



Diagnosi sobre l'estat de la participació interna en el sí de les associacions a Barcelona

Presentat a:

Ajuntament de Barcelona
Participació Ciutadana

Projecte elaborat per:

Projectes Socials
Fundació Pere Tarrés

Març 2007

Sumari

PRESENTACIÓ	3
1. INTRODUCCIÓ	4
1.1 OBJECTIUS I RESULTATS ESPERATS	6
1.2. METODOLOGIA I FASES	7
1.3 L'EINA D'AUTODIAGNÒSTIC	8
1.4 ENVIAMENT DE L'EINA A LES ASSOCIACIONS DE BARCELONA	12
2. APROXIMACIÓ DIAGNÒSTICA SOBRE LA PARTICIPACIÓ INTERNA	13
2.1 CARACTERÍSTIQUES DE LES ASSOCIACIONS.....	13
2.2 LA PARTICIPACIÓ A L'ASSOCIACIÓ.....	23
2.3 CARACTERÍSTIQUES ESPECÍFIQUES DEL GRAU DE SATISFACCIÓ DE LES ENTITATS RESPECTE EL NIVELL DE PARTICIPACIÓ INTERN.	31
2.4 ELS ÒRGANS DE GOVERN (JUNTA DIRECTIVA)	35
2.5 MECANISMES NORMATIUS QUE FACILITEN LA PARTICIPACIÓ	42
2.6 MECANISMES DE COMUNICACIÓ INTERNA	48
2.7 MECANISMES DE GESTIÓ DE LA INFORMACIÓ I AVALUACIÓ.....	53
2.8 MODEL DE PRESA DE DECISIONS	58
2.9 TRANSPARÈNCIA	65
3. CONCLUSIONS SOBRE EL GRAU DE PARTICIPACIÓ INTERNA A LES ASSOCIACIONS DE LA CIUTAT DE BARCELONA	71
ANNEX : EINA D'AUTODIAGNÒSTIC VALIDADA	74

Presentació

Actualment el moviment associatiu es troba davant d'un seguit de reptes que condicionen el treball i la participació interna de les pròpies associacions. Varis factors han estat els causants d'aquest nou context social: la societat de la informació i les noves tecnologies de la comunicació; la globalització; l'enfortiment de la cohesió social; els nous marcs de relació entre el sector social, públic i privat; la sostenibilitat ambiental; el foment del bé comú i de la convivència; la nova cultura organitzativa; la immigració i la interculturalitat o les noves formes de voluntariat.

Aquests reptes que avui es planteja el món de l'associacionisme i del voluntariat representen canvis en les relacions entre les persones dins les organitzacions i entre les organitzacions de diferents sectors. La tasca del voluntariat requereix treballar en equip, tant amb altres voluntaris i tècnics de la pròpia entitat com amb voluntaris i professionals d'altres entitats i organitzacions.

Fer front a aquestes qüestions passa també per augmentar i millorar els mecanismes participatius i de presa de decisions en el si de les organitzacions. En un moment en el que el Tercer Sector es prepara i reclama més participació en els afers públics, paradoxalment, són moltes les queixes, provinents de l'associacionisme, que posen de manifest la gestió ineficient de la participació en les seves estructures internes.

Són precisament aquests reptes i l'evolució que han experimentat les entitats del Tercer sector el que ha posat de manifest els dèficits participatius a les organitzacions. Aquest nou funcionament passa, entre altres coses, per privilegiar l'ús d'una sèrie de procediments que es basen en la recerca del consens i la cooperació dels seus membres.

1. Introducció

Segons el Llibre Blanc del tercer sector cívicocial¹, les organitzacions no lucratives tenen el seu valor principal en el seu equip humà. *La presència de personal amb diferents graus de compromís i relació amb l'organització (...) és una característica fonamental d'aquest sector, la qual fa molt més complexa la gestió dels seus recursos humans (si bé significa una riquesa innegable d'aquest tipus d'organitzacions).* El 48% de les organitzacions compta amb personal remunerat. El percentatge d'organitzacions que compta amb voluntaris és de més del 86%. Els voluntaris, que són més del 70% del total del personal, constitueixen la part fonamental dels recursos humans del sector.

A moltes entitats hi ha un conflicte de democràcia interna que genera un buit entre les persones que dirigeixen les organitzacions i les que s'encarreguen de la intervenció directa. De fet, la gran majoria dels conflictes que sorgeixen dins les organitzacions neixen d'un dèficit de participació, sobretot en estructures rígides, verticals i centralitzades i amb cultures organitzatives mecanicistes i impositives.

Les diferents normatives i reglaments (els propis estatuts de les entitats, els codis ètics, la legislació sobre associacionisme), malgrat ser instruments útils, són utilitzats sovint com a coartada per no escoltar les demandes i interessos i per evitar iniciar més processos de participació interna. La participació informal, la recerca de consens i cohesió poden ser vies que complementin la implicació dels membres en la vida diària de l'organització i l'espai a través del qual flueixin les iniciatives, les idees i els projectes que identifiquen la base social de l'organització i que són un dels elements més importants del desenvolupament de les entitats.

Per tant, la recerca d'un equilibri satisfactori que fomenti la pluralitat d'idees i opinions i que impulsi la creativitat mitjançant la participació esdevenen elements necessaris per a una gestió eficaç del capital humà. No es tracta de crear contrapoders, sinó de buscar o crear espais des dels quals es pugui participar en la formulació de projectes, implicar-se en la seva execució i comprometre's a valorar els resultats assolits.

El present estudi s'ha portat a terme en el Departament de Projectes Socials de la Fundació Pere Tarrés. Aquest departament compta amb una llarga trajectòria en l'estudi de l'àmbit de

¹ Castiñeira, A. (coordinador) (2003). Llibre Blanc del tercer sector cívicocial. Centre d'Estudis Contemporanis, Departaments de la Presidència i de Benestar i Família, Generalitat de Catalunya.

l'associacionisme. Aquest bagatge ens ha fet participants de l'evolució i de les dinàmiques del teixit associatiu. Tant és així que la nostra entitat va decidir crear un Grup de Treball sobre participació que s'ha reunit periòdicament per posar en comú el bagatge i l'experiència de les persones que el conformen. És d'aquest grup d'on sorgeix l'any 2005 la idea de desenvolupar un projecte que contribueixi a dotar d'eines útils al teixit associatiu de la ciutat de Barcelona per a millorar els mecanismes participatius de la seva organització interna.

La línia de treball fins ara dut a terme ha constatat de dues etapes. Els resultats de la primera etapa foren:

- La identificació i definició de les dimensions que conformen el concepte de participació interna en les associacions.
- El disseny d'un sistema d'indicadors per a mesurar l'aplicació de les dimensions identificades.
- La construcció d'un instrument d'autodiagnòstic per les associacions.
- Elaboració d'una aproximació diagnòstica sobre la participació interna en el sí de les associacions.

En l'actual projecte, la segona etapa de la línia de treball, hem ampliat la diagnosi de la participació interna a les associacions de Barcelona. A partir de les conclusions de la primera fase de l'estudi, s'ha retornat l'eina d'autodiagnòstic al grup d'experts i aquests han millorat i validat el seu contingut. El qüestionari validat s'ha lliurat a les associacions objecte d'estudi i s'ha redactat l'informe final a partir del tractament estadístic de les seves respostes.

1.1 Objectius i resultats esperats

L'objectiu principal és disposar d'un diagnòstic clar i detallat sobre el grau de participació interna, que serveixi per analitzar les causes i conseqüències de la gestió poc eficient de la participació a les associacions del Tercer sector.

Per aconseguir aquests objectius, ens hem fixat els següents resultats a aconseguir:

- Millorar l'eina d'autodiagnòstic de la participació interna en el sí de les associacions.
- Disposar d'un informe sobre la diagnosi que reculli els punts forts i febles de la participació interna en el sí de les entitats.
- Coneixement per part de les associacions dels diferents àmbits/dimensions/temàtiques sobre els quals poden fer incidència per millorar la participació interna.

1.2. Metodologia i fases

Per tal de poder analitzar les respostes que donen les associacions de Barcelona en l'eina d'autodiagnòstic, ha calgut establir una metodologia que garantís el seguiment, el control i el posterior tractament de les respostes obtingudes.

Les fases de treball han estat les següents:

1. Millora del sistema d'indicadors de l'eina d'autodiagnòstic a través de la comissió d'experts.
2. Confecció d'una base de dades de les associacions de Barcelona (800 entitats)
3. Disseny de l'eina d'autodiagnòstic
4. Lliurament de l'eina d'autodiagnòstic a les entitats via correu electrònic.
5. Seguiment telefònic i control de les respostes de les associacions.
6. Tractament de les dades recollides.
7. Redacció de l'informe sobre la situació actual de la participació interna a les associacions de Barcelona, especificant també les millores realitzades en l'eina d'autodiagnòstic.

1.3 L'eina d'autodiagnòstic²

Tal i com hem avançat, el qüestionari es va elaborar en la primera fase de la recerca amb la finalitat d'actuar com una guia orientativa per tal de proporcionar a l'associació informació sobre la situació de la participació interna. Seguint amb aquest objectiu l'eina d'autodiagnòstic ha estat retornada a la comissió d'experts amb la finalitat d'incorporar les aportacions extretes de les entrevistes als 30 representants d'associacions de la ciutat de Barcelona i incorporar aquelles millores que necessàries.

El qüestionari pretén recollir informació en dos aspectes:

- a) La percepció sobre la participació interna en el si de l'associació.
- b) Grau de desenvolupament de processos sistematitzats en matèria de participació interna de l'associació.

Els àmbits que recull el qüestionari no s'han canviat, sent els següents:

1. Característiques de l'associació (variables identificatives i d'indicadors sobre ubicació, any de constitució, sector d'activitat, número de socis, número de persones assalariades, número de voluntaris, número d'usuaris, número de persones que formen part de la Junta directiva, anys que porta en el càrrec l'actual president/a i anys que porta l'actual Junta directiva).
2. Percepció que l'associació té respecte del concepte de participació interna.
3. Quina és l'estructura dels òrgans de govern i quin nivell de participació i accés tenen les diferents persones que formen part de l'associació.
4. Mecanismes normatius que regulen el funcionament intern de l'associació i faciliten la participació.
5. Mecanismes de comunicació interna que utilitza l'associació per informar als seus associats.
6. Quins mecanismes utilitza l'associació per obtenir informació sobre els seus associats i dels resultats de la seva activitat.
7. Quin model d'organització interna té l'associació i quin sistema de presa de decisió ha establert.

² Veure Annex

8. Accions que l'associació porta a terme per implementar una política de transparència en la gestió econòmica i dels projectes i activitats.

En la nova eina d'autodiagnòstic utilitzada sí s'ha variat la sistemàtica per recollir la informació respecte el que ésser el primer qüestionari dissenyat.

Així en el nou qüestionari i en el primer i segon apartat (*Característiques de l'Associació i La participació*), hi ha un major nombre de preguntes tancades.

Les indicadors en cada una de les dimensions són les següents:

Dimensió 1: Òrgans de govern

- Obertura de les reunions de la Junta Directiva als socis
- Model de presa de decisions: majoria o consens
- Comunicació de les actes de les reunions de la Junta Directiva
- Funcions dels càrrecs directius assignades i delimitades.
- Limitació del nombre de mandats
- Accés dels diferents col·laboradors de l'Associació a la Junta Directiva.
- Mecanismes per incentivar la participació dels socis a les Assemblees
- Existència d'un Consell Consultiu

Dimensió 2: Mecanismes normatius que faciliten la participació

- Apartat concret sobre participació als estatuts
- Existència d'un Reglament de Règim Intern
- Apartat concret sobre mecanismes de participació al Reglament de Règim Intern
- Existència d'un Codi Ètic
- Apartat concret sobre mecanismes de participació al Codi Ètic.
- Existència d'un Pla de participació
- Existència d'una persona encarregada de dinamitzar el Pla de participació

- Existència de polítiques que garanteixin l'enfocament de gènere, diversitat cultural i discapacitats.

Dimensió 3: Mecanismes de comunicació interna

- Existència d'un Pla de Comunicació Intern
- Enviament d'informació de forma periòdica sobre el funcionament de l'Associació
- Instruments de comunicació interna que es fan servir (plafons, butlletins, informacions puntuals, web, intranet i e-mail)
- Lliurament de la memòria anual
- Existència de mecanismes per desenvolupar debats interns
- Existència de mecanismes de comunicació entre les diverses àrees i la Junta Directiva

Dimensió 4: Mecanismes de gestió de la informació i avaluació

- Existència de mecanismes de recollida d'informació dels associats.
- Existència de procediments per conèixer el perfil del socis
- Desenvolupament d'enquestes per conèixer l'opinió dels treballadors, socis, voluntaris i/o usuaris.
- Seguiment dels motius de baixa dels associats.
- Aplicació de mecanismes d'avaluació dels resultats de les actuacions/activitats/projectes.
- Existència de mecanismes per avaluar la participació interna.

Dimensió 5: Model de presa de decisions

- Existència d'un organigrama definit i amb funcions concretes
- Existència d'un model de gestió interna que garanteixi la participació dels assalariats, socis, voluntaris i/o usuaris en la presa de decisions estratègiques i de gestió.
- Consultes estratègiques vinculants.
- Existència de comissions de treball.
- Treball en xarxa amb altres organitzacions.

Dimensió 6: Transparència

- Comunicació d'informació sobre les despeses i els ingressos de l'associació, a banda de l'Assemblea, de forma interna i externa.
- Comunicació de les despeses destinades a recaptació i administració de l'Associació, a banda de l'Assemblea, de forma interna i externa.
- Comunicació dels resultats de les activitats/projectes/serveis, a banda de l'Assemblea, de forma interna i externa.
- Aplicació de controls interns dels comptes i auditories externes
- Temporalització de la informació als socis de l'estat de comptes.

1.4 Enviament de l'eina a les associacions de Barcelona

Amb la col·laboració de l'Àrea de Participació ciutadana de l'Ajuntament de Barcelona i juntament amb les dades elaborades per la pròpia Fundació Pere Tarrés s'ha elaborat una base de dades d'entitats i associacions registrades a la ciutat de Barcelona, amb un total de 800 entitats.

El qüestionari millorat per la comissió d'experts s'ha dissenyat i enviat via correu electrònic, a les entitats de la base de dades creada. Cal tenir en compte que en l'estudi només hi apareixen les entitats que tenen correu electrònic, o que s'hi ha pogut enviar el qüestionari a través d'algun correu electrònic.

S'ha realitzat un seguiment telefònic i un control del procés d'enviament del qüestionari, així com de la posterior recollida de la informació.

El qüestionari ha estat contestat per un total de 86 entitats.

En la fase de depuració i tractament de dades s'ha vetllat pel control de les mateixes.

2. Aproximació diagnòstica sobre la participació interna

En aquest capítol pretenem valorar el grau de participació interna de les associacions participants. Aquest anàlisi vol, per una banda, quantificar la participació interna de les entitats a partir dels indicadors validats pel grup d'experts i per l'altra, seguir reflexionant sobre els elements que les associacions haurien d'incorporar per tal que siguin considerades plenament participatives.

Hem analitzat totes i cadascuna de les dimensions que s'han qüestionat a les entitats cercant unes conclusions globals, procurant definir una realitat de la participació interna de les associacions per tota la ciutat de Barcelona.

2.1 Característiques de les Associacions

En aquest apartat de l'eina d'autodiagnòstic es pretén recollir informació sobre les característiques de les associacions que ens ajudin a identificar la mostra i tenint en compte aquelles les variables que ens poden servir per contextualitzar i analitzar el seu grau de participació interna.

Les dades que s'han demanat a les associacions han estat les següents:

- Districte on s'ubica la seu
- Any de constitució
- Àmbit territorial d'actuació
- Sector d'activitat
- Número de socis de l'entitat
- Número de persones assalariades
- Número de voluntaris
- Números d'usuaris
- Número de persones que formen part de la Junta directiva
- Anys que porta en el càrrec l'actual president/a
- Anys que porta l'actual Junta directiva

- Número i/o percentatge de socis que assisteix a l'Assemblea (del total de socis)
- Número i percentatge de socis que vota a les eleccions per a la renovació de la Junta directiva
- Del 100% del finançament que rep la vostra associació, indiqueu com es distribueix

2.1.1 Districte on s'ubica la seu

Tal i com podem observar en la següent taula, la majoria d'entitats que han contestat al qüestionari s'ubiquen a Ciutat Vella i l'Eixample, amb un 22,0% i un 23,2% respectivament. En contraposició, els districtes on han contestat un nombre d'entitats inferior ha estat Sarrià-Sant Gervasi i Nous barris, amb uns percentatges de 3,7% i 2,4% respectivament. Així doncs les respostes en aquests districtes han sigut inferiors al que caldria esperar pel pes percentual que representen, mentre Ciutat Vella i Eixample haurien participat per sobre del seu pes real.

Taula 1. Districte on s'ubiquen

Base	82 100.0
Districte on s'ubica la seu	
<i>Ciutat Vella</i>	18 22.0
<i>Eixample</i>	19 23.2
<i>Gràcia</i>	11 13.4
<i>Horta - Guinardó</i>	5 6.1
<i>Les Corts</i>	6 7.3
<i>Nou Barris</i>	2 2.4
<i>Sant Andreu</i>	5 6.1
<i>Sant Martí</i>	8 9.8
<i>Sants - Montjuic</i>	5 6.1
<i>Sarrià - Sant Gervasi</i>	3 3.7

Elaboració: projectes Socials

2.1.2 Any de constitució

Pel que fa a l'any de constitució, observem com un 50,7% de les entitats participants estan constituïdes a partir de 1990. Només un 14,4% de les entitats estan constituïdes abans de l'any 1975. Un 34,9% van ser constituïdes del 1976 al 1990. Les entitats són per tant majoritàriament joves -van ser constituïdes a partir del 1991-. Aquest fet coincideix en l'època de màxim creixement que comprèn el període entre 1986 i 1990. En aquest període va haver un augment de les polítiques de suport a les associacions des de l'Administració pública i es va experimentar una extensió dels valors de solidaritat i de participació.

Taula 2. Any de constitució

Base	83 100.0
Any de constitució (interval·s de 5 anys)	
<i>Abans de 1970</i>	8 9.6
<i>1971 - 1975</i>	4 4.8
<i>1976 - 1980</i>	5 6.0
<i>1981 - 1985</i>	6 7.2
<i>1986 - 1990</i>	18 21.7
<i>1991 - 1995</i>	14 16.9
<i>1996 - 2000</i>	17 20.5
<i>A partir de 2001</i>	11 13.3

Elaboració: projectes Socials

2.1.3 Àmbit territorial d'actuació

El major nombre d'associacions participants actuen a Catalunya o a diferents municipis de Catalunya, representant un total del 34,1% del total. El segon àmbit territorial d'actuació per

nombre d'entitats és en una zona concreta de Barcelona. Els àmbits territorials que obtenen un nombre inferior d'entitats participants són, per una part, el que inclou la província de Barcelona o a diferents municipis de la província amb un percentatge del 10,6%, i per l'altra, el que inclou l'àmbit estatal, amb un percentatge del 11,8%. És destacable el percentatge d'entitats que engloba l'àmbit d'actuació internacional (23,5%), si bé, i tal i com veurem a continuació, les entitats que s'ubiquen al sector d'activitat de la cooperació internacional representen només 8,2% del total .

Taula 3. Àmbit territorial d'actuació

Base	85 100.0
Àmbit territorial d'actuació	
<i>En una zona concreta de BCN</i>	24 28.2
<i>A tota la ciutat de BCN</i>	11 12.9
<i>Província de BCN o diferents municipis de la província</i>	9 10.6
<i>Catalunya o diferents municipis de Catalunya</i>	29 34.1
<i>Actuació a nivell estatal</i>	10 11.8
<i>Actuació internacional</i>	20 23.5

Elaboració: projectes socials

2.1.4 Sector d'activitat

Tal i com observem en la següent taula, el sector d'activitat que engloba un nombre més elevat d'associacions és l'Acció Social que representa un 35,3% del volum total. Aquest sector d'activitat està constituït entre altres per àmbits com discapacitats, drogodependències, gent gran, immigració, infància i joventut o violència de gènere i altres.

El segon grup més nombrós pertany a l'àmbit cultural (18,8%). El sector d'activitat de l'àmbit cultural està constituït, entre altres, per les entitats que realitzen les següents activitats: art, arts escèniques, ateneus i centres culturals, centre d'estudi i recerca o cultura popular i tradicional.

La resta de sectors d'activitat, excepte el sector sanitari, que té una representació del 4,7%, tenen el mateix percentatge de representació (8,2%).

Es garanteix així la presència de tots els sectors d'activitat amb una pes més elevat de l'àmbit social o cultural, fet que es dona també en una major presència d'aquest tipus d'entitats en la ciutat de Barcelona.

Taula 4. Sector d'activitat

Base	85 100.0
Sector d'activitat	
<i>Acció Social</i>	30 35.3
<i>Cooperació Internacional</i>	7 8.2
<i>Cultural</i>	16 18.8
<i>Educació i Formació</i>	7 8.2
<i>Esports</i>	7 8.2
<i>Iniciatives civils comunitàries</i>	4 4.7
<i>Professional, empresarial i/o sindical</i>	7 8.2
<i>Altres</i>	3 3.5
<i>Sanitari</i>	4 4.7

2.1.5 Número de socis

Les associacions participants tenen, en un 31,0% una base social mitjana i gran, de 101 a 500 socis. El segon grup en nombre de socis és el que engloba les associacions que tenen més de 500 socis, representa el 26,2% del total de les associacions participants. Per tant, més de la meitat de les entitats (57,9%) tenen més de 101 associats, la resta tenen una base social de socis inferior o igual a 100 (42,9%). Les associacions que tenen més de 500 socis, per regla general, tenen un abast territorial a Catalunya o més enllà de Catalunya. Aquesta fet es relaciona amb la dada que hem vist anteriorment, el percentatge significatiu d'entitats que actuen a l'àmbit territorial de Catalunya.

Taula 5. Número de socis

	Base	Número de socis/es				
		0 - 20	21 - 50	51 - 100	101 - 500	més de 500
	84 100.0	8 9.5	14 16.7	14 16.7	26 31.0	22 26.2

Elaboració: Projectes Socials

2.1.6 Número de persones assalariades

Ens trobem per tant amb dos grups d'entitats: les que no tenen cap (32,1%) treballador assalariat i, que basen tota la seva activitat en les aportacions del voluntariat, i les que tenen força treballadors que, tot i ser menys nombroses, comencen a ser significatives.

El 35,7% de les associacions participants té d'1 a 4 treballadors assalariats. Si bé només un 9,5% de les entitats tenen de 5 a 10 assalariats, el 22,6% disposen de més de 10 treballadors. UN 32,1% de les entitats no té persones remunerades

Taula 6. Número de persones assalariades

	Base	Número de assalariats/des			
		0	1 - 4	5 - 10	més de 10
	84 100.0	27 32.1	30 35.7	8 9.5	19 22.6

Elaboració: Projectes Socials

2.1.7 Número de voluntaris no socis

En la següent taula podem veure com gairebé la meitat de les associacions de Barcelona tenen entre 1 i 20 voluntaris. Correspon a les associacions que podem considerar mitjanes. També podem apreciar el pes significatiu d'aquelles associacions que no tenen cap voluntari (el 19,0%).

Taula 7. Número de voluntaris

	Base	Número de voluntaris					
		0	1-20	21-50	51-100	101-500	més de 500
	79	15	39	12	4	7	2
	100	19,0	49,4	15,2	5,1	8,9	2,5

Elaboració: Projectes Socials

2.1.8 Número d'usuaris no socis

Un 48,1% de les entitats té més de 100 persones usuàries. Tot i així el 35,80% de les associacions no tenen usuaris no socis en la seva activitat diària.

Taula 8. Número d'usuaris

	Base	Número d'usuaris				
		0	1 - 50	51 - 100	101 - 500	més de 500
	81 100.0	29 35.8	8 9.9	5 6.2	18 22.2	21 25.9

Elaboració: Projectes Socials

2.1.9 Número de persones que formen part de la Junta directiva

Tal i com s'observa en la següent taula, no existeix a la ciutat de Barcelona un nombre mitjà de persones que formen part de la junta directiva. La taula ens mostra que l'interval de nombre de persones més freqüent que forma part de la junta directiva és el que va de 5 a 10 membres (67,9%).

Taula 9. Número de persones que formen part de la Junta Directiva

	Base	Núm. de persones que formen part de la Junta directiva													Més de 15
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
	84 100.0	2 2.4	5 6.0	13 15.5	10 11.9	4 4.8	13 15.5	8 9.5	9 10.7	2 2.4	5 6.0	2 2.4	3 3.6	4 4.8	4 4.8

Elaboració: Projectes Socials

2.1.10 Anys que porta en el càrrec l'actual president i anys que porta l'actual Junta directiva

De l'anàlisi de les dades recollides respecte al temps de permanència en el càrrec dels presidents de les associacions participants podem apreciar que hi ha certa manca de renovació dels presidents i de les juntes directives.

Mentre un 54,8% dels presidents porta menys de 4 anys en el càrrec, en el cas de les Juntes Directives és un 72,3%. Podem apreciar doncs que en el president porta més temps en el càrrec mentre les juntes directives acostumen a renovar-se de forma més periòdica, és a dir, canvien més els òrgans de govern però no ho acostuma a fer el president. Podem considerar que es tracta d'un model de caire presidencialista propi de les associacions amb més antiguitat on encara no s'ha incorporat la cultura de la renovació ni la de la descentralització de la presa de decisions. En un 25% el president porta entre 4 i 7 anys en el càrrec i en un 19,1% 8 o més anys.

A les entitats de més recent creació acostuma a haver-hi més renovació dels càrrecs directius i una relació més directa entre els canvis de junta directiva i la del càrrec del president, és a dir, quan es produeix una renovació dels òrgans de govern també implica el canvi de president.

Taula 10. Anys que porta en el càrrec l'actual president/a

	Base	Anys que porta en el càrrec l'actual president/a											
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Més de 10
	84 100.0	2 2.4	25 29.8	12 14.3	7 8.3	8 9.5	4 4.8	7 8.3	2 2.4	1 1.2	1 1.2	4 4.8	11 13.1

Elaboració: Projectes Socials

Taula 11. Anys que port en el càrrec l'actual Junta directiva

	Base	Anys que porta l'actual Junta directiva							
		0	1	2	3	4	5	6	Més de 6
	83 100.0	3 3.6	29 34.9	17 20.5	11 13.3	9 10.8	5 6.0	5 6.0	4 4.8

Elaboració: Projectes Socials

2.1.11 Número i/o percentatge de socis que assisteix a l'Assemblea (del total de socis)

L'índex de participació dels associats a les assemblees es pot considerar relativament baix. En un 54,3% el percentatge de participació és de menys de 20%.

Taula 12. Percentatge de socis que assisteix a l'Assemblea

	Base	% de socis que assisteix a l'Assemblea			
		Menys del 20%	21% - 50%	51% - 75%	Més del 75%
	70 100.0	38 54.3	15 21.4	10 14.3	7 10.0

Elaboració: Projectes Socials

Respecte al percentatge d'associats que voten a les eleccions, el percentatge més elevat coincideix en menys de 20%. En conjunt podem considerar que es detecta un dèficit significatiu en el grau de participació dels associats a les assemblees i als processos electorals.

Taula 13 Percentatge de socis que vota a les eleccions per a la renovació de la Junta directiva

	Base	% de socis que vota a les eleccions per a la renovació de la Junta directiva			
		Menys del 20%	21% - 50%	51% - 75%	Més del 75%
	77 100.0	38 49.4	17 22.1	12 15.6	10 13.0

Elaboració: Projectes Socials

2.1.12 Model de finançament

El finançament de les associacions és un element clau per analitzar el grau d'estabilitat necessari per consolidar unes associacions ben estructurades i participatives al marge de les dificultats econòmiques i de tresoreria que pateixen moltes entitats. En conjunt el sector no lucratiu es caracteritza per dependre en excés de les subvencions públiques. Tot i això, i tenint en compte que el finançament públic representa la segona entrada principal de recursos per les associacions participants (87.1%), les aportacions per quotes dels socis o per donacions puntuals s'han constatat com la primera font de finançament per les entitats (92.9%), reflectint una predisposició en la cerca de recursos activa i participada. Les altres fons de recursos les componen la prestació de serveis (63.5%), els actes per recaptar fons (56.5%), les entitats financeres (54.1%), les empreses privades (52.9%), l'explotació de recursos propis (cessió d'espais,...) (50.7%), fundacions privades (48.2%) i altres (43.5%). S'observa en les associacions participants la consolidació de la tendència global del sector, orientat a una pèrdua progressiva de les aportacions per part de l'administració pública i al augment de la prestació de serveis i les aportacions de les fundacions privades.

2.2 La participació a l'associació

En aquest apartat s'analitza la percepció que les associacions tenen sobre la participació interna. Les entitats han indicat el grau d'acord o desacord amb afirmacions relacionades amb la participació. Aquest punt també ens permet comprovar el grau de satisfacció de la situació actual de la participació.

Les qüestions que s'han plantejat a les entitats son les següents:

- Grau de dificultat per aconseguir que els socis assumeixin responsabilitats.
- Dificultats per aconseguir que els socis s'impliquin en els Òrgans de Govern.
- Càrrega de feina de les persones que hi participen.
- Relació entre la gestió del dia a dia i la creació d'espais de participació.
- Relació entre el fet que l'activitat principal sigui la prestació de serveis respecte la participació interna en l'associació.
- Limitacions derivades de les característiques dels propis socis/usuaris respecte la participació interna en l'associació.
- Relació entre la manca de compromís dels associats respecte la participació interna en l'associació.
- Relació entre la manca de temps dels associats respecte la participació interna en l'associació.
- Relació entre la rotació dels socis i voluntaris respecte la participació interna en l'associació.
- Relació entre la manca d'inversió en temes participatius respecte la participació interna en l'associació.
- Grau de satisfacció del nivell de participació.
- Reflexió interna sobre la participació dins de l'associació.

2.2.1 Grau de dificultat per aconseguir que els socis assumeixin responsabilitats

Respecte si les associacions tenen dificultats per aconseguir que els socis assumeixin responsabilitats el 71,4% està molt o més aviat d'acord. Aquesta dada estaria relacionada amb el fet que en gairebé la meitat de les entitats, únicament un 20% dels socis assisteixen a les assemblees o voten a les eleccions per a la renovació de la Junta Directiva.

Taula 14. Grau de dificultat per aconseguir que els socis assumeixin responsabilitats

	Base	Tenim dificultats per aconseguir que els socis assumeixin responsabilitats			
		Molt d'acord	Més aviat d'acord	Més aviat desacord	Molt desacord
	84 100.0	27 32.1	33 39.3	18 21.4	6 7.1

Elaboració: Projectes Socials

2.2.2 Dificultats per aconseguir que els socis s'impliquin en els Òrgans de Govern

De la mateixa manera, la majoria de les associacions participants declara tenir dificultats per aconseguir que els socis s'impliquin en els Òrgans de govern.

Taula 15. Dificultats per aconseguir que els socis s'impliquin en els Òrgans de Govern.

	Base	Tenim dificultats per aconseguir que els socis s'impliquin en els Òrgans de Govern			
		Molt d'acord	Més aviat d'acord	Més aviat desacord	Molt desacord
	83 100.0	26 31.3	35 42.2	15 18.1	7 8.4

Elaboració: Projectes Socials

2.2.3 Càrrega de feina de les persones que hi participen

En les associacions de Barcelona hi ha una percepció força elevada de que les persones que hi participen tenen una sobrecàrrega de feina, el 41,2% està més aviat d'acord i un 37,5% hi està molt d'acord.

Taula 16. Càrrega de feina de les persones que hi participen.

	Base	Les persones que hi participen de forma activa pateixen una sobrecàrrega de feina			
		Molt d'acord	Més aviat d'acord	Més aviat desacord	Molt desacord
	85 100.0	32 37.6	35 41.2	16 18.8	2 2.4

Elaboració: Projectes Socials

2.2.4 La gestió del dia a dia i la participació interna

És significatiu comprovar, que mentre la majoria d'associacions considera que pateix una sobrecàrrega de feina, en la pregunta de si *la gestió del dia a dia no permet destinar espais per la participació*, un 32,1% respon estar més aviat en desacord.

Taula 17. Relació entre la gestió del dia a dia i la creació d'espais de participació

	Base	La gestió del dia a dia no permet destinar espais per la participació			
		Molt d'acord	Més aviat d'acord	Més aviat desacord	Molt desacord
	84 100.0	9 10.7	35 41.7	27 32.1	13 15.5

Elaboració: Projectes Socials

2.2.5 Limitacions a la participació interna

Referent a les limitacions a la participació, les entitats o associacions han destacat amb les categories de dificulta bastant (37,0%) i dificulta molt (30,9%) ha estat la manca de temps dels associats. La dificultat per la manca d'inversió en temes participatius també ha estat considerada amb índexs elevats en dificulta bastant (27,7%) i dificulta molt (20,5%). La falta de compromís dels associats s'ha assenyalat com un altre factor important (36,6% dificulta bastant i 17,1% dificulta molt). Les qüestions que les entitats han considerat que menys afectaven a la participació interna han estat: el fet que l'activitat principal sigui la prestació de serveis (val a dir que el 42,7% no realitzen prestació de serveis) i la rotació de socis i voluntaris, on un 33,7% considera que dificulta poc el desenvolupament de la participació.

Taula 18, 19, 20, 21, 22 i 23. Limitacions a la participació interna

	Base	El fet que l'activitat principal sigui la prestació de serveis				
		No dificulta GENS	Dificulta POC	Dificulta BASTANT	Dificulta MOLT	No afecta
	82 100.0	16 19.5	21 25.6	7 8.5	3 3.7	35 42.7

	Base	Limitacions derivades de les característiques dels propis socis/usuaris				
		No dificulta GENS	Dificulta POC	Dificulta BASTANT	Dificulta MOLT	No afecta
	83 100.0	6 7.2	21 25.3	29 34.9	8 9.6	19 22.9

	Base	Falta de compromís dels associats				
		No dificulta GENS	Dificulta POC	Dificulta BASTANT	Dificulta MOLT	No afecta
	82 100.0	7 8.5	24 29.3	30 36.6	14 17.1	7 8.5

	Base	Manca de temps dels associats				
		No dificulta GENS	Dificulta POC	Dificulta BASTANT	Dificulta MOLT	No afecta
	81 100.0	4 4.9	19 23.5	30 37.0	25 30.9	3 3.7

	Base	Manca d'inversió en temes participatius				
		No dificulta GENS	Dificulta POC	Dificulta BASTANT	Dificulta MOLT	No afecta
	83 100.0	10 12.0	13 15.7	23 27.7	17 20.5	20 24.1

Elaboració: Projectes Socials

2.2.6 Grau de satisfacció del nivell de participació

En aquesta pregunta preteníem valorar el grau de satisfacció que les diverses associacions participants expressaven respecte la participació interna. Tal i com es veu en la taula, les categories de poc i bastant satisfets obtenen els percentatges més elevats, 45,9% i 44,7% respectivament. Cal destacar que a l'hora de contestar aquesta pregunta bona part dels entrevistats tenen en ment als col·laboradors, socis o voluntaris, que participen de forma més habitual i no al total del socis o voluntaris amb els que compta l'associació. Podem deduir que aquesta resposta implica que moltes d'aquestes associacions no es plantegen una política activa d'implicació i d'integració d'aquells socis que actualment no formen part del col·lectiu més actiu en el desenvolupament del seu dia a dia. En conjunt, malgrat que puguin estar satisfets en bona mesura d'aquesta implicació dels seus associats, reconeixen la necessitat de millorar la seva política de participació. Assenyalàvem en els punts anteriors com existeixen dificultats per aconseguir que els socis assumeixin responsabilitats o s'impliquin amb els Òrgans de Govern.

Taula 24. Grau de satisfacció del nivell de participació

	Base	Fins a quin punt esteu satisfets del nivell de participació			
		Gens satisfets	Poc satisfets	Bastant satisfets	Molt satisfets
	85 100.0	3 3.5	39 45.9	38 44.7	5 5.9

Elaboració: Projectes Socials

2.2.7 Reflexió sobre la participació interna

Un 85,7% de les associacions consultades ha reflexionat sobre la participació, fet que demostra un interès per aplicar millores correctores en el seu model actual. Aquesta dada enllaça amb la del seu grau de satisfacció, que ens indica que un 50,0% de les associacions participants no estan satisfetes dels resultats. Podem assegurar que aquest tema és una preocupació constant en aquestes associacions i que són conscients que calen aplicar mesures concretes de millora.

Aquesta reflexió interna es reflexa en una preocupació per implicar als associats i al voluntariat d'una forma activa mitjançant estratègies de dinamització que ajudin a involucrar-los en els diversos projectes i activitats de l'associació. De les conclusions extretes de la primera fase de la línia de treball realitzada, sabem que per regla general reconeixen una manca d'accions concretes que facilitin aquesta dinamització. Les associacions que volen aplicar mecanismes participatius ho fan mitjançant la participació en els plans estratègics o desenvolupant comissions de treball interdepartamentals, encara que aquestes són una minoria respecte al global de les associacions.

Taula 25. Reflexió interna de la participació dins de l'associació

	Base	Dins de l'associació heu fet una reflexió interna sobre la participació			
		No	Sí, però estem poc satisfets dels resultats	Sí, i estem bastant satisfets dels resultats	Sí, i estem molt satisfets dels resultats
	84 100.0	12 14.3	42 50.0	25 29.8	5 6.0

Elaboració: Projectes Socials

2.2.8 Principals conclusions sobre la participació a les associacions

De l'anàlisi realitzada sobre la percepció que les associacions tenen sobre la participació interna es pot deduir que la participació en el si de les associacions és actualment una preocupació de les associacions. En la meitat de les entitats el grau de satisfacció sobre aquest àmbit en les entitats és baix.

En general es reconeix la dificultat que hi ha en que els socis assumeixin responsabilitats o s'impliquin en Òrgans de Govern. S'assenyala així mateix que existeix una sobrecarrega de feina en les persones que hi participen tot i que no es considera que el dia a dia dificulti crear espais per a la participació.

La manca de temps dels associats, la manca d'inversió en temes participatius i la falta de compromís dels associats s'han assenyalat com a principals dificultats en la participació interna.

2.3 Característiques específiques del grau de satisfacció de les entitats respecte el nivell de participació intern.

En aquest apartat analitzem amb més detall el grau de satisfacció que les entitats han declarat tenir en el nivell de participació intern. Mentre en altres qüestions no hem constatat diferències significatives segons característiques de l'entitat, en el cas del grau de satisfacció existeixen algunes diferències que creiem interessants incloure en l'informe. La diferenciació l'hem fet per districte on s'ubiquen les entitats, l'any de constitució, l'àmbit territorial d'actuació, el sector d'activitat i el número de socis.

2.3.1 Segons el districte on s'ubica

Tal i com ens mostra la taula, els districtes que han declarat tenir menor grau de satisfacció, i que per tant tenen un percentatge més elevat en les valoracions de gens satisfets i poc satisfets, han estat Sant Andreu (80,0%), Sants – Montjuïc (60,0%) i finalment Gràcia que té un percentatge de 9,1% a gens satisfets i de 54,5% a poc satisfets.

Taula 26. Satisfacció del nivell de participació segons el districte on s'ubica la seu

	Base	Districte on s'ubica la seu									
		Ciutat Vella	Eixample	Gràcia	Horta - Guin...	Les Corts	Nou Barris	Sant Andreu	Sant Martí	Sants - Monj...	Sarrià - Sant ...
Base	82	18	19	11	5	6	2	5	8	5	3
Fins a quin punt esteu satisfets del nivell de participació											
<i>Gens satisfets</i>	3.7	5.6	5.3	9.1	-	-	-	-	-	-	-
<i>Poc satisfets</i>	45.1	38.9	42.1	54.5	40.0	50.0	50.0	80.0	37.5	60.0	-
<i>Bastant satisfets</i>	45.1	44.4	47.4	36.4	40.0	50.0	50.0	20.0	62.5	40.0	66.7
<i>Molt satisfets</i>	6.1	11.1	5.3	-	20.0	-	-	-	-	-	33.3

Elaboració: Projectes Socials

2.3.2 Segons l'any de constitució

A continuació podem observar com existeix major satisfacció amb el nivell de participació interna en les associacions de més recent creació.

Taula 27. Satisfacció del nivell de participació segons l'any de constitució de l'associació

	Base	Any de constitució de l'associació		
		Abans de 1975	1976 - 1990	A partir de 1991
Base	83	12	29	42
Fins a quin punt esteu satisfets del nivell de participació				
<i>Gens satisfets</i>	3.6	-	10.3	-
<i>Poc satisfets</i>	45.8	66.7	37.9	45.2
<i>Bastant satisfets</i>	44.6	33.3	51.7	42.9
<i>Molt satisfets</i>	6.0	-	-	11.9

Elaboració: Projectes Socials

2.3.3 Segons l'àmbit territorial d'actuació

En la següent taula, podem comprovar com l'àmbit territorial d'actuació de Catalunya és l'àmbit on existeix menor satisfacció amb el nivell de participació intern. En contraposició, l'àmbit territorial estatal i/o internacional, és el que declara estar més satisfet.

Taula 28. Satisfacció del nivell de participació segons l'àmbit territorial d'actuació

	Base	Àmbit territorial d'actuació		
		BCN	Catalunya	Nivell estatal i/o internacional
Base	85	31	29	25
Fins a quin punt esteu satisfets del nivell de participació				
<i>Gens satisfets</i>	3.5	-	6.9	4.0
<i>Poc satisfets</i>	45.9	45.2	51.7	40.0
<i>Bastant satisfets</i>	44.7	48.4	41.4	44.0
<i>Molt satisfets</i>	5.9	6.5	-	12.0

Elaboració: Projectes Socials

2.3.4 Segons el sector d'activitat

El grau de satisfacció del nivell de participació interna també varia segons l'àmbit territorial d'actuació. L'àmbit territorial d'actuació que declara estar menys satisfet és l'àmbit cultural. L'àmbit d'actuació que està més satisfet amb la participació és l'àmbit del sector professional, empresarial i/o sindical

Taula 29. Satisfacció del nivell de participació segons l'àmbit territorial d'actuació

	Base	Sector d'activitat					
		Acció Social i iniciatives comunitàries	Cooperació Internacional	Cultural	Educació, Formació i Esports	Professional, empresarial i/o sindical	Altres
Base	85	38	7	16	14	7	3
Fins a quin punt esteu satisfets del nivell de participació							
<i>Gens satisfets</i>	3.5	5.3	-	6.3	-	-	-
<i>Poc satisfets</i>	45.9	42.1	42.9	62.5	50.0	42.9	-
<i>Bastant satisfets</i>	44.7	47.4	57.1	31.3	42.9	42.9	66.7
<i>Molt satisfets</i>	5.9	5.3	-	-	7.1	14.3	33.3

Elaboració: Projectes Socials

2.3.5 Segons el número de socis

Les associacions participants que estan més satisfetes amb el grau de participació interna són les que tenen menor nombre de socis en l'associació. Mentre que en les associacions que tenen de 0 a 50 associats la major part d'elles estan molt o bastant satisfetes, en les associacions que tenen de 101 o més els percentatges més elevats es troben en gens satisfets o poc satisfets.

Taula 30. Satisfacció del nivell de participació segons el número de socis/es

	Base	Número de socis/es				
		0 - 20	21 - 50	51 - 100	101 - 500	més de 500
Base	84	8	14	14	26	22
Fins a quin punt esteu satisfets del nivell de participació						
<i>Gens satisfets</i>	3.6	-	-	-	11.5	-
<i>Poc satisfets</i>	45.2	12.5	21.4	35.7	57.7	63.6
<i>Bastant satisfets</i>	45.2	62.5	78.6	42.9	30.8	36.4
<i>Molt satisfets</i>	6.0	25.0	-	21.4	-	-

Elaboració: Projectes Socials

2.3.6 Principals conclusions sobre la participació a les associacions

En l'anàlisi del grau de satisfacció del nivell de participació intern hem comprovat diferències en funció de les característiques de les entitats destacant sobretot el major grau de satisfacció de les entitats joves o de les entitats amb menor nombre de socis. D'altra banda, podem extreure que l'àmbit cultural és el més insatisfet.

2.4 Els òrgans de govern (Junta Directiva)

En aquest apartat s'analitza de quina forma l'entitat estructura els seus òrgans de govern i quin nivell de participació i accés tenen els seus socis. L'objectiu és comprovar si des dels òrgans de govern es facilita la participació activa i la renovació dels càrrecs. Aquest és un element indispensable per tal d'implementar un model de gestió obert i en constant renovació.

Les qüestions que s'han plantejat a les entitats són les següents:

- Reunions de la Junta Directiva obertes a tothom
- Model de la presa de decisions establert
- Comunicació de les actes de les Juntes Directives
- Delimitació i assignació de les funcions de la Junta Directiva
- Limitació en el nombre dels mandats de les Juntes Directives
- Accés als òrgans de Govern
- Mecanismes que poden incentivar la participació dels socis a les assemblees
- Consells Consultius

2.4.1 Reunions de la Junta Directiva

En la següent taula, podem comprovar que mentre un 42,4% de les entitats permet que el seus socis participin a les reunions de la junta directiva, en un 44,7% no és així. De l'estudi realitzat en la primera fase sabem que en alguns dels casos en que no s'ho plantegen, l'argument de la seva negativa es basa en raons d'operativitat ja que consideren que són reunions de treball i que aquestes són tasques de la junta directiva. Un altre argument que s'acostuma a donar és el fet de què els socis no ho han demanat mai i que si ho fessin segurament no s'hi oposarien.

Taula 31. Reunions de la Junta Directiva obertes a tothom

	Base	Com a norma, les reunions de la Junta Directiva són obertes als socis				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	85 100.0	36 42.4	1 1.2	3 3.5	38 44.7	7 8.2

Elaboració: Projectes Socials

2.4.2 Model de presa de decisions

El model de presa de decisions establert als òrgans de govern per les associacions i recollit en els estatuts és el de la majoria (76.2%). Encara que dins de les associacions que treballen amb el model de la majoria moltes han contestat que aquests és el model establert per prendre les decisions perquè així ho marquen els estatuts, la manera de treballar habitualment és per consens.

D'aquesta manera un 78,2% de les associacions declaren que habitualment pren les decisions de forma consensuada .

Taula 32 i 33. Model de la presa de decisions establert

	Base	El model de presa de decisions que s'utilitza de forma habitual és per majoria				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	84 100.0	64 76.2	1 1.2	1 1.2	12 14.3	6 7.1

	Base	El model de presa de decisions que s'utilitza de forma habitual és per consens				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	83 100.0	65 78.3	3 3.6	1 1.2	9 10.8	5 6.0

Elaboració: Projectes Socials

2.4.3 Comunicació de les actes de la Junta Directiva

Respecte l'apartat de comunicació de les actes, el 59,0% de les associacions comuniquen les actes de les reunions dels òrgans de govern als socis.

Algunes entitats estan en preparació de fer-ho. Hi ha, no obstant, un percentatge força elevat d'associacions que no comuniquen les actes ni s'ho plantegen com objectiu (26,5%).

Taula 34. Comunicació de les actes de la Junta Directiva

	Base	Es comuniquen les actes de les reunions de la Junta Directiva				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	83 100.0	49 59.0	6 7.2	4 4.8	22 26.5	2 2.4

Elaboració: Projectes Socials

2.4.4 Delimitació i assignació de les funcions de la Junta Directiva

En la següent taula observem que el 72,9% les Juntes Directives tenen delimitades i assignades les funcions de la Junta Directa. És fonamental que els consells de direcció de les associacions tinguin un paper clarament definit per tal de facilitar una gestió basada en la eficiència i interpretar les demandes dels seus integrants. En l'estudi realitzat previ a aquest, vàrem constatar que algunes associacions, malgrat tenir definides i delimitades les funcions dels seus directius, plantegen el fet de què en la pràctica i, principalment a les més petites, desenvolupen tasques molt diverses que no tenen a veure amb les que en principi tenen assignades degut a necessitats puntuals. D'altra banda, es va constatar el fet de què moltes vegades els càrrecs directius tenen problemes per assumir responsabilitats directives per manca de temps. Aquesta circumstància es relaciona amb el fet de què moltes associacions tenen grans dificultats per trobar persones disposades a prendre part de les juntes directives.

Taula 35. Delimitació i assignació de les funcions de la Junta Directiva

	Base	Els membres de la Junta Directiva tenen les funcions assignades i delimitades a la pràctica				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	85 100.0	62 72.9	9 10.6	5 5.9	8 9.4	1 1.2

Elaboració: Projectes Socials

2.4.5 Limitació en el nombre de mandats de la Junta Directiva

Una de les principals funcions de les juntes directives és la de facilitar la renovació dels consells de direcció i facilitar la renovació total o parcial dels seus membres així com d'assegurar el traspàs dels coneixements a les persones que s'incorporen a l'associació.

A la majoria de les associacions (50,6 %) els membres dels òrgans de govern tenen limitats el nombre d'anys en el càrrec. Corresponen, per regla general, a les associacions de més recent creació (fins a 5 anys) i on els mecanismes de renovació de càrrecs estan més implementats en els seus estatuts. Les limitacions de temps dels càrrecs són diversos però la majoria incorporen mecanismes de limitació de fins a 8 anys com a màxim amb un percentatge significatiu de períodes de 4 anys.

Un elevat 32,9% pot reelegir les juntes directives tantes vegades com es presentin. Una manca de renovació dels càrrecs directius dificulta el grau de democràcia interna a les associacions i té conseqüències negatives com ara un cert esgotament de les idees renovadores i innovadores i una manca estructural d'adaptació als canvis i a l'entorn. L'argument més comú per justificar aquesta falta de renovació és la dificultat per trobar persones de l'associació disposades a assumir responsabilitats directives en un termini determinat de temps que en molts casos és per un mínim de quatre anys.

Les entitats que no afavoreixen el relleu dels seus directius corresponen a aquelles associacions que tenen una antiguitat de més de 10-15 anys on els seus presidents i junta directiva porten en el càrrec pràcticament des de la seva fundació. De fet, tal i com hem comprovat en la taula 10 i 11, un 20,3% dels presidents porta 8 o més anys en el càrrec

Taula 36. Limitació en el nombre de mandats

	Base	La Junta directiva i la presidència tenen limitats segons els estatuts el nombre d'anys en el càrrec				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	85 100.0	43 50.6	5 5.9	4 4.7	28 32.9	5 5.9

Elaboració: Projectes Socials

2.4.6 Accés als òrgans de Govern

En aquest apartat s'ha pretès analitzar quin és el grau d'accessibilitat de les diferents persones que col·laboren a les associacions per accedir als òrgans de govern. Partim de la base de què la majoria d'associacions limiten aquest accés als socis, però volíem comprovar, a partir d'experiències innovadores en aquest sentit, la possibilitat d'incorporar en els òrgans de govern als voluntaris que no tenen la condició de socis però que sovint participen de forma més activa en les activitats i projectes de les associacions que els propis associats.

Només un 17,7% de les associacions permet que les treballadors accedeixin a la junta directiva. En els cas del voluntaris el percentatge és d'un 12%.

El 92,7% de les associacions permet que els socis accedeixin a la Junta de Govern.

Gairebé cap de les associacions que compta amb usuaris permet que aquests accedeixin a la seva junta directiva ja que, com en el cas dels assalariats, podrien prendre decisions que podria afavorir els seus interessos.

Taula 37. Accés dels treballadors a la Junta Directiva

	Base	Els treballadors poden accedir a càrrecs dins la Junta Directiva				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	79 100.0	14 17.7	- -	3 3.8	38 48.1	24 30.4

Elaboració: Projectes Socials

Taula 38. Accés als socis a la Junta Directiva

	Base	Els socis poden accedir a càrrecs dins la Junta Directiva				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	82 100.0	76 92.7	2 2.4	2 2.4	1 1.2	1 1.2

Elaboració: Projectes Socials

Taula 39. Accés als voluntaris a la Junta Directiva

	Base	Els voluntaris (no socis) poden accedir a càrrecs dins la Junta Directiva				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	83 100.0	10 12.0	2 2.4	4 4.8	50 60.2	17 20.5

Elaboració: Projectes Socials

Taula 40. Accés als usuaris a la Junta Directiva

	Base	Els usuaris (no socis) poden accedir a càrrecs dins la Junta Directiva?				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	83 100.0	2 2.4	2 2.4	3 3.6	51 61.4	25 30.1

Elaboració: Projectes Socials

2.4.7 Participació dels socis a les Assemblees

La majoria d'associacions té en l'assemblea general ordinària el més important sistema de participació efectiva dels seus associats. En aquest apartat es pretenia comprovar, com a element positiu de participació activa, si les associacions participants potenciaven mecanismes

que ajudessin a que aquestes assemblees fossin el més participatives possible mitjançant reunions prèvies informatives que haurien de servir per a que els socis i voluntaris disposessin de més elements sobre el funcionament de l'associació.

Taula 41. Mecanismes que poden incentivar la participació dels socis a les Assemblees

	Base	L'associació té mecanismes sistematitzats per a incentivar la participació dels socis a les Assemblees				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	83 100.0	32 38.6	8 9.6	12 14.5	29 34.9	2 2.4

Elaboració: Projectes Socials

Hem pogut constatar que mentre un 38,6% de les associacions té implementat mecanismes per ajudar a incentivar la participació dels socis a l'Assemblea, un 34,9% no en té.

No obstant, hi ha forces associacions que estan preparant-ho per a la seva futura implementació (9,5%), també hi ha un nombre significatiu d'associacions que el fet de no tenir mecanismes per ajudar a incentivar la participació del socis a les Assemblees és una preocupació (14,5%).

Aquestes dades coincideixen amb les que assenyalaven la baixa participació dels socis en les assemblees. (taula 12).

2.4.8 Consells Consultius

Els Consells Consultius són eines que ajuden a les juntes directives a prendre decisions estratègiques i que poden estar formades per persones externes (experts o persones de reconegut prestigi) o per socis, voluntaris i col·laboradors interns que es signifiquen pel seu grau d'implicació a l'associació. El fet de comptar amb aquestes col·laboracions consultives entenem que és un valor afegit que denota una certa organització basada en la participació i que implica una obertura a escoltar i a treballar en equip. Hem pogut comprovar que el 56,3 % de les associacions no compta amb un Consell Consultiu, mentre que un 14,6% si que hi compta.

Taula 42. Consell consultius

	Base	Hi ha un Consell Consultiu?				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	82 100.0	12 14.6	10 12.2	4 4.9	47 57.3	9 11.0

Elaboració: Projectes Socials

2.4.9 Principals conclusions sobre els òrgans de govern de les associacions

De l'anàlisi realitzada sobre els òrgans de govern i el seu nivell de participació es pot concloure que les reunions de la Junta Directiva en menys de la meitat d'entitats són obertes. Així mateix, tot i que el model de presa de decisions recollit en els estatuts és el de la majoria, normalment s'empra el del consens. D'altra banda, encara existeix un nombre elevat d'entitats en els que no es comuniquen als socis les actes de les reunions dels òrgans de govern.

Aproximadament la meitat de les entitats no tenen delimitats actualment el nombre d'anys en el càrrec dels membres de la Junta Directiva o president.

En general els treballadors, usuaris no socis o voluntaris no poden accedir a la Junta Directiva. Així mateix encara hi ha moltes entitats que no tenen mecanismes sistematitzats per a incentivar la participació a les assemblees i unes poques tenen consells consultius.

2.5 Mecanismes normatius que faciliten la participació

En aquest apartat s'analitzen les normes escrites que regulen el funcionament intern de l'associació i que, per tant, signifiquen un marc legal i estatutari que entenem que és fonamental per promoure la participació interna en el si de les associacions.

Les qüestions que s'han plantejat a les entitats son les següents:

- Apartats específics sobre la participació en els estatuts de l'associació

- Reglament Intern
- Codi ètic
- Pla de Participació
- Polítiques que garanteixin l'enfocament de gènere, de diversitat cultural i de discapacitats.

2.5.1 Apartats específics sobre la participació en els estatuts de l'associació

A banda de l'apartat que parla sobre els drets i deures del soci i que forma part dels models estandar dels estatuts que facilita el Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya, tant sols un 25,3% dels estatuts de les associacions recullen un apartat concret sobre la participació dels associats. La resta d'associacions majoritàriament no representa una preocupació el tenir-ne, ja que acostumen a considerar que queden reflectits de forma suficient aquests mecanismes i que, per tant, no cal una normativa més extensa sobre aquest tema.

Taula 43. Apartats específics sobre la participació en els estatuts de l'associació

	Base	Els estatuts recullen un apartat específic sobre participació més enllà del model bàsic				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	83 100.0	21 25.3	3 3.6	9 10.8	44 53.0	6 7.2

Elaboració: Projectes Socials

2.5.2 Reglament de Règim Intern

El Reglament de Règim Intern permet a les associacions regular el seu funcionament en el dia a dia més enllà del que es planteja en els estatuts. La seva existència significa un interès per desenvolupar una estructura organitzativa eficient i que permet orientar a les persones que hi col·laboren (socis i voluntaris) de quins són els seus drets i deures.

Per regla general les associacions amb una estructura organitzativa que podem considerar com mitjana o gran si que ho incorporen com a element que facilita la participació activa de socis i voluntaris.

Tot i que un 41,0% sí que ja l'ha implementat, en conjunt podem apreciar que un percentatge significatiu d'associacions no ha incorporat aquest mecanisme de regulació,.

Taules 44 i 45. Reglament de Règim Intern

	Base	Existeix un Reglament de Règim Intern				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	83 100.0	34 41.0	8 9.6	8 9.6	32 38.6	1 1.2

	Base	Dins del Reglament de Règim Intern hi ha un apartat que inclou els mecanismes de participació				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	79 100.0	26 32.9	8 10.1	3 3.8	27 34.2	15 19.0

Elaboració: Projectes Socials

2.5.3 Codi ètic

Les normes ètiques s'estan convertint en part de les polítiques formals i de les cultures informals en moltes organitzacions. Els codis ètics estableixen normes respecte al què es considera bo o dolent en la conducta i en la presa de decisions de les associacions. Aquestes tenen una responsabilitat social que obliga als seus dirigents a prendre decisions i emprendre accions per a que l'associació contribueixi al benestar i l'interès de la societat i de la pròpia organització. Els codis ètics són una sèrie de normes i directrius que reflexen els valors principals i la missió de l'associació.

Del total d'associacions que disposen d'un Codi Ètic, un 24,1% recull un apartat sobre la participació dels seus col·laboradors o està en fase de preparació (12.0%), mentre que un 28,9% no té aquest apartat.

Tal i com hem pogut comprovar a la primera fase de la línia de treball, les entitats que tenen desenvolupat un Codi Ètic o que s'han acollit al que donat suport a algun Codi Ètic són entitats

amb una estructura organitzativa considerada com a mitjana o gran i mouen un pressupost considerable de recursos econòmics i humans (tant de voluntariat com de socis).

Taules 46 i 47. Codi ètic

	Base	Seguiu un Codi Ètic, ja sigui propi o adscrit a una entitat de segon o tercer nivell?				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	83 100.0	47 56.6	9 10.8	8 9.6	15 18.1	4 4.8
	Base	Dins del Codi Ètic hi ha un apartat que inclou els mecanismes de participació				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	83 100.0	20 24.1	10 12.0	4 4.8	24 28.9	25 30.1

Elaboració: Projectes Socials

2.5.4 Pla de Participació

Disposar d'un pla de participació demostra una clara orientació a la democràcia interna en el si de les associacions ja que denota una preocupació per aquest tema. Podem comprovar que el 20,5 % de les associacions participants compte amb un pla de participació dels seus membres o l'està preparant (16,9%). Per un 8,4% aquest tema és una preocupació mentre que un 45,8% han contestat simplement que no s'ha plantejat mai aquesta possibilitat.

El 28,6% de les associacions que disposen d'un pla de participació compta amb una persona encarregada de dinamitzar-lo, mentre que el 13,1% està en fase de preparació té en compta la necessitat d'aquesta figura encarregada de dinamitzar-lo.

Taules 48 i 49. Pla de participació

	Base	Existeix un Pla de participació				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	83 100.0	17 20.5	14 16.9	7 8.4	38 45.8	7 8.4
	Base	Hi ha alguna persona encarregada de dinamitzar el Pla de Participació?				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	84 100.0	24 28.6	11 13.1	4 4.8	37 44.0	8 9.5

Elaboració: Projectes Socials

2.5.5 Polítiques de gènere, diversitat cultural i de discapacitats

Un dels objectius del sector associatiu és el de ser portador dels valors fonamentals per a la societat. És per aquest motiu que han de donar exemple en aspectes clau com ara la no discriminació per raons de gènere, la diversitat cultural o l'atenció a les persones amb discapacitats. Aquests són elements directament relacionats amb la participació interna, ja que aquest concepte es basa en la incorporació d'aquests col·lectius sense cap mena de discriminació.

En conjunt es pot apreciar que en aquest aspecte les associacions tenen encara que aplicar moltes millores en aquesta aspectes. També es constata el fet de què algunes associacions argumenten que dins de la seva missió i valors socials s'inclouen aquests aspectes i que, per tant, no cal aplicar polítiques específiques que garanteixin els seus drets.

Taules 50, 51 i 52. Polítiques que garanteixin l'enfocament de gènere, de diversitat cultural i de discapacitats

	Base	Tenu polítiques que garanteixen l'enfocament de gènere a l'associació?				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	84 100.0	32 38.1	3 3.6	6 7.1	34 40.5	9 10.7

	Base	Tenu polítiques que garanteixen l'enfocament de diversitat cultural?				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	84 100.0	36 42.9	5 6.0	4 4.8	29 34.5	10 11.9

	Base	Tenu polítiques que garanteixen l'enfocament de discapacitats?				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	84 100.0	25 29.8	9 10.7	7 8.3	35 41.7	8 9.5

Elaboració: Projectes Socials

2.5.6 Principals conclusions sobre els mecanismes normatius que faciliten la participació

En l'anàlisi sobre les normes escrites que regulen el funcionament intern de l'associació s'ha constatat que en general el marc legal i estatuari no recull la participació. Així en les entitats que tenen Codi Ètic, aquest no recull la participació. Tampoc existeix en la majoria d'associacions un Pla de Participació. Un major nombre d'entitats sí disposen d'un Reglament de Regim Intern (40%).

També hem pogut comprovar en el present anàlisi que encara hi ha millores a realitzar en el referent a polítiques de gènere, de diversitat cultural i de discapacitats.

2.6 Mecanismes de comunicació interna

La comunicació interna és un procés d'interacció que es produeix entre la pròpia organització i els seus membres, ja siguin socis o voluntaris, per facilitar el procés de fidelització i fomentar la sensació de pertinença mitjançant la difusió dels seus objectius, valors i missió institucional. Aquest flux de comunicació interna consisteix en la informació sobre les campanyes, polítiques de gestió de la entitat, el model de finançament, l'estat financer i econòmic, ...etc.

Les qüestions que s'han plantejat a les entitats son les següents:

- Pla de comunicació intern
- Enviament periòdic d'informació sobre el funcionament de l'associació
- Lliurament de la memòria anual als socis
- Mecanismes per desenvolupar debats interns
- Mecanismes de comunicació entre les diverses àrees i la Junta Directiva
- Instruments de comunicació interna que s'utilitza de forma regular

2.6.1 Pla de comunicació intern

El 64,6% de les associacions participants disposen d'un pla de comunicació intern. A les associacions amb una estructura organitzativa complexa el Pla de Comunicació és un element imprescindible per afavorir la participació interna i utilitzen diversos instruments per desenvolupar-lo.

Taula 53. Pla de Comunicació Intern

	Base	Existeix un Pla de Comunicació Intern?				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	82 100.0	53 64.6	8 9.8	5 6.1	14 17.1	2 2.4

Elaboració: Projectes Socials

2.6.2 Informació sobre el funcionament de l'associació

El 85,5% de les associacions envien de forma periòdica informació sobre el funcionament de l'entitat mentre que un 9,5% no ho fa o no s'ha plantejat aquesta possibilitat.

Taula 54. Enviament periòdic d'informació sobre el funcionament de l'associació

	Base	S'envia periòdicament informació sobre el funcionament de l'associació				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	83 100.0	71 85.5	3 3.6	1 1.2	8 9.6	- -

Elaboració: Projectes Socials

2.6.3 Lliurament de la memòria anual als socis

El 72,0% de les associacions participants en l'estudi lliuren la memòria anual als socis. L'informe anual que es fa arribar als integrants de l'associació per regla general inclou els següents apartats: els resultats econòmics de l'associació, el resum d'activitats, un balanç quantitatiu i qualitatiu de l'any transcorregut, una presentació dels objectius de l'associació, les perspectives per l'any en curs i per els següents.

Taula 55. Lliurament de la memòria anual als socis

	Base	Es lliura la memòria anual als socis				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	82 100.0	59 72.0	3 3.7	5 6.1	15 18.3	- -

Elaboració: Projectes Socials

2.6.4 Debats interns

El 67,5% de les associacions participants a l'estudi disposen de mecanismes per desenvolupar debats interns que ajudin a millorar la participació interna i analitzar les polítiques estratègiques de l'associació. El 21,7% no compte amb aquests mecanismes o no és una preocupació a curt termini.

En conjunt, s'aprecia un elevat nivell de dinamització associativa basada en activitats de comunicació que afavoreixen el debat intern.

Taula 56. Mecanismes per desenvolupar debats interns

	Base	Es disposen de mecanismes per desenvolupar debats interns				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	83 100.0	56 67.5	4 4.8	4 4.8	18 21.7	1 1.2

Elaboració: Projectes Socials

2.6.5 Comunicació entre les diverses àrees i la Junta Directiva

Podem apreciar l'alt percentatge (84,3%) de les associacions participants que tenen implementades diverses accions orientades a facilitar la comunicació interna entre les diverses àrees de treball i la junta directiva.

Taula 57. Mecanismes de comunicació entre les diverses àrees i la Junta Directiva

	Base	Existeixen mecanismes de comunicació entre les diverses àrees i la Junta Directiva				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	83 100.0	70 84.3	1 1.2	1 1.2	8 9.6	3 3.6

Elaboració: Projectes Socials

2.6.6 Comunicació interna

Els percentatges d'utilització dels elements de comunicació interna són:

Taules 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69. Elements de comunicació interna

	Base	Sondeigs interns				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	71 100.0	37 52.1	5 7.0	- -	29 40.8	- -

	Base	Plafons				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	71 100.0	38 53.5	- -	1 1.4	30 42.3	2 2.8

	Base	Informes anuals				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	74 100.0	53 71.6	3 4.1	1 1.4	17 23.0	- -

	Base	Revistes o Butlletins interns				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	75 100.0	57 76.0	2 2.7	2 2.7	14 18.7	- -

	Base	Cartes internes				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	77 100.0	61 79.2	1 1.3	- -	15 19.5	- -

	Base	Cartes informatives				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	77 100.0	68 88.3	- -	- -	9 11.7	- -

	Base	Web				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	77 100.0	61 79.2	10 13.0	- -	5 6.5	1 1.3

	Base	Informacions puntuals				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	79 100.0	75 94.9	- -	- -	4 5.1	- -

	Base	E-mail				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	83 100.0	74 89.2	4 4.8	- -	4 4.8	1 1.2

	Base	Intranet				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	64 100.0	22 34.4	6 9.4	2 3.1	29 45.3	5 7.8

Elaboració: Projectes Socials

2.6.7 Principals conclusions sobre els mecanismes de comunicació interna

De l'anàlisi del mecanismes de comunicació interna podem concloure que existeix un flux important de comunicació interna. Així la major part d'entitats envia periòdicament informació

sobre el funcionament de l'entitat i lliure la memòria anuals als socis. També la majoria d'entitats declara que disposa de mecanisme de comunicació entre les àrees i la Junta Directiva.

2.7 Mecanismes de gestió de la informació i avaluació

En aquest apartat s'analitza com l'associació desenvolupa mecanismes per obtenir informació sobre els seus associats, voluntaris i els resultats de la seva activitat. Aquesta recollida d'informació ha de servir a les associacions per detectar les necessitats, expectatives i grau de satisfacció dels seus associats i voluntaris per tal d'implementar mesures correctores per a la millora dels seus serveis i de la seva participació interna.

Les qüestions que s'han plantejat a les entitats son les següents:

- Mecanismes de recollida d'informació dels associats
- Procediments per detectar les necessitats dels socis
- Enquestes per conèixer l'opinió dels treballadors, socis i voluntaris i usuaris
- Seguiment als socis que es donen de baixa
- Mecanismes per l'avaluació dels resultats de les actuacions/activitats/projectes
- Mecanismes per avaluar la participació interna

2.7.1 Recollida d'informació dels associats

La majoria d'associacions participants apliquen mecanismes de recollida d'informació dels associats (80,70%) fet que demostra una clara tendència a detectar les seves necessitats i de recollir propostes, suggeriments i crítiques per tal de dissenyar uns serveis que les puguin satisfer.

Taula 70. Mecanismes de recollida d'informació dels associats

	Base	Existeixen mecanismes de recollida d'informació dels associats				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	83 100.0	67 80.7	3 3.6	2 2.4	10 12.0	1 1.2

Elaboració: Projectes Socials

2.7.2 Detecció de les necessitats dels socis

En un 58,5% de les entitats existeixen procediments per detectar les necessitats dels socis, en un 7,3% està en preparació i un 14,6 és una preocupació i per tant podem intuir que amb els temps acabaran implantant aquests procediments.

Les associacions que tenen una clara orientació al marketing, que acostumen a tenir una estructura organitzativa força professionalitzada, són les que treballen més aquest apartat. Les associacions més petites i basades en el voluntariat tenen dificultats per aplicar aquestes tècniques degut a la manca de formació i de temps per desenvolupar-les.

Els mecanismes que s'acostumen a utilitzar per conèixer i detectar les necessitats dels seus socis i voluntaris són diverses:

- A través del seguiment personal, en el cas de les que tenen una estructura organitzativa més petita.
- Fitxes per a conèixer el seu perfil i les seves dades sociodemogràfiques.

Taula 71. Procediments per detectar les necessitats dels socis

	Base	Existeixen procediments per detectar les seves necessitats dels socis				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	82 100.0	48 58.5	6 7.3	12 14.6	15 18.3	1 1.2

Elaboració: Projectes Socials

2.7.3 Enquestes per conèixer l'opinió dels treballadors, socis i voluntaris

Respecte el grau d'aplicació dels mecanismes de recollida d'informació i l'estat d'opinió de totes les persones que col·laboren activament a l'associació. Les enquestes són un instrument adequat per recollir aquesta informació de forma sistemàtica.

De l'anàlisi de les dades anteriors es pot deduir un dèficit en l'aplicació de les metodologies de recollida d'informació dels socis de forma quantitativa (enquestes) que han de servir per valorar el seu grau de satisfacció i recollir noves idees per desenvolupar nous projectes, serveis i activitats. Com hem pogut comprovar es realitzen en major nombre enquestes per conèixer l'opinió dels socis que col·laboren en l'entitat (49,40%), en segon lloc es realitzen enquestes per conèixer l'opinió dels usuaris (no socis) que col·laboren amb l'entitat (35,40%), i en menor mesura s'elaboren enquestes per conèixer l'opinió dels voluntaris (29,30%).

Les associacions que no apliquen les enquestes com a mètode de recollida d'informació acostumen a utilitzar altres mecanismes de caire més informal com ara reunions amb els equips tècnics en funció de les necessitats dels projectes.

Taula 72. Enquestes per conèixer l'opinió dels socis que col·laboren a l'entitat

	Base	Es desenvolupen enquestes per conèixer l'opinió dels socis que col·laboren a l'entitat				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	83 100.0	41 49.4	3 3.6	5 6.0	33 39.8	1 1.2

Elaboració: Projectes Socials

2.7.4 Seguiment de les baixes dels associats

El seguiment de la causa de les baixes dels socis serveix per què les associacions disposin d'informació sobre els punts febles de la seva política de fidelització dels seus socis i voluntaris i poder implementar mecanismes correctors. També serveix per analitzar les mancances en els seus processos de participació interna. Podem comprovar que un percentatge significatiu (33,30%) de les associacions participants no apliquen cap mecanisme de seguiment de les causes de baixa dels seus socis.

Taula 73. Seguiment sistematitzat del perquè els socis es donen de baixa

	Base	Existeix un seguiment sistematitzat del perquè els socis es donen de baixa				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	84 100.0	39 46.4	4 4.8	7 8.3	28 33.3	6 7.1

Elaboració: Projectes Socials

2.7.5 Avaluació dels resultats de les actuacions/activitats/projectes

Es pot comprovar que existeixen en un 50% mecanismes d'avaluació dels resultats de les actuacions/activitats/projectes implementats a les associacions. En un 11,9% està en preparació i en un 9,5% es un preocupació. Aquest fet demostra la preocupació de les associacions per disposar d'informació constant i detallada sobre el funcionament dels projectes i del grau de satisfacció de les persones que hi participen.

Taula 74. Mecanismes sistematitzats d'avaluació dels resultats de les seves actuacions/activitats/projectes

	Base	S'apliquen mecanismes sistematitzats d'avaluació dels resultats de les seves actuacions/activitats/ projectes				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	84 100.0	42 50.0	10 11.9	8 9.5	22 26.2	2 2.4

Elaboració: Projectes Socials

2.7.6 Avaluació de la participació interna

En l'estudi hem volgut analitzar com s'estructuren els processos i mecanismes de participació dels socis i voluntaris a les associacions. L'objectiu es comprovar si des d'aquestes es fomenta la cultura de la participació mitjançant la delegació del poder facilitant que els socis i voluntaris puguin tenir facultats per a prendre decisions de forma autònoma i plantejar les seves opinions i recomanacions.

Un 36,90% de les associacions que han participat a l'estudi no desenvolupen cap mecanisme per avaluar la participació interna ni resulta una preocupació per ells. Aquesta darrera data ens mostra un sector que encara no té assimilada la cultura de la participació de socis i voluntaris en la seva organització. Sovint es considera que el contacte personal és suficient per entendre les necessitats de participació de socis i voluntaris i no es plantegen implementar polítiques actives i planificades d'avaluació interna de la participació. En molts casos s'entén la participació en els aspectes relacionats amb les activitats i projectes i no tant en la participació entesa com una eina de implicar-se en les decisions estratègiques de l'associació.

El principal instrument que apliquen les associacions per tal d'afavorir la participació interna es basa en reunions periòdiques amb els socis i voluntaris.

Taula 75. Mecanismes sistematitzats per avaluar la participació interna

	Base	Existeixen mecanismes sistematitzats per avaluar la participació interna				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	84 100.0	25 29.8	13 15.5	14 16.7	31 36.9	1 1.2

Elaboració: Projectes Socials

2.7.7 Principals conclusions sobre els mecanismes de la informació i avaluació

Un cop analitzats els mecanismes per obtenir informació podem comprovar que en general les entitats tenen mecanismes de recollida d'informació dels socis i, tot i que en menor grau, procediments de detecció de les seves necessitats.

Tot i que gairebé la meitat de les entitats utilitza enquestes per recollir opinions dels socis, és poc estès pels usuaris o voluntaris.

Existeix un percentatge prou important que no realitza cap seguiment a les baixes de socis.

D'altra banda en general s'apliquen o es preveu aplicar sistemàtiques d'avaluació dels resultats de les actuacions/activitats/projectes. Aquesta avaluació és dóna menys en el cas de la participació.

2.8 Model de presa de decisions

En aquest apartat s'analitza de quina forma les associacions s'organitzen internament i quin sistema de presa de decisions estableixen per afavorir la participació interna. L'enfocament tradicional vertical està evolucionant cap a un model orientat a estimular als socis, voluntaris i empleats de les associacions. Les avantatges d'aquest nou model més horitzontal són diverses: incrementa el coneixement a l'associació ja que suma les experiències i coneixements de tots els seus integrants, augmenta la seva motivació, permet als directius disposar de més informació per a prendre decisions d'una forma més eficient, ...etc.

Les qüestions que s'han plantejat a les entitats son les següents:

- Organigrama definit i amb funcions concretes
- La participació en la presa de decisions estratègiques i de gestió
- Vinculació de les consultes estratègiques
- Existència de la comissió de treball
- Treball en xarxa amb altres organitzacions

2.8.1 Organigrama

L'organigrama és la plasmació concreta de l'estructura organitzativa de l'associació i recull el flux d'informació, les coordinacions d'àrees, les direccions, els equips de suport, etc. Un organigrama

ben definit i amb les funcions clares del seus integrants facilita la participació activa de socis i voluntaris ja que permet a aquests integrar-se i relacionar-se amb els membres de la junta directiva, treballadors, col·laboradors,...

En conjunt podem apreciar un elevat índex d'implementació per part de les associacions participants, d'organigrames amb les funcions delimitades i clarament definides (80,70%)

A les associacions amb una estructura organitzativa poc desenvolupada aquestes funcions estan força repartides i en molts casos desenvolupen diverses funcions i activitats. Les associacions que podem considerar com a mitjanes o grans inclouen el desenvolupament dels seus organigrames en els processos de planificació estratègica.

Taula 76. Existència d'un organigrama definit amb funcions concretes

	Base	Existeix un organigrama definit i amb funcions concretes				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	83 100.0	67 80.7	7 8.4	2 2.4	7 8.4	- -

Elaboració: Projectes Socials

2.8.2 Participació en la presa de decisions estratègiques i de gestió

Es detecta una tendència a implicar als treballadors, socis i voluntaris en el desenvolupament de les decisions estratègiques i de gestió. Les principals conclusions d'aquest apartat són:

Un percentatge elevat de les associacions que compten amb persones assalariades (50,87%, si descomptem les associacions que han considerat que la qüestió no era pertinent) les impliquen de forma activa en la presa de decisions estratègiques i de gestió com són la planificació, el finançament o la comunicació externa. Aquest fenomen denota un model organitzatiu on les persones assalariades marquen les línies d'actuació en l'àmbit de la gestió de les associacions.

Taula 77 model de gestió interna que garanteixi la participació dels treballadors en la presa de decisions estratègiques i de gestió més enllà de l'Assemblea

	Base	Existeix un model de gestió interna que garanteix la participació dels treballadors (no socis) en la presa de decisions estratègiques i de gestió més enllà de l'Assemblea				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	82 100.0	29 35.4	7 8.5	3 3.7	18 22.0	25 30.5

Elaboració: Projectes Socials

Com podem apreciar, les associacions participants a l'estudi el 38,10% garanteix la participació dels socis en la presa de decisions. El 39,30% no garanteix la participació dels socis en la presa de decisions i la gestió d'aquesta. Aquestes dades s'han de matisar tenint en compte que algunes de les associacions participants la participació dels associats la desenvolupen a les assemblees i no estableixen processos participatius concrets quan han de prendre una decisió estratègica important. Consideren que la participació en les decisions estratègiques es pot prendre a les assemblees.

Taula 78 model de gestió interna que garanteixi la participació dels socis en la presa de decisions estratègiques i de gestió més enllà de l'Assemblea

	Base	Existeix un model de gestió interna que garanteix la participació dels socis en la presa de decisions estratègiques i de gestió més enllà de l'Assemblea				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	84 100.0	32 38.1	8 9.5	7 8.3	33 39.3	4 4.8

Elaboració: Projectes Socials

El grau de participació del voluntariat en la presa de decisions és significativament inferior al que reconeixen les associacions consultades respecte als socis (un 16,7% en el cas dels voluntaris

per un 38,1% dels associats). A moltes associacions el voluntariat no té possibilitats de participar activament en la presa de decisions i de la gestió estratègica. Les causes són diverses i depenen de l'estructura organitzativa de les entitats: les associacions amb una estructura organitzativa més complexa acostumen a aplicar polítiques actives de voluntariat i inclouen en l'àmbit de la planificació dels recursos humans el voluntariat com un eix fonamental.

Taula 79. model de gestió interna que garanteixi la participació dels voluntaris en la presa de decisions estratègiques i de gestió més enllà de l'Assemblea

	Base	Existeix un model de gestió interna que garanteix la participació dels voluntarism (no socis) en la presa de decisions estratègiques i de gestió més enllà de l'Assemblea				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	84 100.0	14 16.7	5 6.0	6 7.1	38 45.2	21 25.0

Elaboració: Projectes Socials

El nivell d'implicació dels usuaris en la presa de decisions estratègiques i de gestió de les associacions participants és encara mínim ja que tan sols un 8,50% tenen en compte la seva opinió. En aquest apartat es distingeix dos grans blocs d'associacions: aquelles que estan clarament orientades al servei (bàsicament les de caràcter social) i, per tant, la fidelització de l'usuari és clau per la continuïtat dels seus projectes; i aquelles on no podem parlar pròpiament de serveis sinó d'organització d'activitats i projectes per als seus associats. En el primer cas, les associacions estableixen mecanismes de consulta o trobades puntuals per orientar les seves polítiques de gestió per tal de donar un millor servei i garantir la seva continuïtat.

Taula 80 model de gestió interna que garanteixi la participació dels usuaris en la presa de decisions estratègiques i de gestió més enllà de l'Assemblea

	Base	Existeix un model de gestió interna que garanteix la participació dels usuaris (no socis) en la presa de decisions estratègiques i de gestió més enllà de l'Assemblea				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	82 100.0	7 8.5	3 3.7	5 6.1	42 51.2	25 30.5

Elaboració: Projectes Socials

2.8.3 Grau de vinculació de les consultes estratègiques

Un dels aspectes que ens poden servir per valorar el nivell de participació a les associacions és el grau de vinculació de les consultes estratègiques. Tradicionalment el sector no lucratiu ha desenvolupat un model jeràrquic on les decisions es prenen de d'alt a baix i on la junta directiva tant sols rendia comptes als socis a l'assemblea anual. Progressivament s'ha evolucionat cap a un model consultiu, on les juntes directives i els professionals de les associacions demanen l'opinió de socis i voluntaris quan s'ha de prendre una decisió estratègica important per l'associació (model de finançament, col·laboració amb empreses, polítiques de creixement, canvis en l'àmbit d'actuació,...etc.).

Taula 81, 82, 83 i 84. Les aportacions fetes a les consultes estratègiques són vinculants

	Base	Les aportacions fetes pels socis a les consultes estratègiques són vinculants				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	82 100.0	44 53.7	- -	7 8.5	23 28.0	8 9.8

	Base	Les aportacions fetes pels voluntaris (no socis) a les consultes estratègiques són vinculants				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	81 100.0	18 22.2	1 1.2	5 6.2	36 44.4	21 25.9

	Base	Les aportacions fetes pels usuaris (no socis) a les consultes estratègiques són vinculants				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	76 100.0	13 17.1	1 1.3	3 3.9	38 50.0	21 27.6

	Base	Les aportacions fetes pels treballadors (no socis) a les consultes estratègiques són vinculants				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	81 100.0	26 32.1	2 2.5	4 4.9	26 32.1	23 28.4

Elaboració: Projectes Socials

2.8.4 Comissions de treball.

Les comissions de treball són un element de participació que implica als socis i voluntaris en el desenvolupament dels diversos projectes i activitats de l'associació.

Taula 85. Existència de comissions de treball

	Base	Existeixen comissions de treball				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	81 100.0	58 71.6	10 12.3	3 3.7	9 11.1	1 1.2

Elaboració: Projectes Socials

La gran majoria de les associacions participants (71,60%) tenen creades comissions de treball. Per regla general, aquestes comissions de treball són obertes a totes les persones que col·laboren a l'associació: socis, voluntaris, professionals, junta directiva,...etc.

2.8.5 Treball en xarxa amb altres organitzacions

La coordinació entre les associacions hauria de ser una línia d'actuació fonamental per assolir el repte d'incrementar l'impacte, la projecció i la coherència de les seves activitats. La col·laboració contribueix a optimitzar recursos, afavoreix l'aprenentatge mutu i l'intercanvi d'experiències, i a desenvolupar una cultura de corresponsabilitat que ajuda a desenvolupar habilitats cooperatives en les organitzacions implicades, com ara l'obertura, la confiança, la participació i la transparència.

Taula 86 i 87. Treball en xarxa amb altres organitzacions

	Base	Es desenvolupen projectes amb altres entitats				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	83 100.0	68 81.9	4 4.8	1 1.2	9 10.8	1 1.2

	Base	Forma part d' alguna federació o entitat de segon nivell				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	83 100.0	71 85.5	1 1.2	2 2.4	6 7.2	3 3.6

Elaboració: Projectes Socials

La gran majoria de les associacions participants afirma que té implementats mecanismes de col·laboració amb d'altres entitats: realització de projectes conjunts (81,90%), pertinença a organitzacions de segon ordre, com ara coordinadores i federacions (85,50%).

2.8.6 Principals conclusions sobre el model de presa de decisions

De l'anàlisi fet sobre el model de presa de decisions es pot dir que en general les entitats compten amb una estructura organitzativa definida. D'altra banda no totes les entitats disposen del model de gestió interna que garanteixi la participació en la presa de decisions a socis,

treballadors, usuaris o voluntaris. Aquest dèficit és especialment important en el cas dels usuaris o voluntaris.

En el cas de la vinculació de les consultes estratègiques, encara que pels associats més de la meitat d'associacions ho té implementat, no es dona en la resta de col·lectius.

De totes formes, la majoria de les associacions disposen de comissions de treball com a mecanisme de participació i acostumen a desenvolupar projectes amb altres entitats o forma part d'entitats de segon nivell.

2.9 Transparència

En aquest apartat s'analitzen les accions que les associacions porten a terme per implementar una política de transparència en la gestió econòmica. El fet de rendir comptes significa construir confiança i explicar a totes les persones i entitats que han donat suport a l'associació del què s'ha fet durant un període de temps determinat. Els indicadors de transparència de les associacions ens poden ajudar a mesurar el seu grau de participació interna. Una associació és participativa i transparent quan té implementats mecanismes regulars que informen sobre l'ús que se'n fa dels recursos disponibles i del grau d'assoliment dels objectius que s'han establert i, al mateix temps, facilita aquests informes a totes aquelles persones i institucions que es relacionen amb ella.

Les qüestions que s'han plantejat a les entitats són les següents:

- Informació interna i externa sobre les despeses i dels ingressos
- Informació interna i externa sobre les despeses destinades a gestió i administració
- Informació interna i externa sobre els resultats de les activitats/projectes/serveis
- Control intern dels comptes i auditories externes

2.9.1 Informació de la gestió econòmica

Un element clau de la política de transparència d'una associació és el fet de comunicar tant a nivell intern com extern la seva situació econòmica. S'ha de rendir comptes als associats, voluntaris, donants, personal assalariat,...etc.; i, al mateix temps, a les entitats i persones del nostre entorn: administracions públiques, empreses que hi col·laboren, altres organitzacions no lucratives, etc.

A banda de la informació que és dona a l'Assemblea, un 63,10% dels participants a l'estudi comuniquen internament informació de forma regular sobre la situació de l'economia de l'associació al llarg del curs . Encara hi ha un 33.30% de les associacions consultades que no fa aquestes comunicacions més enllà de l'assemblea ja que creuen que els associats en tenen suficient lliurant aquesta informació a la memòria anual.

Els principals mecanismes que acostumen a utilitzar les associacions per comunicar internament la situació econòmica de l'entitat són butlletins de l'associació, memòries d'activitats o pàgines web.

Taula 88 Comunicació interna sobre les despeses i els ingressos de l'associació

	Base	A banda de l'assemblea, es comunica internament informació sobre les despeses i els ingressos de l'associació				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	84 100.0	53 63.1	1 1.2	1 1.2	28 33.3	1 1.2

Elaboració: Projectes Socials

Es pot comprovar que les associacions consultades encara han de fer un esforç per implementar un sistema de comunicació extern que informi respecte la informació sobre les despeses i els ingressos. Tant sols un 23,20% tenen implementat aquest apartat de la comunicació externa.

Els mecanismes que s'acostumen a utilitzar per comunicar externament la seva situació econòmica són pàgines web o tríptics.

Taula 89 Comunicació externa de les despeses i ingressos de l'associació

	Base	A banda de l'assemblea, es comunica externament informació sobre les despeses i els ingressos de l'associació				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	82 100.0	19 23.2	4 4.9	1 1.2	54 65.9	4 4.9

Elaboració: Projectes Socials

2.9.2 Informació de les despeses de la gestió i l'administració

La informació sobre el percentatge dels pressupostos destinat a administració és una dada significativa respecte a una correcta distribució dels recursos.

Com podem apreciar en les dades anteriors, les associacions participants comuniquen aquesta distribució de les despeses més de forma interna (54,80%) que al conjunt de la societat (19,50%). Aquesta circumstància és deguda al fet de que s'utilitza la memòria anual com a element de comunicació en els associats de la situació econòmica.

Taula 90 i 91. Comunicació interna de les despeses destinades a la gestió i l'administració de l'associació

	Base	A banda de l'assemblea, es comuniquen internament les despeses destinades a gestió i administració de l'associació				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	84 100.0	46 54.8	3 3.6	2 2.4	31 36.9	2 2.4

	Base	A banda de l'assemblea, es comuniquen externament les despeses destinades a gestió i administració de l'associació				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	82 100.0	16 19.5	5 6.1	1 1.2	58 70.7	2 2.4

Elaboració: Projectes Socials

2.9.3 Informació sobre els resultats de les activitats/projectes/serveis.

Un dels eixos clau de la política de transparència és la informació interna de les activitats i projectes que desenvolupa l'associació a tots els seus col·laboradors (socis, voluntaris, professionals, etc.).

Taula 92 i 93. Comunicació interna i externa de les activitats/projectes/serveis

	Base	A banda de l'assemblea, es comuniquen internament els resultats de les activitats/projectes/serveis				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	83 100.0	66 79.5	2 2.4	2 2.4	12 14.5	1 1.2

	Base	A banda de l'assemblea, es comuniquen externament els resultats de les activitats/projectes/serveis				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	80 100.0	42 52.5	4 5.0	2 2.5	30 37.5	2 2.5

Elaboració: Projectes Socials

En conjunt, les associacions participants tenen implementats sistemes de comunicació interna (79,50%) en els que informen periòdicament sobre el desenvolupament dels diversos projectes i activitats (quins tipus de projectes fan, com els duen a terme, quins indicadors d'èxit defineixen,...etc.). Els mecanismes de comunicació interna que acostumen a utilitzar-se són webs, butlletins interns, revistes, cartes explicatives al acabar el projecte o activitat, memòries d'activitats i reunions internes.

A nivell extern, aquest percentatge baixa fins el 52,50%. Per regla general, aquesta informació es lliura a les entitats que subvencionen els projectes i activitats. Els principals mecanismes de comunicació externa dels projectes i activitats són la pàgina web, la memòria d'activitats i els tríptics.

2.9.4 Control intern de comptes i auditories externes.

La majoria d'associacions obtenen tenen com a fonts de finançament quotes de particulars i de donacions, de les administracions públiques, fundacions i també, en menor grau, de les empreses. La construcció de la confiança a la societat mitjançant el control intern i extern de les seves comptes és un element clau en l'afavoriment de la participació interna.

Les majoria d' associacions participants (85,70%) tenen un sistema implementat de control intern dels comptes. De forma generalitzada l'assemblea és l'espai on s'informa de l'estat de comptes.

El percentatge d'associacions que es sotmeten a auditories externes és molt més baix (32,50%) encara que aquesta és una tendència que creix de forma progressiva, principalment en les associacions amb una estructura organitzativa més gran.

Taula 94. Control intern dels comptes

	Base	Apliqueu un control intern dels comptes?				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	84 100.0	72 85.7	2 2.4	1 1.2	8 9.5	1 1.2

Elaboració: Projectes Socials

Taula 95. Auditories externes

	Base	Apliqueu un control amb auditories externes dels comptes?				
		Si, implementat	En preparació	No, però és una preocupació	No	No és pertinent
	83 100.0	27 32.5	7 8.4	4 4.8	41 49.4	4 4.8

Elaboració: Projectes Socials

El 95,9% de les associacions participants a l'estudi informen als socis anualment de l'estat dels comptes. Però, a banda d'això, hi ha associacions que informen als socis en altres freqüències de temps amb l'objectiu de que els socis puguin participar més activament en el control dels comptes sense esperar a l'assemblea.

- 27,0 % semestralment
- 28,2% trimestralment
- 6,3% mensualment

2.9.5 Principals conclusions sobre la transparència

En aquest apartat s'ha analitzat les accions que les associacions porten a terme per a implementar una política de transparència en la gestió econòmica. Tot i que una gran part de les entitats comunica internament informació econòmica sobre l'entitat, sols un petit percentatge ho fa externament. És únicament en el cas dels resultats de les activitats/projectes/serveis on s'ha observat un percentatge prou elevat de comunicació tant interna com externa.

Així mateix i en general les entitats tenen controls interns dels comptes. No passa el mateix amb el cas de les auditories externes on els percentatges són molt baixos.

3. Conclusions sobre el grau de participació interna a les associacions de la ciutat de Barcelona

La participació a l'Associació

De l'anàlisi realitzada sobre la percepció que els associats tenen sobre la participació interna es pot deduir que la participació en el si de les associacions és actualment una preocupació de les associacions. En la meitat de les entitats la satisfacció sobre aquest àmbit és baixa.

En general es reconeix la dificultat que hi ha en que els socis assumeixin responsabilitats o s'impliquin en Òrgans de Govern. S'assenyala així mateix que existeix una sobrecarrega de feina en les persones que hi participen tot i que no es considera que el dia a dia dificulti crear espais per a la participació.

La manca de temps dels associats, la manca d'inversió en temes participatius i la falta de compromís dels associats s'han assenyalat com a principals dificultats en la participació interna.

Els òrgans de govern (Junta directiva)

De l'anàlisi realitzada sobre els òrgans de govern i el seu nivell de participació es pot concloure que les reunions de la Junta Directiva són obertes en menys de la meitat de les entitats. Així mateix, tot i que el model de presa de decisions recollit en els estatuts és el de la majoria, normalment s'empra el del consens. D'altra banda, encara existeix un nombre elevat d'entitats en els que no es comuniquen les actes de les reunions dels òrgans de govern als socis.

Aproximadament la meitat de les entitats no tenen delimitats actualment el nombre d'anys en el càrrec als membres de la Junta Directiva o president.

En general els treballadors, usuaris no socis o voluntaris no poden accedir a la Junta Directiva. Així mateix encara hi ha moltes entitats que no tenen mecanismes sistematitzats per a incentivar la participació a les assemblees i unes poques tenen consells consultius.

Mecanismes normatius que faciliten la participació

En l'anàlisi sobre les normes escrites que regulen el funcionament intern de l'associació s'ha constatat que en general el marc legal i estatuari no recull la participació. Així en general la participació no es recull en les estatuts en el Codi Ètic (en cas d'existir). Tampoc existeix en la majoria d'entitats un Pla de Participació. Un major nombre d'entitats sí disposen d'un Reglament de Regim Intern (40%).

També hem pogut comprovar en el present anàlisi que encara hi ha millores a realitzar en el referent a polítiques de gènere, diversitat cultural i de discapacitats.

Mecanismes de comunicació interna

De l'anàlisi del mecanismes de comunicació interna podem concloure que existeix un flux important de comunicació interna. Així la major part d'entitats envia periòdicament informació sobre el funcionament de l'entitat i lliure la memòria anuals als socis. També la majoria d'entitats declara que disposa de mecanisme de comunicació entre les àrees i la Junta Directiva.

Mecanismes de gestió de la informació i avaluació

Un cop analitzats els mecanismes per obtenir informació podem comprovar que en general les entitats tenen mecanismes de recollida d'informació dels socis i, tot i que en menor grau, procediments de detecció de les seves necessitats.

Tot i que gairebé la meitat de les entitats utilitza enquestes per recollir opinions dels socis, és poc estès pels usuaris o voluntaris.

Existeix un percentatge prou important que no realitza cap seguiment a les baixes de socis.

D'altra banda en general s'apliquen o es preveu aplicar sistemàtiques d'avaluació dels resultats de les actuacions/activitats/projectes. Aquesta avaluació es dona menys en el cas de la participació.

Model de presa de decisions

De l'anàlisi fet sobre el model de presa de decisions es pot dir que en general les entitats compten amb una estructura organitzativa definida. D'altra banda no totes les entitats disposen de model de gestió interna que garanteixi la participació en la presa de decisions a socis, treballadors, usuaris o voluntaris. Aquest dèficit és especialment important en el cas dels usuaris o voluntaris.

En el cas de la vinculació de les consultes estratègiques, encara que pels associats més de la meitat d'associacions ho té implementat, no és el cas per a la resta de col·lectius.

De totes formes, la majoria de les associacions disposen de comissions de treball com a mecanisme de participació i acostumen a desenvolupar projectes amb altres entitats o forma part d'entitats de segon nivell.

Transparència

En aquest apartat s'ha analitzat les accions que les associacions porten a terme per a implementar una política de transparència en la gestió econòmica. Tot i que una gran part de les entitats comunica internament informació econòmica sobre l'entitat, sols un petit percentatge ho fa externament. Es únicament en el cas dels resultats de les activitats/projectes/serveis on s'ha observat un percentatge prou elevat de comunicació tant interna com externa.

Així mateix i en general les entitats tenen control interns del comptes. No passa el mateix amb el cas de les auditories externes on els percentatges són molt baixos.

Annex : Eina d'autodiagnòstic

Projectes Socials de Fundació Pere Tarrés, com a Centre de transparència del coneixement en l'acció social de la Universitat Ramon Llull, desenvolupa una línia de recerca sobre la participació, l'associacionisme i voluntariat, amb l'objectiu final de poder contribuir a enfortir el Tercer Sector.

El present estudi, finançat pel Departament de Participació Ciutadana de l'Ajuntament de Barcelona, va adreçat a les associacions i té la finalitat d'actuar com una guia per tal d'ajudar-vos a reflexionar sobre els processos de participació interna i de presa de decisions en la vostra associació.

Per això, hem elaborat un qüestionari que ens ha de permetre assolir els objectius següents:

- 1) Establir una aproximació sobre la situació actual de la participació interna en el sí de les associacions de Barcelona.
- 2) Establir propostes de millora per incentivar el nivell de participació dels associats, voluntaris, treballadors i usuaris vinculats a la vostra entitat.

Per emplenar aquest qüestionari, en la majoria de preguntes haureu de marcar l'opció de resposta que escolliu clicant sobre la casella corresponent. En altres casos haureu d'escriure una xifra o respondre a preguntes obertes. És important que contesteu totes les preguntes. Al final del qüestionari es facilita un espai per tal que feu les observacions o comentaris que creieu oportuns.

Recordar-vos que quan parlem de participació interna estem parlant de la participació de qualsevol dels agents que es relaciona amb vostra entitat (associats, treballadors, voluntaris, usuaris,...).

Tingueu clar que no es tracta d'un examen on es pretengui fer una avaluació individual de les entitats que participeu en aquest projecte. El que es vol és contribuir en la vostra reflexió sobre els mecanismes participatius que la vostra organització posa en marxa.

La vostra col·laboració és imprescindible per donar validesa a l'eina i per elaborar conclusions i propostes que permetin fer front als reptes que es planteja el món de l'associacionisme i el voluntariat.

Les dades que ens faciliteu seran tractades estadísticament i de forma agregada, per tant us garantim l'absolut anonim, mantenint en secret les vostres respostes i respectant, així, les Lleis sobre el secret estadístic i la protecció de dades personals.

Tot esperant que aquesta eina sigui d'utilitat per la vostra associació, volem agrair-vos el temps dedicat.

Número de qüestionari

0. Característiques de l'Associació

Q1 Districte on s'ubica la seu

Ciutat Vella

Eixample

Gràcia

Horta-Guinardó

Les Corts

Nou Barris

Sant Andreu

Sant Martí

Sants-Montjuic

Sarrià-Sant Gervasi

Q2 Any de constitució

Q3 Àmbit territorial d'actuació

En una zona concreta de Barcelona

A tota la ciutat de Barcelona

Província de Barcelona o diferents municipis de la província

Catalunya o diferents municipis de Catalunya

Actuació a nivell estatal

Actuació internacional

Q4 Sector d'activitat

Acció Social

Cooperació Internacional

Cultural

Educació

Esports

Iniciatives civils comunitàries

Professional, empresarial i/o sindical

Altres

Q5 Quin sector d'activitat?

Q6 Número de socis de l'entitat (en el darrer any)

Q7 Número de persones assalariades (en el darrer any)

Q8 Número de voluntaris (no socis en el darrer any)

Q9 Número d'usuaris (no socis en el darrer any)

Q10 Número de persones que formen part de la Junta directiva

Q11 Anys que porta en el càrrec l'actual president/a

Q12 Anys que porta l'actual Junta Directiva

Q13 Número i/o percentatge de socis que assisteix a l'Assemblea (del total de socis)

Número

Percentatge

Q14 Número i percentatge de socis que vota a les eleccions per a la renovació de la Junta Directiva

Número

Percentatge

Q15 Del 100% del finançament que rep la vostra associació, indiqueu com es distribueix: escriviu el % que representa cada font de finançament de manera que la suma total sigui 100% (cas que no rebeu finançament d'alguna font escriviu 0%).

Procedència	%
Finançament públic	
Quotes de socis/Donacions	
Fundacions privades	
Entitats financeres	
Empreses privades	

Prestació de serveis	
Actes per recaptar fons	
Explotació de recursos propis (cessió d'espais,...etc)	
Altres	
Total	100%

1. La participació a l'Associació

En aquest apartat s'analitza la percepció que l'Associació té sobre la participació interna

Q16 Indiqueu el grau d'acord (Molt d'acord; Més aviat d'acord; Més aviat desacord; Molt desacord) amb cadascuna de les següents afirmacions relacionades amb la participació a la vostra associació.

1. Tenim dificultats per aconseguir que els socis assumeixin responsabilitats

Molt d'acord	Més aviat d'acord	Més aviat desacord	Molt desacord
--------------	-------------------	--------------------	---------------

2. Tenim dificultats per aconseguir que els socis s'impliquin en els Òrgans de Govern

Molt d'acord	Més aviat d'acord	Més aviat desacord	Molt desacord
--------------	-------------------	--------------------	---------------

3. Les persones que hi participen de forma activa pateixen una sobrecàrrega de feina

Molt d'acord	Més aviat d'acord	Més aviat desacord	Molt desacord
--------------	-------------------	--------------------	---------------

4. La gestió del dia a dia no permet destinar espais per la participació

Molt d'acord	Més aviat d'acord	Més aviat desacord	Molt desacord
--------------	-------------------	--------------------	---------------

Q17 De les següents possibles limitacions a la participació interna, indiqueu per cadascuna d'elles, en quina mesura (gens, poc, bastant, molt) són un motiu de dificultat per desenvolupar la participació interna a la vostra associació.

Q18 Indiqueu altres motius que dificulten la participació en la vostra associació

No dificulta gens	Dificulta poc	Dificulta bastant	Dificulta molt	No afecta
-------------------	---------------	-------------------	----------------	-----------

Q19 Fins a quin punt esteu satisfets del nivell de participació que hi ha en la vostra associació (relació entre el nombre de socis i la qualitat de la participació)? (Marqueu amb una creu la resposta).

Gens satisfets

Poc satisfets

Bastant satisfets

Molt satisfets

Q20 Dins de la vostra associació heu fet una reflexió interna sobre la participació?

No

Sí, però estem poc satisfets del resultat

Sí, i estem bastant satisfets dels resultats

Sí, i estem molt satisfets dels resultats

2. Òrgans de govern (Junta Directiva)

En aquest apartat s'analitza de quina forma l'entitat estructura els seus òrgans de govern i quin nivell de participació i accés hi ha.

Q21 A continuació us presentem un seguit de pràctiques/mecanismes relacionats amb la participació. Cliqueu sobre la casella que es correspon a la vostra resposta, tenint en compte les següents opcions:

A: Sí, implementat (Quan desenvolueu aquesta pràctica/mecanisme en la vostra entitat de forma habitual)

B: En preparació (Quan tingueu previst desenvolupar aquesta pràctica/mecanisme a curt o mig termini)

C: No, però és una preocupació (Quan heu compartit amb altres membres o a la Junta que voldríeu desenvolupar aquesta pràctica/mecanisme)

D: No

E: No és pertinent (Quan la pregunta no té sentit per la vostra entitat. EX: cas que no tingueu treballadors, haureu de marcar no pertinent en les preguntes que incloguin aquest terme)

1. Com a norma, les reunions de la Junta Directiva són obertes als socis?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

2. El model de presa de decisions que s'utilitza de forma habitual és per majoria?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

3. El model de presa de decisions que s'utilitza de forma habitual és per consens?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

4. Es comuniquen les actes de les reunions de la Junta Directiva?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

5. Els membres de la Junta Directiva tenen les funcions assignades i delimitades a la pràctica?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

6. La Junta directiva i la presidència tenen limitats segons els estatuts el nombre d'anys en el càrrecs.

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

7. Els treballadors poden accedir a càrrecs dins la Junta Directiva?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

I els socis

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

I els voluntaris (no socis)?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

I els usuaris (no socis)?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

8. L'Associació té mecanismes sistematitzats que ajudin a incentivar la participació dels socis a les Assemblees? (com ara reunions prèvies que informin del temes a tractar a l'Assemblea)

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

9. Hi ha un Consell Consultiu?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

3. Mecanismes normatius que faciliten la participació

En aquest apartat s'analitza les normes escrites que regulen el funcionament intern de l'associació

Q23 Cliqueu sobre la casella que es correspon a la vostra resposta. (Sí, implementat/ En preparació/ No/ No és pertinent)

1. Els estatuts de l'associació recullen un apartat específic sobre participació més enllà del model bàsic?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

2. Existeix un Reglament de Règim Intern?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

3. Dins del Reglament de Règim Intern hi ha un apartat que inclogui els mecanismes de participació ?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

4. Seguiu un Codi Ètic, ja sigui propi o adscrit a una entitat de segon o tercer nivell ?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Q24 Cliqueu sobre la casella que es correspon a la vostra resposta. (Sí, implementat/ En preparació/ No/ No és pertinent)

5. Dins del Codi Ètic hi ha un apartat que inclogui els mecanismes de participació?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

6. Existeix un Pla de participació ?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

5. Hi ha alguna persona que estigui encarregada de dinamitzar-lo?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

6. Teniu polítiques que garanteixin l'enfocament de gènere a l'associació?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

I de diversitat cultural?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

I de discapacitats ?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

4. Mecanismes de comunicació interna

En aquest apartat s'analitzen les eines que l'associació fa servir per informar als socis

Q25 Cliqueu sobre la casella que es correspon a la vostra resposta (Sí, implementat / En preparació / No, però és una preocupació / No / No és pertinent).

1. Existeix un Pla de Comunicació Intern?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

2. S'envia periòdicament informació sobre el funcionament de l'associació?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

3. Es lliura la memòria anual als socis?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

4. Es disposen de mecanismes per desenvolupar debats interns?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

5. Existeixen mecanismes de comunicació entre les diverses àrees i la Junta Directiva ?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Q26 Quins instruments de comunicació interna es fan servir de forma regular?

Sondeigs interns

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Plafons

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Cartes internes

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Cartes informatives

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Cartells informatius

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Informacions puntuals

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Revistes o Butlletins interns

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Informes anuals

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Web

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Intranet

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

E-mail

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

5. Mecanismes de gestió de la informació i avaluació

En aquest apartat s'analitza com l'associació desenvolupa mecanismes per obtenir informació sobre els socis i els resultats de la seva activitat

Q27 Cliqueu sobre la casella que es correspon a la vostra resposta (Sí, implementat / En preparació / No, però és una preocupació / No / No és pertinent).

1. Existeixen mecanismes de recollida d'informació dels associats (queixes, propostes de millora, suggeriments,...)?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

2. Existeixen procediments detectar les seves necessitats dels socis?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

3. Es desenvolupen enquestes per conèixer l'opinió dels treballadors que col·laboren a l'entitat?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

4. I dels socis?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

5. I dels voluntaris (no socis)?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

6. I dels usuaris (no socis)?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Q28 Cliqueu sobre la casella que es correspon a la vostra resposta (Sí, implementat / En preparació / No, però és una preocupació / No / No és pertinent).

7. Existeix un seguiment sistematitzat del perquè els socis es donen de baixa?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

8. S'apliquen mecanismes sistematitzats d'avaluació dels resultats de les seves actuacions/activitats/projectes?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

9. Existeixen mecanismes sistematitzats per avaluar la participació interna?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

6. Model de presa de decisions

En aquest apartat s'analitza de quina forma l'entitat s'organitza internament i quin sistema de presa de decisions hi ha establert.

Q29 Cliqueu sobre la casella que es correspon a la vostra resposta (Sí, implementat / En preparació / No, però és una preocupació / No / No és pertinent).

1. Existeix un organigrama definit i amb funcions concretes ?

2. L'associació té un model de gestió interna que garanteixi la participació d'assalariats en la presa de decisions estratègiques i de gestió (planificació estratègica, finançament, comunicació externa,...) més enllà de l'Assemblea?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

3. I dels voluntaris (no socis)?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

4. I dels usuaris (no socis)?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

5. I dels treballadors assalariats?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

6. Les aportacions de les consultes estratègiques són vinculants?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

7. Existeixen comissions de treball?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

8. Es desenvolupen projectes amb altres entitats?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

9. Formeu part d' alguna federació o entitat de segon nivell?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

7. Transparència

En aquest apartat s'analitza les accions que l'associació porta a terme per implementar una política de transparència en la gestió econòmica

Q30 Cliqueu sobre la casella que es correspon a la vostra resposta (Sí, implementat / En preparació / No, però és una preocupació / No / No és pertinent).

- | | | | | | | | |
|----|---|--|---|---|---|---|---|
| 1. | A banda de l'assemblea, es comunica internament informació sobre les despeses i dels ingressos de l'associació? | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">A</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">B</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">C</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">D</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">E</td> </tr> </table> | A | B | C | D | E |
| A | B | C | D | E | | | |
| 2. | I externament (com per exemple a la pàgina web, tríptics,...) ? | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">A</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">B</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">C</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">D</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">E</td> </tr> </table> | A | B | C | D | E |
| A | B | C | D | E | | | |
| 3. | A banda de l'assemblea, es comuniquen internament les despeses destinades a gestió i administració de l'associació? | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">A</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">B</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">C</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">D</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">E</td> </tr> </table> | A | B | C | D | E |
| A | B | C | D | E | | | |
| 4. | I externament (com per exemple a la pàgina web, tríptics,...) ? | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">A</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">B</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">C</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">D</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">E</td> </tr> </table> | A | B | C | D | E |
| A | B | C | D | E | | | |
| 5. | A banda de l'assemblea, es comuniquen internament els resultats de les activitats/projectes/serveis? | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">A</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">B</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">C</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">D</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">E</td> </tr> </table> | A | B | C | D | E |
| A | B | C | D | E | | | |
| 6. | I externament (com per exemple a la pàgina web, tríptics,...) ? | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">A</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">B</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">C</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">D</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">E</td> </tr> </table> | A | B | C | D | E |
| A | B | C | D | E | | | |
| 7. | Apliqueu un control intern dels comptes? | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">A</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">B</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">C</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">D</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">E</td> </tr> </table> | A | B | C | D | E |
| A | B | C | D | E | | | |

8. I auditories externes?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Q31 Cada quan temps s'informa als socis de l'estat de comptes?

Anualment

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Semestralment

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Trimestralment

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Mensualment

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Q32 Per acabar, expliqueu algun exemple de com la vostra entitat facilita la participació dels socis, assalariats, voluntaris i usuaris a la vostra associació.

Observacions
