

# **Guia de dinamització d'associacions i consells locals de joventut**

**Editor**

Triangle Jove

**Redacció**

Gerard Coll, Alenah González, Margalida  
Homar, Rosa Prada i Carles Sarrió

**Direcció**

Andreu Caballero, Òscar Esteban,  
Vicent Inglada, Amparo Puig

**Disseny**

Faino comunicació, SL

**Primera edició**

març de 2004

**Reimpressió**

Desembre 2006

**Dipòsit legal**

B-15589-2004.

**Producció**

Gramagraf SCCL

## Presentació

Amigues i amics,

Teniu a les vostres mans la *Guia de dinamització d'associacions i consells locals de joventut* elaborada conjuntament pel Consell de la Joventut de la Comunitat Valenciana (CJCV), el Consell de la Joventut de les Illes Balears (CJIB) i el Consell Nacional de la Joventut de Catalunya (CNJC). Aquesta és la segona publicació editada en el marc del Triangle Jove, l'espai de coordinació entre els tres consells.

Un dels principals objectius dels consells de joventut és la promoció de l'associacionisme i l'enfortiment de la democràcia i de la participació. Per poder aconseguir aquesta fita és del tot imprescindible poder comptar amb un teixit associatiu fort, dinàmic i independent. En aquest sentit cal treballar decididament per dotar les entitats juvenils i els consells locals de joventut de les eines necessàries per poder desenvolupar la seva estratègica labor.

Aquesta *Guia* pretén ésser una eina més al servei de les entitats i dels consells locals de joventut perquè puguin dur a terme el seu treball amb eficàcia i eficiència. Des del Triangle Jove, consideram oportú avançar en l'organització de les entitats i en la gestió dels recursos per tal d'augmentar la capacitat d'actuació i d'incidència del moviment juvenil davant els reptes que se'ns plantegen. Caldrà, doncs, emprar amb destresa el conjunt de tècniques i instruments formalitzats que ens han de servir de base per formular les estratègies que ens conduiran al desenvolupament de les actuacions que les materialitzaran i que ens valdran de suport en la presa de decisions.

Amb aquesta segona *Guia* volem donar continuïtat a la línia de publicacions del Triangle Jove i confirmar la consolidació d'aquest espai de col·laboració nascut l'any 1999 amb la signatura del protocol per part dels tres consells de joventut. Novament, el treball constant i les actuacions realitzades ens demostren l'encert i l'oportunitat de la creació d'aquest marc de cooperació i, sobretot, ens encoratgen a seguir endavant amb el projecte.

Desitjam que aquesta nova eina us faciliti el desenvolupament de la vostra tasca.



Andreu Caballero  
president CJIB



Josep Lanuza  
president CJCV



Raimon Goberna  
president CNJC

## Què és el Triangle Jove

El Triangle Jove és, des de 1999, l'espai de col·laboració del Consell de la Joventut de la Comunitat Valenciana (CJCV), el Consell de la Joventut de la Illes Balears (CJIB) i el Consell Nacional de la Joventut de Catalunya (CNJC).

Els consells de joventut són representants de l'associacionisme juvenil i tenen com a objectiu la interlocució davant les administracions públiques i la promoció de l'associacionisme. El Triangle Jove és l'instrument de coordinació entre els tres consells en aquestes funcions.



# Índex

<b>Introducció</b>	8
<b>1 La planificació del treball associatiu</b>	10
1.1 Conèixer el nostre entorn	12
1.2 Com millorar el funcionament de l'associació	15
1.3 Elaboració d'un pla de treball	17
1.4 Com s'elabora un projecte	21
1.5 Dinamització de la participació	24
<b>2 La importància de la comunicació</b>	28
2.1 Consells per redactar	28
2.2 La comunicació interna	29
2.3 La comunicació externa	32
2.4 L'ús de les noves tecnologies	36
<b>3 La gestió associativa: l'organització i el marc legal</b>	40
3.1 Recursos humans	40
3.2 El marc legislatiu	44
<b>4 La gestió econòmica de l'entitat</b>	54
4.1 Recerca de fonts de finançament	54
4.2 Conceptes bàsics en el finançament extern	55
4.3 Conceptes bàsics en el finançament intern	57
4.4 Fiscalitat per a associacions	59
<b>5 Recursos útils</b>	64
5.1 Per saber-ne més	64
5.2 Entitats membres del CJCv, el CJIB i el CNJC	67
5.3 Índex de documents	71

## Introducció

Tens a les mans una guia de gestió en la qual t'expliquem tècniques que poden facilitar el treball de la teva associació. Tot i això, hem de deixar clar des del començament que considerem que gestionar bé la nostra associació no és una finalitat en si mateixa: la gestió només té sentit en relació amb els objectius de la nostra associació, perquè facilita assolir-los.

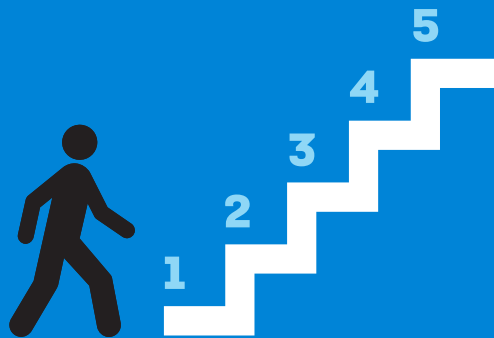
Cal tenir present que la nostra associació és útil en la mesura que és necessària a la ciutadania i que no ens podem quedar mirant el melic lamentant-nos de les nostres dificultats internes ni encallats amb la gestió. Per tant, l'objectiu d'aquesta *Guia* és facilitar la gestió de les associacions perquè no ens prengui tant de temps, donar mecanismes per connectar amb la ciutadania i potenciar la participació interna de l'associació.

Una associació que està viva procura millorar constantment el seu treball, experimentar noves formes d'organització, buscar noves estratègies per implicar més gent, aprofundir la relació amb les persones de l'entorn en què treballa, etc. En aquesta *Guia* podeu trobar elements que us serviran per dinamitzar l'associació en aquesta línia.

La primera part de la *Guia* està dedicada a explicar tècniques de planificació estratègica. A la segona part, ens centrem en la comunicació tant entre els membres de l'associació com amb l'exterior. A la tercera part presentem consells per millorar la gestió i una explicació del marc legal de les associacions i els consells locals de joventut. La quarta part està dedicada a la gestió financera. Al final de la *Guia* podreu trobar recursos útils i l'índex de continguts.

Esperem que la lectura de la *Guia* us sigui profitosa!

# 1 La planificació del treball associatiu



## 1 La planificació del treball associatiu

Sovint a les associacions treballem sobre la marxa, creiem que l'únic important és fer moltes activitats i que arribin a molta gent. A vegades actuem per inèrcia i oblidem per què fem el que fem. Dediquem poc temps a conèixer el nostre entorn, a reflexionar sobre els objectius que es marca l'associació i a decidir quines activitats volem fer d'acord amb quins objectius i no a la inversa.

Les conseqüències habituals de la falta de planificació són: reunions inacabables i debats desordenats, avaluacions només quan l'activitat ha sortit malament, realització de programes i pressupostos només perquè "ens ho exigeixen per demanar una subvenció", no preparació de les activitats amb prou temps... Per tot això, de tant en tant val la pena que ens aturem i reflexionem sobre l'activitat de la nostra associació.

De fet, la planificació és senzillament un procés en el qual els membres de l'associació ens preguntem:

- ▶ On som?
- ▶ On volem anar?
- ▶ Per què?
- ▶ Què podem fer per arribar-hi?

Per endegar aquest debat ens calen tres ingredients bàsics: temps, participació i autocrítica. Es necessita **temps** per reflexionar tranquil·lament, al marge de la feina del dia a dia. Cal **participació** perquè és un procés que ha de comprometre tots els membres de l'associació: ha de ser un espai de debat plural. I **autocrítica** (constructiva) per aprendre dels errors, per repensar l'associació, per reinventar-la.

A l'hora de planificar la nostra tasca ens hem de plantejar els objectius que ens proposem a curt termini (per exemple, per al període d'un any) i a llarg termini (com ens agradaria que fos l'associació d'aquí a uns anys). Aquests dos tipus d'objectius han d'estar interrelacionats de manera que els objectius a curt termini contribueixin a assolir els objectius a llarg termini.

En aquesta part us expliquem els passos que podem seguir per elaborar un pla de treball. Es tracta d'un procés general que hem d'adaptar a la realitat de la nostra associació i als objectius concrets que perseguim (si estem sortint d'un període d'estancament, si ja funcionem bé però volem definir el pla de tre-

ball de l'any vinent...). Un procés complet de planificació estratègica té una sèrie de fases, que desgranarem en els apartats següents:

- ▶ **Definició de la finalitat de l'associació:** suposa debatre i consensuar la identitat i la filosofia de l'entitat. La finalitat s'ha de poder expressar d'una forma clara i concisa, i a la vegada ha de ser prou flexible perquè sigui vàlida tot i els canvis de l'entorn.
- ▶ **Anàlisi de l'entorn:** serveix per captar noves necessitats i demandes de la població a què ens dirigim.
- ▶ Detectar els **punts forts i febles de l'associació** per potenciar les nostres capacitats (o fortalezes) i treballar per superar les nostres debilitats.
- ▶ Decidir **què volem fer**, tenint en compte la gent que som i els recursos que tenim. Hem de tenir clars els nostres límits i saber establir prioritats.



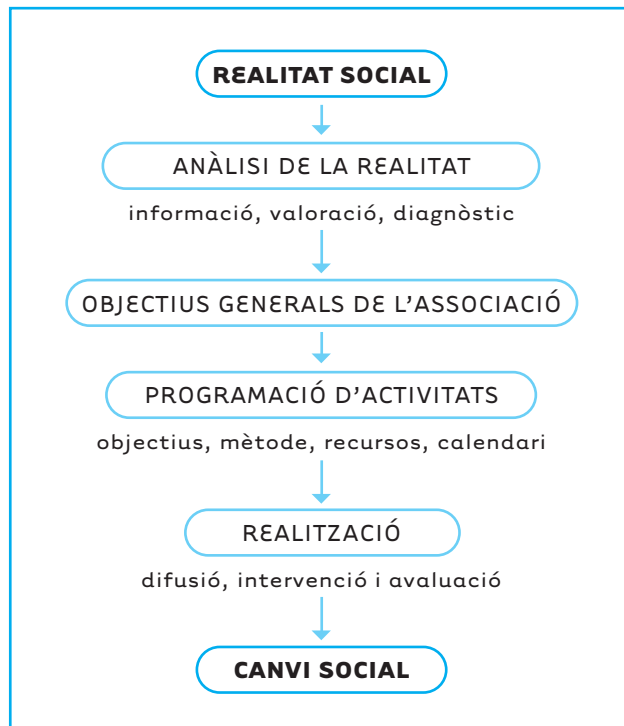
Cal tenir en compte que les estratègies que acabem plantejant no són inamovibles, són només línies d'actuació consensuades i coherents amb l'ideari de l'associació en les quals s'emmarquen les decisions quotidianes. A més, cal aclarir que el procés de planificació no és un seguit de passos que s'ha d'anar seguint en un determinat ordre, sinó que és un procés circular: contínuament hem d'estar atents als canvis que es puguin produir al nostre entorn o a l'associació per tal d'ajustar-nos a allò que hem planificat.

Un factor que dificulta el procés de planificació és que el ritme de treball de la majoria d'associacions es veu massa sotmès a la forma de finançament més estesa de l'Administració: les subvencions. Aquest tipus de finançament tendeix a fomentar la realització d'accions concretes en lloc de la consecució d'objectius generals. Això fa que sigui difícil mantenir estratègies a llarg termini i crear programes d'activitats coherents, ja que no es garanteix l'estabilitat de recursos materials per a la realització dels projectes. Per aquest motiu, és recomanable la fórmula del conveni, que l'Administració ens doni diners pel conjunt de la nostra activitat al llarg d'un període determinat.

### 1.1 Conèixer el nostre entorn

Com ja hem assenyalat, l'associació té raó de ser en la mesura que aporta a la societat. Per tant, és important que sempre estiguem oberts al nostre entorn per identificar noves necessitats i ens puguem adaptar als canvis. Conèixer el nostre entorn és el primer pas per canviar la realitat social, i és que, en el fons, la raó de ser d'una associació sol ser aquesta voluntat de canviar una realitat (per exemple la protecció del medi ambient o la situació de la gent jove, com en el cas dels consells locals de joventut).

A continuació us mostrem un quadre en el qual es recullen els passos a seguir per conèixer el nostre entorn, determinar els nostres objectius, concretar-los en activitats i portar-les a terme. En tot cas cal tenir en compte que no es tracta d'un procés lineal sinó que és important que en tot moment estiguem pendents de connectar amb l'entorn i, si cal, redefinir els nostres objectius i reformular les nostres activitats.



En aquest apartat us expliquem algunes de les tècniques més utilitzades en les ciències socials per conèixer millor el nostre entorn. Algunes d'aquestes tècniques les podem aplicar nosaltres mateixos, altres són més elaborades i cal que busquem suport i assessorament de professionals. Si per exemple, creiem que és necessari un estudi aprofundit sobre la situació de la gent jove al nostre poble o ciutat podem mirar de parlar amb un institut de secundària per veure si algun estudiant està interessat a fer-lo com a treball de pràctiques o podem parlar amb la regidoria de joventut del nostre municipi per demanar finançament i poder així contractar un grup investigador.

A l'hora d'estudiar el nostre entorn podem realitzar anàlisis indirectes i directes. Les **indirectes** són les que impliquen recollir informació ja existent i analitzar-la (bibliografies, documents, censos, estadístiques...). Podem recórrer a fonts estadístiques de censos i padrons municipals, que ens aportaran dades sobre la població, la seva distribució en grups d'edat, sexe, activitat econòmica... També podem recórrer als centres d'estadística i a centres de documentació on trobarem obres publicades, estudis, investigacions...

### Centres de documentació interessants als tres territoris

#### ► A la **Comunitat Valenciana**:

- **L'Institut Valencià d'Estadística**, que és l'organ responsable d'impulsar, organitzar i dirigir l'activitat estadística d'interès per a la Generalitat Valenciana. El portal estadístic de la Generalitat Valenciana és: [www.ive.es](http://www.ive.es)

#### ► A les **Illes Balears**:

- **Institut Balear d'Estadística (IBAE)**, on podeu trobar dades estadístiques sobre demografia, aspectes socials i economia i tindreu accés a diverses publicacions. La seva pàgina web és: [www.caib.es/ibae/ibae.htm](http://www.caib.es/ibae/ibae.htm)

► A Catalunya:

- Institut d'Estadística de Catalunya (Idescat), on podeu trobar estadístiques generals en l'àmbit de Catalunya i també dels diferents municipis i comarques. Més informació: [www.idescat.es](http://www.idescat.es)
- Observatori Català de la Joventut, en el qual podreu tenir accés a estadístiques sobre joventut, al centre de documentació juvenil, a publicacions... Podeu consultar-ho a: <http://www.gencat.cat/joventut>

Les anàlisis **directes** són la informació que elaborem nosaltres mateixos de forma directa i es poden classificar en dos tipus:

- **Quantitatives:** es basen en la recollida de dades objectives de moltes persones. Amb aquest tipus de dades es pot treballar estadísticament per obtenir mitjanes, percentatges... El tipus d'anàlisi quantitativa més conegut és l'enquesta, un qüestionari amb la majoria de respostes preestablertes entre les quals l'entrevistat ha d'escollir. Una enquesta es pot fer de diverses maneres (en persona, per telèfon, per correu electrònic...) i cal escollir el tipus de persones que volem que ens respongui (si hi ha d'haver el mateix nombre de nois i de noies, quin percentatge de gent de cada barri...) perquè sigui representatiu.
- **Qualitatives:** ens permeten aproximar-nos més a la subjectivitat de l'entrevistat. Aconseguirem, per tant, obtenir una informació més rica però no podrem tractar-la estadísticament. Per poder fer aquest tipus d'anàlisi podem utilitzar l'entrevista oberta o en profunditat (en la qual l'entrevistat s'expressa lliurement sobre un tema general), el grup de discussió (reunió d'un grup d'unes 6 persones que discuteixen lliurement sobre un tema proposat i amb un moderador que no intervé però va centrant el tema), les taules rodones, els debats...

Per tal d'aprofundir en el coneixement del nostre entorn val la pena que combinem aquests tipus de dades. Per exemple, pot ser interessant començar fent una exploració de les dades ja publicades (dades indirectes), que ens ajudaran a definir el nostre propi estudi (a partir de dades directes). Alhora, per tenir uns resultats més rics podem combinar l'ús de tècniques quantitatives i qualitatives.

### Com preparar una investigació

Abans d'iniciar un estudi sobre la realitat social és important que dediquem temps a pensar l'objectiu (quines preguntes volem respondre) i la metodologia (quines tècniques farem servir).

Per començar, hem d'escriure un projecte que pot seguir l'estructura següent: antecedents, marc teòric (de quines teories partim, anàlisis prèvies i conceptes teòrics), objectius de la investigació, àmbit d'actuació (espacial i temporal), formulació de les preguntes que volem respondre, metodologia que volem fer servir, cronograma (distribució de les tasques de la investigació en el temps), equip investigador i pressupost. Aquest informe on es recull el disseny de la investigació ens pot servir per presentar-lo a possibles finançadors.

Hi ha tres elements bàsics que pot tenir la investigació: descripció (fer un retrat de la situació), explicació (causes i contextualització de la situació) i propostes (donar alternatives). Per exemple, per fer un estudi de la població jove d'un municipi podem descriure, explicar i fer propostes per àmbits temàtics (educació, treball, ocupació, habitatge...).

Cal recordar que en el cas d'una associació que es proposa tirar endavant un procés de recerca sobre el seu entorn, l'objectiu no és *estudiar per estudiar*, la investigació no és una fi en si mateixa sinó que investigar serveix per actuar més acuradament i transformar la realitat.

## 1.2 Com millorar el funcionament de l'associació

Paral·lelament al procés de coneixement de l'entorn, pot ser necessària una reflexió sobre el funcionament de la nostra associació. Sovint la urgència del dia a dia fa que no ens parem a reflexionar sobre les fortaleses i les debilitats de l'associació.

El moment d'elaboració del pla de treball pot ser un bon moment per mirar d'identificar els punts forts i els punts febles que condicionen la nostra activitat. No es tracta tant de fer una llista exhaustiva de les nostres possibilitats i limitacions sinó d'identificar els aspectes clau que determinen el nostre funcionament.

Com en el procés de coneixement de l'entorn, és molt necessària la participació de tots els membres de l'associació en el procés i cal que estiguem disposats a ser autocrítics per millorar el nostre funcionament i madurar com a associació.

A continuació us presentem el mètode DAFO, una tècnica que ens permet fer al mateix temps l'anàlisi de l'entorn i del funcionament de l'associació.

### **Mètode DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats)**

Aquest mètode té l'objectiu d'analitzar l'entorn de l'entitat (les seves amenaces i oportunitats) i reflexionar sobre el funcionament de l'associació (posant al damunt de la taula les seves debilitats i les seves fortaleces).

Per tal d'identificar aquests factors, és útil treballar en petits grups (d'unes 4 o 5 persones) que omplin un quadre apuntant les debilitats, les amenaces, les fortaleces i les oportunitats de l'associació. Després es poden posar en comú i debatre les aportacions de cada grup. En aquest moment pot ser útil apuntar les conclusions en una pissarra o en un pòster (utilitzant *post-its* per anar apuntant cada aspecte).

Un cop consensuada l'anàlisi cal recollir-la en un document que s'hauria d'enviar a totes les persones que han participat a la dinàmica i a aquelles que no hi han participat però que estan implicades en l'associació, perquè és interessant que n'estiguin al corrent.

Aquest procés de coneixement de l'entorn i de la mateixa entitat no és una finalitat en si mateix, només té sentit si ens ajuda a entendre els aspectes que hem de millorar i què pot aportar l'associació a la ciutadania. Per aquest motiu, cal tenir ben clares les conclusions d'aquesta part a l'hora d'emprendre l'elaboració del pla de treball.

### 1.3 Elaboració d'un pla de treball

A partir de la informació del nostre entorn, el coneixement de les limitacions i potencialitats de la nostra associació i sobre la base dels valors que ens defineixen (la finalitat), elaborem el pla de treball. En el moment de naixement d'una associació o si ens trobem en un procés de redefinició, val la pena que l'anàlisi de l'entorn, la reflexió sobre la nostra associació i el debat sobre la nostra finalitat siguin profunds i el màxim de participatius.

→ *A [www.trianglejove.net](http://www.trianglejove.net) Podeu trobar la proposta "Dinàmica dels valors", que combina l'anàlisi de l'entorn i la reflexió a partir dels valors de la nostra associació.*

El pla de treball és el document que recull els objectius i les activitats que portarà endavant l'associació. En l'elaboració del pla de treball cal definir les prioritats estratègiques, els reptes més importants que es proposa l'associació, tenint en compte els recursos que tenim, les persones que les haurèm de portar a terme i el període de temps en què ho desenvoluparem (és recomanable que sigui un any).

#### Com es fa un pla de treball

Us proposem una metodologia per elaborar el pla de treball d'una manera participativa. En primer lloc, cal tenir en compte que la confecció del pla de treball és un moment central per definir la vida de l'associació o el consell local en el proper any, per tant, és molt important que participi el màxim de gent en la seva elaboració.

La dinàmica que podem fer servir és semblant a la del mètode DAFO. Es pot iniciar el treball en petits grups, cada un d'ells es planteja quins objectius s'ha de marcar l'associació i quines activitats pot fer per assolir-los. Els objectius es poden agrupar pels àmbits temàtics prioritaris per a l'associació.

A continuació es posen en comú les conclusions de cada grup. En aquest moment és aconsellable utilitzar una pissarra o uns pòsters que tinguin els apartats següents:

**Àmbit temàtic:**

**Responsable:**

Objectius	Activitats	Calendari

Es pot començar per debatre els objectius que proposa cada grup per cada àmbit temàtic. Els objectius que s'han consensuat es poden anar escrivint a la pissarra o en *post-its* que es van enganxant al pòster. D'aquesta manera tots tenim una visió general del procés.

Un cop definits els objectius que ens plantejem iniciem el mateix procés de debat, en aquest cas sobre les activitats que ens han de permetre assolir-los. Si ja hem assignat persones o equips responsables de cada àmbit, aquests poden ser els encarregats de desenvolupar i concretar les propostes sorgides de la dinàmica de grup.

Finalment, només resta distribuir les activitats al llarg de l'any (mitjançant un cronograma, per exemple). És important que a l'hora d'elaborar el pla de treball siguem conscients de les limitacions (tant de recursos com de temps) que té la nostra entitat i, d'aquesta manera, farem una planificació ajustada a les nostres possibilitats.

La **creativitat** és un ingredient indispensable a l'hora de planificar, perquè la gestió no és un conjunt de mètodes o tècniques que s'han d'aplicar mecànicament sinó que són eines que hem d'adaptar a la realitat de l'associació i que hem d'aplicar d'una forma oberta i creativa. Sense creativitat, les associacions queden estancades i perden il·lusió: cal reinventar-se constantment.

La creativitat no ha de ser individual o d'un grup de persones sinó que ha de formar part de la cultura organitzativa de l'associació. El repte és que la creativitat sigui constant i que s'apliqui a totes les activitats de l'associació: des de la gestió econòmica a la comunicació. No s'ha de quedar en idees genials sinó que els esforços creatius s'han de traduir en activitats i projectes concrets i realitzables.

La flexibilitat va lligada a la creativitat perquè ens permet veure que hi ha diversos camins per arribar a un mateix destí. Ens ajuda a evitar l'estancament plantejant-nos maneres alternatives de donar resposta a les diferents situacions i ens permet redefinir i qüestionar allò que es dona per descomptat.

A l'hora de plantejar-nos els objectius de la nostra associació a llarg termini, la creativitat també és un element central. Cal tenir imaginació per plantejar-nos on volem arribar (i després pensar com arribar-hi a partir del treball diari i quotidià, a partir d'objectius realitzables a curt i mig termini).

### La pluja d'idees

És una tècnica molt coneguda (però poc aprofitada) per potenciar la creativitat. Es pot resumir amb la frase: *la millor manera de tenir una bona idea és tenir-ne moltes*. La metodologia és senzilla. En primer lloc es defineix el tema a tractar i, individualment o en grups petits, es van expressant idees. En aquest punt no hem de valorar ni discutir les idees, no ens ha de limitar si estem fent propostes realistes o no, és el moment de deixar-se anar i potenciar així la nostra creativitat.

A continuació es posen en comú totes les idees i les escrivim en una pissarra o en *post-its*. Llavors arriba el moment de debatre cada proposta i seleccionar les que es consideren més vàlides tenint en compte (ara sí) que, a més de creatives, siguin realitzables.

És important reflectir en un **document final** els resultats d'aquest esforç de reflexió i creativitat. Aquest document que recull el pla de treball pot contenir: presentació de l'associació, explicació de les línies d'actuació prioritàries per al proper any, anàlisi de l'entorn, diagnòstic intern de l'associació, quines activitats volem portar a terme (sempre en relació amb els objectius que es volen assolir), quan les realitzarem (cronograma), amb quins recursos (tant pressupostaris com materials) i quines persones en seran responsables.

Aquest document és una eina de gran utilitat perquè recull els objectius que ens hem plantejat, ens permet fer un seguiment de la tasca i serveix com a punt de referència per avaluar l'actuació de l'associació. Alhora, es pot convertir també en un element important en la comunicació que l'associació fa cap a l'exterior (com a carta de presentació de la nostra associació, per demanar subvencions...).

És molt important que mantinguem un control del temps. Per això és recomanable que fraccionem els projectes en fases, establim dates límit, assignem responsables de controlar els assumptes pendents, portem una agenda de l'associació i realitzem un cronograma que reculli totes les activitats que farem al llarg de l'any. Aquest cronograma pot distribuir-se, en forma de calendari, a tots els membres de l'associació.

### Com fer un cronograma

Un cop establerta la durada i el període de realització de cada activitat, ho podem representar gràficament mitjançant el que es coneix com a gràfic Gantt:

Activitat	Principi	Final	gen.	febr.	març	abr.	maig	juny	jul.	ag.	set.	oct.	nov.	des.
Activitat 1	01/01/04	15/03/04												
Activitat 2	07/01/04	24/02/04												
Activitat 3	24/02/04	01/06/04												
Activitat 4	12/09/04	01/11/04												
Activitat 5	01/01/04	31/12/04												

Aquest tipus de gràfic ens permet fer-nos una idea molt visual de la distribució de la feina al llarg de l'any.

Un cop feta la tasca de planificació arriba el moment de posar en pràctica les activitats programades. Cal insistir, però, que al llarg de tot el procés hem de fer un seguiment acurat per, si és necessari, introduir modificacions al disseny inicial.

Després de la realització de les activitats és important fer una **avaluació** tant de cada activitat com del conjunt de realització del pla de treball que ens havíem marcat (a l'apartat 1.5 expliquem més detalladament el procés d'avaluació).

Després del procés de valoració cal redactar un informe final que ha de poder ser discutit i debatut en un grup de treball abans de la seva aprovació definitiva. El document en què s'avalua el compliment del pla de treball de l'associació és el que es coneix com a **memòria** o informe de gestió.

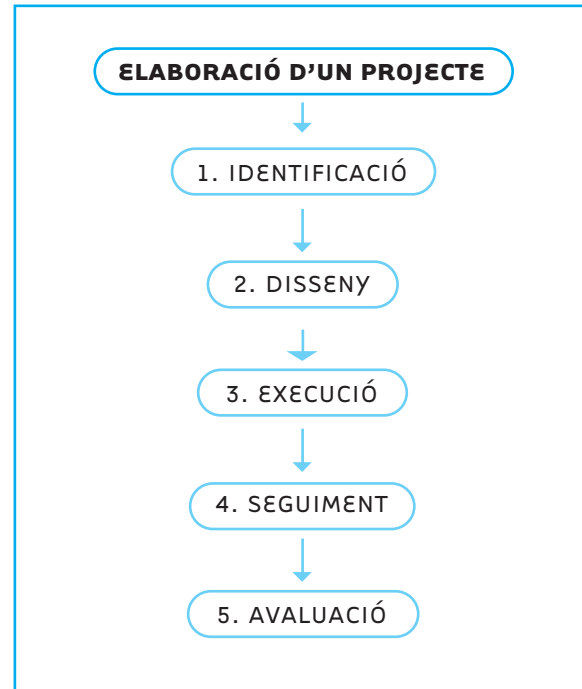
En definitiva, la planificació estratègica pot ajudar a fer front als processos de canvi, pot millorar la qualitat dels processos de presa de decisions, pot facilitar la comunicació entre els membres de l'associació i pot ajudar a crear equips de persones conscients i responsables.

### 1.4 Com s'elabora un projecte

El pla de treball recull un conjunt de projectes que cal concretar. L'elaboració d'un projecte ajuda a planificar, a pensar a fons allò que volem realitzar i a plantejar-nos la millor manera d'aconseguir els objectius que ens hem marcat. La redacció del projecte ens serveix per:

- ▶ Concretar i ordenar les accions.
- ▶ Mantenir informades totes les persones de l'associació.
- ▶ Aconseguir la col·laboració d'altres persones, associacions i institucions (ajuts, subvencions, patrocinis...).
- ▶ Fer el seguiment i avaluació dels resultats.

L'elaboració d'un projecte té les **fases** següents: identificació, disseny, execució, seguiment i avaluació. En la fase d'**identificació** hem de conèixer la situació de partida i plantejar-nos els objectius que volem assolir. Es tracta de respondre a les preguntes: Què passa? A qui li passa? Per què li passa?



I, com es pot solucionar? La fase d'identificació o diagnòstic s'enriqueix si es compta amb la participació dels diferents agents socials de l'entorn.

En aquesta fase hem de valorar la viabilitat del projecte des del punt de vista polític (saber si el context polític del nostre municipi o d'àmbits superiors és favorable, contrari o neutre al projecte), social i cultural (adequació del projecte a les normes socials i culturals del grup al qual ens dirigim), tècnica (idoneïtat dels recursos humans i tècnics disponibles), econòmica (valorar els recursos que hi dediquem en relació amb els resultats que esperem obtenir) i ecològica (impacte ecològic que pugui tenir el projecte).

En la fase de **disseny** hem d'estructurar les accions que configuren el projecte. S'ha de donar resposta a les qüestions: Què es vol fer? Amb quins objectius? Amb quina metodologia? On ho farem? Quan? Qui participa en el projecte? I, amb quins recursos es farà?

És convenient que acabem la fase de disseny del projecte amb la redacció. A continuació us presentem una possible estructura del document que recull el disseny del projecte:

- ▶ Portada i introducció. Ha d'incloure la presentació general de l'associació: finalitats generals, data de creació, àmbit d'actuació, nombre de socis, número de registre, CIF...
- ▶ Anàlisi de l'entorn concret i justificació del projecte. En aquest punt s'han d'explicar les raons i necessitats que motiven el projecte il·lustrant-lo amb dades de la realitat de referència (estudis, estadístiques...).
- ▶ Objectius generals (pla i programa del qual forma part) i objectius específics.
- ▶ Estructura i contingut:
  - Descripció de la metodologia.
  - Activitats a realitzar (descripció de les diferents fases).
  - Destinataris (població a qui s'adreça directament i indirectament).
  - Dates (calendari d'actuacions en forma de cronograma).
  - Àmbit (territori al qual es destina).
  - Espais (espais físics on es realitzaran les activitats).

- Responsables o equips que hi participaran (comissions de l'associació, altres col·lectius, professionals...).
  - Formes de difusió.
  - Formes d'avaluació i seguiment.
  - Recursos necessaris i pressupost.
  - Viabilitat del projecte.
- Annexos (per exemple, documents oficials de l'associació com la composició de la junta directiva o comissió permanent, els estatuts i el pla de treball anual).

Les fases d'**execució** i **seguiment** són la posada en pràctica de les activitats i tasques programades dins el projecte. En aquesta fase haurem d'introduir modificacions al disseny inicial.

El procés finalitza amb la fase d'**avaluació**. En la vida de l'associació és necessari portar a terme processos de valoració tant de cada projecte concret com de la tasca general de l'associació amb una certa periodicitat. En aquest apartat ens centrarem en la valoració de projectes. Per avaluar correctament cal concretar des de l'inici (en el projecte escrit de qualsevol activitat) els indicadors que ens permetran veure el grau de consecució dels objectius i la concreció del sistema de recollida de la informació que anirem valorant.

L'avaluació no es porta a terme al final de l'activitat sinó que es desenvolupa durant el curs de l'acció per conèixer els factors que determinen l'èxit o el fracàs dels resultats i així poder verificar contínuament el compliment de les previsions que es van fer quan es va dissenyar. Els resultats de l'avaluació poden implicar la modificació d'aspectes determinats del projecte durant el seu desenvolupament com ara canvis de les metodologies, de les tècniques, del funcionament o de la forma d'organització o de les assignacions pressupostàries.

Podem avaluar aspectes com:

- La idoneïtat: si s'adequa a la realitat i al que volem aconseguir.
- L'eficàcia: nivell de compliment dels objectius proposats i assolits.

- ▶ L'eficiència: recursos emprats en relació amb els resultats obtinguts.
- ▶ L'impacte: mesura en la que el projecte ha produït canvis en la situació o problemàtica en la qual volíem incidir.
- ▶ La viabilitat o sostenibilitat: si els objectius de l'acció poden continuar sent realitzats.

Concretament, realitzar l'avaluació d'una activitat pot significar senzillament reservar un temps al final de l'activitat perquè els participants puguin expressar (oralment o per escrit) la seva valoració. L'opció que els participants omplin un qüestionari és útil perquè ens permet tenir per escrit l'avaluació i, a més, en ser confidencial, la gent pot ser més sincera. Això no ens ha de fer oblidar que la millor avaluació parteix de la reflexió col·lectiva i del debat aprofundit en grup.

Al final del projecte cal recollir en un informe la valoració per tal que en quedi constància. Aquest informe ha de ser debatut per part de totes les persones que han estat implicades en el desenvolupament del projecte. D'aquesta manera, els errors i els encerts ens serviran d'experiència per a futures ocasions.

## 1.5 Dinamització de la participació

Al llarg d'aquesta part hem anat posant èmfasi en la importància de la participació interna en la vida de l'associació. En un procés de planificació, la participació és fonamental a l'hora de detectar les necessitats de l'entorn, de fer el diagnòstic del funcionament de l'associació, de definir els objectius, d'elaborar el pla de treball, d'executar i, finalment, de valorar.

El diccionari ens diu que participar és *prendre part*. Per aquest motiu és tan important que els membres de l'associació participin en els diferents espais i en les diferents fases de la vida de l'associació: en la mesura que la gent participa contribueix a enriquir el projecte i se'n sent partícip, se sent responsable dels seus encerts i de les seves errades. Així doncs, és important que creem espais de participació i d'aquesta manera evitem que les decisions importants les prenguin unilateralment les persones de la junta directiva o comissió permanent.

Hi ha **espais** formals i informals de participació. Els espais formals són els òrgans de comunicació de l'associació (revistes, butlletins, trameses...) i els seus òrgans de presa de decisions (assemblees,

reunions...). Aquests canals estan recollits als estatuts i al reglament de funcionament intern i conviuen amb altres espais de participació informals però igualment importants: el xat o el fòrum de la pàgina web, les xerrades al bar o als passadissos...

Hi ha una sèrie de **condicions** que són necessàries perquè hi pugui haver participació:

- ▶ Estar informat: a través de correu, informes, memòries, projectes, butlletins interns, web... per poder tenir una visió global del projecte associatiu.
- ▶ Poder opinar: donar cabuda a la diversitat de veus que hi ha dins l'associació.
- ▶ Poder decidir: la participació, per no ser buida, ha d'anar lligada a la capacitat de decisió. El fet que totes les persones de l'associació, al marge de si ocupem o no un lloc de responsabilitat, puguem decidir fa que ens sentim més responsables i compromesos amb el projecte.
- ▶ Poder executar: és important que la decisió i l'execució vagin unides.



→ *La participació ha de ser present en el conjunt de la vida de l'associació. Tot i això hi ha moments clau en la participació de l'associació com és el cas de les assemblees. Al [www.trianglejove.net](http://www.trianglejove.net) trobareu un document amb consells útils per organitzar una assemblea.*

Cal anar en compte per no caure en els **perills** de la participació:

- ▶ Creure que la participació és una finalitat en si mateixa. La participació és un mitjà, una manera de treballar i de prendre decisions més democràtiques.
- ▶ Exagerar la participació sobrecarregant les persones de l'associació: el temps de les persones és limitat, per això cal optimitzar els recursos, dosificar el nombre de reunions i la durada, distribuir les tasques a realitzar i donar confiança a qui les ha d'executar.
- ▶ Sobrevalorar la participació. No hem de valorar un projecte únicament segons el nombre de gent que hi ha participat, hi ha altres criteris més importants com l'acompliment dels objectius que ens havíem marcat.



## 2 La importància de la comunicació

La comunicació és una habilitat social bàsica. La necessitem per motivar, per crear equip i per relacionar-nos amb la gent, tant dins com fora de l'entitat. En aquest apartat tractarem dos tipus de comunicació: la comunicació dins de la mateixa entitat (molt lligada a la participació interna) i la comunicació externa (amb altres entitats, administracions o la societat en general a través dels mitjans de comunicació).

Tot seguit us donarem consells per tal de conèixer i traure més partit de diferents tècniques comunicatives. Tot i això no hem de perdre de vista que l'important no són les tècniques sinó el missatge que volem transmetre. En segon lloc, ens hem de plantejar a quins tipus de públic ens adrecem. Cada públic requereix un tipus de llenguatge diferent i una estratègia d'aproximació pròpia. Tampoc no hem d'oblidar que la comunicació ha de ser bidireccional i que, per tant, hem de crear canals perquè hi pugui haver *feed-back*, perquè la gent ens pugui fer arribar les seues aportacions, els seus comentaris... i, en definitiva, puguem estar més connectats amb el nostre entorn.

Hem de cuidar la imatge que oferim de la nostra associació. La imatge corporativa és molt més que logotips, tipus de lletra, formats de paper, colors... l'important és saber qui som i quin missatge volem transmetre. Per aquest motiu és útil elaborar un pla de comunicació que conferisca coherència a tota la comunicació de l'associació. És important que el pla de comunicació siga assumit per totes les persones de l'associació. Tanmateix val la pena que una persona o un equip de persones de l'associació es responsabilitzen més directament d'aquest tema.

### 2.1 Consells per redactar

A continuació, us donarem uns consells útils per redactar tant publicacions pròpies com qualsevol altre document com, per exemple, comunicats de premsa.

La redacció variarà segons el mitjà de comunicació però, en qualsevol cas, ha de tenir tres parts comunes: obertura, desenvolupament i tancament.

**Sempre hem de respondre a cinc qüestions per informar correctament:**

Què ha passat? Qui? Quan? Com? On? Per què?

Són les anomenades **Cinc W**, ja que en anglès són: **What, Who, When, How, Where i Why**.

No hem d'oblidar fer constar sempre dades de contacte per si ens volen demanar més informació o volen parlar més detalladament amb nosaltres, siga quin siga el mitjà emprat.

## 2.2 La comunicació interna

La comunicació interna és un element clau per tal de motivar, formar i informar els i les membres de l'associació. Una bona comunicació interna afavoreix la relació entre les persones de l'associació, contribueix a resoldre problemes i conflictes que puguen sorgir, ajuda a augmentar la participació en la presa de decisions i fa que ens puguem sentir part del projecte associatiu.

Una tècnica bàsica de la comunicació interna són les **reunions de treball**. Les reunions són part fonamental de l'activitat de les associacions i els consells de joventut. Quan hi pensem a tots ens agradaria que foren útils i eficaces i fins i tot en el fons voldríem que resultaren atractives i interessants per als participants. No obstant això, a vegades sentir que algú va estar en una reunió sol ser més aviat referint-se a quelcom que va ser llarguíssim, quan no interminable, i generalment bastant avorrit. Possiblement sentim que no es va poder concloure tot allò previst, que van parlar "els de sempre" o que es va perdre un preciós temps en aspectes que no eren precisament els més importants.

Parlar de reunions és parlar de comunicació i és important recordar que la comunicació en el nostre àmbit no pot ser sinònim de "monòleg d'orador" sinó que és fonamental que es produïska un intercanvi amb què s'aporte i es reba, en el qual escoltar signifiqui comprendre el missatge de l'altre per tal de poder respondre adequadament i aconseguir, en termes d'intel·ligència emocional, que el sumatori dels cervells dels participants siga superior al de cadascun d'ells. L'objectiu és aconseguir les

millors conclusions possibles i que aquestes siguin construïdes i compreses per tots per tal d'aconseguir que els participants se senten implicats en la presa de decisions i compromesos amb els resultats. Finalment, és convenient recordar la necessitat de realitzar un esforç empàtic que ens ajude a situar-nos dins de la pell de l'altre i a ser conscients del paper que exerceix la comunicació no verbal a l'hora de transmetre una idea.

A continuació detallarem els **aspectes d'una reunió** que hem de tenir en compte:

- ▶ **Preparació.** Cal preveure tots els aspectes per a portar a terme la reunió amb èxit. És a dir, tenir clar de què es parlarà, quins són els temes de la reunió, la seua seqüència i importància. El moderador concretarà els temes i la seqüència en l'ordre del dia. És important tenir preparada la documentació necessària i, preferentment, facilitar-la als participants amb anterioritat. És preferible fixar tant l'hora de començament com la de finalització. Cuidar el lloc, que estiga ben comunicat i que reunisca els mitjans tècnics necessaris per a poder portar a terme el que nos hàgem proposat. També és important convocar correctament totes les persones que han d'assistir i definir la metodologia de treball que s'utilitzarà en el transcurs de la reunió.
- ▶ **Conducció.** El/La moderador/a és el responsable de dirigir la reunió, fixar els objectius, administrar justament el temps i els torns d'intervenció i obtindre conclusions. En el seu paper és important recordar els objectius i centrar el tema de reunió si és necessari. Ha d'esforçar-se per sintetitzar i formular les diferents idees i alternatives. També el paper del secretari és fonamental: s'encarrega de prendre nota de tota la informació rellevant amb exactitud i de tenir-la disponible per a tots. Per a conduir adequadament una reunió és important cuidar determinats aspectes: la puntualitat, el temps i la qualitat de les intervencions, que tots puguen escoltar i ser escoltats i evitar la repetició d'idees i les intervencions excessivament llargues. També és important tenir clara la forma de presa de decisions, intentant sempre com a estratègia general la recerca de consens.
- ▶ **Tancament.** En finalitzar la reunió hem de comprovar que les notes preses reflectisquen fidelment les decisions i els acords i planificar les diferents tasques deixant clar quins són els responsables de realitzar-les i quins són els terminis per a portar-les a terme. També convé avaluar la reunió per anar millorant progressivament.

### Altres detalls pràctics:

- ▶ La convocatòria de la reunió ha d'enviar-se amb la major antelació possible i preparar tot el material que siga necessari. Cal demanar que, en el cas de no poder assistir-hi, es comuniqui.
- ▶ S'ha d'indicar l'ordre del dia, perquè les persones aporten comentaris o suggeriments sobre els diferents punts.
- ▶ També s'ha de tenir en compte el compliment de l'ordre del dia i l'horari previst.
- ▶ Cal assegurar que hi puguin vindre les persones més implicades en el tema que s'ha de tractar.
- ▶ En tota reunió hi ha d'haver un torn de precs i qüestions.
- ▶ Si és possible, cal establir data, lloc i contingut de la pròxima reunió.
- ▶ Finalitzada la reunió, ha d'enviar-se una acta als participants, amb objecte de recordatori. No oblidem que tots els informes i totes les actes són documents oficials que indicaran els acords presos.

Un element tan senzill com útil per dinamitzar la comunicació interna és col·locar un **tauler d'anuncis** en un lloc ben visible del local de l'associació. Al tauler s'hi poden penjar notícies de les diferents activitats de l'associació, retalls de premsa, informació sobre altres associacions... Cal canviar periòdicament la informació allí exposada i es pot acompanyar de sistemes de resposta, com bústies de suggeriments o butlletes per rebre més informació.

D'altra banda, sovint no cuidem prou l'**acolliment** de les persones que arriben a l'entitat. Per tal d'informar-les de què és l'associació i de com pot treballar-hi, és recomanable tenir un manual o dossier que continga informació variada, de forma molt senzilla, fàcil de consultar i amb un disseny còmode. El que ha de contenir són dades de l'organització, com ara la història, l'organització, el funcionament, les relacions amb altres entitats, les activitats, les normes o els horaris i les dades de la persona de contacte.

## 2.3 La comunicació externa

La nostra entitat processa i genera missatges. Totes les associacions, independentment de la nostra mida, *fabriquem* informació. A vegades les associacions no tenim prou present la importància de la comunicació externa i no aprofitem prou les possibilitats que ens ofereixen els mitjans de comunicació.

Hem de tenir clar que les associacions tenim molt a aportar als mitjans: els podem donar informació de qualitat, facilitar fonts informatives alternatives a les existents i donar elements de sensibilització. Alhora, els mitjans de comunicació poden ajudar-nos a difondre les nostres activitats.

Per tal de tenir una bona relació amb els mitjans de comunicació, hem de fomentar la col·laboració amb els i les periodistes, generant confiança (evitant informacions inexactes, anuncis prematurs, promeses impossibles...) i satisfent ràpidament les seues demandes d'informació (fins i tot quan aquestes no es refereixen específicament a l'associació i encara que es tracte de mitjans amb escassa difusió). També és important que siguem selectius a l'hora d'establir contactes amb els mitjans: millor la qualitat d'informació que la quantitat.

### ■ Planificació de la comunicació

És important constituir un equip que es responsabilitze de la comunicació de l'associació. Aquest equip ha d'ocupar-se d'establir un pla estratègic de comunicació i donar a conèixer als mitjans les activitats i els projectes de l'entitat. Per portar a terme aquesta tasca ens serà de molta utilitat crear una base de dades que reculli els contactes de tots els mitjans de comunicació amb qui ens relacionem. Si per molt que ens dediquem a difondre la nostra tasca els resultats no són els esperats, no hem de desanimar-nos: donar-nos a conèixer i informar amb constància acabaran per donar els seus fruits.

Dues eines per relacionar-nos amb els mitjans de comunicació són les rodes de premsa i els comunicats o notes de premsa (a l'apartat següent us expliquem com redactar-les). Abans d'enviar una nota o una convocatòria hem de tenir present els horaris dels mitjans i la seua temporalitat. Cal

enviar la convocatòria amb temps suficient i el dia anterior fer una ronda de telefonades a mode de recordatori.

Ara us posem un exemple dels passos a seguir quan volem planificar la comunicació d'una activitat de l'associació:

- ▶ **Dos mesos abans de l'activitat.** L'equip de comunicació es reuneix per elaborar el pla de comunicació de l'activitat, que recull els aspectes següents: material que es vol editar (tríptics, invitacions, pòsters, dossiers de premsa), si volem fer-ne publicitat i com, llista de mitjans de comunicació a qui ens adreçarem, etc.
- ▶ **Entre dos mesos i un mes abans.** Disseny i impressió dels materials gràfics.
- ▶ **Un mes abans.** Primera difusió de l'activitat als mitjans via correu ordinari enviant el material editat i una carta on es destaque la importància de l'acte amb arguments periodístics (interès social, actualitat del tema, novetat, etc.).
- ▶ **Una setmana abans.** Enviar per fax o correu electrònic una nota de premsa que recorde la informació que es va enviar per correu ordinari.
- ▶ **El dia abans.** Telefonar als mitjans per confirmar la seua assistència i assegurar-nos que disposen de tota la informació necessària.
- ▶ **El dia de l'activitat.** Preveure que hi haja alguna persona que es responsabilitze de rebre i atendre els mitjans de comunicació. Tenir preparat un dossier de premsa per lliurar als i les periodistes en el qual hi haja informació detallada sobre el desenvolupament de l'activitat, sobre l'entitat organitzadora i altres documents que hi tinguen relació.
- ▶ **Una vegada finalitzat l'acte.** Enviar una nota de premsa explicant com ha anat l'acte i les conclusions que s'han extret. Als mitjans que no han assistit a l'acte també cal que enviem el dossier de premsa.

## ■ Tècniques comunicatives

Per acabar l'apartat sobre la relació amb els mitjans i la comunicació externa, fem unes pinzellades sobre quatre tècniques que us poden ser útils: la nota de premsa, les rodes de premsa, les cartes als diaris i les publicacions pròpies.

### Com escriure una nota de premsa

Una nota de premsa ha de tenir un llenguatge clar i senzill, amb frases curtes i paràgrafs curts. La seua extensió no ha de superar les dues pàgines. A l'encapçalament ha d'haver-hi el nom o logotip de l'associació i la data i no hem d'oblidar-nos d'escriure a un lloc visible el nom de la persona de contacte i la manera de contactar-hi, per si els periodistes necessiten demanar més informació. És important enviar la nota de premsa al matí, ja que del moment en què s'envie depèn, en gran mesura, que els mitjans de comunicació la tinguen en compte.

La nota de premsa consta de les parts següents:

- ▶ Un titular que pot ser creatiu o de caire descriptiu. No ha de superar les 10 paraules.
- ▶ És opcional escriure un avantítol o subtítol que complemente la informació del titular.
- ▶ L'entradeta és el primer paràgraf de la nota de premsa i sintetitza les principals dades del comunicat (les 5 W que hem vist abans).
- ▶ Al cos del text desenvolupem més àmpliament la informació aportant dades complementàries, explicant antecedents, etc.
- ▶ També hi podem adjuntar altres documents (dossiers de premsa, fotografies...) que complemen la informació.

→ *A [www.trianglejove.net](http://www.trianglejove.net) hi ha un exemple de nota de premsa.*

D'altra banda, podem oferir-nos per fer col·laboracions habituals a un mitjà escrit del nostre àmbit immediat d'actuació a través d'**articles o columnes d'opinió**. El fet d'estar implicats i compromesos en una entitat ens dona legitimitat per donar el nostre punt de vista sobre els temes que treballa la nostra associació.

Quan tenim quelcom realment noticiable per a comunicar i no volem limitar-ho a una nota de premsa, podem utilitzar la **roda de premsa**, encara que no cal abusar d'esta fórmula. A l'hora d'organitzar una roda de premsa, hem de cuidar bàsicament tres elements: la convocatòria, l'espai físic i l'acte mateix.

La convocatòria és un nota breu en la qual ha de figurar de manera clara la data, el lloc i l'hora de la roda de premsa, les persones que hi estaran presents i les qüestions a tractar. És convenient introduir algun aspecte que cride l'atenció i actue com a ganxo per tal d'assegurar l'assistència dels mitjans de comunicació a la roda de premsa. S'envia uns dies abans de la roda de premsa i la vespra cal recordar-la telefònicament als periodistes. És important convocar les rodes de premsa en un horari adequat per als periodistes i els seus hàbits de treball, per exemple, als matins, entre les 11 i les 12 hores.

L'espai físic ha d'organitzar-se amb cura, habilitant una sala en la seu de la mateixa entitat o en un lloc cèntric. Cal posar cartells al·lusius al motiu de la roda de premsa, on es pugui veure el logotip de la nostra associació.

El dia de l'acte, l'encarregat de premsa haurà de rebre els periodistes a la seua arribada i facilitar-los els dossiers o les carpetes de premsa. La roda de premsa ha de començar amb puntualitat i no ha de durar més de 30-45 minuts, incloent-hi el torn de preguntes per als periodistes que s'obrirà al terme de l'exposició. Una vegada finalitzada la roda de premsa, és recomanable l'emissió d'una nota, que arregle els principals aspectes exposats en la roda de premsa i que s'enviarà tant als mitjans de comunicació que hi han estat presents com als que no hi han estat.

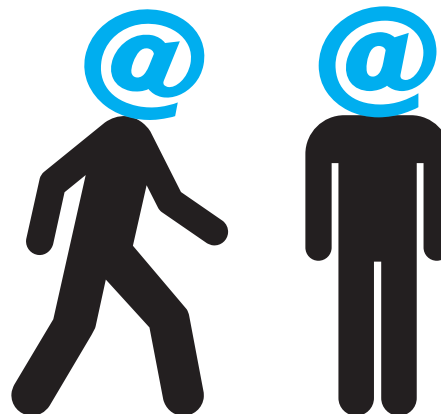
→ [A www.trianglejove.net](http://www.trianglejove.net) podeu trobar un exemple de convocatòria de roda de premsa.

El fet que la nostra entitat tinga una **publicació pròpia** pot contribuir a difondre més la nostra tasca a la ciutadania i als mitjans de comunicació i, a més, ens pot servir per finançar-nos. És molt important que cuidem el disseny i l'estil de la publicació perquè serà decisiu en la imatge que la gent es faça de la nostra associació (buscar un títol atractiu, un disseny que ens definisca i done coherència, etc.). A l'hora de decidir tirar endavant una publicació pròpia hem de tenir en compte els recursos materials i humans de què disposem per tal de crear una publicació que ens resulte assumible quant a feina i a diners. Precisament els recursos econòmics són decisius a l'hora de decidir-ne la periodicitat, l'extensió i la tirada.

Pel que fa als continguts, la majoria de publicacions d'aquest tipus solen tenir: sumari (on es detallen els continguts), editorial (escrit habitualment pel/per la director/a o el/la coordinador/a), una agenda d'activitats, informacions interessants que afecten l'entitat (concursos, juntes, etc.), notícies socials, temes de debat, reportatges, entrevistes, cartes dels lectors i convocatòries (subvencions, anuncis, etc.).

## 2.4 L'ús de les noves tecnologies

Actualment, la xarxa és una eina no tan sols complementària, sinó també imprescindible per a la comunicació. El seu camp d'actuació i capacitat difusora, així com la interactivitat quasi immediata amb els usuaris i les usuàries i la seua accessibilitat fan que siga un recurs necessari i de gran ajuda. Per aquest motiu, disposar d'una pàgina web, tenir diverses adreces electròniques i fins i tot la propietat d'un domini propi és gairebé imprescindible en la comunicació (interna i externa) de qual-sevol associació.



En aquest apartat ens centrarem especialment en les noves tecnologies dedicades a la comunicació externa, però hem de tenir en compte que també resulten de gran utilitat per dinamitzar la comunicació entre els membres de l'associació. Per exemple, per fer pluges d'idees o per fer aportacions a l'ordre del dia d'una reunió. Tot i això, hem de tenir en compte que no tothom té un accés immediat al correu electrònic i que els espais de relació *cibernètics* poden ser un bon complement però en cap cas han de substituir les reunions i els espais de trobada *cara a cara*.

Pel que fa a l'aplicació de les noves tecnologies a la comunicació externa, en primer lloc cal que ens plantejem per a què volem una pàgina web, si la necessitem i quin ús en fariem. Una vegada tinguem clars quins són els nostres objectius, comença el procés de crear la pàgina web. Tot seguit us expliquem quatre consells útils.

A l'hora de dissenyar una pàgina web hi ha una sèrie d'errors en els quals no hem de caure:

- ▶ Hem de mirar de no abusar d'animacions ni de recursos multimèdia perquè, si no, la pàgina tarda molta estona a carregar-se. Una altra manera d'evitar-ho és creant pàgines curtes.
- ▶ Si en el disseny usem les últimes tecnologies disponibles hem de tenir en compte que molts dels usuaris potencials de la web no tenen les darreres versions dels programes i, per tant, tindran dificultats per veure la web.
- ▶ Els continguts de la pàgina web han de ser clars i han d'estar ben organitzats.
- ▶ Cal preveure una manera senzilla d'actualitzar les dades de la pàgina i decidir qui farà aquesta tasca.
- ▶ Abans de donar per acabat el disseny d'una pàgina web val la pena que la deixem provar a uns quants usuaris perquè ens diguen la seua opinió.

Una vegada tenim la pàgina dissenyada, hem de buscar un domini. Simplificant, un domini és l'adreça que escriurà qualsevol internauta per accedir a la nostra pàgina web. Un domini es compon de dues parts: una part que identifica el nom amb què volem que ens coneguen els internautes i una terminació (.net, .org, .es...). Podem configurar la nostra pàgina web a partir d'un domini ja creat (per

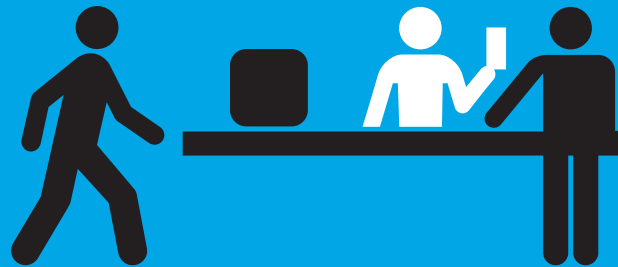
exemple el de l'ajuntament) o adquirir un domini propi (en aquest cas haurem de registrar el domini i pagar-lo anualment).

Finalment, per tal que la nostra pàgina web pugui ser consultada a través d'Internet ha d'estar allotjada al disc dur d'un ordinador anomenat *servidor*. En aquest cas, cal tenir en compte que hi ha empreses que faciliten espai gratuït en el seu servidor per penjar-hi pàgines web a canvi d'incloure-hi publicitat.

Per tal d'obtenir més informació podeu consultar <http://www.solucionesong.org> (apartat Informàtica/www) i la pàgina web del Casal d'Associacions de Barcelona (<http://www.casalbcn.info>, al seu butlletí 901 51 52 53). Per poder registrar un domini propi o buscar servidor podeu recórrer a <http://www.nominalia.es>, <http://www.avanzas.com> o <http://www.buscahost.com>.

A [www.xarxajove.net](http://www.xarxajove.net) hi ha una eina molt interessant que us permetrà fer una pàgina web de la vostra entitat o consell local i allotjar-la.

### **3 La gestió associativa: l'organització i el marc legal**



### 3 La gestió associativa: l'organització i el marc legal

En aquesta part us donem eines per tal de poder resoldre temes que a vegades resulten força complicats: la gestió dels recursos humans i el marc legislatiu.

#### 3.1 Recursos humans

Les persones són l'actiu principal de qualsevol tipus d'organització, bé siguin institucions, empreses o associacions, però molt especialment ho són en el cas de les associacions. Les persones voluntàries són el recurs humà principal d'este tipus d'entitat ja que sense elles les associacions no podrien sobreviure. Entre els voluntaris trobem una gran varietat. Hi ha voluntaris amb major o menor grau d'implicació, des dels directius fins els que col·laboren puntualment en una activitat; al seu costat és ja més que habitual trobar també persones que desenvolupen la seua tasca en l'associació de manera professional.

Malauradament, en termes generals, en les associacions trobem a vegades problemes de desmotivació, de coordinació o de formació adequada per a desenvolupar les tasques previstes. Hi ha persones que no saben què és el que han de fer, altres que no se senten recolzades, hi ha qui pensa que la seua opinió no és suficientment valorada per l'entitat...

Habitualment, els voluntaris inverteixen el seu temps en l'associació perquè s'identifiquen amb els fins d'aquesta i amb les seues accions. A través d'una bona gestió de recursos humans tractarem de seleccionar les persones que s'integren i intentarem que l'equip humà estiga satisfet durant el temps que romanga en la nostra associació. Per a això és necessari planificar la nostra política de gestió dels recursos humans, tal i com planifiquem la resta de les àrees de la vida de l'organització.

#### ■ Característiques dels recursos humans en les associacions

Segons Vernis i altres en *La gestió de les organitzacions no lucratives*, són quatre les característiques principals dels recursos humans en les organitzacions de voluntaris:

- 1 Les persones que col·laboren en una associació creuen en els valors que defén. Aquests valors són la font de la seua motivació i una de les raons principals que els du a pertànyer-hi.
- 2 El fet que les associacions tinguen objectius amb implicacions a llarg termini fa molt difícil la concreció i la mesura dels resultats. Això, juntament amb l'excessiva dosi de bona voluntat i falta de racionalització en la planificació, du els voluntaris a qüestionar el sentit i la utilitat del seu treball.
- 3 Entre els voluntaris es donen col·lectius i tipus molt diversos, equips dirigits, professionals, col·laboradors esporàdics... Aquesta gran varietat aporta una riquesa indiscutible, però planteja també seriosos problemes en la gestió. No és fàcil coordinar i aglutinar equips formats per membres que tenen expectatives, dedicació, horaris i ritmes de treballs distints.
- 4 Les expectatives, tant en allò que concerneix al treball com a la participació són molt elevades. S'espera un ambient de treball bo, unes relacions personals càlides i possibilitats de participació elevades. Si no es compleixen, poden aparèixer problemes de motivació. Potenciar la participació i les relacions interpersonals fluïdes és bàsic per a evitar els conflictes.

### ■ La gestió dels recursos humans

Saber utilitzar eficaçment el temps, el talent i l'energia dels recursos humans dels quals disposem influirà determinantment en l'èxit de la nostra associació.

Els equips responsables de gestionar els recursos humans han de dissenyar les funcions bàsiques de la gestió del voluntariat: captar, desenvolupar, motivar i mantenir els bons voluntaris, tenint en compte que l'associat forma part d'un procés d'intercanvi en el qual lliura la seua il·lusió, el seu temps i la seva capacitat i l'associació li proporciona uns objectius pels quals treballar, un equip on integrar-se, unes eines i un reconeixement. Ambdues parts tenen dret a exigir a l'altra el compliment del compromís. Cal tenir en compte que l'associació ha d'assumir el cost, almenys en temps, i formar i integrar l'associat.

### ► El compromís de col·laboració

El compromís de col·laboració entre l'associació i l'associat que assumeix una funció pot definir-se en un document firmat per totes dues parts. En el document han de quedar clarament expressades les tasques que ha de realitzar el voluntari, la formació que l'associació li oferirà i què es compromet a realitzar.

### ► Definir el lloc

Hi ha molts voluntaris que van canviant de funció sense saber-se bé el treball que poden fer. No és el voluntari el que ha de trobar un lloc, és l'associació la que ha de proposar-lo d'acord amb les necessitats. Definir un lloc és descriure clarament tots els aspectes relacionats amb aquest i amb la persona que hauria d'ocupar la plaça: els objectius i les tasques concretes, el nivell de responsabilitat, l'horari i la formació necessària i les característiques del voluntari.

### ► Captar la persona adequada

Després de definir el lloc cal trobar la persona adequada, podem buscar fora de l'organització utilitzant mecanismes de captació o bé buscar entre les persones que ja hi són dins, pensant si ja tenim algú capaç de desenvolupar les tasques descrites.

### ► Seleccionar

Es tracta que el candidat conega l'organització i el lloc que se li proposa per a veure si està d'acord amb les condicions i que els responsables valoren si la persona candidata compleix les característiques exigides per al lloc. Es poden valorar les seues habilitats, el seu tarannà i la seua formació prèvia i també conèixer què espera de la seua col·laboració amb l'associació. Podem tenir una entrevista personal, realitzar un procés de formació i/o establir períodes de prova.

Sempre hem de respondre a un/a candidat/a, fins i tot quan la resposta siga negativa i decidim que no és la persona que busquem.

### ► **Acollir els nous col·laboradors**

Acollir bé és rebre el nou associat adequadament, estar al seu costat en els començaments, donar-li tota la informació necessària i mantindre alguna reunió amb ell, és a dir, fer un seguiment sistemàtic del procés d'introducció del nou associat.

### ► **Formació**

La formació és la inversió més important que ha de fer l'associació en els seus voluntaris. Ha de ser fruit d'un profund anàlisi de les carències i les necessitats dels associats en relació amb les tasques que han de portar endavant. Hi ha moltes formes d'oferir la formació, bé externament, acudint a cursos organitzats per altres, o bé internament, mitjançant els equips propis de formació. És important, juntament amb els continguts més específics, assegurar-nos de transmetre als nous associats els temes relacionats amb la finalitat i la història de l'associació. L'avaluació dels processos formatius és necessària per a valorar els seus fruits.

### ► **Seguiment i reconeixement**

El seguiment és una de les funcions principals del responsable d'un equip. Consisteix a donar suport i orientació al voluntari, ajudar-lo a aclarir els seus objectius i les seues tasques i recolzar-lo en la recerca de solucions. És fonamental per a mantindre la motivació i suposa mantindre una relació dia a dia entre el responsable i cada membre de l'equip, a més d'aquest seguiment quotidià és positiu establir reunions periòdiques per a avaluar més formalment. La comunicació interna i la participació dels associats en els processos de l'associació desenvolupen el seu sentit de pertinença a l'organització.

La persona associada mereix veure reconegut explícitament el seu treball. El reconeixement ha de ser tant col·lectiu com individual. El responsable de l'equip serà també el que proporcione el reconeixement adequat a cada voluntari d'acord amb les seues característiques personals. Es pot donar reconeixement de moltes formes, amb felicitacions, oferint noves àrees de treball o responsabilitats més importants, oferint cursos, participant en les decisions...

### ► La gestió d'eixides

En les associacions es dóna un elevat, i generalment excessiu, índex de rotació. Una bona gestió dels recursos humans buscarà minimitzar els problemes que comporta aquesta rotació i també buscarà evitar que es produïska l'abandonament de persones. És important tenir previst la manera de substituir les persones que ocupen un lloc en cas d'abandonament de l'entitat. Pot ser útil que hi haja persones en l'equip que coneguen les tasques, i en determinats llocs valorar la necessitat de contractar professionals especialment qualificats. És bo, per a millorar el funcionament de l'associació, conèixer els motius que porten a deixar l'entitat aquells que ho fan per iniciativa pròpia. També és important assumir que hi pot haver casos en què serà convenient per a l'associació exigir a algunes persones que la deixen quan el seu treball o la seua actitud n'impedisca la bona marxa.

### ► Contractar professionals

Quan una associació creix es plantegen dificultats en la gestió que la solen portar a contractar personal. Unes vegades, el motiu és la necessitat de qualificació que els voluntaris no tenen; altres, la dedicació exigida. Independentment dels motius, la convivència de personal voluntari i remunerat dins de l'associació exigeix definir novament la gestió dels recursos humans, deixant molt clares les responsabilitats i les tasques que pertanyen a cada col·lectiu.

## 3.2 El marc legislatiu de les associacions

El 26 de maig de 2002, per fi es materialitzava una reivindicació del moviment associatiu: entrava en vigor una nova Llei reguladora del dret d'associació. I a partir d'ací, altres lleis i normes han estat aprovades (la Llei de fundacions, la Llei d'incentius fiscals, etc.). Cal aclarir que en el moment de publicació d'aquesta Guia existeix una certa confusió respecte de quina és la legislació aplicable a les associacions catalanes o, dit en altres paraules, com incideix la nova Llei espanyola d'associacions en la Llei catalana d'associacions (Llei d'associacions 7/1997, aprovada pel Parlament de Catalunya), així com respecte de quin serà el posicionament que adoptaran les administracions centrals i autonòmiques en aquesta qüestió. Tot i això, al marge de les referències estrictament legals, tot allò referent a obligacions fiscals, comptables i documentals és vàlid per al cas català.

Amb l'entrada en vigor d'aquesta Llei han començat els dubtes: Com ens adaptem a la nova Llei? Hem de fer la declaració a Hisenda de les nostres activitats? Com funciona el Registre? Quines coses han canviat? En realitat, la major part de les obligacions documentals i fiscals ja existien per a les associacions, però tota esta nova normativa ha vingut a posar un poc d'ordre.

Us presentem ací una breu guia amb conceptes i idees bàsiques sobre com estan les coses l'única intenció de la qual és apuntar, de forma molt resumida, les qüestions principals que hem de tenir en compte sobre el funcionament de les nostres organitzacions.

→ *A [www.trianglejove.net](http://www.trianglejove.net) trobareu un document que recull totes les lleis que afecten les associacions i els consells locals de joventut.*

#### ► La creació de noves associacions

Per a crear i posar en marxa una associació, són necessaris tres passos fonamentals:

- 1 Reunir un mínim de tres persones físiques (és a dir, persones) o jurídiques (és a dir, per exemple, altres associacions o fundacions), que compartisquen un projecte.
- 2 Celebrar una assemblea constituent en què s'acorde constituir l'associació, s'aproven els estatuts i s'elegisca l'òrgan de direcció (junta directiva, comissió gestora...).
- 3 Inscriure l'associació en el Registre: açò no és una obligació, ja que l'associació adquireix la seua personalitat jurídica des del moment en què es constitueix, però pot facilitar la relació entre l'associació i l'Administració.

#### ► Les associacions que ja existien abans de la nova Llei

Les associacions valencianes i balears han d'adaptar-se a la nova Llei reguladora del dret d'associació i han de revisar els seus estatuts (quant a les catalanes, la situació, com queda dit, és, a hores d'ara, confusa). En realitzar esta revisió pot succeir que:

- 1 S'ajusten al contingut de la nova Llei: han de comunicar-ho al Registre on estan inscrites.
- 2 No s'ajusten al contingut de la nova Llei i, per tant, hagen de realitzar una modificació dels estatuts en assemblea extraordinària i inscriure aquests canvis en el Registre corresponent.

En aquests dos casos, el termini per a adaptar-se a la nova Llei és de 2 anys, termini que finalitza el 26 de maig de 2004. En el cas de les associacions catalanes, com ja hem comentat, de moment no han d'adaptar-se a aquesta nova Llei.

#### ► Associacions juvenils

Les associacions juvenils balears i valencianes estan regulades al Reial decret 397/1988, de 22 d'abril, pel qual es regula la inscripció registral d'associacions juvenils. Pel que fa a les seues característiques principals, podem citar les següents:

- Poden ser socis de ple dret els joves d'edat compresa entre els 14 anys complits i els 30 sense complir.
- Els menors d'edat poden ser membres dels òrgans de govern, però no seran responsables davant de tercers de les decisions preses pels òrgans en els quals participen.
- Es registren als mateixos registres establits per a les associacions culturals, però ha de figurar en els seus estatuts el seu caràcter d'associacions juvenils.

Més enllà d'aquestes peculiaritats, a les associacions juvenils se'ls aplica el mateix règim general de les associacions, regulat en la Llei reguladora del dret d'associació.

#### ► El Registre d'associacions

Depenent de l'àmbit d'actuació de cada associació, aquesta estarà inscrita en el Registre nacional d'associacions o en el Registre autonòmic corresponent. La nova Llei estableix que en el Registre han de constar les dades següents d'una associació:

- Denominació, domicili, fins, activitats i àmbit territorial d'actuació (aquestes dades s'arrepleguen als estatuts)

- Identitat de les persones membres d'òrgans de govern i representació
- Obertura i tancament de delegacions o establiments de l'entitat
- Data de constitució i d'inscripció
- Declaració o revocació de la condició d'utilitat pública
- Associacions que constitueixen o integren federacions, confederacions o unions
- Pertinença a altres associacions, federacions, confederacions i unions o entitats internacionals
- Baixa, suspensió o dissolució de l'associació i les seues causes
- Acta fundacional
- Els estatuts i les seues modificacions

El termini per a inscriure en el Registre les dades relacionades amb qualsevol d'estes qüestions serà sempre d'un mes.

#### **Per tal de registrar l'associació o consell local de joventut:**

- ▶ A la **Comunitat Valenciana** heu d'anar a:

Registre autonòmic d'associacions  
C/ Historiador Manuel Chabás 2, 3r  
46003 València. Tel: 012.  
Més informació i formularis a la pàgina web: [www.ivaj.es](http://www.ivaj.es)

La normativa reguladora és el Decret 181/2002, de 5 de novembre, de creació del Registre autonòmic d'associacions de la Comunitat Valenciana.

- ▶ A les **Illes Balears** podeu anar a:

Registre d'Associacions, Fundacions i Entitats Jurídiques  
Direcció General de Relacions Europees i Entitats Jurídiques  
Plaça Drassana, 4  
07012 Palma de Mallorca.  
Tel: 971 176 241 - Fax: 971 176 480

▶ A **Catalunya**, s'ha d'anar a:

Departament de Justícia i Interior de la Generalitat de Catalunya  
Direcció General de Dret i Entitats Jurídiques  
C/ Pau Claris, 81  
08010 Barcelona  
Tel. 012

A la seva pàgina web ([www.gencat/justicia/ciudadans/assfun/index.htm](http://www.gencat/justicia/ciudadans/assfun/index.htm)) podeu trobar molta informació sobre els aspectes jurídics que us afecten i podeu fer molts tràmits a través de la web.

Un cop registrades, les associacions juvenils es poden censar a:

Secretaria General de la Joventut (Generalitat de Catalunya)  
C/ Calàbria, 147  
08015 Barcelona  
Tel. 93 483 83 83  
[www.gencat.net/joventut](http://www.gencat.net/joventut)

## ■ Les obligacions fiscals i comptables

El **codi d'identificació fiscal** (CIF): és la targeta que identifica l'associació a efectes econòmics i fiscals. S'obté a les oficines d'Hisenda portant els documents següents:

- Original i còpia dels estatuts segellats pel Registre corresponent.
- Original i còpia de l'acta fundacional.
- Fotocòpia del DNI de la persona que firme l'imprés de sol·licitud i que ha de tindre condició de soci fundador.

A la part de gestió econòmica trobareu més informació sobre el CIF.

L'**impost d'activitats econòmiques** (IAE): s'aplica a les activitats econòmiques de l'associació. Les associacions el volum de negoci de les quals siga inferior a 1 milió d'euros n'estan exemptes. No tenen l'obligació de presentar

aquest impost les associacions que no tenen activitat econòmica (d'acord amb la definició -molt àmplia- que la Llei de l'IAE fa del concepte "activitat econòmica") o les que declaren els seus ingressos a través d'una altra declaració (per exemple, l'impost sobre societats). La declaració de l'impost d'activitats econòmiques es presenta entre el 20 d'octubre i el 20 de novembre. L'exempció de l'impost no exonera del compliment de les obligacions formals que hi estan associades (declaracions d'alta, baixa i comunicació de les variacions sota les quals es duen a terme les activitats econòmiques en qüestió -ubicació, metres quadrats, etc.-).

**L'impost sobre el valor afegit (IVA):** totes les associacions estan subjectes a aquest impost, sempre que duguin a terme activitats que hi estiguin subjectes (prestació de serveis o entrega de béns, incloent-hi el cobrament de quotes de socis). L'IVA s'aplica a tots els pagaments que fa l'associació, encara que hi ha alguns cobraments que poden estar-ne exempts (per exemple, les quotes dels associats o tots els casos que es troben en l'art. 20, apartat 1, punts 8-14 de la Llei de l'IVA).

La declaració i liquidació de l'impost sobre el valor afegit s'ajusten al calendari següent:

1r trimestre: 1-20 d'abril

2n trimestre: 1-20 de juliol

3r trimestre: 1-20 d'octubre

4t trimestre: 1-30 de gener

Resum anual: 1-30 de gener de l'any següent

**L'impost sobre societats (IS):** és l'impost que grava els beneficis de les persones jurídiques, i les associacions també tenen l'obligació de presentar la declaració corresponent (tant de les rendes exemptes com de les no exemptes). Hi ha dos tipus de règims fiscals:

- 1 Les associacions declarades d'utilitat pública es regeixen pel règim fiscal previst en la Llei 49/2002, de 23 de desembre, de règim fiscal d'entitats no lucratives i incentius fiscals al mecenatge.
- 2 Les associacions no declarades d'utilitat pública poden gaudir del règim d'entitats parcialment exemptes, previst en els articles 133 i 134 de la Llei de l'impost sobre societats.

La declaració es realitza entre l'1 i el 25 de juliol de cada any, sempre que els comptes de l'associació es tan-

quin el 31 de desembre (els estatuts poden preveure dates diferents de tancament de l'exercici). Només hi ha una excepció: estan exemptes de presentar (i pagar, si escau) la declaració d'aquest impost totes aquelles associacions que complisquen els requisits següents:

- Que els ingressos totals no superen 100.000 euros anuals.
- Que els ingressos corresponents a rendes no exemptes sotmeses a retenció no superen 2.000 euros anuals.
- Que totes les rendes no exemptes que obtinguen estiguen sotmeses a retenció.

El **pla general de comptabilitat**: les associacions estan sotmeses a les mateixes exigències que qualsevol entitat mercantil, a pesar de l'exempció de determinats impostos de què puguin gaudir. El pla general de comptabilitat suposa portar un llibre d'inventaris, un llibre diari i els comptes anuals de l'associació (que comprenen el balanç, el compte de pèrdues i guanys i la memòria). L'exercici econòmic ha de ser de 12 mesos i els llibres de comptabilitat han de presentar-se davant de l'Administració.

## ■ Obligacions comptables i documentals

La Llei orgànica reguladora del dret d'associació assenyala en l'article 14 les obligacions comptables i documentals:

*“Les associacions han de disposar d'una relació actualitzada dels seus associats, portar una comptabilitat que permeti obtenir la imatge fidel del patrimoni, del resultat i de la situació financera de l'entitat, així com les activitats realitzades, efectuar un inventari dels seus béns i recollir en un llibre les actes de les reunions dels seus òrgans de govern i representació. Hauran de portar la seua comptabilitat segons les normes específiques que els resulten d'aplicació.”*

Aquestes obligacions exigides a les associacions són similars a les requerides en l'anterior Llei, és a dir, disposar del llibre de socis, llibre d'actes i llibre de caixa, encara que precisa que s'ha de recollir en un llibre les reunions dels seus òrgans de govern i representació. Pel que fa a la comptabilitat, la nova Llei requereix una comptabilitat analítica per partida doble, que excedeix l'exigència anterior de portar un llibre de caixa.

Pel que fa a la informació als associats diu: *“Els associats podran accedir a tota la documentació que es relaciona en l'apartat anterior, a través dels òrgans de representació, en els termes previstos en la Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de protecció de dades de caràcter personal.”*

La Llei orgànica 15/1999 també preveu que les associacions estiguin obligades a registrar qualsevol base de dades que contingui informació personal a l'Agència Nacional de Protecció de Dades.

#### ► **Llibre de socis**

Encara que la Llei no el mencione expressament, el llibre de soci és un registre de les altes i les baixes de socis que es produeixen en l'associació. Pot comprar-se en una papereria, amb un format que inclou unes columnes per a registrar les dades del soci, el seu número i les dates en què causa alta i baixa de l'associació. De totes maneres hui en dia resulta més pràctic realitzar-lo en suport informàtic i imprimir-lo en paper legalitzat pel registre.

#### ► **Llibre d'actes**

Igual que el llibre de socis, el d'actes és un llibre amb les pàgines numerades on es recullen les reunions dels diferents òrgans de govern de l'associació, és a dir, l'assemblea i també les de la junta directiva o comissió permanent. Hi constaran especialment els acords presos. El llibre ha d'estar ordenat cronològicament. Les actes es recullen durant el transcurs de la reunió i es presenten per a la seua aprovació normalment en el primer punt de l'ordre del dia de la següent. L'acta recull les dades següents: òrgan que es reuneix, data, hora i lloc de la reunió; si la reunió comença en primera o segona convocatòria; el llistat d'assistents o almenys el nombre; l'ordre del dia; el desenvolupament de la reunió, les idees i els arguments principals i qui realitza aquestes intervencions; els acords o les decisions, com s'hi ha arribat i, en cas de votació, el seu resultat. L'acta finalitza amb la firma del secretari i el vistiplau del president.

### ■ **Els arxius**

**Registre d'entrades i eixides.** En aquest Registre inclourem tota comunicació o tot escrit que siga presentat o que es reba. També registrarem l'eixida dels escrits i les comunicacions dirigides a altres

òrgans o a particulars. Els assentaments s'anoten respectant l'ordre temporal de recepció o eixida dels escrits i les comunicacions i indicaran la data del dia de recepció o eixida. És recomanable que el sistema de registre faça constar per cada assentament un número, l'epígraf expressiu de la seua naturalesa (tipus de document que és), la data d'entrada, la data i l'hora de la seua presentació, la identificació de l'interessat, l'òrgan administratiu remitent, si és procedent, i la persona o l'òrgan administratiu al qual s'envia i, si escau, la referència al contingut de l'escrit o la comunicació que es registra.

**Arxiu d'informació general.** Per al bon funcionament de l'associació és important que la informació estiga sempre disponible per a tots els associats, per a això és clau disposar d'un arxiu ben organitzat. El primer que cal diferenciar són els projectes en curs dels ja finalitzats; aquests segons passarien a ser l'arxiu històric de l'associació. Els projectes s'han de guardar un mínim de cinc anys, per a dades comptables ho exigeix la Llei, però és interessant guardar-los almenys deu anys o, si és possible, no desprendre-se'n, ja que permetran en un futur construir fidelment la història de l'associació. Els criteris d'ordenació han de ser similars al funcionament de l'associació, àrees geogràfiques, àrees de treball, activitats, etc. El contingut arxivable serà el mateix per a cadascun dels projectes o expedients. Per exemple: formulació, informe de seguiment i tancament, correspondència generada, informació complementària que es considere convenient. Habitualment els arxius utilitzen com a criteris: el temps (any), l'entitat o l'òrgan (comissió especialitzada en internacional o equip de medi ambient, per exemple), el projecte o l'activitat, i la direcció i el sentit de la informació, és a dir, si enviem o rebem, o el que és el mateix, entrades i eixides.

## **4 La gestió econòmica de l'entitat**



## 4 La gestió econòmica de l'entitat

Davall aquest titular oferirem un breu repàs a aquells aspectes que afectaran la realitat quotidiana de l'associació, entenent la gestió econòmica com un aspecte interrelacionat amb altres sectors en la direcció de l'associació.

Cal destacar que els recents canvis legislatius suposaran un major control comptable en la gestió econòmica dels fons entregats per mitjà de subvenció per part de les administracions públiques, en concret, haurem de tindre present la normativa establerta per la **Llei 38/2003, de 17 de novembre, general de subvencions**, que ha entrat en vigor el 18 de febrer de 2004.

### ■ Recerca de fonts de finançament

Un dels problemes que més dificulten l'acció de la nostra associació el trobem en l'obtenció d'ingressos amb què finançar el programa d'activitats previst. Les causes d'esta problemàtica les podem situar en diversos aspectes:

- Els retalls pressupostaris de les administracions públiques.
- La situació econòmica incerta que viuen moltes persones.

Seguint Kaye Sprinkel Grace al seu llibre *Beyond Fund Raising*, "la necessitat del sector de les entitats sense ànim de lucre d'anar més enllà del finançament i d'entendre i aplicar els principis de desenrotllament és creixent. La competència cada vegada major entre les organitzacions sense ànim de lucre i l'alt nivell de sofisticació entre els donants ha canviat la naturalesa de la captació de fons i la filantropia".

Davant d'una situació de canvi profund no sols en el sector associatiu, sinó també en l'anomenat tercer sector i per a poder afrontar els reptes de conversió que demanden els associats en la seva necessitat de millora de la qualitat de vida, hem de plantejar-nos unes necessitats bàsiques:

- 1 Reservar part dels fons interns de la nostra associació o consell local de joventut a l'obtenció de fons i a la planificació de programes que ens ajuden a ser cada dia més autònoms.

2 Qualsevol associació pot fer del finançament una ferramenta de gestió i no un llast que impedeix sempre portar a la pràctica els projectes.

Altres consells pràctics a tindre en compte en plantejar-nos una petició de subvenció poden ser:

- L'execució d'un projecte pressupostari exigeix control.
- No podem optar a tot.
- Cal estar atents a la justificació econòmica. A vegades hem de justificar la quantitat subvencionada o el total del pressupost.
- Siguem coherents a l'hora de realitzar els nostres pressupostos o programes pressupostaris.
- La realització d'un nou projecte pot suposar una necessitat de més recursos humans, amb les possibles connotacions fiscals i comptables.

## ■ Conceptes bàsics en el finançament extern

### ▶ Mecenatge

És un instrument de comunicació institucional que afavoreix i enriqueix la comunicació interna i externa de les empreses i els permet trobar el mitjà d'expressar-se de forma original, fora de la publicitat tradicional. És un mitjà per a valorar a llarg termini la imatge social de l'empresa.

Certs directius d'empreses constaten que un gest intel·ligentment desinteressat pot ser molt profitós. És la raó de ser de la inversió en comunicació que és el mecenatge.

El mecenatge de causes humanitàries o socials pot ser portador de més ressonància i més duradora que la simple esponsorització d'un equip esportiu.

Però no és tasca senzilla. Haureu d'adaptar el llenguatge de la definició de la vostra finalitat i els serveis que oferiu com un valor positiu en la imatge de l'empresa. I convèncer els directius que invertir en mecenatge en la vostra associació és una inversió rendible.

► Patrocini

L'empresa busca un resultat a curt termini, i per això s'interessa exclusivament per esdeveniments que puguin tenir efectes immediats en la imatge, no de l'empresa, sinó d'un producte o d'una marca.

Tant el mecenatge com el patrocini són dos instruments que impliquen una donació de diners o productes o serveis per part de l'empresa patrocinadora a l'entitat patrocinada. L'empresa a canvi espera valorar la seva imatge a partir d'esta operació de patrocini, comunicada i difosa des de l'entitat beneficiària. L'ús del nom de l'entitat beneficiària del patrocini sempre es manté davall el control de l'entitat. I aquest control l'haureu de garantir en una clàusula del contracte privat que firmeu amb l'empresa patrocinadora.

Les empreses necessiten cada vegada amb més afany les associacions. Això és una notícia positiva, però també significa nous reptes per a les associacions ja que han de saber integrar-se en el món empresarial i complir les seues exigències.

Les associacions han de tindre molt en compte des d'ara els factors següents si volen realment avançar en aquest camí:

- Recordar que el procés es basa en valors compartits.
- Posicionar-se com a organitzacions que cobreixen necessitats i no com a organitzacions que tenen necessitats.
- Centrar-se en els resultats dels programes que es desenvolupen i no sols en objectius financers.
- Comprometre els líders de les associacions i els donants, en tots els nivells, en un procés que els convertirà en donants-inversors, compromesos en una relació a llarg termini basada en uns valors i en la visió compartida d'una finalitat.
- Considerar totes les contribucions que es realitzen a una associació com a inversions en la comunitat.
- En definitiva es tracta d'un procés llarg i dinàmic de desenrotllament i no d'accions puntuals per a aconseguir fons.

Hi ha diverses formes de patrocini que hem de prendre en compte, entre elles podem destacar: patrocini en campanyes de publicitat i sensibilització que duga a terme l'ONL, patrocini en campanyes de comunicació interna i externes de l'empresa i patrocini en l'organització d'un acte públic.

▶ Esponsorització

Igual que en el patrocini de l'empresa, l'esponsorització busca un resultat a curt termini, però s'interessa exclusivament per esdeveniments esportius que puguin tindre efectes immediats en la seua imatge.

▶ Cessió de l'ús del nom

És un acord amb una empresa per la qual l'associació cedeix l'ús del nom a l'empresa a canvi d'una aportació econòmica (*royalties*) o una donació de productes o servicis per part de l'empresa

Es pot fer en acords de marxandatge (*merchandising*). A diferència del patrocini, l'associació que cedeix l'ús del seu nom a l'empresa perd el control de com s'utilitzarà la imatge gràfica de l'entitat.

Habitualment són propostes molt atractives econòmicament, però el risc que assumeix l'entitat també és molt alt.

▶ Captació de fons

Quan una ONL realitza una acció de captació de fons (*fund-raising*) habitualment s'entén que són activitats encaminades a captar donatius privats de persones físiques. Sol utilitzar diferents tècniques de màrqueting directe: publicitat personalitzada, telemàrqueting, publicitat en premsa amb cupó, etc.

## ■ Conceptes bàsics al finançament intern

Com a condicions a tindre en compte de les **quotes de socis** hem d'assenyalar:

- Pot convertir-se en una font rellevant per la mesura del suport social i per l'estabilitat econòmica que suposa.
- Han de ser còmodes de gestionar: cobrament per banc, quota anual o semestral coincidint amb pagues

extres, gestió informatitzada.

- Implica gran transparència en la informació i mantenir informats els socis de forma periòdica (poc abans del cobrament de quotes); cal transmetre una imatge d'ordre i transparència.
- Recolzar-se en socis honorífics amb bona imatge pública entre l'univers dels possibles socis.
- Establir quantitats fixes d'acord amb les distintes situacions socials o familiars.
- La idea abstracta de pertinença a una associació, necessita, sobretot si no es treballa d'una forma habitual, un suport físic que ens distingisca dels no-socis.

Característiques més importants de les **quotes de simpatitzants o col·laboradors**:

- Igualment és una font important per la mesura del suport social i per l'estabilitat econòmica que suposa.
- Han de ser còmodes de gestionar: cobrament per banc, quota anual o semestral coincidint amb pagues extres, gestió informatitzada.
- Implica gran transparència en la informació i mantenir informats els socis de forma periòdica (poc abans del cobrament de quotes); cal transmetre una imatge d'ordre i transparència.
- Recolzar-se en socis honorífics amb bona imatge pública entre l'univers dels possibles socis.
- Suggestir quantitats mínimes però deixar oberta la possibilitat que cada un establisca la seva aportació.
- En resum, cal cuidar els socis sense resultar pesat.

Condicions més importants de les **quotes d'usuaris**:

- Té un sentit econòmic i un sentit educatiu.
- S'ha de preveure la possibilitat de beques perquè la quota no supose un impediment per a la participació.
- Impliquen una coresponsabilitat dels usuaris en la realització de les activitats.

Els requisits de funcionament dels servicis a socis són els següents:

- El cobrament de servicis com a font de recursos ha de passar perquè eixos servicis formen part dels objectius de l'associació. Si no és així, l'associació s'acaba desviant dels seus objectius.
- Prioritat a socis encara que estiga obert a no-socis.
- Diferenciar entre preus per a socis i no-socis.

El perfil característic de les recaptacions per a activitats promocionals és el següent:

- Requereixen un volum elevat de treball dels voluntaris.
- Necessiten una bona organització dels recursos humans perquè no resulten caòtiques.
- Exigeixen definir bé les tasques.

### ■ Fiscalitat per a associacions

Per a realitzar una anàlisi inicial sobre la fiscalitat que afectarà un consell de joventut o una associació, en primer lloc devem establir uns conceptes elementals.

#### ▶ Tribut

Podem definir el tribut com un ingrés públic amb motiu d'una *“prestació pecuniària que l'Estat o una altra entitat pública exigeix en ús del poder que li atribueixen la Constitució i les lleis a què estan sotmesos. Prestacions que no constitueixen la sanció d'un acte il·lícit, que han de ser establertes per llei i que es fan efectives per mitjà de l'activitat financera de l'Administració”*.

L'art. 26 de la Llei general tributària (LGT) estableix que *“els tributs es classifiquen en taxes, contribucions especials i impostos”*. I defineix els impostos com: *“són impostos els tributs exigits sense contraprestació, el fet imposable dels quals està constituït per negocis, actes o fets de naturalesa jurídica o econòmica, que posen de manifest capacitat contributiva del subjecte passiu, com a conseqüència de la possessió d'un patrimoni, la circulació dels béns o l'adquisició i despesa de la renda”*.

#### ▶ Subjecte passiu

Definit en l'art 30 de la LGT com *“la persona natural o jurídica que segons la llei resulta obligada al compliment de les prestacions tributàries, siga com a contribuent o com a substitut d'aquest”*.

#### ▶ Fet imposable

Desenvolupat en l'art 28 de la LGT: *“el fet imposable és el pressupost de naturalesa jurídica o econòmica fixat*

*per la llei per a configurar cada tribut i la realització de la qual origina el naixement de l'obligació tributària”.*

- ▶ Persona jurídica

Les defineix Sánchez Román com: *“un ésser d'existència legal, susceptible de drets i obligacions o de ser terme subjectiu de relacions jurídiques”.* Per exemple, una empresa és una entitat jurídica, una comunitat de propietaris, una associació.

- ▶ Exempció

Significa que una norma anomenada així evita el naixement d'una obligació tributària en un determinat cas, obligació que no haguera sorgit si no haguera existit la dita norma, com a conseqüència de la realització del fet imposable.

- ▶ No-subjecció

Són fets no subjectes tots aquells que no han sigut arrellegats pel legislador com a fets impossibles.

## ■ Classes d'impostos

- ▶ Personals i reals

Personals són aquells en què el pressupost objectiu només pot concebre's amb referència a una persona determinada.

Reals són aquells en què el pressupost de fet o fet imposable pot ser concebut amb independència de la persona que ho haja realitzat.

- ▶ Subjectius i objectius

Subjectius són aquells en què l'element subjectiu del fet imposable –les circumstàncies personals del

subjecte passiu— és tingut en compte en el moment de quantificar l'import del deute tributari. Objectius són aquells en què les circumstàncies personals de l'obligat al pagament no són preses en consideració en el moment de quantificar l'import del seu deute.

▶ Periòdics i instantanis

Periòdics són aquells impostos en què el pressupost de fet té continuïtat en el temps, de forma que el legislador es veu obligat a fraccionar-lo, de tal manera que a cada fracció resultant associa un deute tributari distint.

Instantanis són aquells impostos en què el pressupost de fet s'esgota, per la seva pròpia condició, en un període de temps concret. No vol dir que la seva duració haja de ser fugaç, sinó que basta que no es prolongui indefinidament.

▶ Directes i indirectes

Directes són aquells que graven la possessió d'un patrimoni o l'obtenció d'una renda, en tant que reflecteixen directament la capacitat econòmica de l'individu.

Els indirectes sotmeten a tributació manifestacions mediates o indirectes de capacitat econòmica, com ocorre amb la circulació o el consum de riquesa.

▶ Obtenció del CIF associatiu

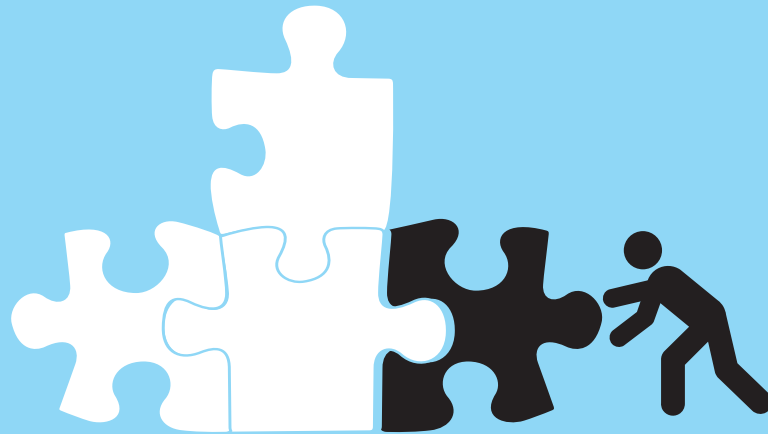
Quan es constitueix una associació hi ha una gestió que cal realitzar immediatament. Es tracta de l'obtenció del codi d'identificació fiscal (CIF). Obtindre'l és un dels primers tràmits que s'ha de fer per a existir fiscalment. El CIF és únic per a l'entitat. No es pot repetir i l'associació tindrà assignat un nombre per a tota la seva vida. El codi identificarà plenament i de forma inequívoca la persona jurídica o entitat a què se li assigni i serà invariable qualssevol que siguin les modificacions que experimenti, excepte en el cas de canvi de la seva forma jurídica.

El CIF començarà amb la lletra G, que indica que es tracta d'una entitat sense ànim de lucre a què, separat d'un guió, li segueix el número d'identificació. Una vegada constituïda l'associació es té un període d'un mes per a tramitar el CIF.

El CIF resultarà indispensable per a moltes gestions: per a sol·licitar subvencions, identificar-se davant de les administracions públiques, obrir un compte, sol·licitar una pòlissa de crèdit, per al pagar impostos, emetre factures, sol·licitar exempcions, etc.

→ *A [www.trianglejove.net](http://www.trianglejove.net) podeu trobar més informació sobre la gestió econòmica de les entitats i consells locals*

## 5 Recursos útiles



## 5 Recursos útils

### 5.1 Per saber-ne més

A continuació trobareu els llibres i les pàgines web que ens han estat útils per fer aquesta *Guia*. Podeu utilitzar-los per completar la informació.

#### ► Informació general d'Internet

- [www.casalbcn.info](http://www.casalbcn.info): a la web del Casal d'Associacions de Barcelona podreu trobar en format electrònic el butlletí 901 51 52 53 amb informació sobre temes com l'ús d'Internet, com dinamitzar la participació, les qüestions de gènere a les associacions o la justificació de subvencions.
- [www.solucionesong.org](http://www.solucionesong.org): a l'apartat "Información" podeu trobar informació sobre temes com la planificació estratègica, la comptabilitat, la comunicació o la informàtica per a associacions.
- [www.cje.org](http://www.cje.org): a la pàgina web del Consejo de la Juventud de España us podreu baixar el *Manual de gestión de Entidades Juveniles* en pdf.

→ A [www.trianglejove.net](http://www.trianglejove.net) podreu trobar més pàgines web amb informació útil per a la gestió de la vostra entitat o consell local de joventut.

#### ► La planificació del treball associatiu

- Consejo de la Juventud de España (2002). *Manual de gestión de Entidades Juveniles*.
- Puig, T. (1995). *Porque quiero mi asociación, la reinvento. O donde introducir cambios organizativos para mejorar la calidad en las asociaciones de los voluntarios*. Dossiers associatius IMAE, 3
- Vernis, A. i altres (1997). *La gestió de les organitzacions no lucratives*. Proa, Columna

### ► La importància de la comunicació

- Alsina, M.R. (1995). *Redefiniedo el concepto de información*. Voces y Culturas, núm. 7.
- Álvarez, T. i Caballero, M. (1997). *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Paidós Papeles de Comunicación.
- Bartolí, J. (1992). *Comunicación y organización*. Paidós empresa.
- Consejo de la Juventud de España (2003). *Guía práctica de comunicación para entidades juveniles*.
- Fombrum, C.J. (1996). *Reputation. Realizing values from the corporate image*. Harvard B School, citat per La Porte, J.M. (2000). *Comunicación y sociedad*, vol. XIV, núm. 1.
- Genestar, M. (2002). *La imatge de la gent jove als mitjans de comunicació*. Papers de Joventut, núm. 42, Associació Diomira.
- Idoeta, N. (1996). *El libro práctico de las relaciones públicas*. ADECEC.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2003). *Cómo mejorar e incrementar nuestra presencia en los medios de comunicación. Guía práctica para ONG*.
- Palau, G. (2003). *Gabinetes de comunicació. Periodistes a l'altra banda*. Pòrtic Eines de Periodista.
- Pasquali, A. (1997). *Comunicación y cultura de masas*. Ed. Monte Àvila.
- Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*. Bosch Comunicación.
- Rodríguez, R.M. i Martín, J.M. (1997). *Guía de comunicación para asociaciones juveniles*. Editorial Popular.

### ► La gestió associativa: l'organització i el marc legal

- Consejo de la Juventud de España (2002). *Manual de Gestión de Entidades Juveniles*.
- Consejo de la Juventud de España (2003). *Desarrollo de la L.O. 1/2002 reguladora del Derecho de Asociación*. Campaña Informativa.
- Consell de la Joventut de la Comunitat Valenciana (2000). *Associació. Guia d'associacionisme juvenil*.
- Fundació Lluís Vives. *Manual de Ayuda para la Gestión de Entidades no Lucrativas*.
- De la Riba, F. i Solo de Zaldivar, P. (1999). *Las reuniones. Cómo acabar de una vez por todas con las reuniones peña-zo*. CRAC.
- Vernis, A. i altres (1997). *La gestió de les organitzacions no lucratives*. Proa, Columna.
- VV.AA. (2003). *Participación Social. Asociacionismo y Voluntariado*. Materiales del DEPU Coordinación y Gestión de Programas y Servicios para la Juventud, Volum III Universitat de València.

► **La gestió econòmica de l'entitat**

- Agència Municipal de Serveis per a les Associacions de Barcelona (1997). *Anem a plantejar-nos el finançament de les nostres associacions. Idees clau i propostes estratègiques*. Dossiers Barcelona Associacions núm. 26.
- Agència Municipal de Serveis per a les Associacions de Barcelona (1997). *Traçarem un pla per al finançament de la nostra associació*. Útils pràctics: Barcelona Associacions núm. 4.
- Consejo de la Juventud de España (2002). *Manual de Gestión de Entidades Juveniles*.
- Torner, J. (2003). *Fiscalitat bàsica per associacions*. Universitat de València.
- Vernis, A. (1998). *El finançament en el món associatiu*. Edicions Deusto.

## 5.2 Entitats membres del CJCV, el CJIB i el CNJC

Adreça de cada consell seguida del llistat de les seves entitats membres.

### Consell de la Joventut de la Comunitat Valenciana

C/ Llanterna, 26  
46001 València  
Tel. 963 510 120 - Fax 963 512 655  
e-mail: [cjcv@cjcv.org](mailto:cjcv@cjcv.org)  
[www.cjcv.org](http://www.cjcv.org)

- Federació d'Escoltisme Valencià
- Noves Generacions del Partit Popular de la Comunitat Valenciana
- Organització Juvenil Espanyola
- Scouts Valencians
- Secretaria de Joventut de Comissions Obreres - PV (CCOO)
- Joves del Moviment Veïnal
- Associació Cívica Valenciana Tirant Lo Blanc
- Associació Internacional d'Estudiants de Ciències Econòmiques i Empresarials
- Campus Jove
- Juventudes Marianas Vicencianas

### Associacions membres

- Elsa (The European Law Student's Associations)
- Iuvenes
- Creu Roja Joventut
- Departament de Joventut de la Unió General de Treballadors-PV (UGT)
- Departament de Joventut de la Uso-Cv
- Joves Socialistes del País Valencià
- Federació de Centres Juvenils Don Bosco
- Federació Valenciana d'Associacions d'Alumnes d'Ensenyament Mitjà
- Joves d'Esquerra Unida del País Valencià
- Bloc Jove
- Estudiants Socialistes del País Valencià
- Juniors Moviment Diocesà
- Jóvens Nacionalistes d'Unió Valenciana

### Consells locals de joventut

Alacant	Mislata
Aldaia	Monòver
Algemesí	Novelda
Alzira	Ontinyent
Asp	Quart de Poblet
Benidorm	Sant Joan
Burjassot	Silla
Carcaixent	Sueca
Castelló	València
Elda	Vall d'Uixó
Elx	Vila-real
Gandia	Xàtiva
Ibi	
Llíria	

## Consell de la Joventut de les Illes Balears

C/ Ausiàs March, 3, baixos  
07003 Palma de Mallorca  
Tel. 971 712 002 - Fax 971 718 021  
cjbib@cjbib.org  
www.cjbib.org

### Entitats membres

- Coordinadora d'Estudiants dels Països Catalans
- Joves d'Esquerra Nacionalista - PSM
- Joventut Nacionalista de Mallorca
- Noves Generacions
- Joventuts Socialistes de les Illes Balears
- Departament de Joventut d'UGT
- USO - Joventut de les Illes Balears
- Joves Empresaris
- Escoltes de Mallorca
- Escoltes de Menorca
- Grups d'Esplai de Mallorca
- Moviment Escolta i Guiatge de Mallorca
- Grup Gent Jove
- Organización Juvenil Espanyola
- Associació Infantil i Juvenil Drac (entitat observadora)
- Creu Roja Joventut
- Centre d'Estudis de l'Esplai
- Escola de l'Esplai
- Ben Amics Agrupació Gais i Lesbianes de les Illes Balears

- Joves de Mallorca per la Llengua
- Associació Internacional Joventut Identè
- Associació Nova Esmenta de Mallorca
- Casal de Joves de Tramuntana
- Comissió de Festes Santa Maria
- Espai Jove

## Consell Nacional de la Joventut de Catalunya

Plaça Cardona 1-2, baixos  
08006 Barcelona  
Tel. 933 683 080 - Fax 993 683 084  
consell@cnjc.net  
www.cnjc.cat

### Entitats de ple dret

- Acció Escolta de Catalunya
- Associació de Casals i Grups de Joves de Catalunya
- Coordinació Catalana de Colònies, Casals i Clubs d'Esplai - CCCCE
- Coordinació Rural de Catalunya - CRUC
- Centre Marista d'Escoltes - CMS
- Escoltes Catalans
- Esplais Catalans - ESPLAC
- Federació Catalana de l'Esplai
- Federació de Centres Juvenils Don Bosco
- Minyons Escoltes Guies Sant Jordi de Catalunya - MEGSJC
- Moviment Infantil i Juvenil d'Acció Catòlica de Catalunya i Balears - MIJAC

- Organització Juvenil Espanyola - OJE
- Acció Jove - Joves de CCOO de Catalunya
- Associació d'Estudiants Progressistes - AEP
- Associació de Joves Estudiants de Catalunya - AJEC
- Avalot - Joves de la UGT de Catalunya
- Bloc d'Estudiants Nacionalistes - BEN
- Espai Jove de la Intersindical
- Joves de la Unió Sindical Obrera de Catalunya - Joves de la USOC
- Sindicat d'Estudiants dels Països Catalans- SEPC
- Federació Nacional d'Estudiants de Catalunya - FNEC
- Unió de Joves Pagesos de Catalunya
- Associació dels Estats Generals dels Estudiants d'Europa - AEGEE
- Associació d'Estudiants de Ciències de la Salut - AECS
- Associació d'Estudiants i Joves de Guinea Equatorial - AEJGE
- Associació Internacional d'Estudiants de Ciències Econòmiques i Empresariales Catalunya - AIESEC Catalunya
- Recursos d'Animació Intercultural - RAI
- Servei Civil Internacional Catalunya - SCI Catalunya
- Unió Excursionista de Catalunya - Vocalia de Jovent - UEC Vocalia de Jovent
- Veterinaris Sense Fronteres - VSF
- Alternativa Jove - Joves d'Esquerra Unida i Alternativa (JEUiA)
- Col·lectius de Joves Comunistes - Joventut Comunista
- Joventuts d'Esquerra Republicana de Catalunya - JERC
- Joves d'Esquerra Verda - Joves amb Iniciativa - JEV-JIC
- Joventut Nacionalista de Catalunya - JNC
- Joventut Socialista de Catalunya - JSC

- Noves Generacions del Partit Popular de Catalunya - NGC
- Unió de Joves Democristians de Catalunya
- Casal Lambda
- Creu Roja Joventut a Catalunya
- Dona, Joves Nacionalistes per la Igualtat
- Joventut Europea Federalista de Catalunya - JEFEC
- Joventut Obrera Cristiana Nacional de Catalunya i les Illes - JOC
- Joves Cambres de Catalunya
- Moviment de Joves Cristians de Comarques - JARC
- Moviment d'Universitaris i Estudiants Cristians Catalanoblear - MUEC
- Moviment per la Pau
- Secretariat de Joves La Salle Catalunya

### Entitats adherides

- AFS Intercultural Catalunya
- Alternativa Jove per la Interculturalitat
- Associació Cultural d'Activitats Creatiu Musicals Taller de Músics
- Associació de Joves Escriptors en Llengua Catalana
- Associació DIOMIRA
- Associació Internacional Joventut Idente
- Associació Internacional de Joves de Casals Catalans - AIJOCC
- Associació Sociocultural IBN Batuta
- Col·lectiu l'Esbarzer
- Centre Cristià dels Universitaris - CCU
- Centre d'Estudis Carles Cardó
- Centre de Promoció i Gestió d'Iniciatives d'Auto-ocu-

- pació Juvenil de Catalunya - CP'AC
- Consell de la Joventut de Barcelona - CJB
- Consell de la Joventut de Tarragona
- Consell de la Joventut i Esplai de l'Hospitalet - CJEH
- Escola Lliure El Sol
- Federació de Persones Sordes de Catalunya - Fesoca
- Federació ECOM
- Fundació Catalana de l'Escoltisme Laic Josep Carol
- Fundació Francesc Ferrer i Guàrdia
- Grup Jove de la Coordinadora Gai-Lesbiana
- Maulets
- Món-3
- Moviment Rialles de Catalunya

## 5.3 Índex de continguts a la xarxa

A [www.trainglejove.net](http://www.trainglejove.net) podeu trobar:

- *La Guia de dinamització d'associacions i consells locals de joventut*, en format pdf.
- *La Guia de suport a la creació de consells locals de joventut*, en format pdf.

### 1 Recursos a Internet

1.a Adreces útils a Internet

### 2 La planificació del treball associatiu

2.a Dinàmica dels valors

2.b Idees per organitzar una assemblea

### 3 La importància de la comunicació

3.a Exemple de nota de premsa

3.b Exemple de convocatòria de roda de premsa

3.c Com organitzar un acte

### 4 La gestió associativa: l'organització i el marc legal

4.a Dossier legislatiu valencià

4.b Dossier legislatiu balear

4.c Dossier legislatiu català

### 5 La gestió econòmica de l'entitat

5.a El pressupost econòmic. Planificació i seguiment pressupostari

5.b L'Impost de Societats

5.c L'Impost d'Activitats Econòmiques

5.d L'Impost sobre la Renda de les Persones Físiques

5.e L'impost sobre el Valor Afegit

### 6 Informació entitats membres dels consells

6.a Entitats membres del CJCv

6.b Entitats membres del CJIB

6.c Entitats membres del CNJC

Visita els webs dels tres consells: hi trobaràs la guia i molts altres recursos útils per a la teva entitat o consell local:

Consell de la Joventut de la Comunitat Valenciana  
[www.cjcv.org](http://www.cjcv.org)

Consell de Joventut de les Illes Balears  
[www.cjib.org](http://www.cjib.org)

Consell Nacional de la Joventut de Catalunya  
[www.cnjc.cat](http://www.cnjc.cat)