o la separació definitiva dels associats i associades.
- Coneixement de les sol·licituds presentades per ésser soci o sòcia, així com les baixes produïdes.
- Coneixement de la situació econòmica de l'associació; aprovació, si escau.
- Resolució de qualsevol qüestió que no estigui atribuïda directament a cap altre òrgan de l'associació.
- Torn obert de paraules.

## ASSEMBLEA EXTRAORDINÀRIA

L'assemblea extraordinària és la que se celebra a més de l'habitual; en aquesta assemblea es debat un tema en concret. Aquesta assemblea és convocada d'igual manera que l'ordinària, però es pot convocar a iniciativa de la junta directiva o bé per petició documentada d'un conjunt d'associats.<sup>19</sup>

<sup>16</sup> A l'annex hi ha un [model d'acta](#) d'assemblea que complementa les funcions d'aquesta.

<sup>17</sup> Cal tenir present que alguns estatuts assenyalen la necessitat d'aprovar la modificació d'estatuts en assemblea extraordinària.

<sup>18</sup> Els avantatges fiscals que suposa la Declaració d'Utilitat Pública comporten com a contrapartida un control exhaustiu de la comptabilitat i la necessitat de portar aquesta mitjançant el Pla General de Comptabilitat.

<sup>19</sup> Els estatuts assenyalen el percentatge de signatures que s'han de recollir per obligar la junta a convocar l'assemblea extraordinària.

La celebració de l'assemblea extraordinària es pot fer coincidir amb la data de l'assemblea ordinària, l'una a continuació de l'altra. Això sí: caldrà fer dues convocatòries i dues actes.

## La junta directiva

La junta directiva assumeix la responsabilitat de la gestió de l'associació. És la representant de l'entitat davant els seus socis i davant de tercers.

No s'ha d'oblidar que els membres de la junta són socis que assumeixen responsabilitats en nom del col·lectiu. És molt important la col·laboració entre la junta i la resta d'associacions.

Una junta directiva ha de ser constituïda com a mínim per tres persones;<sup>20</sup> de fet, tres és el nombre mínim de persones per constituir una associació. D'aquestes persones una ha d'exercir el càrrec de presidència i l'altra el de secretaria.

Tots els càrrecs de la junta estan subjectes a funcions concretes: representació de l'associació i responsabilitat sobre conformitat d'abonaments i documentació (president); elaboració i custòdia de documents (secretari); comptabilitat i abonaments (tresorer), i organització d'activitats i de serveis (vocals).

La figura de la vicepresidència, tot i no ser obligatòria per llei, esdevé fonamental com a figura de suport i de substitució de la presidència.

El foment del compromís dels membres de la junta directiva amb l'associació s'ha de deixar clar i ha de ser assumit per tothom a fi d'evitar que, en lloc de compromís amb l'organització, la seva presència respongui a un compromís amb organitzacions terceres o de transmissió ideològica.

<sup>20</sup> Els estatuts defineixen clarament la quantitat de membres de la junta que ha de tenir l'associació.

## Renovacions

Els càrrecs de la junta directiva tenen un període limitat de mandat, transcorregut el qual s'han de sotmetre a un procés electoral per continuar-lo exercint, sempre que els estatuts prevegin la possibilitat de reelecció. Altrament, un cop acabat el mandat, la junta haurà d'estar integrada per altres persones associades.

Si un membre de la junta directiva dimiteix o ha de cessar en el càrrec abans del termini establert, es pot procedir per cooptació. Per exercir-la ha de constar en els estatuts. El Codi Civil català permet, en el cas de vacants, que el mateix òrgan nomeni substituïts fins a la propera assemblea general o fins a l'elecció de nous càrrecs, en funció d'allò que determinin els estatuts. Aquesta opció no és vàlida per al cas de la presidència, ateses les seves funcions de control respecte de la resta. Per això, les associacions es doten de la figura de la vicepresidència.

## Les organitzacions de segon grau

De la mateixa manera que les persones es poden agrupar en associacions, aquestes es poden organitzar mitjançant les estructures de segon grau. Una estructura de segon grau (o de segon nivell) és aquella organització que està formada per persones jurídiques i no per persones físiques. És, per tant, una associació d'associacions.

Les organitzacions de segon grau, en l'àmbit veïnal, acostumen a ser de dues classes:

- **Coordinadores.** Es tracta d'organitzacions, amb personalitat jurídica o sense, que estan integrades per AV i d'altres associacions del territori o d'un àmbit temàtic concret.
- **Federacions.** Es tracta d'organitzacions amb personalitat jurídica que agrupen de manera exclusiva les AV d'un municipi, comarca o altre àmbit territorial. Certament, a un nivell superior trobaríem les confederacions, que són associacions de federacions.

La funció general d'una coordinadora és l'intercanvi d'experiències i el suport a una proposta concreta. Poden, per tant, ser limitades en el temps.

La funció d'una federació és permanent i ha d'abastar tant la representativitat de les associacions federades, davant els òrgans de l'Administració pública de caràcter superior, com també han de ser un suport a les organitzacions de base que les formen. La concreció d'aquest suport s'explicita en capítols posteriors.

Sempre s'ha de tenir present que unes associacions sense federació poden funcionar, i en realitat ho han fet durant temps; però una federació sense associacions no té cap sentit. Només amb aquesta argumentació bàsica ja queda clar al servei de qui està cada una.

## Recomanacions i propostes

### RECORDEU QUE:

- S'ha de fer la convocatòria de la manera que assenyalen els estatuts de l'associació: convocatòria única o bé primera i segona convocatòria.
- Si s'ha de celebrar una assemblea extraordinària (per modificar estatuts, per exemple), aquesta pot coincidir amb la data de celebració de l'assemblea ordinària. En aquest cas, caldrà diferenciar les convocatòries i les actes.
- Si l'assemblea s'ha portat a terme en segona convocatòria, cal fer-ho constar així en l'acta que s'aixequi. Altrament es pot considerar que s'ha dut a terme en primera convocatòria i, si no hi havia el quòrum necessari, l'assemblea podria ser impugnada per defecte de forma.
- La constitució d'una coordinadora o d'una federació no ha de suposar que els recursos humans que s'hi dediquin facin minvar l'associació. La constitució d'una coordinadora o d'una federació ha de servir per reforçar l'associació.
- Cal implicar les persones col·laboradores en tasques de l'associació i delegant funcions per tal de facilitar la participació interna. Altrament s'acabarà generant una dinàmica en què una part de les persones associades treballen i una altra part s'aprofita d'aquest treball.

- Mai, ni en cap circumstància, no s'ha d'oblidar que una associació és un conjunt de persones que tenen uns objectius comuns.
- La identificació de l'associació amb persones concretes pot esdevenir un fre a l'hora de dedicar esforços a la recerca de relleus.
- La recerca i preparació dels relleus a càrrec de la junta directiva s'ha de fer amb l'antelació suficient. Si els relleus se cerquen un mes abans de celebrar eleccions és molt possible que no es puguin aconseguir.



## CAPÍTOL VI

### L'OFICINA ADMINISTRATIVA

En la tasca quotidiana d'una associació hi ha diferents aspectes de caràcter administratiu que s'han de portar a terme.

Segons estableix la normativa actual, les associacions han de portar tres llibres de registre<sup>21</sup> o els seus corresponents formats substitutius:

- Socis i sòcies
- Actes
- Caixa

#### **Llibre de socis**

Al llibre de socis i sòcies es registren els moviments de la massa social de l'associació.

---

<sup>21</sup> Cal esmentar que, a l'actualitat no cal que els llibres de registre d'una associació hagin d'estar segellats abans d'utilitzar-los.

Cada vegada que una persona ingressa com a sòcia de l'entitat, o quan algú es dona de baixa, ha de quedar reflectit en el llibre de socis, mitjançant un número de registre. D'aquesta manera, es pot saber sempre quants socis hi ha i s'eviten errors a l'hora de fer convocatòries, trametre documentació o cobrar les quotes.

L'actualització permanent del registre de socis esdevé fonamental per diferents raons, a més de les exposades més amunt: conèixer exactament l'abast de la massa social de l'associació, controlar l'accessibilitat a determinats serveis i/o activitats adreçats als associats, determinar el dret a vot en les assemblees, la possibilitat de ser elegible per als òrgans de govern, etc. Per això, cal que una persona assumeixi la responsabilitat de mantenir actualitzada la llista de socis.

D'altra banda, no s'ha d'oblidar que, a l'hora de prendre decisions (votacions en l'assemblea general), només poden exercir aquest dret les persones associades que es trobin al corrent de pagament. Si no estan al dia en l'abonament de la quotes, perden la qualitat de socis.

En el moment d'iniciar el llibre de socis, el número de soci coincideix amb la quantitat de socis existent. Amb el pas del temps, però, les altes i baixes d'associats comporten que el número de soci no és correspongui exactament amb el nombre real de persones associades. L'important, però, és mantenir actualitzat el registre per saber exactament en cada moment quants socis hi ha a l'organització. La coincidència o no amb la numeració no té importància.

En el supòsit que una associació tingui voluntaris que no siguin socis, haurà de portar, a més, el llibre de registre de voluntaris.

## Llibre d'actes

Les actes són el testimoni escrit dels temes que es tracten a les assemblees i a les reunions de junta i de les decisions que s'hi prenen. Han d'estar a disposició de tots els socis perquè es puguin informar.

Al llibre d'actes s'hi han d'escriure les actes de les assemblees generals ordinàries i extraordinàries.

Les actes, igual que la comptabilitat i la relació de socis, es poden fer de manera informatitzada, sempre, però, respectant la possibilitat de control per part dels associats.

Malgrat que la norma jurídica assenyala l'obligatorietat de aixecar actes de les assemblees, és molt important per a la dinàmica quotidiana d'una associació fer una acta de cada reunió que es porti a terme per tal d'evitar interpretacions subjectives o dependre de la memòria personal.

A grans trets, en l'acta d'una assemblea hi ha de constar:

- Encapçalament: lloc, hora, data i òrgan (assemblea)
- Nombre d'assistents
- Temes tractats
- Acords presos (amb vots emesos, quòrums necessaris i vots reservats –si escau–, majoria, unanimitat...)
- Temes plantejats en el torn obert de paraules
- Hora d'acabament, assenyalada en la conclusió de l'acta

Pel que fa a les actes de junta i/o de grups de treball o comissions, és convenient disposar d'un formulari tipus,<sup>22</sup> de manera que qualsevol persona que faci l'acta (si el secretari no hi es present) reculli els mateixos conceptes i no s'oblidi d'aspectes importants.

Les actes s'han de trametre al conjunt d'associats per tal que disposin d'informació i que, a l'inici de la reunió següent, no calgui llegir-la sinó només esmenar-la, si és el cas.

---

<sup>22</sup> En l'annex hi ha un formulari tipus que pot servir d'orientació.

Cal recordar que els acords, tant de junta com d'assemblea, tenen vigència des del moment que es prenen i reben el suport del conjunt. L'aprovació o no de l'acta no implica ratificar els acords, sinó que s'ha transcrit correctament, o no, el que va succeir en la reunió.

## Llibre de caixa

Les associacions que no estan subjectes a presentar la declaració de l'impost de societats<sup>23</sup> només estan obligades a portar el control de tresoreria: ingressos, despeses i saldos. Tot això ha d'estar desglossat per conceptes.

En un altre capítol s'especifica de manera més detallada la comptabilitat d'una AV.

Un canvi de junta en una associació comporta el traspàs de documentació en tots els aspectes de l'organització. En aquest cas, però, implica també canviar les signatures en les oficines bancàries en què l'associació fa les transaccions econòmiques.

Per dur a terme el canvi de signatures cal presentar l'acta de l'assemblea en què s'hagin renovat els càrrecs de junta directiva.

D'altra banda, per a aquelles associacions mitjanes o grans convé portar un llibre de registre d'inventari de béns o patrimoni.

## Els sistemes de control

Cada canvi de components de la junta directiva comporta la transmissió dels llibres dels responsables anteriors als nous, així com la resta de documentació. Es tracta de facilitar la dinàmica de l'associació, però també és una exigència de caràcter legal.

<sup>23</sup> Vegeu [Capítol XIX. El marc fiscal](#).

Molt sovint, fa l'efecte que els llibres de registre o els sistemes de substitució s'actualitzen perquè així ho determinen les normes jurídiques. Fins i tot, abans de 1995 aquests llibres s'havien de portar a segellar al Registre d'Associacions de la Generalitat, abans d'utilitzar-los.

Actualment no cal fer les diligències prèvies a la utilització dels llibres de l'Associació; la raó és molt clara: els responsables del seguiment de l'activitat de l'associació i dels seus òrgans de govern són les persones associades.

Tant en el decurs de l'assemblea general com en la vida associativa ordinària, els associats han de vetllar pel compliment de la transparència en tots els àmbits de l'associació. L'error es troba quan es considera que aquestes tasques pertocquen de manera exclusiva als membres de la junta directiva.

Si l'associació són tots i totes, les responsabilitats també ho són. Els membres de la junta assumeixen un compromís en nom del conjunt, però la resta d'associats no se'n pot desentendre. Altrament, s'estarien institucionalitzant dos grups dins l'associació: la junta i la resta.

## Recomanacions i propostes

Per a cada llibre oficial, o sistema substitutiu, hi ha d'haver una persona que se'n responsabilitzi.

Els llibres no són més que la plasmació del que succeeix. Portar els llibres no vol dir, però, prendre decisions personals.

Recordar que, a cada canvi de composició de la junta, s'han de modificar les signatures que hi ha en els establiments bancaris. Cal justificar els nous responsables (acta de l'assemblea electoral) i fer el reconeixement de signatura.

## CAPÍTOL VII

# LA RECEPCIÓ I EL PLA D'ACOLLIDA

Per créixer en socis i sòcies, s'ha de cercar aquelles persones que poden estar interessades en el nostre projecte i/o que es poden sentir identificades amb la missió de l'associació.

No s'ha de considerar adequada l'estratègia de créixer per créixer. L'associació s'ha de dotar d'aquells recursos humans que assumeixin un compromís amb l'organització i els seus objectius.

D'altra banda, esdevé fonamental el discurs que les persones de nova incorporació rebin de l'associació. En aquest sentit, hi ha dues maneres d'enfocar el discurs de captació i recepció de nous socis, dues maneres que responen a dos conceptes associatius:

- a) el discurs per aconseguir socis.
- b) el discurs per aconseguir clients socials (encara que els diguem socis).

El discurs per aconseguir socis incorpora l'exposició dels elements essencials que defineixen una associació: l'associació s'alimenta d'allò

que aporten la resta de socis i d'allò que aportin les persones de nova incorporació, de manera que el conjunt pugui disposar de més.

El discurs per aconseguir clients socials és aquell que només assenyalava els serveis i les activitats de què podrà gaudir el futur soci a canvi de l'abonament de la quota. Si només s'assenyalen els avantatges a canvi d'una aportació econòmica, cal plantejar-se quina legitimitat es té quan, després, se'ls demana que assumeixin compromisos en nom del conjunt, o sigui, que es presentin a càrrecs de junta.

Cal, per tant, triar el discurs adequat per al tipus de missió de la nostra associació.

Tota associació hauria de disposar d'un pla d'acollida per atendre les persones que en volen formar part. Aquest pla d'acollida es podria incloure en el reglament intern com un aspecte concret del funcionament quotidià.

El pla d'acollida hauria d'incloure:

- Documentació que se'ls ha de lliurar.
- Persona o càrrec que els ha de rebre.
- Persones o responsables de grups o vocalies per presentar-los.
- Entrevista inicial en què es plantegi de manera clara:<sup>24</sup>
  - Què esperen de l'associació.
  - Què poden aportar.

Els socis i sòcies d'una associació són el seu valor afegit més important i un dels elements que més la identifiquen. Això implica que, quan una associació es planteja ampliar la seva base social, convé que tingui present algunes consideracions:

<sup>24</sup> En l'annex es mostra un model de fitxa d'inscripció.

- Cal definir d'entrada el tipus de població diana que ens interessa incorporar.
- No tothom serveix per a la nostra associació. Convé saber dir que no a una persona candidata no idònia i orientar-la, si escau, cap a una altra entitat que respongui millor a les seves expectatives.
- Se li ha d'exposar tant la missió de l'associació com les activitats i serveis que aquesta ofereix.
- Se li ha d'oferir, d'entrada, la possibilitat de participar.
- A partir de la primera entrevista ja es pot tenir una idea del grup de treball en què es pot ubicar.
- Se li ha de presentar la gent habitual de l'AV.
- Se li ha d'explicar el model de treball.
- Se li ha de fer un seguiment els primers dies.

D'altra banda, convé tenir molt clar que l'associació és una, malgrat que hi hagi diferents vocalies especialitzades (grups de teatre, ball, excursions, etc.). Les persones que integren aquestes vocalies pertanyen a l'associació i les persones que s'associen de bell antuvi també en formen part.

## El seguiment

De la mateixa manera que una associació s'ha de preocupar en el moment de l'acollida d'una nova persona, també s'ha de preocupar per fer-ne el seguiment durant els primers dies de la seva incorporació. Aquesta persona ha de disposar de referències d'orientació.

El seguiment permetrà detectar possibles dificultats i poder-les resoldre, així com facilitar la integració perquè porti treball voluntari.

Encara que el seguiment hauria de ser una constant per a totes les persones que aporten treball voluntari a l'associació, els primers dies esdevenen clau perquè la persona se senti acollida.

## Formació

És contraproductiu considerar que les persones que vénen a la nostra associació per integrar-se com a sòcies ja estan conscienciades i donar per descomptat que coincideixen amb la filosofia de l'associació; però també és contraproductiu considerar que estan formades per poder debatre i defensar aspectes diversos. Cal, per tant, disposar d'un procés de formació específica.

Els processos de formació han de formar part del pla de treball de l'associació, la qual cosa no suposa que es tracti d'un aspecte que l'associació hagi d'afrontar en solitari. La majoria de processos de formació es poden portar a terme entre diferents associacions per optimitzar recursos i garantir assistència.

La formació, a més, s'hauria d'entendre en un doble sentit, atès que el diàleg i les propostes només es poden dur a terme amb coneixement de causa i l'aportació de les persones que s'incorporin a l'associació pot complementar la visió que es pugui tenir d'una problemàtica en concret. Tot això, al marge del suport que puguem rebre de persones expertes en el tema que tractem i que, en molts casos, poden viure al barri i, per tant, poden implicar-se en l'organització almenys en aquest tema de la seva especialització.

## Un obstacle per superar

Un factor negatiu per integrar noves persones a l'associació és l'existència de grups tancats que conformen petites parcel·les de funcionament endogen i que poden dificultar la integració de gent nova. En aquest sentit, tothom ha de tenir clar que la identificació ha de ser amb l'associació i no només amb el projecte, vocalia o secció en què la persona desenvolupi les seves activitats. L'arribada de noves persones i el procés d'integració han de servir per enfortir l'organització en el seu conjunt i en aquest procés d'integració hi ha d'intervenir, en nivells diferents, tothom.

## Captació de socis/es des d'una organització de segon grau

El mateix procés s'ha de seguir pel que fa a la recepció de nous associats en una organització de segon grau. L'única diferència consisteix a entendre que es tracta de persones jurídiques en lloc de persones físiques.

S'ha de tenir en compte, a més, la possibilitat d'establir el vot ponderat per a les diferents associacions federades. El vot ponderat és el que estableix el percentatge de poder que pot exercir cada associació en funció del nombre d'associats de què disposa. La raó es troba en el fet que, com més incidència en la comunitat, més capacitat hi haurà per prendre acords. Òbviament, aquest superior pes en la presa de decisions implica una aportació econòmica superior a la resta, que és gradual en funció del nombre de vots que es poden emetre.

El vot ponderat no ha d'impedir, però, la capacitat de participar en la presa de decisions de les associacions menys grans. D'aquesta manera, cada associació federada ha de disposar com a mínim d'un vot, i una associació, per més gran que sigui (entenent per grandària la quantitat de persones que la conformen), no pot bloquejar la resta.

La distribució de vots pot anar:

- Fins a... socis: 1 vot mínim garantit.
- Més de... socis: .....vots (nombre màxim).

Entremig de les quantitats assenyalades s'estableixen de manera gradual els percentatges de vots i la quantitat que els correspon com a quota.

## Recomanacions i propostes

Recorda facilitar un exemplar dels estatuts i del règim interior a les persones que s'associen per primera vegada.

## CAPÍTOL VIII

# EL PLA ESTRATÈGIC QUE CADA ASSOCIACIÓ NECESSITA

“Què voleu ser quan sigueu grans?”, aquesta és la pregunta que els adults fan als adolescents. Aquesta és la pregunta que cal plantejar-se dins de cada associació per evitar que es posicioni i es mantingui en estat d'adolescència constant. Una associació que se sustenti sobre la base de la inèrcia, tard o d'hora, es veurà abocada a desaparèixer.

És sabut que, en una associació, allò urgent acostuma a desplaçar allò important. Entenem com a urgent la tasca del dia a dia i com a important els plantejaments per avançar en la millora qualitativa i quantitativa; per això els òrgans de govern de l'associació han de trobar espais per debatre les grans línies de treball que s'han d'implementar, en un període que vagi de tres a cinc anys, així com els ritmes en què s'han d'afrontar. La millor manera per dur-ho a terme consisteix a elaborar un pla estratègic.

L'elaboració d'un pla estratègic de l'associació implica dedicació per part dels agents principals: les persones que hi fan dedicació voluntària i els tècnics de l'associació. És molt important considerar que la planificació (pensar per endavant) no és cap pèrdua de temps, sinó una inversió en

temps. L'acció sense planificació prèvia desencadena molts imprevistos i, en la mesura que sigui possible, cal evitar-los.

Un pla estratègic es porta a terme per tal que l'activitat de l'associació no s'hagi de revisar contínuament.

- El pla estratègic hauria de definir i recollir els aspectes següents:
  - Finalitats i objectius generals de l'associació.
  - **Anàlisi DAFO** (identificació de les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats).
  - Línies estratègiques, o d'acció, que cal desenvolupar.
  - Estructura organitzativa sobre la qual se suporten les línies d'acció.
  - Infraestructura necessària: equipaments i recursos humans necessaris.
  - Relacions i canals de comunicació.
  - Finançament necessari.
  - Calendari d'execució.

## QUÈ ÉS UN DAFO?

Un DAFO és l'anàlisi de quatre grans apartats de l'associació en què s'avalua la seva situació i es determinen propostes d'actuació:

- **Debilitats:** aspectes que ubiquen l'associació en una posició no adequada. **Forma de minimitzar-les.**
- **Amenaces:** situacions desfavorables externes que incideixen negativament. **Maneres d'abordar-les.**
- **Fortaleces:** aspectes que ubiquen l'associació en una posició avantatjosa. **Forma d'aprofitar-les.**
- **Oportunitats:** situacions que són favorables per a l'associació. **Forma d'aprofitar-les.**

Aquests apartats s'han de definir a partir de les diferents percepcions personals, dels indicadors disponibles i sobretot del debat, i per a cadascun d'ells s'han d'establir elements de reforç o de revisió.

Un cop s'ha definit on es vol estar situats com a associació, cal concretar el marc per arribar-hi.

## LA CONCRECIÓ D'UN PLA ESTRATÈGIC ÉS LA SEGÜENT:

- **Pla:** és el marc de referència. Està format per diferents programes.
- **Programa:** està format per diferents projectes.
- **Projectes:** està format per diferents activitats relacionades entre elles.
- **Activitats:** engloben diferents unitats bàsiques d'actuació.
- **Unitats bàsiques d'actuació:** són les accions més concretes necessàries per portar a terme qualsevol acció superior.

En qualsevol d'aquestes fases caldrà establir els indicadors d'avaluació<sup>25</sup> adequats com a garantia de full de ruta.

Cal partir de la base que la definició d'un pla estratègic ha de tenir molt en compte les possibilitats reals de l'associació, perquè “de res ens serveix tenir una gran definició d'objectius ambiciosos i utòpics, si després no som capaços de posar en marxa eines que en permetin l'assoliment”.<sup>26</sup>

Totes les persones que integren la part operativa de l'associació han de conèixer i interioritzar (fer seu) el pla estratègic definit i tenir-lo present en cada acció que es porti a terme.

A partir d'haver establert un pla estratègic cal portar-lo a terme per fases i concretant cada pas dins de l'escalat.

<sup>25</sup> En el [capítol XIV](#), s'exposa amb més detall l'avaluació.

<sup>26</sup> Sense projecte no hi ha futur.



## CAPÍTOL IX

# LA INTERVENCIÓ COMUNITÀRIA I EL CONEIXEMENT DE L'ENTORN

Una associació que vulgui conèixer la realitat de la seva organització (convindria que totes ho fessin) l'ha de definir i identificar a partir de dos paràmetres bàsics:

- L'àmbit d'intervenció sectorial: necessitats detectades i agents que hi intervenen.
- La població associada: característiques de les persones (demandes, il·lusions col·lectives...).

En una AV, a més, s'hi afegeixen altres aspectes que s'han de tenir en compte:

- L'àmbit d'intervenció, en ser territorial, implica la interrelació de diferents àmbits sectorials: col·lectius poblacionals, cultura, esports, oci...
- La població associada no és receptora directa dels serveis i activitats, sinó transmissora de les necessitats i il·lusions col·lectives. L'acció, per tant, s'adreça a molta més gent de la que forma part directament de l'associació.

D'aquesta manera, la necessitat de coneixement de l'entorn esdevé fonamental per desenvolupar la tasca que la identifica.

És fàcil caure en l'error de considerar que des de l'AV ja es coneix de sobres la realitat del barri, confonent el que són informacions i opinions d'un grup reduït de persones (membres de la junta directiva) amb el conjunt social al qual l'associació s'adreça i que poques vegades és consultat de manera directa. El mateix es pot dir de la resta d'associacions respecte de les necessitats i inquietuds dels seus associats.

Per tant, abans de fer qualsevol intervenció en el territori, s'ha de disposar d'un diagnòstic.

En la seva elaboració s'haurà de distingir entre realitat objectiva i realitat subjectiva. La primera és la que s'obté a partir de dades estadístiques, mentre que la segona s'obté a partir de l'opinió de les persones.

## L'elaboració del diagnòstic

En primer lloc, cal disposar d'un equip de persones disposades a fer el treball de camp; poden ser professionals, voluntàries, estudiants en pràctiques o bé la combinació dels diferents grups. Tot va en funció de les capacitats econòmiques, de la vinculació de l'AV amb la realitat social de l'entorn i de saber detectar i aprofitar els recursos existents. En aquest sentit, és aconsellable que en una AV i en qualsevol associació hi hagi una persona dedicada a la detecció de recursos de l'entorn.

Com a exemple per a l'elaboració d'un diagnòstic participat, s'exposa l'utilitzat per projecte Barri, espai de convivència – BEC.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Barri, espai de convivència projecte de la Federació d'Associacions de Veïns i Veïnes de Barcelona – Favb. Quaderns de Carrer, n. 1. [www.favb.cat](http://www.favb.cat), publicacions.

## RECERCA

- Documentació sobre el passat, present i futur.
  - Revisió documental general i d'arxius locals.
  - Anàlisi de la situació que ha portat a la situació actual.
- Què ens diuen les xifres? Dades estadístiques:
  - Revisió de les dades estadístiques municipals (anàlisi directa si és possible o bé demanant les dades a l'Ajuntament):
    - Demogràfiques. Població en general i evolució; anàlisi sectorial: gent gran, infància...; procedència.
    - Socials, culturals i econòmiques. Nivell d'estudis; índex de renda; altres indicadors de qualitat de vida.
    - Equipaments i serveis. Existents; cobertura que ofereixen; equipaments i serveis que hi manquen.
    - Habitatge. Edificis sense ascensor; règim de tinença.

Totes aquestes dades es poden comparar amb altres barris de la ciutat o d'altres municipis semblants per ubicar millor el context.

## ACTIVITATS DE TREBALL DE CAMP DIRECTE (CREACIÓ D'INFORMACIÓ)

- Detecció de percepcions:
  - Contacte amb associacions i entitats del barri.
  - Entrevistes amb les associacions existents (individualment o en grups).
  - Entrevistes amb agents clau del territori.
  - Xerrades i tallers als centres d'ensenyament.
    - Alumnes de primària: dibuixos respecte del que els agrada del barri i el que no els agrada.
    - Alumnes de secundària: qüestionari respecte del que els agrada, el que no els agrada i el que cal fer per superar els dèficits percebuts.

## ACTIVITATS DE RETORN I DIFUSIÓ

- Debat amb els alumnes de secundària i amb les associacions per analitzar els resultats obtinguts.
- Informe de resultats treballat conjuntament amb l'AV.
- Exposició de dibuixos: El barri amb ulls d'infant (per atraure població i conscienciar alhora).
- Elaboració d'una revista especial amb els continguts resultants del procés exposat.

## ELABORACIÓ DE PROPOSTES D'ACTUACIÓ CONJUNTAMENT ENTRE L'EQUIP DE TREBALL I LA JUNTA AMPLIADA DE L'AV (O LA RESTA DE COMPONENTS DE LA JUNTA SI L'EQUIP DE TREBALL HI PERTANY).

Amb relació a aquest model metodològic, que pot semblar massa complet, cal considerar que incideix en l'aprofundiment del coneixement del barri i la seva dinamització per diferents raons:

- Detecció de problemàtiques no visibles:
  - gent gran que viu sola, habitatges sense ascensor.
  - l'envelliment i el sobreenvelliment.
- Localització de problemes i zones menys afavorides.
- Incorporació de la percepció dels diferents col·lectius poblacionals.
- Participació important dels adolescents (en els instituts).
- Incorporació de l'opinió dels infants (dibuixos).
- Les activitats de retorn com a afavoridores del compromís dels joves.
- Exposició dels dibuixos com a element conscienciator i d'atracció de públic.
- L'edició de la revista (molt il·lustrada, per afavorir la lectura) per ampliar la difusió.

# CAPÍTOL X

## ELS PROJECTES

Per incidir en la societat, des de l'associació es porten a terme activitats i prestació de serveis. Cada concreció d'activitats i de serveis s'ha de fer a partir de la configuració d'un projecte.

No s'ha d'oblidar que el projecte és la manera d'avançar cap a la consecució dels objectius de la nostra associació.

Abans de la concreció d'un projecte i com a pas previ, convé fer un exercici de definició, ja que tot projecte sorgeix d'una idea prèvia.

Per facilitar la concreció d'un projecte es recomana una fase que consisteix en la conversió de la idea en projecte.

### De la idea al projecte

Passar de la idea al projecte vol dir plantejar-se un seguit d'interrogants:

- Què? (consisteix en la idea bàsica: què es pretén fer?)

- Per què? (justificació per argumentar la necessitat de portar a terme el projecte).
- Per a què? (justificació de la utilitat que tindrà el projecte).
- Com? (els mitjans que s'utilitzaran per portar a terme el projecte).
- Qui? (les persones que l'encapçalaran).
- Amb qui? (les persones i/o entitats que hi col·laboraran).
- Per a qui? (la població diana, o sia, les persones a qui s'adreça el projecte).
- On? (lloc o llocs on s'implementarà).
- Quan? (calendari d'execució de les diferents fases del projecte).
- Quant?(recursos econòmics que es necessiten per dur a terme el projecte).

Cal respondre tots aquests interrogants entorn de la idea inicial i, en aquesta mesura, s'anirà concretant el projecte. La majoria dels interrogants es veuran modificats a partir de la resposta d'un altre interrogant. Es tracta, per tant, d'un exercici que s'ha de fer amb esperit constructiu i disposició de modificar les respostes per assolir la definició més acurada del projecte per desenvolupar. Per exemple: si el que es pretén és fer una activitat adreçada a la mainada, les respostes als interrogants –on, quan, amb qui– es veuen afectades per la seva interrelació (per exemple, si es fa a l'estiu no es podrà comptar amb els mestres, si es fa a l'hivern es podrà comptar amb els mestres però no es podrà desenvolupar a l'aire lliure, etc.).

La darrera variable (“quant”) és la que s'ha de tractar un cop es tenen clares les anteriors. És a dir, el procediment consisteix a definir, en primer lloc, allò que l'associació vol portar a la pràctica per determinar després el cost de l'activitat o del projecte i emprar la recerca de recursos que permetin realitzar-ho.

S'ha de partir de la base que, en definitiva, aquest procés té dues funcions alhora: per un costat, ajudar a definir el projecte entre les persones que l'han d'impulsar i, per l'altre, facilitar la tasca a les persones que l'han

de valorar, atès que cercaran resposta a les qüestions plantejades més amunt i en funció de la seva coherència seran més o menys sensibles a aportar els recursos.

Per enfortir la qualitat de la proposta, es pot recórrer a aquelles persones que treballen en l'àmbit d'intervenció que es vol iniciar (en aquest cas, alguns mestres, per exemple) i que ens poden orientar en les primeres fases o durant tot el procés. Convé cercar la seva col·laboració puntual encara que no formin part de la nostra associació.

## La presentació del projecte

Un cop s'ha concretat el projecte a partir del que s'ha exposat fins ara, cal presentar-lo per escrit a aquelles institucions, entitats i/o persones que hi poden participar o bé, sobretot, que poden ajudar a finançar la seva implementació.

Un projecte es pot presentar de la manera següent:

- **Portada.** Nom del projecte i entitat que el presenta.
- **Fitxa tècnica de l'entitat.** Permet conèixer de manera general quina és l'associació, el grup o les persones que han elaborat el projecte, així com les dades de la persona referent.
- **Referències de l'entitat.** Nom, adreça postal, telèfon, fax, correu electrònic, web, CIF, any de constitució, data del Registre, número d'expedient, federacions, coordinadores o plataformes de les quals forma part...
- **Referències de la persona responsable de l'entitat.** Nom i cognoms del/de la president/a. Nom i cognoms del/de la director/a.
- **Referències de la persona que representa l'entitat** (en aquest projecte): Nom i cognoms, càrrec que ocupa, NIF.
- **Referències de la persona que coordinarà el projecte.** Nom i cognoms, càrrec que ocupa, NIF, experiència en aquest tipus de projectes.

- **Entitats** amb què es col·labora en aquest projecte.
- **Altres suports al projecte:** empreses, fundacions, administracions, etc.

## Fitxa tècnica del projecte

1. **Títol del projecte.** Expressa de forma sintètica la naturalesa del projecte.

2. **Breu descripció del projecte.** Exposició en 8-10 línies del projecte, motius per dur-lo a terme, beneficiaris, accions, metodologia i resultats que se n'esperen.

3. **Marc de referència i justificació** (respon a “per a què?”)

Explicació detallada del context en què es treballarà: retrospectiva històrica, anàlisi sociopolítica, cultural i econòmica, dades estadístiques rellevants, etc. Fet això, ja es pot justificar per què volem actuar, quines són les raons fonamentals que motiven el projecte.

4. **Objectius.** Element central del projecte

Normalment s'estableixen l'objectiu principal (propòsit central del projecte) i objectius específics (les accions concretes que s'han de desenvolupar per aconseguir l'objectiu general). Han de ser finalitats tangibles, mesurables i avaluables.

5. **Beneficiaris o destinataris.** És el col·lectiu que se'n beneficiarà, directament o indirectament. És important quantificar-lo.

6. **Localització** (Respon a “on?”). Lloc o àrea on s'ubicarà el projecte i la seva zona d'influència.

7. **Metodologia de treball** (respon a “com?”). Mètodes, tècniques i mitjans, exposant les raons de la seva elecció i els seus avantatges respecte d'altres.

8. **Activitats, accions.** Relació i explicació detallada de les activitats pensades per aconseguir els objectius.

9. **Calendari.** Convé reflectir en un gràfic quant tindran lloc les accions i la durada prevista de cada una.

10. **Recursos necessaris.** Humans, personal que participarà (remunerat o voluntari), materials, tècnics i financers.

11. **Resultats esperats.** Resultats concrets que s'hauran d'aconseguir i que hauran de permetre la consecució dels objectius.

12. **Pressupost.** Totes les despeses necessàries per realitzar el projecte, directes (sous, materials...) i indirectes ( infraestructura...). Ingressos: concepte i procedència.

13. **Seguiment i avaluació.** S'ha d'establir un sistema de mesura que permeti conèixer els resultats de l'actuació, uns indicadors simples, clars i útils per valorar el compliment dels objectius i l'impacte del projecte.

14. **Viabilitat del projecte.** Probabilitats de dur a terme el projecte, tenint en compte els factors positius i negatius que el poden condicionar, així com les possibilitats de continuïtat una vegada efectuat.

15. **Observacions.** Informacions que no sabeu on ubicar i que voleu remarcar.

16. **Annexos.** Documentació que il·lustra o amplia la informació. Han d'enumerar-se i esmentar-se a la fitxa tècnica.

Igual que s'ha comentat en referir-nos a la planificació estratègica, en un projecte s'han de definir també els indicadors d'avaluació.

Alhora d'establir els objectius del projecte, és important no oblidar els mitjans de què es disposa. Només quan se sàpiga exactament els recursos amb què podrem comptar, podrem definir de manera definitiva els objectius. Abans de saber-ho, els objectius sempre s'hauran de considerar com a provisionals.

## CAPÍTOL XI

# EL CÀLCUL ECONÒMIC DEL COST DEL PROJECTE<sup>28</sup>

Tot projecte comporta un cost econòmic que cal quantificar abans a fi de tenir la garantia de poder-lo realitzar. En aquest sentit, la funció dels tècnics esdevé fonamental en dos aspectes: a) primer de tot, han de tenir assumit que la implementació d'un projecte suposa un cost, i b) no han de perdre de vista en cap moment que els diners dedicats a la implementació d'un projecte són, en línies generals, diners de tots els ciutadans, i, doncs, s'ha de ser molt curosos en la seva disponibilitat i sobretot en la seva rendibilitat.

En el càlcul del cost d'un projecte hi ha dos aspectes clau:

- Costos directes de personal.
- Costos directes de materials.
- A més, s'han de considerar:
  - Costos indirectes d'infraestructura.
  - Costos indirectes generats del finançament.

---

<sup>28</sup> En els annexos figura una plantilla model que pot servir com a orientació.

## Costos directes de personal<sup>29</sup>

Massa sovint no es tenen en compte, sobretot quan es tracta de personal que forma part de l'equip tècnic intern. En la planificació de qualsevol projecte, caldria establir d'entrada el temps que es considera que hi dedicarà cada tècnic.

Per fer-ho, hem de determinar les activitats que han de configurar el projecte i desagregar-les en unitats bàsiques d'actuació.<sup>30</sup>

La desagregació de les activitats en unitats bàsiques d'actuació esdevé fonamental no solament per poder valorar econòmicament un projecte, sinó per establir de manera seqüencial el protocol de les activitats que l'associació porta a terme (vegeu capítol 12è).

Las unitats bàsiques d'actuació les han de dur a cap les persones més adients en cada cas. Per tant, en cadascuna d'aquestes unitats bàsiques hi pot participar més d'una persona remunerada i més d'una persona voluntària.

El total d'hores que es preveu dedicar a les diferents activitats s'ha de comptabilitzar i quantificar en funció del preu hora que el tècnic costa a l'organització. El càlcul d'aquest preu s'obté a partir de conèixer el cost total que el tècnic representa (remuneració econòmica anual més els costos socials d'empresa) i de dividir aquesta suma per la quantitat d'hores que dedica a l'associació. Convindria, a més, que cada tècnic fos conscient d'aquesta despesa.

Amb aquest càlcul es fixa el cost previsible que la dedicació dels tècnics interns comporta per al projecte.

Si el projecte necessita col·laboració de professionals externs, al cost de personal s'hi ha d'afegir la facturació que aquestes persones presentaran.

<sup>29</sup> Per a la configuració de la plantilla s'han tingut en compte alguns aspectes de *La planificació de projectes*. INITS, SAL, 1991.

<sup>30</sup> Vegeu capítol XII, "L'optimització dels recursos humans".

## Costos directes de material

El càlcul de les despeses que suposen els materials necessaris per desenvolupar el projecte és molt senzill: en la mateixa planificació del projecte i desagregació en activitats i unitats bàsiques d'actuació es determinen els materials necessaris per dur-lo a terme. En aquest cas, la imputació de la despesa és directa en funció del que ens cobra el proveïdor.

Cal, però, ser molt curosos i considerar que el material l'hem de comprar respectant la legalitat fiscal vigent. És a dir, si els materials s'obtenen de magatzems que venen més barat però no faciliten factura, estarem manifestant, en primer lloc, poca consciència sobre l'ús adequat del diner públic; en segon lloc, incorrerem en un greuge comparatiu amb la resta de comerços del barri, i en tercer lloc no podrem justificar les despeses a l'Administració que ens hagi facilitat la subvenció.

## Costos indirectes d'infraestructura

L'ús del local comporta una sèrie de despeses que, malgrat que siguin compartides per totes les accions de l'associació, s'han d'imputar en la part proporcional en la implementació dels projectes: llum, telèfon, fotocòpies, assegurança, etc., tant si el local és propi o llogat i totes les despeses van a càrrec de l'associació, com si es tracta d'un local de titularitat pública i només algunes despeses s'imputen a l'associació. El projecte provoca despeses amb independència de qui les afronti. Altrament s'estarien falsejant imputs econòmics. No s'ha d'oblidar, d'altra banda, que la majoria de les associacions funcionen amb recursos públics; si no en la seva totalitat, sí en gran part.

## Altres qüestions per tenir en compte

Aquest model de planificació de pressupost d'un projecte, com tots els pressupostos, resulta del càlcul de dedicació prevista. Convé tenir present, però, que si el projecte s'allarga, el pressupost es descompensa.

D'altra banda, per a l'elaboració del pressupost d'un projecte cal incorporar alguns aspectes que hi acabaran incidint:

El finançament. El temps que ens tardi l'Administració pública a pagar, si el projecte està vinculat a una subvenció, pot generar despeses de finançament.

En la planificació de tot projecte s'ha de tenir en compte tant el producte final previst, com les activitats finals complementàries. Dit d'altra manera, el projecte no s'acaba amb la seva implementació directa; s'hauran de tenir previstos altres aspectes: elaboració de memòries, presentació pública de resultats, participació en debats per exposar l'experiència, etc. Aquestes qüestions suposen dedicació personal, una possibilitat que convé considerar en planificar el cost del projecte.

## CAPÍTOL XII

# L'OPTIMITZACIÓ DELS RECURSOS HUMANS

Tothom sap que optimitzar recursos econòmics consisteix a treure el màxim profit dels diners amb què una associació desenvolupa la seves activitats. Aquesta optimització, tot sigui dit, hauria de constituir un dels valors de l'associació.

Els termes econòmics, en tractar-se de quelcom quantificable, resulten comprensibles per a tothom; però l'optimització dels recursos humans ja esdevé més complicat per dues raons fonamentals: a) normalment no forma part de les inquietuds de les persones amb responsabilitats dins de l'associació, i b) la mateixa complexitat del tema comporta debilitats i mandra per afrontar-lo. Per això, cal plantejar el tema com un procés seqüencial des del primer moment i integrar-lo en la dinàmica de l'associació.

### **En primer lloc, la participació interna**

L'optimització dels recursos humans d'una associació, que comportarà el foment de la participació i del compromís, ha de respondre a valors que l'associació fomenta.



S'ha de tenir present que, si no es dóna la possibilitat de participació d'entrada, s'està induint les persones acabades d'incorporar a mantenir una actitud passiva dins de l'associació, una actitud que serà molt difícil de superar més tard.

D'altra banda, una associació serà més o menys dinàmica segons la il·lusió amb què les persones associades s'identifiquin amb aquesta i treballin per assolir les finalitats que té plantejades.

El foment de la participació ha de començar en el mateix moment que una persona s'interessa per ingressar en l'associació. Ha de formar part d'un procés que es planteja en diferents fases:

## El pla d'acollida

L'arribada d'una persona per integrar-se a l'associació sempre s'entén com una qüestió agradable per als qui ja en formen part, perquè suposa un nou compromís amb la missió i objectius de l'entitat. Convé, però, que també resulti agradable i d'utilitat per a la persona que s'hi incorpora.

En el Pla d'acollida, hi ha d'haver tres aspectes fonamentals:

- Recepció
- Acollida
- Formació

La Recepció significa, per a qui vol formar part de l'associació, ser ben atès en el moment d'establir el primer contacte. La primera impressió i els primers dies de pertinença d'una persona poden determinar la visió i, per tant, el comportament d'aquesta persona al llarg del temps, com també que es mantingui vinculada i participi en l'associació o bé no sigui així.

L'acollida significa que l'organització disposa de pautes per aconseguir que la persona que s'incorpora se senti amb possibilitats d'integrar-s'hi.

En la recepció i l'acollida, a la persona nouvinguda se li ha d'exposar des de la missió de l'associació fins a les normes estatutàries i de reglament intern (si n'hi ha). Altrament, podria interpretar el seu compromís i els seus drets i deures de manera diferent de la que assenyalen les normes establertes i aprovades pel conjunt de l'associació.

La formació constitueix un tercer nivell en el Pla de benvinguda, atès que significa la predisposició tant de l'organització com de la persona a millorar la seva acció. La formació facilita la implicació amb l'associació. En aquesta formació hi han de constar els principis bàsics de l'entitat.

Moltes vegades no es té en consideració el procés formatiu de la persona incorporada, sinó que es considera que s'adhereix a una AV perquè ja està conscienciada i no cal incidir-hi més. També de vegades es pensa més en la seva incorporació a la junta (per la identificació existent entre pertinença a la junta i aportació de treball voluntari) que en el seu procés d'adaptació.

## La fitxa d'inscripció

Si es desconeixen les inquietuds i les capacitats de la persona, difícilment es podran conèixer les seves afinitats amb l'associació. Per això, en la fitxa d'inscripció, o sigui en la primera entrevista, cal esbrinar qüestions com ara:

- La seva participació anterior en una altra associació.
- Les seves il·lusions col·lectives o per compartir.
- Les expectatives respecte de l'associació.
- Les seves possibles aportacions a l'associació.

Aquestes són qüestions que permetran fer reflexionar i disposar d'una informació bàsica de les expectatives de la persona que demana formar part de l'entitat.

## Participació i motivació

Una persona que no se senti motivada per la seva aportació voluntària no podrà transmetre a les altres ni els valors de l'associació ni la il·lusió per compartir tasques i activitats, i li costarà més créixer personalment.

L'element principal que incentiva la motivació en una organització consisteix en la sensació d'utilitat que puguin percebre els seus membres, tant pel que fa al seu treball directe, com a la incidència de l'acció de l'entitat en la població.

El foment de la participació interna ha d'incidir sobre l'associació en tres aspectes complementaris:

- Augmentar el percentatge de persones associades assistents a les activitats de l'associació.
- Augmentar el percentatge de persones associades disposades a involucrar-se en l'organització.
- Augmentar el nombre de persones associades involucrades en la presa de decisions.

Malgrat tot el que s'ha dit fins ara, hi ha una qüestió clau en el procés per fomentar la participació interna; en aquest sentit no hi ha d'haver dubtes ni hipocresies des dels òrgans de govern de l'associació: el foment de la participació interna i l'ampliació d'exercici de compromís pot comportar que augmentin les persones que prenen decisions i, a la llarga, pot suposar el desplaçament de les persones que actualment componen la junta. Precisament aquest ha de ser un dels objectius de fomentar la participació interna.

## L'optimització en les activitats quotidianes: la sistematització

La participació interna esdevé optimitzadora dels recursos humans, ja que augmenta l'aportació de treball voluntari. Tanmateix, els recursos humans es poden optimitzar de manera complementària sistematitzant les activitats quotidianes i/o periòdiques.

La metodologia i els processos d'organització de les activitats i la prestació de serveis que porta a terme l'associació es poden sistematitzar mitjançant un protocol d'actuació. És desitjable que, si canvien els responsables de l'entitat o dels serveis i activitats que es porten a terme, altres persones puguin assumir les tasques, sense que això suposi començar de zero. Els serveis i les activitats formen part de l'essència i de la imatge de l'associació i, en alguns casos, de la seva raó de ser. És bo, per tant, que es garanteixi la continuïtat en aquells projectes que funcionen de forma estable; altrament, l'estabilitat dels projectes acaba depenent de la permanència i disponibilitat de persones concretes.

No s'ha d'oblidar que sistematitzar significa, ni més ni menys, que formalitzar allò que ja s'està fent. No cal crear metodologies noves, simplement es tracta de concretar de manera ordenada allò que l'associació ja fa de manera habitual. Aquesta és una tasca que l'estructura política de l'organització ha d'incentivar.

Una activitat sistematitzada suposa que es disposa d'un manual d'instruccions que orienta sobre com fer-la.

D'altra banda, s'ha d'aprofitar el temps disponible. El fet de no haver de destinar temps a inventar –quan no cal– permet dedicar-lo a altres funcions, i sobretot incrementar la qualitat dels projectes.

Els processos bàsics que es desenvolupen en la realització d'activitats i serveis han d'estar dissenyats de manera explícita i tots els passos s'han de recollir per escrit. Al mateix temps, la sistematització serveix, a més, per vèncer la por d'assumir responsabilitats dins el col·lectiu com a responsable de l'organització d'activitats i serveis.

El disseny dels processos de sistematització entra de ple en el marc de la planificació.

## La planificació com a inversió

No s'ha d'oblidar que la planificació suposa una inversió en temps i no pas una pèrdua de temps. En una associació, allò urgent acostuma a desplaçar allò important. Costa trobar espais per debatre i treballar propostes de millora, però s'ha de fer un esforç i, com a mínim, un cop l'any reflexionar sobre el que es fa, com es fa i, sobretot, per què es fa.

D'altra banda, un cop sistematitzats els processos, les persones membres de l'organització s'han de comprometre a seguir el procediment per implantar-los en cada projecte i transmetre'ls a les persones que s'incorporin.

L'ús de protocols amb informació sistematitzada no exclou, però, la millora de les activitats. La realitat és canviant i els projectes s'han d'anar adaptant als canvis de l'entorn i també als que es produeixen dintre l'associació. Això implica que les metodologies, malgrat que estiguin sistematitzades, s'han de revisar periòdicament.

## Què permet la sistematització o l'elaboració de protocols d'activitats?

- Reflexionar i definir criteris de manera conjunta. El protocol de cada activitat s'ha de fer de manera conjunta entre les persones que participen en la implementació habitual de l'activitat.
- Facilitar la integració de nous components a l'equip de treball. El fet de disposar d'un "manual d'instruccions" permet seguir unes orientacions que, d'altra manera, esdevindrien difícils perquè s'hauria d'inventar la metodologia.
- Garantir la continuïtat del projecte malgrat els canvis de persones que es puguin produir en l'equip de treball.

## Una proposta de procediment en l'elaboració d'una fitxa de sistematització d'activitats:

- Definir d'entrada els processos que convé sistematitzar. En aquesta definició hi poden intervenir –i és bo que ho facin– tant l'equip tècnic de l'associació, com els membres de la junta.
- Dissenyar un model base com a referència.<sup>31</sup> El disseny d'aquest model servirà per donar coherència al treball i evitar que cada equip o cada persona dissenyi un model propi.
- En el procés d'adaptació del model a la realitat de cada projecte, hi ha de participar el conjunt de persones que l'implementen.
- Un cop elaborada la fitxa de sistematització, caldrà contrastar-la i verificar-la la primera vegada que portem a terme el projecte i fer els canvis que siguin necessaris.

## Processos que es poden sistematitzar:

- Informació sobre l'entitat.
- Política de captació de socis/sòcies i usuaris/àries.
- Entrevista d'acollida.
- Pla d'acollida.
- Activitats del cicle anual i/o que es porten a terme habitualment.
- Entrevista de sortida.
- Serveis d'informació i assessorament.
- Tallers.
- Cursos.
- Activitats i procediments administratius.
- Projectes diversos.

<sup>31</sup> En els annexos s'exposen [dues fitxes d'activitats sistematitzades](#), que poden servir com a model per elaborar-ne de noves.

## CAPÍTOL XIII

### EL PLA DE TREBALL

En el marc de l'assemblea general ordinària, la junta, que, no ho oblidem, funciona per delegació de l'assemblea, ha de presentar la memòria d'actuació de l'exercici anterior, l'estat de comptes i el pla de treball per a l'exercici proper. Si una associació és un conjunt de persones amb uns interessos comuns, és lògic que sigui el conjunt qui decideixi i aprovi les accions que l'associació ha portat i portarà a terme.

El pla de treball, allò que l'associació fa durant l'exercici, ha de ser participat i assumit pel conjunt dels membres de l'associació que l'han d'executar. Per bé que l'assemblea aprova el pla de treball que proposa la junta, fent esmenes o modificacions, aquesta ha de desenvolupar el pla de treball en detall, concretant i prioritzant allò que l'opinió general de l'assemblea hagi expressat.

El pla de treball, d'altra banda, ha de ser una guia, no un dogma. Al llarg de l'any poden sorgir problemes no previstos; aleshores l'equip de junta haurà de tenir prou capacitat de reacció per rectificar en funció d'aquestes noves necessitats i argumentar les seves accions en l'assemblea següent, que ratificarà o no l'informe de gestió.

Per a l'elaboració d'un pla de treball, s'han de tenir clars tres aspectes:

- Ha de ser consensuat i fet a partir d'una diagnosi prèvia de la situació interna, així com de l'entorn.
- Ha d'assenyalar de manera concreta les tasques per desenvolupar.
- S'ha de saber a quines tasques es compromet cadascú.

En alguns casos, és la mateixa inèrcia la que configura el pla de treball i aquest s'assumeix sense un procés de reflexió i anàlisi sobre la realitat social que envolta l'entitat i les possibilitats d'acció d'aquesta.

Quan és la inèrcia la que determina el pla de treball, significa que l'associació ha deixat de ser emprenedora i s'ha posicionat en el manteniment de la rutina. Això acabarà portant, tard o d'hora, a un allunyament de la població a la qual adreça les activitats, que no trobarà ni respostes ni estímuls als seus problemes ni podrà canalitzar les seves iniciatives per mitjà de l'associació i, per tant, haurà de cercar altres organitzacions.

La metodologia per elaborar el pla de treball consisteix en:

- Detectar i conèixer la realitat del nostre entorn ([vegeu capítol IX](#)).
- Detectar les inquietuds de la població més compromesa i convertir-les en iniciatives a partir de les diferents vocalies i/o grups de treball.
- Recollir les propostes de cada vocalia o grup de treball.
- Plasmar-les en un document i prioritzar-les.
- Sotmetre-les a consideració del conjunt de persones compromeses amb l'associació: junta i col·laboradors habituals.
- Calendaritzar-les i pressupostar-les.
- Aprovar el pla en assemblea.

En el desenvolupament del pla de treball cal tenir present, com a mínim, tres coses:

- Conèixer el nombre de persones que són necessàries per gestionar eficaçment l'associació i la implementació dels projectes.
- Conèixer els recursos i materials necessaris per portar a terme les activitats.
- Dimensionar el nombre i tipus d'activitats que es poden assumir en funció de les persones col·laboradores de què disposa l'AV, com també de les seves capacitats i compromisos amb l'associació.
  - Les responsabilitats per a cada nivell
  - Els aspectes relacionals entre nivells
  - L'organigrama funcional

En definitiva, el pla de treball recull el conjunt de projectes que l'associació pensa portar a terme, combinat amb les tasques administratives quotidianes.

## CAPÍTOL XIV

# L'AVALUACIÓ I LA TRANSMISSIÓ DE VALORS

L'avaluació és un procediment metodològic que permet conèixer si allò que estava previst de portar a terme s'ha aconseguit en realitat. És a dir, l'avaluació determina si els objectius s'han assolit o no, i en quina mesura.

El procediment avaluatiu va, però, molt més enllà i serveix, a més, per indicar en quin moment del procés el projecte comença a desviar-se del camí previst. Per això, l'avaluació no s'ha de considerar com un mer tràmit ni s'ha de fer només al final de la implementació del projecte, perquè només es podria determinar els resultats obtinguts.

Si només s'avalua al final del projecte, s'obté informació útil per a properes edicions, tant si s'han assolit els objectius com no; però s'ignorarà en quin moment s'ha produït el desviament –en el supòsit de no haver-se assolit els objectius–, per quines raons s'ha produït i, a més, servirà de ben poc per al projecte actual. Només fent una avaluació continuada al llarg del procés d'intervenció, es podran preveure i corregir les desviacions i errors que s'hi produeixin.

L'avaluació ha de ser útil i pràctica i un element d'aprenentatge per millorar el projecte i sobretot la mateixa associació.

## Els indicadors d'avaluació

Els elements que permetran detectar les desviacions són els indicadors d'avaluació.

Els indicadors d'avaluació són fets o situacions concretes i quantificables que permeten detectar la idoneïtat, l'eficàcia i l'eficiència del desenvolupament del projecte.

Els indicadors poden ser de caràcter quantitatiu o de caràcter qualitatiu. Els primers possiblement siguin més objectius, mentre que els qualitius es basen més en la percepció i per a la seva objectivitat caldrà contrastar les diferents percepcions de les persones que intervenen, des de diferents espais, en el procés.

Alguns exemples d'indicadors quantitatius poden ser:

- Nombre de persones assistents.
- Nombre d'intervencions concretes.
- Nombre d'entitats participants.
- Nombre d'activitats desenvolupades.

Alguns exemples d'indicadors qualitius poden ser:

- Increment de la col·laboració entre diferents institucions.
- Repercussió social.
- Expectatives que ha aixecat el projecte entre la població diana.
- Increment de la comunicació entre diferents col·lectius del territori.

## La transmissió de valors

Amb independència dels indicadors d'avaluació dissenyats per garantir la implementació del projecte, cal tenir present sempre la transmissió de valors que l'associació ha de fer implícitament en qualsevol acció associativa. Aquesta és una diferència de l'associació respecte d'altres entitats i/o empreses.

Si una AV organitza una activitat igual que ho fa una empresa, és que alguna cosa falla en el model d'organització associatiu d'activitats. Perquè l'objectiu de l'empresa és organitzar per organitzar, però si una associació es limita a desenvolupar un projecte com ho pugui fer una empresa, aleshores està desaprofitant el seu arrelament en el territori i no aporta valors al conjunt de la societat.

D'altra banda, cal tenir en compte la relació entre la transmissió de valors i l'exercici d'implicació de la ciutadania en les activitats i serveis que s'ofereixen. Fer participar la gent del barri en la solució dels seus problemes i de l'entorn, i en l'organització i/o col·laboració dels actes lúdics, produirà un estímul mobilitzador associat, per exemple, als valors de solidaritat i ajuda mútua.

És aconsellable que les activitats organitzades des de l'associació, encara que siguin de caràcter lúdic, també serveixin per:

- Inculcar l'exercici de compromís amb el barri.
- Incitar i fomentar la solidaritat.
- Millorar la responsabilitat amb allò que és de tots i totes.
- Transmetre la idea que tothom, a partir de les seves possibilitats i capacitats, pot aportar alguna cosa a la comunitat.

Per a aquestes qüestions s'han de dissenyar indicadors i tenir-los presents durant tot el procés d'intervenció en un territori.

## El procés

El procediment metodològic de l'avaluació estableix tres grans fases:

- **Inici**

Abans de la intervenció cal fer un diagnòstic: anàlisi de la realitat ([vegeu capítol IX](#)). Sobre la base d'aquest diagnòstic es determinen les accions a emprendre i es plantegen diferents indicadors d'avaluació que s'utilitzaran durant el procés d'implementació del projecte. Per a cada projecte s'han de determinar indicadors propis.

- **Durant**

L'avaluació forma part del projecte mateix; per tant, ens ha de permetre aclarir si “anem pel bon camí”, o bé si cal corregir alguna cosa sobre la marxa. Si és així, ho sabrem utilitzant els indicadors definits en l'inici.

- **Final**

L'avaluació final, la més utilitzada com ja s'ha comentat, permetrà conèixer si s'han assolit els objectius plantejats a l'inici i s'han mantingut en funció dels elements correctors incorporats durant el procés.

### EFFECTES ESPERATS

A l'inici s'ha determinat que la intervenció ha de produir un resultat. Mitjançant l'acció i amb l'ajut dels indicadors o de l'avaluació “durant”, s'arriba al final del procés i cal comprovar quins han estat els efectes finals, que, en teoria i de manera ortodoxa, haurien de coincidir amb els determinats a l'inici; però també es poden haver produït altres efectes no esperats, com ara l'impacte intern de la mateixa associació o grup de treball. La confluència de treball entre l'equip i la població receptora pot incidir en la mentalitat dels mateixos professionals i/o voluntaris per haver viscut una experiència o per haver conegut situacions diferents de la seva.

### EFFECTES NO ESPERATS: POSITIU

Els efectes no esperats poden ser de signe positiu o negatiu. Un aspecte positiu podria ser que la intervenció social ha generat unes dinàmiques en el mateix equip de treball i/o en l'equip de seguiment: més implicació o conscienciació, interès per part d'altres organitzacions socials, etc.

### EFFECTES NO ESPERATS: NEGATIU

Tal com resulta evident, per contrast, malgrat haver assolit els objectius, fins i tot amb eficàcia i eficiència, la intervenció pot haver produït efectes negatius, que cal tenir en compte per intentar evitar-los en futures intervencions. Per exemple: els membres de l'equip de treball poden haver estat absorbits per la situació viscuda, o haver acabat fent seus i vivint els problemes aliens per identificació amb la situació.

## Qui ha d'avaluar

L'avaluació l'han de realitzar en primer lloc les persones que intervenen directament en el projecte: l'equip de treball i la població destinatària. Els primers poden tenir més possibilitat per avaluar l'adequació dels mitjans utilitzats i els segons l'eficàcia de la intervenció, ja que són els més ben situats per determinar si la intervenció ha millorat la seva situació.

En la mesura que les condicions econòmiques ho permetin, hi poden intervenir professionals externs, que poden tenir una visió més objectiva i detectar mancances potser ignorades per l'equip de treball, a causa de la dinàmica generada entre aquests darrers, enfocada bàsicament a desenvolupar el projecte.

## L'efecte Mateu

Una desviació que es pot produir en la implementació d'un projecte i més encara en l'adjudicació de recursos públics és el que es coneix com



a efecte Mateu, aquella situació en què el beneficiari d'una acció social és diferent de qui, en principi, anava destinada l'acció social.

Posem un exemple: “ajuts per a famílies desestructurades”. Els ajuts es publiquen i aquest grup de població no se n'assabenta. Com que hi estan destinats uns recursos, se'n pot acabar beneficiant un altre col·lectiu que se n'assabenta gràcies al seu millor accés a la informació, per contactes, per saber treballar millor els projectes, etc.

Des de la proximitat que caracteritza l'associacionisme aquestes situacions es poden detectar, sigui per la intervenció directa en el projecte o bé perquè es forma part de la comissió de seguiment. Cal esmentar, tanmateix, que és fonamental que l'AV pertanyi, com a mínim, a la comissió de seguiment de qualsevol intervenció que tingui lloc en el territori.

## CAPÍTOL XV

### ELS RECURSOS ECONÒMICS

Per portar a terme els projectes i les activitats, una associació necessita disposar de recursos econòmics; sense oblidar que el principal recurs és la capacitat de producció social de les persones que componen l'equip voluntari de l'associació.

En una associació, els recursos econòmics es poden dividir en tres grans blocs segons sigui la seva procedència:

- Recursos de generació pròpia.
- Recursos aliens procedents de l'Administració pública.
- Recursos aliens procedents d'altres entitats.
- Recursos de generació pròpia.
- Quotes de socis.

Tal com s'ha explicat a l'inici d'aquesta publicació, una associació és un conjunt de persones que posen en comú treball voluntari i recursos econòmics per tal que el conjunt pugui gaudir de l'aportació global.

Com a compromís de pertinença i d'identificació amb l'associació, s'estableix la quota econòmica que cada persona associada ha de fer efectiva per poder exercir els seus drets en l'organització.

Les quotes d'associat de cada associació són diferents; cada quota es determina en funció dels seus objectius, de les seves necessitats i de la capacitat econòmica de les persones que la constitueixen. Moltes associacions estableixen quotes diferenciades en funció de les situacions personals dels seus afiliats: gent gran, joves, aturats, etc.

En qualsevol cas, les quotes que estableixen no acostumen a garantir el seu funcionament ordinari. Tot i amb això, des de l'oficina administrativa de l'associació s'ha de tenir actualitzat el registre de socis al corrent de pagament, altrament es poden generar conflictes en el moment de prendre decisions en assemblea per la possibilitat o no d'exercir el dret de vot.

## Prestació de serveis

Encara que, en línies generals, una associació pugui no prestar serveis, sí que es poden organitzar activitats per les quals es cobri al marge de l'abonament de la quota. En aquest sentit, la quota és l'element que possibilita l'accessibilitat a aquestes activitats, atès que per gaudir dels serveis cal ser soci i estar al corrent del pagament de la quota.

La prestació de serveis en aquest cas es converteix en una possibilitat de suport al finançament de l'associació.

## Recursos aliens procedents de l'Administració pública

### SUBVENCIONS

Una subvenció és l'aportació que fa l'Administració pública (en els seus diferents nivells, però bàsicament els ajuntaments) per tal que l'associació pugui continuar desenvolupant les seves accions en favor de la comunitat.

Com que és absolutament contraproductiu basar el funcionament de projectes i activitats en la percepció de subvencions, i per tal d'evitar confusions, convé entendre que una subvenció ve a ser un reconeixement a la tasca que fa una associació. És a dir, la subvenció no s'atorga per tal que una associació organitzi activitats, sinó perquè ja les fa. Per aquesta raó, una subvenció no finança la totalitat del cost d'una activitat o projecte, sinó que com a màxim aporta la meitat del cost, entenent que la resta correspon ser aportada per la mateixa associació. Per això l'associació ha de cercar altres recursos, a més de la subvenció.

Hi ha diferents tipus de subvencions:

- Per a estructura.
- Per a projectes.

La subvenció per a estructura dóna suport a l'associació en les seves despeses ordinàries: lloguer, manteniment, assegurança, etc. A aquesta subvenció hi poden tenir accés (tot i que això no és generalitzable) aquelles associacions que no estan ubicades en espais dependents de l'Administració pública. En aquells municipis o per aquelles administracions públiques que les atorguen, caldrà presentar-los el pla de treball de l'associació, al marge d'altres requisits, que s'exposaran més endavant.

La subvenció per a projectes es determina i s'atorga per complir accions concretes. Per això cal dissenyar i redactar un projecte que es presenta a la convocatòria que s'hagi publicat.

### LES CONVOCATÒRIES DE SUBVENCIONS

Tant als recursos econòmics públics com a la majoria dels privats, s'hi accedeix a partir de convocatòries que són publicades obligatòriament en els butlletins oficials de cada administració pública.

La primera consideració és, doncs, la necessitat de detectar aquestes publicacions, atès que a partir de la data en què es publiquen les convocatòries s'estableix un termini per poder-s'hi presentar. Independentment de l'existència d'empreses que comuniquen puntualment la seva publicació (òbviament prèvia inscripció econòmica), les convocatòries es poden consultar als butlletins oficials des de diferents serveis públics. Fins i tot, la majoria d'ajuntaments comuniquen a les associacions que formen part del seu Registre l'anunci de convocatòria de subvencions.

En aquest tema caldria millorar, o sigui assumir com a funció de l'organització de segon grau informar i formar les associacions que hi pertanyen.

La convocatòria s'ha de llegir atentament:

- Les prioritats: joves, gent gran, immigració...
- La població diana (si escau). S'entén per població diana aquella a la qual s'adreça específicament un projecte o activitat i, en aquest cas, una convocatòria: persones amb discapacitat, desocupats...
- L'objecte de la convocatòria.
- Les entitats que poden sol·licitar la subvenció.
- La informació i documentació que han de proporcionar.
- Els criteris de concessió i els barems que s'utilitzaran per valorar la proposta.

El contingut de la convocatòria indica la idoneïtat o no de presentar-s'hi i l'estudi dels criteris de concessió, les possibilitats d'accedir-hi.

## Els processos

Anualment, cada àrea o servei de l'Ajuntament publica la convocatòria de subvencions. Això acostuma a tenir lloc durant el primer trimestre

de l'any i va en funció, entre altres coses, de la justificació dels diners percebuts a l'any anterior per les associacions.

Per presentar sol·licitud a aquestes convocatòries, l'Ajuntament acostuma a demanar:

- Com a requisits de caràcter general:
  - Formar part del Registre d'entitats municipal<sup>32</sup>
  - Presentar el Codi d'Identificació Fiscal (CIF)
  - Presentar còpia dels estatuts<sup>33</sup>
  - Aportar un document que acrediti la persona que representa l'associació.
  - Omplir els impresos adients
  - Estar al corrent de les obligacions fiscals pertinents i no ser-ne deutor.
- Com a requisits de caràcter específic
  - Presentar la memòria de l'entitat de l'any anterior i la planificació d'activitats per al proper exercici.
  - Especificar les característiques principals del projecte pel qual es demana subvenció.
  - Especificar el pressupost de l'activitat per a la qual es demana subvenció, la quantitat que se sol·licita i, si escau, la quantitat que aportarà l'associació.
  - Aportar un document que acrediti, si cal, que s'han demanat altres subvencions per a la mateixa activitat.

Cal fer constar que una associació no pot percebre subvenció, al marge d'imputacions judicials, si es troba en alguna de les situacions següents:

<sup>32</sup> Normalment la inscripció en el Registre Municipal es fa prèvia inscripció en el Registre de la Generalitat.

<sup>33</sup> En alguns casos, si aquesta documentació s'ha lliurat en sol·licituds anteriors, no la tornen a demanar.

- Període mínim d'existència de l'associació (en alguns municipis).
- No haver justificat els diners públics rebuts anteriorment.
- No haver portat a terme l'activitat subvencionada en l'exercici anterior i no haver retornat els diners rebuts.

## Convenis

El conveni és un compromís adquirit entre una associació i una entitat, institució o administració pública.

El contingut d'un conveni queda a la lliure voluntat de les parts signants; però en gran part dels casos, l'associació es compromet a realitzar un servei, durant un període concret, en una àrea d'actuació concreta, i rep com a contrapartida una remuneració econòmica.

El conveni dona estabilitat a l'associació, atès que suposa la percepció garantida dels recursos, i de passada obliga l'associació a la realització del compromís adquirit i això sempre s'ha de considerar com un element consolidador en una organització social.

## La justificació del diner públic

En termes generals, la major part del pressupost que gestiona una associació prové de la ciutadania, ja sigui per aportació directa de les persones associades o des de l'Administració pública. Sobretot per aquesta raó, s'ha de ser molt curós en la seva utilització i sobretot en la seva justificació davant la població.

La justificació de les despeses davant l'Administració pública ha de complir els mínims següents:

- Adaptar els justificants als conceptes pels quals s'ha concedit la subvenció o que figuren en el conveni.

- Presentar factures i rebuts adequats al marc legal.<sup>34</sup>
- Fer-ho en els terminis establerts.
- En algunes administracions públiques, es demana justificar un percentatge superior als diners percebuts.
- Presentar factura i còpia compulsada. L'Ajuntament es queda la còpia perquè la factura original pertany a l'associació, malgrat que no es pugui utilitzar com a justificant davant altres administracions.
- Acompanyar-ho amb la memòria d'execució del projecte.
- Si el projecte subvencionat o el conveni inclou la contractació de personal, caldrà presentar els justificants corresponents a Hisenda i a la Seguretat Social.

## La gestió d'equipaments públics

Encara que aquest tema es tracta en un capítol específic, convé fer esment que la gestió ciutadana d'equipaments públics pot suposar, a més de la dinamització i el foment de la convivència en l'entorn, un recurs econòmic per a les associacions que els gestionen.

## Recursos aliens procedents d'altres entitats

Hi ha fundacions privades que tenen establertes línies de suport a projectes associatius. Es poden distingir dues grans línies:

Línies de suport continuat per a associacions que intervenen en àmbits específics identificatius d'una fundació (infància, sida, etc.). En aquest cas, s'estableixen acords mitjançant convenis de col·laboració.

Línies de suport puntual a projectes concrets. Les característiques d'accés acostumen a ser semblants a les d'una subvenció pública: convocatòria, presentació del projecte, etc.

<sup>34</sup> En l'annex figura un model de factura.

Aquestes fundacions acostumen a estar vinculades a entitats financeres i cal disposar de fonts d'informació per tal d'assabentar-se tant de les convocatòries com dels seus continguts, així com dels terminis i contraprestacions que estableixen.

## El patrocini i l'esponsorització

Patrocini, mecenatge i esponsorització són, en termes generals, aportacions econòmiques externes que generalment una empresa facilita per tal que l'associació disposi de més recursos. A canvi, l'associació ha de fer pública la col·laboració de l'empresa. Hi ha empreses que tenen establert dedicar una part dels seus beneficis a projectes d'interès social.

Si les associacions que reben aquestes aportacions han estat declarades d'utilitat pública, l'empresa i/o els particulars que hi donin suport econòmicament poden desgravar aquesta suma de la partida corresponent a l'impost de societats o de la declaració de renda, respectivament.

## Les donacions

Les donacions són aportacions econòmiques o en materials, rebudes per associacions i realitzades per persones que poden ser sòcies o no.

Si s'aspira a rebre donacions, és important donar a conèixer les nostres necessitats.

# CAPÍTOL XVI

## EL PRESSUPOST DE L'ASSOCIACIÓ

Per gestionar de manera eficient una associació, cal tenir cura de la gestió econòmica, encara que no es disposi de molts recursos. Per això, és fonamental portar bé la comptabilitat i que la tasca de la persona responsable de la tresoreria compti amb el suport de la resta de la junta.

La tasca bàsica i primordial de la persona responsable de la tresoreria és elaborar el pressupost anual de l'associació. El pressupost és la plasmació escrita dels recursos que, a priori, es consideren necessaris per afrontar les despeses que el pla de treball i funcionament de l'associació comporten per a un exercici en concret.

El pressupost s'elabora equilibrant les entrades i sortides de diners. Per això, primer de tot, s'han de conèixer les despeses que es produiran i d'on es trauran els recursos per afrontar-les, atès que el pressupost ha de respondre als objectius que l'associació s'ha marcat.

Per poder elaborar el pressupost, primer s'ha d'haver dissenyat el pla de treball ([capítol XIII](#)) i això només serà possible si cada grup de

treball i cada vocalia presenta les seves propostes amb prou antelació i emmarcades dins de la planificació estratègica que s'hagi definit.

Cal recordar, un cop més, que des d'una associació primer s'han de definir els objectius que es pretenen assolir i després cercar els recursos per portar a terme les activitats que han de permetre assolir-los, i que no s'ha de deixar la responsabilitat de cercar recursos exclusivament a la persona que porta la tresoreria i/o a la presidència; la recerca de recursos ha de ser un compromís contret per tots els membres de la junta i, posteriorment, la seva optimització hauria de ser assumida pel conjunt dels associats.

## Els ingressos

Com s'ha vist en el capítol anterior, les principals fonts d'ingressos d'una associació són les quotes, la prestació de serveis, les subvencions, els convenis, l'esponsorització i les donacions. Per anar bé, s'han de conèixer totes les possibilitats d'obtenir recursos i també la data en què s'ingressaran a l'associació, encara que això darrer, amb les subvencions, és certament difícil de saber.

## Les despeses

Les despeses corresponen bàsicament a les activitats, els serveis, el manteniment del local i les despeses de caràcter administratiu.

Model de pressupost anual d'ingressos i despeses:

### INGRESSOS

Aportació de socis i sòcies .....	2.500 euros
Subvenció Diputació (Serveis Socials) .....	2.055 euros
Subvenció Ajuntament (Participació Ciutadana) .....	1.200 euros

Subvenció Ajuntament (Benestar Social) .....	2.600 euros
Aportació extraordinària socis (assistència congrés estatal) .....	2.340 euros
Aportació Fundació "....." (conveni col·laboració) .....	2.700 euros
Prestació de serveis a usuaris socis .....	2.300 euros
Total ingressos .....	14.695 euros

### DESPESES

Pagament professionals externs (prestació serveis a usuaris socis) .....	4.600 euros
Despeses assistència congrés (viatges, dietes...) .....	2.500 euros
Assegurança de responsabilitat civil.....	850 euros
Serveis bàsics (llum, telèfon, ADSL...) .....	1.600 euros
Material necessaris per a la prestació dels serveis .....	1.900 euros
Material bàsic d'oficina .....	800 euros
Quota pertinença federació .....	230 euros
Sortides culturals (visita dos museus -maig i octubre- 80 socis i sòcies)	1.600 euros
Obsequis (per als nens participants en el concurs de dibuixos) .....	215 euros
Imprevistos.....	400 euros
Total despeses.....	14.695 euros

## Control de tresoreria

El pressupost previst d'ingressos i despeses pot experimentar variacions al llarg de l'any. Per controlar-les, s'estableix un càlcul de revisió mensual respecte de les previsions amb l'objectiu de fer els retocs necessaris.

El control de tresoreria és fa amb document on es desglossen les quantitats que s'ingressaran realment i les despeses concretes que s'hauran d'afrontar mes a mes.

## CAPÍTOL XVII

# LA GESTIÓ D'EQUIPAMENTS PÚBLICS<sup>35</sup>

La vinculació de les associacions veïnals amb el territori les situa en un posicionament favorable per poder afegir elements de dinamització a l'entorn comunitari. Un dels aspectes a utilitzar per a la dinamització comunitària és la gestió d'equipaments de titularitat pública.

Òbviament hi ha moltes altres associacions i, fins i tot, altres tipus d'entitats (fundacions, per exemple) que poden gestionar equipaments públics i el contingut d'aquest apartat s'adreça a qualsevol entitat.

D'entrada, però, cal assenyalar que hi ha diferents models de gestió que s'estan implementant:

**Gestió ciutadana (o cívica):** fórmula de gestió específica d'un equipament de titularitat municipal o d'un projecte d'intervenció acordada entre l'administració municipal i el teixit associatiu del territori objecte de la intervenció, per la qual una entitat es fa càrrec de la gestió d'un equipament i/o

---

<sup>35</sup> L'exposició d'aquest capítol respon a les reflexions que està portant a terme la [Plataforma de Gestió Ciutadana](#) i la Favb.

projecte d'interès general. Aquest acord pot venir motivat per determinades circumstàncies i decidit en funció dels interessos d'ambdues bandes.

**Gestió compartida o cogestió:** a diferència de la gestió ciutadana o cívica, implica que l'entitat gestiona de forma conjunta amb l'administració, amb un model paritari de gestió i presa de decisions.

## Les fórmules de vinculació amb l'Administració

Hi ha diferents fórmules de relació entre un ajuntament i les entitats que gestionen equipaments. La forma pot variar en funció de l'equip polític de l'Ajuntament, dels polítics al marge del partit al qual pertanyen, de les capacitats de negociació de les associacions gestores, etc. Acostuma a ser, però, alguna de les tres fórmules següents:

- **El conveni**, que és la fórmula més recomanable per a les associacions ja que és un acord entre iguals i s'adiu amb l'esperit de la gestió cívica. Una durada del conveni de quatre anys permet una estabilitat en la gestió i el plantejament d'un programa de treball coherent i consistent.
- **El concurs**, que és una segona opció de relació ajuntament-associació. En aquest cas, l'entitat licita amb altres candidats i l'ajuntament decideix qui gestionarà l'equipament, sobre la base dels criteris establerts en el plec de condicions tècniques. La durada del concurs acostuma a ser inferior a la del conveni (sovint dos anys). El concurs és menys aconsellable que el conveni, perquè estableix una relació propera a la de "client-proveïdor" entre ajuntament i associació.
- La tercera fórmula utilitzada en la gestió d'equipaments públics per part d'associacions és la **subvenció**. Aquesta és la figura menys recomanable, ja que és anual, puntual i compromet poc l'Ajuntament en el procés.

## La legitimitat

La capacitat d'una associació per gestionar no és l'únic element que s'ha de tenir en compte en prendre la decisió. Abans cal plantejar-se alguns aspectes que examinem tot seguit.

En la gestió d'un equipament per part d'una sola entitat s'han de considerar diverses qüestions:

- Pot respondre només als interessos/motivacions d'aquesta entitat i de les persones que la integren i, per tant, oferir uns serveis que no s'adiguin a la realitat i a les necessitats del territori.
- Les tasques associades a la gestió poden reduir o limitar l'acció veïnal pròpia de les AV.
- En el cas més extrem, la tasca de gestionar un equipament pot sobrepassar les capacitats de l'entitat –fonamentalment les humanes– i això pot posar en crisi la pervivència de l'entitat.

Així doncs, cal plantejar-se d'antuvi la idoneïtat que sigui una sola associació la que gestioni l'equipament.

Per això, és més freqüent que els equipaments siguin gestionats per entitats resultants de l'acord entre associacions preexistents que decideixen crear-ne una de nova per gestionar l'equipament. És a dir, la gestió de l'equipament dóna lloc a una espècie d'entitat de segon grau amb personalitat jurídica pròpia.

Aquesta forma de gestió a partir d'una entitat de nova creació permet unir esforços, compromisos i responsabilitats i, a més, atorga legitimitat al projecte, pel fet que aglutina col·lectius i sensibilitats diverses presents al barri.

## Aspectes positius de la gestió

- La gestió cívica parteix del coneixement, la implicació i el compromís amb el barri.
- Permet una detecció acurada de les necessitats del barri.



- L'usuari de la gestió cívica també es compromet amb el barri.
- Els equipaments són dels ciutadans: no són propietat de l'Ajuntament.
- La gestió és una eina per canviar la societat, per millorar l'entorn.
- La gestió s'ha d'entendre com una oportunitat, per al barri, per als veïns, per a l'associació, de decidir sobre els recursos públics i motivar el voluntariat.
- Ha d'estar clar que al darrere de la gestió cívica hi ha el barri: coordinadores, entitats de segon grau, grups diversos...
- Amb la gestió cívica aprofitem la xarxa d'equipaments en favor d'un projecte de barri.
- L'equipament esdevé un pal de paller al barri, un referent associatiu al territori, sovint a partir d'entitats de segon grau que el gestionen.
- Segons com sigui l'equipament o segons el tipus d'equipament, pot permetre generar recursos propis.
- La gestió ciutadana o cívica d'un equipament possibilita la transmissió de valors a la població usuària i de l'entorn.

## Consideracions que cal tenir en compte

- És molt important que la gestió d'un equipament no malmeti l'acció associativa quotidiana ni la veïnal (en les AV).
- La gestió ha de ser un mitjà, una eina per al barri, no una finalitat en si mateixa.
- La gestió d'un equipament requereix la provisió d'uns llocs de treball. Sense aquesta dotació mínima de recursos humans, no és factible gestionar l'equipament de forma adequada.
- Si hi ha manca de recursos humans, la gestió de l'equipament pot condicionar el funcionament de l'entitat o, fins i tot, fer-ne perillar la continuïtat.
- Cal posar límits en la delegació de funcions a l'equip tècnic de l'equipament: hi ha el perill que acabin controlant l'entitat o l'equipament. El personal contractat no ha de prendre el control del projecte.

- La junta de l'entitat ha de tenir molt clar quin és el seu paper en la gestió.
  - Hi ha d'haver una separació clara entre junta i equip tècnic. Això no significa que aquests dos estaments no hagin de coordinar-se entre ells.
  - La junta exerceix les funcions decisòries, ja que pren les decisions clau en la gestió de l'entitat.
  - La junta no ha d'exercir funcions executives, que estan a càrrec de tècnics, professionals i, si escau, de voluntaris.
  - La junta de l'entitat que gestiona l'equipament ha d'estar organitzada, tenir protocols de treball, revisar periòdicament el seu treball i les seves decisions.
  - Com a mostra de transparència i de transmissió de valors és recomanable que una associació que pretengui gestionar es doti d'un codi ètic o de conducta, o bé n'assumeixi un dels existents. De fet, és important que totes les associacions assumeixin i compleixin un codi ètic o de conducta que, davant la població, esdevé com una norma ISO de qualitat.

## L'organització interna a l'equipament

El Reglament de règim intern o d'ús recull el conjunt de normes que regulen el funcionament d'un equipament i garanteix l'adequada coordinació de totes les activitats que s'hi desenvolupen i de les persones que hi estan implicades.

L'acceptació d'aquestes normes per part de tots els seus components fa que la convivència sigui més fluida i que es puguin dur a terme els objectius que persegueix l'organització.

El Reglament de règim intern preveu qüestions com les condicions d'accés a l'equipament, els horaris, l'ús de les instal·lacions, etc.

El reglament ha de ser, primer de tot, consensuat entre les organitzacions que formen l'entitat de gestió, així com comunicat i conegut per les persones que treballen a l'equipament i també per les persones que l'utilitzen.

## CAPÍTOL XVIII

### ELS TÈCNICS ASSOCIATIUS I/O COMUNITARIS

Per desenvolupar els projectes i les activitats que han de permetre assolir els objectius de l'associació, així com per cercar recursos, justificar subvencions, etc., s'ha de disposar de persones que es dediquin tècnicament a aquestes qüestions. En molts casos són els mateixos components de la junta els qui es dediquen a aquestes tasques, aportant treball voluntari. Les feines esmentades s'han de portar a terme en totes les associacions. En les de veïns, però, cal afegir la dinamització comunitària. En aquest sentit, convé plantejar-se si quan els membres de la junta dediquen el seu temps i les seves energies a tasques de caràcter administratiu, poden alhora desenvolupar la tasca política que els pertoca.

Per això, convé plantejar-se quina funció ha de complir una associació en el seu entorn, quins són els objectius que figuren en els seus estatuts, com aquests es tradueixen en actuacions i quins recursos humans necessita. D'aquí sorgeix la necessitat que l'entitat compti amb prou capacitats tècniques.

Al marge que cada associació es plantegi aquesta reflexió i valori les pròpies possibilitats partint de la seva capacitat econòmica, el pla de treball i altres factors, exposem a continuació algunes qüestions que s'han de tenir en compte per a la contractació de personal.

Per fer les tasques tècniques es poden plantejar diferents opcions:

- Personal contractat
- Professionals externs
- Estudiants en pràctiques

## Personal contractat

En el moment de contractar una persona per a les tasques tècniques, s'han de complir els requisits de la llei de contractes laborals. Al marge d'això, val la pena fer-se algunes consideracions:

- S'ha de definir molt clarament les funcions del personal tècnic (remunerat) i dels voluntaris.
- S'ha de definir amb cura el perfil tècnic necessari. Convé considerar que no n'hi ha prou amb el fet que els/les aspirants siguin del barri, ni que els conegui algú de la junta, sinó que han de demostrar la seva eficàcia. Cal plantejar-se d'entrada si, per desenvolupar un projecte comunitari, convé donar més rellevància a la proximitat, a l'amistat o a l'eficàcia.
- És més aconsellable que, en la definició del perfil del personal, es combinin coneixements, capacitats i aptituds en un pla professional o tècnic.
- D'altra banda, el personal remunerat no ha de créixer en funció dels projectes als que puguem tenir accés mitjançant una subvenció. Una associació no ha de ser una oficina de col·locació de personal.
- Cada vegada més, i en bona lògica, la gestió dels recursos públics ha de ser rigorosa i disposar de justificacions davant de l'administració, perquè els diners són públics i s'han de gestionar amb eficàcia.

Es pot considerar que formular la necessitat de disposar de personal tècnic és molt fàcil, però tenir-ne requereix disponibilitat de recursos econòmics. I això és molt cert. En aquest sentit hem de fer-nos algunes consideracions:

- Un tècnic té, entre altres funcions, la responsabilitat d'elaborar projectes a partir dels quals s'aconsegueixin els recursos per a la seva remuneració econòmica. Per això, caldrà ser molt curosos en la seva selecció.
- Un tècnic ha d'estar impregnat d'ADN associatiu. Malgrat que tingui molt definides les seves funcions, el treball en el marc d'una associació presenta unes característiques específiques i ha de contenir i garantir un valor afegit que no es dona en altres organitzacions com són una empresa privada o l'Administració pública.

## Professionals externs

En molts casos i en moltes associacions, hi col·laboren professionals externs que, de manera puntual o permanent, presten els seus serveis mitjançant un compromís de col·laboració i una contraprestació econòmica. Acostumen a ser professionals especialistes en matèries concretes. Si una associació només necessita els tècnics de manera puntual o periòdica, la col·laboració d'aquests professionals és la més idònia, atès que les relacions que s'estableixen no comporten despesa social complementària per a l'associació, sinó que els serveis prestats es facturen.

Convé valorar la possibilitat de disposar de professionals externs que puguin actuar i implicar-se de manera puntual a l'entitat, sense contraprestació econòmica, per la seva identificació amb el barri o per l'exercici de compromís puntual amb aquest. Els hem de buscar i motivar.

## Estudiants en pràctiques

D'altra banda, tant les universitats com els instituts d'FP disposen d'estudiants que poden desenvolupar les seves pràctiques en espais associatius. En aquest sentit, convé plantejar-se la possibilitat que

aquests estudiants facin les pràctiques en associacions. Sobretot els estudiants d'FP branca administrativa, poden ser d'utilitat de manera puntual per a les tasques administratives de l'associació. Cal tenir present, però, que els estudiants no poden substituir les persones membres de l'associació i que han d'estar acompanyats en tot moment.

## El procés i condicionants per a la contractació

S'exposa a continuació, a manera de síntesi, una proposta de guió seqüencial que es pot utilitzar com a model, en què s'assenyalen les diferents fases per a la contractació de tècnics i els criteris que cal definir.

### PROCÉS DE DETERMINACIÓ DE NECESSITAT DE PERSONAL

Determinació i circuit:

- Ho proposa la persona responsable del projecte.
- La junta ho valora amb gerència i tresoreria.
- La junta decideix.

### SELECCIÓ DE PERSONAL<sup>36</sup>

Definició de perfil necessari.

- La persona responsable del projecte definirà el perfil i les funcions, com també els indicadors per valorar els currículums.

Convocatòria pública i/o restringida

- Cal definir-ho en funció de si s'ha d'incorporar a l'estructura de l'associació o en un projecte de manera puntual.

Sistema de comunicació de la convocatòria

- Cada associació el determinarà en funció del perfil definit (universitari, en escoles universitàries; administratiu, en instituts, FP...), a més dels mitjans de comunicació habituals emprats per l'associació.

<sup>1</sup> 36 Veure annex "Fitxa de valoració de CV".

Procediment de recepció de currículums (fixeu calendari de recepció)

- Els currículums seran revisats i valorats per..... (cal determinar-ho, però s'aconseja que no ho faci la persona responsable de la decisió final a fi d'evitar subjectivitats).

Sistema de qualificació de currículums (vegeu document a part)

- Numeració dels currículums.
- Elaboració de la taula valorativa.
- Valoració dels currículums.
- Entrevista selectiva als 5 o 10 candidats amb puntuació més elevada.

Entrevista definitiva

- D'aquesta entrevista en sortirà la persona que ocupi el lloc de treball; per tant, en aquesta sí que hi ha de participar la persona responsable de la decisió final.

### ACCIONS COMPLEMENTÀRIES

A part del procés exposat, s'ha de comptar amb un pla d'acollida de la persona de nova incorporació. En línies generals, aquest pla pot consistir en:

- Recepció.
- Garantir la ubicació.
- Garantir la formació adequada.
- Garantir els recursos d'infraestructura necessaris.
- Exercir el seguiment necessari.
- Avaluar el treball desenvolupat a partir dels criteris establerts en definir el perfil.

Els indicadors per avaluar la tasca desenvolupada per la persona de nova incorporació han de ser determinats des del principi i coneguts també per la persona contractada.

# CAPÍTOL XIX

## EL MARC FISCAL

### **Aspectes comptables**

La llei exigeix que els llibres de comptabilitat d'una associació indiquin els seus ingressos i les seves despeses. Hi ha un Pla de Comptabilitat que és d'ús obligatori per les fundacions i associacions declarades d'utilitat pública, però no per a la resta d'associacions.

Ara bé, si una associació té un volum d'ingressos superior a 100.000 euros anuals està obligada a presentar l'impost de societats i serà molt difícil fer-ho si no porta la comptabilitat segons el Pla General Comptable.

Per tant, podem distingir tres opcions:

- Associacions amb un volum d'ingressos inferior a 100.000 euros anuals; no és obligatori l'ús del Pla General Comptable, per tant, es pot portar la comptabilitat de l'associació amb altres mitjans. La gran majoria d'associacions s'emmarquen en aquest grup.

- Associacions amb un volum d'ingressos superiors a 100.000 euros anuals: no és obligatori l'ús del Pla General Comptable però sí recomanable, ja que, si no, serà molt difícil tenir un balanç i un compte d'explotació tal com demana l'impost de societats.
- Fundacions i associacions declarades d'utilitat pública: és obligatori l'ús del Pla General Comptable.

## Aspectes fiscals

El fet de ser entitats sense afany de lucre no significa que no tingui obligacions davant l'Agència Tributària. De fet, un dels primers tràmits de constitució d'una associació consisteix a donar-se d'alta mitjançant la declaració censal i la sol·licitud del CIF.

Les obligacions fiscals van en funció de diferents qüestions:

### IVA

L'impost sobre el valor afegit (IVA) és un impost que s'aplica a les transaccions econòmiques. En l'àmbit associatiu hi ha tres aspectes que estan exempts d'IVA: les quotes de pertinença, les subvencions i les donacions.

Les associacions poden demanar l'exempció d'IVA en el moment de sol·licitar el CIF i, si els ho concedeixen, s'estalvien de fer les declaracions trimestrals i anuals. De totes maneres, abans de sol·licitar l'exempció d'aquest impost, cal tenir clares algunes qüestions:

- L'exempció d'IVA suposa que l'associació es converteix en consumidor final. És a dir, no ha de cobrar l'IVA als seus associats per aquelles activitats que comporten abonament econòmic, però sí que l'ha d'abonar a l'entitat o professional que li presti el servei.
- La declaració d'IVA s'ha de fer trimestralment i presentar també el resum anual. En aquest sentit, cal tenir present el moment en què se sol·licita el CIF i l'exempció, perquè una associació només està exempta a partir del moment que

l'Agència Tributària li ha concedit l'exempció explícitament. Per exemple: si una associació sol·licita el CIF i l'exempció a finals de març i no la hi concedeixen fins a primers d'abril, la declaració trimestral d'aquell primer trimestre l'ha de portar a terme, encara que no hagi tingut activitat econòmica.

- Fer la declaració no suposa haver d'abonar diners. La declaració d'IVA és com una balança on en un plateret es posa l'IVA abonat i en l'altre l'IVA rebut. En funció de cap a on s'inclini la balança s'haurà de pagar o no.
- Disposar d'exempció d'IVA suposa, en definitiva, no haver de fer les declaracions trimestrals ni anuals, però sí els abonaments als proveïdors.

Per demanar l'exempció d'IVA, s'ha de portar a l'Agència Tributària la documentació següent:

- Còpia d'estatuts segellats pel Registre d'Entitats Jurídiques de la Generalitat.
- L'imprès específic que facilita la mateixa Agència Tributària.

### IRPF

L'impost sobre la renda de les persones físiques (IRPF) és l'impost a què estan subjectes totes les persones pels ingressos que perceben com a rendiments de treball. Les associacions han de fer les retencions corresponents a l'hora d'abonar els salaris de les persones contractades o quan abonen factures per serveis prestats per professionals autònoms (monitors, conferenciants, etc.).

En la majoria de les associacions hi ha dos conceptes que estan subjectes a aquesta retenció:

- Salaris dels treballadors: els percentatges de retenció depenen del salari que es cobri i de les característiques de la persona: fills al seu càrrec...
- Rendiments d'activitats econòmiques quan l'associació paga a un professional extern per una feina puntual. Actualment el percentatge de retenció és del 15%.

Els premis en metàl·lic per jocs o concursos, o la cessió de drets d'imatge, també tenen una retenció del 15%.

Cada trimestre s'ha de presentar a Hisenda el resum dels pagaments amb retenció. El corresponent al primer trimestre (gener, febrer i març) es presenta el mes d'abril (dia 20) i així successivament. Juntament amb el quart trimestre (que s'ha de presentar el 20 de gener de l'any següent) caldrà presentar el resum anual.

Aquest resum anual es facilitarà també a la persona que hagi prestat el servei per tal de presentar-lo en la seva declaració de la renda.

D'altra banda, si una associació està ubicada en un local de lloguer ha de practicar una retenció del 15% en concepte d'IRPF que ha de pagar a Hisenda també cada trimestre i presentar, així mateix, el resum anual.

## IMPOST DE SOCIETATS

És un impost que s'aplica als beneficis de les persones jurídiques (empreses, fundacions i també associacions i altres). Això no vol dir que totes les associacions l'hagin de pagar, per dues raons:

- Hi ha aspectes que estan exemptes
- Hi ha un mínim d'ingressos que ho determina

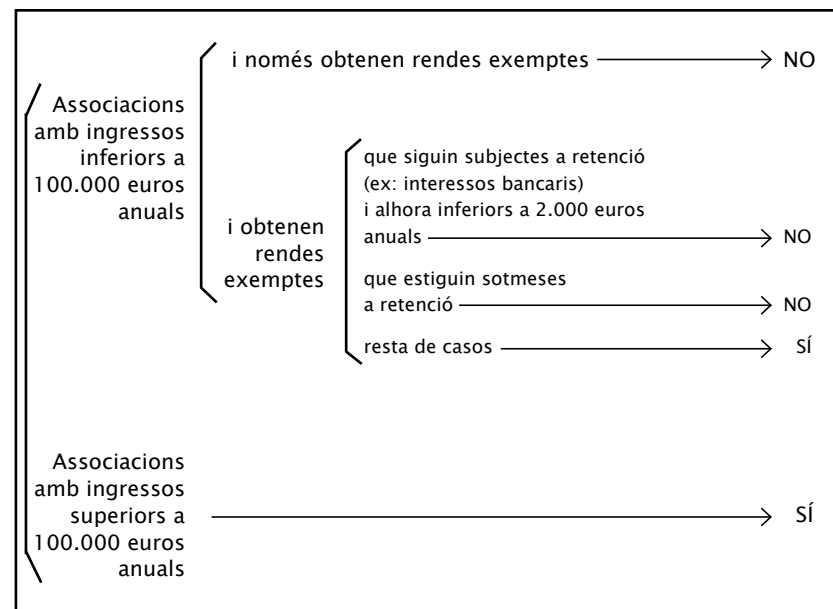
Aspectes exemptes: ingressos per quotes d'associats, subvencions, donacions, venda d'elements patrimonials o ingressos de les activitats que constitueixen l'objecte social de l'entitat

L'impost de societats és un impost molt complex de calcular pels diferents elements que s'han de conjugar. Si una associació l'ha de presentar és recomanable demanar assessorament en el moment de calcular-lo. Tot i amb això, a continuació exposem alguns aspectes que cal tenir en compte:

Segons el Reial decret 4/2004, de 5 de març, mitjançant el qual s'aprova el text refós de la Llei de l'impost de societats, les associacions no tindran obligació de presentar declaració d'aquest impost quan:

- Únicament obtinguin rendes exemptes i els ingressos totals no superin els 100.000 euros anuals.
- Tampoc no cal que la presentin les associacions amb un volum econòmic inferior a 100.000 euros anuals que, no obstant tenir rendes no exemptes, aquestes estiguin subjectes a retenció (ex.: interessos bancaris) i siguin inferiors a 2.000 euros anuals.
- Totes les rendes no exemptes que obtinguin estiguin sotmeses a retenció.

Vegem-ho esquemàticament:



Per clarificar aquesta interpretació, amb l'exemple següent exposem la diferència entre el concepte "ingressos" i el concepte "rendes":

$$45.000 \text{ (ingressos)} - 42.000 \text{ (despeses)} = 3.000 \text{ (rendes)}$$

A més, segons la normativa, les úniques rendes exemptes són, bàsicament, les subvencions i les quotes socials sense contraprestació. Així, tota la resta d'activitats amb contraprestació econòmica són considerades activitats econòmiques i, per tant, les rendes que se n'obtinguin seran no exemptes.

Així, tenint en compte, d'una banda, el text de la normativa i, de l'altra, l'actitud que prendran la majoria d'associacions, queda a decisió de cada entitat l'anàlisi de la tipologia de les seves activitats i el grau d'adequació a la normativa que assumirà.

La data màxima per a la presentació de l'impost, per a l'exercici econòmic, és el dia 25 de juliol.

#### DECLARACIÓ ANUAL D'OPERACIONS AMB TERCERES PERSONES

Aquesta obligació fiscal és informativa. Totes les associacions que hagin abonat a un mateix proveïdor més de 3.005,06 euros, en un mateix exercici anual, han de comunicar-ho a Hisenda abans de finalitzar el primer trimestre de l'exercici següent.

#### IMPOST DE BÉNS IMMOBLES (IBI)

Es tracta d'un impost que les associacions han d'abonar sempre que siguin propietàries de l'immoble on estan ubicades o d'altres immobles. Aquest impost es paga a l'Ajuntament.

## CAPÍTOL XX

### LA MEMÒRIA DE L'ASSOCIACIÓ

La memòria és el document on es reflecteix la vida de l'associació en un període determinat, generalment un any; però també es poden fer reculls plurianuals per commemorar fites concretes de l'associació: aniversari de l'entitat, etc. En qualsevol cas, la junta està obligada a elaborar una memòria anual i a presentar-la a l'assemblea general de socis i sòcies.

En la documentació que es requereix des de l'Administració pública per sol·licitar subvenció i/o per justificar-la, s'ha d'incloure sovint la memòria de l'activitat subvencionada i en d'altres la memòria de l'associació. Cal que, des de la junta i des de qualsevol estament associatiu, es tingui molt clar que la memòria s'ha d'elaborar perquè és un deure amb els associats i no perquè sigui un requeriment de l'Administració pública.

L'associació, com a conjunt de persones que tenen unes finalitats comunes, ha de disposar de mecanismes perquè aquestes puguin decidir les activitats per dur a terme en l'exercici següent i també que aquestes persones valorin les activitats i el funcionament de l'associació en l'exercici anterior.



Aquesta és la raó principal per la qual s'ha d'elaborar la memòria; el fet que la demanin des de l'Administració pública o no esdevé secundari.

Per tal que la junta pugui elaborar la memòria cal que cada vocalia i/o grup de treball li faciliti la informació pertinent de les activitats desenvolupades, els resultats econòmics (en el supòsit que treballin amb pressupost propi) i les valoracions pertinents.

El contingut bàsic d'una memòria és el següent:

#### a) Informe de gestió de la junta

- Evolució dels socis: altes i baixes.
- Grau d'acompliment dels objectius plantejats.
- Participació interna en l'associació.

#### b) Activitats desenvolupades

- Relació d'activitats.
- Espais on s'han desenvolupat.
- Participació interna que s'ha obtingut.
- Participació externa que s'ha generat.
- Valoració.

#### c) Serveis

- Relació de serveis i característiques.
- Nombre d'usuaris.
- Nombre de professionals que hi han intervingut.
- Valoració.

#### d) Comunicació i participació

- Interna.
- Externa.

#### e) Relacions

- Institucionals.
- Interassociatives.
- Altres.

#### f) Situació econòmica

- Exposició detallada dels ingressos i despeses i els conceptes que les han originat.
- Estat de comptes.
- Previsió de cobraments i despeses endarrerides.

## El procediment

Ja s'ha comentat que, per poder elaborar la memòria, cada vocalia ha de facilitar la informació pertinent.

Si per facilitar aquesta informació s'espera al final de l'exercici, és possible que no es reculli tota la informació necessària o que s'hi produeixin buits. Per això, proposem que cada vocalia i/o grup de treball dissenyi una fitxa de recollida d'informació<sup>37</sup> a fi d'anar recollint les dades a mesura que es desenvolupin les activitats i els serveis.

En aquesta fitxa es recullen un seguit d'elements com ara:

- Tipus d'activitat i/o servei
- Data de realització
- Participació interna en la seva preparació i implementació
- Participació externa en la seva preparació i implementació
- Usuaris i assistents
- Resultat econòmic de l'activitat i/o prestació del serveis
- Valoració

<sup>37</sup> En l'annex hi ha una fitxa que es pot utilitzar com a model.

La majoria d'aquestes qüestions es poden recopilar en el mateix moment de realització de l'activitat, llevat d'aquelles que requereixen una anàlisi més acurada (resultat econòmic). Això és fonamental per tal de recollir totes les variables que es produeixen en cada activitat i, sobretot, perquè no s'acumuli la feina al final de temporada.

## CAPÍTOL XXI

# LA PARTICIPACIÓ EN I DES DE L'ASSOCIACIÓ

### De caràcter intern

El foment de la participació ha de començar en el mateix moment que una persona s'interessa per formar part de l'associació. En aquest sentit, convé replantejar-se el discurs d'entrada quan una persona s'adreça a l'entitat. Hi ha diferents maneres d'enfocar la relació:

Si s'adreça a l'associació amb voluntat de fer-se soci, cal plantejar-se si només se li exposaran els avantatges a què tindrà dret mitjançant l'abonament d'una quota, o bé si amb la seva acció conjunta amb la de la resta de membres de l'associació, mitjançant l'aportació econòmica i de voluntariat, el conjunt disposarà de més recursos de caràcter global. En el primer cas, s'estaran fent clients socials, mentre que en el segon s'estaran fent associats amb compromís.

D'altra banda, quan un veí s'adreça a l'AV per exposar un problema de caràcter comunitari, també es pot actuar de dues maneres:

- Assumir el problema i traslladar la petició al departament de l'Administració pública corresponent.
- Demanar a la persona que exposa el problema que es posi d'acord amb altres veïns i, llavors, des de l'AV se'ls acompanyarà al Departament corresponent.

En el primer cas s'estarà fent de simple transmissor de problemàtiques, mentre que en el segon es dinamitzarà la població i se la implicarà en la resolució dels problemes comunitaris, facilitant de passada que vegin l'AV com l'espai d'articulació de propostes i no només com un lloc de recepció de queixes puntuals.

Fetes aquestes consideracions, cal plantejar-se que, si una associació és un conjunt de persones, s'han d'establir els mecanismes necessaris per facilitar que la gran majoria d'aquestes intervinguin en els processos de detecció, debat i presa de decisions en aquelles qüestions que afecten el barri. Aquest hauria de ser un valor que imperés en cada associació de veïns i veïnes.

S'ha de partir del convenciment que, si una decisió es pren de manera individual i no és la més adequada, tot l'error es pot atribuir a l'autor/a (president/a), o hi pot haver la percepció que l'error s'ha d'imputar a una sola persona (president/a). En sentit contrari, si la decisió es pren mitjançant la participació de deu persones, el percentatge d'error és del 10% i aquest percentatge s'anirà reduint a mesura que s'ampliï la base social que l'adopta.

El foment de la participació interna és una garantia d'eficàcia perquè suposa un increment d'activitats i de la seva qualitat perquè augmenten les aportacions al debat.

Afegim, per cloure aquest apartat, que el foment de la participació interna incideix directament en la possibilitat d'aconseguir relleus. Aquesta és una consideració que han de tenir molt clara les persones que fomenten la participació interna i que han d'acabar sent rellevants.

## De caràcter extern

De la mateixa manera que una associació ha de fomentar la participació interna, també han d'intentar ampliar el nombre de persones que intervenen en les activitats. Aconseguir aquesta participació també forma part d'un procés en què s'han de tenir en compte diferents aspectes:

- Col·laborar durant tot l'exercici amb altres organitzacions socials del territori.
- Facilitar la participació de la comunitat des del disseny de l'activitat.
- Assistir a les activitats que altres entitats organitzen.
- Intentar organitzar activitats de manera conjunta amb altres associacions.

El fet que interessi l'assistència de població a les activitats que l'associació organitza no és tan sols perquè més gent es pugui divertir, sinó per poder transmetre valors a més quantitat de gent i que els missatges de la missió de l'associació que han d'acompanyar cada activitat arribin a la majoria de població de l'entorn.

## De caràcter institucional

Al marge de la incidència directa en l'àmbit territorial del barri, les associacions, i de manera especial les de veïns i veïnes, s'han caracteritzat també per incorporar l'exercici de compromís amb el municipi mitjançant la participació davant l'Administració pública.

En la gran majoria de municipis, les associacions s'han adaptat a les formes de participació establertes per l'Administració i, en canvi, ha estat molt difícil plantejar noves formes de participació, més enllà d'excepcions que confirmarien la regla: Memòria Participativa.<sup>38</sup>

<sup>38</sup> La Memòria Participativa és una vella reivindicació veïnal que finalment va ser inclosa en la Carta Municipal de Barcelona i en les Normes reguladores de participació ciutadana, sense que fins a l'actualitat s'hagi portat a terme en les actuacions urbanístiques d'àmbit de ciutat.

La vinculació de les associacions als mecanismes de participació ciutadana es produeix principalment en el marc municipal. Les formes de participació establertes per poder-la exercir es troben recollides en els reglaments de participació ciutadana (en ciutats mitjanes i grans) o bé en el Reglament orgànic municipal (en tots els municipis).

## La participació ciutadana

Abans que res, convé aclarir que totes les formes de participació són consultives i no decisòries. La capacitat de decidir correspon sempre als càrrecs electes (regidors municipals).

Sobre la participació que s'ha instaurat en els municipis, cal distingir dos grans blocs:

- Drets:
  - Informació.
  - Petició.
  - Audiència.
  - Iniciativa ciutadana.  
(regulats en alguns municipis)
- Formes de participació
  - Consells sectorials.
  - Consells territorials (en alguns municipis).
  - Consell de ciutat (en alguns municipis).
  - Audiència pública.
  - Consulta ciutadana (en alguns municipis).
  - Veu al ple municipal.

**Consell sectorial:** espai en què representants municipals, de les associacions i persones expertes en la temàtica concreta, debaten i elaboren propostes per millorar el tema objecte del consell (gent gran, pobresa, immigració, dona, etc.).

**Consell territorial:** igual que en el cas anterior, però no és de caràcter sectorial sinó generalista i incideix en allò que s'esdevé en el territori.

**Consell de ciutat:** també de caràcter generalista; incideix en allò que s'esdevé en el territori. Generalment, en ciutats mitjanes i petites el consell de ciutat substitueix el territorial.

**Audiència pública:** espai de participació reservat a la presentació pública per part de l'Ajuntament de qüestions especialment significatives. Convocades per l'Ajuntament, les audiències públiques acostumen a dedicar-se a presentar els pressupostos i les ordenances fiscals. La majoria de reglaments de participació reconeixen la possibilitat que la ciutadania pugui sol·licitar fer una audiència pública recollint un determinat nombre de signatures.

**Consulta ciutadana:** forma de participació mitjançant la qual la població es posiciona davant una qüestió concreta.

## Ús de la paraula en el Ple municipal

S'ha de considerar que demanar i/o exercir el dret de paraula en el Ple municipal comporta intervenir en l'òrgan màxim de presa de decisions d'un municipi, però és bo plantejar-se:

- L'ús d'aquest dret té realment incidència en la presa de decisions o cada partit té una posició definida prèviament que no variarà malgrat la intervenció dels representants de l'associació?
- És en aquest moment i en aquest espai on s'ha de participar, o bé s'ha de fer anteriorment per incidir i fer valer l'opinió de l'associació?

- Cal, sobretot, evitar que la veu al Ple signifiqui simplement lluïment personal.

Així mateix, la participació s'ha d'entendre com a implicació d'ambdues parts. Així, l'ús per les associacions dels mecanismes establerts per exercir la participació ciutadana ha d'anar acompanyat dels processos de participació interna dintre mateix de l'associació, a l'hora de definir estratègies, accions i reivindicacions.

És a dir, en els espais destinats a la participació s'hi ha de portar opinió participada. Les propostes que hi arribin han d'haver sorgit i s'han d'haver elaborat a partir del debat entre la major part de persones possible. Com a mínim, tots els membres de la junta han d'estar d'acord amb les propostes que, en nom de l'associació, s'exposen i es reivindiquen.

Per tal que les propostes siguin consensuades i responguin a l'interès comú de l'organització que les presenta, han d'haver estat participades des del primer moment i no limitar-se a respondre a la percepció d'un sector reduït dels components de la junta o a la percepció d'una sola persona.

D'altra banda, a les reunions d'un consell municipal (per exemple) ha d'anar-hi la persona que porti aquest tema en l'associació, sigui de la junta o bé soci delegat. Quan s'assisteix en nom de l'associació, la funció de la persona que hi assisteixi ha de ser la de portaveu del grup. Altrament, caldria assistir-hi a títol personal. Al mateix temps, i per tal de garantir les funcions de portaveu, és aconsellable de disposar abans de l'ordre del dia de la reunió.

## CAPÍTOL XXII

# LA COMUNICACIÓ ASSOCIATIVA

Les múltiples portes que ha obert la revolució tecnològica han farcit de grans possibilitats les tasques de la comunicació associativa, i també les que poden desplegar les AV. Per tant, les organitzacions del teixit associatiu, a més de desenvolupar les seves activitats, han de saber comunicar-les, entenent que aquest concepte engloba:

- **Informar** del que fan, com ho fan i sota quins valors actuen.
- **Dialogar i promoure la participació** activa de les persones sòcies i de la ciutadania en general.
- **Relacionar-se** amb els públics i la societat en general, aprofitant el potencial de les noves xarxes socials (el que s'ha anomenat societat-xarxa<sup>39</sup>).

---

<sup>39</sup> Terme inventat per 1991 per Jan van Dijk a la seva obra *De Netwerkmaatschappij (La societat xarxa)*, estès pel sociòleg Manuel Castells a l'obra *La Sociedad Red*, el primer volum de la seva trilogia *La Era de la Información*. Segons la Viquipèdia, aquest terme concep que la realitat està construïda per xarxes d'informació que processen, emmagatzemen i transmeten informació sense restriccions de distància, temps ni volum.

- **Canviar la societat** fent crítica social i pressió a les administracions públiques, principal raó de ser de les organitzacions socials.

## Punt de partida: qui som i amb qui conversem?

Les entitats, abans d'idear estratègies comunicatives, han d'aturar-se a pensar en dues qüestions centrals:

- Quin és el projecte associatiu?
 

És a dir, quina missió (objectius) i visió (valors) té l'entitat que la fa diferent. Entorn d'aquesta radiografia del projecte associatiu, aleshores podrà aturar-se a reflexionar sobre el que vol comunicar.
- Quins públics té? Identificar i visualitzar a quines persones aniran dirigits els missatges. Per les característiques del món associatiu, aquests públics solen estar constituïts per:
  - **Públic intern:** Persones sòcies/treballadores de l'entitat/voluntàries
  - **Públic extern:** Mitjans de comunicació/administracions públiques/ciutadania en general

La comunicació interna és molt necessària, ja que manté la implicació i la participació de les persones –sòcies, voluntàries i activistes– o entitats involucrades en l'organització, si són de segon grau (federacions) o de tercer (confederacions). Per tant, aquesta comunicació ha de reflectir i potenciar els valors de l'entitat que s'han de transmetre.

En el marc de la comunicació externa, també trobem múltiples interlocutors amb perfils diferenciats, com són els i les professionals dels mitjans de comunicació o els quadres polítics de les administracions públiques, a més de la societat en general. Aquesta comunicació anirà encaminada a sacsejar l'opinió pública i a incidir tant en l'agenda política com mediàtica per esdevenir lobbies capaços d'actuar i transformar la realitat social. En aquest sentit, les entitats haurien de comunicar

sempre recordant que el seu objectiu gravita entorn d'"aconseguir fer d'aquest món un millor món, una societat millor a través de la seva intervenció, com un agent de transformació social".<sup>40</sup>

## Com comunicar?

Un cop fet aquest pas previ, l'entitat ja està llesta per comunicar i dissenyar un mínim Pla de Comunicació. Ara bé, com fer aquest pla? Doncs sobretot navegant entre la creativitat (innovació), la realitat (sentit comú) i la implicació (projecte associatiu).

Per tant, caldrà escollir:

- Els codis: Llenguatge oral, escrit, audiovisual, teatral, etc.
- Els canals (tecnologia): Per quina tecnologia? La trucada telefònica, el correu electrònic, la televisió o la ràdio, les xarxes socials, l'art públic (exposicions, obres de teatre, circ, performance).

Per exemple, i recuperant aquesta equació entre realitat-creativitat-implicació, en el cas del moviment veïnal, l'ús de la xarxa social del Twitter ha estat positiva per interactuar amb altres entitats del tercer sector i activistes de moviments socials, però no s'ha pretès relacionar-se amb els membres de les AV dels barris, que arrosseguen una fractura digital només esquinçada per l'ús generalitzat del Facebook en aquests darrers anys.

- El missatge, que ha de ser:
  - Coherent amb els valors i les activitats que es desenvolupen. No s'ha de prometre més del que podem fer!
  - Directe i clar per destacar què es vol i què es farà, sense ambigüitats.
  - Amè i integrador perquè tothom el pugui entendre i pugui implicar-se amb l'activitat que es proposa.

<sup>40</sup> Balas, Monsterrat, "El reto de la comunicación en el tercer sector no lucrativo" A *La Revista Española del Tercer Sector*, Fundación Luis Vives. <http://www.fundacionluisvives.org/rets/8/articulos/26746/>.

- Positiu. Es poden denunciar les deficiències de la societat, però aportant solucions.

A més d'aquestes característiques generals per idear missatges amb una recepció fàcil, el fet de pertànyer al món associatiu i al “tercer sector” ha d'impregnar sensiblement una manera de comunicar diferent de la comunicació d'altres sectors com els de les empreses o administracions públiques. En aquest sentit poden ser útils les pautes assenyalades pel codi d'imatges i missatges aprovat pel Comitè d'Enllaç ONGD-UE l'any 1989, i que en aquest article hem sintetitzat i enriquit en un decàleg de deu bones pràctiques:

- Comunicar la **realitat** que estem denunciant i no tant la pròpia entitat.
- Respecte màxim a la **dignitat humana**, explicant totes les causes externes i internes de les realitats sobre les quals es parla.
- **Sensibilitzar, educar** i promoure la **participació** activa de les persones.
- Fer prevaler **informacions positives** que emfasitzen el potencial humà capaç de donar respostes col·lectives.
- Distingir missatges publicitaris per a la captació de fons respecte d'aquells orientats a **l'educació, la formació i la sensibilització**.
- Fer prevaler els **testimonis directes** de les persones involucrades.
- Evitar la “**pornografia humanitària**” amb crides emocionals que busquen reaccions immediates i no una presa de consciència informada i racional.
- Potenciar la **transparència** de l'entitat amb memòries anuals, informes, etc.
- Promoure la **participació horitzontal** de les persones o entitats involucrades.
- Utilitzar **tecnologies** d'acord amb els valors del tercer sector, com ara servidors independents, programari lliure, xarxes de telecomunicacions lliures i obertes, etc.

## Tasques concretes

El ventall de tasques de comunicació que una entitat pot desplegar és divers i cada vegada més complex. Encara són molt útils “velles” rutines dels gabinets de comunicació, però modificades per la revolució tecnològica d'internet. Per exemple:

- **Reculls de premsa** que informin les persones voluntàries i activistes, i sobretot les que integren els òrgans de gestió, on se situen els debats públics de les realitats en què l'entitat vol actuar o incidir.
- **Publicacions periòdiques o no periòdiques**, com revistes, articles de fons, etc., per tal de ser líders d'opinió i/o informar les persones sòcies i la societat en general de les activitats de l'organització i els seus valors.
- **Comunicats / convocatòries / actes de premsa** per als mitjans de comunicació perquè es facin ressò de les demandes de les organitzacions dins de l'actualitat informativa.

En el comunicat de premsa cal plasmar la informació molt jerarquitzada, detallant des del principi del redactat els sis ítems essencials de la notícia periodística, allò que tècnicament s'anomenen “les 6 w”:

what (què es fa) / who (qui ho fa) / when (quan es fa) /

where (on es fa) / why (per què es fa) / how (com es fa)

També cal recordar que en una convocatòria de premsa no s'ha d'explicar tot, a diferència del comunicat, sinó informar els professionals dels mitjans de comunicació entorn de què es parlarà i on i quan es durà a terme la roda de premsa. Un cop allà, les i els portaveus faran declaracions i informaran sobre els temes que les entitats vulguin tractar.

- Atendre les demandes dels mitjans de comunicació oferint-los l'accés a les persones portaveus de les entitats o als tècnics especialitzats, també assessorant-los amb nous materials perquè puguin aprofundir en les seves demandes.
- Actes artístics: Tal com s'ha dit, la creativitat és molt important per guanyar-se un lloc en l'actual bombardeig de missatges. Per tant, una estratègia de comunicació també pot ser una acció de teatre social, una performance, una exposició fotogràfica o un concurs creatiu. Mitjançant aquests actes, l'entitat pot divulgar un missatge d'una manera original, innovadora i creativa, i arribar a nous públics.
- Web 2.0: Amb la revolució tecnològica d'internet –el tercer sector s'apunta a l'aventura entre el 1996 i el 2005–, la comunicació s'enriqueix de noves tasques d'una manera exponencial i potencia el paper protagonista de



les persones usuàries. Es tracta d'un poder basat en tres potes: l'accés a centenars d'aplicacions multimèdies col·lectives, el poder de la intel·ligència col·lectiva i la constant participació en molts espais. Conseqüentment, la filosofia de la comunicació 2.0 ha impregnat també la comunicació associativa i l'ha obert amb la creació de:

- **Blocs** per crear diàlegs i divulgar opinions amb arguments de profunditat.
- L'ús de les **xarxes socials** per interactuar, com N-1, Facebook i Twitter.
- La participació en **wikis** per esprémer la **intel·ligència col·lectiva**.
- **Vídeos viralitzats, streaming –retransmissió en directe–**, etc., per difondre amb un llenguatge audiovisual accions de protesta, denúncies, etc.

Per exemple, la capacitat de mobilització del moviment del 15-M pel món s'ha atribuït, en part, a l'ús de les xarxes socials. Tal com assenyala l'article *Maig dels seixanta-tweets*:

*“Els blocs, Facebook, Twitter, N-1, Flickr, YouTube, etc., no s'han limitat a explicar el que passava, sinó que s'han constituït en el motor de la mobilització i el lloc en què reconèixer-nos com a part d'alguna cosa. Han estat el lloc en què hem passat del cabreig individual a la indignació col·lectiva i organitzada, per després, prendre les places, el carrer. El lloc en què conspirar, que vol dir respirar juntes”.*<sup>41</sup>

## Apunts finals de la comunicació 2.0

Respecte d'aquesta allau de possibilitats que ha obert la web 2.0, cal tenir present, però, les realitats i els contextos del tercer sector. Per tant, i segurament, la comunicació associativa també haurà de desplegar accions paral·leles com ara:

- **Formació per afrontar la fractura digital:** És important tenir en compte que no tots els col·lectius vinculats a les entitats socials tenen un gran coneixement de les tecnologies de la informació i la comunicació. En conseqüència, a més de repensar la idoneïtat sobre el canal més adequat per fer arribar el missatge, a vegades s'hauran de promoure activitats de formació en tecnologia per als sectors de població menys digitalitzats que formen part dels públics objectius.
- **Migrar cap al programari lliure i promoure la cultura de la intel·ligència col·lectiva.** Si bé és cert el potencial comunicatiu de les xarxes socials com Facebook i Twitter i altres plataformes gratuïtes lligades a Google, les entitats del món social s'haurien de preguntar qui hi ha darrere d'aquestes eines –tipus d'empreses, com es financen–, quin poder tenen sobre les dades que es proporcionen, quins són els límits de la privacitat i qui hi té accés.

Per això, molts i moltes ciberactivistes insten que, en el marc de les organitzacions socials, s'hauria d'estendre l'ús de xarxes socials i servidors independents que detallin on anirà a parar i de què servirà la seva informació. També caldria difondre més l'ús quotidià del programari lliure, ja que aquesta filosofia tecnològica fomenta el treball col·laboratiu, la universalització dels recursos, la promoció d'una cultura participativa per fomentar la investigació i la igualtat d'oportunitats. Tal com resumeix Montoliu: “Tots els experts coincideixen que és l'opció informàtica més coherent des del punt de vista del discurs i dels valors per a les entitats: és una eina creada i que millora i creix a partir de la col·laboració i la participació; al mateix temps assenyalen que és important que si es porta a terme la migració es faci de comú acord amb tots els membres de l'entitat”.<sup>41</sup>

<sup>41</sup> @galapita @ibai “Maig dels seixanta tweets”, A *Les veus a les places*, Editorial Icària, Barcelona, 2011. <http://labarcelonetaambelaiguacoll.blogspot.com/2011/08/maig-del-seixanta-tweet.html>



## CAPÍTOL XXIII

# PROTECCIÓ DE DADES. OBLIGACIONS DE LES ASSOCIACIONS

La legislació sobre protecció de dades té com a finalitat garantir i protegir, en allò que afecta el tractament de dades de caràcter personal, les llibertats públiques i els drets fonamentals de les persones físiques, especialment el dret a l'honor i a la intimitat personal i familiar, el dret a controlar què es fa amb les nostres dades, a saber qui té la informació sobre nosaltres, quina informació té, d'on l'ha obtingut, per a quina finalitat i a qui les facilitem.

Qualsevol dada que pugui identificar una persona (nom, cognoms, adreces, etc.) o que la faci identificable (fotografia) està sotmesa a la llei.

### **A qui afecta?**

Qualsevol entitat pública o privada que tracti a través dels seus sistemes d'informació dades personals està obligada a la seva PROTECCIÓ, LEGITIMACIÓ I NOTIFICACIÓ.

La **PROTECCIÓ** s'ha d'efectuar sobre el suport (físic, informàtic, audiovisual o telemàtic), els recursos disponibles (personal, locals, maquinari, programari i comunicacions, etc.) i la circulació, des dels seus canals i suports d'entrada o creació, passant per la seva utilització, accés, emmagatzematge i la seva sortida per mitjà de cessió, o bé la seva destrucció.

## Què hem de fer?

- Identificació de les dades: saber de quin nivell són:
  - Nivell de seguretat **baix**: nom, cognoms, adreça, correu electrònic, DNI, telèfon, etc.
  - Nivell de seguretat **mitjà**: totes aquelles dades que puguin determinar el nivell socioeconòmic o un perfil que pugui determinar aspectes de la persona (CV, etc.)
  - Nivell de seguretat **alt**: dades sobre religió, ideologia, salut, relacionades amb la violència masclista, etc.
- **Inscripció dels fitxers al Registre General de l'Agència Espanyola de Protecció de Dades (AEPD)**. S'han d'identificar els fitxers i els tractaments que l'entitat realitza i donar-los d'alta a l'AEPD. Es pot fer a través de la seva pàgina web, en l'apartat corresponent del fitxer: <https://www.agpd.es/portalwebAGPD/index-ides-idphp.php>
- **Redacció dels documents de recollida de dades** (butlletes/formularis) i contractes amb tercers. El principi més important en matèria de protecció de dades és obtenir el consentiment de l'interessat. En el formulari d'alta de soci s'ha d'incloure un redactat referent a la protecció de dades que el soci ha de ser signat. Pel que fa als socis que ja consten donats d'alta, se'ls ha de comunicar l'existència d'un fitxer de dades personals i la forma que tenen per exercir els drets d'accés, rectificació, cancel·lació i oposició. Es pot aprofitar alguna comunicació que s'hagi de realitzar, com ara la convocatòria de l'Assemblea General, per informar que les dades que el soci va comunicar en el moment de donar-se d'alta formen part del fitxer de l'entitat i que aquest, de conformitat amb la legislació vigent, consta inscrit a l'Agència de Protecció de Dades. També cal informar que el soci pot exercitar en qualsevol moment els drets d'accés, rectificació, cancel·lació i oposició.

Les dades **no poden ser en cap cas cedides a tercers sense consentiment dels interessats**. L les cessions il·legals poden suposar greus sancions per part de l'AEPD.

- **Tenir a disposició dels socis** els formularis dels drets d'accés, rectificació, cancel·lació i oposició al tractament de les dades.
- **Redactar el document de seguretat** on es recullen les mesures tècniques i organitzatives que ha de complir l'entitat. Aquest document intern ha de contenir la informació següent:
  - **Funcions i obligacions del personal**: Cada una de les persones amb accés a les dades de caràcter personal ha d'estar clarament definida i documentada.
  - **Registre d'incidències**: Disposar d'un procediment de notificació i registre d'incidències en què es deixi constància de les incidències que poden afectar la integritat o seguretat de les dades de caràcter personal.
  - **Relació d'usuaris**: Llistar una relació dels usuaris amb accés autoritzat als fitxers amb dades de caràcter personal, dels responsables de seguretat i altres figures previstes per la llei.
  - **Gestió d'usuaris i contrasenyes si es treballa en xarxa**. Cada empleat ha de disposar d'un usuari personal amb contrasenya per accedir al sistema operatiu del seu equip i als serveis en xarxa.
  - Articular un sistema que permeti establir **perfils d'accés** amb la finalitat d'assegurar que els usuaris únicament tenen accés a les dades i recursos que necessiten per al desenvolupament de les seves funcions.
  - Seguretat en els **equips informàtics**: Salvapantalles en PC amb contrasenya i antivirus actualitzat en cada PC.
  - **Còpies de seguretat** setmanals
  - **Dispositius portàtils**. Si s'utilitzen portàtils per gestionar les dades de caràcter personal, s'ha de disposar de les mesures de seguretat següents: accés lògic, còpies de seguretat i antivirus.
  - Criteris d'arxiu de documentació: Hauran d'existir criteris i procediments d'actuació per a l'arxiu de la documentació física.
  - Dispositius d'emmagatzematge: S'haurà de disposar de mecanismes que obstaculitzin la seva obertura.

- Custòdia de suports: Mentre la documentació amb dades no es trobi arxivada, la persona que se n'encarregui haurà de custodiar-la i impedir en tot moment que hi pugui accedir cap persona no autoritzada.
- Adaptació del web i del correu electrònic. Al web hi ha d'haver el nom de l'entitat i les dades de contacte. Tant al web com al correu hi ha d'haver l'avís legal sobre les condicions d'ús. Al correu, newsletters, etc., també ha de constar la finalitat i el tractament del recull de dades.

Finalment, i pel que fa als riscos de ser sancionats, és important adoptar les mesures exigides o bona part d'aquestes, per tal que, davant d'una possible denúncia d'un particular o una eventual inspecció per part de l'Agència de Protecció de Dades, es pugui acreditar el màxim compliment possible per part del responsable i impedir la imposició de sancions previstes legalment amb quanties força elevades.

## Normativa bàsica aplicable

- Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de protecció de dades de caràcter personal (en endavant LOPD).
- Llei 2/2011, de 4 de març, d'economia sostenible, que modifica la LOPD en la seva disposició final cinquantesena sisena.
- Reial decret 1720/2007, de 21 de desembre, pel qual s'aprova el Reglament de desplegament de la LOPD.
- Llei 34/2002, d'11 de juliol, reguladora dels Serveis de la Societat de la Informació i Comerç Electrònic.
- Instruccions i recomanacions de l'Agència de Protecció de Dades. Respecte de la videovigilància, la Instrucció 1/2006, de 8 de novembre de 2006, de l'AEPD, i la Instrucció 1/2009, de 10 de febrer, de l'Agència Catalana de Protecció de Dades.

## Webs d'interès

### Agència Espanyola de Protecció de Dades (AEPD)

<https://www.agpd.es/portalwebAGPD/index-ides-idphp.php>

### Autoritat Catalana de Protecció de Dades

<https://www.apd.cat>

## Per saber-ne més

- DELGADO, Fidel i DEL CAMPO, Patxi: *Sacando jugo al juego*. Ed. Integral.
- VARIOS: *El tercer sector visto desde dentro: la renovación de las ONG's y los retos de la exclusión social*. Fundació Esplai. 2002.
- MARÍ SÁEZ, Victor M.: *Globalización y nuevas tecnologías y comunicación*. Ediciones de la Torre. 1999.

## **40 maneres de fer fracassar una Associació**

Si vostè és president/a d'una associació i vol que l'associació millori, NO cometi els errors que s'assenyalen a continuació:

1. No cal que les persones que es volen incorporar a l'associació siguin ben ateses. Si han vingut és que ja saben qui som i què fem.
2. No estableixi sistemes de recepció i acompanyament per a les persones que s'incorporen a l'associació. Si vénen és que ja estan conscienciades.
3. No s'amoïni per respectar el marc legal; tot plegat són tràmits administratius.
4. No cal que el funcionament intern es debati i consensui. Tothom ja sap el que ha de fer.
5. Si ha de canviar els estatuts o fer-los per primera vegada, copiï els d'una altra associació. No cal que es debatin i consensuin; totes les associacions són iguals.

6. No estableixi quotes de pertinença i identificació amb l'associació. L'important és disposar de molts socis i sòcies.
7. Tingui clar que ser sense afany de lucre significa no haver de pagar impostos.
8. Sempre hi ha qui, d'entrada, s'encarrega de tot; no cal incidir-hi. S'han d'aguantar perquè ningú no ho farà millor que ells o elles.
9. Convoqui tantes reunions com sigui possible. Totes les reunions serveixen per fer pinya i augmentar l'eficàcia de l'associació.
10. Sigui presidencialista. La delegació de funcions només comporta problemes. I ningú no sap fer les coses millor que vostè.
11. No cal establir ordre del dia prèviament a les reunions. Així tothom podrà parlar del que vulgui.
12. No aixequi acta de les reunions; és una manera de perdre el temps. Tothom recorda el que s'ha aprovat.
13. Si es veu obligat a aixecar acta, no ho faci de manera immediata; deixi que les idees s'hagin consolidat en el seu cap.
14. Cerqui els relleus a la junta directiva quan els estatuts indiquin que s'acaba el mandat. No s'hi amoïni abans; segur que hi ha molta gent esperant la seva oportunitat.
15. Si algú de l'associació li presenta algun problema, no s'hi impliqui; ja s'espavilarà sol. Això sí: cal animar-lo.
16. No perdi el temps formant-se; els anys que fa que és a l'associació és la millor formació.
17. Si en l'associació es porten diferents projectes, ha de vetllar perquè cada un sigui autònom de la resta. Si tothom sabés el que fan els altres, no es concentrarien en la pròpia tasca.
18. No permeti que els membres de l'associació se sentin importants. S'ho podrien creure.
19. Els seus amics i familiars són els millors per ocupar els llocs de responsabilitat a l'associació. Són els que mereixen la seva confiança.
20. Sempre que pugui, utilitzi un llenguatge acadèmic. L'important és un llenguatge comprensible.
21. Dedicui's només a informar. No s'interessi per comunicar.
22. Comuniqui's amb els col·laboradors externs només quan els necessiti.
23. No afronti els problemes, sigui contemporitzador. El temps ho arregla tot.
24. No elabori memòries d'activitats anuals. Exposi els resultats a l'assemblea. Ningú no es llegeix la documentació.
25. A les reunions externes hi ha d'anar el que tingui temps i, encara que exposi la seva opinió personal, no passa res. Tots parlem el mateix llenguatge.
26. Confii a ulls clucs en aquella persona que sempre diu que sí a tot.
27. Faciliti que qualsevol de les persones de la junta i/o dels col·laboradors faci els comunicats de premsa.
28. Sempre ha de considerar que, pel fet de ser associació, ja té dret a una subvenció.
29. Qualsevol servei o activitat és una finalitat en si mateixa. Això que diuen que una activitat o un servei és un mitjà per assolir uns objectius és una bajanada.
30. Qualsevol activitat ja té una importància per si mateixa. No cal que incorpori transmissió de valors.
31. No importa que les reunions comencin més tard del previst. Sempre és bo donar mitja hora de cortesia.
32. No es preocupi per moderar les reunions. La gent ja se sap moderar per si mateixa.
33. No s'amoïni perquè les reunions s'allarguin més del previst; passa sempre, ja se sap.
34. No prioritzi els temes per tractar en una reunió; tots els temes són importants.
35. No fa falta que convidi persones expertes en temes concrets. La nostra experiència és suficient per entendre dels temes que tractem.

36. Ha de considerar sempre que compartir un mateix espai territorial o tractar d'un mateix tema significa tenir una mateixa visió i idea de futur.
37. Els projectes surten bé si s'hi posa voluntat. Això d'establir sistemes d'avaluació només significa complicar les coses.
38. Primer s'ha de buscar la subvenció; després ja es decidirà què fer amb els diners.
39. No cal establir pla de treball anual. Les coses s'han d'anar fent a mesura que es presenten.
40. No plantegi canvis per adaptar l'associació a les noves realitats. Les coses s'han de fer com sempre.

## Bibliografia

EQUIPO CLAVES: *Aprendiendo a organizar nuestra asociación*. Editorial Popular S. A. Madrid, 1994

FUNDACIÓ CATALANA DE L'ESPLAI: *Quaderns pràctics per a associacions*. Edita: Ajuntament de Mataró.

*Guia d'obligacions i beneficis fiscals de les associacions sense ànim de lucre de Barcelona*. Document elaborat per diverses institucions.

[www.bcn.cat/hisenda](http://www.bcn.cat/hisenda), [www.e-tributs.cat](http://www.e-tributs.cat), [www.agenciatributaria.es](http://www.agenciatributaria.es), [www.atc.cat](http://www.atc.cat)

*Guía fácil de asociaciones*.

PINDADO, Fernando ; MARTÍ, Pep; MERINO, Maria: *Sense projecte no hi ha futur. Com fer el projecte d'una associació*. Col·lecció Eines per a la Participació Ciutadana. Edita: Diputació de Barcelona.

MARTÍ MASFERRER, Josep: *Associar-se per viure millor*. Edita: Fundació "la Caixa"

OBSERVATORI DEL TERCER SECTOR: *Manual de gestión del voluntariado*. Edita Fundación "la Caixa" 2009

ROMERO, Eduardo: *La planificación en el bolsillo*. Cruz Roja de la Juventud - 1994.

## Model d'acta de junta directiva

Associació.....

Any..... Mes..... Dia..... Hora.....

Assistents: (nom i cognom) .....

.....

Han excusat l'assistència: (nom i cognom) .....

.....

Revisió de l'acta de la darrera reunió (si les persones de la Junta ja la tenen, no cal llegir-la; simplement es demana si algú té alguna cosa per manifestar sobre el particular)

Temes tractats:

A)

B)

C)

D)

Acords:

**Temes** ..... **Responsables**

A) noms i cognoms

B) “

C) “

D) ”

Temes pendents (això ha de servir per configurar l'ordre del dia de la propera reunió)

**Roda d'informacions:** (és important que la informació circuli i que tots els membres de la Junta disposin de tota la informació)

**Torn obert de paraules:**

**Notes:** com que les actes de junta no cal que figurin en el llibre d'actes, es poden fer informàticament i trametre-les per correu electrònic a tots els components de la junta.

No oblidem que cada reunió ha de tenir prèviament un ordre del dia; altrament s'eternitzen.

## Codi Ètic de les Associacions de Barcelona

### ASPECTES QUE PREVEU

- Finalitats de les associacions
- Absència total d'ànim de lucre
- Foment de la participació interna
- Organització i funcionament democràtic
- Transparència econòmica
- Gestió respectuosa dels recursos humans
- La sostenibilitat de les associacions
- La confiança com a base relacional entre els membres de l'associació
- Congruència de les activitats
- Relacions solidàries amb altres associacions
- Relacions autònomes amb les administracions públiques

### PROPOSTES DEBATURES EN EL SEGON CONGRÉS:

- Adaptació de les associacions als nous marcs legals establerts
- Autonomia funcional d'organitzacions terceres
- L'ètica de les fonts de finançament
- Establiment de codis d'intervenció d'acord amb les organitzacions del sector temàtic
- Representativitat davant de tercers
- Base social mínima (per sol·licitar l'adhesió)
- Antiguitat mínima de funcionament (per sol·licitar l'adhesió)



## Relació dels membres de la Junta Directiva

ASSOCIACIÓ DE .....NIF G- ..... i amb número de Registre:.....

El senyor / La senyora ....., com a secretari/secretària de l'Associació de Veïns i Veïnes .....

Certifica que la composició actual de la Junta directiva de l'Associació és la següent:

President/a	DNI:
Vicepresident/a	DNI:
Secretari/ària	DNI:
Tresorer/a	DNI:
Vocal	DNI:
Vocal	DNI:
Vocal	DNI:

Aquesta Junta va ser elegida en l'Assemblea General de Socis i Sòcies celebrada el dia ..... de .....de 201....

I, perquè així consti, signo aquest certificat.

....., d'/de ..... de 201....

Vist i plau

Secretari/ària

President/a

## Fitxa per a l'organització de projectes I

EXERCICI CORRESPONENT A 201.....

**Nom del projecte:** Participació en una mostra d'associacions del municipi

**Comissió organitzadora o coordinador:** Indiqueu nom

**Altres participants de l'associació:** Indiqueu noms

**Col·laboradors externs:** Indiqueu noms (prendre referències per a properes ocasions)

**Entitats organitzadores:** Indiqueu-les

**Data de realització:** Indiqueu-la

### Activitats per desenvolupar per a la preparació i implementació

Demandar permís i reserva d'espai per a estand

Assistència a les reunions de preparació

Concreció de les persones de l'associació que garanteixin presència física

Organitzar torns de presència

Preparació dels materials per exposar

Condicionament de l'estand

cadres  murals  taula  pòsters

altres materials

Tramesa d'informació als associats

Assistència a la Mostra

Recollida dels materials utilitzats

Redactar informe pertinent per a la memòria de l'associació

Debatre en la comissió organitzadora el resultat de l'activitat

**NOTA:** Marqueu amb una X en el requadre quan l'activitat s'hagi realitzat.

## Fitxa per a l'organització de projectes II

EXERCICI CORRESPONENT A 201....

**Nom del projecte:** Edició d'un butlletí informatiu

**Comissió organitzadora o coordinador:** Indicar

**Altres participants de l'associació:** Indicar

**Col·laboradors externs:** Indicar

**Entitats organitzadores:** Indicar

**Data de realització:** Indicar

### Activitats per desenvolupar per a la preparació i implementació

- Determineu els continguts de l'exemplar
- Concreció dels articulistes
- Concreció dels anunciants (en el supòsit que hi hagi publicitat)
- Determinació de les dates de recepció d'articles
- Seguiment telefònic per a la recepció d'articles
- Consensuar i escriure els continguts associatius del butlletí
- Preparar l'edició
- Revisió ortogràfica de continguts
- Edició del butlletí
- Preparar distribució
- Realització de la tramesa a socis i col·laboradors
- Tramesa d'exemplars a associacions i Administració pública
- Reservar exemplars per a l'arxiu de l'associació

**NOTA:** Marqueu amb una X en el requadre quan l'activitat s'hagi realitzat

## Fitxa de valoració de CV

<b>Número de currículum</b>						
<b>Nom de pila</b>						
<b>Hora entrevista</b>						
a) Característiques personals (1-5)						
b) Formació (1-10)						
c) Experiència laboral (1-10)						
d) Adequació lloc de treball (1-10)						
e) Capacitats tècniques (1-10)						
f) Experiència associativa (1-10)						
g) Valor afegit (1-10)						
h) Perspectives de futur (1-5)						
<b>Puntuació total</b>	0	0	0	0	0	0

**Característiques personals:** És el darrer camp per emplenar. Es tracta de la percepció que la persona entrevistada provoca durant l'entrevista. En tractar-se d'una consideració subjectiva, la seva puntuació és compresa només entre 1 i 5. De fet, aquest camp només s'emplena en aquelles persones que ja han superat les valoracions anteriors.

**Formació:** Definició dels estudis reglats i no reglats que la persona presenta. Es valora bàsicament la seva corresponsabilitat amb la tasca que haurà de desenvolupar.

**Experiència laboral:** Llocs de treball i tasques que ha desenvolupat durant la seva vida laboral. Es valora bàsicament la seva corresponsabilitat amb la tasca que haurà de desenvolupar.

**Adequació al lloc de treball:** Formació i experiència laboral específica vinculada a la tasca per desenvolupar. La persona responsable del projecte haurà de determinar els indicadors concrets per valorar.

**Capacitats tècniques:** Es valora bàsicament els coneixements en noves tecnologies i en programes informàtics específics que haurà d'utilitzar en la seva tasca diària.

**Experiència associativa:** En aquest apartat es valora la seva pertinença i el seu desenvolupament de treball voluntari i/o remunerat en altres

organitzacions socials. Esdevé un valor afegit perquè garanteix un coneixement de la dinàmica d'una organització social i de l'exercici de compromís que això suposa.

**Valor afegit:** Capacitats tècniques i polivalència de la persona que permeti en determinats moments incorporar-se de ple o donar suport puntual a altres projectes de l'associació.

**Perspectives de futur:** Aquesta variable és també de caràcter subjectiu i es refereix a la percepció que, a partir del currículum, es pot considerar en el sentit de garantir la continuïtat de la persona a l'associació. Exemple: Una persona amb un molt bon currículum, jove, dinàmica i polivalent, a qui només es pugui oferir un contracte de mitja jornada, és possible que trobi altres oportunitats i s'acabi desaprofitant el pla d'acollida desenvolupat i la formació que se li hagi fet.

## Model de planificació, control d'implementació i determinació del cost d'un projecte

### DESCRIPCIÓ DEL PROJECTE

Nom del projecte:	Codi:
Persona responsable des de la Junta:	Càrrec:

Persona responsable tècnica del projecte:
Altres col·laboradors interns:
Col·laboradors externs:

Objectiu principal del projecte:
Objectius secundaris:

Productes finals previstos (publicació, articles, xerrades...):
---

Data d'inici prevista:	Data final prevista:
Data d'inici real:	Data final real:

## Desagregació per unitats d'acció bàsiques

	Dedicacions de persones											
	Remunerades								Voluntàries			
	Internes				Externes							
Persones	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1a Activitat:												
1.1												
1.2												
1.3												
1.4												
1.5												
2a Activitat:												
2.1												
2.2												
2.3												
2.4												
2.5												

N. hores previstes													
N. hores reals													
Diferència													

		Nom		Nom
Interna	A		C	
	B		D	
Interna	E		G	
	F		H	
Interna	I		K	
	J		L	

## Pressupost

### Personal Intern

	Hores previstes	Cost previst		Hores reals	Cost real
A					
B					
C					
D					
<b>Total</b>					

### Despeses externes

Concepte	Previst	Real
<b>TOTAL</b>		

Total cost personal intern real

Total despesa externa real

Total despesa

Ingressos

Diferència

